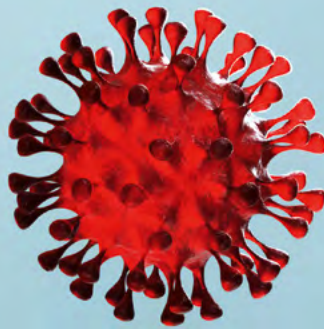


CONTROLLER®

Praxiswissen zur Unternehmenssteuerung

Magazin



Themenschwerpunkt
Rechnungslegung

Beispiele aus der
Unternehmenspraxis

Turnaround- und
Liquiditätsmanager

DIE STUNDE DER CONTROLLER

Voll gefragt!



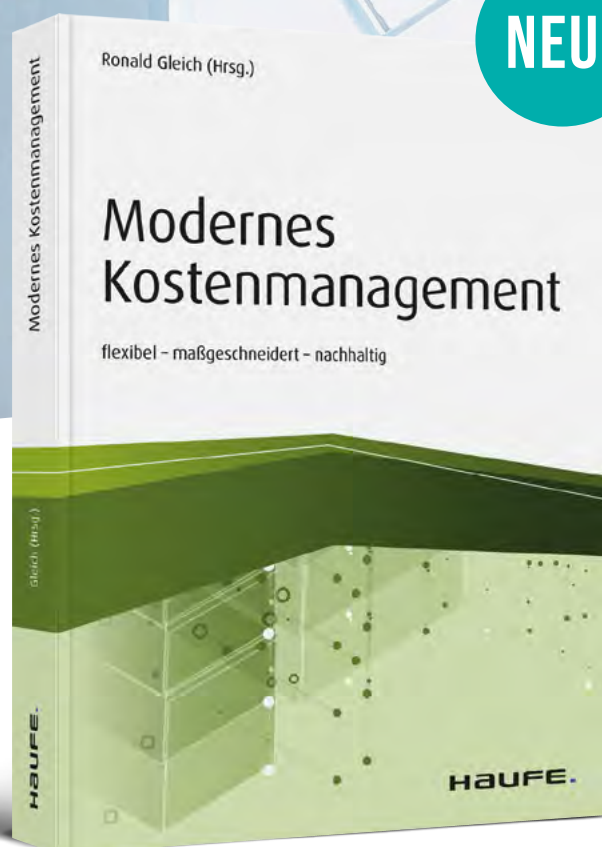
01450-5128

B 12688 | 45. Jg | EUR 33,00 | ISSN 16160495

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins
und der RMA Risk Management & Rating Association e.V.

KONZEPTE UND INSTRUMENTE ZUR KOSTENSENKUNG

NEU!



192 Seiten
Buch: **79,95 € [D]**
eBook: **69,99 €**



355 Seiten
Buch: **119,95 € [D]**
eBook: **99,99 €**



256 Seiten
Buch: **79,95 € [D]**
eBook: **69,99 €**

EINSPARUNGEN INTELLIGENT REALISIEREN

Gerade in Krisenzeiten kommt es darauf an, schnell und umfassend Kosten zu senken, ohne dabei die Substanz für den Neustart anzugreifen. Wie ein nachhaltiges Kostensenkungs- und Turnaround-Management aussehen kann, zeigt dieses Fachbuch.

- + **Die Rolle des Controllers beim Turnaround-Management**
- + **Anpassung des Reportings an Krisensituationen**
- + **Einsparpotenziale analysieren und ausschöpfen**
- + **Digitalisierung als Katalysator des Kostenmanagements**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



**CONRAD
GÜNTHER**

Herausgeber

mit diesem Heft halten Sie **die erste Ausgabe im neuen Gewand** in den Händen. Nach einigen Jahren dachten wir, es sei an der Zeit, das Controller Magazin frischer und aktueller zu gestalten. Dabei ging es jedoch nicht nur um ein neues Erscheinungsbild. Gleichzeitig ist es eine gute Gelegenheit, das eigene Tun in Frage zu stellen und kritisch zu überprüfen, was gut ist und was man vielleicht noch besser machen könnte. So ist diese Ausgabe das Ergebnis eines lang andauernden Prozesses, in dem wir uns mit Leserinnen und Lesern, Expertinnen und Experten sowie Kolleginnen und Kollegen ausgetauscht haben. Neben der optischen Auffrischung ging es u. A. um mehr Transparenz, bessere Auffindbarkeit, einen schnelleren Überblick und eine übersichtlichere Gliederung.

Aufgrund der langen Vorlaufzeit ist es nun ein Zufall, dass die erste Ausgabe im neuen Gewand in der Corona-Zeit erscheint. Gleichzeitig mag es aber auch ein Zeichen sein. Zur Zeit ist viel darüber zu lesen, dass die Corona-Krise Entwicklungen beschleunigt, die ohnehin irgendwann eingetreten wären und dass sie wie unter einem Mikroskop offenlegt, was Bedeutung hat und was vielleicht nicht ganz so wichtig ist.

Die gegenwärtige Situation hat uns die Gelegenheit gegeben, einen umfangreichen Teil mit **aktuellen Beiträgen** zusammenzustellen, die sich um Controlling-Themen in Zeiten der (Corona-)Krise drehen. Sie sollen Controllerinnen und Controller sowie CFOs dabei unterstützen, Denkanstöße und Handlungsempfehlungen zu geben, um auch in diesen schwierigen Zeiten einen guten Job zu machen. Beachten Sie dazu auch unser Online-Angebot auf S. 73!

Gleichzeitig haben wir einen umfangreichen **Themenschwerpunkt „Rechnungslegung“** für Sie zusammengestellt. Wobei es auch hier nicht an Aktualität mangelt, denn aufgrund regulatorischer Vorgaben sind die Controller immer mehr in den Rechnungslegungs-Prozess mit eingebunden und dieser selbst ist von der Corona-Krise betroffen, wie an dem Artikel „Auswirkungen der Corona-Krise auf Anhang und Lagebericht“ zu sehen ist.

Die **Digitalisierung** ist eines der Themen, das durch die Corona-Krise nach Einschätzung der meisten Experten einen zusätzlichen Schwung bekommen wird. Schon bisher hatten wir viele Beiträge zur Digitalisierung im Controlling im Controller Magazin, künftig wird es zu diesem Themenkomplex regelmäßig eine eigene Rubrik geben.

Insbesondere durch Beispiele aus der Praxis gelingt es uns besonders gut, Neues zu lernen und in unser Repertoire aufzunehmen. Deshalb sind uns **Beiträge aus der Unternehmenspraxis** besonders wichtig, die wir künftig in einer eigenen Rubrik bündeln. Hier sind Sie aber nicht nur als Leserinnen und Leser gefragt, sondern wir freuen uns auch immer über Beiträge aus Ihrer Praxis.

Wir hoffen, dass Ihnen das Controller Magazin im neuen Erscheinungsbild (noch besser als bisher) gefällt. Über Ihre positiven Rückmeldungen freuen wir uns. Genauso aber auch über Ihr Feedback, falls Sie noch etwas vermissen oder weitere Verbesserungsvorschläge haben. Die Überarbeitung ist nicht der Abschluss, sondern der Auftakt zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Mit herzlichen Grüßen

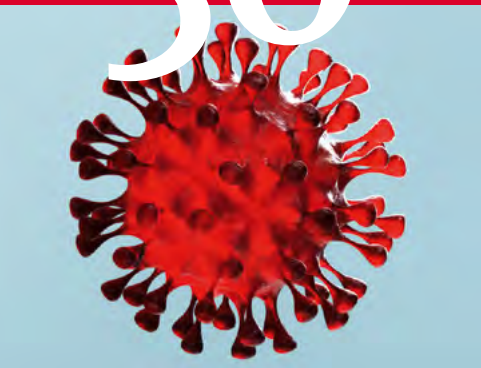
Conrad Günther
Herausgeber

30



4

Zusammenwachsen
von Rechnungslegung
und Controlling
Seite 4



54

Digitalisierungsstrategie im
Produktionscontrolling
Seite 54

■ EDITORIAL	1
<hr/>	
■ RECHNUNGSLEGUNG	
Zusammenwachsen von Rechnungslegung und Controlling Andreas Krimpmann / Stefan Müller / Jens Reinke	4
Das Controlling erhält (noch) mehr Einfluss auf die Darstellung des IFRS-Abschlusses Michael Dilßner / Stefan Müller / Patrick Saile	12
Planungsrechnung zur Bilanzierung latenter Steuern Andreas Krimpmann	17
Corona-Krise Stefan Müller	22
Werden die IFRS immer konservativer? Christian Landgraf / David Shirkhani	26

Inhalt

■ AKTUELL

Controller-Agenda 2020/21:

Reaktion, Koordination, Prävention, Neustart

Günther Lehmann / Conrad Günther / Michael Bernhard 30

Turnaround- und Liquiditätsmanager

Florian Mes / Gunnar Binnewies 34

Krisenmanagement

Jan Christoph Munck / Ronald Gleich / Alexander Schlüter 39

Liquide sein, liquide bleiben

Heinz-Jürgen Klepzig 42

Corporate Credit Gradings der Kreditversicherer

Christoph Buchmann 46

Supply Chain Controlling in Corona-Zeiten

Matthias Lütke Entrup / Dennis Goetjes 48

Wenn Ist- und Plan-Daten Hase und Igel spielen

Tatjana Dems 53

■ PRAXIS

Digitalisierungsstrategie im Produktionscontrolling

Maximilian Laternus / Ulrich Sailer 54

Steuerung von Effizienzprogrammen

Hans-Christian Gröger / Tobias Metze / Bodo Rodestock 62

Rechnungswesen in der Chemischen Industrie

Wolfram Keller / Sabine Landwehr-Zloch / Sascha Weyland 68

■ IT / DIGITALISIERUNG

Interview: Wie beeinflusst die Digitalisierung das Controlling?

Alfred Biel mit Karsten Oehler 78

Data Platform 4.0 im Mittelstand

Hans W. Krefeld / Julian Hans / Nina Wolf 86

Der „hidden Champion“

Benedikt Willwerth / Nils Heinemann 88

■ LITERATURFORUM

Fachbücher im Fokus Alfred Biel

91

■ VERBÄNDE

Risk Management & Rating Association

101

ICV | Brückenbauer, Impulsgeber und kritischer Counterpart

107

■ KOLUMNEN

Ist das Controlling kein Freund von Innovationen?

Jürgen Weber 74

AKC: Nachhaltigkeits-Controlling bei Versicherern

Mirko Kraft 76

Controlling rockt!

Nicole Jekel 84

■ IMPRESSUM

61

Zusammenwachsen von Rechnungslegung und Controlling

Neue Regelungen für die handelsrechtliche Segmentberichterstattung verlangen eine konvergente Darstellung.

VON ANDREAS KRIMPMANN / UNIV.-PROF. DR. STEFAN MÜLLER / DR. JENS REINKE¹

@bluejeansw – www.stock.adobe.com



Bilrolling

Bereits in den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts prägten Horváth und Reichmann² den Begriff des „Bilrollings“ – einer **Kombination von Bilanzierung und Controlling**. Sie nahmen damit eine dann um die Jahrhundertwende intensiv diskutierte Entwicklung vorweg, die ein konvergentes Rechnungswesen forderte und auf theoretischer Basis auch erschöpfend die Beseitigung der primär in Deutschland ausgeprägten Trennung von internem und externem Rechnungswesen beschrieb. Allerdings zeigt ein Blick in die Praxis, dass in vielen Unternehmen quer durch alle Größenklassen weiter eine strikte Trennung von Controlling und Bilanzierung vorherrscht. Beobachtungen im Rahmen des Integrated Reportings (wo ja die Integration eigentlich schon im Wort steckt) zeigen sogar, dass noch eine dritte getrennte Gruppe in einigen Unternehmen entstanden ist, die der Nachhaltigkeitsmanager, die zudem dann oft auch noch in der Investor Relations-Abteilung sitzen.

Entwicklungen in der HGB-Rechnungslegung

Die Entwicklungen des externen Rechnungswesens haben eine **erhebliche Ausstrahlungswirkung auf das Controlling**, so z. B.

- die stärkere IFRS-Orientierung des HGB durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz³ und die Bilanzrichtlinie

2013/34/EU, die eindeutig die Informationsfunktion des HGB-Abschlusses zulasten der steuerorientierten Abbildung stärkt (z. B. die Bewertung von Rückstellungen, die Neudefinition der Umsatzerlöse, die Erlaubnis zur Aktivierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens, die Notwendigkeit zur Bestimmung außergewöhnlicher Erträge und Aufwendungen),

- die extern geforderte Stärkung des Risikomanagements,
- die Ausweitung der Lageberichterstattungspflicht auf genauere Prognoseangaben und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren,
- die von vielen Unternehmen freiwillige Erweiterung der Pflichtpublikationen um einen Nachhaltigkeitsbericht sowie
- die Forderungen nach einer nichtfinanziellen Erklärung für bislang einige wenige Unternehmen mit der CSR-Richtlinie.

Informationszulieferung für die Rechnungslegung

Das Controlling muss somit vermehrt der externen **Rechnungslegung Zahlen und Informationen bereitstellen**. Dies impliziert, dass die beim Jahresabschluss und Lagebericht geltenden Regeln bezüglich Nachvollziehbarkeit der Ermittlung, der Dokumentation und der Aufbewahrung auch im Controlling zu beachten sind und sich die Wirtschaftsprüfer zunehmend auch dort

umsehen, um etwa die Plausibilität von Prognosen zu überprüfen oder im Risikomanagementsystem die Angaben zu den bestehenden Chancen und Risiken nachzuvollziehen. Bislang erfolgte diese Zulieferung auf Basis klarer gesetzlicher Vorgaben oder zumindest der Auslegung dieser Vorgaben in den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchhaltung und Bilanzierung. Mit den neuen Vorgaben wird der Controller nun zunehmend dazu verpflichtet, Dokumentations- und Aufzeichnungspflichten des HGB auch auf seine tägliche Arbeit anzuwenden. Dies bedeutet neben einem Mehraufwand aber auch eine Anpassung der Prozesse im Controlling.

Segmentberichterstattung als neuer handelsrechtlicher Extremfall

Mit dem E-DRS 36 „Segmentberichterstattung“ veröffentlichte das DRSC am 29.10.2019 einen Standardentwurf zur Neuregelung der Empfehlungen zur Segmentberichterstattung.⁴ Obwohl den DRS kein Gesetzescharakter zukommt, wird nach § 342 Abs. 2 HGB bei Anwendung der im Bundesanzeiger veröffentlichten DRS die Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) für die Konzernrechnungslegung vermutet. Der Anwendungsbereich der DRS ist dabei auf die Konzernrechnungslegung beschränkt, wobei den DRS in Hinsicht auf den Einzelabschluss ein Emp-

fehlungscharakter zugesprochen wird.⁵ Die Neuregelungen des E-DRS 36 betreffen alle Unternehmen, die ihren Konzernabschluss nach § 297 Abs. 1 Satz 2 HGB **freiwillig um eine Segmentberichterstattung** erweitern. Für Unternehmen, die einen Konzernabschluss nach IFRS aufstellen, gelten weiterhin die verpflichtenden Regelungen des IFRS 8 „Operating Segments“.

Management Approach

Ziel der Überarbeitung bei der handelsrechtlichen Segmentberichterstattung war die stringente **Implementierung des Management Approaches**. Damit gibt es so gut wie keine externen inhaltlichen Vorgaben für die Segmentberichterstattung mehr, sondern das Unternehmen hat über die Wiedergabe der zentralen Größen der internen Segmentsteuerung den Adressaten eine Beurteilung der geschäftlichen Lage aus Sicht der Konzernleitung zu ermöglichen.⁶ Damit nähert sich der E-DRS 36 deutlich an die schon seit über 10 Jahren bestehenden Regelungen des **IFRS 8**.⁷

Der Management Approach ist nach E-DRS 36.3 auf die Segmentabgrenzung, die Segmentdatenermittlung sowie die Bestimmung der anzugebenden Segmentdaten anzuwenden. Dabei wird der Management Approach als Prinzip der Finanzberichterstattung definiert, das die **Einschätzungen und Beurteilungen der Konzernleitung**



Summary

Seit über 25 Jahren werden „Bilrtrollerinnen“ und „Bilrtroller“ – also bilanzsichere Controller oder aber auch Bilanzbuchhalter mit fundiertem Controllingwissen – gefordert und diese Rolle inzwischen in vielen Unternehmen auch gelebt. Diese Anforderung ist das Ergebnis des nahezu zwangsläufigen Durchschlagens von Entwicklungen der externen Rechnungslegung auf das interne Controlling. So wird das Controlling sowohl in der Funktion als Informationszulieferer für die Finanzberichterstattung als auch durch die Verwendung von Daten der externen Rechnungslegung zu Steuerungszwecken, etwa z. B. in Kennzahlensystemen, gefordert. Nun schlägt das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) den umgekehrten Weg mit dem aktuell vorliegenden E-DRS 36 „Segmentberichterstattung“ ein: Das interne Berichtswesen soll in der externen Rechnungslegung gezeigt werden, da der Management Approach – wie in IFRS 8 – mit E-DRS 36 auch auf die (freiwillige) Segmentberichterstattung nach § 297 Abs. 1 HGB übertragen werden soll. Demnach werden die internen Daten des Controllings zumindest bezüglich der Segmentsteuerung Teil der offenzulegenden externen Rechnungslegung auch nach HGB, mit allem Wenn und Aber.

IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

Nutzen Sie als Geschäftsführer, Top-Manager oder Controller einfach bedienbare, hochflexible und kosteneffiziente Business Lösungen!

Wir bieten Ihnen eine ganzheitliche, modular aufgebaute Softwareplattform für **Analyse, Reporting, Planung und Konsolidierung**.



BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



IBM
Cognos
TM1 inside

elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen

Tel. +49(0)7461 / 9 66 11-0
www.elkomsolutions.de



ANDREAS KRIMPMANN

Certified Public Accountant, ist Inhaber der Krimpmann MBA · CPA Unternehmensberatung sowie Leiter des Fachkreises Rechnungslegung und Controlling im Internationalen Controller Verein e.V. Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit sind Konzernrechnungslegung sowie internationale Rechnungslegung nach IFRS und US-GAAP.
andreas@krimpmann.com



UNIV.-PROF. DR. STEFAN MÜLLER

ist Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfungswesen, an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg und Mitglied im Fachkreis Rechnungslegung und Controlling im Internationalen Controller Verein e.V.
smueller@hsu-hh.de

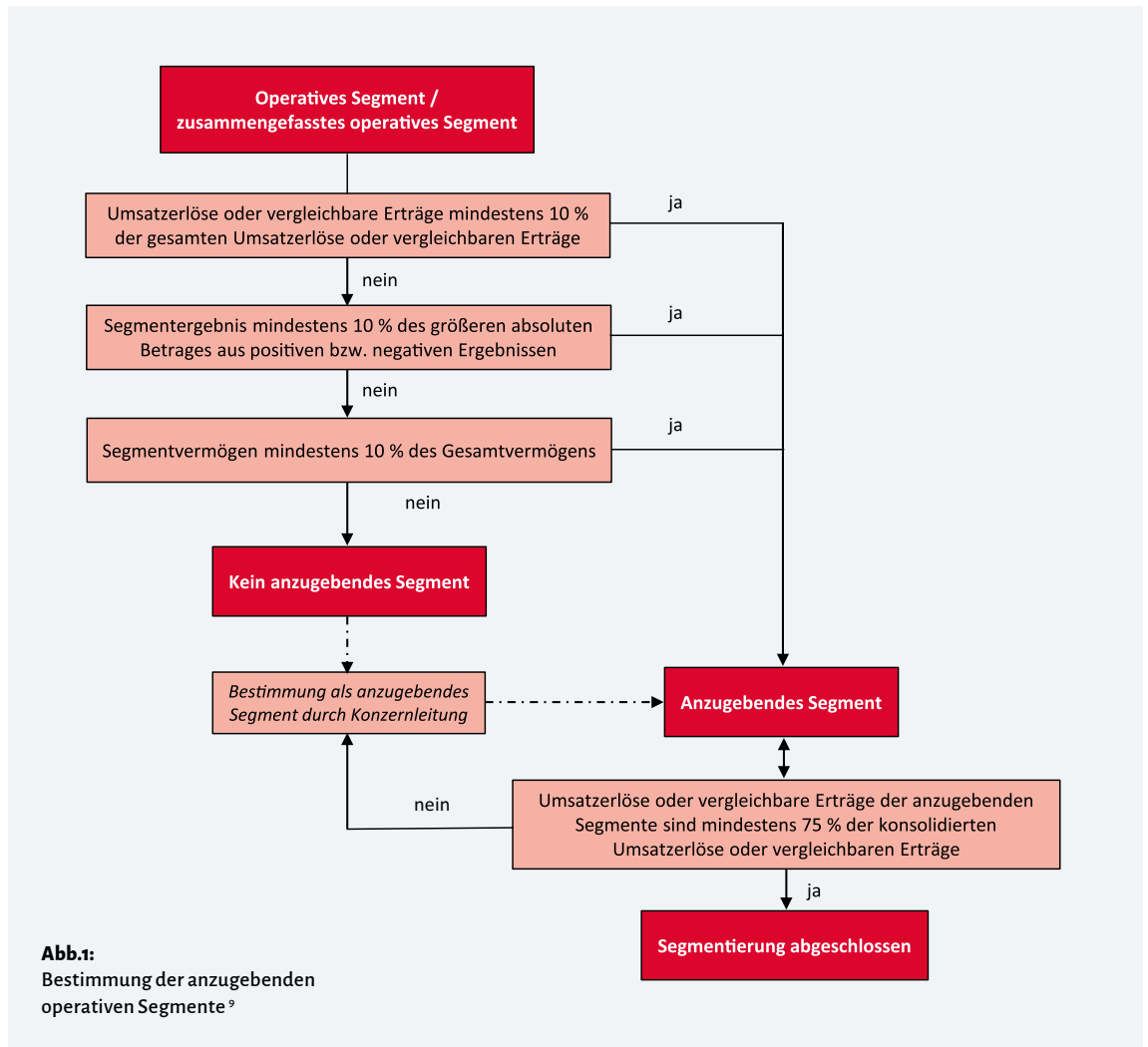


Abb.1: Bestimmung der anzugebenden operativen Segmente⁹

vermittelt. Die zur internen Steuerung⁸ genutzten Informationen werden verwendet und es wird sich an internen Berichtsstrukturen orientiert.

Abgrenzung der Segmente

Die Segmentierung erfolgt gemäß E-DRS 36.11 nach Maßgabe der intern vorgenommenen Abgrenzung von **operativen Segmenten**. Ein operatives Segment ist ein Teil eines Konzerns,

- ▶ der geschäftliche Tätigkeiten entfaltet, welche potentiell oder tatsächlich zu externen bzw. intersegmentären Umsatzerlösen oder vergleichbaren Erträgen führen,
- ▶ für den eigenständige Finanzinformationen vorliegen und
- ▶ der regelmäßig von der Konzernleitung zum Zwecke der Konzernsteuerung wirtschaftlich beurteilt wird.

Operative Segmente sind somit aus den internen Organisations- und Berichtsstrukturen des Konzerns abzuleiten, wodurch die interne Überwachung und Steuerung widerspiegelt und den externen Adressaten des Konzernabschlusses eine optimale Entscheidungsgrundlage geboten werden soll (E-DRS 36.13). Für die externe Bericht-

erstattung dürfen operative Segmente **bei wirtschaftlich homogenen Charakteristika zusammengefasst** werden (E-DRS 36.15), um den Umfang der Berichterstattung nicht zu groß werden zu lassen.

Produktorientierte Segmente sind gemäß E-DRS 36.9 Teileinheiten eines Konzerns, welche aufgrund gleicher oder ähnlicher Produkte oder Dienstleistungen abgegrenzt werden können. Abgrenzungsmerkmale sind hier insbesondere (E-DRS 36.17):

- ▶ Gleichartigkeit der Produkte und Dienstleistungen,
- ▶ Gleichartigkeit der Produktions- oder Dienstleistungsprozesse,
- ▶ Gleichartigkeit der Kundengruppen,
- ▶ Gleichartigkeit der Methoden des Vertriebs oder der Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen,
- ▶ geschäftszweigbedingte Besonderheiten, z. B. für Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute, Versicherungen oder für öffentliche Versorgungsbetriebe.

Geographische Segmente sind gemäß E-DRS 36.9 Teileinheiten eines Konzerns, welche nach einem spezifischen regionalen Umfeld abgegrenzt werden können. Abgrenzungsmerkmale sind dabei insbesondere (E-DRS 36.18):



FERNKURS CONTROLLING

Von der Kostenrechnung über die
Strategie bis zum Reporting

Für Ihren Erfolg im Controlling:

- + In 10 Lerneinheiten bearbeiten Sie die wesentlichen Aspekte eines modernen Controllings.
- + Erfahrene Fachexperten vermitteln Ihnen konkretes Praxiswissen.
- + Ein Abschluss-Zertifikat bestätigt Ihnen die hohe Qualität der Lehrgangsinhalte.

Flexible Weiterbildung –
wann und wo Sie wollen

Jetzt informieren:

www.haufe-akademie.de/30309

- ✓ Seminare und Trainings
- ✓ eLearnings
- ✓ Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- ✓ Tagungen und Kongresse
- ✓ Unternehmenslösungen
- ✓ Consulting

- ▶ Gleichartigkeit der wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen,
- ▶ Nähe der Beziehungen zwischen Tätigkeiten in unterschiedlichen geographischen Regionen,
- ▶ räumliche Nähe der Tätigkeiten zueinander,
- ▶ spezielle Risiken von Tätigkeiten in einem bestimmten Gebiet,
- ▶ Gleichartigkeit der Außenhandels- und Devisenbestimmungen,
- ▶ gleichartiges Währungsrisiko.

Wird die Segmentierung nach anderen Gesichtspunkten vorgenommen, gelten die genannten Homogenitätskriterien entsprechend (E-DRS 36.16).

Hinsichtlich der **Grenzen der Zusammenfassung** sollen nach E-DRS 36.19 analog zu der Definition von Segmenten nach IFRS 8.13 operative Segmente dann angegeben werden, wenn

- ▶ die **Umsatzerlöse** oder vergleichbare Erträge mit externen Kunden und mit anderen Segmenten mindestens 10% der gesamten externen und intersegmentären Umsatzerlöse oder vergleichbaren Erträge ausmachen,
- ▶ das **Ergebnis** mindestens 10% des zusammengefassten Ergebnisses aller operativen Segmente mit positivem Ergebnis oder aller operativen Segmente mit negativem Ergebnis beträgt (maßgebend ist der jeweils größere Betrag) oder
- ▶ das **Vermögen** mindestens 10% des gesamten Vermögens aller operativen Segmente beträgt.

Sofern ein operatives Segment die genannten **Größenmerkmale unterschreitet**, kann dieses nach E-DRS 36.20 dennoch angegeben werden, wenn dadurch die Entscheidungsnützlichkeit der Segmentberichterstattung gestärkt werden kann.

Sollten die externen Umsatzerlöse oder vergleichbaren Erträge der anzugebenden Segmente weniger als **75 % der konsolidierten Umsatzerlöse oder vergleichbaren Erträge** des Konzerns ausmachen, müssen gemäß E-DRS 36.23 weitere anzugebende operative Segmente bestimmt werden. In diesem Fall sind so lange anzugebende operative Segmente festzulegen, bis mindestens 75 % der Umsatzerlöse oder vergleichbaren Erträge erreicht sind, wie Abb. 1 zeigt. Im Rahmen der IFRS ist das Vorgehen ähnlich, allerdings besteht gemäß IFRS 8.15 ein Wahlrecht diesbezüglich.

Ermittlung der Segmentdaten und deren Bewertung

Die Übernahme der Regelungen von IFRS 8 und damit des Management Approaches finden sich im E-DRS 36 auch in den Methoden zur Segmentdatenermittlung und Bewertung wieder. Analog zu IFRS 8.25 haben nach E-DRS 36.24 die in der Segmentberichterstattung gewählten Methoden und Wertansätze mit denjenigen Methoden und Wertansätzen übereinzustimmen, die auch der internen Berichterstattung zugrunde liegen und von der Konzernleitung zur Konzernsteuerung genutzt werden. Das DRSC verweist in seiner Begründung explizit darauf, dass bei voneinander **abweichenden Ansatz- und Bewertungsmethoden** für die Ermittlung von internen Daten und für die des Konzernabschlusses die internen Daten für die Segmentberichterstattung zu verwenden sind (E-DRS 36.B5). Demzufolge sind in der Segmentberichterstattung sinnvollerweise sämtliche im Rahmen der internen Berichterstattung vorgenommenen Anpassungen und Eliminierungen zu berücksichtigen (z. B. kalkulatorische Kosten) und nach außen transparent darzustellen.

Auswirkungen auf das Controlling

Um den externen Berichtsanforderungen gerecht zu werden, sind zwingend die sich aus E-DRS 36 ergebenden Anforderungen in das Controlling zu übernehmen. Aus Sicht des Controllings entsteht somit eine „umgekehrte Maßgeblichkeit“, da alle in der internen Steuerung verwendeten Daten und Informationen auch extern berichtet werden können bzw. müssen und somit auch Auswirkungen auf die Entscheidungsfindung



**DR. JENS
REINKE**

ist Head of Controlling im Werk Hannover/Stöcken der Continental AG. Zuvor war er als Head of Controlling, IT & Purchasing NPM im Werk Budapest, Ungarn, sowie in verschiedenen Funktionen im Headquarter der Continental AG tätig.
reinke@hsu-hh.de

von Analysten, Investoren und weiteren Interessensgruppen haben.¹⁰

Letztendlich haben Controlling und Rechnungswesen ihre Prozesse und Tools anzupassen und aufeinander abzustimmen, um den externen Berichtspflichten gerecht zu werden. Bei einer klassischen Zweikreisbuchhaltung bedeutet dies für das Controlling – je nach Implementierungsgrad mehr oder weniger umfangreiche – Überleitungsbrücken aufzubauen, um Steuerungseffekte und deren Auswirkung auf die Gewinn- und Verlustrechnung transparent und plausibel darstellen und erläutern zu können. Dies funktioniert allerdings nur dann, wenn auf eine einheitliche Datenbasis zurückgegriffen werden kann. Und selbst dann sind Überleitungsbrücken oftmals problematisch, da schwer verständlich und extrem erläuterungsbedürftig.

Mit der Implementierung des Management Approaches in das HGB über E-DRS 36 hat das DSRC – sicherlich unbewusst – eine alte Diskussion wieder angestoßen: die Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen. Ziel der Harmonisierung ist eine durchgehende Abbildung des Zahlenwerkes unter Vermeidung der Verwendung von Überleitungsbrücken. Der Fachkreis Rechnungslegung und Controlling des Internationalen Controller Vereins e.V. hat hier schon vor vielen Jahren einen Vorschlag unterbreitet, der auch ohne weiteres auf die neue Segmentberichterstattung des E-DRS 36 anwendbar ist. Dieser Vorschlag beinhaltet insbesondere:

- ▶ eine Anwendung der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren,
- ▶ eine strukturierte Verwendung von Produkt- und Strukturkosten,
- ▶ eine einheitliche Anwendung von Bewertungsregeln auf Produktbewegungen,
- ▶ eine transparente Verknüpfung von Deckungsbeitragsrechnung mit der Gewinn- und Verlustrechnung.

Abbildung 2 verdeutlicht diesen Vorschlag.

Angabepflichten

Als Folge des Management Approaches und der damit verbundenen erhöhten Entscheidungsnützlichkeits für externe Adressaten verlangt E-DRS 36.32 die **Erläuterung der Bewertungsgrundlagen** für die Segmentberichterstattung. Anzugeben sind zumindest:

- ▶ die **Verrechnungsmethode/Transferpreis-Methode** für sämtliche Geschäftsvorfälle zwischen anzugebenden Segmenten (z. B. Preisvergleichsmethode, Kostenaufschlagsmethode),
- ▶ die Art etwaiger **Unterschiede zwischen den Bewertungsgrundlagen** eines jeweiligen Segmentergebnisses und dem Jahresüberschuss/-fehlbetrag oder einer zugehörigen Zwischensumme der Konzerngewinn- oder Verlustrechnung (z. B. hinsichtlich der Allokation zentral angefallener Kosten),

Extern

Bruttoumsatzerlöse (aus fortgeführten Geschäftsbereichen)

- Erlösschmälerungen

= Umsatzerlöse

Intern tiefere Detaillierung zur Informationsgewinnung

- Herstellkosten des Umsatzes

Intern tiefere Detaillierung zur Informationsgewinnung

= Bruttogewinn (Bruttomarge)

Intern tiefere Detaillierung zur Informationsgewinnung

Übereinstimmung mit Segmentergebnissen

- Vertriebsaufwendungen
- Verwaltungsaufwendungen
- F+E-Aufwendungen
- sonstige betriebliche Aufwendungen
- + sonstige betriebliche Erträge

= Betriebsergebnis (EBIT)

- + Erträge aus Finanzinvestitionen
- Finanzierungsaufwand

= Finanzergebnis

= Ergebnis vor Steuern

- Steueraufwand

= Ergebnis nach Steuern (fortgeführte Geschäfte)

+/- Ergebnis eingestellter Geschäftsbereiche

= Jahresergebnis

davon:

Minderheitenanteile

- ▶ die Art etwaiger **Unterschiede zwischen den Bewertungsgrundlagen** des Vermögens bzw. der Schulden eines anzugebenden Segments und dem Vermögen bzw. der Schulden des Konzerns,
- ▶ die Art etwaiger **Änderungen der Bewertungsmethoden** im Vergleich zu früheren Geschäftsjahren, die zur Bestimmung des Segmentergebnisses verwendet werden, und ggf. die Auswirkungen dieser Änderungen auf das Segmentergebnis,
- ▶ die Art und die Auswirkungen etwaiger **asymmetrischer Allokationen auf anzugebende Segmente** (z. B. hinsichtlich der Zuordnung eines Abschreibungsaufwands zu einem Segment, ohne die abschreibungsfähigen Vermögensgegenstände ebenfalls diesem Segment zuzuordnen).

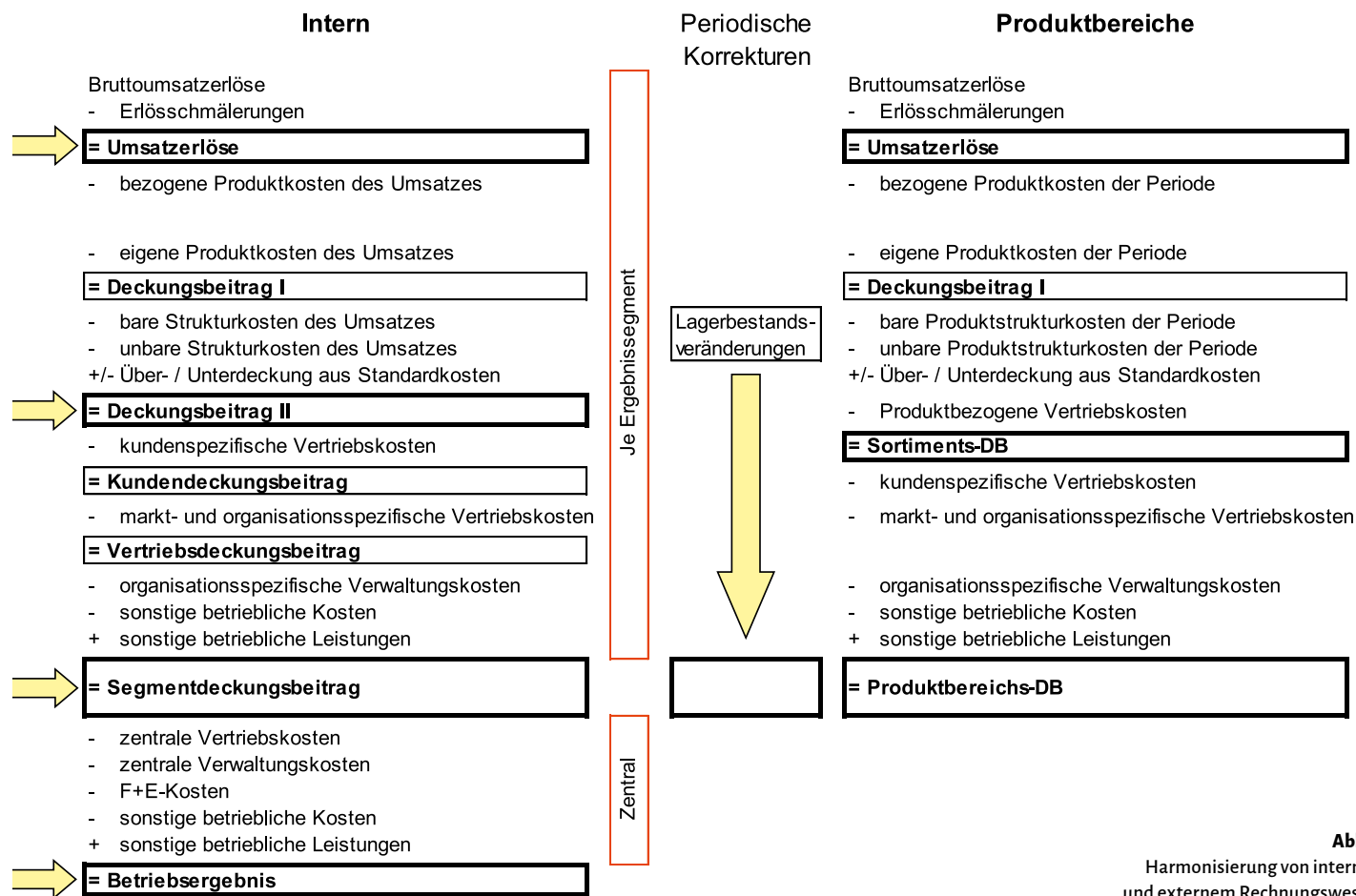


Abb. 2:
Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen¹¹

Bei einem harmonisierten (internen und externen) Rechnungswesen und der damit einhergehenden Identität von interner und externer Bewertung resultiert hieraus ein deutlich geringerer Aufwand und Umfang hinsichtlich der erforderlichen Angabepflichten.

Nach E-DRS 36.33 ist das **Segmentergebnis** für jedes anzugebende Segment zu berichten, wobei dies analog zu IFRS 8.23 die einzige wirkliche Pflichtangabe ist. Sofern die Konzernleitung regelmäßig über das Vermögen und die Schulden eines anzugebenden Segments unterrichtet wird, sind auch diese Informationen gemäß E-DRS 36.34 ebenfalls darzulegen. E-DRS 36.35 gibt neben dem Segmentergebnis und ggf. Segmentvermögen und Segmentschulden weitere Werte vor, die in der Segmentbe-

richterstattung für jedes anzugebende Segment angabepflichtig sind, soweit sie im Segmentergebnis enthalten sind, welches der Konzernleitung regelmäßig berichtet wird, oder wenn der Wert der Konzernleitung regelmäßig berichtet wird, obwohl dieser nicht in dem Segmentergebnis enthalten ist. **Gemäß E-DRS 36.35 sind mit dieser zentralen Einschränkung anzugeben:**

- ▶ Umsatzerlöse oder vergleichbare Erträge unterteilt nach externen und intersegmentären Umsatzerlösen oder vergleichbaren Erträgen,
- ▶ Zinserträge und Zinsaufwendungen,
- ▶ planmäßige Abschreibungen,
- ▶ wesentliche Ertrags- und Aufwandsposten,
- ▶ Anteil des Konzerns am Jahresüberschuss/-fehlbetrag von Unternehmen, die nach

der Equity-Methode abgebildet werden,

- ▶ Ertragsteueraufwand oder -ertrag und
- ▶ wesentliche nicht zahlungswirksame Posten, bei denen es sich nicht um Abschreibungen handelt.

Zusätzlich zu den bereits genannten Werten sind nach E-DRS 36.37 auch die **Buchwerte der nach der Equity-Methode** bewerteten Anteile des Konzerns sowie die Buchwerte der Zugänge zum Anlagevermögen anzugeben. E-DRS 36 beschränkt dies allerdings analog zu IFRS 8 auch hier auf das Vorhandensein einer internen Berichterstattung an die Konzernleitung.

Stetigkeit und Vergleichbarkeit

Bei der Erstellung der Segmentberichterstattung gilt das Stetigkeitsprinzip (E-DRS

36.41), wonach die im Standard geregelten Wahlrechte, die Zusammenfassung der Segmente und die Angabe von den Anforderungen des Standards übersteigenden, freiwilligen Informationen stetig auszuüben sind. In Ausnahmefällen ist eine Durchbrechung des Stetigkeitsprinzips möglich und bedarf einer Begründung.

- ▶ Sofern die Vorjahreswerte in der Segmentberichterstattung angegeben werden, sind diese anzupassen und sowohl in der berichteten als auch in der angepassten Form anzugeben.
- ▶ Wenn die Segmentberichterstattung keine Vorjahreswerte enthält, ist dennoch auf die Durchbrechung des Stetigkeitsprinzips hinzuweisen.

Eine **allgemeine Pflicht zur Angabe von Vorjahreswerten besteht** dabei – im Gegensatz zum IFRS 8 – aufgrund von § 265 HGB **nicht** (E-DRS 36.42).

Bei einer **Umstrukturierung** der internen Organisation eines Konzerns mit Auswirkungen auf die Zusammensetzung der anzugebenden Segmente oder bei einer weitreichenden Änderung der Art oder Ermittlungsmethode der internen Berichtszahlen sind die entsprechenden Veränderungen in der Segmentberichterstattung abzubilden (E-DRS 36.43).

Zusammenfassung

Mit dem aktuellen Standardentwurf E-DRS 36 nähert sich die handelsrechtliche Konzernrechnungslegung deutlich an die schon seit über 10 Jahren bestehenden Regelungen des IFRS 8 an. Das interne Berichtswesen nimmt – dem Management Approach folgend – damit Einzug in die externe handelsrechtliche Rechnungslegung. Interne Daten des Controllings hinsichtlich der Segmentsteuerung werden so auch nach HGB Teil der offenzulegenden externen Segmentberichterstattung. Die Adressaten des Konzernabschlusses sollen so die geschäftliche Entwicklung und finanzielle Lage der wesentlichen Teilbereiche eines Konzerns aus der Perspektive der Konzernleitung beurteilen können. Bei nach IFRS 8 bilanzierenden Unternehmen zeigt sich eine deutliche Annäherung von internem und externem Rechnungswesen zumindest im Rahmen der Segmentberichterstattung. Entsprechende Entwicklungen sind auch bei Unternehmen zu erwarten, die ihren Konzernabschluss nach § 297 Abs. 1 Satz 2 HGB freiwillig um eine Segmentberichterstattung unter Beachtung von E-DRS 36 erweitern.

Der Anwendungskreis des E-DRS 36 dürfte dabei insbesondere Unternehmen betreffen, die entweder auf dem Sprung an den Kapitalmarkt sind (und so erheblich leichter auf den dann verpflichtenden IFRS 8 umstellen können) oder aber die eine entsprechende Transparenz und Vergleichbarkeit für sowohl Equity- als auch Debt-Investoren bieten wollen (aufgrund der Nähe von E-DRS 36 zu

IFRS 8). In beiden Fällen werden durch E-DRS 36 übereinstimmende interne und externe Steuerungsgrößen als Basis für Entscheidungen der Unternehmensleitung herangezogen, welche somit auch externen Adressaten transparent erklär- sowie vermittelbar sind (und den Aufwand abweichender Bewertung deutlich reduziert).

Vor diesem Hintergrund wäre zu erwarten, dass nach Handelsrecht bilanzierende Konzerne dem Management Approach folgend vermehrt internes und externes Rechnungswesen angleichen, um so konsistent und konvergent zu steuern und zu entscheiden. Übereinstimmende interne und externe Steuerungsgrößen würden somit als Basis für Entscheidungen der Unternehmensleitung herangezogen, welche folglich auch externen Adressaten transparent erklär- und vermittelbar wären. Technisch ist dies prinzipiell kein Problem, da Tools und Methoden hierfür existieren. Die Neuregelungen des E-DRS 36 entfachen aber eine alte Diskussion neu, die schon bei der Einführung von IFRS 8 kontrovers diskutiert wurde: Wie viel Einblick will ich in das Unternehmen geben? Durch die Veröffentlichung von Segmentinformationen auf Basis des Management-Approaches werden interne Steuerungsgrößen und -parameter nun öffentlich, über die sich der Wettbewerb sicherlich freut, sich das berichtende Unternehmen aber eher benachteiligt fühlt. Dies führt letztendlich zu bilanzpolitischen und managementorientierten Entscheidungen, wie die Segmente zugeschnitten und die segmentinternen Steuerungsprozesse ausgelegt werden müssen, um den Berichtspflichtigen Rechnung zu tragen und gleichzeitig einen möglichst geringen Einblick in die internen Steuerungsprozesse und -erwägungen zu geben. Allerdings ist festzuhalten, dass nach IFRS 8 bilanzierende Unternehmen diese Abwägung seit Jahren meistern. Es bleibt also abzuwarten, in welchem Umfang derartige Erwägungen auch von HGB-Bilanzierern zu treffen sind; dies wird sich wohl erst mit dem finalen Standard der Segmentberichterstattung konkretisieren.

Nachtrag nach Redaktionsschluss:

Der HGB-Fachausschuss des DRSC hat auf der Sitzung am 12.5.2020 den auf E-DRS 36 basierenden DRS 28 „Segmentberichterstattung“ verabschiedet. Der Standard soll dem Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) zur Bekanntmachung nach § 342 Abs. 2 HGB zeitnah vorgelegt werden. Gegenüber E-DRS 36 sind vorwiegend redaktionelle Anpassungen vorgenommen worden. Inhaltliche Änderungen betreffen eine zusätzliche Regelung zur Zusammenfassung und zur Erläuterung zu „Alle sonstigen Segmente“ sowie die Empfehlung zur Angabe von Vorjahreszahlen. DRS 28 ist für ab dem 1.1.2021 beginnende Geschäftsjahre anzuwenden, wobei eine frühere Anwendung empfohlen wird.¹² ■

Fußnoten

- ¹ Die Autoren geben ausschließlich ihre eigene Meinung wieder.
- ² Vgl. z. B. Horváth/Reichmann, *Controlling*, 1992, S. 3.
- ³ Vgl. ICV-Fachkreis „Controlling und IFRS“ (Hrsg.): *Rechnungslegungstrends für Controller*, 2012.
- ⁴ Download des Standardentwurfs E-DRS 36 unter https://www.drsc.de/app/uploads/2019/10/191029_E-DRS36.pdf, (Abruf: 30.1.2020).
- ⁵ Vgl. ausführlicher zur rechtlichen Einordnung der DRS Lorson/Müller/et. al., ZGR 2015 S. 887-917.
- ⁶ Vgl. E-DRS 36, S. 3.
- ⁷ Vgl. zum Management Approach des IFRS 8 und die sich daraus ergebende Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen Blase/Müller/Reinke, KoR 2012 S. 352-359, und Blase/Müller/Reinke, DStR 2013 S.717-723.
- ⁸ E-DRS 36.9 nennt hier als Beispiel die interne Steuerung zur Ressourcenallokation.
- ⁹ Entnommen aus Müller/Reinke/Peters, KoR 2019, S. 549; in Anlehnung an E-DRS 36, Anlage 1, S. 16.
- ¹⁰ Vgl. auch zum Management Approach ausführlicher Statement IFRS – Chancen und Risiken für Controller, Internationaler Controller Verein, 2011.
- ¹¹ In Anlehnung an Internationaler Controller Verein, *Controller Statements Instrumente, IFRS – Chancen und Risiken für Controller*, 2011, S. 23.
- ¹² Siehe hierzu die Mitteilung des DRSC vom 26.5.2020 unter <https://www.drsc.de/news/drsc-verabschiedet-drs-28/> (Abruf: 27.5.2020).

Literatur

- > Bertram, K./Brinkmann, R./Kessler, H./Müller, S. (Hrsg.), *Haufe HGB-Kommentar*, 10. Auflage, Freiburg u. a. O 2019.
- > Blase, S./Müller, S./Reinke, J., *Fortschritt in der Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen durch den management approach des IFRS 8*, KoR 2012, S. 352-359.
- > Blase, S./Müller, S./Reinke, J., *Auswirkungen des management approach in IFRS 8 auf die Praxis der internen Segmentsteuerung*, DStR 2013, S.717-723.
- > ICV-Facharbeitskreis „Controlling und IFRS“ (Hrsg.), *BilMoG und Controlling*, 1. Auflage, Freiburg u. a. O 2009.
- > Internationaler Controller Verein, *Controller Statements Instrumente, IFRS – Chancen und Risiken für Controller*, Gauting 2011 (Download unter: <https://www.icv-controlling.com/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=6114&token=04c6df2d77b510df9a3d74f10f3b891c591cac54&download=> (Abruf: 30.1.2020)).
- > ICV-Facharbeitskreis „Controlling und IFRS“ (Hrsg.), *Rechnungslegungstrends für Controller*, 1. Auflage, Freiburg u. a. O 2012.
- > Kreipl, M./Müller, S., *Auswirkungen der BilMoG-Umsetzung auf das Controlling*, in: ICV-Facharbeitskreis „Controlling und IFRS“ (Hrsg.), *Rechnungslegungstrends für Controller*, 1. Auflage, Freiburg u. a. O 2012, S. 57-68.
- > Müller, S./Reinke, J./Peters, L., *Segmentberichterstattung im HGB-Konzernabschluss*, KoR 12/2019, S. 546-550.

Besuchen Sie uns auch online

ALLE MAGAZINE
AUF EINEN KLICK!



Den Zugang zum Online-Bereich des Controller Magazins finden Sie unter www.controllermagazin.de

Bei Fragen zum Online-Zugang sind wir unter der kostenlosen Rufnummer **0800 50 50 445** gerne für Sie da: Mo.-Fr. von 8-22 Uhr, Sa.-So. von 10-20 Uhr

Ihr Controller Magazin Team

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins und der RMA Risk Management & Rating Association e.V.



Das Controlling erhält (noch) mehr Einfluss auf die Darstellung des IFRS-Abschlusses

IASB schlägt grundlegende Überarbeitung der Vorgaben vor

VON MICHAEL DILSSNER / STEFAN MÜLLER / PATRICK SAILE



Besonderheiten der Erfolgsrechnung nach IFRS

Systematisch ist die Erfolgsrechnung nach IFRS mit der im HGB vergleichbar. Wesentlicher Unterschied ist die Verwendung des sog. Erfolgsneutralkontenkreises zur Erfassung bestimmter Aufwendungen und Erträge direkt im Eigenkapital mit Ausweis als Sonstiges Ergebnis, welches zusammen mit dem Ergebnis der GuV in der Gesamtergebnisrechnung dargestellt wird. Wird z. B. eine strategische Beteiligung gehalten,² ist diese nach IFRS 9.5.7.5 mit ihrem beizulegenden Zeitwert zu bewerten. Kursänderungen, die folglich den Beteiligungsbuchwert beeinflussen, werden nicht in der GuV erfasst, da ohne Veräußerung noch keine Realisation erfolgen kann. Entsprechend wird ein neutraler Aufwand oder Ertrag in das Sonstige Ergebnis (other comprehensive income (OCI)) gebucht, welches – wie die GuV – im Eigenkapital abgeschlossen wird. Es kommt somit zu einer anderen Spaltung des Erfolges als nach HGB, wo grundsätzlich nur die Effekte aus der Währungsumrechnung von Tochterunternehmen im Konzernabschluss erfolgsneutral ausgewiesen werden müssen.

Vorgeschlagene Änderungen des ED/2019/7

Im Wesentlichen beinhaltet das Dokument des IASB, was bis zum 30.09.2020 kommentiert werden kann, die folgenden Kernvorschläge:

- ▶ Einführung von definierten Zwischensummen und Kategorien in der GuV, um zusätzliche relevante Informationen und eine Struktur der GuV bereitzustellen und zwischen Unternehmen besser vergleichbar zu machen.
- ▶ Einführung von Vorschriften zur Verbesserung der Aggregation und Disaggregation, um zusätzliche relevante Informationen zur Verfügung zu stellen, damit wesentliche Informationen nicht verschleiert werden können.
- ▶ Einführung von Erfolgskennzahlen, die vorher von der Unternehmensleitung definiert werden, um im Jahresabschluss Transparenz und Disziplin bei der Anwendung solcher Kennzahlen und Angaben zu gewährleisten.
- ▶ Streichung der Zuordnungswahlrechte von Zinsen, Dividenden und weitere Finanzergebnissen in der Kapitalflussrechnung, um eine größere überbetriebliche Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

Zwischensummen und Kategorien in der GuV

Der Entwurf erweitert die in IAS 1 bisher nur spärlich vorhandenen Vorgaben zur Gliederung des erfolgswirksamen Teils der Gesamtergebnisrechnung, um bisher nicht vorhandene Kategorien und Zwischensummen. Dies verändert die bislang gebräuchliche Handhabung, wie Abb. 1 verdeutlicht, und könnte somit auch Auswirkungen auf interne Darstellungen haben.

Vorschlag GuV-Struktur IASB ED/2019/7		Kategorie / Zwischensumme
Umsatzerlöse	X	"Operating"
betriebliche Aufwendungen	(X)	
Betriebsergebnis	X	①
Ergebnisanteil integraler assoziierter Unternehmen* und Gemeinschaftsunternehmen*	X	integrale assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen
Betriebsergebnis inklusive Ergebnisanteil integraler assoziierter Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	X	②
Ergebnisanteil nicht-integraler assoziierter Unternehmen* und Gemeinschaftsunternehmen*	X	"Investing"
Erträge und Aufwendungen aus Investments	X	
Ergebnis vor Finanzierung und Ertragsteuern	X	③
Zinserträge aus Zahlungsmitteln- und Zahlungsmitteläquivalenten	X	"Financing"
Aufwendung aus Finanzierungstätigkeit	(X)	
Zinsaufwand aus der Auflösung von Pensions- und sonstigen Rückstellungen	(X)	
Ergebnis vor Ertragssteuern	X	

* (nach Equity-Methode bilanziert)

Abb. 1: Vorschlag IASB ED/2019/7 GuV-Struktur³

In der Kategorie „**Operating**“ werden die Informationen zu den **Erträgen und Aufwendungen aus den Hauptgeschäftstätigkeiten** („main business activities“) zusammengeführt. Es handelt sich damit letztlich um ein Betriebsergebnis. In Abgrenzung zur Kategorie „Investing“ sind unter „Operating“ alle Erträge und Aufwendungen zu erfassen, die aus Vermögenswerten stammen, die im unmittelbaren Zusammenhang mit der Herstellung von Gütern und der Erbringung von Dienstleistungen stehen. Darunter fallen beispielsweise:

- ▶ Zinserträge aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- ▶ Erträge und Aufwendungen aus Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte, einschließlich Abschreibungen, Wertminderungen und Veräußerungsgewinne und -verluste

Die Kategorie „**Investing**“ soll Informationen über Erträge aus Investments liefern, die einzeln und weitgehend unabhängig von anderen, von einem Unternehmen gehaltenen Ressourcen generiert werden. Beispielhaft werden genannt:

- ▶ Zinserträge und Abgangsgewinne- und Verluste,
- ▶ Erträge und Aufwendung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien.

Über die Kategorie „Financing“ sollen den Adressaten Informationen zu den Aufwendungen und Erträgen aus Vermögenswerten und Schulden im Zusammenhang mit der Finanzierung eines Unternehmens kommuniziert werden. Beispielhaft werden hier u. a. genannt:⁵



**MICHAEL
DILSSNER, M. SC.**

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfungswesen, an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg sowie Finanzvorstand bei der tradepool AG.
dilssner@hsu-hh.de

- Fair Value Änderungen,
- Zinsaufwendungen aus Krediten, sowie
- der Nettozinsaufwand/-ertrag aus leistungsorientierten Versorgungsplänen.

