

Paradigmenwechsel in der Rechnungslegung? Das dynamische Rechenwerk, ein Traum?

Dr. rer. pol. Dipl.-Ing. Wilhelm Dauner, ASRAP Software GmbH, Berg. Gladbach, und Prof. Dr. jur. Barbara Dauner-Lieb, Universität zu Köln.

Simulationen spielen für komplexe zukunftsorientierte Entscheidungen eine immer zentralere Rolle. Eine wirklich effektive, wertorientierte Unternehmenssteuerung erscheint ohne die Simulation künftiger Unternehmensprozesse nicht möglich. Von Forschung und Praxis wird als gemeinsame Herausforderung für die nächsten Jahre die Entwicklung eines in die Zukunft gerichteten Rechenwerks gefordert. Die Verwirklichung dieses revolutionären Traums würde Ausblicke auf bisher unbekannte, zukunftsweisende Anwendungsmöglichkeiten von Knowledge Management und Business Intelligence eröffnen.

Schon seit einigen Jahren gibt es ein solches Rechenwerk. Der Ansatz ist allgemeingültig. Die Gesetzmäßigkeiten der Doppelten Buchhaltung werden mit einem Computer-Algorithmus mathematisch dynamisch in die Zukunft transformiert, und zwar exakt. Das Rechenwerk bucht nicht nur Ist-Werte der Vergangenheit, sondern auch globale Management-Planvorgaben über die Unternehmenszukunft. Über beliebig viele Jahre erzeugt es vollwertige Rechnungslegungen mit prospektiver, integrierter Kapitalflussrechnung, Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung. In einer Reihe von wissenschaftlichen Arbeiten wurde der Ansatz unter dem Namen "Die Input-Output-Simulation von Unternehmensprozessen" publiziert¹.

1. Einleitende Bemerkungen

Sowohl die traditionelle Rechnungslegung (ob nach HGB, IAS oder US-GAAP)² als auch moderne Managementinformationssysteme erfassen, organisieren und analysieren ausschließlich Zahlen der Vergangenheit. Auch zukunftsgerichtete Extrapolationen in Form von Prognosen und Trendvorhersagen gehören in diesen Rahmen. Spricht man von Knowledge-Management, so ist ganz selbstverständlich die Organisation und produktivitätssteigernde Verwendung von vorhandenem Wissen gemeint. Wissen ist aber definitionsgemäß vergangenheitsbezogen. Inwieweit nützt solches Wissen, soweit es sich in Zahlen niederschlägt, für die Beurteilung der Zukunftsentwicklung eines Unternehmens wirklich? Inwieweit hilft verhangenheitsbasiertes Zahlen-Wissen Analysten, der Börse, den Aktionären? Bekanntlich kreieren nicht die Zahlen der Vergangenheit den Shareholder-Value, sondern die Cash-Flows, die aus den Zukunfts-Planungen des Managements entstehen.

Selbst eingefleischte Bilanzexperten stellen heute die zukunftsgerichtete Aussagefähigkeit der klassischen Bilanz in Frage³. Zukunftsgerichtet war sie nie. Dennoch wird sie mit ungeheurem Einsatz von Geld und detailliertem Fachwissen in verschiedenen Variationen subtil gehegt und gepflegt. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass ein dynamisches Rechenwerk und damit eine dynamische Rechnungslegung bisher nicht bekannt ist und, da nicht bekannt, auch nicht für möglich gehalten wird. Dennoch ahnt man den Mangel und versucht Zug um Zug sich von den Zwängen einer starren, vergangenheitsbezogenen Rechnungslegung zu befreien. Herausragendes Beispiel ist die Kehrtwendung in der Behandlung von Geschäfts- und Firmenwerten unter US-GAAP nach den neuesten Beschlüssen des amerikanischen Standardsetter, des FASB⁴. Während bisher

¹ Dauner/Dauner-Lieb, Die Input-Output-Simulation von Unternehmensprozessen, BFuP 2/1996, S. 233-251 m.w.N. zu grundlegender Literatur; Dauner/Dauner-Lieb, Prospektive Kapitalflussrechnung - ein Schlüssel zu Bilanzanalyse und Simulativer Unternehmensführung, DStR 39/40/1996, S.1541-1544 u. 1578-1584.

² Nach Küting, Bilanzierung hinkt der Marktbewertung hinterher, Handelsblatt v. 26.4. 2001, S. 14, "drängt sich die Frage auf, ob die traditionelle Bilanz noch zeitgemäß ist. Ein Übergang von der HGB-Rechnungslegung zur Internationalen Rechnungslegung nach IAS oder US-GAAP vermag keine Abhilfe zu schaffen."

³ Küting, Die deutsche Rechnungslegung wird dynamischer, FAZ v.19.3.201, S. 32: "... früher oder später stellt sich die Frage, ob die klassische Bilanz noch in jedem Fall das geeignete Instrument zur Informationsvermittlung über das zukünftige Erfolgspotential ist."

⁴ Financial Accounting Standards Board

eine planmäßige ratierliche Abschreibung des Goodwill als Pflicht galt, soll jetzt nur noch fallweise außerplanmäßig abgeschrieben werden⁵. Wesentlich ist dabei, dass auf die Abschätzung der künftigen Cash-Flows der sogenannten "Reporting Units" (Berichtseinheiten)⁶ abgestellt wird. Ganz gleich, wie Bilanzexperten die neue Regelung für US-GAAP bewerten⁷, auch dann bleibt die konventionelle, überwiegend vergangenheitsbezogene Jahresbilanz sowie die an den Börsen so hochgeschätzte Quartalsbilanz⁸ zur zukunftsbezogenen Informationsvermittlung kaum geeignet. Schon eine verantwortungsvolle Abschätzung der künftigen Cash-Flows je Berichtseinheit ist ohne die dynamische Rechnungslegung wie sie die Technik der Input-Output-Simulation bietet, nicht möglich⁹. Offensichtlich, aber doch noch unzureichend, bahnt sich ein Paradigmenwechsel in Richtung einer dynamischen Rechnungslegung an.

2. Dynamische Rechnungslegung und Simulation

Simulative Unternehmensführung als Konzeption und Führungsmethode hat bisher in die Unternehmenspraxis keinen Eingang gefunden. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass bisher kein in der Praxis leicht verständliches, das Unternehmen perfekt abbildendes Simulations-Modell vorhanden war. Zwar ist der traditionelle, formalisierte Jahresabschluss eine vollständige, quantitativ und qualitativ eindeutige Darstellung des Unternehmens. Aber wie seit seiner Erfindung durch Pacioli vor ca. 600 Jahren wird er bis heute ausschließlich für die Darstellung vergangener Zeitabschnitte eingesetzt. Schon der Name Abschluss zeigt den definitionsgemäß statischen Charakter an. Es erstaunt nicht, dass somit auch die Technik der Doppelten Buchhaltung nur als statisch verstanden wird. Begriffe wie dynamisch oder gar simulativ passen bisher kaum in diese Vorstellungswelt.

Die ganz überragende Erkenntnis der wissenschaftlichen Arbeit der Input-Output-Simulation¹⁰ ist jedoch, dass der Doppelten Buchhaltung das Tor zu dynamischem, simulativem Zukunftsdenken keineswegs verschlossen ist. Im Gegenteil, ihre mathematische Grundstruktur eines homogenen linearen Gleichungssystems erlaubt prinzipiell auch vollwertige dynamische Rechnungslegungen über beliebig zu simulierende zukünftige Zeitabschnitte. Wird ein das lineare Gleichungssystem auflösender Computer-Algorithmus informationstechnologisch mit geeigneten "Simulations-Adaptoren" vernetzt, so entstehen nach Eingabe (Input) von beliebigen, unverknüpften Variablen - fast zeitlos - verknüpfte dreiteilige Jahresabschlüsse (Output) mit integrierter prospektiver Kapitalflussrechnung, Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung.¹¹ Die unverknüpften Input-Variablen sind nichts anderes als die in materielle Planungs- und Annahme-Werte übersetzten internen Entscheidungs- und Planungsgrundlagen der Unternehmensführung.

