

Die COMPPAS-Verteilungsmaschine[®] (CVM)

In allen Märkten, insbesondere in der Versicherungswirtschaft wird das Marktgeschehen zunehmend geprägt von der strategiegeführten Kundenorientierung über zieladäquate Vertriebswege, Produkte und präzise Wirtschaftlichkeitssteuerungsinstrumente. Die wertorientierte Unternehmensführung verlangt einen flexiblen, am Produktionsprozeß orientierten und konsistenten Unterbau an betriebswirtschaftlichen Instrumenten, die jetzige und zukünftige Detailsteuerungserfordernisse erfüllen, vollautomatisierbar sind und über konkrete Regeln und Vereinbarungen das externe und interne Rechnungswesen harmonisieren. Das größte hierbei zu lösende Problem ist die leistungsadäquate Zuordnung operativer Kosten sowie der Kosten von Führungs- und Dienstleistungsbereichen zu Unternehmen, Produkten, Zielgruppen, Vertriebswegen und Produktionsprozessen, kurzum die Auflösung der Strukturkosten.

Die Aufgabe

Die externe Rechnungslegung verlangt eine an objektiven Maßstäben orientierte Aufteilung aller Kosten, also auch der Strukturkosten (früher: Gemein- bzw. Fixkosten) auf Unternehmen, Produkte, Funktionsbereiche, in wenigen Fällen auch auf grobe Kundenklassen. Diese Aufgabe wird in fast allen Unternehmen mittels BAB-Methoden durchgeführt, die oftmals unterstützt von Office- oder von Standard-Kostenrechnungsprogrammen nach letztlich recht allgemeinen und nur schwach an den Prozessen orientierten Mengenmerkmalen und oft mit erheblichem manuellem (Korrektur-) Aufwand durchgeführt werden. Dies macht eine unterjährige Erfolgsrechnung nur mit erheblichem Aufwand und mit noch größeren Verfahren als zum Jahresabschluß möglich, wenn nicht sogar gänzlich unmöglich. Eine den heutigen Markterfordernissen entsprechende, an den höchst unterschiedlich kostenintensiven Produktionsabläufen orientierte Kostenverteilung auf Zielgruppen, Vertriebswege und Prozeßbereiche bis zur Aufgabenebene fehlt fast überall. Damit verlieren alle darauf angewiesenen Bewertungsinstrumente die erforderliche Präzision. Wirtschaftliche Bewertungen von Produkten, Zielgruppen und Vertriebswegen angefangen bei der Kostenträger- und Deckungsbeitragsrechnung über Profit-Center-Steuerungen bis zur Führung und Bewertung von Geschäftsbereichen nach Shareholder Value - Ansätzen verlieren ihre Schärfe im betriebswirtschaftlichen Unterbau, was zu kostenintensiven Diskussionen, Reibungsverlusten und Fehlentscheidungen führt bzw. führen kann. Diese Aufgabe stellt sich der (erweiterten) Kostenrechnung als primär betroffenem Controlling-Instrument, aber auch allen Controlling-Kunden, also Anwendern der Controlling-Informationen.

Die COMPPAS-Verteilungsmaschine (CVM)[®]