In dem Entwurf schlägt, das IASB weiterhin vor, dass die GuV zukünftig explizite Angaben zu **integralen** und **nicht integralen assoziierten Unternehmen**, sowie **Gemeinschaftsunternehmen** („joint ventures“) enthalten soll, zumindest soweit diese nach der **Equity-Methode bilanziert** werden. Die Frage wann ein Unternehmen eine Beteiligung an einem assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen als **„integral“** oder **„nicht integral“** zu klassifizieren hat, soll sich unter **Berücksichtigung der Gesamtumstände** danach richten, ob eine **wesentliche Abhängigkeit** des Unternehmens vorliegt. Eine solche ist beispielsweise erfüllt, wenn das berichtende Unternehmen und das assoziierte Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen

- über integrierte Geschäftsbereiche verfügen;
- einen gemeinsamen Namen/eine gemeinsame Marke führen, und
- eine Lieferanten- oder Kundenbeziehung haben, die das berichtende Unternehmen ohne wesentliche Geschäftsunterbrechung nur schwer ersetzen könnte.

Aufgrund der bisherigen unterschiedlichen Berichtspraxis soll der Ausweis der Aufwendungen und Erträge dieser Kategorie, dem Vorschlag der GuV-Struktur entsprechend vereinheitlicht werden. Von dieser Vorgabe zum **Ausweis der Stelle nach** verspricht sich das IASB eine bessere Vergleichbarkeit der GuV.

Für das Controlling können sich einerseits **Änderungen in den darauf aufbauenden Kennzahlen** ergeben, da sowohl die Aufspaltung in Investing und Finance so häufig nicht getroffen wird und auch die Zuordnung der von Ergebnissen assoziierter Unternehmen variieren dürfte. Andererseits dürfte die interne Abbildung auch Einfluss auf die externe Darstellung nach IFRS haben, da die Abgrenzung der Betriebstätigkeit subjektiv getroffen werden muss, wobei auf das interne Berichtssystem zurückgegriffen werden dürfte.

Zwischensummen in der GuV

Das IASB bestimmt mit dem Entwurf erstmals den verpflichtenden Ausweis neuer Zwischensummen in der GuV. Die dazu in dem Standardentwurf enthaltene GuV-Struktur enthält das als Residualgröße ausgestaltete **Betriebsergebnis 1** als erste Zwischensumme. Diese soll alle im Gewinn oder Verlust enthaltenen Erträge und Aufwendungen enthalten, die aus der Hauptgeschäftstätigkeit des Unternehmens stammen. Nicht enthalten sein dürfen Aufwendungen und Erträge, die integralen assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen oder den Kategorien „Investing“ oder „Financing“ zuzuordnen sind. Gleiches gilt für Auf-

wendungen und Erträge aus nicht fortgeführten Geschäftsbereichen und Ertragsteuern.⁶ Zusätzlich zum Betriebsergebnis ist die GuV-Struktur um die Zwischensummen **Betriebsergebnis 2** zu erweitern, welche die separat auszuweisenden Aufwendungen und Erträge enthält, die im Zusammenhang mit integralen assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen stehen. Aufgrund der in zurückliegenden Geschäftsberichten zu beobachtenden Diversität bei der Abbildung des Ergebnisanteils von assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen, die nach der Equity Methode bilanziert wurden, verspricht sich das IASB von der Einführung der Kategorie „Operating“ und der vorgenannten Differenzierung des Betriebsergebnisses eine verbesserte Vergleichbarkeit in diesem Bereich der Ergebnisdarstellung für die Berichtsadressaten,⁷ was auch zu Schärfung interner Abbildungen führen kann, aber auch den Einfluss der internen Abgrenzung auf die externe Darstellung offenbart. Weiterhin soll die GuV mit dem **Ergebnis vor Steuern und Zinsen 3** eine weitere Zwischensumme ausweisen. Dieses in der Praxis gerne verwendete EBIT wird allerdings nicht genau definiert. So bleibt unklar, wie genau Steuern und Zinsen abzugrenzen sind.

Aggregation und Disaggregation

Ausgehend von der Grundforderung, dass ein Unternehmen die Art und Höhe jeder wesentlichen Gruppe von Aufwendungen und Erträgen entweder in der GuV oder dem Anhang anzugeben hat, legt der zweite Vorschlag nunmehr allgemeingültige Grundsätze für die Berichterstattung fest, an denen die Aggregation oder Disaggregation der jeweils anzugebenden Informationen auszurichten ist.⁸ Nach diesen sollen zukünftig Posten, die übereinstimmende Merkmal aufweisen, aggregiert werden. Weisen Posten hingegen keine gemeinsamen Merkmale auf, darf keine Aggregation vorgenommen werden. Richtschnur für die Aggregation und Disaggregation von Informationen im Abschluss ist, dass diese weder dazu führen dürfen, dass relevante Informationen verschleiert werden, noch dürfen diese zu einer Beeinträchtigung der Verständlichkeit der präsentierten oder offengelegten Informationen führen. Zur Vermeidung, dass Elemente aggregiert werden, die keine gemeinsamen Merkmale aufweisen, fordert der Standardentwurf, dass bei Anwendung der Grundsätze in jedem Fall die Schritte

- **Ermittlung/Identifikation** (von Aufwendungen/Erträgen aus einzelnen Transaktionen/Ereignissen)
 - **Einteilung/Klassifizierung** (von Aufwendungen/Erträgen mit mindestens einem Merkmal anhand weiterer Merkmale wie z. B. Funktion oder Bewertungsmaßstab);
 - **Trennung/Separierung** (von Aufwendungen/Erträgen zur Offenlegung im Anhang (sofern wesentlich) auf Grundlage weiterer Merkmale)
- durchzuführen hat, wobei die Schritte nicht zwingend nacheinander ausgeführt werden müssen. Aus Control-



**UNIV.-PROF. DR. STEFAN
MÜLLER**

ist Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfungswesen, an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg sowie Mitglied des Fachkreises Rechnungslegung und Controlling sowie des Fachbeirats des Wiki-Controllings im Internationaler Controller Verein e.V (ICV).
smueller@hsu-hh.de

lingsicht bedingt diese Änderung einen Abgleich mit den intern ermittelten und berichteten Größen, wobei wiederum eine Anpassung in Richtung der internen oder der externen Abbildung denkbar ist.

Ungewöhnliche Erträge und Aufwendungen

Das IASB nimmt sich auch dem derzeit geltenden Verbot zur Berichterstattung von im Ergebnis enthaltenen außerordentlichen Erträgen und Aufwendungen an. Das Verbot soll gestrichen werden. Stattdessen ist lt. Vorschlag wieder über Erträge und Aufwendungen mit begrenzter Vorhersagewert zu berichten. Gemeint sind Erträge und Aufwendungen, bei denen vernünftigerweise davon auszugehen ist, dass diese in Art und Höhe ähnliche Erträge und Aufwendungen für mehrere künftige Geschäftsjahre nicht wieder anfallen werden. Der Ausweis derartiger Sachverhalte hat dabei nicht in der GuV zu erfolgen, sondern ausschließlich im Anhang. Insoweit würde diese Berichtspflicht zu einer Annäherung, an die seit dem BilRUG gültigen handelsrechtlichen Vorgaben führen und auch zur internen Abbildung, wo dieses „neutrale“ Ergebnis etwa bei Kalkulationen auch nicht unkorrigiert berücksichtigt wird. Für die Abgrenzung sind wieder auf Daten des Controllings zurückzugreifen und es kommt wieder zu einer stärkeren Annäherung der internen und externen Erfolgsdarstellungen.

Gesamtkostenverfahren/ Umsatzkostenverfahren

Einen der größten Eingriffe in interne Unternehmensabbildungen des Controllings könnte, wenn der Entwurf in der jetzigen Form umgesetzt wird, die Abschaffung des bisher vorhandenen faktischen Wahlrechts zur Darstellung der Aufwendungen und Erträge nach dem Gesamtkosten- (GKV) oder Umsatzkostenverfahren (UKV) bringen. Zukünftig hat die Auswahl der sachgerechten Darstellungsform anhand verschiedener Faktoren zu erfolgen, wie insbesondere ob das GKV oder UKV

- ▶ den Berichtsadressaten die nützlichsten Informationen über die Schlüsselemente und Treiber der Unternehmensrentabilität liefert,
- ▶ am ehesten der Art und Weise entspricht, wie das Unternehmen geführt und wie intern berichtet wird,

- ▶ der in der Branche üblichen Berichtspraxis entspricht,
- ▶ zu keiner ausreichend glaubwürdigen Darstellung führt, wenn Herstellungskosten des Umsatzes willkürlich allokiert werden.

Mischformen sollen nur in bestimmten Fällen weiter möglich sein. Somit könnten hier Anpassungen der Berichtssysteme nötig werden bzw. das Controlling muss die bisherige Abbildung mit den zuvor aufgeführten Indizien begründen.

Für Unternehmen, die zukünftig das UKV verwenden wollen, bedeutet der neue Standard auch, dass sie zukünftig nicht mehr jede Kostenart im Anhang einzeln darstellen und analysieren müssen. Vielmehr kann dies einheitlich für die gesamten Umsatzkosten erfolgen. Zugleich kommt es zu einer Ausweitung der Anhangangaben, da dort zukünftig an einer Stelle („in a single note“) die gesamten betrieblichen Aufwendungen nach dem GKV darzustellen sind. Die vom IASB bereitgestellten „Illustrative Examples“ zeigen exemplarisch wie die Angabepflicht erfüllt werden kann. Hierfür müssen die Daten ebenfalls auf Basis interne Strukturen geschaffen werden.

Steuerungskennzahlen

Den im Anhang zu erfüllenden Angabepflichten von unternehmensindividuellen Erfolgskennzahlen, den sog. „**Management Performance Measures**“ (MPMs) steht im aktuell gültigen IAS 1 kein vergleichbares Element gegenüber. Damit muss es zukünftig im Rahmen von IFRS-Abschlüssen an einer Stelle im Anhang („in a single note“) zu Angaben und Erläuterungen zu unternehmensintern definierten Erfolgsgrößen kommen, zumindest insoweit diese in der Außenkommunikation außerhalb des Abschlusses des Unternehmens verwendet werden. Allerdings ist dies bislang auch schon für kapitalmarktorientierte Unternehmen im Lagebericht nach §§ 289 Abs. 1 Satz 3 i.V.m. Abs. 3 HGB bzw. im Konzernlagebericht nach §§ 315 Abs. 1 Satz 3 i.V.m. Abs. 3 HGB über die Einbeziehung der bedeutendsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren in die Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage des Konzerns nötig. Die handelsrechtlichen Vorschriften werden zudem durch die Empfehlungen des DRS 20.K45 konkretisiert: Dieser fordert, dass kapitalmarktorientierte Muttergesellschaften im Rahmen der Erläuterungen zu



Summary

Das IASB hat am 17.12.2019 den Entwurf eines neuen Standards, 'Allgemeine Darstellung und Angaben' (ED/2019/7) veröffentlicht,⁹ der den zentralen IAS 1 'Darstellung des Abschlusses' ersetzen soll. Darin finden sich insbesondere bezüglich der Darstellung und Erläuterungen der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie der Kapitalflussrechnung zentrale Neuerungen mit Implikationen auf das Controlling. So soll die GuV neu strukturiert werden, die Angabe von außerordentlichen Aspekten wieder verpflichtend sein und es kann zur verpflichtenden Erläuterung von unternehmensintern definierten Erfolgsgrößen (Non-IFRS-Größen) kommen, soweit diese für Steuerungszwecke eingesetzt werden. Wieder einmal könnte es somit zu einer Offenlegung interner, bislang primär vom Controlling betreuter Informationen in der externen Rechnungslegung kommen.

den Grundlagen des Konzerns auch das im Unternehmen eingesetzte Steuerungssystem darzustellen und dessen Kennzahlen zu benennen haben.⁹

Nach dem Vorschlag des IASB sollen nun somit auch direkt im IFRS-Abschluss derartige Erfolgskennzahlen nach außen kommuniziert werden, zumindest sofern diese aus Sicht der Unternehmensleitung Auswirkungen auf die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens haben und damit eine **Steuerungsrelevanz** – auch für (mögliche) Investoren – aufweisen; also nicht zur zum Selbstzweck einer gestiegenen Transparenz oder als bloße Absichtserklärung, ohne erkennbaren Mehrwert für die Berichtsadressaten, offengelegt werden.¹⁰

Die neuen Berichtspflichten fordern die Erläuterung und eine Überleitung der individuell verwendeten Erfolgskennzahl auf die ihr inhaltlich am nächsten stehende IFRS-GuV-Zwischen- oder Gesamtsumme. Etwasige Effekte aus Ertragssteuern und Informationen zu deren Ermittlung sowie Effekte aus nicht beherrschenden Anteilen sind da-



**PATRICK
SAILE, M.SC., M.I. TAX**

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfungswesen der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg.
patricksaile@hsu-hh.de

bei zu erläutern. Darüber hinaus fordert der Entwurf, dass aus den Erläuterungen hervorgehen muss, warum die MPM den Unternehmenserfolg ausdrückt, was die Fragen beinhaltet wie die Erfolgskennzahl ermittelt wurde und wie diese einen nützlichen Beitrag zum Verständnis der Unternehmensleistung leistet.

Durch die Verbindung mit der Steuerrelevanz dürfte es sich hier stets um Kennzahlen handeln, die das Controlling zu liefern und zu betreuen hat. Die Begründungen sind somit von diesem zu liefern und es kommt auch auf externer Seite zu einer erhöhten Transparenz über etwa vorgenommene Bereinigungen. Die Adressaten können somit quasi auf der Meta-Ebene Einschätzungen über die Qualität des Controllings und der (finanziellen) Führung treffen, wenn hier unsinnige oder zumindest fragwürdige Kennzahlen berichtet werden. Das Controlling sollte sich dieser Bedeutung für die externe Einschätzung des Unternehmens stets bewusst sein.

Kapitalflussrechnung

In der Kapitalflussrechnung ist die Streichung der Zuordnungswahlrechte für Zinsen, Dividenden und weitere Finanzergebnisse vorgesehen. Konkret soll der Cashflow aus operativer Tätigkeit nur noch betriebliche Zahlungsflüsse darstellen. Wie in der vorgeschlagenen GuV-Gliederung sollen dann pflichtmäßig Zins- und Dividendeneinzahlungen im Bereich Investition und Zins- und Dividendenauszahlungen im Bereich Finanzierung darzustellen sein, wobei es Ausnahmen für bestimmte Geschäftsmodelle geben soll. Dies wäre somit in Anlehnung an DRS 21 und bringt auch das bereits dort nicht geklärte Problem hervor, wie mit dem Ausweis der Steuerzahlungen umzugehen ist. Diese komplett im betrieblichen Bereich zu verorten, erscheint angesichts der Steuerrelevanz von Zinsen und Beteiligungsergebnissen wenig plausibel.

Aus Sicht des Controllings könnte diese Festlegung zentrale KPIs wie Free-Cashflow oder Kennzahlen in Vergütungssystemen ändern und müsste frühzeitig bedacht und kommuniziert werden.

Fazit

Die kurze Darstellung der zentralen Vorschläge zur Änderung der Darstellung des IFRS-Abschlusses offenbaren an vielen Stellen die noch weiter zu vertiefenden Verbindungen des Controllings mit der externen Rechnungslegung. An einigen Stellen kann von externer Seite noch tiefer in die interne Führungsunterstützung hineingesehen werden. So besteht die Notwendigkeit für Begründungen von (auch intern) verwendeten Schemata, Zwischensummen und Kennzahlen. Umgekehrt werden einschränkend klarere Gliederungsvorgaben für GuV und Kapitalflussrechnungen gegeben, die An-

passungen an interne Kennzahlen notwendig machen könnten. Der Entwurf ist noch nicht verabschiedet. Die ausgehend vom Zeitpunkt der Veröffentlichung vergleichsweise lange Frist zur Abgabe von Stellungnahmen bis Ende September 2020 zeigt, welche Bedeutung dieses Projekt hat und dass das IASB hier nicht überstürzt handeln will. Daher sind noch viele Anpassungen zu erwarten. Nach einer Verabschiedung wird es zu einer retrospektiven Anwendung gem. IAS 8 nach einem Übergangszeitraum von 18-24 Monaten nach Verlautbarung bis zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung kommen. Insofern ist ausreichend Zeit, sich auf die Änderungen vorzubereiten. Anlass zum Überdenken der eigenen Darstellungen kann der Entwurf aber schon jetzt bieten. ■

Fußnoten

- ¹ Der Zugang zu den zusammen über 260 Seiten an Dokumenten (Standardentwurf, Begründungsentwurf und Beispielentwurf) ist möglich unter <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/primary-financial-statements/#published-documents> (letzter Abruf 3.3.2020).
- ² Sofern kein Unternehmenszusammenschluss nach IFRS 3 vorliegt.
- ³ IASB, ED/2019/7, Abbildung 1, S. 7.
- ⁴ Vgl. IASB, ED/2019/, B32-B33.
- ⁵ Vgl. IASB, ED/2019/7, 49, B34-B37.
- ⁶ Vgl. IASB, ED/2019/7 Basis for Conclusions, BC54.
- ⁷ Vgl. IASB, ED/2019/7 Basis for Conclusions, BC77, BC82.
- ⁸ Vgl. IASB, ED/2019/7, 25, B5-B15.
- ⁹ Vgl. Mack/Müller/Needham, WPg 2019 S. 671 ff.; zur empirischen Analyse der Umsetzung Mack/Müller/Needham, PiR 2018 S. 293 ff.
- ¹⁰ Vgl. hierzu Arbeitskreis „Externe Unternehmensrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., ZfbF 2015 S. 253.

Literatur

- > Bertram, K./Brinkmann, R./Kessler, H./Müller, S. (Hrsg.), *Haufe HGB-Kommentar*, 10. Auflage, Freiburg u. a.O. 2019.
- > Blase, S./Müller, S./Reinke, J., *Fortschritt in der Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen durch den management approach des IFRS 8*, KoR 2012, S. 352-359.
- > Blase, S./Müller, S./Reinke, J., *Auswirkungen des management approach in IFRS 8 auf die Praxis der internen Segmentsteuerung*, DStR 2013, S.717-723.
- > ICV-Facharbeitskreis „Controlling und IFRS“ (Hrsg.), *BilMoG und Controlling*, 1. Auflage, Freiburg u. a.O. 2009.
- > Internationaler Controllerverein, *Statement IFRS – Chancen und Risiken für Controller*, 2011.
- > ICV-Facharbeitskreis „Controlling und IFRS“ (Hrsg.), *Rechnungslegungstrends für Controller*, 1. Auflage, Freiburg u. a.O. 2012
- > Kreipl, M./Müller, S., *Auswirkungen der BilMoG-Umsetzung auf das Controlling*, in: ICV-Facharbeitskreis „Controlling und IFRS“ (Hrsg.), *Rechnungslegungstrends für Controller*, 1. Auflage, Freiburg u. a.O. 2012, S. 57-68.
- > Müller, S./Reinke, J./Peters, L., *Segmentberichterstattung im HGB-Konzernabschluss*, KoR 12/2019, S. 546-550.

Planungsrechnung zur Bilanzierung latenter Steuern

Worauf Controller achten müssen

VON ANDREAS KRIMPMANN

Warum Planungsrechnungen für Steuerzwecke benötigt werden



Planungsrechnungen sind für einen gestandenen Controller ein alter Hut, dienen sie doch seit jeher der Steuerung des Unternehmens in Hinsicht auf die Erreichung der gesetzten Ziele. Dabei kann eine Planungsrechnung eine Vielzahl von Teilplänen enthalten, die letztendlich zu einer Gesamtplanung zusammengezogen werden, um dann als Budgets wiederum auf Geschäftsbereiche, Abteilungen, Kostenstellen oder andere Organisationsbereiche heruntergebrochen zu werden. Mit den dann vereinbarten Budgets je Organisationsbereich erfolgt die Steuerung des Unternehmens – sowohl auf der Erlös- als auch auf der Kostenseite. Mit der Weiterentwicklung des Controllings hin zu einer wertorientierten Unternehmenssteuerung haben sich auch die Planungsrechnungen entsprechend weiterentwickelt.

Im Laufe der Zeit hat sich der Umfang der Planungsrechnungen – neben ihrer Weiterentwicklung – auch stark geändert. Durch die Weiterentwicklung der Rechnungslegung und das Aufkommen von neueren Bilanzierungskonzepten haben Planungsrechnungen inzwischen auch Einzug in das Rechnungswesen gefunden. Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklungen sind die IFRS, die aufgrund der Fair-Value-Konzepte und

der investorengetriebenen Berichterstattung aus dem angelsächsischen Umfeld neue Wege in der Bilanzierung von Vermögenswerten und Schulden gehen. Typische Klassiker sind hier die Bewertung und Bilanzierung von Vermögenswerten und Schulden im Rahmen von Unternehmenserwerben oder die Durchführung von Werthaltigkeitstests (Impairment-Tests) für ausgewählte Vermögenswerte und Schulden.

Auch dem HGB sind Planungsrechnungen nicht wesensfremd. Im HGB werden Planungsrechnungen für Werthaltigkeitstests verwendet, wengleich auch in einer anderen Art und Weise als bei den IFRS. Mit den diversen Novellierungen des HGB (insbesondere durch das BilMoG und das BilRUG) haben in der Zwischenzeit auch viele Vorschriften der IFRS Einzug in das HGB gefunden, und damit einhergehend auch veränderte Anforderungen an Planungsrechnungen. Dieser Trend ist durch die Entkopplung des Handels- vom Steuerrecht durch den Wegfall der umgekehrten Maßgeblichkeit sogar noch gefördert worden, sodass jetzt in den handelsrechtlichen Jahresabschlüssen nun auch steuerliche Posten angesetzt werden (müssen).

Einige dieser steuerlichen Posten basieren hinsichtlich Bewertung und Bilanzierung ihrerseits wiederum auf Planungsrechnungen, die der Controller zu liefern hat.



Summary

Planungsrechnungen des Controllings bilden die Grundlage für den Ansatz und die Bewertung von latenten Steuern auf Steuerverrechnungen über mehrere Wirtschaftsjahre. Neben temporären Differenzen auf Bilanzposten werden so auch Steuereffekte erfasst, die dem Handelsrecht wesensfremd sind. Hier sind insbesondere Verlust- und Zinsvorträge zu nennen, für deren Aktivierung Planungsrechnungen erforderlich sind. Dabei können sich die Planungsrechnungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung eines einzelnen Unternehmens beziehen, es können aber auch integrierte Planungen (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung) im Konzernverbund notwendig sein. Die für Steuerzwecke gestellten Anforderung an Planungen sind nicht unbedingt deckungsgleich mit den Anforderungen der Unternehmenssteuerung. Daher sind Überleitungen und Anpassungen erforderlich, um die Planungen des Controllings für Handels- und Steuerzwecke nutzbar zu machen. Zudem sind diese Planungen über einen definierten Zeitraum von fünf Jahren zu erstellen und rollierend weiterzuführen.



**ANDREAS
KRIMPMANN**

Certified Public Accountant, ist Inhaber der Krimpmann MBA · CPA Unternehmensberatung sowie Leiter des Fachkreises Rechnungslegung und Controlling im Internationalen Controller Verein e.V. Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit sind Konzernrechnungslegung sowie internationale Rechnungslegung nach IFRS und US-GAAP.
andreas@krimpmann.com

Steuerliche Posten im Handelsrecht

Durch den Wegfall der umgekehrten Maßgeblichkeit ergeben sich aufgrund von Ansatz- und Bewertungsvorschriften unterschiedliche Bewertungen von Sachverhalten im Handels- und Steuerrecht. Um die sich ergebenden Steuereffekte aus diesen Bewertungen in Einklang zu bringen, werden latente Steuern als Abgrenzungsposten verwendet. Latente Steuern dienen aber nicht nur der Aufnahme von Steuereffekten aus Bewertungsunterschieden, sie funktionieren auch als Träger von steuerlichen Sachverhalten, die dem Handelsrecht wesensfremd sind. Letztendlich bilden latente Steuern, die in einer Handelsbilanz erfasst werden, Vermögensvorteile oder Verpflichtungen gegenüber dem Finanzamt ab, die aber erst in der Zukunft realisiert bzw. fällig werden. Latente Steuern erfüllen sowohl die abstrakte als auch konkrete Bilanzierungsfähigkeit und sind im Rahmen des Vollständigkeitsgebotes entweder als Vermögensgegenstand oder als Verbindlichkeit zu berücksichtigen (Ansatz dem Grunde nach). Der Gesetzgeber hat diesen Sachverhalt mit dem BilMoG Rechnung getragen und die Bilanz entsprechend erweitert, wobei latente Steuern am Ende der Aktiva und Passiva auszuweisen sind.

Steuerliche Sachverhalte, die im Handelsrecht über latente Steuern abgebildet werden, haben überwiegend ihre Ursachen in Steuerverrechnungen über mehrere Wirtschaftsjahre. Hierzu gehören solche Sachverhalte wie z. B. Verlustvorträge, Zinsvorträge, Mindestbesteuerungen oder auch Steuergutschriften. Allen Sachverhalten gemein ist eine ertragssteuerliche Auswirkung in künftigen Wirtschaftsjahren, entweder als Steuerzahlung oder als Steuererstattung. Eine Bilanzierung dieser steuerlichen Sachverhalte in der Form von aktiven latenten Steuern ist allerdings an Vorgaben gebunden. In der Regel ist der Ansatz der Höhe nach auf den Betrag beschränkt, wie Steuerverrechnungen in den nächsten fünf Wirtschaftsjahren genutzt werden können. Darüber hinausgehende Verrechnungsmöglichkeiten unterliegen einem handelsrechtlichem Ansatzverbot. Mit dem Ausblick auf die nächsten fünf Wirtschaftsjahre ist aber auch ein zukünftiger Zeitbezug gegeben, für den das Rechnungswesen aufgrund seiner vergangenheitsbezogenen Dokumentationsfunktion keine entsprechende Datenbasis bereitstellen kann. Hier ist das Controlling gefragt, da dies gegenwarts- bzw. zukunftsorientiert aufgestellt ist und daher eine entsprechende Datenbasis bereitstellen kann. Üblicherweise erfolgt dies in Form von Planungsrechnungen. Dabei haben Planungsrechnungen zwei Aufgaben: als Nachweisführung von Gewinnen und als Berechnungsgrundlage für aktive latente Steuern.

Steuerliche Anforderungen an Planungsrechnungen

Die Nachweisführung dient der Rechtfertigung des Ansatzes und der Werthaltigkeit von latenten Steuern. So-

weit eine künftige Verlustverrechnung möglich ist, kann dies nur erfolgen, wenn das Unternehmen in der Vergangenheit Verluste eingefahren hat. Planungsrechnungen verplausibilisieren in diesem Zusammenhang die Überleitung aus der Verlustsituation in eine Gewinnsituation des Unternehmens, wobei dies nachhaltig erfolgen soll. Sofern Verluste aufgrund außergewöhnlicher oder einmaliger Ereignisse, dedizierte Ursachen oder sonstiger ungewöhnlicher Effekte entstanden sind, sollte eine Nachweisführung problemlos machbar sein. Je nach Ursache ist ggf. eine Abschätzung der Wahrscheinlichkeit des Wiedereintretens vorzunehmen. Schwieriger wird die Nachweisführung, wenn Verluste aufgrund der Geschäftsentwicklung eingetreten sind. Ursache können hier Struktur-, Prozess- oder Organisationsversäumnisse sein. Die Planungsrechnung muss den Nachweis liefern, wie durch entsprechende Maßnahmen wieder ein Gewinn realisiert werden kann.

Unabhängig von den tatsächlichen Gründen der Verlustsituationen finden die Planungsrechnungen bei der Aktivierung von latenten Steuern Einzug in das Handelsrecht, da sie als Berechnungsgrundlage für die latenten Steuern dienen. Somit unterliegt der Controller in seinen Tätigkeiten indirekt auch den Regeln des Handelsrechts. Dies bedeutet, dass der Controller

- ▶ eine realistische Planungsrechnung erstellen muss, die die geplante Unternehmensentwicklung widerspiegelt und frei von unrealistischen Szenarien ist (z. B. Vermeidung von Hockeystick-Effekten),
- ▶ das Vorsichtsprinzip des HGB zu berücksichtigen hat und eine allzu optimistische Planung vermeiden muss und
- ▶ eine entsprechende Dokumentation der Planungsrechnung mit den zugrundeliegenden Mengen- und Kosten- bzw. Preisgerüsten sowie den zugrundeliegenden Prämissen und Annahmen anlegen muss, damit diese durch den Abschlussprüfer prüfungsfähig ist.

Diese Anforderungen bedeuten, dass der Controller ggf. seine Arbeitsweise anpassen bzw. ändern muss, um den Anforderungen des Handelsrechts gerecht zu werden.

Die zweite Aufgabe von Planungsrechnungen, die Funktion der Berechnungsgrundlage für die Aktivierung latenter Steuern, erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Controlling und Steuerabteilung. Dabei setzt die Arbeit der Steuerabteilung auf den Tätigkeiten des Controllings auf.

Grundlage ist üblicherweise die Unternehmensplanung des Controllings. Als Unternehmensplanung wird in diesem Zusammenhang die Planung für die steuerpflichtige Legaleinheit verstanden. Setzen die Unternehmensplanungen des Controllings auf einer anderen Ebene auf, z. B. Geschäftsbereiche, Sparten oder ähnliches, sind die (Teil-)Planungen auf diesen Ebenen zusammenzuführen, um eine Gesamtplanung zu erhalten. Dabei sind auch die

Bereiche zu berücksichtigen, für die keine expliziten Planungen vorliegen, weil sie z. B. nicht wesentlich sind oder zu administrativen Bereichen gehören, die nicht mitgeplant oder nur pauschal berücksichtigt werden.

Unabhängig davon, ob eine Gesamtplanung aus Teilplanungen hergeleitet wird oder bereits eine Unternehmensplanung vorhanden sind, ist eine Bereinigung der Planung notwendig:

- ▶ Werden Verbundeffekte zwischen Planbereichen, Teilplanungen oder ähnlich aufgesplittete Planungen berücksichtigt, sind diese zu eliminieren.
- ▶ Kalkulatorische Größen sind zu eliminieren.
- ▶ Handelsrechtliche Anforderungen wie z. B. Bewertungsanpassungen sind in die Planungen aufzunehmen, soweit sie noch nicht berücksichtigt wurden.
- ▶ Gegebenenfalls sind auch Anpassungen vorzunehmen, um die Planungen in Einklang mit der bisherigen Unternehmensentwicklung zu bringen.

Ziel dieser Bereinigungen ist eine Planungsrechnung, die als Basis für die Steuerberechnungen, den zu erwartenden künftigen Steueraufwand und damit verbundenen Zahlungen verwendet werden kann.

Für die Aktivierung von latenten Steuern auf Steuerrechnungen verlangt das HGB eine Planungsrechnung über einen Zeitraum von fünf Jahren. Dies kann – je nach Industrie – ein kurzer oder auch langer Zeitraum sein. Gerade im High-Tech-Bereich mit kurzen Innovationszyklen und hohem Technologieumschlag erstrecken sich Planungen üblicherweise nur über maximal drei Jahre. Dann müssen Planungen entsprechend weiterentwickelt werden. Hierbei sollte man sich aber im Klaren sein, dass mit zunehmenden Planjahren die Planungsunsicherheit zunimmt. Hier sind dann ggf.

„Diese Anforderungen bedeuten, dass der Controller ggf. seine Arbeitsweise anpassen bzw. ändern muss, um den Anforderungen des Handelsrechts gerecht zu werden.“

entsprechende Abschläge für Eintrittswahrscheinlichkeiten und Unsicherheiten zu berücksichtigen. Um die Unsicherheiten besser in den Griff zu bekommen, bieten sich alternativ auch Bandbreitenplanungen, Szenarioplanungen, Simulationen mit Parametervariationen, At-Risk-Planungen oder ähnliche Werkzeuge an, um eine hinreichende Sicherheit bezüglich der Planungen zu bekommen.

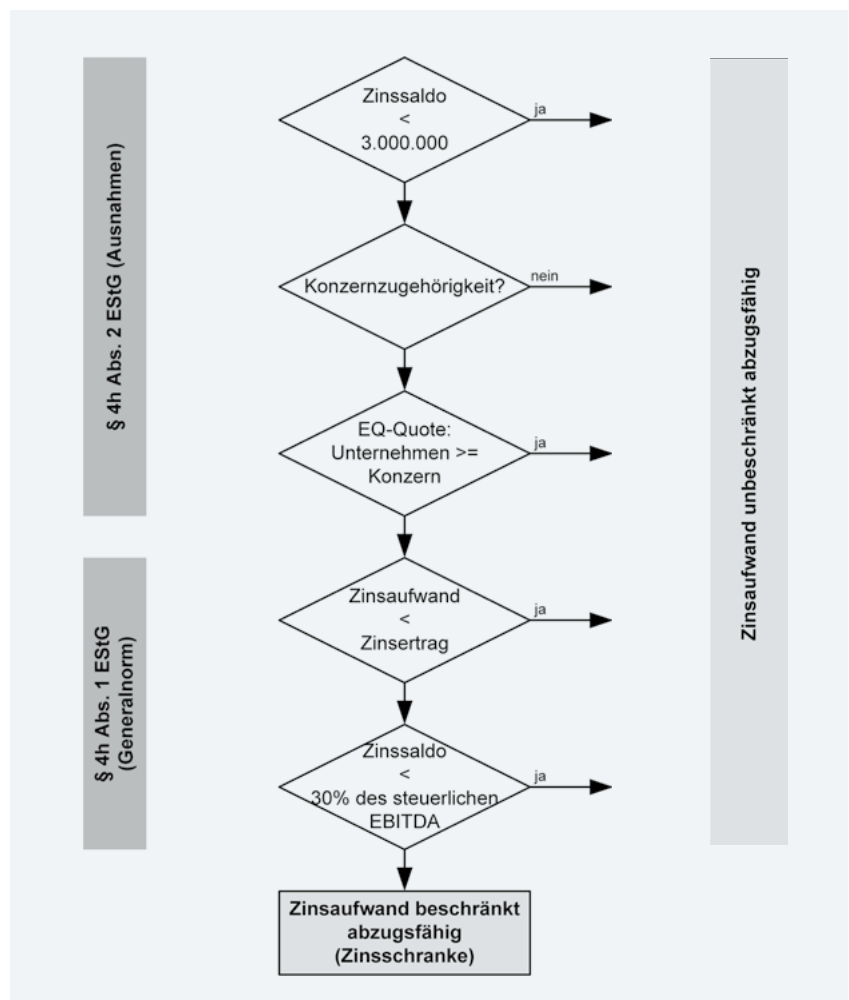
Planungserweiterungen

Planungen des Controllings – sofern es sich nicht um integrierte Planungen mit Bilanz und Cash-Flow handelt – enden für die Unternehmenssteuerung der Gewinn- und Verlustrechnung oftmals beim operativen Ergebnis, beim EBIT oder EBITDA. Finanzergebnis und Ertragsteuern werden oftmals ignoriert. Dies ist für eine steuerliche Planungsrechnung aber nicht ausreichend. Insofern ist die Planungsrechnung des Controllings zu erweitern und weiterzuentwickeln.

Im ersten Schritt ist der Planung das Finanzergebnis hinzuzufügen. Je nach Verschuldung, geplanten Schuldenrückführungen sowie Investitionen wird sich das Finanzergebnis ändern. Eine weitere mögliche Änderung erfährt das Finanzergebnis durch die Zinsschranke (siehe Abb. 1).

Das Finanzergebnis (insbesondere der darin enthaltene Zinsaufwand) ist zu korrigieren, wenn das Unternehmen konzernzugehörig ist, durch die Gesellschafter fremdfinanziert wird und der Zinsaufwand den Schwellenwert von 3 Mio. EUR übersteigt. Abbildung 2 (auf Seite 20) illustriert die dann vorzunehmende Ermittlung des Zinsaufwands.

Abb. 1:
System der Zinsschranke



Steuerpflichtiger Gewinn (vorläufig)	10.000.000	
./. Zinserträge	200.000	
+ Zinsaufwendungen	8.200.000	
+ Abschreibungen	2.000.000	
<hr/>		
= EBITDA	20.000.000	
Hiervon 30%		6.000.000
+ Zinsaufwendungen in Höhe des Zinsertrages		200.000
<hr/>		
= Zulässiger Zinsaufwand		6.200.000
Nicht berücksichtigungsfähiger Zinsaufwand		2.000.000

Abb. 2:
Rechenbeispiel
zur Zinsschranke

Somit erhöht sich das zu versteuernde Einkommen aufgrund der Kürzung des Zinsaufwands. Der dann steuerlich nicht berücksichtigungsfähige Zinsaufwand darf vortragen und als aktive latente Steuern aktiviert werden.

Im zweiten Schritt ist die Steuerberechnung vorzunehmen, idealerweise getrennt nach Körperschafts- und Gewerbesteuer. Die Verwendung eines gewichteten Durchschnittssteuersatzes kann helfen. Eine getrennte Berechnung ist aufgrund der Hinzurechnungen und Kürzungen im Rahmen der Berechnung der Gewerbesteuer sowie der Mindestbesteuerung aufgrund der Kappung der Verlustverrechnung von Körperschafts- und Gewerbesteuer und unterschiedlicher Verlustvorträge von Körperschafts- und Gewerbesteuer aber vorzuziehen. Abbildung 3 verdeutlicht eine Steuerberechnung im Zusammenspiel mit dem Ergebnis der Planungsrechnungen.

Auch die Rechtsform kann Einfluss auf die Steuerberechnungen haben. Während Kapitalgesellschaften sowohl Körperschaft- als auch Gewerbesteuer berücksichtigen müssen, beschränkt sich die Berücksichtigung bei Personengesellschaften nur auf die Gewerbesteuer. Weitere Effekte können sich aus Verlusten bei ausländischen Betriebsstätten ergeben. Für diese Betriebsstätten sind die jeweiligen ausländischen Steuersätze anzuwenden, wobei es gegebenenfalls Verfallfristen und Beschränkungen zeitlicher und inhaltlicher Natur zu berücksichtigen gilt. Die Steuerberechnungen sind zudem doppelt durchzuführen, zum einen unter Berücksichtigung der vortragbaren Verlustvorträge und zum anderen ohne Berücksichtigung dieser Verlustvorträge.

Ist die Planungsrechnung um die Steuerberechnungen erweitert worden, ergeben sich aus den Differenzen der Steuerbelastungen beider Berechnungen die jährlich nutzbaren Zins- und Verlustvorträge und somit auch die aktivierbaren latenten Steuern. Da Zins- und Verlustvorträge interagieren, ist die Berücksichtigung beider Effekte in einer Planung geboten. Diese steuerliche Planungsrechnung ist wie die Unternehmensplanung im Sinn ei-

ner rollierenden Planung jährlich fortzuschreiben. Dies bedarf immer wieder einer aktualisierten Unternehmensplanung der folgenden fünf Jahre. Die Fortschreibung dient zum einen dem Zweck der Überprüfung der Werthaltigkeit der bilanzierten Verlustvorträge in Form der aktiven latenten Steuern und zum anderen der Nachaktivierung von Verlustvorträgen, sofern bisher nicht alle Verlustvorträge aktiviert werden konnten.

Die steuerliche Planungsrechnung hat dabei auch den Verfall von Verlustvorträgen zu berücksichtigen. Der Verfall kann zeitliche (z. B. durch Verfallfristen, insbesondere bei ausländischen Steuern) oder gesellschaftsrechtliche Gründe (z. B. durch Gesellschafterwechsel) haben. Je nach Sachverhalt sind hier ggf. aktivierte latente Steuern ergebniswirksam auszubuchen.

Komplexer werden steuerliche Planungsrechnungen in Konzernen, wenn Gruppenbesteuerungssysteme – in Deutschland in Form von Organschaften – vorhanden sind. Im Fall von Verlustsituationen der Unternehmen der Organschaft ist eine organschaftsweite Steuerplanung geboten, um die aktivierbaren Verlustvorträge, die beim Organträger zu aktivieren sind, zu ermitteln. Dies bedeutet letztendlich eine Planungsrechnung pro Unternehmen der Organschaft, verbunden mit einer Zusammenführung zu einer Gesamtplanung für den Organträger, auf der dann die Steuereffekte berechnet werden können. Die Planungsrechnung für die Organschaft muss dabei nicht mit der Planungsrechnung für den Konzern identisch sein. Hinsichtlich der Qualität der Planungen gelten dieselben Anforderungen wie bei einem Unternehmen. Auch diese Planungsrechnungen sind dann als rollierende Planungen weiterzuführen.

Integrierte Planungen

Die Gesellschafterfremdfinanzierung und damit die Berücksichtigung der Zinsschranke beschränkt sich nicht nur auf die Planung der Gewinn- und Verlustrechnung. Ein Element sind Escape-Klauseln, die letztendlich eine Befreiung von der Anwendung der Zinsschranke ermög-

Gesellschaft Geschäftsjahr	ABC GmbH 2019	Parameter		Planungen				
		aktuelles Jahr	Referenz	2020	2021	2022	2023	2024
		2019						
				662.000,00	820.000,00	1.030.000,00	1.290.000,00	1.540.000,00
				144.000,00	90.000,00	80.000,00	70.000,00	60.000,00
I. Berechnung mit Verlustvorträgen								
KSt								
				3.500,00	3.500,00	4.000,00	4.000,00	4.500,00
				3.500,00	3.500,00	4.000,00	4.000,00	4.500,00
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				665.500,00	823.500,00	1.034.000,00	1.294.000,00	1.544.500,00
Verlustvorträge								
		1.000.000,00		665.500,00	823.500,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
		60%		0,00	0,00	20.400,00	176.400,00	214.200,00
				665.500,00	823.500,00	1.020.400,00	1.176.400,00	1.214.200,00
		4.900.000,00		4.234.500,00	3.411.000,00	2.390.600,00	1.214.200,00	0,00
zu versteuerndes Einkommen				0,00	0,00	13.600,00	117.600,00	330.300,00
				15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
				0,00	0,00	2.040,00	17.640,00	49.545,00
				5,50%	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%
				0,00	0,00	112,20	970,20	2.724,98
Steuer				0,00	0,00	2.152,20	18.610,20	52.269,98

Abb.3: Auszug steuerliche Planungsrechnung

lichen. Controllerrelevant ist hier die Regel zum Eigenkapitalvergleich. Ist die Eigenkapitalquote des betroffenen Unternehmens zum Schluss des vorangegangenen Geschäftsjahres gleich oder höher als die Konzerneigenkapitalquote, ist das Unternehmen von der Anwendung der Zinsschranke befreit.

Durch diese Escape-Klausel ist eine Vorschrift vorhanden, die die Erweiterung der Unternehmensplanung auf eine integrierte Gesamtplanung mit Plan-Bilanz und Plan-GuV erforderlich macht, um die Eigenkapitalquoten vergleichen zu können – ein Plan-CF ist nicht erforderlich. Die Planungen haben dabei gleich mehrere Zwecke zu erfüllen:

- ▶ Aus den Planungen sind die Eigenkapitalquoten abzuleiten. Für jedes Geschäftsjahr ist dann zu bestimmen, ob die Escape-Klausel oder die Zinsschranke greift.
- ▶ Greift die Zinsschranke, wird die Planungsrechnung benötigt, um den zulässigen Zinsaufwand zu bestimmen.

Letztendlich bedeutet dies für die Unternehmensplanungen der nächsten fünf Jah-

re, dass für jedes Geschäftsjahr eine integrierte Planung sowohl für das Unternehmen als auch für den Konzern erforderlich ist.

Grundlage für das Unternehmen und den Konzern ist die Anwendung der IFRS, hilfsweise abgestuft auch das HGB (bzw. ein anderes lokales Handelsrecht) und die US-GAAP. Welches Handelsrecht zur Anwendung kommt, hängt vom Sitz und Status der Konzernmutter ab. Die Wahl des angewendeten Rechnungslegungssystems bedeutet auch, dass die entsprechenden Spezifika des Rechnungslegungssystems in die Planungen Einzug finden, wie z. B. die Fair-Value-Bewertungen der IFRS.

Die steuerlichen Planungsrechnungen sowie die Unternehmensplanungen sind im Sinn einer rollierenden Planung jährlich fortzuschreiben.

Fazit

Betrachtet man die zuvor beschriebenen steuerlichen Anforderungen an Unternehmensplanungen und Planungsrechnungen, sind diese nicht unbedingt deckungsgleich mit den Anforderungen des Controlling und der Unternehmenssteuerung an Planungen. Um den Anforderungen aus steuerlicher als auch prüferischer Sicht gerecht zu werden muss der Controller sowohl seine Planungen prüfungsgerecht dokumentieren als auch eine prüfungsfeste Überleitung von seinen Planungen zu für steuerliche Zwecke bereinigten Planungen erstellen. Die eigentlichen Steuerberechnungen sind dann Aufgabe der Steuerabteilung. Dies bedeutet aber auch für den Controller eine Erweiterung seiner Aufgaben im Rahmen der Planungstätigkeiten. Darüber hinaus sollte der Controller über ein steuerliches Basiswissen verfügen, um sich der Folgeeffekte seiner Planungstätigkeiten bewusst zu sein. ■



Corona-Krise

Auswirkungen der Corona-Krise auf Anhang und Lagebericht und wie Controllerinnen und Controller darauf reagieren müssen.

VON STEFAN MÜLLER

©photoschmidt - www.stock.adobe.com

Ein neuartiger Virus, wahrscheinlich erstmals nachgewiesen vor wenigen Monaten in der über 8.000 km von Deutschland entfernten Stadt Wuhan und die Reaktion darauf, hat zu einem der stärksten Einbrüche der deutschen Wirtschaftsleistung geführt, die je gemessen wurden. Unternehmen melden Kurzarbeit für über 10 Millionen Fälle an und benötigen vielfach in der Höhe so noch nicht dagewesene staatliche Stützungsmaßnahmen. Ein Ende der Beschränkungen und das weitere Verhalten der Kunden sind noch nicht absehbar. In dieser Zeit höchster Unsicherheit, auch um den Fortbestand des eigenen Geschäftsmodells und letztlich des Unternehmens selber, schlägt die Stunde des Managements und auch besonders des Controllings, welches das Management mit Informationen zu unterstützen hat. So bedingt etwa die temporär ausgesetzte Insolvenzantragsfrist,¹ dass im Zweifelsfall nachzuweisen ist, dass die Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung (nur) auf den Folgen der COVID-19-Pandemie beruht, was ggf. spezielle Informationsaufbereitungen und Dokumentationen erforderlich macht. Eine besondere Herausforderung stellt dabei stets auch die erzwungene und notwendige Einschränkung

der konkreten Arbeitsmöglichkeiten des Managements und des Controllings dar, was etwa besondere Anforderungen an die Sicherheit der Informationen (Datenschutz!), bzw. die Einhaltung der üblichen Sicherheitsmaßnahmen bei dezentraler Arbeit im Homeoffice bedingt.

Im Folgenden wird der Fokus aber auf die Rechnungslegung und die Rolle des Controllings als Informationslieferant hierfür gelegt.

Rechnungslegung zum Stichtag 31.12.2019

Da zum Stichtag 31.12.2019 die COVID-19 Erkrankung noch als „Häufung von Patienten mit einer Pneumonie (Lungenentzündung) unbekannter Ursache in Wuhan“ vom WHO-Landesbüro in China eingeschätzt wurde, besteht nach HGB keine Möglichkeit, die später ggf. offenbar werdenden ökonomischen Folgen bereits in den Stichtagswerten als wertaufhellende Ereignisse einzustufen, was auch vom IDW² so gesehen wird. Sowohl Gründe für die Bildung einer Rückstellung oder Abwertungsbedarfe von Vermögensgegenständen liegen zum Stichtag

31.12.2019 nicht vor. Vielmehr sind die sich zunehmend abzeichnenden Auswirkungen als wertbegründendes Ereignis für das Geschäftsjahr 2020 einzustufen.

Die Unterscheidung zwischen wertaufhellenden und wertbegründenden Tatsachen folgt aus der Systematik der Trennung von Abschlussstichtag und dem Stichtag der Bilanzaufstellung. Über die ohnehin selbstverständliche Berücksichtigung aller vor dem Abschlussstichtag entstandenen und zu diesem Zeitpunkt bereits bekannt gewordenen Ereignisse hinaus, sind wertaufhellende Tatsachen bei der Erstellung des Jahresabschlusses zu berücksichtigen. D.h. Ereignisse, die vor dem Bilanzstichtag verursacht, aber erst bis zum Aufstellungsstichtag bekannt geworden sind, sind zu beachten. Tatsachen, die im Zeitraum zwischen Abschluss- und Aufstellungsstichtag bekannt werden, jedoch erst nach dem Abschlussstichtag verursacht wurden, sog. wertbegründende Tatsachen, sind nicht zu berücksichtigen.

Diese Einschätzung hat für Unternehmen auch den Vorteil, dass durch die Krise notwendige Kreditaufnahmen mit den „norma-

len“, noch nicht von Coronafolgen belasteten Jahresabschlüssen 2019 durchgeführt werden können. Da auch bei staatlichen Förderkrediten i.d.R. die Hausbanken vorgeschaltet sind, die stets eine Risikoeinschätzung vorzunehmen haben, ein nicht zu unterschätzender Vorteil. Eine in der Praxis teilweise erhoffte Steuer- und damit Liquiditätswirkung durch den Ansatz erhöhter Rückstellungen ist auch deshalb wenig wahrscheinlich, da, wenn überhaupt Rückstellungen gebildet werden dürften, diese primär die steuerlich nicht akzeptierten Drohverlustrückstellungen wären. Steuerlich wirksamere Abwertungen von Vermögen, wie insb. Forderungen, kommen durch die Einstufung als wertbegründendes Ereignis in 2020 ebenfalls nicht zum Stichtag 31.12.2019 in Betracht.

Berichterstattung im Anhang mit Stichtag 31.12.2019

Wertbegründende Ereignisse von besonderer Bedeutung nach dem Bilanzstichtag sind – soweit sie zwischen dem Stichtag und der Aufstellung (in besonderen Fällen sogar bis zur Feststellung) des Jahresabschlusses eingetreten sind – als Angabepflicht für mindestens mittelgroße Kapitalgesellschaften nach § 285 Nr. 33 HGB zu behandeln und in einem Nachtragsbericht darzustellen. Konkret sind die Art und die finanziellen Auswirkungen dieser Ereignisse anzugeben.

„In dieser Zeit höchster Unsicherheit, schlägt die Stunde des Management und auch besonders des Controllings, welches das Management mit Informationen zu unterstützen hat.“

Dabei besitzen Vorgänge nach Kommentarmeinung eine besondere Bedeutung, wenn sie zu einer anderen Darstellung der Lage der Gesellschaft geführt hätten, wären sie schon vor Ende des Geschäftsjahrs eingetreten. Dies ist zwar für jedes Unternehmen höchst individuell einzuschätzen, in der aktuellen Situation mit der Schließung vieler Geschäfte aber in sehr vielen Fällen anzunehmen. Eine reine Befürchtung, es könnten auf das Unternehmen wesentliche Auswirkungen zukommen, wären eher im Lagebe-

richt im Rahmen der Risikoberichterstattung oder im Prognosebericht zu platzieren.

Auch wenn es sehr herausfordernd ist, müssen die finanziellen Auswirkungen angegeben werden, was notfalls geschätzt bzw. ausführlich beschrieben werden muss, wenn keine Schätzung möglich erscheint. Hier sollte eine Verlinkung mit den jeweils bei Aufstellung aktuellen Planungsrechnungen des Controllings erfolgen, um die Unsicherheit bzw. die Unmöglichkeit aufzuzeigen.

Hinweis auf die Gefahr der nicht möglichen Unternehmensfortführung

Die Rechnungslegung nach HGB hat zu erfolgen unter der Prämisse der Fortführung des Unternehmens (going concern). Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Unternehmen sind daher auch dahingehend zu beurteilen, ob die Going Concern-Annahme aufrecht erhalten werden kann oder bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Unternehmens zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit bestehen („bestandsgefährdende Risiken“). In diesem Fall ist unter Angabe der wichtigsten Ereignisse oder Gegebenheiten im Abschluss darüber zu berichten (IDW PS 270 n.F., Tz. 9). Es bietet sich an, diese Berichterstattung im Nachtragsbericht vorzunehmen.

Diese Einschätzung kann aktuell teilweise aber nur schwer getroffen werden und dürfte zunächst Management und Controlling, anschließend auch den Abschlussprüfer intensiv beschäftigen. Die Modifizierung des Bestätigungsvermerks aufgrund eines Prüfungshemmnisses kommt dennoch nur in Betracht, wenn der Abschlussprüfer nicht in der Lage ist, ausreichende geeignete Prüfungsnachweise zu den Rechnungslegungsinformationen des geprüften Unternehmens zu erlangen. Die den zukunftsbezogenen Sachverhalten im Abschluss sowie prognostischen Angaben im Lagebericht aufgrund der dynamischen Entwicklung der Coronavirus-Pandemie innenwohnenden erheblichen Unsicherheiten allein begründen jedoch nicht das Vorliegen eines Prüfungshemmnisses. Letztlich ist die Einschätzung von den gesetzlichen Vertretern des Unternehmens zu treffen und der Abschlussprüfer hat diese lediglich zu prüfen. Daher müssen die Annahmen der gesetzlichen Vertreter ausreichend begründet sein, was in der Praxis etwa das Controlling mit eigenen Unterlagen zur

Planung und zum Risikomanagementsystem zu unterlegen hat. Bei der Prüfung wird dabei gewürdigt, ob die getroffenen Annahmen auf aktuellen Informationen aufsetzen, ob sie konsistent sind und ob das tatsächliche Handeln der gesetzlichen Vertreter nicht im Widerspruch zu den getroffenen Annahmen steht. Das IDW sieht etwa die tatsächliche Beantragung oder Vorbereitung der Beantragung von in einer Liquiditätsprognose berücksichtigten staatlichen Liquiditätshilfen als ggf. konfliktierend mit der Unternehmensfortführungsprämisse an.

Beabsichtigen die gesetzlichen Vertreter nämlich die Inanspruchnahme von staatlichen Stützungsmaßnahmen, handelt es sich um Gegenmaßnahmen, die die gesetzlichen Vertreter bei ihrer Einschätzung der Fähigkeit zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu berücksichtigen haben. Sofern die konkreten Hilfen dem Unternehmen noch nicht verbindlich zugesagt wurden, hat die Einschätzung der gesetzlichen Vertreter sich auch auf die Erfüllung der Anspruchsvoraussetzungen zu beziehen, was der Abschlussprüfer ebenfalls zu würdigen hat. Dabei dürften die gesetzlichen Vertreter bei der Einschätzung der Fähigkeit zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit der Annahme der Bundesregierung, dass in der 2. Jahreshälfte die Beschränkungen schrittweise aufgehoben werden, folgen. Allerdings macht das IDW auch klar:



Summary

Die COVID-19 (Coronavirus SARS-CoV-2)-Pandemie hat auch angesichts der weltweiten politischen Maßnahmen mit Verhängung eines Kontaktverbots große reale Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung. Geschäfte müssen schließen, Lieferungen bleiben aus, Messen werden abgesagt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind erkrankt oder in Quarantäne. Fraglich ist, ob und wie dies in der Rechnungslegung nach HGB zu berücksichtigen ist und inwieweit das Controlling hier zu unterstützen hat.