Es leuchtet unmittelbar ein, dass materielle Entscheidungs- und Planungsgrößen nur global gedacht und konkretisiert werden können. Fast unendlich viele Einzelbuchungen wie im retrospektiven Rechnungswesen

⁵ Pejic/Buschhüter, Ende der planmäßigen Goodwill-Abschreibung? - Überblick über den Standardentwurf des FASB: Business Combinations and Intangible Assets -Ac-counting for Goodwill-, KoR, Zeitschrift für kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 5/6 /2001, S. 107-112.

⁶ Pejic/Buschhüter, Fn. 5, S. 108: Die Berichtseinheit wird in ED 2001 als "unterste Ebene einer rechtlichen Einheit definiert, die ein eigenes Geschäft hat und physisch, operativ sowie für Zwecke der internen Berichterstattung von anderen Aktivitäten, Betrieben und Vermögensgegenständen der rechtlichen Einheit unterschieden werden kann." Durch die Einführung von Berichtseinheiten wurde "weitgehend der im Vorfeld ... von Unternehmensseite geäußerten Kritik entsprochen".

⁷ "Analysten schauen nicht etwa auf den Cash-Flow, der sich nicht verändern würde, sondern primär auf Gewinnkennzahlen wie zum Beispiel auf den Gewinn je Aktie, der sich bei einem Wegfall der Goodwill-Abschreibungen dramatisch nach oben bewegt", Pellenz, in: Bilanzexperten kritisieren neue US-Goodwill-Regeln, Handelsblatt v. 3.7.2001, S. 16.

⁸ Rappaport in einem Interview mit dialog & wandel, Magazin für moderne Unternehmensführung, 3/1998, S. 10: "Es geht nicht um das Ergebnis des nächsten Quartals. Der Cash-Flow muss die Kosten des im Unternehmen investierten Kapitals dauerhaft übersteigen."

⁹ Küting, Weniger Transparenz bei Unternehmensbilanzen, Handelsblatt v. 5.7.2001, S. 10: "... und insbesondere die Schätzung der künftigen Cash-Flows ... subjektive Ermessensentscheidungen in die Bilanzierung hinein trägt, was bilanzpolitische Spielräume eröffnet."

¹⁰ Dauner/Dauner-Lieb, Fn.1.

¹¹ Dauner/Dauner-Lieb, Fn.1.

machen für die prospektive dynamische Rechnungslegung keinen Sinn. Die dynamische Rechnungslegung über die Unternehmens-Zukunft stützt sich daher auf Kombinationen von Globalgrößen wie Umsatz, Materialkosten, Zahl der Mitarbeiter, Personalkosten/ Mitarbeiter-Jahr, sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen, Neu- (Des)Investitionen, Eigen- und Fremd-Kapitalzuführungen, Eigen- und Fremd-Kapitalrückzahlungen, durchschnittliche Zinssätze im Hinblick auf Aktiva und auf Passiva, auch Abschreibungen und Rückstellungen. Diese können und müssen variabel kombiniert werden. Dynamische Rechnungslegung über die gedachte oder zu einem bestimmten Zeitpunkt fest geplante Unternehmenszukunft ist daher simulativ. Auch sind die Management-Vorgaben (Input) laufend an die sich ständig wandelnde Um- und Innenwelt des Unternehmens anzupassen. Die Rechnungslegung (Output) wird dann quasi automatisch, durch Knopfdruck, in regelmäßigen Abständen aktualisiert. Während im vergangenheitsbezogenen Rechnungswesen die kontinuierliche Anwendung der Doppelten Buchhaltung zum Gewinn, zur Veränderung der Verschuldung und des Eigenkapitals führt, werden mit dem dynamischen Rechenwerk der Input-Output-Simulation diese Größen in einem Arbeitsgang aus simulativ "gebuchten" globalen Inputwerten exakt berechnet.

Simulative Unternehmensführung zeigt unmittelbar die Auswirkung gewählter Szenario-Alternativen auf die zu erreichenden Zielwerte an. Beispielhaft seien folgende Szenario-Alternativen genannt: Aggressive oder weniger aggressive Verkaufspolitik, Einkaufspolitik, Verringerung oder Ausweitung der Produktionstiefe, Neuinvestitionen in Verbindung mit Aufbau oder Abbau von Mitarbeitern, Zusammenlegung von Produktionsstätten zur Realisierung von Synergieeffekten, Desinvestitionen zur Entschuldung oder aus Gründen einer Portfolio-Straffung, Festlegung der Dividende mit Blick auf den Kapitalmarkt, konservative oder progressive Bilanzpolitik, Aufnahme von Eigenkapital. Grundsätzlich können alle Entscheidungen, die in einer Unternehmensführung, auch länger- oder langfristig, zu treffen sind, zunächst simulativ durchgespielt werden. Die tatsächlichen Entscheidungen können dann in voller Kenntnis ihrer späteren Auswirkungen auf den Unternehmensprozess bzw. auf die prospektive Rechnungslegung getroffen werden. Die in Sachverhalt und Zeitablauf unbegrenzte Entscheidungsunterstützung ist in der Handhabung äußerst einfach, schnell, effektiv und kostengünstig.

3. Dynamische Rechnungslegung und Berichtseinheit

Für die Konzeption einer Simulativen Unternehmensführung stellt sich die wichtige Frage, ob man sich an ein juristisch tatsächlich vorhandenes Unternehmen mit Pflicht-Jahresabschluss halten muss, oder ob auch frei festzulegende Berichtseinheiten einer vollständigen dynamischen Rechnungslegung zugänglich sind. Die Technik der Input-Output-Simulation erlaubt dies uneingeschränkt. Aus frei fixierten Vorgaben (Umsatz, Materialkosten, Zahl der Mitarbeiter, Personalkosten/ Mitarbeiter-Jahr, sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen, Neu- (Des)Investitionen, Eigen- und Fremd-Kapitalzuführungen, Eigen- und Fremd-Kapitalrückzahlungen, durchschnittliche Zinssätze im Hinblick auf Aktiva und auf Passiva, auch Abschreibungen und Rückstellungen etc.) entsteht jeweils eine in sich geschlossene Berichtseinheit¹² mit eigener prospektiver, integrierter Kapitalflussrechnung, Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung. Damit wird die Aufspaltung des Unternehmens in Berichtseinheiten entsprechend der Neuregelung der Goodwill-Abschreibung nach US-GAAP nicht, wie die Experten befürchten, eine äußerst zeit- und kostenaufwendige Tätigkeit¹³, sondern nahezu problemlos. Anstatt geschätzter Cash-Flows und deren Veränderungen¹⁴, berechnet die Technik der Input-Output-Simulation für jede Berichtseinheit nach Eingabe der unverknüpften Planvorgaben den entsprechenden Kapitalfluss und die zugehörigen Cash-Flows¹⁵.

¹² Siehe oben Pejic/Buschhüter, Fn. 6.

¹³ Pejic/Buschhüter, Fn. 5, S. 111: "Heerscharen von Buchhaltern und Controllern werden über Monate hinweg mit der Abgrenzung der einzelnen Berichtseinheiten ausgelastet sein."

¹⁴ Pejic/Buschhüter, Fn. 5, S. 109: Nach US-GAAP ist für die Berechnung der fallweisen Goodwill-Abschreibung je Berichtseinheit verpflichtend vorgeschrieben: "1. Eine Schätzung zukünftiger Cash-Flows; 2. Eine Abschätzung möglicher Veränderungen bzgl. des zeitlichen Anfalls oder der Höhe der erwarteten Cash-Flows..."

¹⁵ Dazu auch Kapitel 4. Dynamische Rechnungslegung und Shareholder-Value.