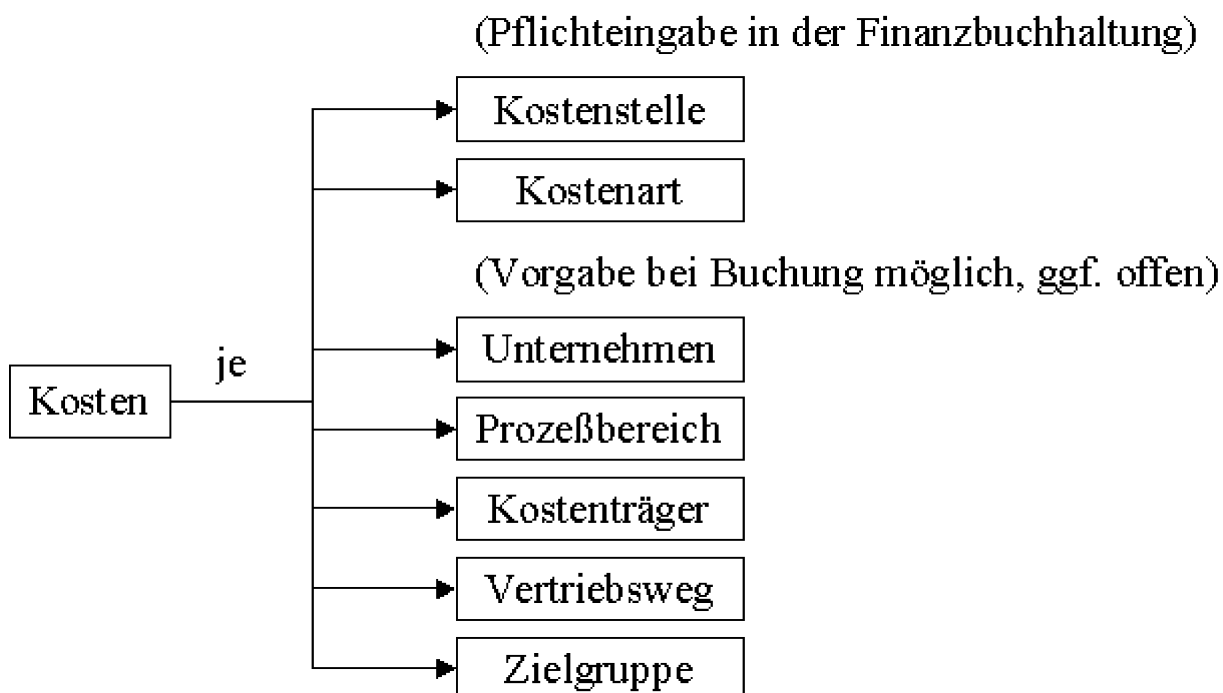
Die COMPPAS-Verteilungsmaschine[®] ist eine markenrechtlich geschützte Marke. Sie besteht aus einem Verfahren und einem dieses Verfahren unterstützenden Programmkomplex zur Auflösung der Strukturkosten. Das CVM-Verfahren perfektioniert die o.g. BAB-Methoden. Es beinhaltet ein Regelwerk, dessen Strukturen individuell für jedes Unternehmen ausgestaltet werden können und das vollständig in das Produktivitäts- bzw. Prozeßkostenmanagement - soweit dieses existiert - eingebunden werden kann. Existieren diese Instrumente nicht, so liefert die CVM[®] sowohl den methodischen wie auch den informationstechnischen Einstieg in diese Controlling- bzw. BO-Bausteine.

Das Programm der COMPPAS-Verteilungsmaschine[®] bezieht über automatisierbare Schnittstellen seine Input-Daten aus der Finanzbuchhaltung, den dispositiven Systemen (z.B. Data Warehouse) und gestattet in Ausnahmefällen manuelle Eingabemöglichkeiten. Das Programm erzeugt und dokumentiert alle Schlüssel, führt die Verteilung auf alle Zerlegungen (Ausprägungen) der "Dimensionen" Unternehmen, Produkt, Prozeßbereich (Funktionsbereich), Zielgruppen und Vertriebsweg durch und dokumentiert die Ergebnisse sowohl über die erzeugten Einzelsätze wie auch über Steuerungsauswertungen wie z.B. Schlüsselumsätze. Es ermöglicht Simulationen (What if?) und das Erstellen von Zeitreihen zur langfristigen Beobachtung von Kostenentwicklungen. Die Ergebnisse sind so aufbereitet,

daß sie in die Berichtssysteme der Unternehmen integriert werden können.

Der Kostenanalysepfad

Die Struktur der COMPPAS-Verteilungsmaschine[®] ist auf den Informationsbedarf moderner Versicherungskonzerne, wie er insbesondere in den Managementinformationssystemen niedergelegt ist, ausgerichtet. Gleichwohl kann diese Strukturierungstechnik auf andere Branchen übertragen werden, im umgekehrten Sinne wie die Versicherungswirtschaft ihre betriebswirtschaftlichen Strukturen an die der produzierenden Industrie angelehnt hat. Diese Struktur ist über Dimensionen und deren Ausprägungen definiert als Informationsklassifikationsmerkmale, "je derer" bzw. "wonach" berichtet wird. Versicherungskonzerne erhalten somit eine 7-dimensionale Sicht auf ihre Kosten:



Die Wahl dieser Dimensionen hat sich aus den bisherigen Erfahrungen der COMPPAS GmbH bei der Beratung und im Erleben der internen Steuerung von Versicherungskonzernen ergeben. Zum einen erlauben diese Dimensionen eine hinreichend feine Unterteilung der die unterschiedlichen Geschäftsvorfälle auslösenden Geschäftsmengen, zum anderen gab es keine weiteren Anforderungen zur internen Besteuerung über zusätzliche Dimensionen. Zwingend vorgeschrieben war immer, nach Unternehmen, Kostenstellen, Kostenarten, Kostenträgern und (eingeschränkt) nach Prozeßbereichen die Kosten zu unterscheiden. Hinzugekommen ist die Forderung, Zielgruppen und Vertriebswege zu bewerten. Genauso wie sich die Intensität und Kosten von Geschäftsvorfällen, wie z.B. Neugeschäftsabschluß, bei den Kostenträgern unterscheidet (Haftpflicht, Unfall, K-H, etc.), so unterscheiden sich die Kosten hinsichtlich der Zielgruppe (Firma, privat etc.) oder hinsichtlich des Vertriebsweges (Angestellter Außendienst, Makler, etc.), über den das Neugeschäft angebahnt wurde.

Ein Kostenanalysepfad ist eine Auswahl aus den Ausprägungen der einzelnen Dimensionen, um sich zu der so ergebenden Einheit die Kosten anzeigen zu lassen, z. B. die Kosten des Unternehmens "Sachversicherungs AG" in der Kostenstelle "K-Betrieb" die Kostenart "Personal" des Kostenträgers "Kraftfahrt-Haftpflicht" für den Prozeßbereich "Abschluß", die Zielgruppe "Firmengeschäft" und den Vertriebsweg "Makler". Im Idealfall stimmt der Aufbau des Kostenanalysepfades mit dem Aufbau der Analysepfade weiterer Berichtssysteme (MIS) überein, so dass Kosten mit Erträgen und Leistungen zusammengespielt werden können. So erhält man dann detaillierte Bewertungen z.B. über das von Maklern gebrachte Firmengeschäft oder über das vom angestellten Außendienst vermittelte Geschäft der Unfallversicherung hinsichtlich der Zielgruppe "Arbeiter, verheiratet, 3 Kinder oder mehr,

Einkommensklasse 5, etc.", soweit diese Informationen im Unternehmensbestand vorhanden sind. Der Analysepfad verbindet somit nicht nur die Kostenrechnungsdimensionen mit denen des übrigen Berichtswesens, er ist gleichzeitig systematischer Wegweiser zur gesuchten Kostenrechnungsinformation.

Eine weitere Wahlmöglichkeit innerhalb des Analysepfades ist die "Version", in der berichtet werden soll, beispielsweise Ist- oder Plandarstellung oder Simulation. Insgesamt können so auch alle auf der CVMä aufsetzenden Systeme mit folgenden Versionen versorgt werden

- Ist,
- Plan,
- Hochrechnung,
- Simulation,
- Zeit/Zeit-Vergleich.

Die damit gegebene Flexibilität der Zuordnung von Kosten ermöglicht den Unternehmen, die Kostenrechnungsergebnisse verstärkt als Führungsinformationen zu nutzen, da sie auf die gleichen Führungskategorien wie die operativen Führungsinformationen ausgerichtet sind.

Das CVM-Verfahren zur Auflösung der Strukturkosten

Als methodischer Ansatz dient insbesondere gemäß den Rechnungslegungsvorschriften das Verursachungsprinzip. Einer erbrachten Leistung sollen sämtliche Kosten zugeordnet werden, die diese verursacht hat.