**UNIV.-PROF. DR.
STEFAN MÜLLER**

ist Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfungswesen, an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg sowie Mitglied des Fachkreises Rechnungslegung und Controlling sowie des Fachbeirats des Wiki-Controllings im Internationalen Controller Verein e.V. (ICV).
smueller@hsu-hh.de

„Gegen die Fähigkeit zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit könnte bspw. trotz einer realistischen Durchfinanzierung bis zum 31.12.2020 sprechen, wenn das Geschäftsmodell des Unternehmens durch die Folgen der Corona-Pandemie auch nach Bewältigung der akuten Liquiditätskrise voraussichtlich nicht mehr tragfähig ist und das Unternehmen sein Geschäftsmodell nicht dementsprechend anpasst bzw. anzupassen plant.“⁹³

Zu beachten ist aber, dass auch wenn das Management von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit ausgeht und der Abschlussprüfer dies mitträgt, oftmals aufgrund der derzeit großen Bandbreite der Prognosen zur weiteren Entwicklung wesentliche Unsicherheiten bestehen bleiben, was eine angemessene Information der Abschlussadressaten über das bestandsgefährdende Risiko im Jahresabschluss und im Lagebericht erforderlich macht und der Abschlussprüfer in den Bestätigungsvermerk dann auch einen entsprechenden Hinweis im gesonderten Abschnitt aufzunehmen hat.

Nachtragsbericht

Zu berichten ist grundsätzlich über positive wie negative Vorgänge von besonderer Bedeutung nach Abschluss des Geschäftsjahrs. Dem Vorsichtsprinzip entsprechend kommt beunruhigenden negativen Entwicklungen eine größere Bedeutung bei der Berichterstattung zu. Der Nachtragsbericht behebt die zeitliche Verzögerung zwischen Abschlussstichtag und Zeitpunkt der Berichterstellung und aktualisiert die Darstellung der Lage der Gesellschaft entsprechend.

Für den Nachtragsbericht wird eine Grobstruktur vorgeschlagen, die auf 3 Gruppen von Vorgängen mit besonderer Bedeutung eingeht:

- Demnach ist zunächst über die die Branche betreffenden wirtschaftlichen und politischen Ereignisse zu berichten, was Auswirkungen des Coronavirus auf das Unternehmen einschließen könnte.
- Auch kann eine Berücksichtigung von Informationen zum Coronavirus bei Abweichungen von der durch den Jahresabschluss vorgezeichneten Linie darzustellen sein, wie etwa schwerwiegende Verluste, stark rückläufige Marktpreise, Marktumschwünge, unvorhersehbare Kostensteigerungen oder Umsatzrückgänge, die auf die Ausbreitung der Krankheit (bzw. die Reaktion von nicht erkrankten Personen und der Politik darauf) zurückzuführen sind.
- Schließlich ist auf Vorgänge, die die Lage der Gesellschaft verändern, einzugehen, wie im Zusammenhang mit dem Coronavirus, etwa Kurzarbeit und Entlassungen oder der Ausgang wichtiger Rechtsstreitigkeiten.

Rechnungslegung im Geschäftsjahr 2020

Je weiter der Stichtag des Geschäftsjahrs von Unternehmen in das Kalenderjahr 2020 wandert, desto eher dürfte von einem wertbegründenden Ereignis auszugehen sein, was spätestens für Abschlüsse mit Stichtag 29.2.2020 so zu sehen sein dürfte. In diesem Fall reicht die Berichterstattung im Nachtragsbericht nicht aus, da dann spätestens für die Stichtage der Abrechnungsperioden (auch Zwischenmitteilungen und Halbjahresfinanzberichte kommen in Betracht) neben der Erfassung der operativen, ggf. durch die Coronakrise beeinflussten Geschäftsvorfälle die Vermögensgegenstände auf außerplanmäßige Abschreibungen hin zu überprüfen sind. Hier gilt, dass im Anlagevermögen (z. B. Maschinen) von einer Dauerhaftigkeit einer Wertminderung ausgegangen werden muss, für Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens (z. B. Vorräte oder Forderungen) ist dagegen jede Wertminderung erfolgswirksam zu erfassen. Zudem ist auch zu überprüfen, ob Rückstellungen zu bilden sind, etwa für drohende Verluste, da bestimmte Verträge durch die Kontaktsperre und Reisebeschränkungen nicht mehr kostendeckend erfüllbar sein könnten. Auch hier dürfte jeweils das Controlling gefordert sein, die Bewertung und Einschätzung mit Plandaten zu unterlegen.

Als weitere Anhangangabepflicht ist dann die Angabe von Betrag und der Art der einzelnen Erträge und Aufwendungen von außergewöhnlicher Größenordnung oder außergewöhnlicher Bedeutung, soweit die Beträge nicht von untergeordneter Bedeutung sind, notwendig (§ 285 Nr. 31 HGB). Hier sollte eine frühzeitige Abstimmung mit den internen Rechnungen, D. h. etwa der KLR, erfolgen.

Berichterstattung über die Auswirkungen des Coronavirus im Lagebericht

Auch bei der von mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften und denen gleichgestellten Personenhandelsgesellschaften nach § 264a HGB zu erstellenden Lageberichterstattung ist eine Zweiteilung vorzunehmen. Wenn bereits konkrete Ereignisse durch die politischen Maßnahmen zur Abflachung der Infektionszahlen die Geschäftstätigkeit des Unternehmens im Berichtszeitraum beeinflusst haben, ist dies im Rahmen der Darstellung des Geschäftsverlaufs und der Lage der Kapitalgesellschaft darzustellen. Darüber hinaus sind stets – auch wenn das Unternehmen im Berichtszeitraum 2019 noch nicht direkt betroffen war – neben der im Anhang notwendigen Angaben auch Angaben zu den bestehenden Risiken (oder ggf. auch Chancen) im Zusammenhang mit den Auswirkungen des Coronavirus auf das Unternehmen im Lagebericht zu geben.

Dabei stellt die Unsicherheit der weiteren Entwicklung der Corona-Pandemie eine große Herausforderung für die Prognoseberichterstattung dar. Grundsätzlich sind die voraussichtliche Entwicklung der Unternehmung zu beurteilen und zu erläutern und die zugrunde liegenden Annahmen der Entwicklungsprognose anzugeben. Insbesondere ist über bestandsgefährdende Risiken zu berichten (DRS 20.148).

Der Detaillierungsgrad der in diesem Zusammenhang zu verwendenden Prognosen ist gesetzlich nicht festgelegt. In der Literatur wird grundsätzlich den quantitativen Prognosen der Vorzug gegeben, da diese im Gegensatz zu rein verbalen Prognosen genauer, aussagekräftiger und ex post überprüfbar sind. DRS 20.129 schreibt hinsichtlich der Prognosegenauigkeit eine Aussage über den Trend (steigend/gleichbleibend/fallend) und die Intensität (etwa stark/erheblich/geringfügig/leicht) vor.

Ein Mindestprognosezeitraum von einem Jahr ab dem Abschlussstichtag wird in DRS 20 als ausreichend betrachtet. Final sind die Prognosen zum Geschäftsverlauf und zur Lage des Unternehmens in einer Gesamtaussage zu verdichten.

Eine Berichtspflicht im Risikobericht besteht grundsätzlich, wenn die möglichen weiteren Entwicklungen zu negativen Abweichungen von Prognosen oder Zielen des Unternehmens führen können, es sich dabei um ein wesentliches Einzelrisiko handelt und andernfalls kein zutreffendes Bild von der Risikolage des Konzerns vermittelt wird (vgl. DRS 20.11 und 20.146 ff.).

Die außergewöhnliche Unsicherheit aufgrund der nicht absehbaren Aufhebung der politischen Maßnahmen zur Abflachung der Infektionszahlen stellt ggf. besondere Umstände nach DRS 20.133 dar, die die Prognosefähigkeit der Unternehmen wesentlich beeinträchtigt. In diesem Fall sind komparative Prognosen oder die Darstellung der voraussichtlichen Entwicklung der zur internen Steuerung verwendeten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren in verschiedenen Zukunftsszenarien unter Angabe ihrer jeweiligen Annahmen ausreichend. Zudem sind die besonderen Umstände sowie deren Auswirkungen auf die Prognosefähigkeit, den Geschäftsverlauf und die Lage des Unternehmens darzustellen.

Relevanz des Coronavirus für Chancen- und Risikobericht

Im Rahmen der Erläuterung der im Prognosebericht beschriebenen voraussichtlichen Entwicklung des Unternehmens soll im Chancen- und Risikobericht explizit auf wesentliche Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung eingegangen und die zugrunde liegenden Annahmen angegeben werden. Gerade in der unsicheren Situation erscheint die Darstellung der Annahmen als besonders relevant, bietet sich hier doch die Gelegenheit, später abweichende Entwicklungen zu begründen. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass die Abschlussadressaten einen tieferen Einblick in Planungsprozesse bekommen und ggf. nicht aktuelle Annahmen negativ aufgenommen werden könnten. Somit ist das Controlling hier gefordert, die Planungen und Annahmen auf aktuell zu erwartendem Niveau zu erstellen.

Über die Auswirkungen des Coronavirus ist primär zu berichten in den beiden Kategorien von Chancen und Risiken:

- rechtliche sowie wirtschaftliche Risiken, die den Fortbestand der Unternehmung gefährden, und
- Chancen und Risiken mit wesentlichem potenziellem Einfluss auf die Entwicklung der Gesellschaft, wobei die Entscheidung über die Wesentlichkeit der Chancen und Risiken im Rahmen des pflichtgemäßen Ermessens der Unternehmensleitung liegt.

Bezüglich der Bewertung soll im Chancen- und Risikobericht auf die Eintrittswahrscheinlichkeiten potenzieller Chancen und Risiken sowie auf ihre möglichen Auswirkungen auf die voraussichtliche Entwicklung eingegangen werden.

Durch die Berichterstattung über die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung soll der Lageberichtsadressat, wie z. B. der Aufsichtsrat oder aktuelle und potentielle Anteilseigner, sich selbstständig ein Bild über die Chancen und Risiken, ihre Eintrittswahrscheinlichkeit sowie ihre Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung und voraussichtliche Lage der Unternehmung machen können. Daher ist über die (zu erwartenden) Folgen der Corona-Pandemie hier ausführlich, zeitnah vor der Aufstellung mit ggf. nötiger Aktualisierung vor der Feststellung, zu berichten. Diese Informationen sind sicherlich auch bei aktuellen Kreditverhandlungen notwendig.

Auskunftsrecht der Gesellschafterversammlung und Fazit

Zudem ist zu bedenken, dass über die Anhang- und/oder Lageberichtsangabe hinaus ein Fragerecht der Gesellschafter vor dem Entlastungsbeschluss besteht, was für das Geschäftsführungsorgan eine aktuelle Berichterstattung und Informationslage zur Gesellschafterversammlung erfordert, die i.d.R. das Controlling mit entsprechenden Informationen zu unterstützen hat. Dass derzeit das öffentliche Leben in Deutschland lahmgelegt ist, ohne dass ein Ende absehbar wäre, zeigt die Problematik dieser Pandemie, die das Potenzial für einen enormen wirtschaftlichen Einbruch der globalisierten Weltwirtschaft hat. Es bleibt nur zu hoffen, dass diese schnell überwunden wird und dann eintretende Nachholeffekte die enormen Einbußen zumindest über die Zeitachse wieder ausgleichen können. ■

Fußnoten

¹ COVInsAG, BGBl. I 2020, S. 569 f.

² IDW, Fachlicher Hinweis vom 3.4.2020, abrufbar unter <https://www.idw.de/blob/122498/31bce74e5b1413b-91f74c9de7ea64383/down-corona-fachlicher-hinweis-idw-dok1-data.pdf>.

³ IDW, Fachlicher Hinweis Teil 3 vom 8.4.2020, abrufbar unter <https://www.idw.de/blob/123092/ace4b4551073cf70f2ffa69c8befaa71/down-corona-fachlicher-hinweis-dok3-data.pdf>

Quellen

IDW Materialien sind auf der IDW Website unter: <https://www.idw.de/idw/im-fokus/coronavirus> abrufbar.

Werden die IFRS immer konservativer?

Eine Würdigung aktueller Entwicklungen in der internationalen Rechnungslegung.

VON CHRISTIAN LANDGRAF / DAVID SHIRKHANI



**CHRISTIAN
LANDGRAF, WP, CPA**

ist Partner bei Rödl & Partner und leitet den Bereich Capital Markets & Accounting Advisory Services. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Beratung und Prüfung börsennotierter und international tätiger Familienunternehmen sowie der internationalen Fach- und Gremienarbeit.
christian.landgraf@roedl.com

Wie konservativ sollen Rechnungslegungsnormen sein? Diese Frage ist ein häufig diskutierter Streitpunkt in der Bilanzierungswelt. Gerade in Krisenzeiten, wie z. B. der letzten großen Finanzkrise, werden immer wieder Stimmen laut, die eine vorsichtige Bilanzierung propagieren. So machen die aktuellen Entwicklungen rund um die Corona-Krise diese Diskussion aktueller denn je. Die Frage nach dem angemessenen Maß an Vorsicht in den Unternehmensbilanzen ist auch deshalb so kontrovers, weil das deutsche HGB und die internationalen Rechnungslegungsnormen IFRS hierauf unterschiedliche Antworten geben. Während das HGB immer noch stark durch das Vorsichtsprinzip geprägt ist, weichen die IFRS in vielen Punkten von den konservativen Grundsätzen des deutschen Handelsrechts ab.

Der internationale Standardsetzer IASB ist ständig bestrebt, die IFRS weiterzuentwickeln und hinsichtlich etwaiger Verbesserungspotentiale neu zu beurteilen. Gerade in den letzten Jahren ergaben sich als Folge dessen einige Regeländerungen. Während im Geschäftsjahr 2018 neue Standards zur Bilanzierung von Finanzinstrumenten (IFRS 9) und zur Umsatzrealisierung (IFRS 15) eingeführt wurden, folgte in 2019 die erstmalig verpflichtende Anwendung des neuen Standards zur Leasingbilanzierung (IFRS 16). Doch auch nachdem diese drei Großprojekte abgeschlossen wurden, herrscht keineswegs Stillstand in der IFRS-Welt. Aktuell wird die Bilanzierung des Geschäfts- oder Firmenwerts – auch als Goodwill bezeichnet – einer kritischen Überprüfung unterzogen.

Das Spannungsverhältnis zwischen HGB und IFRS

Das Spannungsverhältnis zwischen HGB und IFRS liegt begründet in der unterschiedlichen Rechnungslegungskonzeption der beiden Standards. Das deutsche Handelsrecht ist ein Vertreter der kontinentaleuropäischen

Rechnungslegungsnormen, welche sich durch eine starke Betonung des Gläubigerschutzes – also einem Fokus auf Fremdkapitalgeber – auszeichnen. Ausfluss ist eine eher konservative und vorsichtige Bilanzierung. Im Gegenzug zählen die IFRS zu den angelsächsisch geprägten Rechnungslegungsnormen. Diese sind stärker an den Eigenkapitalgebern ausgerichtet, welche an einer möglichst realistischen Darstellung der wirtschaftlichen Situation interessiert sind. Das Vorsichtsprinzip rückt damit verglichen mit dessen Bedeutung im HGB in den Hintergrund.¹

Im aktuellen Rahmenkonzept des IASB wird der Grundsatz der Vorsicht (prudence) zwar erwähnt, stellt allerdings nur ein untergeordnetes Prinzip des Neutralitätsgrundsatzes dar. Folglich ist im Sinne der Neutralität im Falle von Unsicherheiten eine angemessene Sorgfalt zugrunde zu legen (IFRS Conceptual Framework 2.16). Die Beachtung des Vorsichtsgrundsatzes darf jedoch nicht zu einer grundsätzlich asymmetrischen Behandlung von Aufwendungen und Erträgen führen (IFRS Conceptual Framework 2.17). Mit der untergeordneten Bedeutung des Vorsichtsprinzips in Zusammenhang steht beispielsweise die in den IFRS an einigen Stellen erlaubte oder sogar gebotene Fair-Value-Bilanzierung, also die Bewertung von Vermögenswerten über die historischen Anschaffungskosten hinaus.² Die weniger vorsichtige Bilanzierung nach IFRS führt dazu, dass sich ein tendenziell höheres Periodenergebnis und auch ein höheres Eigenkapital im Vergleich zum HGB ergibt.³

Die Vorteilhaftigkeit der unterschiedlichen Konzeptionen kann ausgiebig diskutiert werden. Generell wird den IFRS – nicht zuletzt aufgrund ihres eigenen Anspruchs, möglichst entscheidungsrelevante Informationen für Kapitalgeber bereitzustellen (IFRS Conceptual Framework 1.2.) – eine bessere Eignung für die Erfüllung der Informationsfunktion zugesprochen. Das HGB ist im Gegenzug weniger stark auf die Vermittlung eines möglichst realistischen Bildes der wirtschaftlichen Situation

des entsprechenden Unternehmens fokussiert. Durch die erwähnte hohe Bedeutung des Vorsichtsprinzips wird die wirtschaftliche Lage in dem Sinne verzerrt, dass sich der Kaufmann „eher ärmer rechnet“ als er eigentlich ist. Eine vorsichtige Rechnungslegung führt tendenziell eben dazu, dass das Nettovermögen eher unterbewertet wird.⁴ Dies mag für Fremdkapitalgeber im Sinne des Gläubigerschutzes vorteilhaft sein, wird für Eigenkapitalinvestoren, die den wahren ökonomischen Wert eines Unternehmens ermitteln wollen, jedoch eher zum Nachteil. Analog wird auch argumentiert, dass sich die IFRS zudem für die interne Unternehmenssteuerung besser eignen als das HGB und somit eine Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens voranzubringen könnten.⁵

Die Vorteilhaftigkeit des HGB wiederum ergibt sich neben dem ausgeprägten Gläubigerschutzgedanken aus der Tatsache, dass sich das Regelwerk nicht nur zur Informationsvermittlung eignet, sondern auch zur Bemessung von Ausschüttungen oder zur Ermittlung der Steuerbelastung herangezogen werden kann bzw. wird.

IFRS-Großprojekte der letzten Jahre

Vor dem Hintergrund des beschriebenen Spannungsverhältnisses zwischen HGB und IFRS stellt sich die Frage, ob konservative Bilanzierungsnormen auch rein aus der Perspektive der Informationsvermittlung heraus betrachtet eine gewisse Vorteilhaftigkeit mit sich bringen. Indizien dafür liefern die letzten Entwicklungen aus der IFRS-Welt. Betrachten wir die drei großen Standardsetzungsprojekte der letzten Jahre, so fällt auf, dass sich durchaus konservative Elemente zunehmend in den IFRS-Regelungen wiederfinden.

Neues Wertminderungsmodell nach IFRS 9

Betrachten wir zunächst die durch IFRS 9 im Geschäftsjahr 2018 neu eingeführten Änderungen zur Bilanzierung von Finanzinstrumenten. Die Neuregelungen gehen zurück auf die letzte große Finanzkrise, welche die Frage aufwarf, ob die bis dato gültigen Normen etwaige Wertminderungen von Finanzinstrumenten zu spät antizipieren und folglich eine Überbewertung finanzieller Vermögenswerte in den IFRS-Bilanzen vorliegt.

Durch die Überarbeitung sollte sichergestellt werden, dass eine angemessene Risikovorsorge für bevorstehende Kreditausfälle gebildet wird.⁶ Mit der Einführung von IFRS 9 wurde also konkret das Ziel verfolgt, die Bilanzierung konservativer bzw. vorsichtiger zu gestalten.

Setzte eine Erfassung von Wertminderungen nach IAS 39 noch das Vorliegen eines konkreten Verlustereignisses voraus (sog. incurred loss model), soll nach IFRS 9 eine frühzeitigere Erfassung von Wertminderungen durch das sog. expected loss model erreicht werden.⁷ Demnach werden auch für erwartete Kreditverluste bereits Risikovorsorgen gebildet, ohne dass ein konkreter Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt (IFRS 9.5.5.1). Die konkrete Bemessung der erwarteten Kreditverluste ist abhängig vom individuellen Finanzinstrument, sodass vor allem für Finanzinstitute komplexe Berechnungen notwendig werden. Für klassische Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen betreffen wesentliche Ausfallrisiken oftmals vorrangig Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Hier kommt ein vereinfachtes Modell nach IFRS 9.5.5.15 zur Anwendung. Auch hier sind jedoch erwartete Kreditverluste zu schätzen. Hierzu werden erwartete (pauschale) Ausfallwahrscheinlichkeiten ausgehend von Vergangenheitsinformationen ermittelt und entsprechend erfolgswirksam Risikovorsorgen gebildet.

Diese Vorgehensweise erinnert stark an die durch das Vorsichtsprinzip beeinflusste Bilanzierung von Kundenforderungen nach HGB. Neben Einzelwertberichtigungen für konkret identifizierte Risikofälle sind auch Pauschalwertberichtigungen vorgesehen. Banken haben nach § 340 f HGB darüber hinaus die Möglichkeit, weitere Abwertungen zur Vorsorge gegen die besonderen Risiken dieses Geschäftszweiges vorzunehmen. Solche pauschale Reduzierungen des Forderungsausweises ohne konkrete Anhaltspunkte aus reinen Vorsichtsgründen waren den IFRS bislang fremd. In den neuen Vorschriften zur Wertminderung von Finanzinstrumenten ist also durchaus ein deutlicher Trend hin zu einer vorsichtigeren Bilanzierung zu erkennen.⁸ Wie weit die Annäherung von IFRS und HGB in diesem Bereich geht, zeigt die aktuell geführte Diskussion, inwiefern sich die nach IFRS ermittelten Kreditrisikovorsorgen auch für eine Übernahme in die HGB-Bilanzen von Banken eignen.⁹

Bilanzwirksame Erfassung von Leasingverhältnissen nach IFRS 16

Eine fundamentale Änderung der Bilanzierung von Leasingverhältnissen wurde durch den seit 2019 verpflichtend anzuwendenden IFRS 16 ausgelöst. Die Neuerungen betreffen vor allem die Leasingnehmerseite, wo nicht länger in Operating- und Finanzierungsleasingverhältnisse entsprechend der Zurechnung des wirtschaftlichen Eigentums unterschieden wird. Stattdessen werden grundsätzlich alle Leasingverhältnisse bilanzwirksam erfasst, D. h. vom Prinzip her analog bisheriger Finanzierungsleasingverhältnisse behandelt. Ausgenommen davon sind kurzfristige Leasingverhältnisse und solche in Bezug auf einen Vermögenswert von geringem Wert (IFRS 16.6). Somit entfällt durch IFRS 16 beim Leasingnehmer in der Regel die Möglichkeit der Abbildung „off balance“ durch Behandlung der Leasingzahlungen als Aufwand der entsprechenden Periode. Vielmehr wird sowohl ein Vermögenswert auf der Aktivseite als auch eine Leasingverbindlichkeit auf der Passivseite der Bilanz erfasst. Entsprechend des right-of-use-Ansatzes des IFRS 16 wird zwar – an-



Summary

Obwohl vermutet werden könnte, dass sich die IFRS durch Neuerungen immer weiter vom konservativen HGB entfernen, lässt sich im Gegenteil vielmehr ein gewisser Trend zur Stärkung der „Vorsicht“ in den IFRS erkennen, auch ausgelöst durch die Erfahrungen vergangener Krisenzeiten. Anders als 2009, als durch das BilMoG das HGB eine Annäherung an die IFRS erfuhr, stellt sich teilweise die Frage, ob sich nunmehr nicht eine gewisse „Annäherung“ der IFRS an das HGB ergibt – natürlich ohne dass eine solche ursächlich vom IASB beabsichtigt ist. Der vorliegende Beitrag betrachtet die aktuellen Entwicklungen in der internationalen Rechnungslegung vor diesem Hintergrund und erläutert, inwiefern eine gewisse aus dem deutschen Handelsrecht bekannte Konservativität zunehmend Einzug in die IFRS-Regelungen erhält.



**DR. DAVID
SHIRKHANI**

ist Referent bei Rödl & Partner im Bereich Capital Markets & Accounting Advisory Services. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Rechnungslegungsberatung, Abschlussprüfung sowie der Fach- und Grundsatzarbeit.
david.shirkhani@roedl.com

ders als bei Finanzierungsleasingverhältnissen nach dem Vorgängerstandard – nicht der zugrunde liegende Leasinggegenstand selbst aktiviert, sondern ein Nutzungsrecht an diesem Gegenstand (IFRS 16.22). Diese Feinheit ist für die Frage nach der Konservativität der Bilanzierung allerdings weniger entscheidend.

Im Vordergrund steht vielmehr, dass sich der Verbindlichkeitsausweis auf der Passivseite erhöht. Die Zahlungsverpflichtungen aus diesen Leasingverhältnissen werden nun also direkt aus der Bilanz ersichtlich, was bis dato nur für Finanzierungsleasingverhältnisse gegeben war. Zahlungsverpflichtungen aus Operating-Leasingverhältnissen mussten (mühsam) aus dem Anhang herausgesucht werden, das Bilanzbild haben sie jedoch nicht getrübt.

Durch IFRS 16 entfernt sich die Leasingbilanzierung weiter vom HGB, welches nach wie vor eine Zurechnung des Leasinggegenstandes beim wirtschaftlichen Eigentümer fordert. In der Praxis wird daher regelmäßig auf die Unterteilung in Operating-Leasing und Finanzierungsleasing entsprechend der steuerlichen Leasingerlasse zurückgegriffen. Der Schritt der IFRS, von dieser traditionellen Zweiteilung abzuweichen und stattdessen eine bilanzwirksame Erfassung grundsätzlich aller Leasingnehmerverhältnisse vorzunehmen, führt zu einer Erhöhung des Verbindlichkeitsausweises, einhergehend mit einer Erhöhung des bilanziellen Verschuldungsgrades. Dies kann zweifelsohne als konservative Maßnahme bezeichnet werden, selbst wenn die Bilanzierungsnorm dahinter revolutionär daherkommen mag. Dieser Schritt in Richtung Konservativität war auch keineswegs unbeabsichtigt. Vielmehr war es genau die Intention des Standardsetzers, die Zahlungsverpflichtungen aus Leasingverhältnissen in der Bilanz sichtbar zu machen und somit einen Verbindlichkeitsausweis zu erhalten, der die tatsächlichen ökonomischen Verhältnisse besser widerspiegelt.¹⁰

Die nach HGB nach wie vor vorgenommene Unterscheidung in Operating- und Finanzierungsleasing ist problembehaftet. Auf Seiten der bilanzierenden Unternehmen besteht durch entsprechende Vertragsgestaltungen die Möglichkeit, eine Off-balance-Bilanzierung zu erreichen und damit die Passivierung von Leasingverbindlichkeiten zu vermeiden.¹¹ Der Schritt der IFRS hin zu einer bilanzwirksamen Erfassung der Leasingverhältnisse führt also sowohl zu einer konservativeren als auch zu einer realistischeren Bilanzierung, die einen wesentlichen bilanzpolitischen Spielraum eindämmt. Vorsicht und eine möglichst ökonomische Betrachtungsweise müssen somit keineswegs in Widerspruch zueinander stehen. Gerade vor diesem Hintergrund wird es interessant sein zu beobachten, wie der deutsche Gesetzgeber auf die internationalen Entwicklungen zur Bilanzierung von Leasingverhältnissen reagiert. Auch wenn sich momentan keine Änderungen der bestehenden handelsrechtlichen Vorschriften abzeichnen, könnten ähnliche

Vorschriften ein geeignetes Mittel sein, die langjährigen durch das Steuerrecht beeinflussten handelsrechtlichen Regelungen im Sinne der bestehenden Grundsätze zu modernisieren.

Umsatzrealisierungsmodell nach IFRS 15

Mit Blick auf den zu beobachtenden Trend zu mehr Vorsicht in der IFRS-Rechnungslegung fällt IFRS 15 etwas aus der Reihe. Das HGB lässt gemäß des im Zusammenhang mit dem Vorsichtsprinzip stehenden Realisationsprinzips (§ 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB) eine Vereinnahmung von Umsatz erst dann zu, wenn dieser auch tatsächlich realisiert ist (Completed-Contract-Methode). Dahingegen haben die IFRS bereits vor der Einführung von IFRS 15 die Tür für eine vorzeitige Umsatzrealisierung nach der Percentage-of-Completion-Methode geöffnet. IFRS 15 ändert zwar die Kriterien für eine vorzeitige zeitraumbezogene Umsatzrealisierung während der Leistungserbringung, schafft diese jedoch nicht ab. Ob diese nun restriktiver als zuvor oder im Gegensatz sogar häufiger zur Anwendung kommt, lässt sich pauschal nicht beantworten. Die Zielsetzung des IFRS 15 bestand primär nicht darin, diese Methode zu erweitern oder einzugrenzen. Im Fokus stand die Schaffung eines einheitlichen, mit den US-GAAP harmonisierten Modells zur Umsatzrealisierung, das bisherige Graubereiche ausmerzt.¹² Materielle Änderungen in Bezug auf die Umsatzrealisierung können sich zwar durchaus ergeben, können aber nicht per se einer vom Standardsetzer beabsichtigten Richtung zugewiesen werden.

Es zeigt sich also, dass nicht jedes der großen Standardsetzungsprojekte eine Erhöhung der Konservativität zur Folge hat. Es existiert folglich keine „Agenda“ des Standardsetzers, die IFRS mit jeder Neuerung konservativer zu gestalten. Ein solcher Trend kann lediglich durch einzelne Regelungen beobachtet werden. So bestätigte der IASB-Vorsitzende Hans Hoogervorst selbst vor einigen Jahren, dass sich durchaus Elemente des Vorsichtsprinzips in einigen Standards wiederfinden, auch ohne dass diesem Grundsatz eine besonders grundlegende systematische Bedeutung zugemessen wird.¹³

Aktuelle Entwicklungen zur Goodwill-Bilanzierung

Auch nach Abschluss der drei beschriebenen Großprojekte ist der Drang des Standardsetzers zur Überarbeitung nicht gestillt. Es wird längst überlegt, welche weiteren Änderungen die Qualität der Informationsversorgung der Abschlussadressaten erhöhen können. Als ein wesentlicher Faktor hierbei wurde die Folgebewertung des auch als Goodwill bezeichneten Geschäfts- oder Firmenwerts identifiziert. Dieser entsteht bei Unternehmenszusammenschlüssen, wenn die Erwerbskosten das Neubewertete bilanzielle Nettovermögen übersteigen.

Dies ist häufig der Fall bei Unternehmenstransaktionen, wenn nicht bilanzierungsfähige Vermögenswerte (wie Mitarbeiter-Know-how) oder sonstige nicht greifbare Elemente (z. B. Synergien) vorliegen. Der entsprechende Differenzbetrag wird als Geschäfts- oder Firmenwert sowohl nach HGB als auch nach IFRS aktiviert.

Unterschiede ergeben sich jedoch bei der Folgebewertung. Das HGB fordert eine planmäßige Abschreibung des Geschäfts- oder Firmenwerts. Sofern die Nutzungsdauer nicht verlässlich geschätzt werden kann, ist die Abschreibung über einen Zeitraum von zehn Jahren vorzunehmen (§ 253 Abs. 3 HGB). Darüber hinaus sind etwaige Wertminderungen aufzufassen. Die IFRS sehen im Gegensatz dazu keine planmäßigen Abschreibungen des Geschäfts- oder Firmenwerts vor, sondern setzen lediglich auf regelmäßige Überprüfungen auf etwaige Wertminderungen nach dem Impairment-Only-Ansatz (IAS 36.10).

Dieser Impairment-Only-Ansatz der IFRS ist Gegenstand heftiger Kritik. Da Tests auf Wertminderungen ermessensspielraumhaft sind, ergibt sich die praktische Möglichkeit einen Wertminderungsaufwand zu „verschieben“, was dazu führt, dass die Werthaltigkeit der in den Unternehmensbilanzen ausgewiesenen Geschäfts- oder Firmenwerts angezweifelt wird.¹⁴ Auch empirisch lassen sich Indizien finden, welche die Werthaltigkeit der in den IFRS-Bilanzen ausgewiesenen Goodwill-Bestände zumindest bezweifeln lassen.¹⁵ Die Gefahr eines zu hohen Goodwill wird nach HGB dadurch begrenzt, dass sich dieser im Zeitablauf durch die planmäßige Abschreibung automatisch reduziert und nach spätestens zehn Jahren (sofern nicht eine längere Nutzungsdauer begründet werden kann) aus der Bilanz verschwunden ist. Der somit tendenziell geringere Goodwill nach HGB führt zu einem niedrigeren Vermögensausweis und damit zu einer konservativeren Bilanzierung.

Aufgrund der Kritik am Impairment-Only-Ansatz werden aktuell verschiedene Maßnahmen zur Eindämmung des Risikos der mangelnden Werthaltigkeit des Goodwill diskutiert. Hierzu wurde erst im März 2020 ein Diskussionspapier zur Kommentierung durch die Öffentlichkeit veröffentlicht. Hier findet sich auch der Vorschlag wieder, ähnlich wie im HGB auf eine planmäßige Ab-

schreibung des Goodwill zu setzen. Zum jetzigen Zeitpunkt ist allerdings unklar, ob sich dieser Vorschlag in nächster Zeit tatsächlich im IFRS-Regelwerk wiederfinden wird. In einer vorläufige Einschätzung des Standardsetzers ist eine knappen Mehrheit (acht von 14 Mitgliedern) für eine Beibehaltung des bisherigen Impairment-Only-Ansatzes (DP/2020/1, 3.89). Dieses knappe Ergebnis zeigt jedoch, dass zumindest teilweise durchaus der Bedarf gesehen wird, die IFRS-Bilanzen in diesem Hinblick konservativer zu gestalten. Laut Standardsetzer ist daher eine Weiterführung der öffentlichen Diskussion im Rahmen des Diskussionspapiers erforderlich (DP/2020/1, 3.91). Es wird sich also zeigen, ob sich die Befürworter der vorsichtigen Goodwill-Bewertung unter Zuhilfenahme planmäßiger Abschreibungen durchsetzen werden und die IFRS auch hier eine baldige Annäherung an das HGB erfahren.

Fazit

Die aktuellen Entwicklungen in der Rechnungslegung nach IFRS lassen durchaus Tendenzen hin zu einer vorsichtigeren Bilanzierung erkennen. Zwei der letzten drei Großprojekte resultieren in einem konservativeren Ausweis der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Mit der möglichen Einführung der planmäßigen Abschreibung auf Geschäfts- oder Firmenwerte steht aktuell eine weitere Erhöhung der Konservativität der IFRS-Regelungen zur Diskussion.

Natürlich macht eine Schwalbe noch lange keinen Sommer. Daher bleibt abzuwarten, ob sich aus den aktuellen Beobachtungen ein nachhaltiger Trend hin zu einer konservativeren Bilanzierung in den IFRS-Normen ergibt. Interessant wird zu beobachten sein, welche Rolle die aktuellen Entwicklungen rund um die Corona-Krise in diesem Zusammenhang spielen werden. Für das altgediente HGB mag es zumindest ein kleiner Punktsieg sein, dass die Ideen der vorsichtigen Bilanzierung zunehmend auch nach IFRS diskutiert werden. In dem Einzug von mehr Vorsicht in die IFRS ist durchaus eine Chance zu sehen, die Divergenz zwischen kontinentaleuropäischer und angelsächsischer Rechnungslegungstradition ein Stückweit zu überwinden. So könnte durch eine Art Kombination der beiden Gedankenwelten eine weitere Verbesserung der Finanzberichterstattung erreicht werden. Die Abschlussadressaten dürften von einer solchen weniger ideologisch gepräg-

ten und vielmehr pragmatischen Vorgehensweise durchaus profitieren. ■

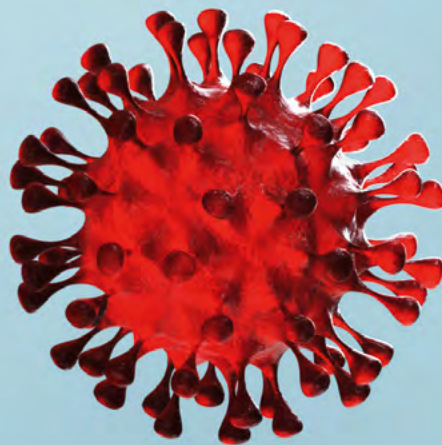
Fußnoten

- ¹ Vgl. Thommen et al. (2016), S. 226.
- ² Vgl. Beinsen/Wagenhofer (2013), S. 415.
- ³ Vgl. Coenberg et al. (2011), S. 137 mit einer vergleichenden Analyse von IFRS und HGB vor BilMoG.
- ⁴ Vgl. Beinsen/Wagenhofer (2013), S. 415.
- ⁵ Vgl. Zirkler/Nohe (2003), S. 222.
- ⁶ Vgl. Fischer et al. (2014), S. 435.
- ⁷ Vgl. Bosse (2015), S. 768.
- ⁸ Vgl. Dinh/Seitz (2015), S. 147.
- ⁹ Vgl. Fischer et al. (2014), S. 441; Klube et al. (2019), S. 155.
- ¹⁰ Vgl. Nemet/Heyd (2016), S. 66.
- ¹¹ Vgl. Lühn (2016), S. 371.
- ¹² Vgl. Thurow (2015), S. 371.
- ¹³ Vgl. Hoogervorst (2012), S. 4.
- ¹⁴ Vgl. Kümpel/Kleinewegen (2018), S. 2595.
- ¹⁵ Vgl. Zülch/Wersborg (2017), S. 367.

Literatur

- > Beinsen, B./Wagenhofer, A. (2013): Das ambivalente Verhältnis des IASB zum Vorsichtsprinzip. IRZ, S. 413-419.
- > Bosse, M. (2015): IFRS-9-konforme Modellierung von Loss Given Default und Exposure at Default, WPg, S. 768-777.
- > Coenberg, A./Frank, S./Dinh, T./Schabert, B./Schultze, W. (2011): Auswirkungen der Rechnungslegungsumstellung von HGB auf IFRS auf zentrale Kennzahlen der Jahresabschlussanalyse – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, KoR, S. 133-142.
- > Dinh, T./Seitz, B. (2015): „Vorsicht“ in den IFRS am Beispiel von IFRS 9, IRZ, S. 145-150.
- > Fischer, P./Flick, P./Krakuhn, J. (2014): Möglichkeiten und Grenzen zur Übernahme der nach IFRS 9 berechneten Risikovorsorge in die handelsrechtliche Rechnungslegung, IRZ, S. 435-441.
- > Hoogervorst, H. (2012): The Concept of Prudence: dead or alive? <https://cdn.ifrs.org/-/media/feature/news/speeches/2012/hans-hoogervorst-fee-september-2012.pdf>.
- > Klube, J./Schröter, A./Weber, C. (2019): Übernahme des Expected-Loss-Ansatzes nach IFRS 9 in den HGB-Abschluss von Banken? WPg, S. 148-155.
- > Kümpel, T./Kleinewegen, D. (2018): Goodwill Impairment Test nach IFRS – Eine Analyse der DAX30-Unternehmen, DStR, S. 2595-2602.
- > Lühn, M. (2016): Leasingbilanzierung im Spannungsfeld zwischen IFRS 16 und Handels- und Steuerrecht, StuB, S. 367-372.
- > Nemet, M./Heyd, R. (2016): Bilanzierung von Leasingverhältnissen nach IFRS 16, PiR, S. 65-74.
- > Thommen, J., Achleitner, A., Gilbert, D. Hachmeister, D., Kaiser, G. (2016): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 8. Aufl., Springer.
- > Thurow, C. (2015): IFRS 15 Umsätze mit Kunden – eine Einführung, StBp, S. 269-271.
- > Zirkler, B./Nohe, R. (2003): Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen – Gründe und Stand in der Praxis, BC, S. 222-225.
- > Zülch, H./Wersborg, T. (2017): 13 Jahre Impairment-only-Ansatz zur Goodwillbilanzierung in Deutschland, KoR, S. 362-371.

AKTUELL



Controller-Agenda 2020/21: Reaktion, Koordination, Prävention, Neustart

VON GÜNTHER LEHMANN / CONRAD GÜNTHER / MICHAEL BERNHARD

Viele Controller stehen vor der größten Herausforderung ihres Berufslebens. Aufgrund der Corona-Krise müssen sie einen Balanceakt bewältigen:

- ▶ Auf der einen Seite gilt es, die finanzielle Stabilität des Unternehmens zu sichern und für weitere Risiken gerüstet zu sein.
- ▶ Auf der anderen Seite müssen die Mitarbeiter, Kapazitäten und Strukturen für den Neustart erhalten und teilweise neu aufgebaut werden.

Aus dieser Situation leiten wir vier grundlegende Schwerpunkte für die Controller-Agenda in den nächsten 12 Monaten ab: **Reaktion, Koordination, Prävention, Neustart** (siehe Abb. 1, Seite 31). Diese Aspekte werden in den folgenden Ausgaben des Controller Magazins ständig präsent sein und Sie auf dem Weg aus der Krise unterstützen. Das betrifft nicht nur die zahlenbasierten Controlling-Aufgaben, sondern auch die Emotionen, mit denen Controllerinnen und Controller aller Ebenen umgehen können müssen.

**REAKTION:
Liquidität sichern, Kosten senken**

Die Sicherung der Liquidität wurde plötzlich zur dominanten Zielsetzung. Kostensenkung, Kurzarbeit Working Capital Management, Fördermittel und Finanzhilfen. Bereits in der letzten Ausgabe des Controller Magazins haben Utz Schäffer und Jürgen Weber dargelegt, dass „in der Krise die zentralen Kompetenzen der Controller gefragt sind:

- ▶ Im Reporting die Auswirkungen der Krise auf Ergebnis und Cash zeitnah zu berichten und Implikationen – (besonders) kritische Entwicklungen – aufzuzeigen.

- ▶ Durch gutes Cash Management eine ausreichende Liquidität sicherzustellen.
- ▶ Auf der Basis einer intimen Kenntnis der Kostenstrukturen Einsparpotenziale zu erkennen und die Investitionen zu identifizieren, die am ehesten auf die lange Bank geschoben werden können.
- ▶ Nicht zuletzt: Den Fokus auf das Wesentliche sicherzustellen!“

(Utz Schäffer / Jürgen Weber: Corona Krise: Die Stunde der Controller! Controller Magazin Mai / Juni 2020, S. 46f)

Hinzu kommt: Die Corona-Krise hat die Wirtschaft in einer ohnehin schwierigen Phase getroffen. Konjunkturschwäche und digitale Transformation haben manche Unternehmen finanziell und organisatorisch schon zuvor beansprucht.

„Auch wenn die Unsicherheit groß ist, müssen Controller Führungskräfte bei den notwendigen Entscheidungen unterstützen. Insbesondere verschiedene Szenarien und Zeithorizonte finanziell zu quantifizieren und an neue Entwicklungen anzupassen, ist im Moment eine Kernaufgabe.“ (Heimo Losbichler, CFO aktuell, Mai 2020, S. 2.)

**KOORDINATION:
Gesamtunternehmen bei Budgets und Prozessen im Blick**

„Das Controlling ist hier als Berater des Managements und als Schnittstelle zwischen Funktionen, Geschäftsfeldern und dem Finanzbereich gefragt.“ (Michael Kappes, Controller Magazin, Mai / Juni 2020, S. 86f)



Summary

In der Krise sind die Controller als Business Partner besonders gefordert. Aus dieser Situation leiten die Autoren vier grundlegende Schwerpunkte für die Controller-Agenda der nächsten 12 Monate ab: Reaktion, Koordination, Prävention und Neustart. Diese Aspekte werden auch in den folgenden Ausgaben des Controller Magazins präsent sein, um die Controller bei der Bewältigung ihrer Aufgaben in der Krise zu unterstützen.

Für gute Entscheidungen sind die hinter den Kosten stehenden Leistungen und Ressourcen zu berücksichtigen. Die harmlose Kürzung an einer Stelle kann gravierende Nachteile in einem anderen Bereich haben.

Oft sind die Budgets noch nach Funktionsbereichen gegliedert, während das Funktionieren des Unternehmens von den Geschäftsprozessen abhängt. Hier ist es Aufgabe der Controller, die Prozesse insgesamt zu optimieren – und ein Silo-Denken der Bereiche zu vermeiden. Durch ihr Streben nach dem Single Point of Truth, der zentralisierten Datenhaltung über alle Systeme und Einheiten hinweg, sind die Controller für diese Aufgabe prädestiniert. Und diese Aufgabe ist systemrelevant: 70 % der Unternehmen wollen ihre Kernprozesse noch stärker digitalisieren (Haufe Group, „Wir nach Corona – Szenarien für eine neue Arbeitswelt“, Studie, April 2020, Seite 7)!

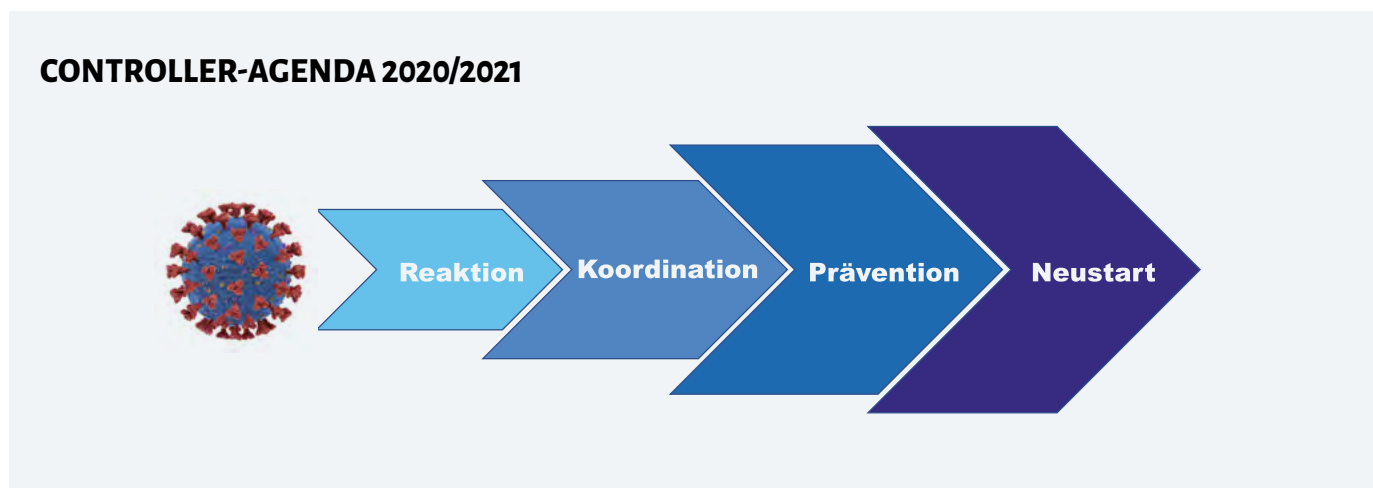


Abb. 1: Die vier Phasen der Controller-Agenda in der Krise



**GÜNTHER
LEHMANN**

Chefredakteur Controlling
und Compliance von Haufe,
verantwortlich für
Controlling-
Fachinformationen und
Online-Seminare.
guenther.lehmann@
haufe-lexware.com

Voraussetzung ist die operative Kenntnis von Prozessen, Systemen, Leistungen und Leistungsträgern – und nicht nur der nackten Zahlen. „Leistungsträger“ umfasst dabei nicht nur die „Hauptlinge auf C-Level“, sondern alle Mitarbeitenden und Stakeholder und damit die Unternehmenskultur an sich. Insbesondere wenn Kurzarbeit zur Senkung der Personalkosten nicht ausreicht und über betriebsbedingte Kündigungen diskutiert wird, kommt es zum Schwur:

- ▶ Sind alle Alternativen (Arbeitszeitreduzierung, Finanzhilfen etc.) bekannt und bewertet?
- ▶ Ist die (immaterielle) Gegenrechnung zu den finanziellen Einsparungen (Motivationsverlust, Imageverlust, Know-how-Verlust etc.) berücksichtigt?

Hier zeigt sich, wer Business Partner oder nur Zahlenknecht ist.

**PRÄVENTION:
Risiken breiter betrachten,
Gegenmaßnahmen vorbereiten**

„Auf so tiefe Einschnitte wie sie durch die Corona-Krise entstanden, war niemand vorbereitet. Dabei war der Risikofaktor „Virus-Pandemie“ spätestens seit dem SARS-Ausbruch 2009 bekannt. Diese Erkenntnis floss jedoch weder in Risikobewertungen ein noch wurden Gegenmaßnahmen für derart weitreichende Ereignisse geplant und vorbereitet.“ (Werner Gleißner²)

Für das Risikomanagement als Teilfunktion des Controllings bedeutet dies:

- ▶ existenzbedrohende Risiken erkennen,
- ▶ neue Treiber in der Risikobewertung berücksichtigen,
- ▶ Kombinationseffekte durch Risikoaggregation ermitteln und
- ▶ Handlungsbedarf aufzeigen und Gegenmaßnahmen vorbereiten

Ein „Berufsrisiko“ dürfen Controller dabei nicht außer Acht lassen: Als Rationalitätssicherer haben sie die Aufgabe, Planungen von Bereichen, Produktinnovationen und Investitionsprojekten auf ihre Realitätsnähe zu prüfen. Wer jetzt die Risiken überbewertet und Chancen in Frage stellt, kann sich schnell den Ruf des Bedenkträgers erwerben. Auch das kann nur mit ausreichender Kenntnis des operativen Geschäfts und intensiver Kommunikation mit den Fachbereichen vermieden werden.



**CONRAD
GÜNTHER**

Herausgeber und Chefredakteur Controller Magazin, Vorstandsmitglied des Verlag für ControllingWissen AG, Vorsitzender des Aufsichtsrats der CA Akademie AG.
conrad.guenther@vcw.de



**MICHAEL
BERNHARD**

Produktmanager Finance
und Controlling, Haufe Group.
michael.bernhard@
haufe-lexware.com

**NEUSTART:
Kapazitäten hochfahren –
Strategie anpassen**

„Mit Schubladenplänen hat das Controlling schnell Ideen zur Krisenbewältigung zur Hand.“ (Ronald Gleich, 2020³)

Der Neustart nach dem Shutdown – nach Kurzarbeit und Homeoffice – ist keine Rückkehr aus dem verlängerten Wochenende. Zwar sind Maßnahmen zur Einhaltung von Hygiene- und Abstandsregeln nur selten Controllersache. Aber sie kosten Geld und können die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Ebenso sind Erhöhungen von Lagerbeständen erst einmal vorzufinanzieren, dies führt eventuell zu höheren Kosten als bisher. Hier kommen die vorgenannten Schwerpunkte Koordination und Prävention erneut ins Spiel. Die Einzelaktivitäten müssen ganzheitlich betrachtet und abgestimmt werden. Und angesichts gesunkener Reserven ist eine erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit bei Analyse, Reporting, Entscheidung und Umsetzung gefordert.

Doch können Unternehmen einfach weitermachen wie bisher? Sicher nicht alle. Deswegen gilt es, die Strategie auf den Prüfstand zu stellen und ggf. nach zu justieren. Wie haben sich Markt und Gesellschaft dauerhaft verändert? Müssen Unternehmen deshalb digitaler, agiler, nachhaltiger werden? Auch dies ist ein Punkt auf Controllers To-do-Liste.

**FAZIT:
Es bleibt herausfordernd,
packen wir's an!**

„Die Stunde der Controller!“. So haben Utz Schäffer und Jürgen Weber die Chancen für unseren Berufsstand betont. Die Anforderungen sind sehr hoch – an Fachkompetenz und Sozialkompetenz, aber auch an die persönliche Resilienz jedes Einzelnen.

Das Controller Magazin wird Sie dabei begleiten und unterstützen. Dazu erweitern wir den Leistungsumfang des Controller Magazins um Online-Seminare zu aktuellen Themen: Bereits im Juli passend zum Thema Koordination: **„Kündigen oder geht es auch anders? Bei der Analyse des Personalbedarfs über die Krise hinausdenken!“** (21. Juli 2020, 14.00 – 15.30 Uhr, siehe auch den Hinweis auf Seite 73). ■

Fußnoten

¹ <https://www.haufe.de/wir-nach-corona>

² <https://www.risknet.de/themen/risknews/wie-riskant-ist-die-welt-wirklich/>

³ https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/wie-das-controlling-in-der-krise-schneller-reagieren-kann_112_513290.html

DER STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **4. August 2020**.

ZIELGRUPPE CONTROLLING

Leiter Finanz- und Rechnungs- wesen/Controlling (m/w/d)

über Dr. Heimeier & Partner,
Management- und Personalberatung
GmbH, Großraum Stuttgart
[Job-ID 014586914](#)

Risk Manager (m/w/d)

J.M. Voith SE & Co. KG, Heidenheim
[Job-ID 013821859](#)

Referent Treasury - Cash Management (m/w/d)

DRÄXLMAIER Group,
Vilsbiburg bei Landshut
[Job-ID 012428537](#)

Junior Manager Treasury Operations & Systems Back Office (m/w/divers)

Continental AG, Regensburg
[Job-ID 014056347](#)

Steuerfachleute (m/w/d) zur Leitung einer Beratungsstelle

Lohnsteuerhilfeverein Vereinigte
Lohnsteuerhilfe e. V.,
Raum Hannover/Göttingen
[Job-ID 013940199](#)

Mitarbeiter Controlling (m/w/d)

Mainsite GmbH & Co. KG,
Obernburg
[Job-ID 014407563](#)

Leiter Personal & Organisations- entwicklung (m/w/d)

Sparkasse Markgräflerland,
Weil am Rhein
[Job-ID 013779693](#)

Referent (m/w/d)

im Vertrieb - Steuerung
HALLESCHE Krankenversicherung a. G.
[Job-ID 014413440](#)

Senior Controller (m/w/d)

TOPOS Personalberatung Hamburg,
Raum Düsseldorf/Köln
[Job-ID 013830608](#)

Supply Chain Manager (m/w/d)

QUNDIS GmbH, Erfurt
[Job-ID 012538026](#)

Leiter Finanzen (w/m/d)

DENIC eG, Frankfurt am Main
[Job-ID 014407550](#)

Mitarbeiter (m/w/d) Controlling

C. Melchers GmbH & Co. KG, Bremen
[Job-ID 014406397](#)

Referent Vorstandsprojekte & Geschäftsentwicklung (m/w/d)

TOPOS Personalberatung Hamburg,
Großstadt in Süddeutschland
[Job-ID 013063201](#)

Job-ID eingeben und bewerben!

Einfach auf www.stellenmarkt.haufe.de
die gewünschte Job-ID eintippen und
Sie gelangen direkt zu Ihrem gewünschten
Stellenangebot.



Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner:
Michaela Freund
Tel. 0931 2791-777
stellenmarkt@haufe.de

Finden Sie aktuelle Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de

Turnaround- und Liquiditätsmanager

Die aktuelle Rolle vieler CFOs in der Corona-Krise. VON FLORIAN MES / GUNNAR BINNEWIES

Restrukturierer gesucht: Deutschland vor dem wirtschaftlichen Abschwung

Nach Jahren des wirtschaftlichen Aufschwungs und der Hochkonjunktur in Deutschland mehrten sich in den vergangenen Monaten die Anzeichen einer sich abkühlenden Konjunktur. Bspw. hat sich gegen Ende des Jahres 2019 die Zahl der Insolvenzen deutscher Großunternehmen stark erhöht.¹ Die Gründe hierfür waren vielfältig und lagen sowohl im mikro- als auch im makroökonomischen Umfeld.