4. Dynamische Rechnungslegung und Shareholder-Value

Die Shareholder-Value-Methode als Instrument zur Wertsteigerungsanalyse zieht als Maßstab der Wertsteigerung den Discounted Cash-Flow (DCF) heran¹⁶. Wird mit diesem Maßstab der Wert eines Unternehmens gemessen, so ergeben sich quantitative Vergleichsmöglichkeiten von Konzernen, Einzelunternehmen, und beliebig definierten Berichtseinheiten. Die Qualität einer Diskontierung von Cash-Flows hängt von der Realitätsnähe der zugrunde gelegten Cash-Flows ab. Da es sich um Cash-Flows der Zukunft handelt, müssen diese geschätzt, prognostiziert oder noch besser exakt berechnet werden. Durch alle Äußerungen der Anhänger des Shareholder-Value Ansatzes zieht sich daher wie ein roter Faden die Auffassung hindurch, dass er nur dann einen Sinn macht, wenn alternative Zukunftsszenarien mit quantifizierbaren Cash-Flows und variablen Kapitalstrukturen rechenbar entworfen werden können.¹⁷

Die simulative dynamische Rechnungslegung kann genau dies und zwar mit geringstem Zeit- und Kostenaufwand. Cash-Flows ergeben sich automatisch aus der Addition der Einzelelemente der prospektiven, integrierten Kapitalflussrechnung, die konstitutiver Teil der jeweils simulierten Rechnungslegung ist. Variierende Fremdkapitalkosten gehen in Form von vorzugebenden Zinssätzen im Hinblick auf verzinsliche Aktiva und verzinsliche Passiva sowie Eigenkapitalkosten in Form von geplanten Dividenden-Ausschüttungen in die Simulation der Zukunftsszenarios ein. Es spricht viel dafür, dass erst eine vollwertige dynamische Rechnungslegung der Shareholder-Value-Methode eine solide Basis zur planerischen Szenariorechnung (Durchrechnung von Geschäftspolitiken, Strategien) geben kann.

Damit eröffnet sich dem Management, Vorstand, Geschäftsführung, Leitern von Finanz- und Rechnungswesen, von Controlling, und insbesondere auch Leitern von Berichtseinheiten, neue Perspektiven: Die Entwicklung eines jeden Unternehmens, Konzerns oder einer Berichtseinheit kann in einem künstlichen "Business-Kosmos" in Varianten vorgedacht werden. Entscheidungs-Alternativen können in ihren jeweiligen Auswirkungen auf Gewinn- und Verlust, Cash-Flow und Finanzentwicklung unmittelbar und verzögerungslos gegenübergestellt werden. Da alle Input- und Output-Werte automatisch gespeichert sind, kann strukturiertes, vereinheitlicht dargestelltes Wissen über die geplante oder auch nur gedachte Zukunft einzelner Berichtseinheiten beliebig ausgetauscht, auch in einem dynamischen Konzernabschluss zusammengefasst und verwendet werden. Mit Einsatz der dynamischen Rechnungslegung (dezentralisiert und/oder zentralisiert) kann ein Unternehmen bzw. ein Konzern eine völlig neue Qualität von Knowledge Management und Business Intelligence durchsetzen.

5. Dynamische Rechnungslegung und Data-Mining

Dynamische Rechnungslegung kann nur als simulative Rechnungslegung im Rahmen von Szenario-Technik verstanden werden. Für jedes geplante oder auch nur gedachte Szenario gibt es einen einzigen Unternehmensprozess der mit einer einzigen Rechnungslegung in allen Einzelheiten festgehalten wird. Data-Mining ist dann ein informationstechnologischer Vorgang, der in einer Vielzahl von denkbaren Szenarien und damit in einer Vielzahl von simulierten Unternehmensprozessen und vollwertigen Rechnungslegungen nach vorher festgesetzten Zielwerten sucht. Die Fragestellung lautet also nicht, welche Umsätze in einem bestimmten Land im nächsten Monat wahrscheinlich erzielt werden und warum. Sie lautet vielmehr welche Kombination von Plan-Vorgaben in der tatsächlichen Unternehmenssteuerung notwendig aber auch hinreichend sind, um bestimmte Zielwerte (Rentabilitätswerte aller Art, Produktivität, Cash-Flows verschiedener Definition, maximale Netto-Verschuldung etc.) zu erreichen. Der automatisch arbeitende Data-Mining-Algorithmus der Input-Output-Simulation sucht aus den erzeugten Rechnungslegungen über die Unternehmenszukunft jeweils diejenigen heraus, die die festgelegten Zielwerte erreichen. Da jede einzelne Rechnungslegung aus einer bestimmten Kombination von globalen Steuerungsgrößen hervorgeht, werden die Zielwerte eindeutig diesen Steuerungsgrößen zugeordnet.

¹⁶ Rappaport, Shareholder Value – Ein Handbuch für Manager und Investoren, 1999.

¹⁷ Vgl. Bühner (Hrsg.), Der Shareholder-Value-Report, 1994

Die Leistung des Zusammenspiels von Szenario-Technik mit Data-Mining besteht gerade darin, dem Unternehmer die Entscheidung zwischen den verschiedenen theoretisch gangbaren Wegen zu erleichtern. Die Technik der Input-Output-Simulation erlaubt es, Erfahrungen vorab zu sammeln. Sie zeigt mögliche Fehlentwicklungen auf, lange bevor diese Fehlentwicklungen Wirklichkeit geworden sind. Kommende kostspielige Schief lagen können simulativ vorab erkannt werden. Einer unwiederbringlichen Vergeudung von Finanzressourcen kann durch rechtzeitige Entscheidungen im Rahmen von zukunftsgerichteter Business Intelligence gegengesteuert werden.

6. Dynamische Rechnungslegung und Börse

Geschäftsberichte und auch Quartalsberichte von Unternehmen erstrecken sich nur auf Elemente, die im Stadium des Abschlusses bereits der Vergangenheit angehören. Auch Analysen von Wertpapierspezialisten leiten die wirtschaftliche Zukunft eines Unternehmens nur aus bisher bekannten Daten ab. (Gewinn-) Prognosen der Unternehmen selbst sind nicht nachprüfbar und somit nicht überzeugend. Die Entwicklung und Einführung eines dynamischen in die Zukunft gerichteten Rechenwerks wird daher immer dringlicher.

Bereits 1966 hat Busse von Colbe, aus heutiger Sicht beinahe prophetisch, die "Einführung einer freiwilligen oder gesetzlichen Publikation einer vorausschauenden Kapitalflussrechnung" vorgeschlagen. "Die Anteilseigner erhielten einen mittelfristigen Finanzplan mit wertvollen Informationen für die Bildung Ihrer Erwartungen über die künftige Breite und zeitliche Verteilung des Ausschüttungsstromes und über die Verkaufspreise ihrer Anteile."¹⁸ Die Input-Output-Simulation liefert dieses in die Zukunft gerichtete Rechenwerk. Ihre Einsatzmöglichkeiten gehen weit über die der vorgeschlagenen vorausschauenden Kapitalflussrechnung hinaus. Die an der Börse notierten Unternehmen hätten ihre Prognosen im Form von fest definierten Management-Planvorgaben zu fixieren. Mit dem dynamischen Rechenwerk der Input-Output-Simulation würden diese Planvorgaben problemlos in eine über mehrere Jahre reichende Rechnungslegung umgesetzt. Anstatt nicht nachprüfbarer, in keine exakte Rechnungslegung eingebetteter Gewinnprognosen, würden von den Unternehmen vollwertige, in fest definierten regelmäßigen Zeitabschnitten zu aktualisierende Plan-Abschlüsse über mehrere Jahre mit prospektiver, zahlungsstromorientierter Kapitalflussrechnung und automatisch ausgeworfenen finanziellen Kennzahlen der Börse zur Verfügung gestellt. Die Prognosen würden nachprüfbar. Aus der traditionellen, kennzahlenorientierten Bilanzanalyse würde eine hocheffektive dynamische, laufend aktualisierte Unternehmensanalyse.

Interessenten wie innovativ denkende Börsenvorstände, Mitarbeiter des Deutschen Aktieninstituts, Journalisten, Banken, Analysten, Wirtschaftsprüfer, Professoren sollten sich überlegen, ob sie als potentielle "Trend Setter" für die freiwillige oder gar verpflichtende Einführung dynamischer Rechnungslegungen gewonnen werden können. Würden Unternehmen veranlasst werden, Quartalsweise zu aktualisierende, zukunftsgerichtete Rechnungslegungen über mehrere Jahre zu publizieren, würde sich die Börse ungleich rationaler entwickeln bzw. entwickelt haben. Beliebige, mit der Simulations-Software ASRAP problemlos angefertigte Planstudien "am lebenden Objekt" (bspw. Intershop, Telekom, WorldCom)¹⁹ zeigen den Weg.