So werden ausgehend von den einzelnen Kostenstellen alle Kosten eines Versicherungsunternehmens (VU) über Leistungserstellungsprozesse einer jeden Sparte auf die in diesen Prozessen erbrachten Leistungen verteilt. Als oberste Ebene der Gliederung der Leistungserstellungsprozesse in VU bieten sich unmittelbar die in der Rechnungslegung geforderten Funktionsbereiche (Abschluß, Betrieb, Schadenregulierung, Inkasso, Vermögensanlageverwaltung etc.) an; in diesem Sinne werden sie mit Zusammenfassungen von Prozeßbereichen gleichgesetzt. Prozeßbereiche können nach den Wünschen des Unternehmens feiner als die vorgeschriebenen Funktionsbereiche gewählt und durch die mögliche Zerlegung in Aufgaben weiter unterteilt werden. Den Aufgaben werden die sie auslösenden Geschäftsmengen über Mengendaten, die aus dem Management Informations System (MIS) zu übernehmen sind, zugeordnet. Diese Mengendaten beschreiben u.a. die Zuordnung der Aufgaben zu Vertriebswegen, Zielgruppen, Produkten usw.. Jede dieser so feinstklassifizierten Aufgaben erfordert eine unterschiedliche Bearbeitungsintensität und damit unterschiedlichen Ressourcenverbrauch für jede eingebrachte Leistungsart. Demgemäß werden den Mengen den Arbeitsintensitäten (bzw. dem Ressourcenverbrauch) entsprechende Gewichte zugeordnet und so wie in der produzierenden Industrie individuelle "Arbeitswerte" erzeugt, die eine Basis der Verteilung für operative Einheiten bilden. Diese Arbeitswerte werden in der COMPPAS-Verteilungsmaschine und in ihren Kalkulationsverfahren zur weiteren Schlüsselerzeugung und Kostenverteilung verarbeitet.

So entsteht zunächst für den Produktionsbereich ein nach einfachen Prinzipien gebildetes, mächtiges aber gut überschaubares Schlüsselssystem, dessen Pflege und Erfassung relativ wenig Aufwand erfordert. Während die Kriterien zur Schlüsselbildung einmalig erhoben und dann nur noch bei Bedarf geändert werden müssen, werden die Mengendaten aus den Statistiksystemen der Unternehmen maschinell übernommen. So können miteinander vergleichbaren Kostenstellen oder vergleichbaren Teilbereichen durchaus die gleichen oder ähnliche Schlüsselkriterien zugeordnet werden. Die Unterschiedlichkeit der Schlüssel und damit der Kostenverteilung ergibt sich aus den jeweils aktuell erbrachten Leistungen gemessen an den individuellen Produktionsmengen.

Diese Arbeitswerte werden als Ausgangsbasis der Kostenverteilung bei Kostenstellen angewandt, die unmittelbar an Produkten arbeiten (Produktionsbereiche). In Kostenstellen,

(etwa in der produzierenden Industrie, in der Versicherungswirtschaft kaum zu finden), die eindeutig nur für jeweils eine Ausprägung der jeweiligen Dimensionen arbeiten, ergibt sich in diesem einfachsten Fall nur ein Arbeitswert, also eine "triviale" Zuordnung der Kosten zu 100%. Kosten der Führungseinheiten oder spezieller Dienstleistungs- oder Aufgabenbereiche wie Verwaltung, Controlling etc. werden dann über eine "Spiegelung" der bedienten Produktionsbereiche unter Berücksichtigung allgemeiner oder operativer Sonderaufgaben auf die jeweiligen Dimensionen verteilt. Bei der CVMä können so die Kosten immer in der jeweiligen Kostenstelle verbleiben. Sie müssen rein aus Gründen der Verteilung nicht verrechnet werden. Das CVM-Verfahren ist so angelegt, dass nicht auf die Verrechnung von Kosten zwischen Kostenstellen zurückgegriffen werden muß.

Bei der Verrechnung von Kosten auf Kostenstellen ändern Kosten häufig ihren Kostenartencharakter (vgl. Anmerkung unten), so dass sich das Kostenvolumen einzelner Kostenarten entsprechend ändert. Die Verteilungsmaschine verteilt alle Kosten in der Kostenstelle, in der sie auch gebucht werden. Neben der Bewahrung der Kostenart hat diese Vorgehensweise auch den Vorteil, das Kostenstellenvolumen im Unternehmen unter dem Gesichtspunkt der Verantwortlichkeit für die Kosten so klar wie möglich zu halten und nicht über schwer nachvollziehbare Verrechnungen über das eigentliche Führungsziel hinaus zu verwirren und das Verantwortlichkeitsprinzip auszuhöhlen.