Heute muss sich Deutschland, insbesondere im Kontext von Covid-19, der Krise stellen. Unternehmen sehen sich gerade jetzt gezwungen, schlagartig in den „Krisenmodus“ umzuschalten und sind mit neuen Herausforderungen konfrontiert:

- ▶ Die Sicherstellung der Liquidität ist von oberster Bedeutung für den Fortbestand der Unternehmen.
- ▶ Die Wertschöpfung liegt weitestgehend brach, dennoch müssen geschäftskritische Operationen aufrechterhalten bleiben.
- ▶ Staatliche Fördermöglichkeiten müssen geprüft und die dafür geforderten Unternehmensinformationen bereitgestellt werden.
- ▶ Der Cash-out muss reduziert und Geschäftsmodelle teilweise neu ausgerichtet werden.

Noch ist das Ausmaß der wirtschaftlichen Konsequenzen nicht absehbar. Das Ifo-Institut in München rechnet mit bis zu 1,8 Millionen Arbeitsplätzen, die aufgrund von Covid-19 kurz- bis mittelfristig wegfallen könnten. Je nach Szenario geht man am Institut von einem wirtschaftlichen Schaden bis zu 729 Milliarden Euro aus.²

Die Rolle des CFO in Abhängigkeit zur Unternehmenssituation

Um in Anbetracht der aktuellen Situation gegen schwerwiegende Unternehmenskrisen vorzusorgen bzw. diese zu verhindern, müssen Unternehmen Präventivmaßnahmen ergreifen. Dazu gehört der Aufbau interner bzw. externer Ressourcen und Kompetenzen, speziell in den Bereichen Transformation, Turnaround und Restrukturierung.

Die Erfahrung zeigt, dass immer weniger Unternehmen in Deutschland über genau diese Fähigkeiten verfügen. Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass der Verantwortungsbereich des CFO grundsätzlich kontinuierlich wächst. Bspw. übernimmt der CFO zunehmend strategische Beratungsfunktionen in Unternehmen.³ Vor allem in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit gilt es für Unternehmen, Entscheidungen immer mit Blick auf die Finanzierungssicherheit und die potenziellen Auswirkungen auf das Ergebnis zu treffen, wodurch die Rolle des CFO in Turnaround-Situationen in den Vordergrund rückt. Dabei qualifizieren sowohl kosteneffizientes Denken und Handeln als auch die Fähigkeit zur vorausblickenden Finanzplanung den CFO als strategischen und operativen Hauptakteur.

In sich anbahnenden Turnaround-Situationen oder Restrukturierungsfällen sollten die Aufgaben eines Transformations- und Turnaround-Managers priorisiert werden. Der mit zunehmender Krisenintensität steigende Zeitaufwand des CFO kann dabei jedoch zu einer potenziellen Überforderung führen.

Der CFO als Business-Manager

Bei stabiler Geschäftslage des Unternehmens verantwortet der CFO, als logischer Sparringspartner des CEOs in strategischen Angelegenheiten, das strategische und operative Tagesgeschäft, verfügt über den finanziellen Überblick des Unternehmens und koordiniert alle finanzbezogenen Aktivitäten. Des Weiteren liegt die Sicherstellung einer nachhaltigen Finanzierung des Unternehmens in seinem Verantwortungsbereich. Dies umfasst neben der Verwaltung der Budgets auch ein holistisches Stakeholdermanagement, das sowohl die interne Abstimmung als auch die Kommunikation und Interaktion mit externen Kreditgebern und Kreditnehmern umfasst (s. Abbildung 1). Im Fall einer Ergebniskrise des Unternehmens und damit verbundener interner Herausforderungen muss sich der CFO mit den ersten Ansätzen einer Transformation befassen. Rückläufige Gewinne und Profitabilität können sowohl die Folgen einer Absatzkrise als auch einer unausgewogenen Kostenstruktur sein. In letzterem Fall muss sich der CFO daher zusätzlich zu seinen regulären Aufgaben verstärkt mit der Förderung einer effizienten Finanzberichterstattung sowie mit Maßnahmen zur Performance-Verbesserung des Unternehmens befassen. Der Fokus liegt hierbei auf den zentralen Funktionen und den Overheadkosten, da diese sich häufig überproportional zum Umsatzanstieg entwickeln. Der CFO fungiert als Kostenkontrolleur und stimmt sich mit den sonstigen Vorständen bezüglich weiterer operativer Maßnahmen ab. Hierfür ist eine effiziente Prozessgestaltung ebenso unabdingbar wie die Sicherstellung eines effektiven Arbeitsmodus aller CFO-relevanten Funktionen.

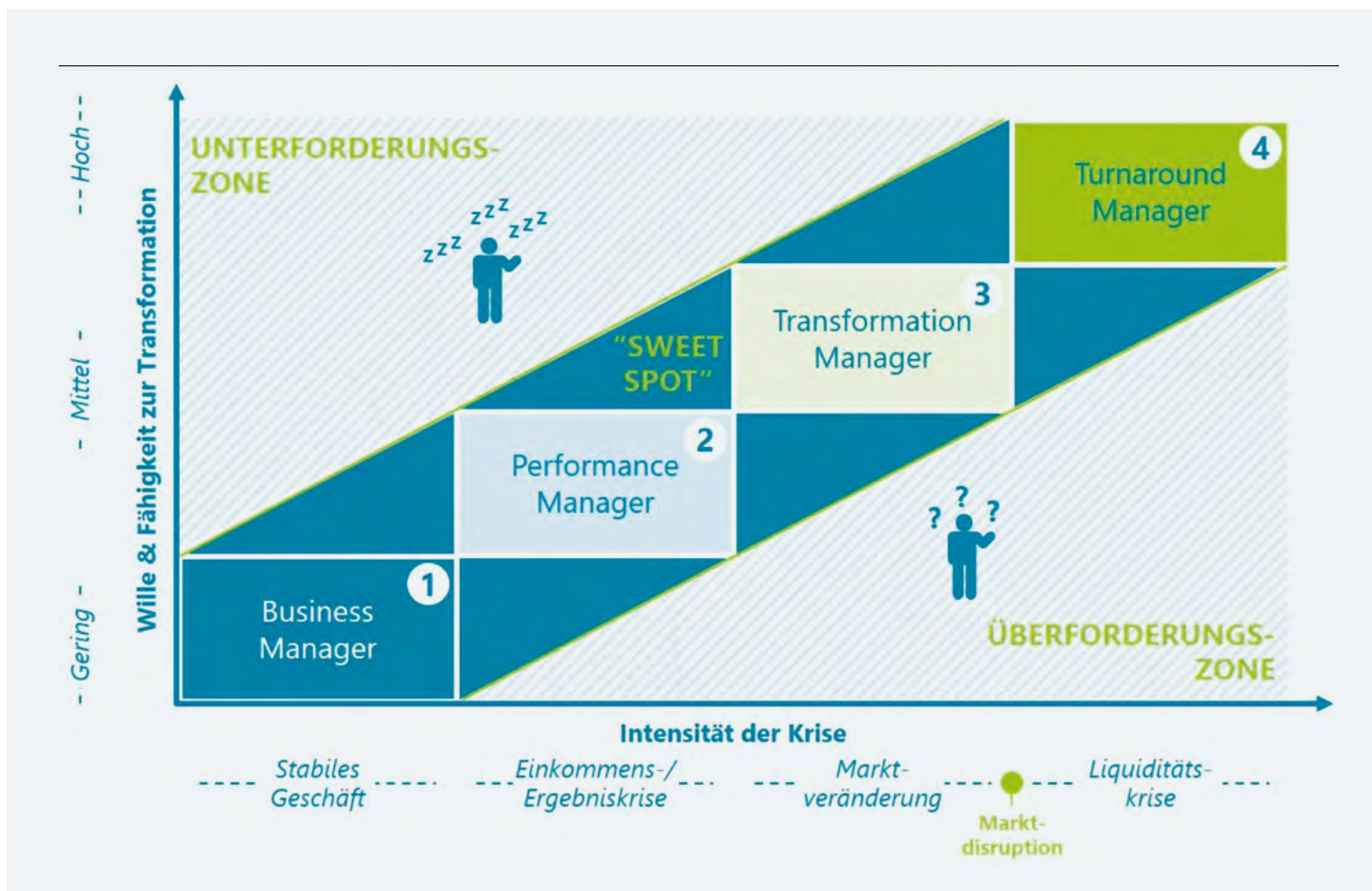


Abb. 1: Neue Verantwortlichkeiten für die Rolle des CFOs (Quelle: goetzpartners)

Der CFO als Transformationsmanager

Sollte sich ein Unternehmen neben internen Herausforderungen zusätzlich auch marktseitigen Veränderungen wie z. B. neuen Regularien, geopolitischen Ereignissen, Digitalisierung oder einer veränderten Wettbewerbssituation gegenübersehen, erhöht sich der Druck auf den CFO weiter. Mit zunehmender Krisenintensität steigen die Verantwortung und die Erwartungshaltung an den CFO, die Rolle eines Transformationsmanagers zu übernehmen. Hierbei empfiehlt es sich, frühzeitig zu agieren, um eine Krise zu vermeiden, in der man lediglich unter Druck und mit eingeschränktem Handlungsspielraum reagieren kann. Ein strategisch gesteuertes und mit der Konzernstrategie abgestimmtes Portfoliomanagement gewinnt in dieser Situation an Bedeutung. M&A-Aktivitäten zur Bereinigung des Portfolios können mit einer Neuausrichtung der Segmente einhergehen und so eine Unternehmenskrise lindern oder gegebenenfalls auch vollständig

verhindern. Hierfür müssen M&A-Initiativen korrekt bewertet, im richtigen Moment forciert und auch kommuniziert werden. Die Veräußerung von Unternehmensteilen mit geringer Gewinnerwartung, abseits des Kerngeschäfts, zum optimalen Zeitpunkt, kann die Cash-Position eines Unternehmens zudem erheblich verbessern und späteren Restrukturierungskosten vorbeugen. Eine Grundvoraussetzung hierfür ist die Schaffung umfangreicher Transparenz über die finanziellen Auswirkungen, um nicht nur eine richtige Bewertung der M&A-Aktivitäten zu ermöglichen, sondern auch die Konsequenzen für die verbleibende Organisation quantifizieren zu können. Des Weiteren kann der CFO auch finanzielle Mittel für die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter hinsichtlich der zukünftig benötigten Kompetenzen bereitstellen, um einem Stellenabbau weitestgehend vorzubeugen.



Summary

Covid-19 fordert von Führungskräften, insbesondere CFOs, sich von heute auf morgen zu Krisenmanagern zu entwickeln: Die Sicherung der Liquidität hat oberste Priorität. Neben ihren sonstigen Aufgaben müssen sie sich plötzlich bspw. mit KfW-Krediten, Kurzarbeitergeld, drastischen Organisations- und Wertschöpfungsveränderungen und Restrukturierungsgedanken auseinandersetzen – und vor allem auch zügig entscheiden. Hier sind strukturierte Managementansätze, eine enge Zusammenarbeit des CFO insbesondere mit dem CHRO sowie ein ganzheitliches Turnaround-Programm mit engem Performance-Tracking und Liquiditätssteuerung essenziell.



**DR. FLORIAN
MES**

ist Partner bei goetzpartners Management Consultants GmbH in München, im Führungsteam der Practice Group Transformation und Leiter der Service Line Restructuring & Turnaround mit dem Schwerpunkt Liquiditätsmanagement.
florian.mes@goetzpartners.com



**DR. GUNNAR
BINNEWIES**

ist Partner bei goetzpartners Management Consultants GmbH in München und Leiter der Service Line Restructuring & Turnaround mit dem Schwerpunkt Personalumstrukturierung.
gunnar.binnewies@goetzpartners.com

Der CFO als Turnaround-Manager

Falls sich die Situation des Unternehmens weiter verschlechtern sollte und das Unternehmen zunehmend in Liquiditätsengpässe gerät, muss der CFO als Turnaround-Manager unter extremem zeitlichen Druck agieren. Das Ziel muss dabei insbesondere sein, einer Liquiditätskrise vorzubeugen und das Unternehmen vor den Folgen einer drohenden Insolvenz zu bewahren. Die Sicherung der Zahlungsfähigkeit zur Weiterführung des operativen Betriebs und zur Finanzierung des anstehenden Turnarounds muss hierbei für den CFO die höchste Priorität haben.

Parallel müssen neben der Finanzierungssicherheit auch kurz- und langfristige orientierte Verbesserungen des Geschäftsmodells und der Kostenstruktur erfolgen, um auch ein längerfristiges Überleben des Unternehmens zu ermöglichen.

In Zeiten, in denen sich die Situation des Unternehmens graduell verschlechtert, nehmen die Verantwortlichkeiten des CFO stufenweise zu und er steht im Zentrum der Entscheidungen. Insbesondere im Kontext der Covid-19 Krise mit weitreichenden, globalen wirtschaftlichen Implikationen, ändert sich die Rolle des CFO schlagartig. Als Turnaround Manager steht die Liquiditätssicherung des Unternehmens im Vordergrund und er muss entlang der gesamten Wertschöpfungskette die relevanten Maßnahmen definieren. Bspw. gehört dazu ein höherer Fokus auf die Working-Capital-relevanten Prozesse, um einen pünktlichen Zahlungseingang offener Kundenforderungen sicherzustellen, aber auch das Bestellvolumen der gesunkenen Nachfrage anzupassen.

Die Herausforderungen des Turnaround-Managers

In Krisensituationen insbesondere im Kontext von Covid-19 und seiner damit verbundenen Rolle als Turnaround-Manager sieht sich der CFO verschiedensten Herausforderungen gegenübergestellt:

1. Ein zentrales Thema in Turnaround-Situationen ist Ressourcenknappheit und die notwendige Neuallokation benötigter Ressourcen. Es erfordert die Implementierung effizienter Prozesse und mehr Raum für turnaround-bezogene Aktivitäten, um diesem frühzeitig entgegenzuwirken. Hier können die Automatisierung und Digitalisierung von Kernprozessen und -aufgaben im Verantwortungsbereich des CFOs zu einer effizienten Betreuung des Tagesgeschäfts und zur Freisetzung zusätzlicher Ressourcen und gesteigener Transparenz beitragen.
2. Die Erfahrung zeigt, dass mehr als 80% aller Turnarounds ihre finanziellen und operativen Ziele verfehlen. Zahlreiche Probleme bei der Planung, Einrichtung

und Durchführung eines Turnarounds sowie mangelnde Transparenz können deutliche Ergebnislücken generieren. Typische Probleme entstehen aufgrund von unvollständigen Datensätzen und nicht ausreichender Granularität der Daten bereits beim Erstellen des Startpunktes. Eine unzureichende oder fehlende Einbindung des Managements bei der Festlegung der Programmziele und der notwendigen Maßnahmen sowie die fehlende Verpflichtung zur Umsetzung stellen weitere Problemfelder dar. Darüber hinaus sind bestehende IT-Systeme in vielen Fällen nicht ausreichend für eine anforderungsgerechte Datenanalyse und -bearbeitung ausgelegt und erschweren es somit, mögliche Einsparungen nachzuerfolgen und später in der GuV sowie Bilanz sichtbar zu machen.

3. Die Sicherung der Liquidität zur Erreichung der gesteckten Ziele gilt als Grundvoraussetzung. Ein unzureichendes Cash Management kann mit schwerwiegenden Folgen verbunden sein. Hierbei gibt es zwei wesentliche Fragestellungen zu beantworten:
 - ▶ Verfügt das Unternehmen über ausreichende finanzielle Mittel, um eine Krise im Vorfeld abzuwehren bzw. die Herausforderungen von Covid-19 zu überstehen?
 - ▶ Kann das Unternehmen in der Krise mit vorhandenen liquiden Mitteln den geplanten Turnaround umsetzen oder bedarf es weiterer externer Mittel?

Der Turnaround und Auswirkungen auf die Liquidität

Die Ankündigung eines Turnarounds und der Bedarf eines strikten Liquiditätsmanagements sind eng miteinander verbunden. So besteht während eines Turnarounds die konstante Gefahr, dass das Unternehmen trotz einer erfolgreichen Restrukturierung in Zahlungsunfähigkeit und folglich in Insolvenz gerät. Wie in Abbildung 2 dargestellt, kann, selbst wenn in laufenden Restrukturierungen bereits erste positive Maßnahmeneffekte in der GuV sichtbar sind, die Liquidität jedoch gleichzeitig immer weiter absinken, bis das Unternehmen in die Zahlungsunfähigkeit gerät.

Es wird häufig übersehen, dass die eingeleiteten Maßnahmen mit nachgelagerten Cash-Effekten – bspw. durch die zeitverzögerte Auszahlung von Abfindungen oder Transferzahlungen – verbunden sind oder dass keine genaue Vorausschau der Zahlungsflüsse vorhanden ist.⁴

Ein umfassender Business Case mit Liquiditätsvorschau wirkt dem Risiko der Zahlungsunfähigkeit während des Turnarounds entgegen. Dieser muss alle Restrukturierungs- und Einmalaufwendungen in einer detaillierten Cashflow-Planung berücksichtigen und ermöglicht somit, das Volumen und den Zeitpunkt des Finanzierungsbedarfes zu prognostizieren und auf kurzfristige Engpässe flexibel reagieren zu können.⁵

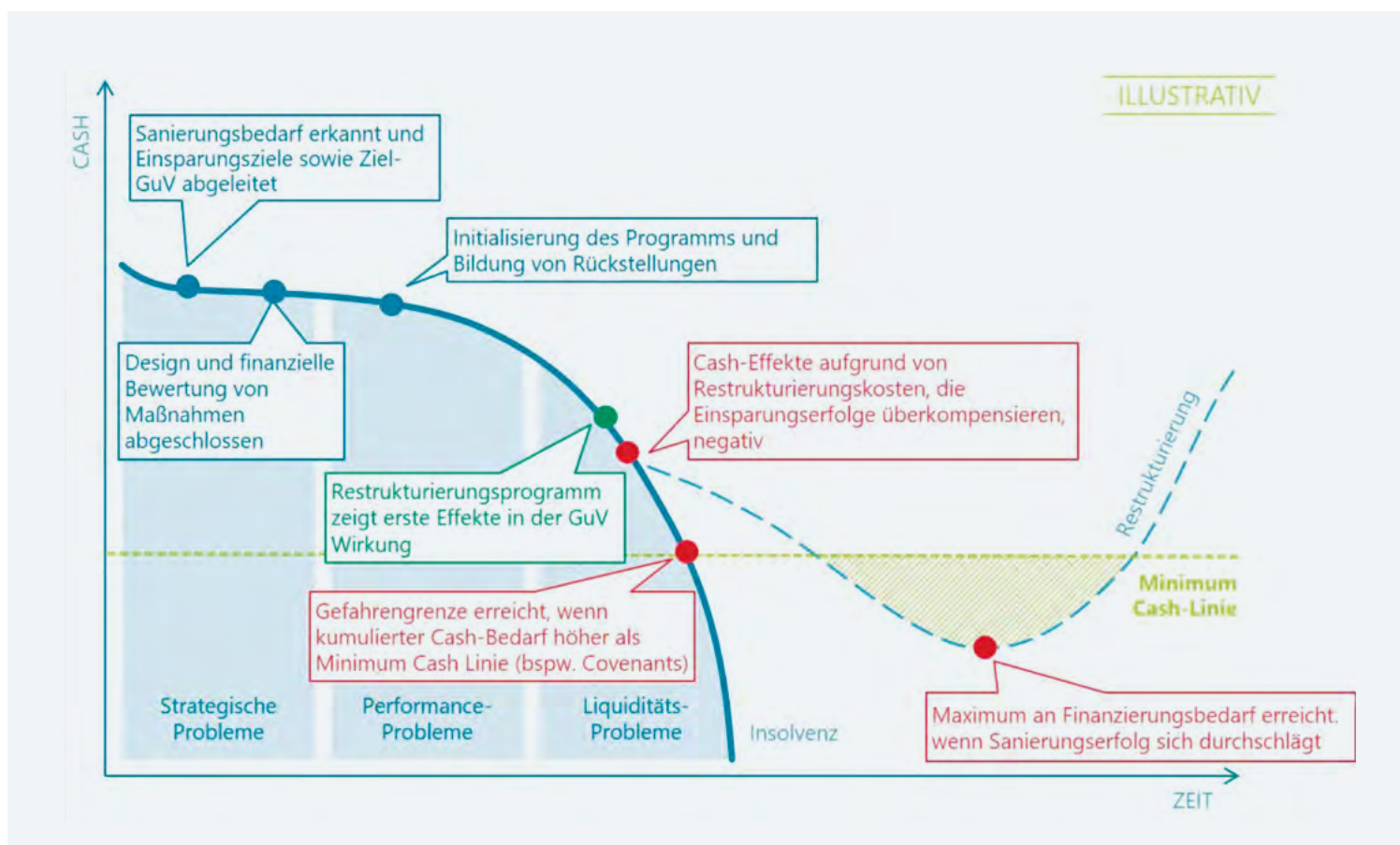


Abb. 2: Typisches Cash-Kurven-Szenario im Restrukturierungsfall (Quelle: goetzpartners)

Die Ankündigung eines Turnaround-Programms und ihre Auswirkungen auf das Net Working Capital

Der öffentliche Start eines Turnaround-Programms löst erfahrungsgemäß bei den unterschiedlichen Stakeholdern des Unternehmens wie Lieferanten und Kunden verschiedene Reaktionen aus: Aufseiten der Lieferanten hat die bloße Ankündigung eines Turnarounds häufig bereits negative Auswirkungen auf Auslieferungen, Rechnungsstellung und Zahlungsziele gegenüber dem vom Turnaround betroffenen Unternehmen: Lieferanten des betroffenen Unternehmens versuchen, ihr eigenes Risiko bei einer potenziellen Insolvenz ihres Kunden zu minimieren, indem

- ▶ zuvor gewährte Zahlungsziele gekürzt oder auch komplett gestrichen werden und ein strikteres Forderungsmanagement gegenüber dem Unternehmen gestartet wird;
- ▶ Rechnungen direkt bei Leistung, im Extremfall aber auch bereits als Vorkasse gestellt werden;
- ▶ bestellte aber noch nicht bezahlte Produkte später oder gar nicht mehr ausgeliefert werden.

Gleichzeitig werden aufseiten der Kunden des Unternehmens zuvor vereinbarte Anzahlungen verringert oder vollständig verweigert und ausstehende Forderungen nicht mehr beglichen. Die Kunden wollen somit das eigene Risiko minimieren und erhoffen sich, Kosten sparen zu können. Je enger die Leistungsbeziehung zwischen Kunde und betroffenem Unternehmen ist, desto schwerer tut sich der Kunde, Maßnahmen durchzusetzen. Die verzögerte Auslieferung aufseiten der Zulieferer und die damit verbundenen Produktionsausfälle sowie kurzfristige Verschiebungen bzw. Stopps der Kunden bei der Vergabe von Aufträgen führen wiederum schnell zu einem Anstieg der Vorräte und Lagerhaltung im betroffenen Unternehmen. Der Rückgang der Verbindlichkeiten, verbunden mit einem Anstieg an Forderungen und erhöhter Lagerhaltung, kann in Kombination zu einem schnellen und starken Anstieg des Net Working Capital, einem schnellen Liquiditätsabfluss und in Konsequenz zu Liquiditätsproblemen des betroffenen Unternehmens führen. Dies schränkt den Handlungsspielraum stark ein.

In Zeiten von Covid-19 sieht man im Bereich Working Capital unterschiedliche Herangehensweisen. Stark betroffene Unternehmen verzögern die Bezahlung ihrer Lieferanten signifikant. Unternehmen mit einer guten Cash Position unterstützen ihre Lieferanten in dieser Zeit mit sofortiger Bezahlung im Sinne eines kollaborativen Working Capital Managements. Darüber hinaus trägt die gestiegene Globalisierung der Supply Chain zu einer höheren Disruption und damit zur Gefahr von Produktions- und Umsatzausfällen bei.

Personallumbau als Insolvenzrisiko

Häufig umfassen Programme zur Kostenreduktion auch Maßnahmen zum Personalabbau, sofern Kurzarbeit nicht ausreicht. Zur Auswahl stehen dabei bspw. der verstärkte Einsatz von Altersteilzeiten, Frühruhestand, die Gründung von Transfergesellschaften oder Qualifizierungsbetrieben oder – als letzte Option – betriebsbedingte Kündigungen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Chief Human Resources Officer (CHRO) und dem CFO ist unabdingbar, um zum einen eine korrekte Skalierung der Maßnahmen sicherzustellen. Zum ande-

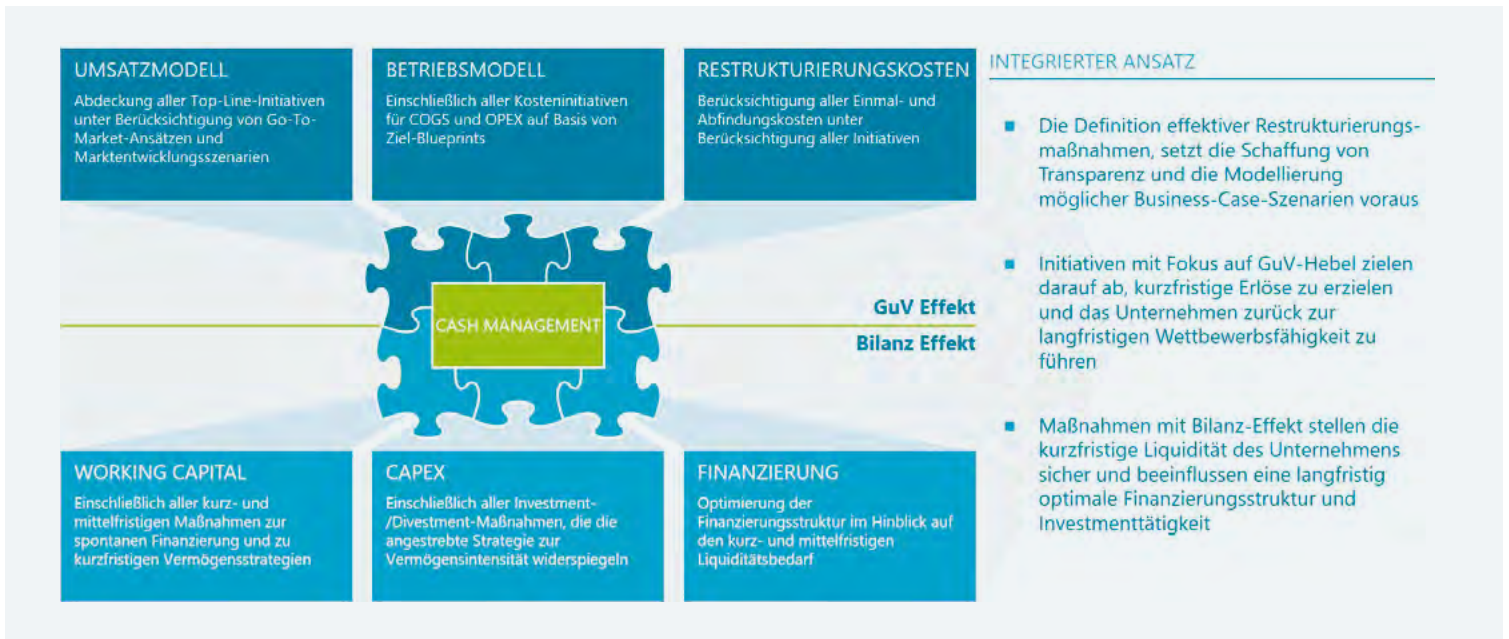


Abb. 3: Integrierter Turnaround-Management-Ansatz (Quelle: goetzpartners)

ren sind alle Maßnahmen mit zum Teil hohen Implementierungskosten verbunden, die es bei deren Auswahl und Umsetzung zu beachten gilt. Diese Implementierungskosten stellen in der Regel ein erhebliches Liquiditätsrisiko dar. So müssen bereits bei Planung und Verkündigung eines Personalabbauprogramms Restrukturierungsrückstellungen zur Finanzierung der Maßnahmen gebildet werden. Maßnahmen wie die Gründung einer Transfergesellschaft, die Auszahlung von Abfindungen oder die Finanzierung eines Qualifizierungsbetriebs führen in der Regel aber erst zeitverzögert über 1-2 Jahre zu einem Mittelabfluss. Sollte diese Verzögerung bei der Liquiditätsplanung nicht berücksichtigt werden, können die meisten erheblichen Mittelabflüsse schnell zur Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens führen.

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren für den CFO

Ein umfangreiches Performance-Management schafft Transparenz über Prozessverbesserungen und deren finanzielle Auswirkungen in der GuV. Durch Standardisierung und Definition von operativen/finanziellen KPIs kann eine hohe Reporting-Qualität sichergestellt werden. Zudem sorgt die Automatisierung aufwendiger, operativer Aufgaben für eine effizientere Ressourcenein-

satzplanung und somit mehr Kapazitäten für krisenbezogene Aufgaben. Zusätzlich ermöglicht der Einsatz neuer technologischer Mittel eine detailliertere und umfassendere Analyse bestehender Daten, wodurch Ineffizienzen identifiziert und schnellere, faktenbasierte Entscheidungen ermöglicht werden. Ein ganzheitlicher Blick auf das Cash Management, wie in Abbildung 3 dargestellt, kombiniert operative und finanzielle Maßnahmen. Zunächst geht es darum, kurzfristige Erlöse zu erzielen und dann das Unternehmen langfristig zur Wettbewerbsfähigkeit zurückzuführen.

Jede einzelne Maßnahme sollte eine sichtbare Ergebnisverbesserung zur Folge haben. Die Liquidität des Unternehmens muss zu jeder Zeit sichergestellt sein, um eine Insolvenz zu vermeiden

Ein konsequentes Working Capital Management ermöglicht kurzfristige Finanzierungsmöglichkeiten. Gleichzeitig gilt es, die Finanzierungsstruktur durch geeignete Instrumente zu optimieren, um den notwendigen finanziellen Spielraum zu schaffen, damit der kurz- und mittelfristige Finanzierungsbedarf abgedeckt werden kann. ■

Fußnoten

- ¹ Vgl. Harder, 2019.
- ² Vgl. Corona-Shutdown verursacht Milliarden-Schaden, 2020.
- ³ Vgl. Menne, 2018.
- ⁴ I. How to ensure cash flow in restructuring situations, 2018, S. 5.
- ⁵ Vgl. How to ensure cash flow in restructuring situations, 2018, S. 4.

Literaturhinweise

- > Harder: Zahl der Großinsolvenzen verdoppelt sich, in Finance Magazin, 22.11.2019.
- > Dörner/Hildebrand/Hua/Kölling/Kort/Münchrath/Rickens/Sommer/Wermke: Das 70-Billionen-Risiko: Corona-Shutdown verursacht Milliarden-Schaden, in SpringerProfessional, 24.03.2020.
- > Wie Schulden die Weltwirtschaft gefährden, in Handelsblatt, 13.12.2019.
- > Menne: So sieht der CFO der Zukunft aus, in Handelsblatt, 30.12.2018.
- > How to ensure cashflow in restructuring situations – the goetzpartners liquidity prediction approach, https://www.goetzpartners.com/fileadmin/user_upload/Publications/20181010_Liquidity_Prediction_Approach_Teaser_FINAL.pdf, Abrufdatum 14.2.2020.

Krisenmanagement

Die Rolle des Controllers geht weit über Kostensenkung hinaus.

VON JAN CHRISTOPH MUNCK / RONALD GLEICH / ALEXANDER SCHLÜTER

Krisen treiben Unternehmen an die Grenzen unternehmerischen Handelns

Krisen sind meist sehr unterschiedlich und lassen sich häufig nicht auf nur einen Auslöser zurückführen. So unterschiedlich sie sein können, eins haben sie gemein: Sie verlangen den Unternehmen, die sie betreffen, viel ab und stellen sie vor existenzielle Herausforderungen.¹ Das Ausmaß von Krisen kann dabei stark variieren, es gibt Unternehmens-, Branchen- und gesamtwirtschaftliche Krisen. Bei der aktuellen Corona-Krise handelt es sich, wie sich schon jetzt herausstellt, um die umfassendste Form einer gesamtwirtschaftlichen Krise mit vorher ungeahntem und seit dem 2. Weltkrieg nicht erreichtem Ausmaß.

Orientierungshilfe für den Controller in der Corona-Krise

In der Corona-Krise ist der Controller wieder einmal besonders gefordert. Als Business Partner sollte er das Top-Management während des gesamten Krisen-Managements unterstützen.² Die Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Verein (ICV) hat für Controller in dieser Situation einige Hilfestellungen formuliert, die als Orientierung dienen sollen³ (Abb. 1).

Im ersten Schritt sollten betroffene Unternehmen in einen Notfallmodus umschalten, dieser soll in erster Linie die interne Geschäftsfähigkeit sicherstellen und die wirtschaftliche Fortführung des Unternehmens „auf Sparflamme“ gewährleisten. Anschließend sollte diese Situation schrittweise stabilisiert werden. Nach der Stabilisierung wird ein neuer Betriebsmodus für das Unternehmen definiert oder das Geschäftsmodell neu ausgerichtet. Wichtig ist, dass dabei auch proaktiv ein neuer Maßnahmen-Plan zur zukünftigen Krisenprävention aufgesetzt wird.



Summary

Die Corona-Krise stellt viele Controller vor die größte berufliche Herausforderung. Der Beitrag stellt dazu die dringendsten Aufgaben in den Krisenphasen Überleben sichern, Stabilisierung, Neuausrichtung des Geschäftsmodells und Neustart vor. Dazu werden mögliche Maßnahmen zur Kostensenkung in den verschiedenen Funktionsbereichen vorgeschlagen.



DR. JAN CHRISTOPH MUNCK

ist Forschungsdirektor im Bereich „Controlling & Innovation“ des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.
christoph.munck@ebs.edu



PROF. DR. RONALD GLEICH

ist Inhaber des Stiftungslehrstuhls für Industrielles Management der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.
ronald.gleich@ebs.edu



ALEXANDER SCHLÜTER

ist Doktorand im Bereich „Controlling & Innovation“ des SITE an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.
alexander.schluter@ebs-partner.de

Krisenphase

Überleben sichern

Aufgabe des Controllers

- Liquiditätstransparenz und Prognosen sicherstellen
- Datenqualität sichern (z.B. Auftragseingänge plausibilisieren)
- Hilfsprogramme sichten und organisieren
- Reporting für Krisenorganisation aufbauen
- Szenarien entwickeln und darauf basierende Aktionspläne/Projekte erarbeiten und anstoßen
- Neue Risikoposition erarbeiten und bewerten
- Für Corona: neue Kennzahlen und Sichten (z.B. Länder in die Steuerung integrieren)

Stabilisierung

- Liquiditätstransparenz und Prognosen sicherstellen
- Effizienzsteigerungsprogramme starten / Kostensenkungsteam weiter eng steuern und Ergebnisse schnell umsetzen
- Szenarien und darauf basierende Aktionspläne/-projekte weiterentwickeln
- Rentabilitätsorientiertes Portfoliomanagement bzgl. Produkten/Investitionen/Standorten/... aufbauen und umsetzen
- Für Corona: Business-Continuity-Pläne entwickeln

Neuausrichtung des Geschäftsmodells

- Bewertung der neuen oder adjustierten Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten anhand der Kriterien: Liquidität/Rentabilität/Wachstum/Resilienz/Risiko
- Maßnahmencontrolling der vereinbarten Kostensenkungsprojekte /Aktionen aus Phase 1 und 2
- Aufbau einer neuen strategischen Steuerung
- Aufbau neuer zukunftsrelevanter Kompetenzen der Controller
- Für Corona: Steuerungsmodelle für digitale Geschäfte entwickeln; Ressourcen reallokieren

Neustart

- Performance Measurement bzgl. Strategieumsetzung
- Durchführung von Stresstest bzgl. der Neuaufstellung des Unternehmens
- Adjustierung des Controllingsystems (Tools, Aufgaben, Organisation) und Anpassung an die neuen Gegebenheiten
- Projekte zur Erhöhung der Operational Excellence starten unter Prämisse der "sicheren Wirtschaftlichkeit"
- Planungssysteme flexibler gestalten

Abb. 1: Rolle des Controllers in der Krise

Fachbereich

Maßnahmen zur Kostensenkung

Marketing & Vertrieb

Zusammenlegen der Kundenbetreuung, Konzentration auf langjährige und treue Bestandskunden, Kaltakquise fraglich

Working Capital

Reduzierung offener Forderungen gegenüber Kunden, Optimierung der eigenen Zahlungsziele, Optimierung der Lagerbestände, Staatliche Unterstützung prüfen, Desinvestitionen (in allen Bereichen) prüfen

Produktionsplanung

Lagerkosten reduzieren, Produktion an veränderte Bestellmengen anpassen Rücksprache mit (Groß-)Kunden

Logistik & Fuhrpark

Routenoptimierung, Abmeldung überschüssiger Fahrzeuge

Personal

Überstunden abbauen, Resturlaub abbauen, Kurzarbeit beantragen, Vorruhestandsregelungen treffen

Sonstige Optimierungsmöglichkeiten

Outsourcing der IT Aufgaben, Schulungen inhouse durchführen, ständiges Überprüfen der Liquiditätskennzahlen

Abb. 2: Mögliche Maßnahmen zur Kostensenkung (Eigene Darstellung)

Kosteneinsparpotenziale nutzen!

Vor allem in der Phase „Überleben sichern“ setzen viele Controller und Entscheidungsträger des oberen Managements in krisenbetroffenen Unternehmen die Wörter Krise und Kostenmanagement häufig auf ein Level mit Kosten einsparen. Obwohl sie damit wohl erst einmal nicht grundsätzlich Unrecht haben, kommt es natürlich auf die Art der Krise an. Für die derzeitige Corona-Krise gilt, dass die besonders stark betroffenen Unternehmen ihre wertschöpfenden Tätigkeiten auf das Mindestmaß reduzieren sollten. Das führt zu Einsparungen, die aufgrund der Umsatzeinbußen dringend erforderlich sind. Selbstverständlich sollten vorwiegend Aktivitäten und Bereiche, die nicht zur Erhaltung des Kerngeschäfts beitragen, reduziert werden. Krisen erfordern zudem ein schnelles Handeln und zeitgleich Fingerspitzengefühl bei der Identifizierung und Implementierung von Gegenmaßnahmen. Nachfolgend werden einige Maßnahmen genannt, die kurzfristig umsetzbar sind und damit Möglichkeiten bieten, die Kosten schnell zu senken (Abb. 2).

Sofern das Kerngeschäft durch die Krise zu stark beeinträchtigt und gefährdet ist, in seiner Gesamtheit verloren zu gehen, muss darüber hinaus eine strategische Neuausrichtung geprüft werden.

Nach der Krise ist vor der Krise

Die vergangenen Krisen haben gezeigt, dass – unabhängig vom Ausmaß oder der Herkunft der Krise – eine angemessene Krisenvorbereitung im Vorfeld die frühzeitige Risikoidentifizierung fördert und die Reaktionsgeschwindigkeiten erhöht. Der Controller stellt sich als unverzichtbarer Begleiter bei der Identifizierung und dem Abwehren von Krisen dar. Die Corona-Krise verlangt einer Vielzahl von Unternehmen so viel ab, wie seit der Finanzkrise nicht mehr. Für Krisen solchen Ausmaßes gibt es kein universelles Gegenmittel, jedoch können viele Entscheidungen zur Krisenbewältigung beitragen. Eins ist jedoch gewiss: Nach der Krise kommt der Aufschwung! Und diese Zeit sollte auch für die Vorbereitung auf die nächste Krise, ganz gleich welchen Ausmaßes, genutzt werden. ■

Fußnoten

¹ Vgl. Rösen 2009, S. 47.

² Vgl. Gänßlen et al. 2012, S. 56-61.

³ Vgl. ICV Ideenwerkstatt, Krisen-Sonder Quarterly

Literaturverzeichnis

> Gleich/Tobias/Losbichler/Gänsslen et al.:

Corona-Krisen-Sonder-Quarterly der ICV

Ideenwerkstatt, 2020; abrufbar auf:

<https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/ideenwerkstatt/iw-quarterly.html>

> Gänßlen/Losbichler/Niedermayr/Rieder/Schäffer/

Weber: Grundsatzposition des Internationalen

Controller Vereins (ICV) und der International Group

of Controlling (IGC). Die Kernelemente des Controllings

– das Verständnis von ICV und IGC, 2012.

In: Controlling & Management Review (2013), Heft 3.

> Rösen: Krisen und Krisenmanagement in Familien-

unternehmen, 2009.



Buchtip

Konzepte und Instrumente zur Kostensenkung

Die Corona-Krise setzt viele Unternehmen unter Druck – wie lange, das ist offen. Deswegen kommt es jetzt darauf an, schnell und umfassend Kosten zu senken, ohne dabei die Substanz für den Neustart anzugreifen. Hier ist intelligentes Kostenmanagement gefragt, das durch digitale Elemente an Effektivität gewinnen wird.

Dieses Fachbuch stellt bewährte und moderne Konzepte, Werkzeuge und Praxisbeispiele vor, wie ein flexibles, maßgeschneidertes und nachhaltiges Kostensenkungs- und Turnaround-Management aussehen kann, u. a. mit folgenden Themen:

- Welche Einsparpotenziale können Unternehmen kurzfristig ausschöpfen, um Kosten zeitnah zu senken.
- Wie kann ein gezieltes Krisenreporting durch die Differenzierung der GuV in Normal- und Krisenbereiche die Unternehmenssteuerung verbessern?



Der Controlling-Berater Band 63: Modernes Kostenmanagement

Bandherausgeber: Ronald Gleich
Ca. 200 Seiten, 78,- Euro
Mat-Nr. 01401-0144,
ISBN 978-3-648-12599-1

Liquide sein, liquide bleiben

Überleben in stürmischen Zeiten. VON HEINZ-JÜRGEN KLEPZIG

Cash is King

Deutsche Unternehmen arbeiten stark GuV-orientiert: Der EBIT ist eine wesentliche resultierende Ziel-Kennzahl. Doch die Zielsetzung EBIT ist einseitig: Derzeit ist festzustellen, dass in vielen Unternehmen der EBIT durch Bestandsaufbau „weggefressen“ wird¹. Liquiditätsrelevant und damit überlebenswichtig für ein Unternehmen ist der resultierende Cashflow. Notfalls sogar auf Kosten des EBIT! Die konsequente Steuerung der den Cashflow beeinflussenden Größen – insbesondere Bestandsveränderungen neben den weiteren Größen des Working Capital – ist in vielen Unternehmen jedoch ebenso ein Defizit wie die kurzfristige Liquiditätsverfolgung.

Cashflow-Ermittlung

Bei der Cashflow-Rechnung werden zwei Methoden unterschieden:

- die **direkte Methode**: Alle zahlungsrelevanten Vorgänge werden – nach Einnahmen- und Ausgabenkategorien unterteilt – zusammengestellt und gemäß Fristigkeit saldiert. In der Praxis stehen diese Daten bei vielen Unternehmen nicht direkt zur Verfügung und müssen erst zusammen gestellt werden. Nur die direkte Methode erlaubt eine detaillierte Aussage über Herkunft und Verwendung der Zahlungsströme. Diese Methode bietet sich insbesondere bei Verfolgung der kurzfristigen Liquidität an.
- die **indirekte Methode**: Aus den vorliegenden Daten der Finanzbuchhaltung werden der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, aus Investitionstätigkeit und aus Finanzierungstätigkeit ermittelt. Eine separate Datenhaltung wie bei der direkten Methode ist nicht notwendig. Diese Methode liefert – im Vergleich zur direkten Methode – ergänzende Betrachtungs- und Gestaltungsaspekte (z. B. zu Cash-to-Cash-Abläufen) und bietet sich insbesondere bei Verfolgung der mittel- bis längerfristigen Liquidität an.

Beide Methoden führen bei Berücksichtigung der notwendigen Abgrenzungen auf unterschiedlichen Wegen zu den gleichen Ergebnissen.

Kurzfristige Liquidität

Es hat sich in den liquiditätsorientierten Projekten des Verfassers als zweckmäßig erwiesen, mit einem Kreditpiegel (Abb. 1) zu beginnen. Dieser sollte stichtagsbezogen auf den Beginn der Liquiditätsbetrachtung abgestellt sein und aktuell die zahlungsrelevanten Vereinbarungen enthalten.

Die aus den Vereinbarungen resultierenden Zahlungsströme gehen gemäß vereinbarten Terminen – neben anderen Größen wie z. B. Personalausgaben – als SOLL-Größen in die Liquiditätsrechnung ein. Das vom Verfasser bevorzugte einfache Grundschema dieser kurzfristigen Liquiditätsrechnung umfasst pro Betrachtungsperiode (z. B. Monat):

Summe Einnahmen

./. Ausgaben – nicht verschiebbar

./. Ausgaben – verschiebbar

./. Gesamtausgaben

Überdeckung/Unterdeckung

Dieses Grundschema wird – wie in Abbildung 2 skizziert – ergänzt und erfasst ab Stichtag nacheinander pro Betrachtungsperiode (z. B. Monat) die geplanten (bzw. vereinbarten) SOLL-Zahlungsströme. Der Anfangsbestand (Kasse, Bank) und der durch Über-/Unterdeckung resultierende Endbestand pro Betrachtungsperiode werden ergänzt. Im Krisenfall kann es sich anbieten, die Betrachtungsperiode zu reduzieren und die Zahlungsströme und damit die Liquidität Tag-genau zu erfassen. Wesentliches Ergebnis auf Basis der SOLL-Größen ist die resultierende Über- oder Unterdeckung, die über die Monate hinweg kumuliert verfolgt wird. Kritische Größe ist dabei pro Monat wie auch kumuliert die Kreditausschöpfung.

Die bisher beschriebene Arbeit liefert Transparenz über den absehbaren Status-Quo: Wann gibt es entlang der Zeitachse durch welche Zahlungsströme Liquiditätsengpässe in welcher Höhe?

KREDITSPIEGEL

Bankkredite

Wechselkredite

Lieferantenkredite

vollstreckbare Urkunden

Gerichtsurteile

sonstige Verbindlichkeiten (z. B. Steuern, Krankenkassen, Stundungen)

erhaltene Anzahlungen

Bankguthaben/Kasse

mit den jeweils zugrunde liegenden Vereinbarungen
(z. B. Linie, Zinsen, Tilgung, Termine) bzw. aktuellen Ständen

Die eigentliche Gestaltungsarbeit fängt jetzt erst an. Sie wird insbesondere dann anspruchsvoll, wenn das Bankenlimit bei monatlicher oder kumulierter Betrachtung überschritten wird und dieses Limit als festgezurrert erscheint. In diesem Fall gilt es prinzipiell, möglichst durch Verschiebungen der IST-Größen bei Einnahmen und/oder Ausgaben im Limit zu bleiben. Die entsprechenden Ansätze sind unternehmensspezifisch festzulegen und laufen in der Praxis – jeweils mit Blick auf das Kreditlimit – iterativ durch Ausloten auch besonderer Ansätze ab. In krisenhaften Zeiten werden selbst solche liquiditätsfördernde Ansätze diskutabel, die in „normalen“ Zeiten nahezu Tabu-Themen sind:

- ▶ Nachverhandlung der Einstandspreise/ Zahlungskonditionen bei Zulieferungen
- ▶ Kurzfristiges Reduzieren von Löhnen/ Gehältern für x-Monate (in Absprache mit Arbeitnehmern)
- ▶ Stornierung vereinbarter regelmäßiger Dienstleistungen für x-Monate
- ▶ Gutschein-Coupons gegen Vorauszahlung von Kunden für spätere Leistung.

Abb. 1: Kreditspiegel (Inhalte/Beispiel) Quelle: Verfasser

Lfd. Nr.	Zeitplan Vorgänge	Monat ...			
		Soll 3	Ist 4	Abw. 5	Soll 6
	Operatives Geschäft				
1.	Umsatz incl. Mwst. J. Erlösschmälerungen				
2.	Geldeingang aus Monat 1				
3.	Geldeingang aus Monat 2				
4.	Geldeingang aus Monat 3				
5.	Geldeingang aus Monat 4				
6.	Geldeingang aus Monat 5				
7.	Geldeingang aus Monat 6				
8.	Sonstige Einzahlungen / MwSt-Rückvergütung				
9.	Sonstige Einzahlungen				
10.	SUMME EINZAHLUNGEN				
	AUSZAHLUNGEN – nicht verschiebbar				
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.	Sonstige Sofortausgaben				
26.	SUMME / AUSZAHLUNGEN nicht verschiebbar				
	AUSZAHLUNGEN – verschiebbar				
27.	Lieferantenrechnungen > 30 Tage				
28.					
29.					
30.	SUMME AUSZAHLUNGEN verschiebbar				
31.	GESAMTZAHLUNGEN / operativ (Zeile 26 + 30)				
32.	Saldo Operatives Geschäft (Zeile 10 J. 31)				
	Investitionsbereich				
33.	Einzahlung / Desinvestitionen				
34.	Auszahlung / Investitionen				
35.	Saldo Investitionsbereich (Zeile 33 J. 34)				
	Finanzbereich				
36.	Einzahlung Gesellsch. Kapital				
37.	Einzahlung Kredite				
38.	Auszahlung Tilgung				
39.	Saldo Finanzbereich (Zeile 36 + 37 J. 38)				
40.	Verschiebungen (vgl. Zeile 41 und 42)				
41.	ÜBER-/UNTERDECKUNG (Zeile 32 + 35 + 39)				
42.	ÜBER-/UNTERDECKUNG KUMULIERT				
43.	Anfangsbestand				
44.	Endbestand				
45.	Kreditlimit				
46.	Verfügbar/Überziehung				

Abb. 2: Kurzfristige Liquiditätsplanung (Formularbeispiel) Quelle: Verfasser



Summary

Deutsche Unternehmen müssen sich derzeit mit hoch dringenden Aufgabenblöcken auseinandersetzen, die resultieren aus längerfristigen Entwicklungstrends (z. B. Konjunktur, Digitalisierung, technologische Änderungen, Protektionismus) und zusätzlich kurzfristig auftauchenden Events (Corona-Pandemie). Das resultierende gesamte Aufgabenpaket muss zeitnah und positiv bewältigt werden mit dem Ziel: Unternehmenssicherung und Beschäftigungssicherung. In einigen Branchen gab es bereits im 2.Hj. 2019 durch schwache Nachfrage erhebliche Minderauslastungen der Unternehmen. Derzeit kommen Probleme breitbandig entlang der gesamten Supply Chain vom Beschaffungsmarkt bis zum Abnehmermarkt hinzu. Dreh- und Angelpunkt bei den resultierenden Aufgaben für die Unternehmen ist: **Liquide sein, Liquide bleiben! Nicht-liquide Unternehmen sind betriebswirtschaftlich mautetot!**



PROF. DR. HEINZ-JÜRGEN KLEPZIG

lehrte an der Hochschule Augsburg. Er war als Berater und Geschäftsführer in der Kienbaum-Unternehmensgruppe mit den Arbeitsschwerpunkten Effizienzverbesserung und Krisenmanagement betraut. Er untersucht und gestaltet seit vielen Jahren in Theorie und Praxis das Zusammenspiel von Prozessmanagement mit Asset Management und Working Capital Controlling. Zudem ist er langjähriges Mitglied im Facharbeitskreis „Working Capital Management“ des Internationalen Controllervereins (ICV).
hj.klepzig@t-online.de

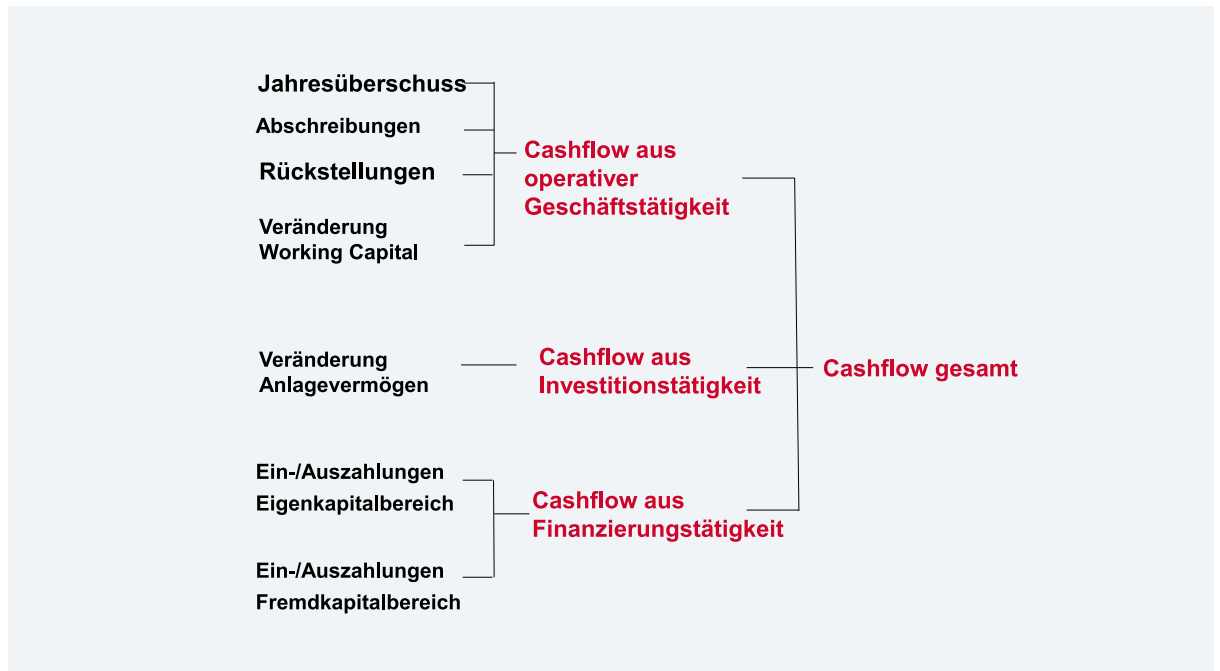


Abb. 3: Cashflow-Ermittlung (Indirekte Methode/Prinzipiskizze) Quelle: Verfasser

Die bisherige Betrachtung verfolgt die Liquidität im operativen Geschäft und geht davon aus, dass das operative Geschäft – wenn auch auf niedrigem Niveau – weiterläuft. Was aber, wenn das Unternehmen ein radikal reduziertes Geschäft erlebt oder wegen totalem Geschäftsausfall in Winterschlaf versetzt werden muss? Kurzfristige Liquidität kann dann weiterhin eingebracht werden durch Desinvestition (z. B. Veräußern von Immobilien, Anlagen) und Kreditaufnahme (z. B. Gesellschafterdarlehen, Zuschüsse, Hilfgelder). Die entsprechenden

Tabellenzeilen (Investitions- bzw. Finanzbereich) sind in der Abb. 2 aufgeführt. Zu klären ist jedoch jeweils anhand der kurzfristigen Liquiditätsplanung, inwieweit die Maßnahmen tatsächlich auch kurzfristig greifen.