7. Dynamische Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfer

Mit dem KonTraG haben Wirtschaftsprüfer vom Gesetzgeber in die Zukunft reichende Verantwortlichkeiten zugewiesen bekommen. Die Prüfungsaufgaben erstrecken sich nicht mehr nur auf Elemente, die im Stadium der Überprüfung bereits der Vergangenheit angehören. Zusätzlich wird das "Controlling als eine Art gemeinsames Element der Informationsinteressen der Unternehmensorgane und der Aktionäre"²⁰ Inhalt dieser Überprüfung.

¹⁸ Busse von Colbe, Aufbau und Informationsgehalt von Kapitalflussrechnungen, ZfB 1966, S. 82, 114.

¹⁹ www.asrap.com mit zahlreichen Planstudien und Fallbeispielen.

²⁰ Zöllner, Aktienrechtliche Binnenkommunikation im Unternehmen in: Noack/ Spindler, Unternehmensrecht und Internet - Neue Medien im Aktien-, Börsen-, Steuer- und Arbeitsrecht, 2001, S.70.

Es stellt sich die Frage, inwieweit moderne Informationstechnologie hilfreich sein kann, Defizite in der Informationsversorgung der Unternehmensorgane zu beseitigen. Mit Einsatz des Rechenwerks der Input-Output-Simulation wird es möglich, die Zukunft des Unternehmens, so wie sie sich in den Planungs- und Entscheidungsgrundlagen des Managements widerspiegelt, in einer dynamischen Rechnungslegung verzögerungslos darzustellen.

Der Wirtschaftsprüfer erhält damit ein informationstechnologisches Werkzeug, das ihm in der Bewältigung seiner in die Unternehmenszukunft reichenden Verantwortlichkeiten, insbesondere auch in der Verbesserung der "Qualität der Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer"²¹, nützlich sein kann. Bei sachgemäßer Benutzung der vielfältigen Möglichkeiten der dynamischen Rechnungslegung könnte er dem Aufsichtsrat über die Entwicklung des Unternehmens laufend und zeitnah einen Kenntnisstand vermitteln, der dem des Managements eher überlegen ist, aber jedenfalls in keiner Weise nachsteht²².

8. Dynamische Rechnungslegung und Balanced Scorecard

Die Ansätze der Management-Methode Balanced Scorecard (BSC)²³ werden aus der Grundthese abgeleitet, dass das traditionelle Rechnungswesenmodell nur für vergangene Ereignisse einsetzbar sei.²⁴ Diese Grundthese entspricht nicht dem veröffentlichten Stand der Forschung²⁵.

Mit Einsatz der dynamischen Rechnungslegung erhält die BSC einen völlig anderen Zuschnitt. Aus unverknüpften Input-Variablen werden verknüpfte Jahresabschlüsse über beliebig viele künftige Jahre erzeugt. Die unverknüpften Input-Variablen sind nichts anderes als die mit der BSC angesteuerten, in materielle Planungs- und Annahmewerte übersetzten zukünftigen Leistungen des Unternehmens. Im Gegensatz zu der Theorie der BSC, die „die finanzielle Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Perspektive und die Innovationsperspektive als ausgewogen“²⁶ ansieht, ist in der dynamischen Rechnungslegung der Input-Output-Simulation die finanzielle Zukunfts-Perspektive eindeutig hierarchisch den drei anderen Perspektiven übergeordnet. In ihr müssen sich die anderen Perspektiven in historischer Folge restlos widerspiegeln.

Zwar soll die BSC, um einer Desillusionierung des Unternehmens auf Grund mangelnder sichtbarer Erfolge zuvorzukommen²⁷, stets ergebnisbezogen eingesetzt werden und auf finanzielle Ziele ausgerichtet sein.²⁸ Aber wie soll sie das? Mit dem traditionellen Rechnungslegungsmodell, das sich nach Meinung der Entwickler der BSC unverrückbar an historischen Werten orientiert²⁹, ist das sicher nicht zu machen. Erst wenn die BSC-Aktivitäten restlos in die Input-Variablen der dynamischen Rechnungslegung übersetzt sind, und zwar an der richtigen Stelle und genau in denjenigen Plan-Jahren, in denen diese Aktivitäten zu verbesserten Ergebnissen führen sollen, werden die finanziellen Auswirkungen der angesteuerten Veränderungen eindeutig nachprüfbar. Finanzergebnisse wie ROCE, EVA und viele andere werden als Ableitung aus der dy-

²¹ Zöllner, Fn.20, S.85.

²² "Ohne die Entwicklung sachgerechter Programme, die den Zugriff erleichtern" (Zöllner, Fn.20, S.86) besteht allerdings Skepsis. Die Simulations-Software ASRAP, die auf der Technik der Input-Output-Simulation aufbaut, liefert das sachgerechte Programm.

²³ Kaplan/Norton, Balanced Scorecard, 1997.

²⁴ Kaplan/Norton, Fn. 23, S. 7: "Die Kollision zwischen dem Zwang zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und dem unverrückbaren Ziel eines an historischen Werten orientierten Rechnungswesenmodells hat eine Synthese hervorgebracht: die Balanced Scorecard. Sie enthält durchaus traditionelle finanzielle Kennzahlen. Doch diese finanziellen Kennzahlen reflektieren lediglich vergangene Ereignisse."

²⁵ Dazu Dauner/Dauner-Lieb, Fn. 1 und Kapitel 2. Dynamische Rechnungslegung und Simulation.

²⁶ Kaplan/Norton, Fn. 23, S. 2: „Die Scorecard misst die Leistung des Unternehmens aus vier ausgewogenen Perspektiven: der finanziellen Perspektive, der Kundenperspektive, der internen Perspektive und der Innovationsperspektive“.

²⁷ Kaplan/Norton, Fn. 23, S. 145: „Das unvermeidliche Ergebnis ist eine Desillusionierung solcher Unternehmen durch den Mangel an sichtbaren Erfolgen der Veränderungsprogramme.“

²⁸ Kaplan/Norton, Fn. 23, S. 145: „Eine BSC muss stets eine starke Betonung auf Ergebnisse, insbesondere auf Finanzergebnisse wie ROCE und EVA legen“ und „Die Kausalkette aller Kennzahlen der Scorecard sollte mit finanziellen Zielen verknüpft sein.“

²⁹ Siehe oben Kaplan/Norton, Fn. 24.

namischen Rechnungslegung automatisch ausgeworfen. Erst dann zeigt sich, ob der mit Einführung der BSC erforderlich werdende Aufwand gerechtfertigt ist.

Anders ausgedrückt: Ohne Einbindung in eine dynamische Rechnungslegung ist der BSC Ansatz, weil in seinen zukünftigen finanziellen Auswirkungen nicht darstellbar, ein nicht nachprüfbarer "weicher" Versuch. Erst mit Anwendung der Input-Output-Simulation erhält die BSC, übersetzt in die harten Zahlen prospektiver Jahresabschlüsse und deren Finanzergebnissen, den Biss, den jeder im Unternehmen versteht.

9. Beispiel: Deutsche Telekom AG 2000-2004 (in 3 Strategien)

Jede ASRAP dynamische Rechnungslegung hat außer der üblichen konventionellen Darstellung in Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zwei weitere grundlegende Darstellungsformen: Input und Output. Das Input enthält die vom Anwender eingegebenen *unverknüpften* Planvorgaben (Buchungswerte). Das Output enthält die aus diesen Vorgaben von der Software simulierte *verknüpfte* dynamische Rechnungslegung. Diese wird auf 14 Seiten voll transparent dargestellt. Abb. 1 zeigt beispielhaft Output 3 (Strategie 3 in % v. Umsatz) der ASRAP dynamischen Rechnungslegung. EBIT und EBITDA werden automatisch ausgewiesen.