In wenigen Fällen, besonders bei der Verteilung von IT-Kosten, wird die Verrechnung der Kosten zwischen Kostenstellen genutzt. Hierfür wurde für die COMPPAS-Verteilungsmaschineä ein spezielles Verfahren entwickelt, um nutzungsorientiert und unter Erhaltung der Kostenarten diese besonderen Verteilungsschlüssel zu erzeugen.

Anmerkung zur Kostenartenverfälschung durch Verrechnungen:

Die Veränderung des Kostenartenvolumens durch Verrechnungen kann man etwa am Beispiel der IT-Kosten erkennen. In den Verrechnungspreis für eine CPU-Sekunde gehen neben den Sachaufwendungen die Personalkosten des Rechenzentrums, Anteile der Leitung des IT-Bereichs sowie etwa auch der Systemprogrammierung ein; im Verrechnungspreis für eine Programmierstunde sind anteilige Raum-, Rechner- etc.- Kosten neben den Personalkosten verarbeitet. Beides erscheint in den dienstleistungsempfangenden Kostenstellen als Sachaufwand (verrechnete Rechnerleistung, verrechnete Programmierkosten). Würde man diese verrechneten Kosten entsprechend der Leistungsverwendung in den empfangenden Kostenstellen verteilen, so würden nach Verteilung Millionen von Personalkosten als Sachkosten erscheinen. Die Kostenstellenrechnung ist hierbei durch entsprechende Gegenbuchungen in den dienstleistungsgebenden Bereichen noch korrigierbar, spätestens - selbst bei Verteilung der Gegenbuchungen auf Kostenträger oder Prozeßbereiche - treten dann Verfälschungen auf. Dies ist eine Situation zum "Haare raufen" bei Rechnungswesen- und Revisionsverantwortlichen. So verständlich das Verrechnen sämtlicher Führungs- und Dienstleistungen auf die produktionsnahesten Kostenstellen historisch gesehen auch ist, so rechtfertigt dies heutzutage nicht mehr den Mangel, die Controlling-Instrumente wie hier Kostenarten- und insbesondere die Kostenstellenrechnung in ihrer Funktionsweise und Zielsetzung zu behindern. Technische Lösungsmöglichkeiten dürfen nicht nachhaltig betriebswirtschaftliche Instrumente hindernd bzw. verfälschend beeinflussen, sie haben diesen zu dienen.

Die Implementierung der COMPPAS-Verteilungsmaschine®

Bei der Einrichtung dieses Instruments zur Auflösung der Strukturkosten nutzen wir, daß die Buchungssätze (Buchungsinformationen) der Finanzbuchhaltung die Kostenstelle und die Kostenart enthalten. Die anderen Dimensionen können - soweit es der Zweck erfordert und die Finanzbuchhaltung es zuläßt - im Buchungssatz als Einzelkosten direkt gebucht werden, müssen es aber nicht. Sofern nicht anders verlangt, werden solche Direktbuchungen nicht

voll sondern nur auf die verbleibenden Dimensionen teil-verteilt. Aus diesen Buchungssätzen werden nach den Gegebenheiten des Unternehmens Summensätze, z.B. je Konto/Monat gebildet, die anschließend verteilt werden. Die einzelnen Buchungssätze zu verteilen wäre möglich, hat sich aber als wenig zweckmäßig herausgestellt.

In der CVM müssen vorgegeben werden: die Unternehmen, die Kostenträger, die Vertriebswege, die Zielgruppen und die Prozeßbereiche, auf die Kosten verteilt werden sollen. Gleichzeitig müssen die Kostenstellenklassen (evtl. dort auch Kostenarten) definiert werden, für die individuelle Verteilungskriterien erstellt werden sollen. Hierfür genügen sieben Tabellen, jeweils eine für jede "Berichts"-Dimension:

- Kostenstelle
- Kostenart
- Unternehmen
- Kostenträger
- Prozeßbereich
- Vertriebsweg
- Zielgruppe

Diese müssen zu jeder Ausprägung jeweils den Ordnungsbegriff und den Namen enthalten. Je nach Anspruch und Datenlage der jeweiligen CVM-Nutzer können, müssen aber nicht alle Tabellen genutzt werden. Die Inhalte dieser Tabellen sollten direkt aus Unternehmenssystemen ableitbar bzw. erhältlich sein. Ggf. sollte man die Gelegenheit auch nutzen, die Unternehmenssysteme und die Gepflogenheiten im Umgang mit diesen Begriffen zu bereinigen. Der Aufbau ist einmalig durchzuführen und hängt von den Gegebenheiten des Unternehmens ab. Die Arbeiten und Ergebnisse sind nicht nur für die CVM sondern auch für jedes andere effektive Steuerungssystem und eine erleichterte Kommunikation notwendig und nutzbar.