Mittelfristige Liquidität

Hier ist es zweckmäßig, die Cashflow-Betrachtung durch indirekte Ermittlung aus dem korrigierten Betriebsergebnis vorzunehmen. Als Datenbasis fungiert die Finanzbuchhaltung. Die Abb. 3 (Prinzipiskizze)

CASHFLOW-RECHNUNG

		Vorjahr	Berichtsjahr	Planjahr 1	Planjahr 2
1.	Jahresüberschuss				
2. +	Abschreibungen (Sachanlagen, Finanzanlagen)	T€			
3. +/-	Erhöhung/Auflösung Rückstellungen	T€			
4. +/-	Reduzierung/Erhöhung des Working Capital	T€			
5. =	Cashflow der operativen Geschäftstätigkeit	T€			
6.	Desinvestition (Sachlagen, Finanzanlagen)	T€			
7. ./.	Investitionen (Sachlagen, Finanzanlagen)	T€			
8. =	Cashflow aus Investitionstätigkeit	T€			
9.	Erhöhung kurzfristige Kredite	T€			
10. ./.	Tilgung kurzfristige Kredite	T€			
11. +	Erhöhung langfristige Kredite	T€			
12. ./.	Tilgung langfristige Kredite	T€			
13. +	Erhöhung Eigenkapital	T€			
14. +	Verminderung Bank, Kasse	T€			
15. ./.	Erhöhung Bank, Kasse	T€			
16. =	Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	T€			
17.	Cashflow gesamt (Zeile 5 + 8 + 16)	T€			

Abb. 4: Mittelfristige Liquiditätsrechnung (Formularbeispiel) Quelle: Verfasser

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Rückstellungen
Vorräte +	Verbindlichkeiten
Forderungen	Langfristig
Kassenbestand	Kurzfristig ./.
Bilanzsumme	Bilanzsumme

Working Capital

Abb. 5: Working Capital in der Bilanz (Prinzipdarstellung) Quelle: Verfasser

zeigt das Grundscheema der mittelfristigen Liquiditätsrechnung.

Das Formular in Abbildung 4 baut auf dem Grundscheema auf und erfasst pro Betrachtungsperiode (z. B. Jahr) die Veränderungen des Cashflow. Wir konzentrieren uns nachfolgend auf die Verbesserung des operativen Cashflow. Wesentliche förderliche Komponenten sind die Steigerung des EBIT sowie die Reduzierung des Working Capital. Die üblichen Umsatzsteigerungs- und Kostensenkungsmaßnahmen zur Steigerung des EBIT sollen hier nicht weiter diskutiert werden. Die gezielte Reduzierung des Working Capital dagegen scheint nach Erfahrung des Verfassers unterbelichtet zu sein. In vielen Branchen hat sich die zugehörige Kennzahl Cash-to-Cash in den letzten Jahren erheblich verschlechtert. Die Reduzierung des Working Capital kann erreicht werden gemäß Bilanzbetrachtung (Abb. 5) durch

- ▶ Reduzierung der Bestände
- ▶ Reduzierung des Forderungsbestands
- ▶ Erhöhung der kurzfristigen Verbindlichkeiten.

Checklisten zur Optimierung des Working Capital finden sich in der einschlägigen Literatur². Auch hier sind unternehmensspezifisch angepasst die zweckmäßigen Maßnahmen zu definieren.

Krisenstab

In stürmischen Zeiten hat es sich bewährt, einen Krisenstab einzurichten, der unmittelbar der Geschäftsleitung berichtet. Seine Aufgabe ist – ähnlich einem militärischen Generalstab – Informationen zur eigenen Position des Unternehmens und dem Umfeld zu sammeln, auszuwerten und Gestaltungsvorschläge für die Führungsebene zu erarbeiten. Die Verfolgung der kurz- und mittelfristigen Liquidität gehört dazu.

Schlusswort des Verfassers

Der Verfasser hält sich in stürmischen Zeiten an die Worte des Preußen von Clausewitz: Erfolgsentscheidend in einer kritischen Situation ist das Produkt aus der „... Größe der vorhandenen Mittel“ und der „... Stärke der Willenskraft“. Oder auf gut Bayrisch: Pack mer's! ■

Fußnoten

¹ Klepzig H-J (2020): Verschieben und Aufschieben macht (Bestands-)fett und mindert den Cashflow! in: Controller Magazin Jan/Feb 2020, S. 77 - 80.

² Internationaler Controller Verein (Hrsg) (2013): Working Capital Management, Freiburg München, S. 35 ff.; Klepzig H-J (2014): Working Capital und Cashflow, 3. Aufl. Wiesbaden, S. 179 ff.



Bestseller mit Basiswissen

Effektives Controlling erfordert Fachwissen und Verhaltenskenntnisse

Mit dem umfassenden, topaktuellen Controlling-Wissen dieses Buches verschaffen Sie sich Sicherheit bei der Steuerung Ihres Unternehmens. Durch die Fokussierung auf die Praxis ist das Buch der ideale Begleiter im Controlleralltag und zeigt Ihnen die Entwicklung zum Business-Partner des Managements auf.

Für die 18. Auflage hat das Autorenteam, Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Dr. Klaus Eiselmayer und Dipl.-Oec. Guido Kleinhietaß, das Standardwerk komplett überarbeitet, das Buch bietet nun auch einen kompletten Werkzeugkasten des Internen Rechnungswesens.



Corporate Credit Gradings der Kreditversicherer

Weltweite Bonitätsüberwachung von Kunden und Lieferanten.

VON CHRISTOPH BUCHMANN



**CHRISTOPH
BUCHMANN**

LL.B., CITF®, CTFC®
Prokurist & Mitglied
der Geschäftsleitung
SÜDVERS Kreditversiche-
rungsmakler GmbH.
christoph.buchmann@
suedvers.de

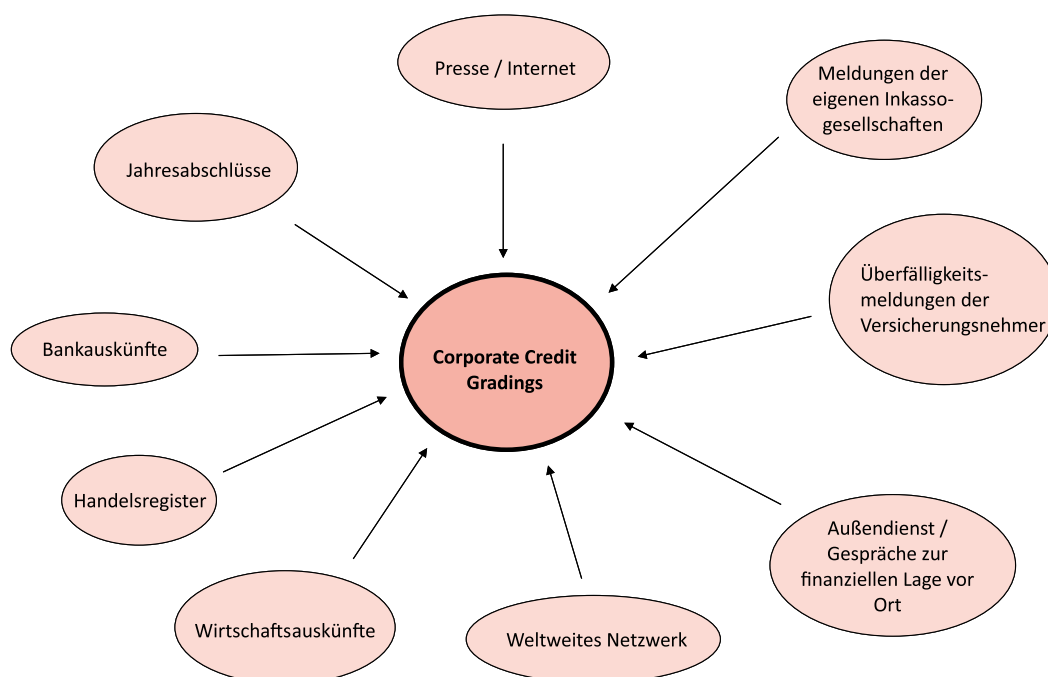
Weltweit vertrauen Unternehmen hinsichtlich ihrer Bonitätsprüfung und -überwachung von Kunden und Lieferanten auf die Kreditversicherer. Die Unternehmen verlagern dabei die Bonitätsanalyse und -überwachung auf die darauf spezialisierten Kreditprüfer der Kreditversicherer. Auf der Kundenseite haben Unternehmen als Kreditversicherungsnehmer die Gewissheit, im Falle eines Forderungsausfalls trotz Kreditlimitvergabe entsprechend entschädigt zu werden. Bei Bonitätsveränderungen werden sie umgehend informiert, um rechtzeitig agieren zu können.

Im Rahmen der Kreditversicherungsverträge wird zur Transparenzerhöhung der Kreditlimitscheidungen diese Frühwarnfunktion ergänzt um die Anzeige von Corporate Credit Gradings, welche die 12-monatige Ausfallwahrscheinlichkeit der Unternehmen auf einer Skala von 1-10 oder 1-100 widerspiegeln. Die Corporate-Credit-Grading-Skalen der Kreditversicherer sind wie bei den Ratingagenturen in den sog. „Investment-“ und „Non-Investment-Bereich“ unterteilt. Je schlechter ein Unternehmen bewertet wird, desto höher ist die prozentuale Insolvenzwahrscheinlichkeit in den nächsten 12 Monaten und desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kreditlimit im Rahmen der Kreditver-

sicherung gezeichnet oder aufrechterhalten wird. Die Corporate Credit Gradings dienen ebenso der eigenen Vertriebssteuerung. Auf Knopfdruck können bei Bedarf für interne Analysen oder Gespräche mit Finanzierungspartnern Risiko-Profilberichte der bonitätsmäßig überwachten Unternehmen in Form von Bonitätsdiagrammen und Schaubildern erstellt werden. Die Corporate Credit Gradings der Kreditversicherer kommen über einen sehr komplexen und umfangreichen Bonitätsprüfungsprozess aus zahlreichen Informationsquellen zustande, der fortlaufend von erfahrenen und spezialisierten Rating-Analysten überwacht und aktualisiert wird (siehe Abb. 1).

Neben Zahlen und Fakten (quantitative Faktoren) fließen zusätzlich qualitative Faktoren, z. B. solche über die Marktstellung oder Managementfähigkeiten in den Analyseprozess mit ein. Das operative Handling läuft vollständig über Online-Portale der Kreditversicherer. Per IT-Schnittstelle/API können diese Online-Portale direkt in die eigene IT-Systemlandschaft wie bspw. SAP oder Microsoft Navision integriert werden. Neben der Bonitätsüberwachung der Kunden werden diese Corporate Credit Gradings auch zur Überwachung anderer externer Stakeholder bspw. für Lieferanten oder Logistiker ver-

Abb. 1:
Einflussfaktoren
für den Bonitäts-
prüfungsprozess



wendet, da hier ebenfalls im Falle einer überraschenden Insolvenz große Probleme durch die Unterbrechung von Lieferketten entstehen können. Zudem unterstützen die Corporate Credit Gradings mit ihrer zukunftsorientierten Betrachtung IFRS bilanzierende Unternehmen bei der IFRS 9Forderungsbewertung „Expected Credit Loss“. Die Corporate Credit Gradings bieten einige Kre-

ditversicherer unabhängig von einer Kreditversicherung zur ausschließlichen Bonitätsüberwachung ohne Versicherungsschutz an. Es ist daher keine Voraussetzung, Versicherungsnehmer der Kreditversicherung zu sein, um diese weltweiten Corporate Credit Gradings für die Bonitätsüberwachung der Kunden und Lieferanten zu nutzen. Im Vergleich zu Wirtschaftsauskunfteien, Bank-

auskunften, Ratingagenturen und Zahlungserfahrungspools übernehmen die Kreditversicherer im Rahmen der Kreditversicherungsverträge die Haftung für die gewährten Kreditrahmen/-limite.

Weitere Unterscheidungsmerkmale zu den alternativen Bonitätsinformationssystemen finden sich in der Abb. 2. ■

	Datenbasis	Prognosezeitraum	Bewertungsskala	IT-Schnittstelle	Haftung	primäre Zielkunden	IFRS 9 Support
Wirtschaftsauskünfte	Öffentliche Register & Verzeichnisse Inkassoinformation Selbstauskünfte Zahlungserfahrungspools	12 Monate	100 – 600 oder 1 - 6	Ja	Nein	Unternehmen	Ja
Bankauskünfte	Konto- informationen	tagesaktuell	-	Ja	Nein	Unternehmen	bedingt
Ratingagenturen	quantitative & qualitative Faktoren	12 Monate	AAA – CCC- oder Aaa – Caa3	Nein	Nein	Kapitalanleger	Ja
Corporate Credit Gradings der Kreditversicherer	Globale Datenbank des Kreditversicherers (siehe Abb.1 oben)	12 Monate	1-10 oder 1-100	Ja	Nur im Rahmen einer Kreditversicherungs- police	Unternehmen	Ja + spezielle IFRS 9 Support-Produkte
Zahlungserfahrungspools	Zahlungserfahrungen angeschlossener Gläubiger	tagesaktuell	-	Ja	Nein	Unternehmen	bedingt

Abb. 2: Unterscheidungsmerkmale von Bonitätsinformationssystemen

Supply Chain Controlling in Corona-Zeiten

Neue Anforderungen an die Controller.

VON MATTHIAS LÜTKE ENTRUP /
DENNIS GOETJES



Die Corona-Krise führt aktuell zu erheblichen Verschiebungen von Mengenströmen in den Supply Chains der Unternehmen. Neben wegbrechenden Absätzen und Umsätzen auf der einen Seite gibt es ebenso Geschäftsbereiche mit erheblichem Wachstum, Vollausslastung und Lieferengpässen. Ein Beispiel ist die Lebensmittelindustrie: Zum einen brechen ganze Geschäftsbereiche (z. B. der Foodservice oder der Export) ein, zum anderen steigen die Absätze mit bestimmten Sortimenten (z. B. Konserven, Nudeln oder Hygienepapieren) oder in bestimmten Vertriebskanälen wie dem Lebensmitteleinzelhandel (LEH) oder auch dem e-Commerce deutlich an. Neben diesen Mengenverschiebungen kommen eine Vielzahl neuer operativer Probleme und Risiken hinzu: Infizierte Mitarbeiter und resultierende Schließungsszenarien, problembehaftete internationale Lieferketten – Inbound wie Outbound – oder finanziell in Schieflage geratene Zulieferer. In diesem Zusammenhang geben die folgenden Punkte Hinweise, welche Themen und Maßnahmen das Supply Chain Controlling in dieser herausfordernden Situation unmittelbar prüfen sollte:

Hinterfragen Sie Ihre Sales & Operations Planning Prozesse

In Krisenzeiten mit hohen Unsicherheiten und anormalen Nachfrageschwankungen mit höchst unterschiedlichen Tendenzen in einzelnen Sortimentsbereichen gilt es, im Supply Chain Management eine hohe Agilität und eine hohe Resilienz der internen sowie externen Supply Chain Prozesse zu gewährleisten. Als mächtiges Tool im SCM für eine schnelle Reaktionsfähigkeit hat sich ein strukturierter Sales & Operations Planning (S&OP) Prozess mit einem S&OP-Meeting als Kernstück bewährt.

Sollten S&OP-Prozesse und S&OP-Meeting noch nicht etabliert sein, bietet eine Krisensituation einen Anlass, dies gemeinsam mit den Key-Stakeholdern kurzfristig nachzuholen, da alle Beteiligten unmittelbare Profiteure der Einführung von S&OP sein werden. In diesem Fall können über eine zielgerichtete und pragmatische Aufbereitung bestehender Daten und Reports mit relativ kleinem Aufwand bereits ein erheblicher Effekt auf die Flexibilität und Kommunikation im Unternehmen erzielt und Optimierungspotentiale gehoben werden. Als übergeordnete Querschnittsfunktion mit hoher Datenaffinität bietet sich hier insbesondere das Supply Chain Controlling an, diesen strukturierten S&OP Prozess anzustoßen und zu gestalten.

Sind der S&OP-Prozess und das S&OP-Meeting bereits etabliert und fester Bestandteil im operativen Ablauf, sollten als Reaktion auf eine Krisensituation die bestehenden Strukturen und Zeitabläufe des S&OP-Prozesses sowie die Inhalte des S&OP-Meetings auf das Wesentliche fokussiert werden. In Bezug auf den S&OP-Prozess sollten in jedem Prozessschritt die zeitlichen Intervalle

sowie die Aufwandstreiber hinterfragt werden. Hierbei kann beispielweise zur Erhöhung der Agilität der Supply Chain ein monatlicher S&OP-Rhythmus auf einen temporär wöchentlichen Zyklus umgestellt werden, um auf besonders dynamische Entwicklungen kurzfristig zu reagieren. In Bezug auf das S&OP-Meeting sollte die Standard-Agenda kritisch gewürdigt und auf die aktuelle Situation maßgeschneidert angepasst werden. In diesem Zusammenhang kann es sinnvoll sein, ein sonst durchaus sinnvolles Review von Planungsqualitäten in verschiedenen Prozessstufen und Dimensionen zu verkürzen oder gar zu streichen und andererseits das Initiieren, Umsetzen und Nachhalten von Sofortmaßnahmen als Reaktion auf die Krisensituation mit in das Programm aufzunehmen.

Das S&OP-Meeting sollte insbesondere in Zeiten von großer Unsicherheit als SCM-Plattform genutzt werden, um kurzfristige Sofortmaßnahmen am Tisch zu beschließen und über die Meeting-Struktur in kurzen Intervallen nachzuhalten und voranzutreiben. Ein Auszug möglicher Sofortmaßnahmen, welche auch im S&OP-Meeting Berücksichtigung finden können, sind in den nächsten Punkten als Gedankenanstöße beschrieben.

Stellen Sie die Ergebnisse mathematischer Absatzprognosen infrage

Viele Unternehmen haben mittlerweile IT-gestützte mathematische Prognoseverfahren im Einsatz. Diese Tools erkennen Muster, die in den Absatzverläufen einzelner Artikel oder Artikelgruppen in der Vergangenheit aufgetreten sind, z. B. einen Trend, einen Lebenszyklus oder eine Saisonalität, und schreiben diese Muster in die Zukunft fort. In Umbruchzeiten wie diesen sorgen allerdings sogenannte Strukturbrüche dafür, dass die Vergangenheit nicht mehr einfach fortgeschrieben werden kann. Mit modernen Algorithmen ist eine gute Prognosesoftware zwar durchaus in der Lage, auch mit Strukturbrüchen umzugehen, allerdings müssen diese von der Software auch als solche erkannt werden. In der Konsequenz sollten Sie daher die Ergebnisse mathematischer Prognosen in der aktuellen Situation kritisch hinterfragen und versuchen herauszubekommen, ob Strukturbrüche als solche erkannt und verarbeitet wurden. Sollte dies nicht der Fall ein, ist in den meisten Fällen eine temporär händische Absatzplanung durch den Vertrieb vorzuziehen.

Überprüfen Sie Ihr Bestandsmanagement bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen

Ein etabliertes und in der Vergangenheit wohlmöglich auch zuverlässiges und bewährtes Bestandsmanagement von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen (RHB) sollte hinsichtlich einer eingetretenen Krisensituation unmittelbar überprüft, hinterfragt und adaptiert werden. In

diesem Zusammenhang gilt es, vormals vorgenommene Klassifizierungslogiken und -ergebnisse zu überarbeiten und insbesondere hieraus abgeleitete Maßnahmen und Sicherheitsbestände kurzfristig auf den Prüfstand zu stellen.

Überarbeiten Sie die klassische ABC-Analyse nach der Verbrauchsmenge und erweitern Sie diese um eine zusätzliche sinnvolle Dimension. Bei der vielfach angewandten Dimension der Vergangenheitsverbräuche sollte eine Überprüfung stattfinden, ob vergangene Verbrauchsmengen noch zuverlässig herangezogen werden können oder ob die Klassifizierung besser auf Planverbrauchsmengen umgestellt wird. Dies ist notwendig, wenn sich die Nachfrage nicht nur prozentual, sondern auch ungleichmäßig über das Sortiment verändert. Eine zweite XYZ-Dimension kann beispielsweise nach Lieferfähigkeit der Materialien und entsprechenden Lieferanten geclustert werden, wobei ein X-Artikel sich durch eine hohe Lieferfähigkeit und ein Z-Artikel sich andererseits durch eine niedrige Lieferfähigkeit auszeichnet. Die Lieferfähigkeit sollte hierbei einmal die Termintreue sowie die Mengentreue berücksichtigen. Im Ergebnis der zweidimensionalen Bestandsklassifizierung ergeben sich neun Kategorien, für welche sich auf die Krisensituation angepasste, unterschiedliche Bestandsstrategien und Maßnahmen sowie entsprechende Sicherheitsbestände ableiten lassen.

Im Folgenden sind beispielhaft für drei der neun Kategorien Maßnahmen beschrieben:

AX-Material mit hohem Verbrauch und hoher Lieferfähigkeit

Materialien in der AX-Kategorie mit hohem Verbrauch und einer hohen Bedeutung für die Produktion der zugehörigen Fertigwaren sollten auch bei hoher Lieferfähigkeit über moderate Sicherheitsbestände abgedeckt werden. Allgemein erscheinen Materialien dieser Kategorie vorerst wenig kritisch, sodass keine unmittelbaren Sofortmaßnahmen notwendig sein müssen. Wichtig ist es jedoch, die aktuell hohe Lieferfähigkeit kontinuierlich zu beobachten und bei kleinsten Unregelmäßigkeiten auf eine Verschiebung in die AY- oder AZ-Kategorie gefasst zu sein.



**PROF. DR. MATTHIAS
LÜTKE ENTRUP**

verantwortet als Partner der HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf den Bereich Supply Chain Management und ist Professor für Operations Management und Controlling an der International School of Management in Dortmund.
luetkeentrup@hoeveler-holzmann.com



Summary

COVID-19 ist ein beispielloser Einschnitt, der die Nachfrage- sowie Versorgungssituation in nahezu allen Branchen flächendeckend verändern wird. Dem Supply Chain Controlling kommt als dem Partner und Unterstützer des Supply Chain Managements eine wesentliche Funktion zu: Historisch gewachsene Prozesse und Abläufe sind zu hinterfragen, dasselbe gilt für Parameter und Systemeinstellungen, die sich zwar in der Vergangenheit bewährt haben, aber in dieser Krise zu falschen Entscheidungen führen.

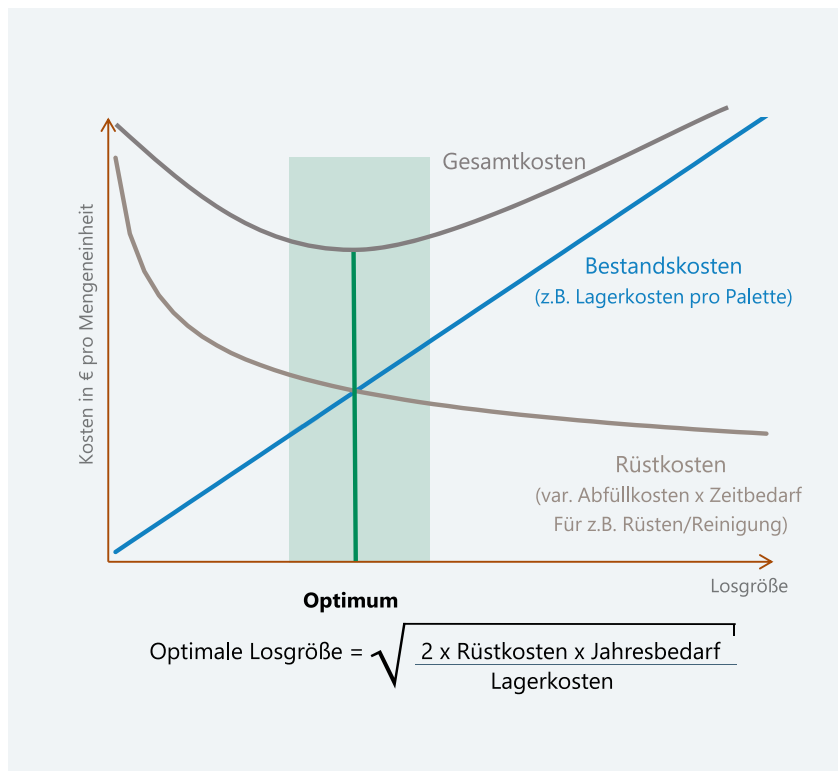


Abb. 1: Losgrößenberechnung

DENNIS
GOETJES

ist Principal bei der HÖVELER
HOLZMANN CONSULTING
GmbH, Düsseldorf und ist
spezialisiert auf gesamt-
hafte Optimierung im Supply
Chain Management.
dennis.goetjes@
hoeveler-holzmann.com

AZ-Material mit hohem Verbrauch und niedriger Lieferfähigkeit

Materialien in der AZ-Kategorie mit hohem Verbrauch und einer hohen Bedeutung für die Produktion der zugehörigen Fertigwaren bekommen in Kombination mit einer niedrigen Lieferfähigkeit eine besondere Aufmerksamkeit. Bei diesen Materialien sollten die Sicherheitsbestände unmittelbar erhöht werden, um eine ausreichende Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Weitere Sofortmaßnahmen sind die Identifikation von alternativen Lieferquellen und im Zweifel eine umfassende Lieferantenmarktanalyse, um weitere Bezugsquellen aufschalten zu können.

CZ-Material mit niedrigem Verbrauch und niedriger Lieferfähigkeit

Bei Materialien in der CZ-Kategorie mit niedrigem Verbrauch und niedriger Lieferfähigkeit ist es wichtig vorab zu differenzieren, ob der niedrige Verbrauch auch mit einer geringen Bedeutung für die Produktion der aktuell notwendigen Fertigwaren einhergeht, oder ob das betrachtete Material mit einem geringen Anteil in zahlreichen Fertigwaren von aktuell ggf. sogar steigender Nachfrage gebraucht wird. In diesem Fall werden die Sicherheitsbestände systematisch erhöht und parallel wiederum alternative Bezugsquellen identifiziert und aufgeschaltet, um die Versorgungssicherheit bestmöglich sicherzustellen.

Kalibrieren Sie Ihre Produktions- losgrößen kontinuierlich

Die kontinuierliche Überarbeitung von Vorgaben zu (kosten-)optimalen Produktionslosgrößen ist ohnehin eine Notwendigkeit, um stets im Einklang zwischen Nachfragemengen, Lager- und Produktionskapazitäten, Materialverlusten und den zugehörigen Kostenpositionen sowie weiteren Einflussfaktoren zu agieren. Gerade in Zeiten von dynamischen Märkten und sich noch schneller ändernden Annahmen und Kostensätzen, welchen das Losgrößenmodell unterliegt, ist eine dynamische und ggf. sogar monatliche oder wöchentliche Überarbeitung der Produktionslosgrößen wichtig.

Ein gut aufgesetztes Losgrößenmodell ist typischerweise auf Optimierung der Gesamtkosten ausgelegt (siehe Abb. 1) und berücksichtigt hierbei alle operativen Restriktionen. In einer Krisensituation mit sich ständig ändernden Einflüssen und ggf. auch anderen Zielstellungen als Kostenoptimierung müssen alle Einflussfaktoren dynamisch angepasst und hinterfragt werden.

Rüstkosten und Lagerkosten: Im kostenoptimierten Losgrößenmodell ergeben sich die Rüstkosten vereinfacht aus den Rüstzeiten in Produktion und Qualitätssicherung (QS) sowie rüstabhängigen Materialverlusten. Die Losgrößenbestände ergeben in Verbindung mit Bewegungs- und Bestandskosten die Lagerkosten des Losgrößenmodells. Bei hohen Produktionslosgrößen reduzieren sich demnach aufgrund weniger Rüstvorgänge die Rüstkosten, wohingegen die Lagerkosten steigen und umgekehrt. In einer Krisensituation sollten nun zur reinen Kostenperspektive weitere Dimensionen im Kontext der Krise berücksichtigt werden; zwei Beispiele sind im Folgenden beschrieben.

1.) Produktionskapazitäten: Bei einer Erhöhung der Produktionslosgrößen sinken nicht nur die Rüstkosten, sondern steigen auch die Produktionskapazitäten einer Produktionsanlage. Dies kann in einer Situation mit erhöhter Nachfrage der Sortimente ausgenutzt werden. Durch die Umstellung auf höhere Produktionslosgrößen von verstärkt nachgefragten Artikeln können wertvolle Anlagenzeiten durch reduzierte Rüstvorgänge freigeräumt und genutzt werden, um in Summe eine erhöhte Ausbringungsmenge über die Anlage zu erzielen. Die erhöhten Lagerkosten durch höhere Losgrößenbestände können hierbei bewusst in Kauf genommen werden, auch wenn diese die reduzierten Rüstkosten überwiegen sollten. Für diesen Fall kann das Losgrößenmodell auch um Deckungsbeiträge der zusätzlichen Ausbringungsmengen aufgrund freier Produktionskapazitäten erweitert werden. Im Falle rückläufiger Mengen funktioniert das Modell dann genau in gegenteiliger Richtung.

	A Hoher Absatz	B Mittlerer Absatz	C Geringer Absatz
X Hoher Deckungsbeitrag			
Y Mittlerer Deckungsbeitrag			
Z Niedriger Deckungsbeitrag			

Abb. 2: ABC/XYZ-Analyse

2.) Lagerkapazitäten: Sollten Lagerkapazitäten in einer Krisensituation ein limitierender Faktor sein, z.B. aufgrund eines veränderten Bestandsmanagements mit höheren Sicherheitsbeständen und nicht zugänglichen externen Lagerungsmöglichkeiten, kann die Losgröße außerhalb des Kostenoptimums wiederum zugunsten der Lagerkapazität reduziert werden. Dieses würde kleinere Losgrößen und eine erhöhte Flexibilität in der Produktion in Bezug auf das produzierte Sortiment bedeuten. Auch dieser Fall kann im Losgrößenmodell rechnerisch über künstlich, proportional „verteuerte“ Lagerkostensätze integriert werden.

Aufgrund ihrer detaillierten Kosten- und Betriebskenntnis sind Supply Chain Controller regelmäßig prädestiniert, diese Modelle aufzubauen und zu kalibrieren. Ein professionelles Losgrößenmodell ist dabei flexibel genug aufgesetzt, um die beschriebenen Einflüsse zu verarbeiten und auf externe Veränderungen angepasst zu werden. Die Entscheidung hinsichtlich der konkreten Strategie bei Abweichen vom eigentlichen Optimum sollte abteilungsübergreifend vorgenommen werden.

Ziehen Sie alle Register, um den Materialeinsatz zu reduzieren

Eine Sofortmaßnahme in Zeiten von erhöhten Lieferunsicherheiten bei kritischen Rohwaren ist die systematische Reduktion des Materialeinsatzes unter Beachtung der gesetzlichen sowie internen (QS-) Vorgaben.

Dieses Vorgehen empfiehlt sich nicht nur zur Reduktion des Einsatzes von kritischen Rohwaren, bei welchen ggf. bereits Lieferengpässe vorliegen, sondern auch zur allgemeinen Kostenreduktion. **Im Folgenden sind beispielhaft einige Möglichkeiten zur kurzfristigen Reduktion des Materialeinsatzes skizziert.**

1.) Anpassung der Produktionslosgrößen:

Unterliegen einzelne Artikel extremen Engpässen, kann über die Erhöhung von Produktionslosgrößen (siehe oben) insbesondere der Rüstschwund des Artikels z.T. signifikant reduziert werden. Hierbei kann es eine unternehmerische Entscheidung sein, die Artikelverfügbarkeit zu maximieren und auf ein Kostenoptimum zu verzichten.

2.) Steuerung der Füllmengen mittels Einsatzes von Statistik:

In vielen Branchen wie der Lebensmittel-, der Chemie- oder der Konsumgüterindustrie bieten die Vorgaben zu Füllgewichten in Fertigwaren (Fertigpackungsverordnung) einen oftmals nicht vollständig ausgenutzten Spielraum. Statistik-affine Supply Chain Controller können hier über integrierte statistische Modelle unter Berücksichtigung von Mittelwert und Standardabweichung der Füllmengen relativ schnell Optimierungspotentiale identifizieren. Die dazugewonnene Präzision in der Auswertung der Füllgewichte birgt regelmäßig ein hohes Potential zur weiteren Reduktion des Materialeinsatzes und der entsprechenden Kosten.

3.) Steuerung der Inhaltsstoffe: Überdenken Sie Ihre Produktspezifikationen und Rezepturen und nutzen Sie gesetzliche Spielräume hinsichtlich der Produktinhaltsstoffe konsequent aus. In diesem Zuge sollten beispielsweise alle Produktanteile mit Schwankungsbreiten konsequent gemessen und gesteuert werden. Fragen Sie sich insbesondere, ob die Produktanteile von kritischen Rohwaren reduziert werden können, um kurzfristig eine höhere Ausbringungsmenge bestimmter Fertigwaren sicherzustellen. Beleuchten Sie auch, ob Substitut-Artikel mit geringeren Anteilen der kritischen Rohmaterialien temporär einen ähnlichen Artikel mit höherem Anteil kritischer Rohwaren ersetzen können.

Passen Sie Ihre Bestandsstrategien für Fertigwaren an

Auch in Bezug auf die Bestandsstrategie der Fertigwaren sollte ein bewährtes Bestandsmanagement hinsichtlich einer eingetretenen Krisensituation unmittelbar überprüft, hinterfragt und adaptiert werden. Überprüfen Sie auch hier zeitnah Klassifizierungslogiken und -ergebnisse sowie hieraus abgeleitete Maßnahmen und Sicherheitsbestände. Validieren Sie zunächst Ihre grundsätzliche, unternehmerische Zielstellung, z. B. maximale Versorgungssicherheit „um jeden Preis“ oder Reduktion der Kapitalbindung aufgrund von Unsicherheiten. Ist die Marschrichtung definiert, sollte für jede Klassifizierungskategorie und im Bedarfsfall auch für einzelne Artikel

oder Sortimente die richtige Handlungsanweisung bestimmt werden. So kann es grundsätzlich sinnvoll sein die Kapitalbindung zu reduzieren, in einzelnen Sortimenten jedoch dennoch auf maximale Versorgungssicherheit zu setzen, auch wenn dies vorerst widersprüchlich erscheint. Eine zweite Klassifizierung neben dem Absatzvolumen (ABC) könnte in der aktuellen Situation der Deckungsbeitrag (XYZ) sein, um eine Fokussierung auf margenträchtige Sortimente sicherzustellen.

Sobald die überarbeitete Klassifizierung und eine Einordnung der Fertigwaren in die neun Klassifizierungskategorien (siehe Abb. 2) vorliegen, können wiederum auf die Krisensituation angepasste Bestandsstrategien und Maßnahmen sowie die entsprechende Sicherheitsbestände abgeleitet werden. Bei dieser Aktivität ist es wichtig, im engen Austausch mit dem Vertrieb zu stehen und auf einen übermäßigen Bull-Whip-Effekt aufgrund von erhöhten Nachfrageschwankungen in allen Stufen der Supply Chain und ggf. stattfindenden Hamsterkäufen vorbereitet zu sein.

Werten Sie zu diesem Zweck für jede Kategorie der ABC/XYZ Analyse die aktuellen dynamischen Bestandsreichweiten gegen vom Vertrieb erstellte Absatzpläne aus und definieren Sie klare Zielreichweiten als Vorgabe für die Produktion. Auf diese Weise können Sie bestmöglich und frühzeitig auf Veränderungen reagieren und fortlaufend die richtigen Bestandsentscheidungen treffen.

Bauen Sie eine intelligente Auftragssteuerung auf

Wie eingangs beschrieben führen die Absatzverwerfungen dazu, dass bestimmte Produkte in bestimmten Vertriebsschienen starke Absatzzuwächse verzeichnen können. Dies kann dazu führen, dass einzelne Kunden bereits volle LKW-Ladungen von einem oder zwei Artikeln bestellen. Ein auf diese Gegebenheiten angepasster Dispositionsprozess wird dann berücksichtigen, dass Ware möglicherweise direkt vom Werk an den Kunden geliefert werden kann, sofern QS- oder Reife- bzw. Quarantänezeiten es technologisch zulassen. In diesem Fall könnte der gesamte Warenumschlag im Fertigwarenlager, ggfs. auch ein Shuttletransport, eingespart werden.

Auch die Zuordnung von Kunden zu Auslieferungslagern sollte dynamisch hinterfragt werden. Obwohl ein Kunde standardmäßig einem Auslieferungslager zugeordnet ist, kann es in Einzelfällen durchaus Sinn machen, den Kunden von einem anderen Auslieferungslager zu beliefern. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die entsprechende Artikelstruktur des Auftrags besser von dem anderen Lager geliefert werden kann, da sich die entsprechenden Produktionswerke dieser Artikel eher in der Nähe des alternativen Lagers befinden. Für eine detaillierte Prüfung, welches Auslieferungslager das günstigere ist, ist es oftmals hilfreich, eine kleine IT-gestützte Lösung zu installieren, da im Tagesgeschäft nicht jeder Auftrag umfassend geprüft werden kann.

Setzen Sie Ihre Outbound-Logistik zur Abholung bei Lieferanten ein

Nur wenige Unternehmen schaffen es bisher stringent, ihre Inbound-Logistik mit der Outbound-Logistik zu verknüpfen; von einzelnen opportunistischen Ladungen einmal abgesehen. Einer der wesentlichen Gründe hierfür sind unterschiedliche Zuständigkeiten, da die Inbound-Logistik im Regelfall vom Einkauf und die Outbound-Logistik von der Logistik-Abteilung organisiert werden. Hinzu kommt, dass die Inbound-Transportkosten bei Frei-Haus-Preisen häufig gar nicht bekannt sind.

Eine Verknüpfung der beiden Bereiche bietet schon in normalen Zeiten eine gute Möglichkeit, Rundläufer zusammenzustellen und somit die Transportkosten insgesamt zu senken, da sehr viele Lieferanten geographisch in der Nähe eines Kunden liegen. In der aktuellen Krise mit einem sich insbesondere im internationalen Geschäft verknappenden Frachtraum wird dies umso wichtiger. Für die Verknüpfung sind in der Umsetzung zunächst einmal von den Lieferanten die reinen Materialpreise von den Logistikkosten zu trennen. In einem zweiten Schritt können dann der Einkauf und die Logistik gemeinsam und strukturiert alle Möglichkeiten der Rundläuferbildung ermitteln. Bei diesen datenintensiven Berechnungen kann der Supply Chain Controller eine gute Hilfestellung leisten.

Geben Sie Ihren Disponenten ein klares Regelwerk bei Lieferengpässen vor

Wie bereits beschrieben entstehen durch die Verschiebung der Vertriebskanäle sowie durch die hohen Absatzspitzen schnell Lieferengpässe. Sollte die Nachfrage die verfügbare Menge übersteigen, stellt sich die Frage, welche Kunden mit welchen Mengen beliefert werden sollen und welchen Kunden Lieferabsagen erteilt werden müssen. Für die Allokation der verfügbaren Mengen sind eine Vielzahl an Faktoren relevant:

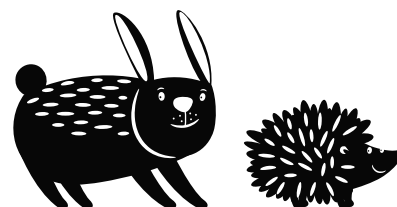
- ▶ Länge und Umfang der Kundenbeziehung
- ▶ Deckungsbeiträge
- ▶ Strategische Perspektive des Kunden
- ▶ Pönalen bei Nichtlieferungen
- ▶ Möglichkeit und Kosten von Nachlieferungen
- ▶ ...

Die Entscheidung der Mengenallokation ist von hoher Relevanz für die Unternehmen, da hier langfristig Kundenbeziehungen beeinträchtigt werden können, man es aber andererseits aufgrund der nicht ausreichenden Mengen auch nicht allen Kunden recht machen kann. Wichtig ist es, die Disponenten in dieser Situation nicht allein zu lassen, sondern ein klares Regelwerk vorzugeben, wie bei Fehlmengen zu verfahren ist. So wird sichergestellt, dass die Vorgaben aus der Unternehmensstrategie auch stringent umgesetzt werden. ■

Wenn Ist- und Plan-Daten Hase und Igel spielen

**Raumklima-Spezialist Möhlenhoff
in der Corona-Belastungsprobe.**

VON TATJANA DEMS



Die Möhlenhoff GmbH arbeitet seit über 50 Jahren in der Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik. Als Original Equipment Manufacturer (OEM) beliefert das Unternehmen lokale und internationale Systempartner. Standardmäßig plant die Möhlenhoff GmbH ein Jahres-Budget, beobachtet die Ist-Daten und erstellt regelmäßig Forecasts. Mit dem Abgleich von Plan und Realität schafft das Unternehmen sich Handlungsspielraum, um negativen Entwicklungen entgegenzuwirken und positive Effekte zu verstärken.

Keine Zeit, auf Ist-Daten zu warten

Doch der Corona-Lockdown ließ die Möhlenhoff GmbH von einem auf den anderen Tag in eine unsichere Zukunft blicken. Würde der Umsatz sinken? Welche Einsparungen könnte Kurzarbeit erzielen? Und unter welchen Voraussetzungen müsste man staatliche Hilfen nutzen? In ihrer Unvorhersehbarkeit eröffnete die Corona-Krise ein derart weites Feld möglicher Marktentwicklungen, dass Geschäftsführung und Aufsichtsrat nicht auf neue Ist-Daten und Forecasts warten wollten.

„Mit den Szenarien ‚Corona minus 30%‘ und ‚Corona minus 50%‘ sollte unsere Planung die Wirklichkeit einholen, bevor vollendete Tatsachen entstünden,“ erläutert Dirk Hermann Frank, Bereichsleiter Finanzen/Controlling/IT der Möhlenhoff GmbH. „Würden Kurzarbeit oder gar KfW-Hilfskredit nötig, wollten wir die vorbereiteten Unterlagen nur noch aus der Schublade ziehen müssen.“

An einem Tag mit 70 Schritten zum Ziel

Ausgehend vom ursprünglichen Budget entwickelte das Controlling zwei Corona-Szenarien – jeweils mit vollständiger GuV-, Bilanz- und Cashflow-Planung. Einmal nahm man einen 30%igen, einmal einen 50%igen Umsatzeinbruch an. In dieser Situation bewährte sich das Control-

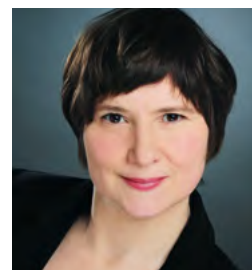
ling-Werkzeug der Möhlenhoff GmbH in zuvor ungekanntem Maße. Um die Szenarien abzubilden, nutzte Dirk Hermann Frank das im Corporate Planner vorliegende Budget als Ausgangspunkt. Die Corona-Szenarien bildeten unter anderem die Cashflow-Effekte verspäteter Zahlungen, diverser Ausfallquoten von Forderungen, von Anpassungen bei Investitionen und Krediten oder die Berücksichtigung von Kurzarbeit als Einnahmen ab.

Die Effekte auf den Cashflow fest im Blick, wurden über 70 der integrierten Logik-Bausteine im Corporate Planner angepasst. Mit den programmierten BWL-Funktionen und durch den Echtzeit-Zugriff der Lösung auf sämtliche Ist- und Plan-Daten gelang an einem einzigen Werktag die Fertigstellung beider Corona-Szenarien bezüglich GuV. Nach zwei weiteren Tagen lagen die vollständige Konzernabstimmung, die neben der Möhlenhoff GmbH fünf Tochterfirmen umfasst, sowie Plan-Bilanz und Plan-Cashflow vor.

Plan überholt Realität

Neben der Geschwindigkeit, mit der das Controlling die Corona-Szenarien vorlegte, begeisterten das Management auch die Stimmigkeit und Nachvollziehbarkeit jedes einzelnen Wertes. Derart transparente und belastbare Szenarien erlaubten die Ableitung geeigneter Maßnahmen für den Worst- und den Worst-Worst-Case (-30% und -50%).

Bisher verzeichnet die Möhlenhoff GmbH nur minimale Einbußen. Doch sollte die prognostizierte Rezession das Unternehmen doch noch treffen, wird es keine zeitaufwendigen Planungen geben. Die Herstellung von Handlungsfähigkeit geht dann sehr schnell. Wie die Igel in der Fabel sind die Corona-Szenarien für den gesamten Möhlenhoff-Konzern immer schon da, wo eine mögliche Zukunft hinsteuern könnte. ■



**TATJANA
DEMS**

ist Corporate Communications Manager bei der CP Corporate Planning AG, Hamburg.
tatjana.dems@cp.ag

Digitalisierungsstrategie im Produktionscontrolling

Ein Praxisbeispiel des Landmaschinenherstellers AGCO/Fendt.

VON MAXIMILIAN LATURNUS / ULRICH SAILER

Angesichts der Digitalisierung und dynamischen Rahmenbedingungen der VUCA-Welt befinden sich Unternehmen derzeit in einem herausfordernden Umfeld. Neue Technologien erzeugen disruptive Veränderungen und bieten zugleich auch Chancen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Transformation von Prozessen, Produkten und Geschäftsmodellen.¹ Zur Gestaltung der Veränderungen bedarf es aussagekräftiger Informationen. Die Aufbereitung von Rohdaten und die Extraktion von Wissen ist dabei eine Kernaufgabe der Controller.

Die vielfältigen Möglichkeiten der Digitalisierung treffen in Unternehmen häufig auf eine unklare, unsichere Ausgangssituation, bedingt durch nicht klar definierte Bedürfnisse. Dies führt zu punktuellen, unstrukturiertem Aktionismus, indem die Digitalisierung isoliert betrachtet wird. Daraus resultieren unabgestimmte Maßnahmen und heterogene IT-Systeme, die einen or-

ganisatorischen und finanziellen Mehraufwand verursachen, ohne dass sie zu den erwünschten Ergebnissen führen.² Es ist ein strukturierter, ganzheitlicher Ansatz notwendig, um die Potenziale der Digitalisierung zu nutzen. Das Controlling kann hierbei eine bedeutsame Rolle einnehmen.

Produkte und Produktion stehen unter dem Einfluss der Digitalisierung

Der US-amerikanische AGCO Konzern mit Sitz in Duluth, Georgia, zählt zu den weltweit führenden Produzenten von Landmaschinen. Unter den fünf Hauptmarken des Konzerns (Challenger, Fendt, Massey Ferguson, Valtra, GSI) werden Traktoren, Mähdrescher, Futtererntemaschinen, Pflanzenschutzspritzen, Pressen, Bodenbearbeitungsmaschinen, Anbaugeräte sowie Anlagen zur Getreidelagerung und Eiweißproduktion entwickelt, produziert und vertrieben.



Fendt mit Hauptsitz in Marktoberdorf im Allgäu, ist die High-Tech-Marke im AGCO Konzern und stellt Traktoren, Erntemaschinen, Ballenpressen, Futtererntetechnik, Teleskoplader und Maschinen für den Pflanzenschutz her. Die Produkte der Marke Fendt zeichnen sich durch Wirtschaftlichkeit, Effizienz, herausragende Qualität, zukunftsweisende Technologien und digitale Anwendungen aus. Die Fendt Produkte werden an sechs deutschen Standorten (Marktoberdorf, Asbach-Bäumenheim, Hohenmölsen, Feucht, Wolfenbüttel, Waldstetten) von ca. 6.000 Mitarbeitern entwickelt, hergestellt und vertrieben.

Die Produktion zeichnet sich durch eine hohe Wertschöpfungstiefe mit unterschiedlichsten Produktionsverfahren, Technologien und Industrie-4.0-Anwendungen aus. Als Marktführer im Bereich Traktoren über 50 PS und Premiumhersteller sind kontinuierliche Verbesserungsprozesse, begleitet durch das Produktionscontrolling, essenziell. Ziel ist dabei, die Herstellungsprozesse mit dem Fokus auf Agilität, Kosten, Qualität, Technologie und Zuverlässigkeit weiterzuentwickeln. Dementsprechend nimmt das Controlling im Produktionsbereich der Marke Fendt einen zentralen Stellenwert ein.

Produktionscontroller als Schnittstelle zum Management

Das Produktionscontrolling von AGCO/Fendt besteht aus 15, in den Werken lokalisierten Produktionscontrollern, die direkt an die Werkleitung bzw. Geschäftsführung berichten. Sie verfolgen das Ziel, effiziente und wirtschaftliche Produktionsprozesse sicherzustellen, wobei häufig zwischen produktionsrelevanten und betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen Kompromisse gefunden werden müssen.³ Um dies zu erreichen, verantwortet das Produktionscontrolling die Planung, Kontrolle, Analyse und Interpretation von adäquat aufbereiteten sowie führungsrelevanten Produktionskennzahlen wie beispielsweise Produktionsvolumen, Produktivität, Right First Time und Herstellkosten.

Die Produktionscontroller arbeiten eng mit dem Management zusammen und fungieren zunehmend als Business Partner, indem sie Handlungsempfehlungen aussprechen. Das Produktionscontrolling beschafft relevante Informationen und nutzt ein Informa-

tions- und Kontrollsystem, um Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und um eine hohe Reaktionsfähigkeit zu gewährleisten. Allerdings zeigt der Alltag, dass die Produktionscontroller zunehmend an Grenzen stoßen, aussagekräftige Informationen zeitnah und effizient aus den verschiedenen Daten zu extrahieren. Der technologische Fortschritt steigert sowohl die Datenmengen als auch die Dynamik und verursacht zunehmend heterogene Datenstrukturen.⁴

„Der technologische Fortschritt steigert sowohl die Datenmengen als auch die Dynamik und verursacht zunehmend heterogene Datenstrukturen.“

AGCO/Fendt setzt auf ein systematisches Erschließen der Digitalisierungspotenziale

Die vielfältigen Möglichkeiten der Digitalisierung hatten schnell vor Augen geführt, dass das Produktionscontrolling von AGCO/Fendt nicht dafür aufgestellt war, die Potenziale systematisch zu erschließen und die Digitalisierungsaktivitäten übergreifend zu steuern. Es wurde die Notwendigkeit einer strukturierten und ganzheitlichen Auseinandersetzung mit der Digitalisierung erkannt und es sollten die unternehmensspezifischen Gegebenheiten identifiziert werden, welche diese Entwicklung fördern oder behindern.

Das daraus abgeleitete Ziel war es, die Digitalisierungsaktivitäten im Produktionscontrolling ganzheitlich zu denken und die Stakeholder und Mitarbeiter von Beginn an miteinzubeziehen, um deren konkrete Bedürfnisse zu identifizieren und Aktionismus zu verhindern. Der direkte Fokus auf die Bedürfnisse der Nutzer des Produktionscontrollings führte zu einer intensiven Auseinandersetzung mit deren Bedürfnissen und Problemen. Alle Ansprechpartner des Produktionscontrollings sollten sich von Beginn an als Teil des Strategieentwicklungs- und Change-Prozesses verstehen.

Es ist am Ende ein klares Bild entstanden, um das bisher wenig dynamische Geschäftsmodell des Produktionscontrollings von AGCO/Fendt zu transformieren und gleichzeitig die Effizienz, Schnelligkeit, Qualität und Flexibilität zu steigern. Hierdurch kann das Produktionscontrolling über den Produktionsbereich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern.

Ein standortübergreifendes Vorhaben

Zur Entwicklung einer standortübergreifenden Digitalisierungsstrategie wurde ein Kernteam aus vier Produktionscontrollern eingesetzt, die das auf sechs Monate angelegte Projekt parallel zum Tagesgeschäft bearbeiteten. Während des Projektverlaufs wurden sie von internen und externen Partnern unterstützt.

Ansatzpunkt des Projektteams war die Betrachtung des Produktionscontrollings als ein eigenes Unternehmen innerhalb der AGCO/Fendt-Organisation. Basierend auf internen und externen Informationen war es dem Projektteam möglich, die Komplexität der Ausgangslage zu verstehen und darauf aufbauend eine Digitalisierungsstrategie für das Produktionscontrolling zu entwickeln.



Summary

Die Potenziale der Digitalisierung des Controllings lassen sich nachhaltig nur dann heben, wenn die Maßnahmen einem strategisch fundierten und unternehmensindividuell angepassten Konzept entstammen. Dies basiert auf einer Analyse der Ausgangslage, der Identifikation der Nutzerbedürfnisse, einer Visions- und Zielentwicklung sowie einer transparenten Implementierung. Die intensive Einbindung der Mitarbeiter aus dem Controlling sowie der Nutzer hat sich dabei als Schlüsselfaktor erwiesen. Die Controller nehmen hierbei eine unternehmerische Rolle ein und agieren als Business Partner.



Abb. 1: Prozess zur Entwicklung der Digitalisierungsstrategie

Agile Methoden für eine innovative und effektive Strategieentwicklung

Abb. 1 zeigt die einzelnen **Prozessschritte der Strategieentwicklung** und damit die Vorgehensweise des Projektteams. Das Projektteam startete mit der Identifikation, Definition und Evaluation der konkreten Bedürfnisse der Nutzer des Produktionscontrollings. Anschließend wurden die Bedürfnisse in Anwendungsfälle übertragen und zur Formulierung einer Digitalisierungsstrategie des Produktionscontrollings zusammengeführt. Voraussetzung dabei war ein fundiertes Verständnis der Organisation, der

Prozesse und des Unternehmensumfelds. Hierfür wurden die Tätigkeiten des Produktionscontrollings anhand des „**Business Model Canvas**“ als Geschäftsmodell betrachtet.

1. Business Model Canvas

Ein umfassendes Geschäfts- und Prozessverständnis mit den dazugehörigen Ressourcen und Zielgruppen wurde mit Hilfe einer Visualisierung des derzeitigen Geschäftsmodells generiert. Hierbei ging es um die Darstellung des Grundprinzips, nach dem eine Organisation Wert schafft und vermittelt.⁵

Das Business Model Canvas von Osterwalder⁶ eignete sich gut für die interaktive

Erarbeitung in Workshops, da es durch eine geringe Komplexität und eine übersichtliche Visualisierung charakterisiert ist. Dies schaffte einen Zugang zu unternehmerischem und strategischem Denken und erwies sich als sehr lösungsorientiert.⁷ Üblicherweise wird das Business Model Canvas für die Betrachtung gesamter Unternehmen genutzt. Im vorliegenden Fall wurde das Modell aber als Schablone für die Darstellung komplexer, abteilungsübergreifender Geschäftsprozesse im Produktionscontrolling angewendet. In neun Feldern werden dabei die relevantesten Bestandteile des Geschäftsmodells aus interner Unternehmenssicht übersichtlich dargestellt.