Deutsche Telekom AG					
	Telekom 2000 Jahresabs...	Telekom 2001 vorläufiger ...	Telekom 2002 Strategie 3	Telekom 2003 Strategie 3	Telekom 2004 Strategie 3
R1 V. Umsatzerlöse	15,42	20,18	12,50	12,50	12,50
R2 V. Rohertrag I/Umsatz	-7,67	-0,49	-0,00	0,00	-0,00
R3 V. Mitarbeiter	3,55	17,05	2,08	2,04	2,00
	%	%	%	%	%
01 Umsatzerlöse	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
02 Operating Profit	54,53	39,64	47,23	47,36	47,55
03 Non Operating Profit	5,78	-2,44	0,00	0,00	0,00
04 V. Acc o. Comp. Income + V. Rückstellungen	-3,94	-3,05	-2,16	-2,16	-2,16
05 Abschreib. Sach- und Finanzanlagen	-32,15	-30,89	-31,44	-28,51	-25,79
06 Zinserträge - Zinsaufwendungen	-8,75	-8,40	-8,32	-7,56	-6,61
07 Jahresüberschuß vor Steuern	15,47	-5,14	5,32	9,13	12,99
08 Steuern-EEV	-0,78	-1,63	0,00	-0,51	-2,89
09 Jahresüberschuß nach Steuern	14,69	-6,77	5,32	8,62	10,10
10 Vortrag Gewinn/Verlust	-1,52	8,89	-9,12	-8,11	-7,21
11 Einstellung(-)/Entnahme(+) Rücklage	1,52	-8,83	-2,16	-5,81	-7,60
12 Gewinn(-)/Verlust(+) an Fremde	-0,22	-0,41	-0,36	-0,32	-0,29
13 Konzernüberschuss ermittelt durch Programm	14,48	-7,11	-6,32	-5,62	-5,00
14 Konzernüberschuss eingegeben/vorgegeben	14,48	-7,11	-6,32	-5,62	-5,00
15 Abschreibungen Sachanlagen	31,73	30,49	31,07	28,19	25,50
16 Abschreibungen Finanzanlagen	0,42	0,41	0,36	0,32	0,29
17 Abschreib. Sach- und Finanzanlagen	32,15	30,89	31,44	28,51	25,79
18 EBIT	24,22	3,25	13,64	16,69	19,60
19 EBITDA	56,37	34,15	45,07	45,21	45,39

2002-2004: Zielgetriebene Simulation EBITDA > 45% v. Umsatz

Abb. 1: Operating Profit (Cash), Jahresüberschuss, Bilanzergebnis, EBITDA

Das Problem „Black Box“ existiert nicht. Die simulierten Werte werden sowohl absolut als auch in % vom Umsatz gezeigt. Umsatz, Rohertragsspanne, Mitarbeiter, Personalkosten/Mitarbeiter-Jahr, und Produktivitätswerte werden in ihrer Veränderung zum Vorjahr gezeigt. Kern des Output ist eine vom Umsatz ausgehende Kapitalflussrechnung. Ein System der üblichen Kennzahlen, die für jedes simulierte Jahr automatisch berechnet werden, führt zu einer dynamischen Unternehmensanalyse.

Die Vielfältigkeit der aus der ASRAP dynamischen Rechnungslegung zu gewinnenden (quantitativen) Einblicke in eine Berichtseinheit (Konzern, Unternehmen, Geschäftsfeld) geht weit über die konventionelle Rechnungslegung hinaus.

Die Deutsche Telekom AG wird beispielhaft schematisch in drei Strategien für die Jahre 2002-2004 simuliert. In Strategie 1 und 2 wird eine Umsatzsteigerung von 12,5 bzw. 17,5% (Preissteigerungen) angenommen. Strategie 3 beschreibt eine zielgetriebene Simulation mit EBITDA \geq 45% v. Umsatz.

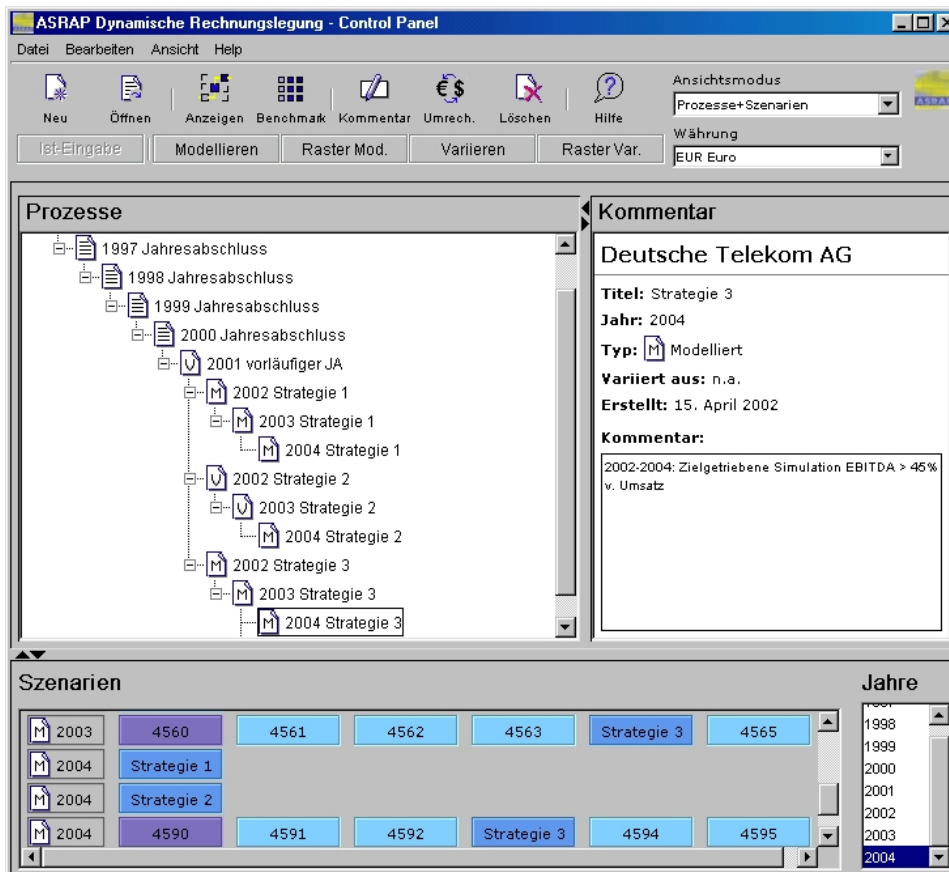


Abb. 2: ASRAP Dynamische Rechnungslegung – Control Panel

Die drei Strategien werden am Schluss in einem Vergleich für das Jahr 2004 gegenübergestellt.

Strategie 1: Status quo wird mit jährlich 12,5% Umsatzsteigerung fortgeschrieben.

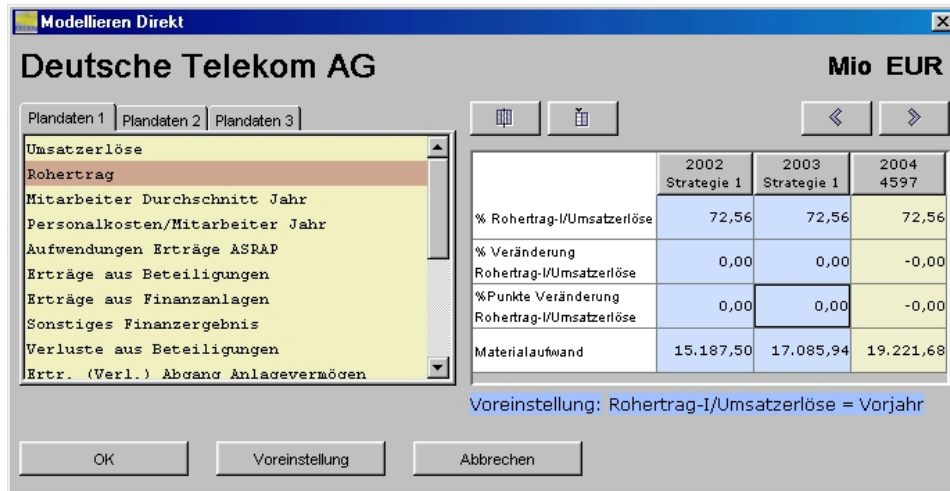


Abb. 3: Eingabedialog: Modellieren Direkt (Rohhertragsspanne konstant)