Nach diesen Vorarbeiten werden je Kostenstelle die Verteilungskriterien erarbeitet und in der CVM abgebildet (in einer späteren Version können die Verteilungskriterien zusätzlich von Kostenarten abhängen). Hierfür werden zunächst die Aufgaben definiert, die die Arbeit in den Kostenstellen strukturieren, und unmittelbar Kostenträgern, Unternehmen, Prozeßbereichen etc. zugeordnet. Wir sprechen dann von Leistungseinheiten "direkt produktiver" Bereiche. Ist dies der Fall, werden sogenannte "originäre" Schlüssel erstellt. Für jede Aufgabe und jede zugeordnete Kombination von Ausprägungen der Dimensionen werden Arbeitswerte ermittelt. Über diese Arbeitswerte werden die Kosten verteilt. Die Arbeitswerte hängen von drei Einflußgrößen ab: Zunächst von den Mengen, die in der Kostenstelle produziert werden, danach von der Häufigkeit, mit der eine einzelne Aufgabe je Mengeneinheit benötigt wird und von der Schwere bzw. dem Ressourcenverbrauch der einzelnen Aufgaben. Die Mengen werden idealerweise aus den Informationssystemen der Unternehmen geliefert. Die Häufigkeit der Inanspruchnahme von Aufgaben sowie die Schwere (Gewicht) der Aufgaben wird aus dem Prozeßmanagement oder durch Befragung der betroffenen Führungskräfte mittels einer speziellen Abfrage- und Interviewmethode ermittelt. Hier spiegelt sich das Wissen der Fachbereiche wieder. Das Produkt Menge mal Häufigkeit mal Gewicht ergibt dann den Arbeitswert, der für eine Leistungseinheit erbracht werden muß. Die Normierung der Arbeitswerte auf 100 liefert letztlich die Schlüsselwerte für operative Aufgaben.

Die Verteilung von Führungs- und Dienstleistungsbereichen sowie die der IT-Bereiche setzt wie oben angedeutet auf den Verteilungsschlüsseln der zugehörigen operativen Bereiche mit der Möglichkeit, auch Sonderaufgaben und Schwerpunkte zu berücksichtigen, auf.

Bei diesem Prozeß der Ermittlung der Schlüsselkriterien ist notwendig, daß der jeweils betroffene Fachbereich in die Ermittlung involviert ist und die Kriterien für den Fachbereich nachvollziehbar und genehmigungsfähig sind. Das Schlüsselwerk wird so für die Fachbereiche transparent und damit akzeptierbar. Es ist über die Dokumentation auch in den Folgejahren transparent, leicht nachvollziehbar und bei Änderungen in den

Unternehmensstrukturen und -abläufen schnell anpassbar, da auf die vorhandenen Dokumentationen zurückgegriffen werden kann und die neuen Schlüsselkriterien in einem technisch optimierten Erfäßverfahren eingegeben werden.

Der Aufwand zum Aufbau und der Pflege der COMPPAS-Verteilungsmaschine®

Unsere Erfahrungen beim Aufbau von Informationssystemen (Data Warehouse, EIS) zeigen, daß - selbst vor einer Neuorganisation der dispositiven Systeme - die vorhandenen bereits fast alle erforderlichen Informationen liefern können. Besonders seitens der Finanzbuchhaltung gibt es so gut wie keine Probleme. Geringfügige zusätzliche manuelle Erfassungen bereiten angesichts der Vorteile gegenüber bestehenden Verteilungssystemen keine Probleme. Der wesentliche Aufwand liegt in der erstmaligen Erarbeitung der Schlüsselkriterien. Hier ist in einem mittelgroßen bis großen, durchaus weiter diversifiziertem Versicherungskonzern mit externer Unterstützung eine Installationszeit von etwa drei Kalendermonaten zu rechnen. Seitens des Unternehmens ist zu empfehlen, dass ein bis zwei Mitarbeiter zwecks Know How-Transfers diesen Prozeß permanent begleiten. Für jeden betroffenen Fachbereich beschränkt sich die Inanspruchnahme auf etwa zwei Personen/Tage. Schwankungen infolge unterschiedlicher Konstellationen in den einzelnen Unternehmen sind bei diesen Schätzungen nach oben oder unten normal. Der Erfäßaufwand bei erstmaliger Erstellung beschränkt sich auf etwa zwei bis fünf Personen/Tage.