<p>KEY PARTNERS</p> <ul style="list-style-type: none"> Datenerhebende Personen Zentrales Controlling als Partner bei Buchungen und Datenstruktur Internes Produktionsnetzwerk <p>8</p>	<p>KEY ACTIVITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> Datenmengen konsolidieren, filtern, strukturieren, verdichten, visualisieren Abweichungen erkennen, interpretieren <p>7</p> <p>KEY RESSOURCES</p> <ul style="list-style-type: none"> Daten & -verarbeitungssoftware Kompetentes Personal <p>6</p>	<p>VALUE PROPOSITION</p> <ul style="list-style-type: none"> Aussagekräftiges Berichtswesen Entscheidungs- & Planungsgrundlagen Plan-/Ist-Vergleiche Vergangenheitsbasierte Trenderkennung Investitions- & Wirtschaftlichkeitsrechnungen Ableitung von Handlungsempfehlungen und Optimierungsansätzen Kommunikationsgrundlagen Diskussions- & Sparringspartner Budgetverwaltung <p>2</p>	<p>CUSTOMER RELATIONSHIPS</p> <ul style="list-style-type: none"> Vertrauensverhältnis Respektvoller Umgang Persönliche Unterstützung Automatisierte Dienstleistung Kurzfristige Erreichbarkeit <p>3</p> <p>CHANNELS</p> <ul style="list-style-type: none"> Sondertermine AGCO Berichtswesen KPI-Pack <p>4</p>	<p>CUSTOMERS</p> <ul style="list-style-type: none"> SVP Manufacturing Geschäftsführer Produktion Werkleiter <p>1</p> <p>USERS</p> <ul style="list-style-type: none"> Segmentleiter Meister Planer Logistikleitung Qualitätsleitung Strategischer Planer <p>1</p>
<p>COST STRUCTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal Software/-lizenzen Weiterbildungen <p>9</p>		<p>IMPACT FACTORS / REVENUE STREAMS</p> <ul style="list-style-type: none"> Aussagekräftige Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen Weiterentwicklung bestehender Controllingsysteme Datenbereitstellung <ul style="list-style-type: none"> In ausreichender Güte Zur richtigen Zeit Am richtigen Ort <p>5</p>		

Abb. 2: Business Model Canvas des Produktionscontrollings bei AGCO/Fendt

Das entwickelte Geschäftsmodell unterstützt den Strategieentwicklungsprozess, da bestehende Strukturen kritisch hinterfragt werden und bei den Beteiligten ein fundiertes Problembewusstsein für weiterführende Analysen erwächst. Zugleich entstehen bereits erste Ideen, wie neue Technologien eingesetzt werden können. Das Business Model Canvas erfordert eine detaillierte Klärung der Nutzer und der Beziehungen zu diesen. Im Zentrum des Modells steht das Wertversprechen (Value Proposition). Es ist zu klären, welchen Wert man den Nutzern bietet und bei welchen Problemen man den Nutzern dabei hilft, diese zu lösen. So ist es beispielsweise ein Wertversprechen des Produktionscontrollings, aussagekräftige und aktuelle Berichte mit Plan-/Ist-Vergleichen für unterschiedliche Nutzergruppen bereitzustellen und Entscheidungs- und Planungsvorlagen für das Management mit Handlungsempfehlungen zu versehen. Abb. 2 zeigt das Business Model Canvas des Produktionscontrollings bei AGCO/Fendt.

2. SWOT-Analyse

In den Workshops zur Erstellung des Business Model Canvas sind Fragestellungen aufgetreten, die im Rahmen einer **SWOT-Analyse** beleuchtet wurden. Insbesondere die steigenden Einflüsse der VUCA-Welt machten sich als Risiken immer deutlicher bemerkbar. Aus den zunehmenden Stückzahlenschwankungen aufgrund der hohen Volatilität der Märkte resultiert eine Planungsunsicherheit, die beispielsweise das Aufbereiten einer aussagekräftigen Entscheidungsgrundlage über eine Erweiterung der Produktionskapazität erschwert. Folglich muss das Produktionscontrolling dem Management mehrere Szenarien zur Risikoabschätzung ausarbeiten, die auf alternativen Annahmen beruhen.

Die rasch steigende Datenmenge sowie die vielgestaltigen Einflussfaktoren und Abhängigkeiten betrieblicher Kennzahlen nehmen unterdessen durch Industrie-4.0-Anwendungen weiter zu. So können beispielsweise Maschinendaten aus der Produktion in Echtzeit mit externen Daten zu neuen Kennzahlen verknüpft werden. Das Produktionscontrolling muss solche Abhängigkeiten und Einflussfaktoren erfassen und in Kennzahlen integrieren, um Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und um rasch reagieren zu können. Als kritisches Thema wurde zudem eine unzureichende Datenbasis aufgrund

von unterschiedlichen Datenquellen, Systemschnittstellen und Verzögerungen identifiziert. Chancen bietet hingegen ein verstärkter Wissenstransfer innerhalb des AGCO Produktionscontrollings. Als weitere Stärke wird das motivierte und veränderungsbereite Controllingteam angesehen.

Die SWOT-Analyse auf Grundlage des Business Model Canvas zeigte drei wesentliche Entwicklungsfelder auf:

- a) Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse, insbesondere eine engere Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung und eine intensivere Auseinandersetzung mit neuen Technologien wie beispielsweise Machine Learning und Robotic Process Automation (RPA). Diese neuen Ansätze bieten die Chance, das Nutzerversprechen weiter zu verbessern und die Kostenstruktur zu optimieren.
- b) Eine individuellere und schnellere Interaktion mit den Nutzern des Produktionscontrollings, unterstützt durch intelligente Systeme der Digitalisierung.
- c) Das dritte Handlungsfeld umfasst innovative Produkte und Dienstleistungen zur Befriedigung der Nutzerbedürfnisse, wodurch beispielweise auch das noch weit verbreitete „Excel-Reporting“ ersetzt wird.

Nach der Aufbereitung des controllinginternen Wissens wurden 15 qualitative Interviews mit Nutzern des Produktionscontrollings durchgeführt, um deren Bedürfnisse in die Strategieentwicklung einzubinden. Für die verschiedenen Nutzergruppen wurde jeweils ein Interviewleitfaden entwickelt. Identifiziert wurden dabei der spezifische Informationsbedarf einzelner Personengruppen, aber auch Schwachstellen und Optimierungspotenziale.

3. Methoden zur Wissensgenerierung

Das innerhalb des Produktionscontrollings entwickelte Geschäftsmodell und die Erkenntnisse aus der Nutzerbefragung wurden in einem weiteren Schritt zusammengeführt und in einen Kontext eingeordnet. Hierfür wurden drei Methoden verwendet. Im ersten Schritt wurden die einzelnen Stakeholder, wie etwa die Meister in der Produktion, nach ihrem Rollenverständnis, ihren Interessen, der Motivation und dem Selbstbild, charakterisiert (vgl. Abb. 3).

Nach der Erstellung der **Stakeholderprofile** wurden in einem zweiten Schritt die Beziehungen und die Unterschiede über alle Stakeholdergruppen hinweg analysiert. Hierfür wurde ein **Persona-Synthese-Cluster** erstellt, bei dem unabhängig von der Stakeholderzugehörigkeit nach Widersprüchen, nach der Motivation, nach Gemeinsamkeiten, aber auch nach überraschenden Einsichten gefragt wurde. Hierbei wurde etwa der Bedarf einer weiteren Kennzahl erkannt oder es wurden Unterschiede in der Bewertung verschiedener Ziele entdeckt.

In einem dritten Schritt wurde eine **Target-Group-Analyse** durchgeführt, bei der die Stakeholderprofile und das Persona-Synthese-Cluster Eingang fanden. Anhand der Verhaltensattribute, ob Personen eher kennzahlenbasiert oder intuitiv entscheiden und ob Personen eher selber anweisen oder stärker auf Anweisungen anderer reagieren, wurden **Nutzer-Bedürfnis-Kombinationen** entwickelt. Dies erfolgte in einem iterativen Prozess, vorwiegend wissens- und erfahrungsbasiert. Hierdurch wurde beispielsweise erkannt, dass die bisherigen Leistungen des Produktionscontrollings stärker an den Bedürfnissen der Geschäftsführung und Werkleitung ausgerichtet waren als an den operativen Einheiten. Die Identifikation und verhaltensbezogene Zuordnung der Nutzer-Bedürfnis-Paare konnte die Komplexität im Strategieentwicklungsprozess verringern und es wurden nutzerspezifisch Bedürfnisse identifiziert. Dies diente als Grundlage für die Entwicklung konkreter Ideen für die Digitalisierungsstrategie des Produktionscontrollings, um einen nutzerspezifischen Mehrwert zu generieren.

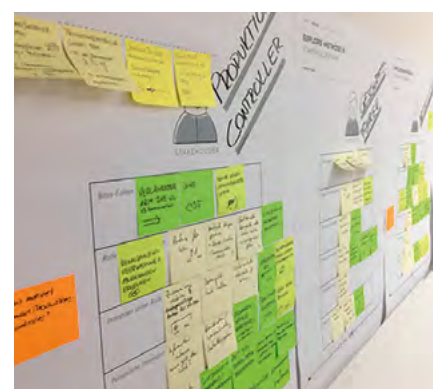


Abb. 3: Workshop zur Stakeholderanalyse

Nutzer-Bedürfnis-Paare als priorisierte Handlungsfelder

Die erhobenen Informationen aus den qualitativen Interviews wurden aggregiert und aufbereitet. Ergänzt um die controllinginternen Informationen aus der SWOT-Analyse und dem Business Model Canvas konnten sogenannte Nutzer-Bedürfnis-Paare abgeleitet werden. Diese ordnen den spezifischen Stakeholdergruppen des Produktionscontrollings die unterschiedlichen, konkreten Bedürfnisse zu und bilden das Ergebnis der Umfeld- und Organisationsanalyse.

Aus den Analysen konnte das Projektteam fünf Nutzer-Bedürfnis-Paare entwickeln, aus denen im weiteren Verlauf die Strategieprojekte abgeleitet wurden. Die Nutzer-Bedürfnis-Paare wurden anhand der beiden Kriterien **Mehrwert** und **Machbarkeit** priorisiert. Beim Kriterium Mehrwert wurden die erwarteten Vorteile und Einsparungen des jeweiligen Nutzer-Bedürfnis-Paares bewertet. Hierbei wurden beispielsweise die Prozessfrequenz, die Prozessdauer, das Arbeitspensum und die Auswirkung auf den Kunden im Rahmen eines Prozessausfalls berücksichtigt. Das Kriterium Machbarkeit berücksichtigt, wie gut sich die Lösungen unter den aktuellen Rahmenbedingungen umsetzen lassen. Dies beinhaltet etwa die erforderliche Prozesskompetenz der Mitarbeiter, den Stand der Prozessstandardisierung, die betroffenen Schnittstellen, die

Vielfalt der genutzten Applikationen und die Datenqualität.

Abb. 4 zeigt die fünf Nutzer-Bedürfnis-Paare, priorisiert nach ihrem Mehrwert und der Machbarkeit. Zugleich erfolgte eine Einschätzung, wie stark die jeweiligen Prozesse automatisiert werden können, dargestellt an der Kreisgröße.

Vision und Leitbild des Produktionscontrollings

Ziel des Projektteams war es, eine Vision und ein Leitbild zu schaffen, das den Produktionscontrollern und Nutzern einen sinnstiftenden und richtungsweisenden Ordnungsrahmen generiert und für eine Identifikation sorgt. In unsicheren Zeiten des Wandels bietet dies den Mitarbeitern die notwendige Sicherheit, Stabilität und Motivation. Diese Aufbruchsstimmung ist besonders bei einem Strategieprozess, der weitreichende organisatorische Veränderungen nach sich ziehen kann, relevant. Die erarbeitete Vision lautet:

„Wir wollen Informationen organisieren und diese zu jeder Zeit zugänglich und nutzbar machen. Wir sind darauf fokussiert, einfache und klare Produkte zu entwickeln, mit denen alle Mitarbeiter sofort zurechtkommen.“

Vision des Produktionscontrollings bei AGCO/Fendt

Die Vision des Produktionscontrollings ist inhaltlich zweigeteilt: die einfache, dezentrale Informationsbereitstellung und die Nutzerfreundlichkeit der bereitgestellten Produkte.

Das formulierte Leitbild, als Schnittstelle zwischen Vision und operativem Tagesgeschäft, stellt eine wertorientierte Grundlage für das unternehmerische Handeln dar. Die klare Struktur und die ganzheitliche Darstellung des Leitbilds orientiert sich am Controllingleitbild von Schäffer und Weber⁸ und wurde auf Basis des Business Model Canvas und der Vision an die Bedürfnisse des Produktionscontrollings von AGCO/Fendt adaptiert (vgl. Abb. 5). Die praktischen Erfahrungen haben gezeigt, dass die Entwicklung einer Vision und eines Leitbilds eine wichtige Orientierung und Vertrauen im Veränderungsprozess schaffen und nicht nur der lehrbuchmäßigen Vollständigkeit wegen entwickelt werden sollten.

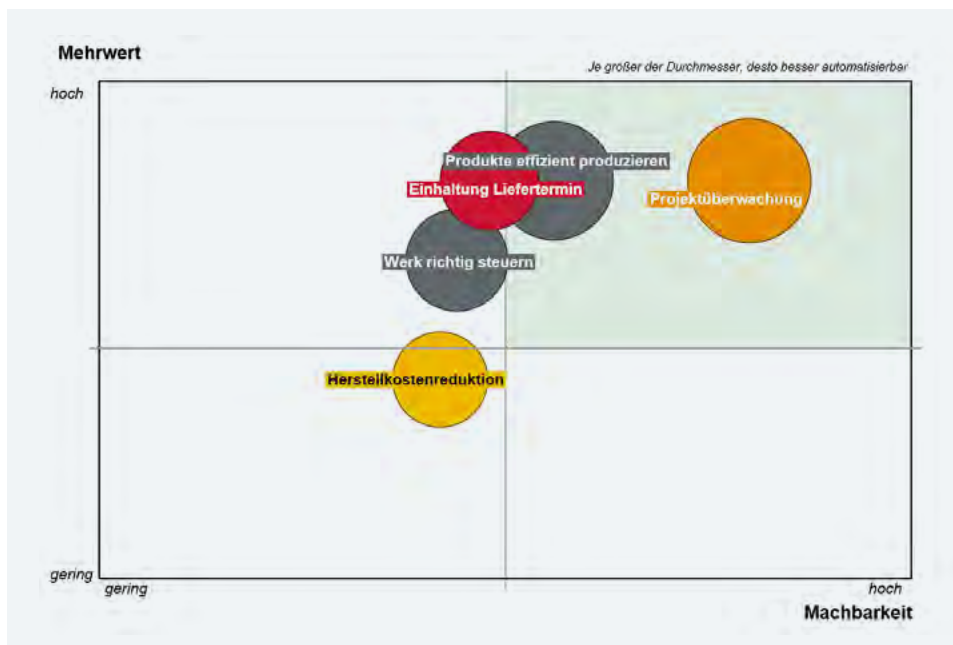
Digitalisierungsstrategie in fünf Dimensionen

Die Digitalisierungsstrategie ergibt sich aus der Verbindung der Nutzer-Bedürfnis-Paare mit den Potenzialen der Digitalisierung. Hieraus resultiert eine fünfdimensionale Digitalisierungsstrategie für das Produktionscontrolling von AGCO/Fendt, die in Abb. 6 dargestellt ist.

Die Digitalisierungsstrategie wird in einer **Strategiezone** mit fünf Dimensionen und einem Zeithorizont von drei Jahren dargestellt. Jede der fünf Dimensionen beinhaltet dabei Projekte, die themenspezifisch einer Dimension zuordnen lassen. Die Dimensionen enthalten sowohl Projekte zur Integration reiner Digitalisierungsanwendungen in das Produktionscontrolling als auch Projekte zur Schaffung von Digitalisierungsgrundlagen. Dies sind beispielsweise Projekte zur Neuausrichtung von Daten, Prozessen und Abteilungen, aber auch zur Weiterentwicklung der Kompetenzen der Produktionscontroller.

Die grundlagenschaffenden Projekte zur Integration der Digitalisierung in das Produktionscontrolling werden in der Dimension **Steigerung der internen Prozesseffizienz** subsummiert. Darunter fällt beispielsweise das Datenmanagement als zentrale Grundlage für die Integration neuer Technologien

Abb. 4: Bewertung der Nutzer-Bedürfnis-Paare



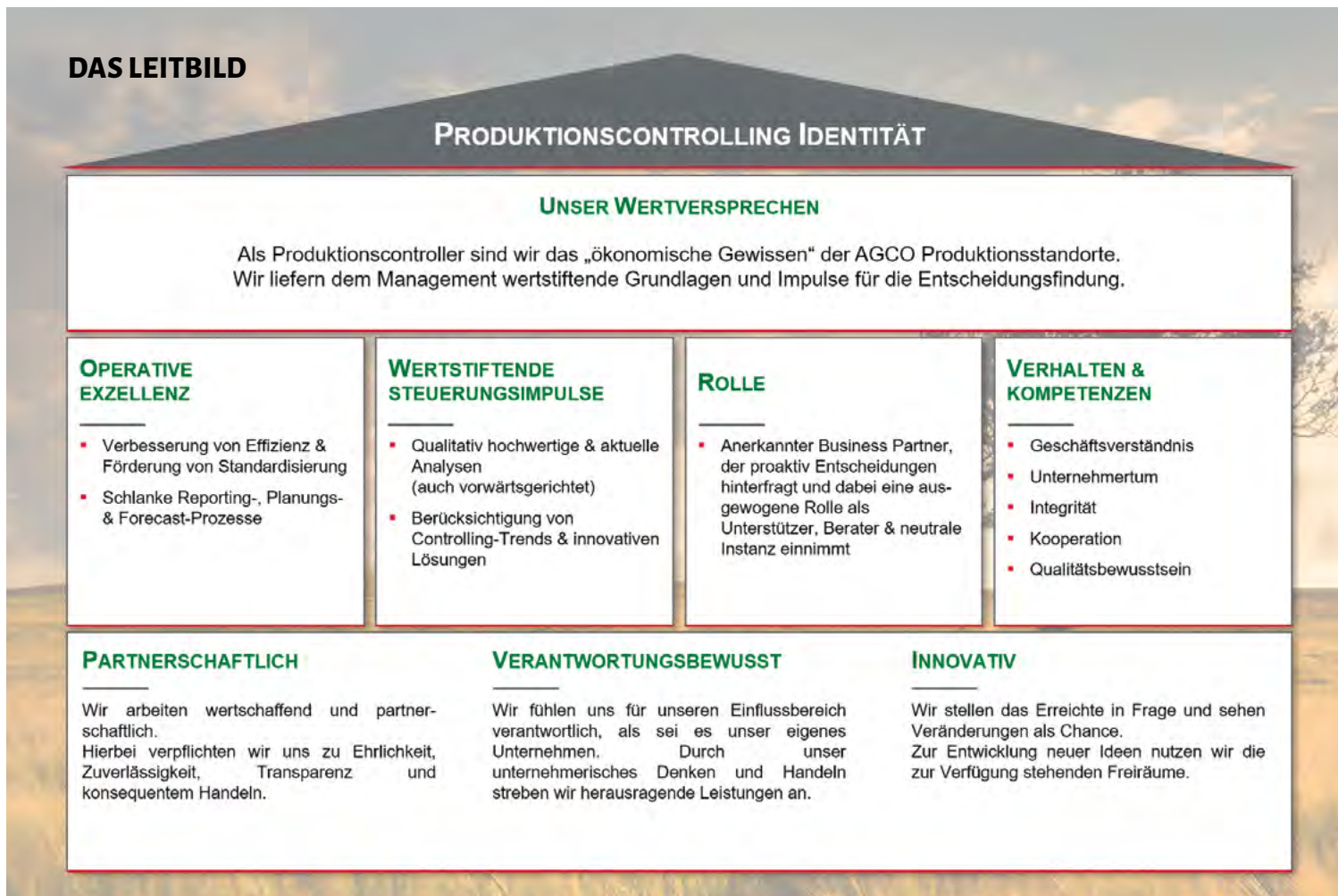


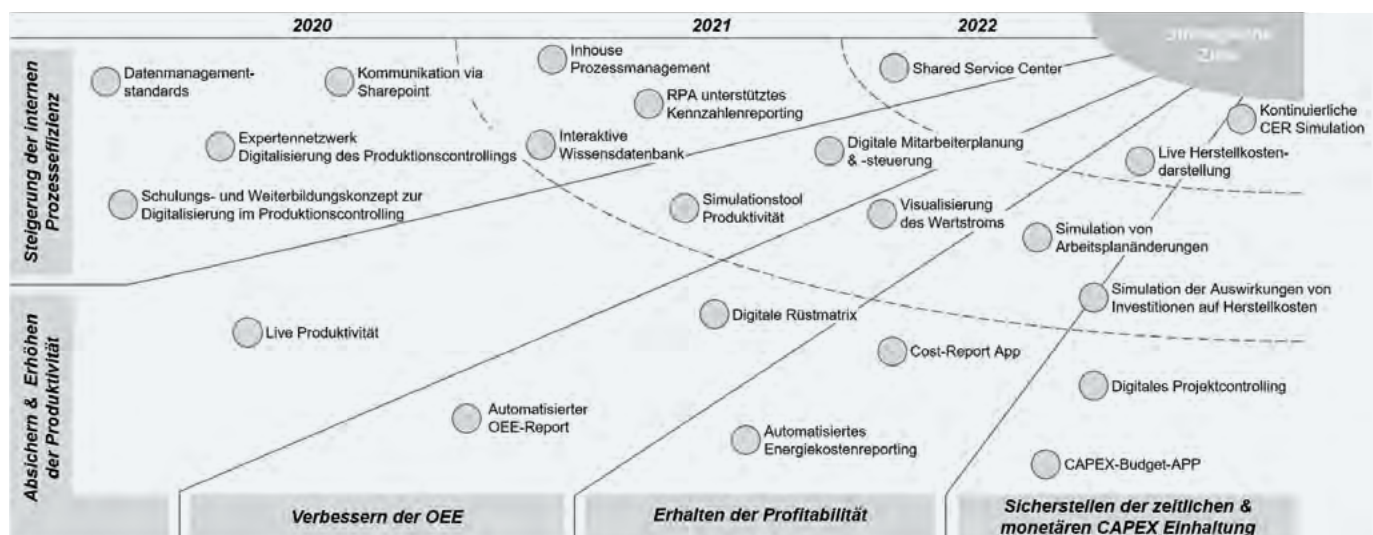
Abb. 5: Leitbild des Produktionscontrollings bei AGCO/Fendt

und die Weiterentwicklung des Produktionscontrollings. Sie befähigen den Teamleiter in der Produktion dazu, den Personaleinsatz auf Basis einer aktuellen und flexiblen Belastungsplanung durchzuführen. Die Vielzahl der Ausstattungsvarianten eines Trak-

tors und die daraus resultierenden Anpassungen im Produktionsprozess machen die Planung eines optimalen Personaleinsatzes anspruchsvoll. Digitale Anwendungen können auf Basis des geplanten Volumens die notwendigen Anwesenheitszeiten für Mitarbeiter

vorhersagen, wodurch die Produktivität gesteigert werden kann. Aus der vergangenheitsorientierten, deskriptiven Produktivitätskennzahl wird somit eine präskriptive Kennzahl, aus der Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

Abb. 6: Digitalisierungsstrategie in fünf Dimensionen





**MAXIMILIAN
LATURNUS (MBA)**

ist Leiter Controlling und strategische Planung bei der AGCO GmbH am Standort Waldstetten. Er leitet das Projekt zur Entwicklung der Digitalisierungsstrategie und verfasste im Rahmen seines berufsbegleitenden MBA-Studiums Trend- & Nachhaltigkeitsmanagement an der HfWU Nürtingen-Geislingen die Masterthesis mit dem Titel „Digitalisierungsstrategie Produktionscontrolling“.

m.laturnus@icloud.com

Die hohe Fertigungstiefe bei AGCO/Fendt führt zur Kennzahl der Gesamtanlageneffizienz (OEE = Overall Equipment Effectiveness). Projekte, die die OEE steigern, sind in der Dimension **Verbessern der OEE** zusammengefasst. Die Dimension **Erhalten der Profitabilität** umfasst Projekte zur Optimierung der Herstellkosten, sodass die Profitabilität der Produkte sichergestellt werden kann. Anhand der durch das Produktionscontrolling erzeugten Transparenz über die Einflussfaktoren und Auswirkungen in der Produktion gelingt es den Entscheidungsträgern, geeignete Maßnahmen zu definieren.

Implementierungsphase

Für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie des AGCO Produktionscontrollings wurde ein konkreter Handlungsplan aus der Strategiesonne abgeleitet, um den Übergang aus der Konzeptionsphase in die Umsetzungsphase zu vollziehen. Aufgrund der dynamischen Rahmenbedingungen ist die Digitalisierungsstrategie dabei nicht final abgeschlossen, sondern sie kann bei abweichenden Entwicklungen und neuen Einsichten im Laufe der Umsetzung angepasst werden. Vor dem Start einzelner Projekte wird die Bewertung hinsichtlich Machbarkeit und Mehrwert nochmals aktualisiert, da die Projekte mit der Freigabe von Ressourcen verbunden sind. Anhand eines monatlichen Strategiereportings wird der Umsetzungsstatus der einzelnen Projekte überwacht und gesteuert. Die Implementierung der Digitalisierungsstrategie im Produktionscontrolling zeigt mittlerweile erste Erfolge: Das digitale Projekt- und Investitionsmanagement befindet sich seit kurzem im Praxiseinsatz.



**PROF. DR. ULRICH
SAILER**

ist Professor für Controlling und Unternehmensfinanzierung an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen. Er leitet den Masterstudiengang Controlling und beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit auf das Controlling.

ulrich.sailer@hfwu.de



Fazit

Im Produktionscontrolling bei AGCO/Fendt wurde die Digitalisierung als eine strategisch relevante Chance erkannt. Mit Hilfe traditionell bewährter wie auch agiler Methoden der Strategieentwicklung wurde ausgehend von den Bedürfnissen der Nutzer eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie für das Produktionscontrolling entwickelt und implementiert. Prägend war die konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Nutzer. Dies erforderte von den Beteiligten allerdings eine Eingewöhnungszeit. Von den Nutzern wurde dies jedoch durch Aussagen wie „endlich fragt uns mal einer, was wir wirklich benötigen und was uns wirklich hilft“ positiv quittiert.

Die Digitalisierung des Controllings hat sich als ein komplexes Projekt erwiesen, das nur mit einem iterativen Vorgehen bewältigt werden konnte. Die schrittweise gewonnenen Erkenntnisse haben immer wieder dazu geführt, Schleifen zu drehen, Prozesse weiter zu optimieren oder Teilschritte auch gänzlich zu wiederholen. Rückblickend wurde dieser Ansatz von den Beteiligten als der einzig sinnvolle bewertet, um den Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

„Die Digitalisierung des Controllings hat sich als ein komplexes Projekt erwiesen, das nur mit einem iterativen Vorgehen bewältigt werden konnte.“

Die Ausarbeitung eines eigenen Geschäftsmodells für das Produktionscontrolling verschaffte bei den Controllern wie auch bei den Nutzern ein ausgeprägtes Verständnis über die Rolle, die Erwartungen und die Ziele. Dies wurde selbstkritisch reflektiert bis hin zur Frage, ob ein Produktionscontrolling überhaupt notwendig ist.

Für die Produktionscontroller wurden verschiedene Ansätze der Digitalisierung herausgearbeitet, die sie in der alltäglichen Arbeit als Business Partner, als Innovatoren und als Counterpart des Managements unterstützen. Die Integration der digitalen Anwendungen in der Strategie führt zu einem klar definierten Pfad für die Weiterentwicklung des Produktionscontrollings und für die notwendigen Kompetenzen der Controller.

Die Digitalisierungsstrategie mit neuen Analysewerkzeugen, mit innovativen Geschäftsmodellen und neuen Technologien zeigt, dass repetitive Aufgaben substituiert werden können und sich die Rolle des Produktionscontrollers verändert. Planungs-, Reporting- und Kostenmanagementaufgaben werden allerdings weiterhin bestehen bleiben. Eine intensive Auseinandersetzung mit der Digitalisierung und das Einbringen eigener Erfahrungen und unternehmens-

spezifischer Bedürfnisse sind letztlich unabdingbar. Es gibt weder Lösungen von der Stange noch kann die Beschaffung einer intelligenten Software das sachlich-strukturierte Vorgehen ersetzen. Digitalisierung ist erst einmal eine Managementaufgabe und erst nachrangig eine Frage von Technik und IT.

„Digitalisierung ist erst einmal eine Managementaufgabe und erst nachrangig eine Frage von Technik und IT.“

Das Management von AGCO/Fendt bewertet insbesondere das klare Bild, das die Digitalisierungsstrategie über die zukünftigen Entwicklungen im Produktionscontrolling vermittelt, als gewinnbringend. Dies ermöglicht die konsequente Ausrichtung des Handelns, um einen Mehrwert für das Unternehmen zu erzeugen. Die Strategie fördert Synergien, vermeidet Aktionismus und sorgt für ein sichtbares und gezieltes Engagement sowie für eine positive Außendarstellung des Controllings. ■

Fußnoten

- ¹ Vgl. Grote/Goyk 2018, S. 143; Jenke 2019.
² Vgl. Mayer/Wiesehahn 2018, S. 30.
³ Vgl. Becker et al 2019 S. 84
⁴ Vgl. Reitzenstein/Sdahl 2018, S. 10.
⁵ Vgl. Übelhör 2019, S. 456–457.
⁶ Vgl. Osterwalder 2011
⁷ Vgl. Stenn 2017, S. 60.
⁸ Vgl. Schäffer/Weber 2017, S. 25.

Literaturhinweise

- > Becker/Eierle/Fliaster/Ivens/Leischnig/Pflaum/Sucky: *Geschäftsmodelle in der digitalen Welt*, 2019.
> Grote/Goyk: *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley*, 2018.
> Jenke 2019: *3 Strategien zur Digitalisierung des Geschäftsmodells*, 2019
> Mayer/Wiesehahn: *Controlling im Digitalisierungswahn? – Ein Zwischenruf*, in: *Controller Magazin* September/Oktober 2018, S. 29–33.
> Osterwalder: *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, 2011.
> Reitzenstein/Sdahl: *Predictive Analytics und die Herausforderungen im Controlling*, in *Controller Magazin* November/Dezember 2018, S. 10–15.
> Schäffer/Weber: *Controlling-Organisation – Fit für die Zukunft?*, in *Controlling & Management Review*, 2016, S. 3.
> Stenn: *Social Entrepreneurship as Sustainable Development*, 2017.
> Übelhör: *Industrieunternehmen und die Transformation von Geschäftsmodellen im Kontext der Digitalisierung – Eine empirische Studie über die Auswirkungen anhand des Business Model Canvas*, in *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* Jhg. 56, Heft 2/2019, S. 453–467.

Impressum

ISSN 1616-0495 _ 45. Jahrgang

Herausgeber

RA Conrad Günther,
Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Wörthsee

Die Zeitschrift ist Organ folgender Organisationen:

Internationaler Controller Verein eV,
München, www.icv-controlling.com

RMA Risk Management & Rating Association e.V.,
München, www.rma-ev.org

Redaktion

RA Conrad Günther, conrad.guenther@vcw.de
Susanne Eiselmayr, susanne.eiselmayr@vcw.de
Mag. Gundula Wagenbrenner, gundula.wagenbrenner@vcw.de

Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich, 0800 - 72 34 269, silvia.froehlich@vcw.de

Magazingestaltung

Susanne Eiselmayr, susanne.eiselmayr@vcw.de
deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, creation@deyhleundloewe.de

Verlagssitz

VCW Verlag für ControllingWissen AG,
Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg i. Br., Haufe Group

Literaturforum

Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Fachjournalist (DFJS),
Beethovenstraße 275, 42655 Solingen, alfred.biel@gmx.de

Anzeigenverkaufsleitung

Thomas Horejsi, Tel 0931 27 91-451, Fax -477, thomas.horejsi@haufe-lexware.com
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Anzeigenverkauf

Annette Förster, Tel 0931 27 91-544, Fax -477, annette.foerster@haufe-lexware.com

Anzeigen Stellenmarkt

Oliver Cekys, Tel 0931 27 91-731, Fax -477, stellenmarkt@haufe.de

Anzeigendisposition

Monika Thüncher, Tel 0931 27 91-464, Fax -477, monika.thuencher@haufe-lexware.com

Konzept und Design, Herstellung Magazin

deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, www.deyhleundloewe.de

Druck

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, 39240 Calbe (Saale), Tel 039291/428-0

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr: Januar, März, Mai, Juli, September, November

Online-Archiv

Als Abonnent des Controller Magazins können Sie exklusiv auf das gesamte digitale Archiv der Zeitschrift seit 1975 zugreifen. Die Online-Ausgabe finden Sie unter www.controllermagazin.de

Online-Shop

<http://shop.haufe.de/controlling>
Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 198,- plus € 9,90 Versand in Europa
Einzelheft € 33,- plus Versand; die Preise enthalten die USt.

Sollte das CM ohne Verschulden des Verlags nicht ausgeliefert werden, besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis

gettyimages

Steuerung von Effizienz- programmen

Ein Erfahrungsbericht der VNG AG.

VON HANS-CHRISTIAN GRÖGER / TOBIAS METZE / BODO RODESTOCK



Zum Unternehmen

VNG ist ein europaweit aktiver und regional fest verankerter Unternehmensverbund mit einer über 60-jährigen Erfahrung im Energiemarkt. Mit Hauptsitz in Leipzig beschäftigt VNG konzernweit rund 1.100 Mitarbeiter/-innen in mehr als 20 Gesellschaften und erzielte 2019 einen Gesamtumsatz von 8,1 Milliarden EUR. Entlang der Gaswertschöpfungskette konzentriert sich VNG auf die Geschäftsbereiche Handel & Vertrieb, Transport und Speicherung sowie den Aufbau neuer zukunftsträchtiger Geschäftsfelder wie Biogas, digitale Infrastruktur und Quartierslösungen.

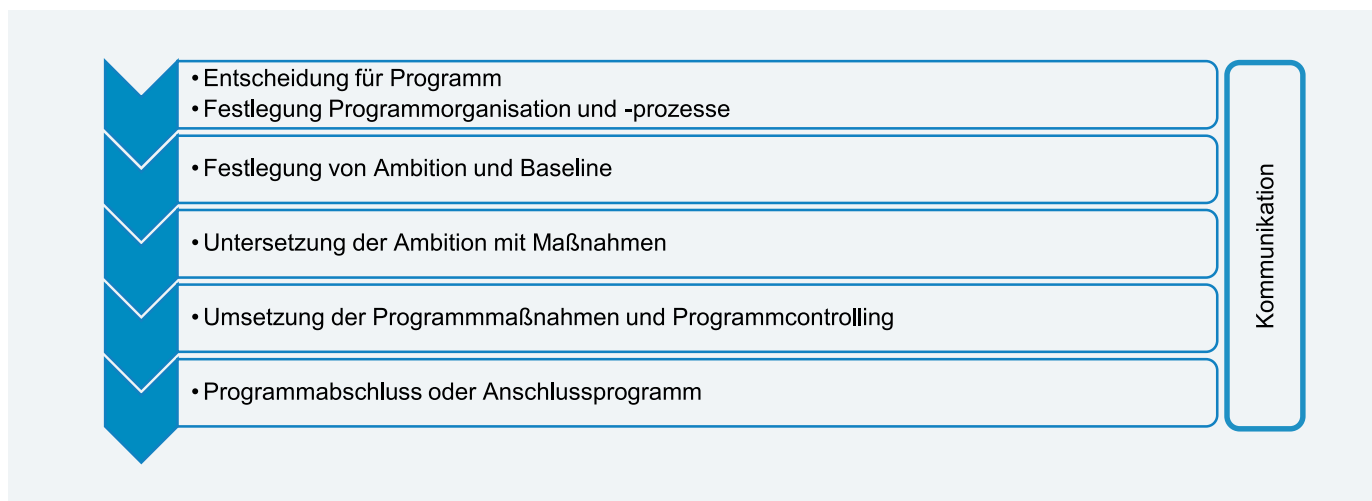


Abb. 1: Phasen des „Programm Ertragskraft“ bei VNG

Effizienzprogramme sind ein beliebtes Instrument, um bei Unternehmen die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen und die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Regelmäßig sind der Auslöser solcher Programme Situationen mit rückläufigen Gewinnen, in denen das Produktportfolio oder die Unternehmensstrukturen nicht zu den aktuellen Marktgegebenheiten passen.¹ So führte z. B. die Energiewende dazu, dass die großen deutschen Energieversorger E.ON, EnBW und RWE in den letzten Jahren diverse Effizienzprogramme aufgesetzt haben (z. B. E.ON 2.0, FOKUS, RWE 2015, RWE Neo). Die Planung und Steuerung solcher Programme ist dabei alles andere als trivial. Häufig sind die Programme mit Personalabbau verbunden, was auf die Stimmung der Belegschaft schlägt.² Sie führen zu Doppelstrukturen und Mehrbelastungen für die Mitarbeiter in einem in der Regel ohnehin schon schwierigen und unsicheren Marktumfeld. Neben der operativen Tätigkeit sind zusätzlich im Rahmen der Effizienzprogramme Verbesserungsmaßnahmen zu identifizieren und umzusetzen sowie über den Maßnahmenfortschritt Rechenschaft abzulegen. Denn die Programme sind mit hohen Informationsbedürfnissen seitens der Shareholder und anderer Stakeholder verbunden. Die Messung der Programmerfolge ist mitunter herausfordernd. Wer einmal ein Effizienzprogramm mit begleitet hat weiß, dass dies keine einfache Aufgabe ist. Um den Bedürfnissen der Stakeholder einerseits gerecht zu werden und andererseits ein Effizienzprogramm zielorientiert steuern und umsetzen zu können, sind eine entsprechende Unternehmensführung und eine leistungsfähige Programmorganisation unerlässlich.

Die Entwicklungen auf den Energiemärkten führten auch bei VNG zu rückläufigen Ergebnissen. Daher entschied sich die Unternehmensleitung 2015 für das „Programm Ertragskraft“, ein Effizienzprogramm, bei welchem Erlös-, Kosten- und Organisationsstrukturen optimiert werden sollten, mit dem Ziel, die Ergebnissituation des Unternehmens nachhaltig zu verbessern. 2019 wurde das Programm erfolgreich abgeschlossen. Das Programm hat die erwarteten Ergebnisziele übertroffen und ist mit Blick auf die Unternehmenssituation als Erfolg zu bezeichnen.

Entscheidung für Programm, Festlegung Programmorganisation und -prozesse

Effizienzprogramme durchlaufen mehrere Programmphasen. Ausgehend vom Bedarf, die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens zu verbessern, besteht der erste Schritt in der aktiven Entscheidung, ein Effizienzprogramm durchzuführen, der Festlegung der Unternehmensbereiche, die untersucht werden sollten und in der Bestimmung von Programmorganisation und Programmablauf. Insbesondere in dieser initialen Programmphase war für VNG die Unterstützung von Beratern hilfreich, um die Programmstruktur und die damit verbundenen Prozesse im Unternehmen zu initialisieren. VNG hat sich zu Beginn des Programms bewusst für den Namen „Programm Ertragskraft“ entschieden. Neben Kostenreduzierungen sollte insbesondere auch die Steigerung der operativen Erlöse Gegenstand des Programms sein. Das Programm sollte über eine Gemeinkosten-

wertanalyse hinausgehen.⁴ Das Ziel, VNG mit Hilfe des Programms auf einen Wachstumspfad zurückzubringen, schien über reine Kostenreduzierungen nicht erreichbar. Die Integration der Erlösseite erweiterte den Fokus und legte den Grundstein für die Entwicklung neuer Handlungsfelder, die letztlich in dem Strategieprozess zur Entwicklung der „Strategie VNG 2030+“ mündeten.

Die Programmorganisation regelt Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse. Wichtig ist hierbei, Programmmitarbeiter von operativen Aufgaben soweit freizustellen, dass sie hinreichende Kapazitäten für ihre neuen temporären Aufgaben haben. Das Programmorganigramm (siehe Abbildung 2) verdeutlicht den Aufbau bei VNG.



Summary

Effizienzprogramme gehören zu den wertanalytischen Verfahren³ und werden üblicher Weise von Beratern begleitet. Obwohl Effizienzprogramme regelmäßig durchgeführt werden, gibt es wenig Erfahrungsberichte dazu. Ziel des Artikels ist es daher, anhand des allgemeinen Ablaufs des „Programm Ertragskraft“ über Vorgehensweise und Programmverfahren bei VNG zu berichten. Der Aufbau des Artikels folgt den in Abbildung 1 dargestellten Phasen des „Programm Ertragskraft“.



PROF. DR. HANS-CHRISTIAN GRÖGER

lehrt an der Fachhochschule Erfurt. Er ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und interne Unternehmensrechnung.
hans-christian.groeger@fh-erfurt.de

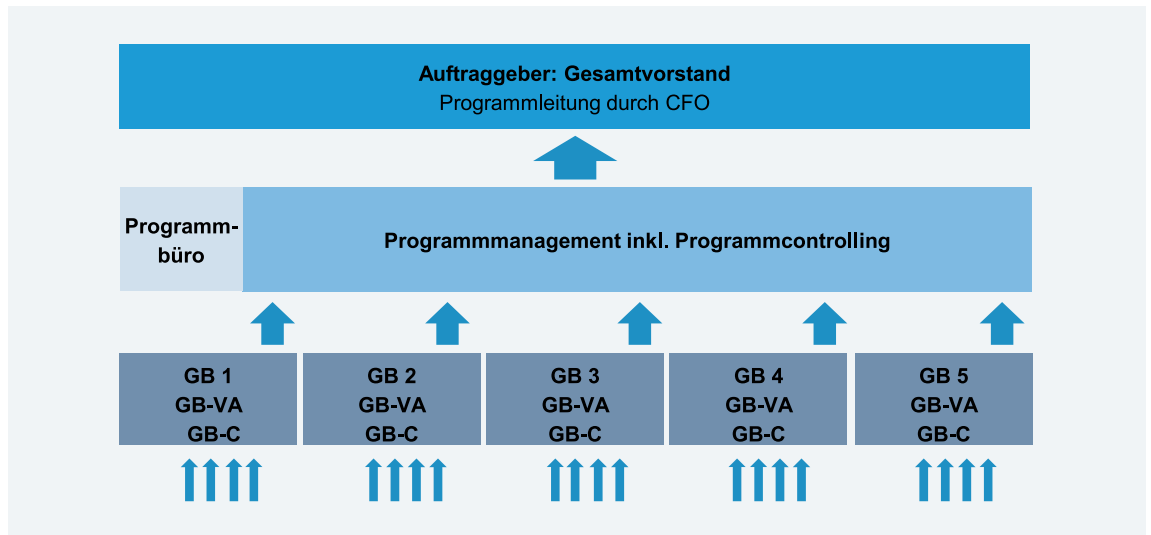


Abb. 2: Programmorganigramm und Informationsverdichtung

Der Vorstand war der Auftraggeber und damit die oberste Entscheidungsinstanz und Eskalationsstufe des Programms. Der CFO übernahm die Funktion der Programmleitung und war für die Gesamtorganisation des Programms und die Präsentation der Ergebnisse gegenüber Stakeholdern verantwortlich. Darunter angesiedelt gab es ein Programmbüro und ein Programmmanagement. Das Programmbüro übernahm die terminliche Organisation und die allgemeine Informationsaufbereitung für verschiedene Stakeholdergruppen. Die Aufgabe des Programmmanagements bestand zum einen in der Vorklärung von Problemen und der Vorbereitung sowie Herbeiführung notwendiger Entscheidungen in Abstimmung mit dem CFO und den Geschäftsbereichsverantwortlichen (GB-VA). Zum anderen lag das Programmcontrolling und die damit verbundene Verdichtung und Standardisierung der Informationen aus den einzelnen Geschäftsbereichen, um diese strukturiert in sogenannten Kernteamsitzungen diskutieren und effizient Entscheidungen herbeiführen zu können, in der Verantwortung des Programmmanagements. Insbesondere in der ersten Hälfte des Programms war eine hohe Verfügbarkeit von Programmbüro und Programmmanagement gefordert.

Je Geschäftsbereich (GB) wurde zudem ein Verantwortlicher (GB-VA) festgelegt, welcher wiederum auf seiner Ebene für die Zusammenführung der Information zuständig war. Zur kaufmännischen Unterstützung wurden in den Geschäftsbereichen Geschäftsbereichs-Controller (GB-C) etabliert, die in enger Kommunikation mit dem Programmcontrolling standen.

Neben der Organisation definierte der Programmablauf die Prozessschritte innerhalb des Programms inklusive der Entscheidungs- und Eskalationsprozesse und legte den Rhythmus für Kernteamsitzungen fest. Die Kernteamsitzungen waren das zentrale Steuerungsinstrument des Programms. Hier informierten Maßnahmen-

verantwortliche aus den Geschäftsbereichen und das Programmmanagement über aktuelle Stände und Entwicklungen. Auf dieser Basis traf die Programmleitung ihre Entscheidungen. Zusätzlich waren Geschäftsbereichs-Verantwortlicher, Geschäftsbereichs-Controller, Programmbüro und insbesondere in den ersten Projektphasen Berater bei den Sitzungen anwesend. Bei VNG fanden je Geschäftsbereich zeitlich versetzt alle vier Wochen Kernteamsitzungen statt. Die Sitzungstermine wurden zu Beginn des Programms für ein Jahr festgelegt und stringent eingehalten. Dies gewährleistete einen kontinuierlichen und aktuellen Informationsfluss der Stände über die einzelnen Maßnahmen und erhöhte deren Sichtbarkeit sowie Abrechenbarkeit. Außerdem förderte der regelmäßige Austausch die Verbindlichkeit der Themen und die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung. Die Unternehmensberater unterstützten einen hohen Programmdruck und gaben über Benchmarks Feedback, inwieweit das „Programm Ertragskraft“ in Ablauf und Stand vergleichbar mit anderen Programmen war. Ein hoher Druck ist unerlässlich, um derartige Programme erfolgreich umsetzen zu können. Andernfalls werden nicht sämtliche Potenziale gehoben und die Organisation über einen unnötig verlängerten Zeitraum belastet. Insgesamt wurde bei VNG ein Maßnahmenportfolio von ca. 160 Maßnahmen erarbeitet und gesteuert.

Auch die Entscheidung für die Softwareunterstützung für das sogenannte Maßnahmentracking fiel in der ersten Programmphase. VNG hatte verschiedene Lösungen geprüft, sich letztendlich aber für einen Excel-basierten Ansatz entschieden. Neben der IT-Kostenersparnis war ein großer Vorteil die Flexibilität, das Controlling nach den eigenen Anforderungen aufbauen und jederzeit erweitern zu können. Nachteilig an dieser Herangehensweise war, dass Automatisierung und Standardisierung im Rahmen eines Learning-by-Doing Prozesses erst entwickelt wurden. Dies führte über die Programmlaufzeit zu einem erhöhten manuellen Aufwand und forderte eine hohe Diszi-



DR. TOBIAS METZKE

ist bei der VNG AG, Leipzig;
 Hauptreferent
 Konzerncontrolling.
tobias.metzke@vng.de



BODO RODESTOCK

Vorstand Finanzen und Personal, VNG AG.
bodo.rodstockl@vng.de

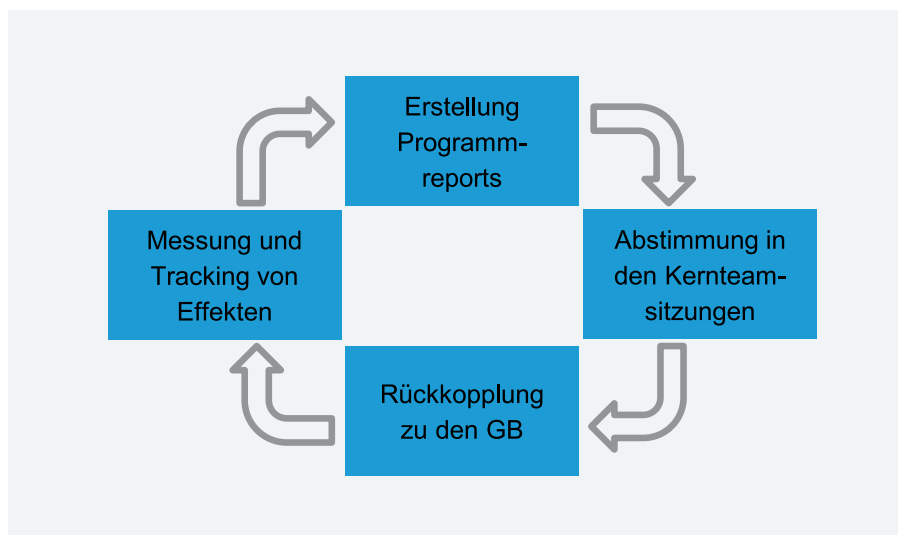


Abb. 3: Regelmäßiger Programmcontrolling-Kreislauf

plin in der Stringenz der Datenerfassung, um eine konstante Reportingqualität aufrechtzuerhalten.

Festlegung von Ambition und Baseline

Im nächsten Schritt wurden die Ambition und die Baseline festgelegt. Als Ambition bezeichnet man das kaufmännische Ziel, das mit dem Programm in einem definierten Zeitpunkt erreicht werden soll. Effizienzprogramme sind in der Regel auf mehrere Jahre ausgelegt. Bei VNG betrug der Gesamtzeitraum fünf Jahre mit einem besonderen Fokus auf den ersten drei Jahren. Als Zielgröße derartiger Programme wird häufig eine Kostenänderung kommuniziert, aber auch EBIT- oder EBITDA-Steigerungen, Änderungen von Mitarbeiterzahlen und Rentabilitäten sind bei Pressemitteilungen von Unternehmen zu ihren Programmen zu finden. Dabei muss man sich im Klaren sein, dass es unternehmensintern nicht um eine Änderung, sondern um die Erreichung eines Zielniveaus geht. VNG hat sich ein EBIT-Ziel gesetzt. Die Ambition wird üblicher Weise top down vorgegeben. Sie sollte ein ehrgeiziges Ziel darstellen. Bezogen auf Kostenänderungen werden angestrebte Einsparungen im Verhältnis zum Gesamtkostenniveau als Anspannungsgrad bezeichnet. Üblicher Weise werden Anspannungsgrade bis 20 % als erzielbar angesehen⁵ und haben in dieser Größenordnung einen Ankereffekt.⁶ Auch VNG hatte in Bezug auf die Kosten einen Anspannungsgrad in diesem Bereich und befand sich damit in der Bandbreite

der Programm-Anspannungsgrade von Vergleichsunternehmen der Branche.

Die Baseline ist die Bezugsbasis, gegenüber welcher Programmeffekte gemessen werden. Als Baseline sind Ist- oder Planwerte denkbar. Der Vorteil von Ist-Werten besteht darin, dass diese einerseits sicher sind und andererseits in hoher Granularität aus dem externen Rechnungswesen zur Verfügung gestellt werden können.⁷ Planwerte sind unsicher und von geringerer Granularität, jedoch berücksichtigen sie bereits erwartete Entwicklungen. So kann es sein, dass vor dem Programm eine Einsparung bei einer Kostenposition geplant wurde. Die Verwendung einer Plan-Baseline verhindert, dass diese Einsparung dem Programm zugerechnet wird. Ebenso ist es denkbar, dass ein im Wachstum befindlicher Bereich eine Kostensteigerung plant. Eine Programmmaßnahme könnte vorsehen, diese Kostensteigerung zu verringern. Der Effekt lässt sich mit einer Plan-Baseline, aber nicht mit einer Ist-Baseline messen.

Bei VNG lag der Programmfokus auf den etablierten und weniger auf den Wachstumsgeschäftsbereichen. Aus diesem Grund wurde eine Ist-Baseline auf Basis der Jahreswerte 2014 verwendet. Diese legte die Basis für ein kontinuierliches Controlling der Maßnahmenstände. Mit fortschreitender Programmdauer und neuen Planungszyklen wurde es jedoch immer herausfordernder, Programmeffekte auf Basis der Baseline zu messen und von programmunabhängigen Entwicklungen des operativen Geschäfts abzugrenzen.

Untersetzung der Ambition mit Maßnahmen

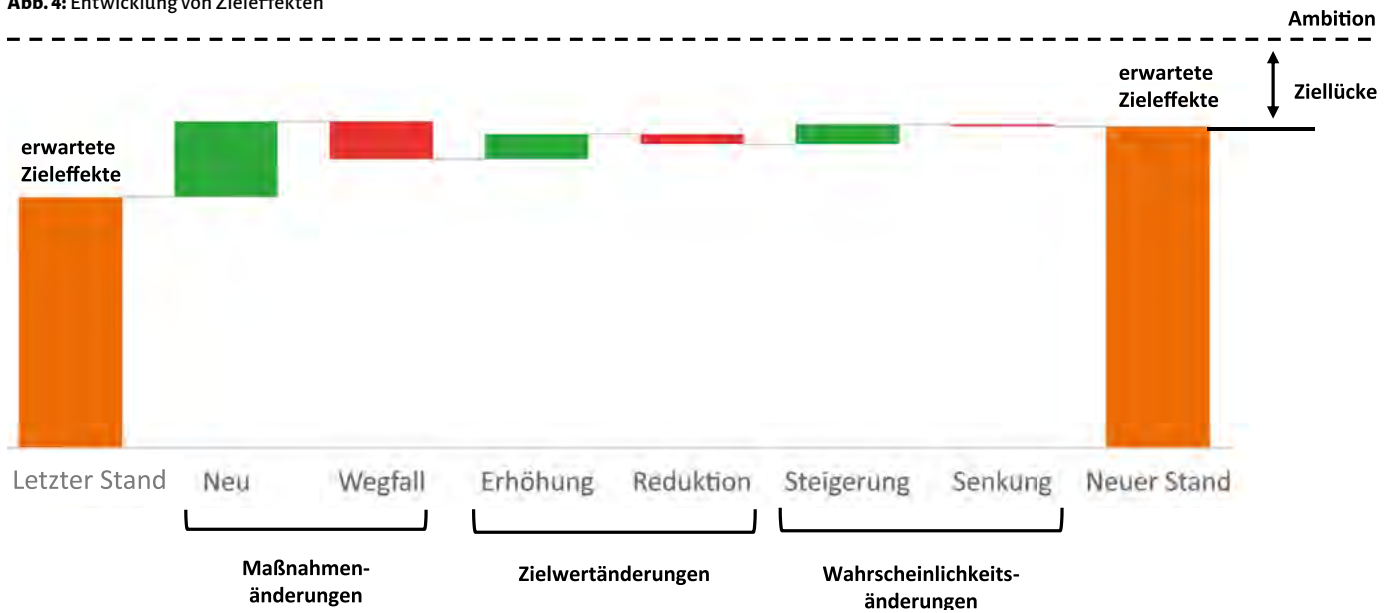
Der dritte Programmschritt sah vor, Maßnahmen in der Organisation zu identifizieren, mit denen die Ambition erreicht werden kann. Neben der Identifikation von Maßnahmen ist es zweckmäßig, die einzelnen Maßnahmen mit einem Umsetzungsplan zu untersetzen. Der Umsetzungsplan beinhaltet neben Verantwortlichkeiten vor allem Aktivitäten, Meilensteine und einen Zeitplan. Werden standardisierte Meilensteine verwendet, vereinfacht dies die Programmsteuerung. Bei VNG wurden die Ambition auf Geschäftsbereiche heruntergebrochen und dann Maßnahmenpakete je Geschäftsbereich geschnürt, die eine Erreichung der Ambition innerhalb der Programmlaufzeit erwarten ließen. Da die Ambition eine EBIT-Größe war, führten sowohl Kosten- als auch Erlösmaßnahmen zu einer Untersetzung.

Umsetzung der Programmmaßnahmen und Programmcontrolling

Die Umsetzung der Programmmaßnahmen stellte den vierten Programmschritt dar. Dieser überschneidet sich in der Regel mit dem vorherigen Programmschritt, da bereits bei der Identifikation von Maßnahmen mit der Umsetzung schnell realisierbarer Maßnahmen begonnen wird. VNG hat die Erfahrung gemacht, dass es dennoch wichtig ist, nach hinreichender Untersetzung der Ambition, die Ressourcenbindung für die Maßnahmenidentifikation zu minimieren und den Schwerpunkt des Programms auf die Maßnahmenumsetzung zu legen. Zur Begleitung des Fortschritts wurde ein umfassendes Programmcontrolling installiert. Dieses bestand aus den in Abb. 3 dargestellten sich wiederholenden Schritten.