Strategie 1: Fortschreibung des status quo					
Input (in Mrd. Euro)			2002	2003	2004
Umsatzwachstum			12,50%	12,50%	12,50%
Materialaufwand			15,19	17,09	19,22
Zunahme Mitarbeiter (Personen)			5000	5000	5000
Zugang Sachanlagen			20,00	20,00	20,00
Zugang Finanzanlagen			2,00	2,00	2,00
Ausschüttung			1,55	1,55	1,55
Abschreibungen			17,20	analytischer Wert	

Output (in Mrd. Euro)	2000	2001	2002	2003	2004
Operating Profit	22,32	19,50	22,73	26,40	30,58
Zinssaldo	-3,58	-4,13	-4,73	-4,98	-4,97
Jahresüberschuss vor Steuern	6,33	-2,53	-0,40	2,49	6,19
Veränd. Verschuldung Kapitalfluss	16,89	13,15	5,96	2,57	-1,60
Verbindlichkeiten Kreditinstitute	9,01	14,16	20,12	22,69	21,09
Cash Flow aus Geschäftstätigkeit	19,39	15,26	17,79	21,18	25,35
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-37,78	-55,30	-22,00	-22,00	-22,00
Cash Flow aus Finanztätigkeit	19,11	40,04	4,21	0,82	-3,35
EBITDA-Marge (% vom Umsatz)	56,37%	34,15%	38,90%	40,24%	41,49%
Return on Invested Capital	9,47%	1,55%	3,34%	5,26%	7,42%
Produktivität/Mitarbeiter-Jahr (T€)	150,4	125,8	138,7	152,9	168,6

Abb. 4: Auswahl der Input- und Outputwerte bei Strategie 1

Strategie 2: Status quo wird mit jährlich 17,5% Umsatzsteigerung fortgeschrieben.

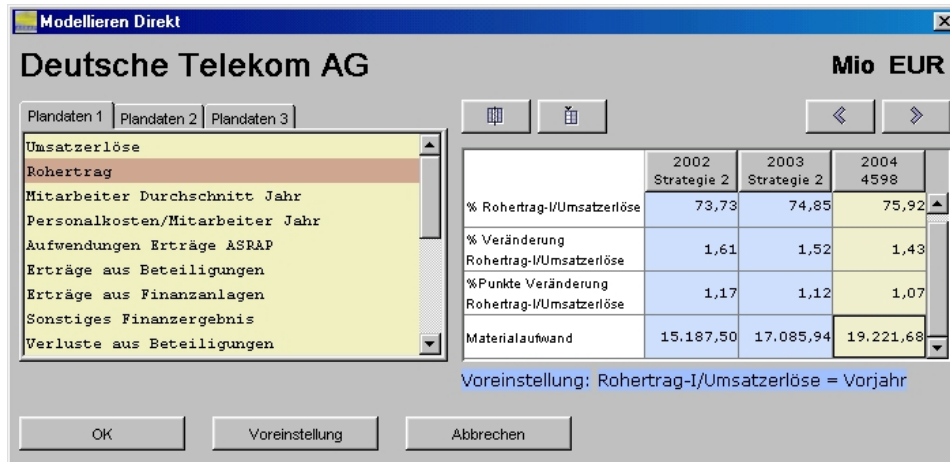


Abb. 5: Eingabedialog: Modellieren Direkt (Materialaufwand wie bei Strategie 1)

Strategie 2: Steigende Preise					
Input (in Mrd. Euro)			2002	2003	2004
Umsatzwachstum			17,50%	17,50%	17,50%
Materialaufwand			15,19	17,09	19,22
Zunahme Mitarbeiter (Personen)			5000	5000	5000
Zugang Sachanlagen			20,00	20,00	20,00
Zugang Finanzanlagen			2,00	2,00	2,00
Ausschüttung			1,55	1,55	1,55
Abschreibungen			17,20	analytischer Wert	
Output (in Mrd. Euro)	2000	2001	2002	2003	2004
Operating Profit	22,32	19,50	24,91	31,42	39,25
Zinssaldo	-3,58	-4,13	-4,65	-4,67	-4,44
Jahresüberschuss vor Steuern	6,33	-2,53	1,87	7,29	14,69
Veränd. Verschuldung Kapitalfluss	16,89	13,15	3,69	-1,54	-3,59
Verbindlichkeiten Kreditinstitute	9,01	14,16	17,86	16,32	12,72
Cash Flow aus Geschäftstätigkeit	19,39	15,26	20,06	25,29	27,34
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-37,78	-55,30	-22,00	-22,00	-22,00
Cash Flow aus Finanztätigkeit	19,11	40,04	1,94	-3,29	-5,34
EBITDA-Marge (% vom Umsatz)	56,37%	34,15%	41,02%	43,49%	46,41%
Return on Invested Capital	9,47%	1,55%	4,76%	8,10%	12,32%
Produktivität/Mitarbeiter-Jahr (T€)	150,4	125,8	147,6	173,0	202,6

Abb. 6: Auswahl der Input- und Outputwerte bei Strategie 2

Strategie 3: Zielgetriebene Simulation nach EBITDA \geq 45% vom Umsatz. Status quo wird wie bei Strategie 1 mit 12,5% v. Umsatz fortgeschrieben.

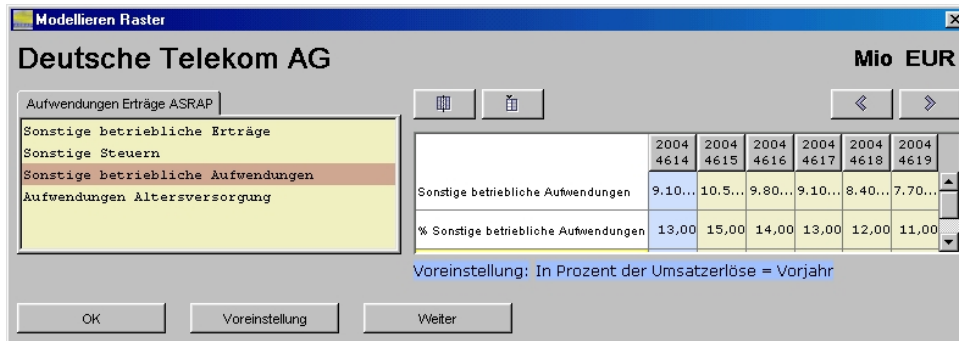


Abb. 7: Eingabedialog: Modellieren Raster (Sonstige betriebliche Aufwendungen werden rasterförmig von 15% auf 11% vom Umsatz reduziert.)

Aus dem Grundszenario werden beliebig viele, in diesem Fall 5, von einander in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen abweichende Szenarien rasterförmig erzeugt. Mit der Funktion Data Mining sucht das System nach dem Szenario, das zu dem gewünschten EBITDA oder auch zu anderen Zielgrößen führt.

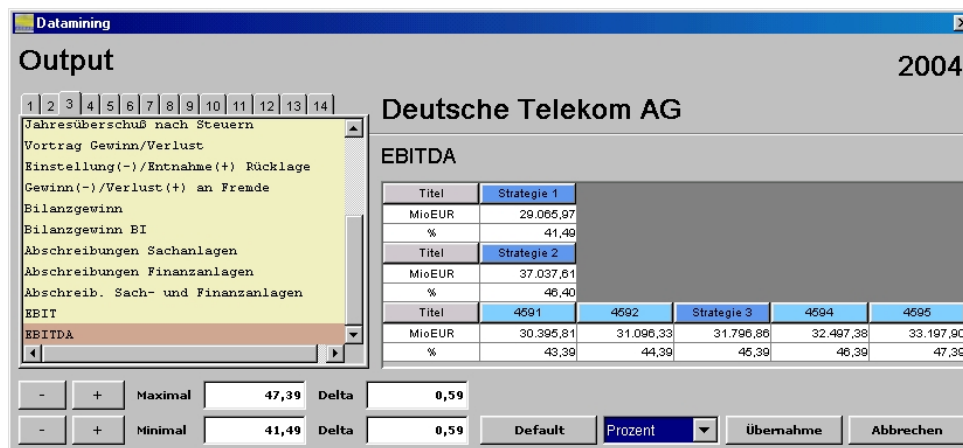


Abb. 8: Funktion: Data Mining (Zielsuche nach Szenario mit EBITDA \geq 45%)

Das Auswahlmenü ist identisch aufgebaut wie das Output. Es hat 14 Seiten. Sämtliche Szenarien, die jeweils für ein Simulationsjahr erzeugt wurden, werden sowohl absolut wie prozentual angezeigt. Auf Output 3 wird die Zeile EBITDA angewählt. In das Feld „Minimal“ wird der Zielwert 45 eingegeben. Um die höheren (in diesem Jahr) nicht angestrebten Werte auszublenden, wird in dem Feld „Maximal“ 45,5 eingegeben. Es

bleibt lediglich ein Szenario sichtbar. Mit Übernahme wird für 2004 das stehengebliebene Szenario, das zu einem EBITDA \geq 45% v. Umsatz führt, an den Prozess 2000-2003 angehängt.