Der Pflegeaufwand ist denkbar gering. Zu empfehlen ist eine jährliche Überprüfung der Schlüsselkriterien, die aufgrund der einmal erstellten Unterlagen immer einfach und zunehmend Routine ist. Bei Änderungen der Arbeitsprozesse bzw. Unternehmensstrukturen sind ausschließlich die betroffenen Bereiche durch Modifikation i.d.R. nur der Gewichte, gelegentlich auch der Mengenstrukturen belastet. Auch hier ist angesichts der vorhandenen Information und der leichten Bedienmöglichkeit der CVM kein nennenswerter Aufwand erforderlich, weil die nötigen Basisinformationen (Verlagerung von Prozessen, Vereinfachung von Arbeitsabläufen etc.) dem Projektmanagement direkt bzw. der Vorgängerlösung als Orientierung indirekt entnommen werden können. Neben vielen anderen Vorteilen (s.u.) rechtfertigt schon die im Vergleich zu herkömmlichen Systemen leichte Pflege den einmaligen Erstellungsaufwand.

Die Vorteile der COMPPAS-Verteilungsmaschine®

Vorteil 1: Einsetzbarkeit

Die CVM ist weitestgehend unabhängig vom Ist-Zustand der Finanzbuchhaltung (auch der Software) und der dispositiven Systeme einsetzbar. Bei einer späteren Umstellung dieser Systeme sind die "Schnittstellen"-Tabellen anzupassen, ein Aufwand, der Wartezeiten auf die CVM angesichts der großen, sofort nutzbaren Vorteile nicht rechtfertigt.

Vorteil 2: Produktivitäts- und Prozeßmanagement, Investitionsmanagement

Die Verknüpfung von Geschäftsmengen und Kosten in der Feinheit Unternehmen, Produkt/Risiko, Zielgruppe, Vertriebsweg, Prozeßbereich auf Kostenstellenebene liefert von sich aus bereits eine Darstellung der Ist-, in der Plan-Version auch der Plan-Produktivitäten. Insbesondere über die Dimension Prozeßbereich/Aufgabe werden Prozeßmengen und -kosten im Top down -Verfahren sichtbar und so - soweit erforderlich - ein spezielles Prozeßmanagementtool gezielt einsetzbar. Das Investitionsmanagement kann über Kostenvorteile, Produktionsprozeßveränderungen im Plan/Ist-Vergleich sowie in Simulationen hinsichtlich aller Steuerungsbelange abgebildet und optimiert werden.

Vorteil 3: Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens

Den klaren Regeln der externen Rechnungslegung werden ebenso klare Regeln der internen Wirtschaftlichkeitssteuerung gegenübergestellt. Soweit pragmatisch sinnvoll werden sie aneinander angeglichen, ansonsten durch Rechenregeln ineinander überführbar gemacht.

Vorteil 4: Integration in die moderne Welt der Management-Informationssysteme (MIS)

Die Strukturen der CVM sind auf die Strukturen von MIS zugeschnitten. Gibt es bereits ein MIS, kann dies in allen kostenrelevanten Komponenten bedient werden, gibt es noch kein geschlossenes MIS, so werden die wirtschaftlichkeitsrelevanten Strukturen über die CVM aufbereitet. Die Auswirkungen erstrecken sich bis zur Balanced Scorecard fast aller Aufgabenbereiche.

Vorteil 5: Kostenträger - und Deckungsbeitragsrechnung, Profit-Center, Shareholder Value, wertorientierte Führung

Diese Instrumente werden nachvollziehbar unterlegt über die klaren Zuordnungsregeln der Kosten bis auf die feinste, für diese Instrumente erforderliche Einheit. Ihre Aussagekraft leidet nicht mehr unter der Strittigkeit der in ihnen verarbeiteten Kostendaten.