Im Vorfeld einer Kernteamsitzung haben die Geschäftsbereichs-Verantwortlichen den aktuellen Stand der Maßnahmen bei den Maßnahmenverantwortlichen eingeholt. Diese wurden vom Geschäftsbereichs-Controlling kaufmännisch geprüft und per in Excel standardisierter Datei an das Programmcontrolling gesendet. Das Programmcontrolling bereitete die Informationen in der Form auf, dass in der Kernteamsitzung ein aktueller Stand des Geschäftsbereichs und ein aktueller Gesamtstand

Abb. 4: Entwicklung von Zieleffekten



des Programms inkl. der zum letzten vorgestellten Stand sich ergebenden Änderungen besprochen werden konnte. Eine zentrale Aufgabe des Programmcontrollings bestand darin, eine Belast- und Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten. Hierzu führte es Plausibilitätschecks durch und diskutierte Maßnahmenänderungen mit den Geschäftsbereichs-Controllern bereits im Vorfeld der Sitzungen. Dadurch war es möglich, die Diskussionen in den Kernteamsitzungen auf inhaltliche Aspekte zu fokussieren. Die in den Sitzungen getroffenen Beschlüsse und abgestimmten Aufgaben wurden über ein Ergebnisprotokoll allen Beteiligten und damit insbesondere den Geschäftsbereichs-Verantwortlichen zurückgespielt.

Die Messung und das Tracking von Programmeffekten sowie die Erstellung von Programmreports waren zentrale Controlling-Aufgaben innerhalb des „Programm Ertragskraft“. Auf diese Aufgaben wird im Folgenden detaillierter eingegangen.

Messung und Tracking von Programmeffekten

Bei der Quantifizierung von Programmeffekten ist zu beachten, dass die mit den einzelnen Maßnahmen angestrebten Effekte unsicher sind. Trägt man dieser Unsicherheit nicht entsprechend Rechnung, läuft man Gefahr, die Programmziele aufgrund einer zu optimistischen Planung zu verfehlen.

Der Zieleffekt z. B. einer Kostenmaßnahme berechnet sich aus der Differenz zwischen

Baseline-Wert und Zielwert.⁸ Er gibt an, um welchen Betrag die Kosten gesenkt werden sollen. Der erwartete Effekt aus einer Maßnahme hingegen ist die Differenz aus Baseline-Wert und erwarteter Zielerreichung.⁹ Er gibt an, welche Kostensenkung erwartet wird. Die erwartete Zielerreichung berechnet sich aus den möglichen Kostenniveaus gewichtet mit der jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit. Sie ist auf Basis der vorliegenden Informationen zu schätzen. Aus Praktikabilitätsgründen und für eine Vergleichbarkeit der Maßnahmen innerhalb des Programms bietet es sich an, von einer diskreten Wahrscheinlichkeitsverteilung auszugehen und die möglichen Ergebnisausprägungen standardisiert auf zwei bis drei zu begrenzen. Bei zwei Werten könnten diese beispielsweise den Zielwert und abhängig von der Baseline den Ist- bzw. den Planwert darstellen. Diese sind jeweils mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit versehen. Die Höhe der Wahrscheinlichkeiten ist dabei vom Meilenstein abhängig, den die Maßnahme passiert hat. Je weiter eine Maßnahme in der Umsetzung ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, den Zielwert zu erreichen. Es empfiehlt sich, auch die Wahrscheinlichkeit für die Zielerreichung an standardisierte Meilensteine zu knüpfen und nicht zu differenziert vorzugehen. VNG hatte fünf Meilensteine und Wahrscheinlichkeitsanpassungen in 20%-Schritten verwendet.

Zum Abgleich der Maßnahmeneffekte mit der Ambition ist im Rahmen der Planung und des Reportings auf erwartete Maßnahmen-

effekte abzustellen. Für die Budgetierung sind hingegen die Zielwerte ausschlaggebend. Während den Maßnahmenverantwortlichen die Zielwerte vorgegeben werden, ist die Differenz zu den erwarteten Maßnahmeneffekten an zentraler Stelle zu berücksichtigen.

Effizienzprogramme sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, dass das operative Geschäft und die Marktentwicklung Einfluss auf die Erreichung der Zielwerte haben. Eine exakte Trennung von den Programmeffekten ist oft nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand möglich. Ebenso können Diskussionen in Unternehmen bei der Frage entstehen, ob eine Aktivität eine Programmmaßnahme darstellt oder das reguläre Geschäft betrifft. Solche Diskussionen sind möglichst zu vermeiden, da sie nicht der Zielerreichung dienen. Bei VNG hat die Programmführung derartige Zuordnungsentscheidungen fallabhängig mit Blick auf die Programmziele getroffen.

Programmreporting

Das Programmreporting liefert der Programmführung und weiteren Stakeholdern aggregierte Informationen zum aktuellen Programmstatus. Insbesondere ein Report war bei VNG für die Steuerung von besonderer Bedeutung.

Abb. 4 zeigt die Entwicklung der Maßnahmeneffekte zwischen zwei Zeitpunkten, die Lücke zur Ambition sowie die Hintergründe für Änderungen an. Als Ursache kommen neue oder der Wegfall von Maßnahmen, die

Änderung von Zielwerten bei bestehenden Maßnahmen oder die Änderung von Meilensteinen und somit Wahrscheinlichkeitsgewichten in Frage. Auf Basis dieses Reports ist schnell zu erfassen, woher die Änderungen kommen. Tiefergehende Erläuterungen sind vom Programmcontrolling bereitzuhalten. Sofern das Programm unterschiedliche Maßnahmenkategorien hat, kann die Darstellung entsprechend differenziert werden. Bei VNG wurde einerseits zwischen erlös-, sachkosten- und personalaufwandsbezogenen

„Die Kommunikation im Rahmen eines Effizienzprogramms ist in jeder Phase von entscheidender Bedeutung.“

Maßnahmen differenziert. Andererseits wurden die Effekte je Geschäftsbereich dargestellt. Darüber hinaus wurden über spezielle Reports zeitliche Verschiebungen dargestellt. Die Ambition wird i.d.R. erst am Ende des Programmzeitraums erreicht. Hierbei ist es im Rahmen der Steuerung einerseits wichtig, Programmeffekte so frühzeitig wie möglich zu generieren. Andererseits sind die Programmanspannung hoch zu halten und zeitliche Verschiebungen zu vermeiden.

Programmabschluss oder Anschlussprogramm

Den letzten Programmschritt stellte die Ermittlung des Programmerfolgs gefolgt von der Entscheidung über den Programmabschluss oder dem Anschluss eines Folgeprogramms dar. Folgeprogramme werden durchgeführt, wenn die Programmziele nicht erreicht wurden oder ein dynamisches Marktumfeld weitere Anpassungen erfordert. Bei VNG wurde die Ambition in 2018 zum ersten Mal überschritten. Da ein Programmabschluss auf einer nachhaltigen Ambitionsüberschreitung beruhen sollte, wurde im Sinne einer soliden Endabrechnung entschieden, die Programmentwicklung im Gesamtjahr 2018 weiterhin zu verfolgen und in 2019 auf Basis der Jahresabschlusswerte 2018 eine letzte Ermittlung des Programmstands durchzuführen. Dabei wurde deutlich, dass sich die Programmwerte über der Ambition stabilisiert hatten, sodass die Endabrechnung in 2019 vorge-

nommen wurde. Im Zuge dessen fand je Geschäftsbereich eine finale Kernteamsitzung statt, in welcher die Ergebnisse besprochen und noch nicht final umgesetzte Maßnahmen in die Linienverantwortung übergeben wurden.

Programmkommunikation

Die Kommunikation im Rahmen eines Effizienzprogramms ist in jeder Phase von entscheidender Bedeutung. Ein Effizienzprogramm beunruhigt das gesamte Unternehmen. Eine durchdachte Kommunikationsstrategie in Verbindung mit regelmäßigen Maßnahmen ist in der Lage, allen Stakeholdern Transparenz zu geben und somit unnötige Unsicherheit zu nehmen. Bei VNG verlief die Kommunikation vom Vorstand aus in das Unternehmen. Es gab einen regelmäßigen Austausch mit dem Top Management und dem Betriebsrat. Die Mitarbeiter wurden im Rahmen der Betriebsversammlungen sowie einer kontinuierlichen Berichterstattung über das Intranet informiert. Darüber hinaus gab es gesonderte Informationsveranstaltungen und Diskussionsrunden mit dem CFO und dem Programmmanagement. Zum Abschluss des Programms wurden zudem Lessons-Learned-Sessions durchgeführt, in denen sich Mitarbeiter direkt mit dem Finanzvorstand über positive sowie negative Erfahrungen im Rahmen des Programms austauschen konnten.

Thesenförmige Zusammenfassung

- ▶ Effizienzprogramme sind vom Top-Management zu führen.
- ▶ Effizienzprogramme durchlaufen verschiedene Phasen. Um die Ressourcenbelastung zu minimieren, sollten die involvierten Mitarbeiter temporär von ihren Linienfunktionen freigestellt und einzelne Zyklusphasen voneinander getrennt bearbeitet werden.
- ▶ Erlössteigerungen sind wichtig. Sie sind i.d.R. schwieriger umzusetzen als Kostensenkungen und unterliegen höheren Realisierungsrisiken. Dafür bieten sie aber mehr Potenziale, um Unternehmen auf Wachstumspfade zurückzubringen und senden positivere Signale.
- ▶ Ein kontinuierliches Programmcontrolling mit einer vorgegebenen Taktzeit von Kernteamsitzungen ist ein kritischer Erfolgsfaktor.

- ▶ Die Ambition quantifiziert das Programmziel. Sie ist ehrgeizig zu definieren. Pauschale Einsparziele von 20% oder mehr haben weniger eine wissenschaftliche Fundierung sondern dienen dazu, das Anspannungsniveau hoch zu setzen.
- ▶ Die Baseline ist die Basis, gegenüber welcher Programmmaßnahmen gemessen werden. Als Baseline kommen Ist- oder Planwerte in Frage. Beide Ansätze haben Vor- und Nachteile.
- ▶ Die kaufmännische Programmkommunikation ist zu trennen zwischen Planung und Reporting sowie Steuerung und Budgetierung. Während Planung und Reporting auf erwartete Programmeffekte abstellen, liegt der Fokus bei der Steuerung und Budgetierung auf den Zielwerten.
- ▶ Effizienzprogramme sollten von einer Kommunikationsstrategie begleitet werden. Kommunikationsinstrumente, die eine direkte Kommunikation der Belegschaft mit der Programmleitung ermöglichen, sind wichtig.
- ▶ Effizienzprogramme sollten dafür genutzt werden, Impulse für die strategische Ausrichtung zu setzen.
- ▶ Effizienzprogramme wirken auf die Unternehmenskultur. Sie fördern insbesondere die Verbindlichkeit sowie die Ergebnisorientierung der Mitarbeiter eines Unternehmens. ■

Fußnoten

¹ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, *Controlling*, 13. Aufl., 2015, S. 138.

² Vgl. Küpper et al., *Controlling*, 6. Aufl., 2013, S. 451.

³ Vgl. zu den Ansätzen der Wertanalyse Küpper et al., a.a.O. (FN 2), S. 449.

⁴ Vgl. zur Gemeinkostenwertanalyse z. B. Troßmann, *Controlling als Führungsfunktion*, 2. Aufl., 2018, S. 209ff.

⁵ Vgl. Küpper et al., a.a.O. (FN 2), S. 452.

⁶ Vgl. zum Ankereffekt Tversky/Kahnemann, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science, vol. 185, issue 4157, 1974, S. 1128ff.

⁷ Eine Besonderheit stellt die Messung von Personaländerungen inklusive der Baseline-Ermittlung dar.

⁸ Analog berechnet sich der Zieleffekt einer Erlösmaßnahme aus Ziel- und Baseline-Wert.

⁹ In der Praxis findet sich mitunter der Ansatz, dass zur Berechnung des erwarteten Effekts der Zieleffekt (als Differenz zwischen Baseline- und Zielwert) mit einer Wahrscheinlichkeit gewichtet wird. Diese Vorgehensweise ist gerechtfertigt, wenn wie im Beispiel die Wahrscheinlichkeitsverteilung nur den Zielwert und den Baseline-Wert vorsieht.

Rechnungswesen in der Chemischen Industrie

Thesen zur digitalen Transformation.

VON WOLFRAM KELLER
SABINE LANDWEHR-ZLOCH
SASCHA WEYLAND

Wenn von Digitalisierung in der Chemiebranche die Rede ist, stehen zunächst digitale Technologien wie Big-Data-Analysen der Märkte, Künstliche Intelligenz in F&E, das Internet der Dinge in der Produktion und die zustandsbasierte Instandhaltung im Fokus (Keller, 2018). Die technische Ausgangsbasis für die „Chemie 4.0“ ist gut. Der Automatisierungsgrad von Labor-, Herstell- und Instandhaltungsprozessen ist aus wirtschaftlichen, ökologischen und aus Sicherheitsgründen zum Teil schon seit Jahrzehnten auf hohem Niveau.

Indirekt wertschöpfende Prozesse, wie sie im Finanz- und Rechnungswesen anzutreffen sind, standen bislang weniger im Fokus und weisen einen noch geringen Automatisierungs- bzw. Digitalisierungsgrad auf. Es gibt gute Gründe, das zu ändern.

**These 1:
Managementprozesse einer Chemiefirma kommen nicht ohne Finanzdaten aus – Aktuelle Verantwortlichkeiten spiegeln das nicht wider und müssen korrigiert werden.**

Um Prozesse wie Purchase-to-Pay (P2P) und Order-to-Cash (OTC) digital zu vernetzen, müssen sie von Anfang bis Ende durchgängig werden. Dazu bedarf es neuer und funktionsübergreifend geregelter, formaler und inhaltlicher Verantwortlichkeiten sowohl für Prozessschritte als auch für Stamm- und Transaktionsdaten. Dass dies heute noch nicht der Fall ist, zeigen folgende Beispiele:

Beispiel 1: P2P-Prozesse


Der Rechnungseingang ist in vielen Chemieunternehmen wegen der hohen Anzahl von Lieferantenrechnungen und ihrer Formate einer der ressourcenintensivsten Schritte. Der Anteil an manuellen, repetitiven Transaktionen ist hoch und gekennzeichnet durch Medienbrüche, Dateninkonsistenzen und Workarounds, alle zu Lasten von Effektivität und Effizienz (Spieß, 2019). Auch wenn Text- und Bilderkennungssoftware in KMUs vereinzelt bereits Erfassungszeiten verkürzen, müssen Buchhalter oft noch manuell erfasste Daten prüfen und für spätere Prozessschritte korrigieren, auch um Compliance-Risiken zu minimieren, siehe Abb. 1.

Beispiel 2: OTC-Prozesse

Im OTC-Prozess ist die Erfassung von Kundenaufträgen bis zur Verbuchung eigener Rechnungen bereits weitgehend automatisiert. Der Beleg austausch erfolgt bei chemischen KMUs jedoch noch oft als Papierdokument und nur auf Kundenwunsch elektronisch. Solche Medienbrüche reduzieren den Nutzen von Dokumentenmanagementsystemen, erfordern manuelle Korrekturen der Kontoauszugsverarbeitung und beeinträchtigen so Effizienz und Liquidität im Unternehmen, siehe Abb. 2.

Lösungsansätze für die Praxis

Ein wesentliches Ziel der Digitalisierung ist es, Prozesse wie P2P und OTC schneller, effektiver und effizienter zu gestalten (Möller, 2019). Neben Einkäufern, Supply Chain- und Vertriebsmitarbeitern profitieren auch Buch-



Summary

Chemieunternehmen stehen im Gegensatz zu anderen Branchen erst am Beginn der digitalen Transformation. Dabei ist die rein technische Ausgangsbasis für die Kernprozesse der „Chemie 4.0“ durchaus vielversprechend. Für die Prozesse des Rechnungswesens gilt dies hingegen deutlich weniger. Der Beitrag formuliert Thesen, die es umzusetzen gilt, damit Unternehmen die maximale Wertschöpfung aus ihrer digitalen Transformation realisieren. Im Fokus des Beitrags stehen die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der chemischen Industrie.

halter, Controller und Treasurer, indem sie sich auf die Überwachung der Finanzdaten und -flüsse, das frühere Eingreifen bei Anomalien und die proaktive Vermeidung von Compliance-Verstößen konzentrieren können. Dazu müssen durchgängige Prozesse von Anfang bis Ende störungsfrei gestaltet und ausgeführt werden. Sie stehen und fallen mit klar geregelten, funktionsübergreifenden Verantwortlichkeiten für Prozesse und Daten, künftig mehr noch als heute, siehe Abb. 1 und 2. So darf z. B. nur die Funktion „Finanzen“ für die systemseitige Sicherstellung aktueller Umrechnungskurse



Abb. 1: Typische Daten mit Finanzbezug im P2P-Prozess

OTC-Schritt OTC-Daten	Kundenanfrage	Angebots-erstellung	Auftrags- bestätigung	Leistungs- erbringung	Rechnungs- stellung	Zahlung- eingang
Typische Daten mit Bezug zur Finanzabteilung	<ul style="list-style-type: none"> Preis Menge Lieferort Incoterms 	<ul style="list-style-type: none"> Preis (pro Menge) Lieferort Incoterms 	<ul style="list-style-type: none"> Preis (pro Menge) Lieferort Incoterms 	<ul style="list-style-type: none"> Lieferung Menge Ort Datum 	<ul style="list-style-type: none"> Rechnungssumme Rabatte, Skonto Steuer, Steuernr. Zahlungsziel 	<ul style="list-style-type: none"> Zahlbetrag Rabatte Skonto Eingangsdatum
Formale Daten-Verantwortung (Accountability)	<ul style="list-style-type: none"> Implizit bzw. informell Vertrieb Nicht bzw. selten Finanzabteilung 	<ul style="list-style-type: none"> Implizit bzw. informell Vertrieb Nicht bzw. selten Finanzabteilung 	<ul style="list-style-type: none"> Implizit bzw. informell Vertrieb Nicht bzw. selten Finanzabteilung 	<ul style="list-style-type: none"> Implizit bzw. informell Supply Chain Nicht bzw. selten Finanzabteilung 	<ul style="list-style-type: none"> Implizit bzw. informell Vertrieb Nicht bzw. selten Finanzabteilung 	<ul style="list-style-type: none"> Forderungsmanagement
Inhaltliche Daten-Verantwortung (Responsibility)	<ul style="list-style-type: none"> Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> Supply Chain 	<ul style="list-style-type: none"> Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> Forderungsmanagement
Typische Schwachstellen (Prozess, Daten, IT)	<ul style="list-style-type: none"> Medienbrüche Übermittlungswege IT Systeme Papierform 	<ul style="list-style-type: none"> Medienbrüche Übertrag Kundendaten in eigenes System Fehleranfälligkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlende Automatisierung Abgleich Bestellung mit Angebot 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlende Abstimmung mit Finanzabteilung Lieferkonditionen Lieferort 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlerhafte Rechnungsangaben Manuelle Übernahme Rechnungen in FIBU 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlende Automatisierung Bankauszugsverbuchung
Typische Konsequenzen im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> Klärung/Überführung manuell, kosten- und zeitintensiv Ineffizienzen 	<ul style="list-style-type: none"> Rückfragen/Korrekturen manuell, kosten- und zeitintensiv Ineffizienzen 	<ul style="list-style-type: none"> Klärung/Korrekturen manuell, kosten- und zeitintensiv Ineffizienzen 	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzliche Verpflichtungen (Steuer, Zoll) Compliance Risiken 	<ul style="list-style-type: none"> Verspätung Rechnung und Zahlungseingang Cashflow Nachteile Steuerliche Risiken 	<ul style="list-style-type: none"> Klärung/Korrekturen manuell, kosten- und zeitintensiv Ineffizienzen

Abb. 2: Typische Daten mit Finanzbezug im OTC-Prozess



DR. WOLFRAM KELLER

ist Gründer des Kompetenznetzwerks CHEM4CHEM® für die Industrie 4.0. Davor hat er in der Chemieindustrie und als Unternehmensberater mit Fokus auf Prozess-Redesign und Effizienzsteigerung gearbeitet.
wkeller@chem-4-chem.com

und länderspezifischer, formaler Rechnungsvoraussetzungen im der Supply Chain zuzurechnenden OTC-Prozess verantwortlich sein.

Es bedarf einerseits einer Verantwortung für das Prozessdesign, d. h. die inhaltliche und formale Gestaltung jedes einzelnen Teilprozesses (**Accountable Process Ownership**), sowohl innerhalb als auch außerhalb der Finanzabteilung. Die disziplinierte Ausführung der zugeordneten Prozessschritte, z. B. Buchungen, Genehmigungen und Berichte von Accountants und Controllern im P2P- und OTC-Prozess andererseits erfordert zusätzlich eine **Responsible Process Ownership**.

Für die Definition aller in Prozessen genutzten Daten und Informationen, d. h. Formate, Felder und Formeln, sind in Analogie zu den Prozessverantwortlichen **Accountable Data Owner** verantwortlich. Für die Gestaltung von Stamm- und Transaktionsdaten mit Finanzbezug sind das Buchhalter, Controller, Steuerfachleute, Treasurer usw. Zuletzt muss noch die Verantwortung für die Bereitstellung und Verwendung von Daten geregelt sein, indem jeder Anwender die Rolle des **Responsible Data Owners** für „seine“ Daten im Rahmen „seiner“ Aufgaben übernimmt.

Nur wenn neben der korrekten Ausführung von Prozessschritten die fachlich zuständige Finanzfunktion Ownership über die formalen Aspekte von Finanzdaten jedweder Art und egal in welchem Prozess wahrnimmt, werden finanzielle Transparenz und Steuerungsentscheidungen nahe an Echtzeit möglich. Dazu müssen sich Mitarbeiter in der Finanzabteilung künftig intensiv mit den übrigen Prozess- und Daten-Ownern bezüglich der Verantwortung für finanzielle P2P- und OTC-Daten wie Brutto- bzw. Nettopreise, fixe und variable Kosten, Liefer- und Zah-

lungskonditionen abstimmen. Gleiches gilt umgekehrt für Verantwortliche von Prozessen und Daten außerhalb der Finanzabteilung. Das ist der Preis des holistischen Ansatzes und geht eng mit der in der Chemieindustrie an Bedeutung gewinnenden Corporate Digital Sustainable Responsibility einher (Keller et al., 2020).

**These 2:
Der Umbruch von „Basis“ zu „Spezial“ muss in Chemie-firmen auch Buchhalter, Controller, Steuerexperten und Treasurer einschließen.**

In der Chemiebranche findet seit geraumer Zeit ein Umbruch von weniger profitablen Basischemikalien hin zu ertragreicheren Spezialchemikalien statt. Mit inkrementellen oder disruptiven Entwicklungen von Geschäftsmodellen, Geschäftsprozessen und Technologien wachsen die Anforderungen an das Personal, bei einer digitalen Transformation erst recht (Keller et al., 2020).

Finanzfachleute nehmen Abschied von manuellen, repetitiven Aufgaben mit begrenztem kognitivem Anspruch, wie z. B. Kalkulationen, Zahlenabgleichen und das Erstellen von Abschlüssen (Rerun et al., 2018). Sie, genauso wie auch ihre Kollegen in den Kernprozessen mit direktem Wertschöpfungsbezug, übernehmen stattdessen anspruchsvollere, weniger zyklische und mehr wertschöpfende Aufgaben, z. B. ein kontinuierliches Accounting, Datenanalysen in Echtzeit und die Erstellung finanzieller Szenarien zur Entscheidungsunterstützung des Managements (Rerun et al., 2018).

Zur Digitalkompetenz der Controller (Mödritscher et al., 2019) muss in Zukunft u. a. die Selektionsfähigkeit gehören. Um Transparenz und Effizienz in der gewaltigen Informationsflut zu erzeugen, müssen sie vorab die not-

wendigen, relevanten Daten für bestimmte Aufgaben spezifizieren, um sie im Folgenden gezielt verarbeiten zu können. Darüber hinaus müssen Finanzfachleute Herkunft und Verarbeitung von Finanzdaten in IT-Systemen auf einer ausreichend hohen Ebene,

„Zur Digitalkompetenz der Controller muss in Zukunft u. a. die Selektionsfähigkeit gehören.“

aber nicht im Detail, verstehen, um deren Plausibilität beurteilen zu können. Die zukünftige Bedeutung von Descriptive, Predictive und Prescriptive Analytics erfordert sehr gute analytische Kompetenzen von Controllern zur Vorbereitung taktischer, operativer und strategischer Entscheidungen auf allen Ebenen des Unternehmens. Die Entscheidungsfindung auf Basis unstrittiger Fakten wird künftig noch näher an oder im Extrem sogar in Echtzeit stattfinden. Daneben gewinnen Kompetenzen wie Kommunikations-, Veränderungs- und Lernfähigkeit von Finanzfachleuten in zunehmend agiler denkenden und handelnden Chemiefirmen enorm an Bedeutung.

**These 3:
Die digitale Transformation fordert das Organisationsdesign der Finanzabteilung heraus.**

Eng verbunden mit neuen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen ist die Frage, ob sich Buchhalter, Controller, Steuerfachleute und Treasurer eher zu Spezialisten oder zu Generalisten entwickeln. In hoch spezialisierten, kleinen Finanzabteilungen wird es überwiegend Experten geben. Im Finanzbereich von KMUs werden auch in Zukunft Beschäftigte aus Synergiegründen eher Generalisten mit mehreren Aufgaben sein. Ihre Zahl sinkt allerdings mit steigendem Digitalisierungsgrad.

Als Konsequenz kristallisieren sich zwei extreme Organisationsmodelle für die Finanzfunktion in Chemieunternehmen heraus. Ein extremes Szenario ist eine kleine, zentrale Finanzorganisation mit wenigen, stark spezialisierten Finanzexperten, die primär die Prozess- und Daten-Ownership innehaben.

Buchhalter und Controller im operativen Geschäft gehören in diesem Szenario den operativen Geschäftsbereichen an. Das entgegengesetzte Szenario ist eine große Finanzabteilung, die alle ein- und ausgehenden Finanzinformationen und die Schnittstellen zu allen anderen Organisationseinheiten selbst steuert.

Ob ein Unternehmen sich für eines dieser Extreme oder für einen Mittelweg entscheidet, hängt u. a. von seiner Größe, seinem digitalen und Prozessreifeegrad und der der Finanzabteilung zugemessenen Bedeutung für die Steuerung des Unternehmens nach erfolgter digitaler Transformation ab (Zurlino et al., 2019).

**These 4:
Digitale Technologien müssen auch im Rechnungswesen konsequent eingeführt und beherrscht werden.**

Damit ein Unternehmen in der Chemie 4.0 den vollen Wertbeitrag seiner Finanzabteilung erzielen kann, muss neben durchgängigen Prozessen und kompetentem Personal auch die dritte, oft überbetonte Säule der digitalen Transformation stimmen, die sichere Beherrschung der wirklich für die eigenen Aufgaben relevanten Digitaltechnologien. Vier davon werden hier für den Einsatz im Finanzwesen exemplarisch skizziert.

Big Data spielen – heute primär in großen Chemieunternehmen – bereits eine wichtige Rolle bei Lieferanten- und Kundenanalysen, statistischer Versuchsplanung, Produktoptimierung, Prozessstabilisierung oder als Basis von Instandhaltungsstrategien. Der Vorteil, Entwicklungs-, Einkaufs-, Produktions-, Produkt- und Vertriebsstrategien, die auf funktionsbezogenen Big Data Pools beruhen, mit der Finanzplanung und dem Risikomanagement auch kleinerer und mittlerer Unternehmen zu verknüpfen und vernetzen, liegt auf der Hand (Stäglich et al., 2017).

Anhand der Robotic **Process Automation, RPA**, (Herrmann et al., 2017) wird eine Effizienzsteigerung im Finanzwesen zunächst durch Automatisierung bzw. Digitalisierung besonders anschaulich (Erxleben, 2017). In Chemieunternehmen ist im Finanzwesen eine Vielzahl von Rechnungen aus Einkauf und Verkauf zu bearbeiten. Ihre Komplexität ist im Einkauf durch die von Lieferanten gewählten Rechnungsformate deutlich höher



als die im Vertrieb, der eigene Standards für Kundenrechnungen vorgeben kann. Zunächst werden unzählige, wenig komplexe Kundenrechnungen durch Softwarecomputer erfasst und konsolidiert. Für komplexere Lieferantenrechnungen wird ggf. vorher zusätzlich eine automatische Texterkennung (Optical Character Recognition, OCR) erforderlich. Sobald in Zukunft Abschlüsse und Planungen anstehen, wird die schnelle, automatische Konsolidierung sämtlicher, fehlerfreier Finanzdaten durch die digitale Vernetzung der einzelnen CRM-, SRM- und weiteren Systeme möglich.

Künstliche Intelligenz, KI, oft schon in F&E oder zur Optimierung von Produktion und Instandhaltung eingesetzt, bietet der Finanzabteilung z. B. beim repetitiven Auslesen von Rechnungen und Belegen, Automatisieren des Zahlungsverkehrs, Erkennen von Anomalien der Buchungsvorgänge, Beheben von Prozessschwächen oder Überprüfen von Simulationen vielfältige Anwendungen. Sie übernimmt einerseits repetitive Aufgaben, scheitert aber andererseits an der Übernahme kognitiver Aufgaben wie Interpretationen oder Entscheidungen unter Berücksichtigung weicher Faktoren, wo nach wie vor die Expertise von Spezialisten und ihre ganzheitliche Sicht auf die Wertschöpfungskette gefragt bleibt.

Blockchain ist ein gutes Beispiel für die Übertragung einer digitalen Technologie aus der Finanzbranche in die Finanzabteilung einer Chemiefirma. Das Prinzip der verteilten Kontobücher (Voshmgir, 2019) erfüllt ein Hauptanliegen der Finanzabteilung, die revisions sichere Verfolgung von Transaktionen mit Lieferanten, Kunden, Konzerngesellschaften und Niederlassungen. Smart Contracts sind ein weiterer Vorteil der Distributed Ledger, da sie schnell und fehlerfrei Vertragsinhalte wie Material- oder Produkt-



**PROF. DR. SABINE
LANDWEHR-ZLOCH**

ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Controlling an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Sie forscht auf dem Gebiet des Innovationsmanagements und -controllings mit Schwerpunkt auf den spezifischen Fragestellungen der chemischen Industrie und ist Autorin verschiedener einschlägiger Publikationen.
sabine.landwehr-zloch@dhbw-karlsruhe.de

lieferungen zu bestimmten Preisen und Konditionen und ihre Erfüllung weitgehend ohne manuelle Eingriffe dokumentieren (Schaumann et al., 2019). Bei dieser Technologie hat das Finanzwesen die Möglichkeit der Vorreiterrolle in Chemieunternehmen, die sie zur Zeit noch weitgehend auf Finanztransaktionen limitieren und so ihr Potenzial bei Behördenverkehr, Schutz des Geistigen Eigentums oder Nachverfolgbarkeit der Provenienz kritischer Rohstoffe u. a. m. außer Acht lassen.

Die Finanzabteilung ist im Rahmen ihrer fachlichen Expertise auch gefragt, die Anforderungen an digitale Technologien präzise zu benennen. Sie muss zusammen mit IT- und Prozessexperten auch die damit verbundenen Chancen, Risiken und Implikationen für das Unternehmen, funktionsübergreifende Prozesse und die Finanzabteilung selbst kritisch beurteilen, z. B. für das aufgrund der Datensicherheit besonders kontrovers diskutierte Cloud Computing (Vlk et al., 2018).

**These 5:
Die holistische digitale Transformation – einschließlich administrativer Bereiche wie der Finanzabteilung – verspricht die attraktivsten Renditen, auch und gerade für KMUs der chemischen Industrie.**

Eher konservative Chemieunternehmen setzen bei Automatisierung oft noch auf Insellösungen, um selektiv Produktivität, Geschwindigkeit oder Qualität in einzelnen Bereichen zu verbessern.

Vernetzte Finanzdaten und -informationen spielen die zentrale Rolle bei der Planung, Durchführung und Steuerung von Unternehmensprozessen, -systemen und -ressourcen auf Chemie-4.0-Niveau. In dem vorgeschlagenen, holistischen Ansatz übernimmt die Finanzfunktion die Verantwortung für alle prozessualen und formalen Merkmale von Zahlen und Daten mit Finanzbezug, während die Verantwortung für Plan- und Istwerte und richtig ausgeführte Transaktionen unverändert bei den inhaltlich Verantwortlichen verbleibt, z. B. in F&E, Einkauf, Produktion, Lager oder dem Vertrieb.

Dieser ganzheitliche Ansatz umfasst digitale Technologien, Geschäftsprozesse, Stamm- und Transaktionsdaten und Kompetenzen der Beschäftigten in Kern- und Querschnittsfunktionen im Chemieunternehmen (Mattingley-Scott et al., 2015). Er erlaubt, innovative Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten durchgängig zu planen, realisieren und risikoarm sowie profitabel in Echtzeit zu betreiben (Schimank et al., 2018). ■

Lesetipp:

Im Juli erscheint unter der Herausgeberschaft von Sabine Landwehr-Zloch und Josef Glaß das Buch: „Innovationsmanagement der chemischen Industrie im digitalen Zeitalter“

Literatur

- > Erxleben, Ulrich, 2017: *Re-thinking SME Finance with Artificial Intelligence*. EFAA Conference - Developing the Digital Professional. Berlin: s. n., 2017.
- > Herrmann, Kathrin, Stoi, Roman und Wolf, Björn, 2017: *Robotic Process Automation im Finance & Controlling der MANN + HUMMEL Gruppe*. *Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*. 30, 2017, Bd. 1.
- > Keller, Wolfram, 2018: *Chemie 4.0 - Wie Chemiker und Ingenieure in der digitalisierten Chemie arbeiten*. CHEM4CHEM Whitepaper. Frankfurt: CHEM4CHEM, 2018. 2.
- > Keller, Wolfram und Bette, Nadine, 2020: *Shaping Digital Sustainable Development in Chemical Companies*. *Journal of Business Chemistry*. Münster, Frankfurt: Institute of Business Administration at University of Münster, Provdas School of International Management and Technology, 2020. Bd. 17, 1.
- > Keller, Wolfram und Knoll, Katharina, 2020: *Anforderungen und Kompetenzen für die neue, nachhaltige und digitale Arbeitswelt in der Chemie- und Pharmabranche*. CDR Booksprint. Gütersloh: Bertelsmann, 2020. Bd. 1.
- > Mattingley-Scott, Mark und Velten, Carlo, 2015: *Leitfaden. Big Data und Geschäftsmodell-Innovationen in der Praxis: 40+ Beispiele*. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V., 2015.
- > Mödritscher, Cernot und Wall, Friederike, 2019: *Controlling und Digitalisierung – Änderungen im Kompetenzprofil*. [Hrsg.] B. Feldbauer-Durstmüller und S. Mayr. *Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer Verlag, 2019.
- > Möller, Ulrich, 2019: *Mensch und Maschine im Controlling*. *Controller Journal*. 2019.
- > Rerun, Bianca, Suprano, Francesco und Wömpener, Andreas, 2018: *CONTROLLING*. 30, 2018, Bd. Spezialausgabe.
- > Schaumann, Kai und Bunn, Florian, 2019: *Blockchain-Technologie im Accounting - Reorganisation durch digitale Belege und Smart Contracts*. s.l.: Haufe, 12. September 2019.
- > Schimank, Christoph und Schentler, Peter, 2018: *Digitalisierung im Controlling umsetzen – Erstellung einer Roadmap für S/4-Hana-Einführung*. *Der Controlling Berater*. 2018, Bd. 53, S. 87-100.
- > Spieß, Christoph, 2019: *Optimierte Geschäftsprozesse als Garant für eine erfolgreiche Digitalisierung*. *SAP-Fachartikel IT Follows Business*. Saarbrücken: Scheer GmbH, 2019.
- > Stäglich, Jörg, Fritz, Thomas und Lattwein, Christian, 2017: *Digital CFO - Die (R-)Evolution einer Unternehmensfunktion?* München, Hamburg, Frankfurt: Oliver Wyman, 2017.
- > Vlk, Gerald und Demelius, Kathrin, 2018: *Automatisierung und Digitalisierung im Rechnungswesen. Eine Studie von Deloitte Österreich*. Wien: Deloitte Tax Wirtschaftsprüfung GmbH, 2018.
- > Voshmgir, Shermin, 2019: *4 Fragen an Shermin Voshmgir*. *Dimensionen - Fachzeitschrift KPMG Österreich*. 2019, Februar 2019.
- > Zurlino, Frank und Lukarsch, Michael, 2019: *Die neue Holding - (De) Zentral und Digital*. Düsseldorf: Horn & Company, 2019.



**DIPL. KFM. SASCHA
WEYLÄND**

ist Tax Technology Manager bei Thomson Reuters und Mitglied des Kompetenznetzwerks CHEM4CHEM®. Seine Schwerpunkte sind die digitale Transformation im Bereich Steuern und die Begleitung von Veränderungsprozessen.
sweyländ@chem-4-chem.com

Kündigen oder geht es auch anders?

Bei der Analyse des Personalbedarfs über die Krise hinausdenken!

Was tun, wenn Kurzarbeit zur Senkung der Personalkosten nicht ausreicht? Dann greifen Unternehmen zunehmend zu betriebsbedingten Kündigungen. Dabei wird oft nicht nur die finanzielle „Rentabilität“ dieser Maßnahme falsch eingeschätzt, auch weitere negative Folgen bleiben unberücksichtigt. Weitere Fragen: Wurde der zukünftige Personalbedarf zuverlässig analysiert? Welche Alternativen zur Weiterbeschäftigung oder verfügbare Fördermittel wurden bei der Entscheidung berücksichtigt? Die ganzheitliche und nachhaltige Beantwortung dieser Fragen sollten Controller nicht den Personalern überlassen.

In diesem Webinar erfahren Sie, wie der Personalbedarf ganzheitlich analysiert und gestaltet werden kann. Neben den Personalkosten (Einsparungen vs. Abfindungen etc.) bezieht die Referentin weitere Faktoren wie Kompetenzanforderungen, Know-how-Verlust, Auswirkungen auf das Unternehmensimage und die Mitarbeitermotivation sowie Fördermittel für die Weiterbildung in den Kosten-Nutzen-Vergleich ein. Somit können Sie sicher sein, alle Aspekte – Chancen und Risiken – bei Entscheidungen über Personalmaßnahmen zu berücksichtigen.

Inhalte:

- ▶ Analyse des Personalbedarfs über die Krise hinaus
- ▶ Finanzielle und nicht-finanzielle Auswirkungen von betriebsbedingten Kündigungen
- ▶ Alternative Möglichkeiten, Personalkapazitäten und -kosten zu reduzieren
- ▶ Bei Weiterbildung der Mitarbeiter staatliche Finanzhilfen nutzen
- ▶ Sicherer Umgang mit betriebsbedingten Kündigungen
- ▶ Ganzheitliche Bewertung von Maßnahmen zur Personalanpassung

Termin: 21. Juli 2020 von 14:00 – 15:30 Uhr (90 Minuten)

Gutschein-Code: 2007-HRCont-gl

Referentin: Heike Höf-Bausenwein ist Dipl.-Politologin, seit 2006 Trainerin & Referentin für die Themen Zukunft der Arbeitswelt und Digitalisierung Personal. Als Expertin für Transformation unterstützt sie Menschen und Unternehmen dabei, den ständigen Wandel durch Digitalisierung mutig und erfolgreich zu gestalten.

Neuer Service zum Controller Magazin: Webinare erweitern und vertiefen die Controller-Expertise

Mit dieser Ausgabe wird das digitale Angebot zum Controller Magazin erweitert. Zukünftig können Sie **als Abonnent des Controller Magazins sowie als Mitglied von ICV und RMA** regelmäßig an Webinaren teilnehmen. Kompakt und unterhaltsam vertiefen Sie Fach- und Methodenkompetenzen im Controlling und erhalten Einblicke in die Trends der Unternehmenssteuerung.

Und so geht's: Sie gehen auf www.onlinetraining.haufe.de und melden sich dort mit Ihren Zugangsdaten (Mailadresse + Passwort) für den Online-Zugang zum Controller Magazin an. In der Rubrik „Controlling“ wählen Sie das entsprechende Webinar aus. Mit dem individuellen Gutschein-Code können Sie sich dann kostenfrei anmelden.

Noch keine Zugangsdaten zu www.haufe.de/controlling? Dann wenden Sie sich

- ▶ Als Abonnent an den Haufe Kundenservice:
Tel. Servicenummer: 0800 72 34 254 (kostenfrei)
Email: HSC_Onlineschulung_Haufe@haufe-lexware.com oder an Ihre Buchhandlung
- ▶ Als Mitglied von ICV oder RMA an die jeweilige Geschäftsstelle.

Ausblick: Nächstes Webinar, 22. September 2020 um 14:00 Uhr:
Agiles Controlling: Neue Werkzeuge und Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung der Zukunft.

Referent: Dr. Horst Tisson

Heike Höf-Bausenwein



Ist das Controlling kein Freund von Innovationen?

VON JÜRGEN WEBER

Innovationen gelten als „der“ Schlüssel zum Erfolg von Unternehmen. Wer nicht innoviert, fällt zurück.

Ähnlich groß ist die Bedeutung auf der Ebene der Gesellschaft. Zentrale Herausforderungen – wie etwa der Klimawandel oder die demografische Entwicklung – können ohne Innovationen nicht erfolgreich bewältigt werden. Entsprechend hoch sind die von der Politik bereitgestellten Mittel. Das neue Programm der Europäischen Kommission zum Klimawandel ist dafür ein sehr aktuelles Beispiel. Die Politik geht also implizit davon aus, dass sich Innovationen grundsätzlich planen lassen.

Innovationen sind ohne Kreativität nicht denkbar. Wirklich neue Lösungen kommen oft ungeplant und werden häufig in ihrer Tragweite nicht erkannt. So konnte sich IBM z. B. für den gerade erfundenen Personal-Computer anfangs keinen sinnvollen Einsatz vorstellen – ein technisches Hilfsmittel, das dann das Leben der Gesellschaft fundamental verändert hat. Sind Innovation und Planung damit ein offensichtlicher Widerspruch? Ein genaues Hinschauen rückt diesen Eindruck zurecht: Eine Planbarkeit, wie sie Controller aus ihrem normalen Geschäft her kennen, liegt zwar nicht für die einzelnen Innovationen vor, wohl aber auf der Ebene eines größeren Innovationsprogramms. Wäre dies nicht so, gäbe es keine großen Forschungseinrichtungen, wie beispielsweise in der pharmazeutischen Industrie, die akribische Forschungspläne nutzen. Und: Neben den fundamentalen, disruptiven Innovationen („game changer“) gibt es auch eine große Anzahl von solchen, deren Innovationsgrad eher überschaubar ist, was sie einer Planbarkeit besser zugänglich macht.

Die Frage, ob bzw. inwieweit ein Geschäft planbar ist, spielt für das Controlling eine zentrale Rolle. Controller gibt es nur dort, wo geplant wird, wo Planung und Kontrolle eng miteinander verbunden sind. In der klassischen



©SiberianArt – www.istockphoto.com

öffentlichen Verwaltung kam ein Controlling erst dann ins Spiel, als die Verwaltungen erste (zögerliche) Schritte in Richtung ergebnisorientierter Planung und Kontrolle gegangen waren. In Start-up-Unternehmen, die erst noch auf dem Weg zu innovativen, wirtschaftlich tragfähigen Lösungen sind, finden sich weder der Begriff des Controllings noch Mitarbeiter, die Controller sind. Der hohe Anteil explorativer Arbeit, der Start-ups kennzeichnet, passt nicht zu einer geordneten Ergebnisplanung. Natürlich wird auch in einem Start-up geplant. Diese Planung richtet sich aber (nur) auf den grundsätzlichen Kontext, also z. B. den Personal- oder Finanzbedarf, nicht darauf, was genau aus der geschäftlichen Idee wird, die am Anfang jedes Start-ups steht, weil diese sich erfahrungsgemäß sehr häufig im Laufe des Entwicklungsprozesses des jungen Unternehmens verändert.

Aus dem bisher Gesagten folgt, dass das Einsatzgebiet des Controllings im Bereich von Innovationen schwerpunktmäßig auf der Ebene der Programmsteuerung liegt, es sich z. B. auf die Summe aktiver Forschungsprojekte in einem pharmazeutischen Unternehmen bezieht, oder auf die Gruppe der Start-up-Unternehmen, die ein Venture Capitalist finanziert. Das Controlling folgt dort jeweils einem Portfolio-Ansatz. Einzelne Elemente des

jeweiligen Portfolios können zwar auf der Ebene der Managementprozesse und Ressourcen kritisch hinterfragt werden; der monetäre wirtschaftliche Erfolg ist aber erst auf der Ebene des Portfolios relevant. Im Zweifel müssen ein „Blockbuster-Wirkstoff“ oder ein erfolgreicher Börsengang eines Start-ups das Scheitern einer großen Zahl anderer Forschungsprojekte bzw. Unternehmensgründungen mitfinanzieren. Der Abbruch eines Projekts oder die Schließung eines Start-ups sind der hohen Unsicherheit von Innovationen geschuldet und deshalb als ein Normalfall, nicht als eine Fehlinvestition zu bezeichnen. Letzterer Begriff kann nur auf das Portfolio insgesamt bezogen werden.

Eine solche Sichtweise ist Controllern aus dem normalen Geschäftsbetrieb heraus nicht geläufig. Dort müssen sich alle einzelnen Objekte – Produkte, Aufträge, Investitionen – für sich alleine rechnen. Nur strategische Aspekte können Abweichungen von dieser Regel begründen, und Controller sind entsprechenden „strategischen Prämien“ gegenüber – berechtigter Weise – grundsätzlich sehr skeptisch eingestellt.

Die besondere Beziehung zwischen Controlling und Innovationen besitzt eine weitere, noch grundsätzlichere Facette: Controlling bedeutet bekanntermaßen Rationalitätssicherung. Controller versuchen, der Kraft des besseren Arguments Platz zu verschaffen und aus den unterschiedlichsten Gründen resultierende Fehler in Entscheidungsprozessen zu verhindern. Die Beurteilung, ob etwas rational ist, setzt Wissen über das voraus, was in einer bestimmten Situation richtig ist. Solches zu generieren und zu verwenden, steht im Kern der Aktivitäten von Controllern. Erfahrungen der Vergangenheit, Benchmarkingwerte, Sollkosten und vieles andere mehr dienen hierfür im Einzelfall. Gegen diese Werte wird das Ist gemessen oder die Zukunft geplant. Insofern ist es auch folgerichtig, dass Abweichungsanalysen einen großen Stellenwert im Arbeitsfeld der Controller einnehmen und dabei der Schwerpunkt darauf liegt, Abweichungen zu vermeiden oder entstandene wieder zu beseitigen.

Innovationen schaffen dagegen neues Wissen. Ob eine Innovation gelingt, ist deshalb nicht bekannt. Damit fehlt die Messlatte für richtiges Handeln. Controller sind ihres wichtigsten Handwerkszeugs beraubt. Zum Glück aber hat die Rationalität viele Facetten bzw. Ebenen. Sie bezieht sich nicht nur auf das Ergebnis einer Handlung („die Investition wird einen positiven Kapitalwert erzielen“), sondern auch auf den Prozess („die verfügbaren Planungsinformationen sind bestmöglich in die Entscheidung eingeflossen“) und die dafür erforderlichen Ressourcen („alle wichtigen Know-how-Träger waren an der Entscheidung beteiligt“). Gerade dann, wenn das Ergebnis einer Handlung sehr unsicher ist, kommt der Prozess- und der Ressourcenebene eine wichtige Bedeutung

zu. Alles im Prozess richtig gemacht zu haben, ist zwar kein Garant für ein erfolgreiches Ergebnis; wer auf der Ebene der Prozesse und Ressourcen Fehler macht, wird ein solches aber nur rein zufällig erzielen können. Die Rationalitätssicherungsaufgabe ist im Bereich hoher Ergebnisunsicherheit also nicht nur anders als im „normalen Geschäft“, sondern auch vielschichtiger und damit anspruchsvoller für die Controller.

Eine letzte spannende Facette der Beziehung zwischen Innovation und Controlling sei mit der Bedeutung von Fehlern angesprochen. Fehler sind im Bereich optimierter Prozesse etwas, was es möglichst zu vermeiden gilt. Zwar darf jeder einen Fehler machen, den aber bitte nur einmal. Fehler sind allerdings auch eine wesentliche Quelle von Innovation und Lernen. Das zeigt schon die Genetik. Würde das Erbgut immer mit 100%iger Genauigkeit reproduziert, gäbe es keine Evolution; wäre die Fehlerrate sehr hoch, ebenso wenig, weil die Nachkommen nicht lebensfähig wären. Alles bis ins Kleinste zu optimieren, schafft hohe Effizienz. Allerdings leidet darunter die Möglichkeit zur Weiterentwicklung. Dieses müssen Controller wissen, wenn sie wieder einmal auf der Jagd nach dem letzten Quäntchen Slack im Unternehmen sind. Mit dieser Jagd kann eine wesentliche Quelle von Innovationen versiegen, was sich langfristig rächt.

Innovationen sind damit für Controller kein einfaches Feld. Die hohe mit Innovationen verbundene Unsicherheit macht Denkweisen und Prozeduren erforderlich, die von denen im normalen geschäftlichen Kontext stark abweichen. Mit dem üblichen Tool- und Mindset können die Controller in innovativen Bereichen viel Porzellan zerschlagen. Insofern verwundert es nicht, dass sie von manchem Leiter einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung eher als Feind denn als Freund gesehen werden.

Wer ein hilfreicher Partner werden will, muss sowohl auf der fachlichen Ebene (z. B. hinsichtlich des Zusammenspiels der unterschiedlichen Rationalitätsebenen) als auch der kulturellen Ebene entsprechend hinzulernen. Je wichtiger Innovationen für das Überleben der Unternehmen werden, desto wichtiger wird die Fähigkeit der Controller, auch in einem innovativen Kontext Nutzen zu stiften.

Um vertrauter mit dem Thema zu werden, wäre es vielleicht eine gute Idee, „zu üben“, Innovationen – falls noch nicht geschehen – auch in den Controllerbereich hineinzutragen, hier entsprechend tätig zu werden. Was war denn Ihre letzte Innovation im Controlling? Wie viele Innovationen brauchen Sie denn, um dort auf der Höhe der Zeit zu bleiben? Was müssten Sie denn verändern, um als Controller kreativer zu werden? Aber vielleicht können Sie diese Fragen ja auch schon jetzt aus dem ff beantworten ... ■



**PROF. DR. DR. H.C.
JÜRGEN
WEBER**

ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Campus Vallendar, Burgplatz 2, D-56179 Vallendar. Er ist zudem Mitglied des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).
juergen.weber@whu.edu

Nachhaltigkeits- Controlling bei Versicherern

VON MIRKO KRAFT

Problem Regulatorische Entwicklungen in der Versicherungsaufsicht erzwingen ein Nachhaltigkeits-(Risiko-)Controlling bei deutschen Versicherern. Speziell nicht-große Versicherer sind für diese Erweiterung der Perspektive des (Risiko-)Controllings über das Kapitalanlagemanagement hinaus kaum vorbereitet.

Ziel Ansatzpunkte für ein wirksames Nachhaltigkeits-Controlling auch für diese Versicherer und branchenübergreifende Faktoren darlegen.

Methode Empirisch werden Nachhaltigkeitsstrategien analysiert, um den Aufbau und die Instrumente eines Nachhaltigkeits-Controllings in Ansätzen zu skizzieren.

Beschreibung Nachhaltigkeit bedeutet, „sicherzustellen, dass künftige Generationen die gleichen oder bessere Chancen haben als wir, während gleichzeitig die begrenzten Ressourcen unseres Planeten erhalten bleiben“ (Europäische Kommission 2019). Nachhaltigkeitsrisiken sind Ereignisse oder Bedingungen im Umwelt-, Sozial- oder Corporate-Governance-Bereich, deren Eintritt einen tatsächlichen oder potentiell negativen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Reputation eines Unternehmens haben könnte (vgl. BaFin 2019).

Nachhaltigkeits-Controlling wird z. T. mit anderen Begriffen wie Green Controlling oder CSR-Controlling assoziiert, geht aber darüber hinaus. Wie auch Nachhaltigkeit sich

nicht nur auf die Beschäftigung mit Umweltthemen oder auf die Wahrnehmung einzelner gesellschaftlicher Aufgaben erstreckt, so ist Nachhaltigkeits-Controlling auch mehr als Carbon Accounting oder das Erstellen einer Sustainability Balanced Scorecard (vgl. Colsmann 2016, S. 39).

Das Ziel ist, eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und einen positiven Beitrag des Unternehmens zu einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft, gerade auch bei Versicherern, zu unterstützen.

Entwicklungen dazu gibt es bereits auf globaler, europäischer und nationaler Ebene. Vertraglich festgelegt durch das Pariser Abkommen (2015) wird eine nachhaltige Finanzwirtschaft angestrebt, bei der – zusätzlich zum 2°C-Ziel – die Verpflichtung besteht, die Finanzströme in eine kohlenstoffarme und klimaresistente Entwicklung zu lenken. Bereits 2016 startete die Europäische Kommission eine Expertengruppe zum Thema nachhaltige Finanzierung, die 2018 ihren Bericht veröffentlichte. Es folgten ein Aktionsplan und ein Maßnahmenpaket, das Legislativvorschläge beinhaltet. Zudem wurden durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) Vorgaben zu Nachhaltigkeitsrisiken veröffentlicht (vgl. BaFin 2019). Darin enthalten waren Anforderungen an das Risikomanagement, aber auch Strategien, die sich mit verantwortungsvoller Unternehmensführung und Unternehmensorganisationen („Säule 2“) beschäftigen. Diese fordern den Um-

Unternehmen	Ende Kohle-Investition	Versicherung von Kohlekraftwerken oder Bergwerken	Net-Zero Asset Owner Alliance
Allianz	zwischen 2015-2018	Ende 2040	Ende bis 2050
Munich RE	in 2018	Geplant	Ende bis 2050
Hannover RE	in 2019	Geplant	-
AXA	Geplant	-	Ende bis 2050
Generali	Geplant	-	Ende bis 2050
Achmea	in 2019	-	-
Talanx AG	in 2019	Geplant	-

Abb. 1: Übersicht über Nachhaltigkeitsstrategien großer Versicherungskonzerne

gang mit Nachhaltigkeitsrisiken im eigenen Risiko- und Solvabilitätsbeurteilungsprozess (ORSA) (vgl. EIOPA 2019).

Eine Recherche wurde durchgeführt, um anhand der Berichterstattung der Versicherer Veränderungen im Bereich der Nachhaltigkeitsstrategien festzustellen. So sind in Abbildung 1 Versicherer angegeben, die in Bezug auf nachhaltige Finanzierung einen Kohleausstieg planen bzw. diesen bereits realisiert haben. Aufgeführt ist auch die Beteiligung an der Net-Zero Asset Owner Alliance. Die Mitglieder dieses Bündnisses verpflichten sich, ihre Investitionsportfolios bis 2050 auf Netto-Null-Treibgasemissionen umzustellen, die mit einem maximalen Temperaturanstieg von 1,5°C gegenüber den vorindustriellen Temperaturen vereinbar sind. Über die Fortschritte wird regelmäßig berichtet, wie auch die Neufestlegung der Zwischenziele alle fünf Jahre erfolgt. Weitere Versicherer wie z. B. AVIVA, Swiss Re und die Zürich Insurance Group unterstützen das Bündnis (vgl. FINANCE Unep 2019). Im Gegensatz dazu will die R+V Versicherung trotz aller Nachhaltigkeitsprinzipien weiterhin Kohlekraftwerke und Glücksspiel versichern (vgl. VW-Heute 2020) und verletzt damit die ESG-Kriterien (Environmental, Social und Governance).