Strategie 3: Zielgetriebene Simulation EBITDA \geq 45%					
Input (in Mrd. Euro)			2002	2003	2004
Umsatzwachstum			12,50%	12,50%	12,50%
Materialaufwand			15,19	17,09	19,22
Zunahme Mitarbeiter (Personen)			5000	5000	5000
Zugang Sachanlagen			20,00	20,00	20,00
Zugang Finanzanlagen			2,00	2,00	2,00
Ausschüttung			11,55	1,55	1,55
Abschreibungen			17,20	analytischer Wert	
Sonstige betriebliche Erträge			6000	6000	6000
Sonstige betr. Aufwendungen (v. U.)	Rastersimulation		15%, 14%, 13%, 12%, 11%		

Output (in Mrd. Euro)	2000	2001	2002	2003	2004
Operating Profit	22,32	19,50	26,14	29,49	33,31
Zinssaldo	-3,58	-4,13	-4,60	-4,71	-4,63
Jahresüberschuss vor Steuern	6,33	-2,53	2,94	5,69	9,10
Veränd. Verschuldung Kapitalfluss	16,89	13,15	2,42	-0,48	-2,64
Verbindlichkeiten Kreditinstitute	9,01	14,16	16,58	16,10	13,46
Cash Flow aus Geschäftstätigkeit	19,39	15,26	21,33	24,23	26,39
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-37,78	-55,30	-22,00	-22,00	-22,00
Cash Flow aus Finanztätigkeit	19,11	40,04	0,67	-2,23	-4,39
EBITDA-Marge (% vom Umsatz)	56,37%	34,15%	45,07%	45,21%	45,39%
Return on Invested Capital	9,47%	1,55%	5,44%	7,13%	9,04%
Produktivität/Mitarbeiter-Jahr (T€)	150,4	125,8	152,6	165,3	179,3

Sonstige betr. Aufwendungen (v. U.)	erreicht bei:	13%	13%	13%
-------------------------------------	----------------------	-----	-----	-----

Zielwert 45%

Abb. 9: Auswahl der Input und Outputwerte bei Strategie 3

Jährliche Umsatzzunahme, Materialaufwand und damit auch die Rohertragsspanne sind identisch mit denen von Strategie 1. Auch die sonstigen Vorgaben wie Zugang Sach- und Finanzanlagen, Ausschüttung, Abschreibungen usw. sind identisch mit denen von Strategie 1. Abweichend von Strategie 1 sind die Sonstigen betrieblichen Erträge für 2002-2004 auf 6000 Mio Euro (cash) gesetzt. Um einem EBITDA \geq 45% zu erreichen, müssen die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen (cash) in 2002 \leq 13%, in 2003 \leq 13%, in 2004 \leq 13% vom Umsatz betragen. Die absoluten Werte gehen aus dem hier nicht gezeigten Output 1 hervor.

Mit der Funktion Benchmarking können beliebige Prozesse verglichen werden. Die Darstellungsform ist dieselbe wie bei Input und Output. Als Beispiel wird Output 12 mit dem Kapitalfluss gezeigt. Die Verschuldung Kapitalfluss am Ende eines Jahres ist gleich der Verschuldung Bilanz am Ende des Jahres. Die Reihenfolge der Positionen des Kapitalflusses entspricht praktischen Erwägungen. Sie könnte beliebig geändert werden. Kein Vorzeichen bedeutet einen Kapitalzufluss, ein negatives Vorzeichen einen Kapitalabfluss. Der Zinssaldo und die Steuern-EEV sind im Kapitalfluss (Output 12) und in der Gewinn-

und Verlustrechnung (Output 3) identisch. Die Cash Flows aus Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanztätigkeit entsprechen der üblichen Definition.

Benchmarking 16
Datei Bearbeiten Voreinstellung

Output **Vergleich der Strategien in 2004**
Deutsche Telekom AG

7 Bilanzstruktur	8 V. Aktiva	9 V. Passiva	10 V. Invested Capital
1 GuV (operativ)	2 GuV (nicht operativ)	3 Bilanzergebnis	4 Aktiva
5 Passiva	6 Invested Capital	11 Kapitalzuführung/-ausschüttung	12 Kapitalfluß
13 Rentabilität	14 Produktivität	Kapitalflussrechnung, Cash-Flow-Ermittlung, Veränderung Flüssige-Mittel	
			Umsatz = 100%
	Telekom M 2004 Strategie 1	Telekom M 2004 Strategie 2	Telekom M 2004 Strategie 3
	Mio EUR	Mio EUR	Mio EUR
01 Umsatzerlöse	70.052,34	79.813,93	70.052,34
02 Verschuldung Anfang Jahr Bilanz	77.712,20	71.336,34	71.117,35
03 Operating Profit	30.577,60	39.247,95	33.308,49
04 Non Operating Profit	0,00	0,00	0,00
05 V. Working Capital	-260,01	-380,19	-260,01
06 Gewinn(-)/Verlust(+) an Fremde	-200,00	-200,00	-200,00
07 V. Anteile in Fremdbesitz	0,00	0,00	0,00
08 Kapitalzuführung	0,00	0,00	-0,00
09 Kapitalausschüttung	-1.550,00	-1.550,00	-1.550,00
10 Zugang Sachanlagen und imm. Vermögensg.	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00
11 Abgang Sachanlagen - Zuschreibungen	0,00	0,00	0,00
12 Zugang Finanzanlagen	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00
13 Abgang Finanzanlagen - Zuschreibungen	0,00	0,00	0,00
14 Zinserträge - Zinsaufwendungen	-4.969,42	-4.443,77	-4.633,07
15 Steuern-EEV	0,00	-7.083,18	-2.024,92
16 Verschuldung Ende Jahr Kapitalfluß	76.114,03	67.745,52	68.476,86
17 Verschuldung Ende Jahr Bilanz	76.114,03	67.745,52	68.476,86
18 V. Verschuldung Kapitalfluß	-1.598,17	-3.590,81	-2.640,49
19 Verschuldung Durchschnitt Jahr	76.913,12	69.540,93	69.797,11
20 Cash Flow aus Geschäftstätigkeit	25.348,17	27.340,81	26.390,49
21 Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-22.000,00	-22.000,00	-22.000,00
22 Cash Flow aus Finanztätigkeit	-3.348,17	-5.340,81	-4.390,49
23 V. flüssige Mittel Kapitalfluß	0,00	0,00	0,00
24 Brutto Cash Flow	25.608,18	27.721,01	26.650,50
25 Free Cash Flow	6.354,53	8.467,35	7.236,55

1: Fortschreibung status quo, 2: Steigende Preise, 3: Zielgetriebene Simulation EBITDA > 45% v. U.

Abb. 10: Output 12, Kapitalfluss (Ausschnitt)

Das vollständige Benchmarking der ASRAP dynamischen Rechnungslegungen zeigt auf 14 Seiten alle gewünschten Einblicke in die Ergebnisse der Simulationen. Insbesondere ist auch das Benchmarking der hier aus Platzgründen nicht gezeigten Inputs interessant. Für die Steuerung eines Unternehmens (Berichtseinheit) ist es besonders hilfreich, da es die vom Anwender eingegebenen Planvorgaben vollständig dokumentiert. Mit der Funktion *Variieren* können diese Vorgaben bei Bedarf schrittweise geändert werden.

In Abb. 11 sind beispielhaft wesentliche Simulationsergebnisse von Strategie 1, 2 und 3 gegenübergestellt. Strategie 2 mit steigenden Preisen schneidet am besten ab.

Vergleich der Strategien in 2004			
Output (in Mrd. Euro)	Strategie 1	Strategie 2	Strategie 3
Operating Profit	30,58	39,25	33,31
Zinssaldo	-4,97	-4,44	-4,63
Jahresüberschuss vor Steuern	6,19	14,69	9,10
Veränd. Verschuldung Kapitalfluss	-1,60	-3,59	-2,64
Verbindlichkeiten Kreditinstitute	21,09	12,72	13,46
Cash Flow aus Geschäftstätigkeit	25,35	27,34	26,39
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-22,00	-22,00	-22,00
Cash Flow aus Finanzstätigkeit	-3,35	-5,34	-4,39
EBITDA-Marge (% vom Umsatz)	41,49%	46,41%	45,39%
Return on Invested Capital	7,42%	12,32%	9,04%
Produktivität/Mitarbeiter-Jahr (T€)	168,6	202,6	179,3

Abb. 11: Vergleich der Strategien in 2004

Schlussfolgerungen: Strategie 1 geht von einer normalen Entwicklung des Unternehmens aus. Strategie 2 ist schwierig und nicht sehr realistisch. Die Kunden werden Widerstand leisten. Strategie 3 setzt auf Einsparungen bei den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen. Alle geplanten (angenommenen) Werttreiber werden in den drei Strategien lückenlos im richtigen Planjahr an der richtigen Stelle erfasst.³⁰ In der dynamischen Rechnungslegung gibt es keine „Werte- oder Bilanzlücke“.³¹

10. Schlussbemerkung

Es sollte ein fundamentales Anliegen von Knowledge Management und Business Intelligence sein, die Verständnislücke zwischen konventionellem Rechnungswesen und strategischem Controlling vollständig zu beseitigen³². Das dynamische Rechenwerk der Input-Output-Simulation tut genau dies. Lückenlos werden die Globalzahlen der Jahresabschlüsse über Vergangenheit, Gegenwart und simulierte Unternehmenszukunft in einer in sich geschlossenen Rechnungslegung dargestellt. Das zukunftsgerichtete, flexible und zugleich realitätsgerechte Denken der leitenden Mitarbeiter, das sich nahtlos an den angezeigten Zahlen von Vergangenheit und Gegenwart orientieren kann, ist das Wissen, das nutzbar zu machen ist. In Form von dynamischen Rechnungslegungen wird es vereinheitlicht und, als Folge der Vereinheitlichung, unmittelbar vergleichbar und diskutierbar gemacht. Eine aus der jeweiligen Tagessicht realitätsgerechte, dynamische Unternehmensanalyse verschafft dem Unternehmen einen gewaltigen Zeitvorsprung für Anpassungsmaßnahmen. Die von den Bilanzexperten beklagte sogenannte „Werte- oder Bilanzlücke“³³ entfällt. Mit dem dynami-

³⁰ Vgl. Dauner/Lörcher (2001) und Dauner/Dauner/Lörcher (2002).

³¹ Vgl. Küting (2001a), S.14: „Mit Blick auf die Bilanzierung als ein wesentliches Instrument der Kapitalmarktkommunikation wirft die Werte- oder Bilanzlücke Fragen grundsätzlicher Art auf. Denn je größer diese ist, umso mehr Werttreiber werden von der klassischen Bilanz nicht mehr erfasst und gehen damit an der traditionellen Rechnungslegung vorbei.“

³² Hauschild/Leker, Bilanzanalyse unter dem Einfluss moderner Analyse- und Prognoseverfahren, BFuP 3/95, S. 256: "Die Vertreter des klassischen Rechnungswesens denken vergangenheitsorientiert und nicht zukunftsbezogen. Umgekehrt sind typische Planer nicht gewohnt, die strengen Standards eines in sich abgestimmten Rechnungswesens einzuhalten."

³³ Küting, Bilanzierung hinkt der Marktbewertung hinterher, Handelsblatt v. 26.4. 2001, S. 14: "Mit Blick auf die Bilanzierung als ein wesentliches Instrument der Kapitalmarktkommunikation wirft die Werte- oder Bilanzlücke Fragen grundsätzlicher Art auf. Denn je größer diese ist, umso mehr Werttreiber werden von der klassischen Bilanz nicht mehr erfasst und gehen damit an der traditionellen Rechnungslegung vorbei."

schen Rechenwerk der Input-Output-Simulation werden alle Werttreiber, und zwar lückenlos, an der richtigen Stelle und, was fundamental wichtig ist, im richtigen Planjahr erfasst. Die entstehende Rechnungslegung über die Unternehmenszukunft kann kontinuierlich aktualisiert werden. Da sie und ihre computergestützte Realisierung mathematisch begründet ist, lässt sie sich, unabhängig von Rechnungslegungsstandards (HGB, IAS, US-GAAP), generalisieren und international einsetzen. Die dynamische Rechnungslegung mit dem informationstechnologischen Ansatz der Input-Output-Simulation eröffnet damit einen völlig neuen, hoch wirksamen, zukunftsgerichteten Weg für Business Intelligence.

Literatur

- Bühner, R. (Hrsg.) (1994):** Der Shareholder-Value-Report - Erfahrungen, Ergebnisse, Entwicklungen, Landsberg/Lech 1994
- Busse von Colbe, W. (1966):** Aufbau und Informationsgehalt von Kapitalflussrechnungen, ZfB 1966, S. 82, 114
- Dauner, F./Lörcher, M. (2001):** Zusätzliche Erträge und Wertsteigerungen, in: Handelsblatt v. 23.5.2001, S. R8
- Dauner, F./Dauner, W./Lörcher, M. (2002):** Blick nach vorn bei der Rechnungslegung, in: Handelsblatt v. 27.2.2002, S. R 5
- Dauner, W./Dauner-Lieb, B. (1996a):** Die Input-Output-Simulation von Unternehmensprozessen, in: BFuP, 2/1996, S. 233 - 251
- Dauner, W./Dauner-Lieb, B. (1996b):** Prospektive Kapitalflussrechnung - ein Schlüssel zu Bilanzanalyse und Simulativer Unternehmensführung, in: DStR 39 - 40/96, S.1541 - 1544 u. 1578 - 1584.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997):** Balanced Scorecard -Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem Amerikanischen von Péter Horváth, Stuttgart 1997
- Küting, K. (2001a):** Bilanzierung hinkt der Marktbewertung hinterher, in: Handelsblatt v. 26.4.2001, S. 14
- Küting, K. (2001b):** Die deutsche Rechnungslegung wird dynamischer, in: FAZ v. 19.3.201, S. 32
- Küting, K. (2001c):** Weniger Transparenz bei Unternehmensbilanzen, in: Handelsblatt v. 5.7.2001, S. 10
- Pejic, P./Buschhüter, M. (2001):** Ende der planmäßigen Goodwill-Abschreibung? - Überblick über den Standardentwurf des FASB: Business Combinations and Intangible Assets - Accounting for Goodwill, in: KoR, Zeitschrift für kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 3/01, S. 107 - 112
- Pellenz, B. (2001):** Bilanzexperten kritisieren neue US-Goodwill-Regeln, in: Handelsblatt v. 3.7.2001, S. 16
- Rappaport, A. (1999):** Shareholder Value - Ein Handbuch für Manager und Investoren, übers. von Wolfgang Klien, 2. Auflage, Stuttgart 1999
- Rappaport, A. (1998):** Interview mit Dialog & Wandel, Magazin für moderne Unternehmensführung, 3/1998, S. 10
- Zöllner, W. (2001):** Aktienrechtliche Binnenkommunikation im Unternehmen, in: Noack, U./Spindler, G., (Hrsg.): Unternehmensrecht und Internet - Neue Medien im Aktien-, Börsen-, Steuer- und Arbeitsrecht, 2001