Handlungsempfehlung Nachhaltigkeits-Controlling in Versicherern bedeutet, jetzt Metriken zu entwickeln, Nachhaltigkeitsziele zu messen, zu steuern und zu kontrollieren, wofür auch zunächst die Datengrundlagen zu schaffen sind. Dabei ist über Kennzahlen zu CO₂-Emissionen hinauszugehen und es sind auch Nachhaltigkeitsrisiken im Sinne von Transitionsrisiken und Risiken aus sozialen Anforderungen abzubilden („Säule 1“). Weiterhin sollten die EU-Taxonomie als auch weitere Rechtentwicklungen des „European Green Deal“ in die Unternehmenssteuerung mit einbezogen werden (vgl. Europäische Kommission 2019), um für darauf aufbauende nicht-finanzielle Berichterstattungsanforderungen gerüstet zu sein.

Ausblick Auch in anderen nicht regulierten Branchen wird der öffentliche Druck zunehmen, Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln und diese mit einem Nachhaltigkeits-(Risiko-)Controlling zu unterlegen, das auch quantitative Aspekte beinhaltet.

Literatur

- BaFin (2019): Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken. Bonn.
- Colman, B. (2016): Nachhaltigkeitscontrolling, 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- EIOPA (2019): Technical Advice on the integration of sustainability risks and factors in the delegated acts under Solvency II and IDD.
- Europäische Kommission (2019): Sustainable finance. Brüssel.
- FINANCE Unep (2019): The Net-Zero Asset Owner Alliance. unepfi.org/net-zero-alliance, 28.02.2020.
- VW-Heute (2020): R+V könnte Shitstorm drohen: Rollinger will weiter Kohle und Glücksspiel versichern ■



PROF. DR. MIRKO
KRAFT

ist Professor für Versicherungsbetriebslehre an der Hochschule Coburg und wirkt beim Forum V – Nordbayerisches Institut für Versicherungswissenschaft und -wirtschaft an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg mit. Er ist Mitglied des Arbeitskreises der Controlling-Professuren an Hochschulen und zudem Vorsitzender der Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (GfB).
mirko.kraft@hs-coburg.de



Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

Sprecherin dieser Artikelreihe:

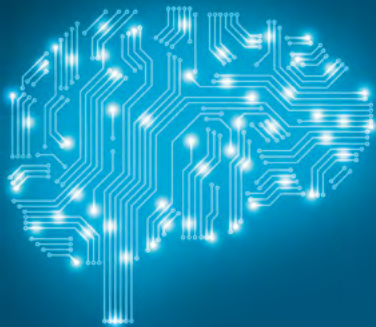
Prof. Dr. Ute Vanini, Fachhochschule Kiel, E-Mail: ute.vanini@fh-kiel.de

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Hanno Drews (Verhaltensorientiertes Controlling), Prof. Dr. Nicole Jekel (Marketingcontrolling), Prof. Dr. Britta Rathje (Operatives Controlling, insb. Kosten- und Erfolgsmanagement), Prof. Dr. Solveig Reißig-Thust (Controlling und Compliance, Value Based Management, Unternehmensbewertung, Controlling in Gründungsunternehmen), Prof. Dr. Andreas Taschner (Management Reporting, Investitionscontrolling, Supply Chain Controlling), Prof. Dr. Andreas Wieseahn (Einkaufscontrolling, Nachfolgecontrolling, Nachhaltigkeitscontrolling)

Wie beeinflusst die Digitalisierung das Controlling?

Interview mit Prof. Dr. Karsten Oehler, Domain-Experte für Advanced Analytics und Solution Architect bei der Tagetik GmbH sowie Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Provdadis School of International Management and Technology in Frankfurt. VON ALFRED BIEL



Biel: Herr Prof. Dr. Oehler, in unserer Interview-Reihe beginnen wir üblicherweise mit einer eher persönlichen Frage. Welche Frage im Rahmen unseres Themenfeldes beschäftigt oder auch überrascht Sie am meisten?

Oehler: Ich bin durch Ungeduld geprägt. Und daher wundert es mich immer wieder, **wie lange Innovationen brauchen**, um die Breite der Anwender zu erreichen. Ich beschäftige mich mit Themen, die teilweise mehr als 50 Jahre auf dem Buckel haben, richtig angewendet eine hohe Wirkung entfalten können, aber vor sich hinschlummern.

Biel: Es dauert Ihnen zu lange? Können Sie uns hierzu Beispiele nennen?

Oehler: Beispielsweise die **Verbesserung von Forecasting** durch Aufdeckung von Treiberabhängigkeiten und die anspruchsvolle Simulation über Risiken zur Verdeutlichung von Bandbreiten sind solche Themen, die leider immer noch schleppend angegangen werden. Obwohl mittlerweile Daten verfügbar und leistungsfähige Methoden sogar als Open Source einsetzbar sind.

Biel: Was sind die Ursachen und Gründe? Beobachten Sie eine Angst vor Veränderungen oder gar eine Angst vor dem Scheitern? Beharren aus Ihrer Sicht Controller/-innen zu sehr auf dem Herkömmlichem?

Oehler: Neues anzugehen macht zumindest mir Freude – und sicher auch anderen. Es ist aber doch auch im Sinne eines Job Enrichments, mal etwas anderes auszuprobieren. Natürlich ist das Risiko des Scheiterns hoch, aber Beharrlichkeit hat sich immer noch ausgezahlt. Ich habe den Eindruck, die **Angst vor dem Scheitern** ist in vielen Controlling-Abteilungen besonders ausgeprägt. Controlling muss aber mehr sein als nur Datensammlung. Sonst behält Gabor Steingart, ehemaliger Herausgeber des Handelsblatts, letztendlich recht, der einmal im Fokus-Interview gesagt hat: „Nehmen Sie beispielsweise das Controlling, etwa das Nachrechnen von Spesenabrechnungen. Dafür braucht es keine Menschen. Es kann sein, dass kein Controller

mehr übrig bleibt.“ (Focus Online, 8.11.2017) Mal abgesehen davon, dass Herr Steingart den Aufgabeninhalt eines Controllers ein wenig unterschätzt, könnte er dennoch inhaltlich recht behalten, wenn sich nicht ein wenig mehr **Innovationsfreude im Controlling** zeigen sollte.

„Ich habe den Eindruck, die Angst vor dem Scheitern ist in vielen Controlling-Abteilungen besonders ausgeprägt.“

Biel: Was tut sich denn im Controlling? Wie wirken sich die neuen Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnik aus? Wird eher Neues angedacht oder Altes nachgeholt?

Oehler: Erstaunlicherweise verschiebt sich gar nicht mal so viel. **Vieles, was früher gedacht wurde, kann heute einfach umgesetzt werden.** Ich bin immer wieder überrascht, wie weitsichtig die frühen „Meister“ des Controllings waren. Viele Konzepte haben sich nur nicht durchsetzen können, weil die Werkzeuge (zuerst einmal nur Papier und Stift) untauglich waren. Nehmen Sie die zweckneutrale Grundrechnung von Schmalenbach. Da wurde der **Data Warehouse-Gedanke** sogar inhaltlich ziemlich gut durchdacht vorweggenommen. Der universelle Ledger von S4Hana ist nun die Umsetzung dieses Ansatzes in Reinkultur - nach „nur“ 80 Jahren. Manchmal muss man eben etwas mehr Geduld aufbringen. So geht es in vielen Bereichen: Die alte Idee der **Treiberorientierung** braucht, wenn diese wirkungsvoll funktionieren soll, eine konsequente Suche nach Ursachen-Wirkungsketten. Vor über 30 Jahren ist die Treiberorientierung in Rahmen des Controllings vorgeschlagen worden, wobei hier mehr dahintersteckt als Treiberbäume. Heute finden sich die ersten leistungsstarken Werkzeuge zur Umsetzung.

Biel: Ein Wirrwarr von Begriffen erschwert die Übersicht, führt vielleicht zur Begriffsstutzigkeit und Beeinträchtigung der Umsetzung. Klarheit und Transparenz, klassische Controlling-Prinzipien, täten bei vielen Ansätzen und Methoden der Informationstechnik gut.

Oehler: Ich glaube auch, dass etwas **weniger Begriffsvielfalt** der Sache und dem Verständnis guttun würde. Business Intelligence ist wahrscheinlich der älteste Begriff und kennzeichnet die flexible Informationsversorgung des Managements, meistens auf der Basis mehrdimensionaler Strukturen. Der mehrdimensionale Deckungsbeitragswürfel (übrigens von Paul Riebel in den 1950er-Jahren schon beschrieben) steht dafür. **Business Analytics** bezieht auch Data Mining und maschinelles Lernen mit ein. Also ein ziemlich offener Begriff. Maschinelles Lernen ist ein Teilgebiet der Künstlichen Intelligenz. Maschinen erkennen dabei Zusammenhänge, überwacht oder unüberwacht.

Biel: Es wird immer wieder diskutiert, was denn nun maschinelles Lernen oder auch Künstliche Intelligenz wirklich ist. Geben Sie uns bitte eine auf das Controlling bezogene kurze Antwort.

„Ich bin immer wieder überrascht, wie weitsichtig die frühen ‚Meister‘ des Controllings waren. Viele Konzepte haben sich nur nicht durchsetzen können, weil die Werkzeuge untauglich waren.“

Oehler: Ich halte diese Diskussion für müßig: Wenn der Algorithmus hilft, ist er geeignet, ob es nun Künstliche Intelligenz ist oder nicht. Bild- und Spracherkennung sind prominente Beispiele für maschinelles Lernen. Aus der Sicht des Controllers ist eher die **Erkennung von Verhaltensmustern von Kunden oder Mitarbeitern relevant.** Aber nicht nur zur operativen Steuerung – dies ist und bleibt Aufgabe der Fachabteilung –, sondern zur Erstellung von Forecast und als Grundlage von Simulationen. Warum kauft ein Kunde? Warum kündigt ein Mitarbeiter? Aus diesen Erkenntnissen lassen sich gut Treiberstrukturen erzeugen, die dann für Forecasting, Planung und Simulation verwendet werden können.

Biel: Sie sprechen hier nicht von einfachen Aufgaben ...

Oehler: Ja, es sei nicht verschwiegen, dass eine Transformation in Controllingwerkzeuge gar nicht trivial ist. Das was in Konzepten

wie in der Strategy Map als zentrales Werkzeug der Balanced Scorecard oder im vernetzten Denken als Hypothesen beschrieben wurde, könnte nun zumindest teilweise messbar gemacht werden. Der preissensitive Kunde reagiert beispielsweise auf einen Rabatt mit einer Wahrscheinlichkeit von X%. Haupttreiber der Kündigung ist die Mitarbeiterzufriedenheit mit einer Stärke von X.

Biel: Aber was haben Controller/-innen wirklich davon? Welche Vorteile können erwartet werden? Können Sie uns – in der Sprache und im Denken des Controllings – grob skizzieren, welcher Nutzen erwartet werden kann?

Oehler: Ja, gerne. Es gilt wie gesagt, **Zusammenhänge deutlich zu machen.** Für das Controlling allerdings mit dem Schwerpunkt auf das Erfolgsziel. **Was treibt** meinen EBIT, in weiterer Konsequenz Umsatz, meinen Absatz, meine Kosten? Das Schwierige ist, dass wir Controller auf einer Datenebene unterwegs sind, die eben solche Analysen kaum möglich macht. Wir schauen uns Kundengruppen, Produktgruppen auf Monats- oder Quartalsebene an. Natürlich kann man hier Zeitreihenanalysen durchführen und auch hier bietet maschinelles Lernen mittlerweile brauchbare Lösungen an. Der Mehrwert ist allerdings begrenzt, wie viele Unternehmen erfahren mussten. Künstliche Intelligenz wie zum Beispiel Deep Learning kann da auch nicht zaubern.

Biel: Die klassische Betrachtungsweise ist nicht ausreichend und nicht zielführend? Diese Gedanken müssen Sie bitte etwas vertiefen.



Summary

Das 91. Interview der Reihe „Experten-Interviews“ geht der Frage nach, wie die gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen der anwendungsorientierten Wirtschaftsinformatik das Controlling beeinflussen bzw. beeinflussen könnten. Was verändert sich wie? Welche Auswirkungen hat dies auf das Controlling? Welche Chancen und Risiken gibt es? Was ist zu tun?



**PROF. DR. KARSTEN
OEHLER**

ist Professor für Controlling an der Provisio Hochschule Frankfurt und Solution Architect und Domain Expert für Advanced Analytics bei CCH Tagetik in Unterschleißheim. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Ausgestaltung von Informationssystemen im Controlling.
karsten_oehler@yahoo.de



**DIPL.-BW. ALFRED
BIEL**

arbeitet heute als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Er hat in verantwortlichen betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten in Industrieunternehmen umfangreiche praktische Erfahrungen erworben, und über den Fachjournalismus vielfältige journalistische Kenntnisse und intensive Fachkontakte gewonnen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.
alfred.biel@gmx.de

Oehler: Gerne. Um mehr herauszukriegen, muss ich in **die einzelnen Transaktionen** oder in die dokumentierte Kommunikation bei Kundenkontakten einsteigen, denn dort liegen noch zahlreiche **unerkannte Zusammenhänge**. Auch vor unstrukturierten Texten sollte nicht haltgemacht werden. Nehmen Sie die Pipeline-Analyse im Vertrieb. Was waren die Gründe für eine Kaufentscheidung in der Vergangenheit? Gab es Gesprächsnotizen, die einen Zusammenhang zur Kaufentscheidung zeigen? Passiv kann damit die aktuelle Pipeline bewertet und in einen Forecast transformiert werden. Aktiv können Maßnahmen zur Verkaufsförderung entwickelt und abgeschätzt werden.

Biel: Können Sie bitte Ihre Überlegung an einem Beispiel festmachen und uns verdeutlichen?

Oehler: Beispielsweise über den eben geschilderten Sachverhalt: Wie bekomme ich aus der Pipeline-Analyse einen realistischen Jahresendforecast, so wie es der Controller für die gesamte Erfolgssicht braucht? Rohstoff sind unter anderem die aus dem **maschinellen Lernen ermittelten Kaufwahrscheinlichkeiten** der Sales Pipeline. Wie erzeugt man allerdings eine vollständige Jahresendvorschau aus den Erkenntnissen dieser Analyse? Konkreter beispielsweise im März, wenn die aktuelle Sales Pipeline bis Oktober voraussichtlich nahezu komplett abgearbeitet sein wird. Die aktuelle Pipeline läuft irgendwann aus, sodass der Forecast bis zum Jahresende daraus nicht vollständig ableitbar ist. Folglich muss ich entweder auf diese wichtige Information, die Kaufwahrscheinlichkeit aller Einzelfälle in der Pipeline verzichten oder mir die Mühe machen, zu transformieren. Das ist nicht trivial, denn ich muss mir Gedanken über die Pipeline-Entwicklung machen. Raten Sie, für was ich plädiere.

Biel: Die Bewertung des Nutzens ist offenbar kein leichtes Unterfangen ...

Oehler: Die Bewertung des Nutzens ist **immer eine schwierige Frage**. Aber der Controller lässt sich im Großen und Ganzen auch nicht von der Frage abschrecken, was denn nun eigentlich der ROI der Budgetierung oder anderer Controllingwerkzeuge ist. Die Kosten-Nutzen-Relation eines Soll-Ist-Vergleichs wird auch selten hinterfragt. Es sollte nicht mit zweierlei Maß gemessen werden. Dass **ein gesteigertes Wissen über die Zusammenhänge** wertschöpfend ist, wenn denn es richtig genutzt wird, steht außer Frage. Alles Weitere ist eher eine Frage der Überzeugung.

Biel: Ich möchte tiefer fragen: Wie kann es gelingen, aus diesen Informationen für die verschiedenen Prozesse (Forecast, Planung und Kontrolle) bessere Erkenntnisse und Steuerungsgrößen zu generieren?

Oehler: Aus theoretischer Sicht ergibt sich hier ein riesiges Potenzial. Stellen Sie sich vor, jede Entscheidung ist plötz-

lich hinsichtlich der Wirkungen transparent. Sie planen eine Marketingaktion oder stellen neue Leute im Vertrieb ein. Was ist aus Erfolgssicht alles von diesen Maßnahmen betroffen? Empirisch bestätigte **Wirkungsketten** helfen dabei.

Biel: Dies klingt aber sehr optimistisch, manche Controller/-innen haben schon Mühe mit den Tücken herkömmlicher Methoden.

Oehler: Auch ich möchte vor **zu viel Optimismus warnen**. Maschinelles Lernen ist der Blick in die Vergangenheit. Es sind nur Aussagen zu Situationen sinnvoll, die schon vorgekommen sind. Sie gaben in der Vergangenheit beispielsweise maximal 5% Rabatt. Woraus soll das maschinelle Lernen schließen, wie die Wirkung nun von 20% Rabatt, wie in Ihrer Rabattinitiative geplant, aussieht? Die klassische Linearitätsannahme wie wir sie in der Regression aber auch in der Grenzplankostenrechnung kennen, ist anzuzweifeln.

Biel: Bitte lassen Sie uns einen anderen Aspekt in die Diskussion bringen, der vielleicht auf den ersten Blick nicht viel mit unserem Thema zu tun hat, nämlich die zunehmend in der BWL und im Controlling wichtiger werdende **Verhaltensorientierung**. Sehen Sie einen Themenbezug?

Oehler: Ja, durchaus. Ein Punkt, der noch nicht ausreichend betrachtet worden ist. In der Schnittstelle Informatik-Controlling beschäftigen wir uns sehr stark mit der Entscheidungsorientierung wie bereits skizziert. Was ist aber mit der **Verhaltensorientierung**, wie Sie berechtigterweise fragen? Wir kennen alle Fälle von unrealistischer Planung. **Wie erkennen Sie allerdings beispielsweise Überoptimismus?** Wie zeigt sich ein Hockey-Schläger-Effekt? Warum kann maschinelles Lernen nicht das Controlling dabei unterstützen, Planungsentscheidungen hinsichtlich ihrer Konsistenz zu durchleuchten? Wenn Betrugserkennung gut funktioniert, warum kann dann nicht mit den gleichen Mitteln zielinkongruentes Verhalten aufgedeckt werden? Was dann damit letztendlich gemacht wird, ist eine andere Frage. Mit entsprechenden Maßnahmen kommen Sie dem Ziel, einen konsistenten Plan zu erzeugen, deutlich näher.

Biel: Und welche Potenziale sehen Sie für Maßnahmen, z. B. zur Bewertung und Steuerung von Kunden, zur Kostensenkung usw.?

Oehler: Auch das hängt wieder an Ursache-Wirkungsbeziehungen. **Transparenz über Wirkungsbeziehungen ist das eigentliche Öl der Unternehmenssteuerung**, das die Entscheidungen im Unternehmen antreibt. Wenn ich abschätzen kann, wie meine Kunden auf höhere Rabatte reagieren, kann ich doch viel besser eine Rabattaktion bewerten. Das kann ich dann einfach mit einem Kundenwert verbinden. Das gleiche gilt auch für Marketing- oder vertriebliche Kampagnen. Nicht alles

lässt sich klären, doch wo es planbar erscheint, sollten entsprechende Algorithmen angewendet werden.

Biel: Können außerdem die Szenario- und Analysetechnik unterstützt und wirksamer gemacht werden?

Oehler: Die Szenariotechnik im klassischen Sinne ist sehr stark qualitativ ausgerichtet. Sie kann natürlich unterstützt werden. Allerdings kommen wir häufig auch an **Grenzen der Quantifizierbarkeit**. Zum Teil sollen ja grundlegende Änderungen beschrieben werden. Nehmen Sie den Umbruch in Bezug auf die Elektrifizierung des Automobilantriebs. Wie wollen Sie mit maschinellem Lernen eine realistische Prognose der nächsten 15 Jahre erzeugen? Aber in der Tat sollten die Ergebnisse aus maschinellem Lernen auch in der Simulation genutzt werden.

Biel: Können wir auch hier mit Ihren Erfahrungen wieder etwas in die Praxis einsteigen?

Oehler: Ich bin immer wieder überrascht, mit welcher Sorglosigkeit **Simulationen aufgebaut** werden: Lineare Modelle wie beispielsweise „Menge mal Preis gleich Umsatz“ und „Umsatz minus Kosten gleich Betriebsergebnis“ werden verwendet, um grundlegende Fragestellungen zu beantworten: „Wenn wir den Preis erhöhen, welcher EBIT kommt dann raus?“ Preis-Absatz-Effekte werden nicht berücksichtigt, obwohl sie das Ergebnis stark beeinflussen. Das klingt trivial, wird aber leider zu häufig praktiziert.

„Ich bin immer wieder überrascht, mit welcher Sorglosigkeit Simulationen aufgebaut werden.“

Biel: Zusammenfassend die Frage, wo sehen Sie den stärksten und wichtigsten Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling? Gibt es vielleicht schon ein „Lieblingswerkzeug“?

Oehler: Das wohl beliebteste neue Werkzeug im Controlling ist die **Prozessautomatisierung, Robotic Process Automation**. Ein hoch interessantes Werkzeug, operative Verarbeitungsprobleme im Controlling zu lösen. Im Unterschied zur Makroprogrammierung der Office-Produkte laufen solche Programme anwendungsübergreifend und

sind natürlich komfortabler zu konfigurieren als die etwas in die Jahre gekommenen Makro-Generatoren.

Biel: Und welche Knackpunkte gibt es hier?

Oehler: Die Gefahr besteht darin, dass **Prozessprobleme durch schnelle Lösungen überdeckt** werden. Ich habe schon mehrfach erlebt, wie Bots geschrieben wurden, die Daten aus SAP in Excel transformiert haben, oder die Daten von verschiedenen Excel-Lösungen zusammengeführt haben. Bevor ich allerdings so einen Bot (weitgehend automatisiertes Programm) aufsetze, sollte ich mir Gedanken machen, ob in der Berichtskette nicht etwas falsch läuft. Mit solchen Bots werden häufig Notlösungen geschaffen und Strukturprobleme werden unter Umständen nicht angegangen. Daher ist dieses beliebte Werkzeug meiner Auffassung nach gar nicht das wichtigste. Ich glaube, dass eher eine **Demokratisierung der Analyse-Werkzeuge** der wichtigste Treiber für ein besseres Controlling ist.

Biel: „Demokratisierung“? Etwas, was Privilegierten vorbehalten war, allgemein zugänglich, erreichbar machen?

Oehler: Demokratisierung bedeutet, dass der Aufbau von Analysen, Simulationen, Berichten und auch Planungsmasken **deutlich einfacher werden muss**. Künstliche Intelligenz kann hier sinnvoll eingesetzt werden, zum Beispiel um Berichte oder Simulationsmodelle natürlich sprachlich zu entwickeln. Ich beschreibe also in einem Chat dem Bot, welche Analyseanforderungen ich habe. Mein Gegenüber macht dazu Vorschläge und lernt dabei auch meine Präferenzen kennen. Ähnliches gilt auch für die Erstellung von Simulationsmodellen. Auch hier kann mich ein Bot auf wesentliche Wirkungsbeziehungen hinweisen.

Biel: Controller/-innen werden auf diese Weise weniger von Experten abhängig? Ein „Traum“ für im Controlling Tätige?

Oehler: Ja, der Controller ist so immer **weniger von Spezialisten** abhängig. Eine lang gehegte Hoffnung wird nun langsam greifbar.

Biel: Sie haben uns Angebote möglicher Verfahren und neue Wege sowie Nutzenpotenziale skizziert. Bitte lassen Sie uns nun diskutieren, wie sich diese Stufe, wenn wir es

so nennen wollen, erreichen lässt. Welche Schritte sind – hier nur skizzenhaft möglich – notwendig?

Oehler: Aller Anfang ist in der Tat schwierig. Out of the Box-Lösungen gibt es leider noch zu wenig. Einige Anbieter bieten zumindest natürlichsprachige Schnittstellen an. Auch der komfortablen Erstellung von Treiberstrukturen zur Simulation wird seitens der Anbieter große Bedeutung geschenkt. Hier möchte ich an die natürliche Experimentierfreude im Controlling appellieren, also diese Funktionen auch auf eine mögliche Eignung zu testen.

Biel: Dies erfordert sicherlich einiges an Zeit. Wo liegen denn heute Grenzen in der Systemunterstützung?

Oehler: Da gibt es noch einiges zu tun. Der Controller muss noch Geduld aufbringen, was die Integration von operativen Machine-Learning-Ansätzen in Planungsanwendungen angeht. Als Controller möchte ich nicht alles neu erfinden, sondern Erkenntnisse aus Kundenabwanderungen, vorausschauende Wartung, Ausschussanalyse etc. nutzen. Schließlich stecken hier wichtige Treiberinformationen für meine Zielplanung drin. Die Nutzung ist nicht so einfach, weil diese Informationen als Grundlage für operative Entscheidungen erstellt werden, damit aber auch viel zu detailliert sind. Das Controlling muss diese Informationen aufbereiten, damit es sie auch nutzen kann. So sollte eine möglichst realitätsnahe EBT- und Cash-Simulation durchführbar sein, ohne auf einzelne Kunden, Stücklisten oder Wartungspläne usw. zurückgreifen zu müssen. Hier gibt es bereits vielversprechende Ansätze, so dass Simulationen deutlich verbessert werden können. Aber auch hier gilt: Das Verständnis über die Zusammenhänge entwickelt sich unternehmensspezifisch. Der Controller sollte mit offenen Ohren und Augen durchs Unternehmen gehen und sich die bestehenden Ansätze zum maschinellen Lernen genau anschauen. Was könnte man davon für eine Verbesserung der Controlling-Werkzeuge gebrauchen?

Biel: Naheliegender ist die Frage: Was bedeutet diese Entwicklung für die Skills der Controller/-innen, ihre Fähigkeiten und vielleicht auch ihre Verhaltensweisen. Wie schätzen Sie diesen Anpassungsbedarf ein?

Oehler: Desto länger ich mich mit den „gefühlten neuen“ Themen beschäftige, desto geringer sehe ich die Notwendigkeit grundsätzlicher Änderungen. Dass Controller beispielsweise Grundkenntnisse der Statistik benötigen, ist sicherlich keine große Überraschung. Das hat auch schon vor 30 Jahren geholfen.

Biel: Wir haben mehrfach Probleme und Schwierigkeiten angesprochen. Daher ist es naheliegend, die Risikobetrachtung in die Diskussion einzuführen.

Oehler: Die größte Neuerung, über die wir uns hier Gedanken machen, ist allerdings auch schon ziemlich alt: die **aktive Beschäftigung mit Risiken**. Controlling arbeitet immer noch viel zu stark mit deterministischen Modellen. Einige Beispiele: Es gibt einen eindeutigen Forecast, es gibt einen eindeutigen Plandeckungsbeitrag, es gibt einen eindeutigen Kapitalwert usw. Wo sind die zweifelsohne **vorhandenen Unsicherheiten** in diesen Größen? Außer beim Kapitalwert, bei dem der Zins sehr grob Risiken mitberücksichtigen soll, ist hier Fehlanzeige. Die Algorithmen des maschinellen Lernens geben hingegen teilweise Bandbreiten sogar ungefragt aus – und werden doch meistens ignoriert. Aber es macht doch einen Unterschied, ob ich zum Jahresende bei 10 Mio. EBIT+/- 5% oder +/- 50% rauskomme. Warum wird das inhärente Risiko nicht transparent gemacht? Das Management wolle einen eindeutigen Wert, heißt es da üblicherweise. Das ist im Rahmen der Planung auch verständlich. Aber die Zukunft ist unsicher, davon sollte man keinen Manager mehr überzeugen müssen. In der Konsequenz muss aber auch klar sein, dass es viele Ausprägungen eines Vorschauwertes geben muss. Dies muss fester Bestandteil der Controlling-Modelle werden. Eine hierfür in der Regel unvermeidliche Monte Carlo Simulation ist schließlich keine Zauberei.

Biel: Ihre Antwort stößt eine weitere Frage an: Was bedeutet dies für die Rolle und Rollenfindung der Controller/-innen? Ist Role Making gefragt?

Oehler: Eine **neue Rolle ist gar nicht notwendig**. Der ergebnisfokussierte Integrationsauftrag gibt dem Controller bereits die Zielrichtung vor. Er beschränkt sich eben nicht nur auf die Zusammenführung von

Daten, sondern auch auf die **Transparenz-Schaffung** von bereichsübergreifenden Zusammenhängen. Welche Auswirkungen haben beispielsweise Kapazitätsbeschränkungen, ein Betriebsausfall, die Kündigung von Mitarbeitern auf das Ergebnis? Das Controlling sollte hier umfassend Auskunft erteilen können. Hier ist in der Regel noch einiges zu tun.

Biel: Wir kommen nicht umhin, uns auch Fragen nach möglichen neuen Formen der Zusammenarbeit und auch nach etwaigen neuen Konkurrenzverhältnissen zu stellen, beispielsweise in Bezug auf Data Scientists?

„Eine neue Rolle ist gar nicht notwendig. Der ergebnisfokussierte Integrationsauftrag gibt dem Controller bereits die Zielrichtung vor.“

Oehler: Hier hat sich in den letzten Jahren eine Veränderung gezeigt. Der **Data Scientist** wird zunehmen durch den „**Citizen Data Scientist**“ ergänzt, die zivile Ausgabe des Datenwissenschaftlers sozusagen. Das ist die Person, die nicht so ganz tief in den Methoden drinsteckt, aber dafür die Anwendungsdomäne ziemlich gut kennt. Ermöglicht wird dies durch leistungsfähige Werkzeuge des maschinellen Lernens, die relevante Treiber (neudeutsch Features) auswählen, automatische Parametrisierung, sogenannte Hyperparametrisierung vornehmen und auch die Eignungsprüfung verschiedener Modelle für uns vornehmen. Je nach Qualität der Testergebnisse wird auch gleich die richtige Methode ausgewählt. Das dauert alles ein bisschen länger, funktioniert aber mittlerweile ziemlich gut.

Biel: Was heißt dies nun für Controller/-innen?

Oehler: Da brauche ich als Controller kein Wissen über die Methodendetails. Aber ich muss wissen, **wie und wo ich diese Methoden einsetze!** Was mache ich mit der möglichen Kaufentscheidung eines Kunden über 55%? Wie geht diese Information in den jährlichen Forecast und in die operative Planung mit ein? Dabei sind solide Fachkenntnisse gefragt.

Biel: Es ist offensichtlich, dass sich unter dem Vorzeichen der Digitalisierung Art und Weise bzw. die Methoden des Arbeitens schrittweise verändern. Kann diese Umgestaltung der Arbeitsweise nicht weitere Rückwirkungen haben?

Oehler: Dass die Maschine dem Controlling Routinetätigkeiten abnimmt, steht außer Frage. Sie sollte dem Controller **aber nicht das Denken abnehmen**, sondern in die richtige Richtung führen. Es wird immer wieder gesagt, dass ein Navigationsgerät zu einer schlechteren Orientierungsfähigkeit führe. Intelligent genutzt kann ein Navigationsgerät aber gerade die Orientierung in der Umgebung verbessern, weil man sofort ein Modell die Umgebung erhält. Man findet sich also vielleicht sogar schneller zurecht. So würde ich maschinelles Lernen auch sehen. **Wirkungszusammenhänge werden klarer**, aber die Entscheidungen trifft der Mensch unter der Abwägung der Ziele, abgesehen von standardisierbaren Mikroentscheidungen.

„Dass die Maschine dem Controlling Routinetätigkeiten abnimmt, steht außer Frage. Sie sollte dem Controller aber nicht das Denken abnehmen, sondern in die richtige Richtung führen.“

Biel: In den Büros ist häufig die seufzend hervorgebrachte Äußerung „die Technik“ zu vernehmen, vielfach ist damit die IT bzw. die Informatik gemeint, wo es mal wieder klemmt. Die Redlichkeit gebietet es, realitätsnah zu fragen, was der Verwirklichung dieses Vorhabens im Wege steht, welche Probleme und welchen Ärger kann es geben? Kann es sogar sein, dass in der ganzen Aufbruchsstimmung die vielen Schwierigkeiten noch gar nicht voll gesehen werden? Sind die Erwartungen u. U. zu hoch, sind im ungünstigen Fall Enttäuschungen im Controlling vorprogrammiert?

Oehler: Zunächst einmal ist die (interne) **Kundenzufriedenheit** in Bezug auf die Information Unterstützung besser und auch

die Qualität der Lösungen ständig besser geworden. Über Cloud stehen tolle Lösungen bereit, die schnell und ohne aufwendige Implementierung einsetzbar sind. Wer sich mit maschinellem Lernen beschäftigen möchte, **kann mit Knime, Rapid Minder, R, Python sofort loslegen**. Allerdings erfolgt schnell die Ernüchterung, wenn die Ergebnisse nicht sofort eine Revolution einleiten.

Biel: Sie können sicher auch aus Ihrer reichhaltigen Projekterfahrung noch Bemerkenswertes beisteuern?

Oehler: Es trifft mich leider immer wieder in Projekten: „Bei uns funktioniert das nicht.“ Das ist sogar in vielen Fällen nicht falsch. Die ersten Ergebnisse sind häufig nicht ermutigend. Aber es sprechen zwei Punkte dafür, nicht nachzulassen: Zum einen ist es ein **Lernprozess**, der durchaus Monate, wenn nicht Jahre braucht. Zum anderen sind **diverse kleine Verbesserungen** kumulativ durchaus signifikant. Auch eine kleine Verbesserung der Absatzvorschau Genauigkeit hilft, Ressourcen besser zu koordinieren und auch den Lagerbestand zu reduzieren. Mit einem entsprechenden betrieblichen Simulationsmodell lassen sich die Wirkungen abschätzen.

Biel: Zum Schluss bitte noch eine eher persönliche Frage. Haben Sie eine Vision, wie die Zukunft der Controller/-innen aussehen könnte oder auch sollte?

Oehler: Eigentlich ganz einfach: **Der Controller kommt seiner Rolle als erfolgsorientierter Integrator umfassend nach**. Er kann dabei flexibel aus einem Topf von Modellen, Methoden und Daten schöpfen. Die Verbindungen zieht er, unterstützt durch intuitive Lösungen, selber. Warum kann der Manager dies dann auch nicht gleich selber machen? Weil eben doch noch eine ganze Menge betriebswirtschaftliche Interpretation notwendig sein wird. Die Formulierung von Hypothesen ist immer noch die beste Grundlage für den Einsatz von maschinellem Lernen.

Biel: Sie hatten eingangs von Ihrer Ungeduld gesprochen. Vermutlich könnte Ihnen alles schneller gehen?

Oehler: Natürlich könnte es mit dieser Vision schneller gehen. Ich würde mir etwa **mehr**

Mut bei Innovationsentscheidungen wünschen. Auf der anderen Seite zeigen viele Anbieter heute eine Innovationsgeschwindigkeit, die sich sehen lassen kann. Auch im Bereich des Controllings zeigen sich mittlerweile Start-ups, die einen schnellen Einsatz möglich machen. Dazu arbeiteten sie eng mit den Datenwissenschaftlern zusammen, um methodisch anspruchsvolle Lösungen zu erzeugen. Die IT wird im Wesentlichen nur für die technische Bereitstellung gebraucht.

Biel: Ich möchte resümieren und mich auf **fünf Aspekte** begrenzen.

- 1.) Die **Technologie des maschinellen Lernens** ist controlling-relevant. Sie lehrt Computern die Ausführung von Aufgaben durch Lernen aus Daten, anstatt für die Aufgaben programmiert zu werden (nach SAP-Definition).
- 2.) Es kommt nicht auf mehr Daten an, sondern auf neue, **tieferer Erkenntnisse** insbesondere über Zusammenhänge und Abhängigkeiten, beispielsweise über 1. Treiberorientierung, 2. Wirkungsketten bzw. Wirkungsbeziehungen oder 3. Verhaltensmuster.
- 3.) Controlling war schon immer IT-nah, Controlling wird **stärker „technologisiert“**. Dabei müssen Controller/-innen nicht die neuen Techniken selbst beherrschen, diese aber genau kennen und wirkungsvoll einzusetzen und zu nutzen wissen ist die neue Anforderung.
- 4.) Die Digitalisierung ist auch im Controlling **kein Selbstläufer**, ein aktives Risikomanagement ist geboten.
- 5.) Aus heutiger Sicht verändern sich die **Kernaufgaben und -kompetenzen** der Controller/-innen nicht. Sie werden sich aber erweitern und differenzieren, vor allem die Innovationsorientierung dürfte wichtiger werden.

Nicht zuletzt habe ich Ihnen, lieber Herr Prof. Dr. Oehler, vielmals zu danken für Ihren wichtigen Input, der die einschlägige Diskussion bereichern dürfte. Auch schulde ich Dank für die enge und angenehme Zusammenarbeit bei der Vorbereitung und Abarbeitung dieses Interviews. ■

Umfrage

Wie digital ist Ihr Controlling?

Benchmarking des digitalen Reifegrades im Controlling

von Philipp Klüver, TU Braunschweig

Die Digitalisierung dürfte derzeit auf der Agenda eines jeden CFOs stehen, doch ein Monitoring der eigenen Anstrengungen fällt oft schwer. Vor allem ein Benchmarking des Digitalisierungsfortschritts mit vergleichbaren Unternehmen wäre hilfreich.

Genau hier setzt eine aktuell laufende Studie der TU Braunschweig und des Fachkreises Digitale Transformation des ICV an: Der Stand der Digitalisierung in Controllingorganisationen wird systematisch erfasst und einem Benchmarking unterzogen.

Sie können unter folgendem Link bzw. mit untenstehendem QR-Code am Benchmarking teilnehmen und erhalten auf Wunsch nach Abschluss der Studie kostenfrei eine individuelle Auswertung.

<https://lnk.tu-bs.de/ybnQcU>



Eine detaillierte Beschreibung der Methodik wurde im letzten Controller Magazin Special 03/2020 präsentiert. Der Artikel steht ebenfalls unter dem Link frei zum Download zur Verfügung. Mit Ihrer Teilnahme unterstützen Sie auch unmittelbar das Dissertationsprojekt eines der Autoren der Studie.

RECHERCHE-TOOLS

Informationen digital recherchieren Ausgewählte Tools in alphabetischer Reihenfolge	Link	Bewertung: +	Bewertung: -
Darüber redet der Bundestag Basiert auf Transkriptionen	https://www.zeit.de/politik/deutschland/2019-09/bundestag-jubilaum-70-jahre-parlament-reden-woerter-sprache-wandel	Suchabfrage über 5 Begriffe, wie oft Begriffe in den letzten 70 Tagen im Bundestag gefallen sind.	
DeepL Übersetzung	https://www.deepl.com/translator	Klasse Ergebnisse in der Free Version. Übernimmt Formate.	Dateigröße max. 10 MB.
Elektronischer Bundesanzeiger	https://www.bundesanzeiger.de/ebanz www.wexsservlet	Jahresabschlüsse.	Leider dauert es manchmal, bis die Jahresabschlüsse online sind.
Fakten-Check	https://www.mimikama.at/ https://www.snopes.com https://www.gwup.org/	Überprüfen von Studien.	
Fragen finden Wer nach Fragen sucht, ist hier richtig. Früher suchte man Forschungsbegriffe wie ‚Controlling‘. Heute erfolgt die Suche nach Google-Fragen von Alexa & Co. inkl. Links und Gegenteil-Suche (z. B. ‚Was ist nicht Controlling?‘). Erst die Sprache wie D für Deutsch wählen, dann das Schlagwort eingeben und man erhält Fragen, die andere bereits rund um das Schlagwort gesucht haben.	https://answerthepublic.com/	Einfache Methode, um Themen einzugrenzen und relevante Fragen zu finden. Unbedingt die Begriffe in anderen Sprachen wie Englisch suchen! Zur Zeit noch gratis bei bis zu 3 Abfragen je Tag.	Es ist wichtig, in der ‚richtigen‘ Sprache zu suchen. Manche Themen finden sich eher im Englischen (E) als im Deutschen (D). Daher sollte man die Fragen unbedingt in E als auch in D suchen.
Google Alert	https://www.google.com/alerts	Suchanfrage automatisiert erstellen.	
Google Scholar	https://scholar.google.de/schhp?hl=de	Einfache Suche.	
Kleiner Kalender	http://www.kleiner-kalender.de/kalender/	Besondere Tage wie Tag des Rechnens identifizieren.	
Metager Metasuchmaschine	https://metager.de/	Metasuche.	
Statista Statistische Datensammlung: Sammlung von Statistiken, Prognosen und Berichten.	https://de.statista.com/	Umfangreicher Zugang.	Zitiert wird immer die originäre Quelle.

Abb.z: Ausgewählte digitale Recherche-Tools

Beim Recherchieren im Internet gibt es in der Regel mehr englische als deutsche Suchergebnisse. Wenn Sie hierfür eine deutsche Übersetzung benötigen, ist das Tool www.deepl.com eine sehr empfehlenswerte Lösung, das 2019 einen Sonderpreis für Künstliche Intelligenz erhalten hat. Die vorliegende Übersicht stellt eine Reihe von ausgewählten digitalen Recherche-Tools zur Verfügung. Diese digitale Recherche-Tool-Liste erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. ■

i

To Go's:

- Mit einem Digi-Tool
- wird selbst Controlling richtig cool ...
- ... und Controlling rockt Ihre Woche!



Einen Audio-Podcast von Nicole Jekel zu diesem Artikel finden Sie unter www.controllermagazin.de bei Ausgabe 4/2020.

Data Plattform 4.0 im Mittelstand

Konsistentes Datenmanagement als starkes Fundament für das digitale Zeitalter.

VON HANS W. KREFELD / JULIAN HANS / NINA WOLF

Das eigene Geschäftsmodell mittels Digitalisierung, KI und Industrie 4.0 transformieren, klingt gut und sinnvoll. Großkonzerne mit entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen haben vielleicht auch Spielraum für innovative Pilotprojekte, die bei Erfolg skalierbar sind und sich dementsprechend rentieren. Mittelständler hingegen treffen ihre Entscheidungen häufig behutsamer, wenn es um ihre digitale Transformation geht: Neue Technologien sind kostspielig und gescheiterte experimentelle Projekte fressen Budgets. Dabei gibt es einige sichere Startinitiativen, aus denen heraus sich leicht innovative Projekte entwickeln lassen – ohne unüberschaubare Risiken einzugehen wie hohe Fehlinvestitionen, falsche Einschätzung des Projektumfangs o.ä.

Langsam jedoch erwacht das traditionelle Milieu aus seiner Digitalisierungsschockstarre: Mittlerweile sehen 74 Prozent der deutschen Mittelständler in der Digitalisierung eher eine Chance als eine Bedrohung¹, obgleich Deutschland im internationalen Digitalisierungsvergleich immer noch als traditionell verankert betrachtet wird.

Viele deutsche Unternehmen gaben in einer Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie an, der hohe Zeitaufwand von Digitalisierungsprojekten (40 Prozent), mangelhafte Mitarbeiter-Skill-Sets (36 Prozent) und hohe Investitionsaufwände (36 Prozent) seien die Haupthemmnisse ihrer digitalen Transformation.² Angesichts der in diesem Umfeld üblichen Mindestprojektgrößen ist es nur logisch, dass größere deutsche Mittelständler ihre Digitalisierungsprojekte stringenter und motivierter umsetzen.

Doch an welcher Stelle können auch kleinere mittelständische Unternehmen mit geringer digitaler Reife ihre ersten Meilensteine für die Implementierung der

Technologien von morgen setzen? Ein Geheimrezept hierfür gibt es leider nicht. Häufig erwachsen digitale Geschäftsmodelle aus Pilotprojekten heraus.³ Dafür reichen zunächst kleine Teilvisionen im Rahmen erster Digitalisierungsprojekte.

Datenmanagement begünstigt die Transformation

Technologien wie künstliche Intelligenz, Industrie 4.0 mit IoT und Marketing Automation haben eines gemeinsam: Sie sind ohne solides Datenfundament schlicht nicht umsetzbar. Daten hat jedes Unternehmen in mehr oder weniger umfangreicher Form: Vielleicht stehen ihm Exceltabellen mit Zahlen für den Jahresabschluss, Verteilerlisten für eine Rundmail oder sogar Kommentare und Likes auf LinkedIn oder anderen sozialen Medien zur Verfügung. Vielleicht speichern Produktionsanlagen wertvolle Zahlen ab und natürlich liefert das Controlling wichtige Daten. Doch viele Mittelständler nutzen nur einen winzigen Bruchteil dieses Potentials.

Dabei können Daten der Nährboden für Real-Time, radikale Personalisierung oder Entscheidungen auf Datenbasis sein. Diese datengetriebenen Geschäftsmodelle können der Organisation einen enormen Wettbewerbsvorteil einräumen.⁴ Unternehmen, die bereits ein durchorganisiertes Datenmanagement be-



treiben, haben heute schon die Möglichkeit, ihre Jahresabschlüsse mit den richtigen digitalen Tools stress- und fehlerfrei zu erledigen, Marketingmaßnahmen individuell auf einzelne Kunden zuzuschneiden, Zukunftsszenarien zu prognostizieren und zu verhältnismäßig geringen Kosten mit künstlicher Intelligenz zu experimentieren. Die Zusammenführung, Abstimmung und Organisation von Daten ist kein Hexenwerk und kann sogar von kleineren Mittelständlern leicht umgesetzt werden.

Datenmanagement ist Qualitätsmanagement

Leider reicht es nicht, Daten lediglich zu besitzen und irgendwo abgelegt zu haben, da Rohdaten nur von begrenztem Wert sind. Erst wenn eine Integration mehrerer Rohdatensätze realisiert wurde und eine Transformation der Daten zur Information stattgefunden hat, können Daten ihren wahren Wert entfalten.⁵ Des Weiteren sind sie häufig in Unternehmenssilos und somit unzugänglich für andere Abteilungen abgelegt. Das verzögert in der Regel die ein oder andere Digitalisierungsmaßnahme.⁶

Unternehmenssilos existieren immer dann, wenn Abteilungen stringent voneinander getrennt agieren. Häufig wird so nicht nur das agile Arbeiten allgemein beeinträchtigt, sondern es entstehen auch Besitzansprüche einzelner Abteilungen an „ihren“ Daten. Im schlimmsten Fall verursacht parallel dazu eine Datenhaltung in Silos Informationsredundanzen im Berichtswesen, die die Entscheidungsgrundlage verfälschen. Auch lange Ladezeiten und händische Aufbereitungsaufwände, die den Verarbeitungsprozess lähmen, sind ein deutliches Silosymptom. Bestenfalls werden lediglich schlummernde Potenziale bei der Auswertung übersehen, die aufschlussreiche steuerungsrelevante Informationen liefern könnten.

Entrümplungs- und Vervollständigungsprozess

Um Daten als Entscheidungsgrundlage nutzen zu können, müssen diese in der richtigen Form an einem zentralen Ort abgelegt werden. Sie sollten für alle relevanten User zugänglich sein und gegenwartsbezogene Relevanz haben. Doch die Qualität der eigenen Daten muss zunächst sichergestellt werden. Daher müssen Daten, bevor sie aus ihren Quellsystemen an eine zentrale Sammelstelle getragen werden, zunächst einen Entrümplungs- und Vervollständigungsprozess durchlaufen: Während die Daten beispielsweise einen ETL-Prozess durchlaufen (Extract, Transform, Load von Daten aus verschiedenen Quellen in eine Datenbank), werden Ungereimtheiten aufgedeckt, sowie Dubletten und unvollständige Angaben identifiziert.

Der Entschluss, seine Datenhaltung zu modernisieren, zieht eine Verkettung technologischer Folgeentschei-

dungen hinter sich her: Cloud versus eigene Datenhaltung on Premises, Lake versus Warehouse? Die Datenplattform ist der Single Point of Truth als verlässliche Datenquelle. An die zentrale Datenbasis kann quasi jedes relevante Vorsystem angebunden werden, sogar bei sensiblen Compliance-Anforderungen an die Quellsysteme. So wird ein Datenpool geschaffen, der es Berichterstatern ermöglicht, aus dem Vollen zu schöpfen.

Aber Datenbasis ist nicht gleich Datenbasis: Für Höchstanforderungen an die Aktualität von Daten im Frontend wird eine Datenautobahn errichtet. Informationen aus Quellen, die Maschinendaten in Echtzeit liefern sollen, werden blitzschnell am ruhenden Kern der Datenbasis vorbeigeschleust und in Real-Time auf Dashboards angezeigt. So kann ein Produktionscontrolling rasch auf unerwartete Zwischenfälle reagieren. Für die Unternehmen, die ihre Daten gerne speichern möchten, jedoch mit der Vielfalt ihrer Auswertungsmöglichkeiten derzeit noch überfordert sind, kann bei großen Datenmengen ein Data Lake als Datendepot angelegt werden. Unternehmen, die wiederum eine übersichtlichere und strukturiertere Variante benötigen, können für ihre Datenhaltung eine relationale Datenbank etablieren. Auch Hybridlösungen aus mehreren oder gar allen Varianten können sich als sinnvoll erweisen.

Think big – start small

Wenn Unsicherheiten bei der Auswahl bestehen, hilft es wie bei so vielen Digitalisierungsmaßnahmen, zunächst im kleineren Rahmen zu starten und nach dem Motto think big – start small Skalierungs- und Erweiterungsoptionen im Hinterkopf zu behalten. Jedoch sollte es hier nicht um die Technologie gehen, sondern um die Erreichung übergeordneter Business-Ziele. Nach der Entwicklung von Ideen für Digitalisierungsprojekte wird eine Roadmap für die Datenstrategie unter Berücksichtigung der digitalen Reife konzipiert. Häufig sind nach Aufbau erster Plattformstrukturen die Implementierungsaufwände für beispielsweise Reporting-Tools verhältnismäßig klein. Erste Quick Wins sind daher schnell zu verzeichnen und ein wichtiger Schritt für die Transformationsstrategie der Organisation. Auf diese Weise erlebt das Unternehmen im natürlichen Tempo sein digitales Erwachsenwerden. ■

Fußnoten

¹ Ernst & Young. 2018. Digitalisierung im deutschen Mittelstand. S. 11.

² Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. 2018. Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018 (Langfassung). S. 51.

³ neuland.digital. 2014. Digital Transformation Report. S. 40

⁴ Mc Kinsey Global Institute. 2016. The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. S. 8

⁵ Harvard Business Review. 2017. What's Your Data Strategy?

⁶ SAS Institute. 2014. Data Management – Why is it important?



DIPL.-VW. HANS W. KREFELD

Sycor GmbH
Director Business
Intelligence,
Münster.
hans.krefeld@sycor.de



DIPL.-WIRT.-INF. JULIAN HANS

Sycor GmbH
Leiter Professional Services
Business Intelligence,
Münster.
julian.hans@sycor.de



B.A. NINA WOLF

Sycor GmbH
Account Manager Business
Intelligence,
Münster.
nina.wolf@sycor.de



Der „hidden Champion“

Konzeptionelles KPI-Management in der Digitalisierung.

VON BENEDIKT WILLWERTH / NILS HEINEMANN

Sechs Herausforderungen für das Controlling

Konsistentes Datenmanagement und die effiziente Nutzung dieser Daten gewinnen im Kontext der Digitalisierung zunehmend an Bedeutung. Fehlerfreie Roh- und Stammdaten sind Grundvoraussetzung, um die Chancen zu ergreifen, die das digitale Zeitalter birgt. Die moderne Controllingfunktion muss den Self-Service zulassen, das heißt steuerungsrelevante Informationen müssen demokratisiert zur Verfügung stehen und von jedem Entscheider jederzeit abgerufen werden können. Die gegenwärtige Datenflut und die einhergehende Komplexität machen eine agile und somit schlankere, integriertere Unternehmenssteuerung erforderlich. Für die Umsetzung bedarf es einer effizienten Controllingfunktion, die mittels Standardisierung und Automatisierung den Anforderungen gerecht wird. Der moderne Controller fungiert nicht mehr ausschließlich als Lieferant von Zahlen und Fakten, sondern als fachlicher Sparrings- und Business Partner der Entscheider. Durch den gezielten Einsatz von Data Analytics bietet er Insights über den Tellerrand hinaus, beherrscht und instrumentalisiert moderne Informationstechnologie.

KPI-Management als Hebel

Das KPI-Management ist ein zentraler Hebel zur gewinnbringenden Bewältigung dieser Herausforderungen. Doch was genau ist KPI-Management und wie kann es bei diesen komplexen Problemstellungen Abhilfe leisten?

„Der moderne Controller fungiert nicht mehr ausschließlich als Lieferant von Zahlen und Fakten, sondern als fachlicher Sparrings- und Business Partner der Entscheider.“

KPI-Management gliedert sich in drei wesentliche Bereiche. Daten-Management, KPI-Visualisierung und Reporting, sowie konzeptionelles KPI-Management. Der Bereich Daten-Management strukturiert die erfassten Daten und wird in der Regel durch ein Business Warehouse abgedeckt. Die Visualisierung von KPIs in Reports wird durch Front-End-Tools realisiert. Der Bereich des konzeptionellen

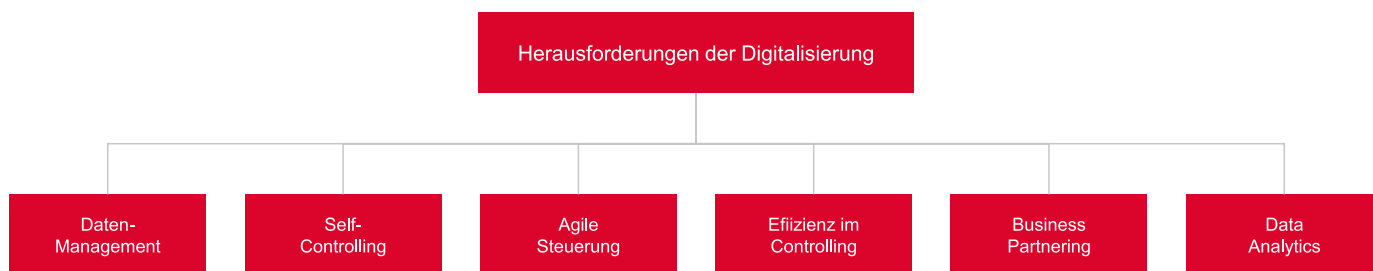


Abb. 1: Sechs Herausforderungen für das Controlling

tionellen KPI-Managements erfährt, trotz seiner immensen Bedeutung für die moderne Controllingfunktion, oftmals die geringste Berücksichtigung. Konzeptionelles KPI-Management nähert sich dem Kennzahlenmanagement von fachlicher Seite und modelliert die strukturellen Zusammenhänge des Kennzahlenraumes.

„Durch die Implementierung immer neuer Analytics- und Reportinglösungen wird die Basis der zahlenbasierten Entscheidungsfindung vernachlässigt – die KPI.“

Leider wird die Bedeutung einer strukturierten Verwaltung dieser wertvollen Informationen häufig unterschätzt. Durch die Implementierung immer neuer Analytics- und Reportinglösungen wird die Basis der zahlenbasierten Entscheidungsfindung vernachlässigt – die KPI. Entscheider erhalten Reports und Auswertungen mit zahlreichen Kennzahlen. Welche Informationen sich hinter diesen verbergen, wie sie zu deuten sind, welche Daten zur Berechnung der KPIs herangezogen wurden, wie sie mit anderen KPIs in Beziehung stehen – all diese Fragen bleiben viel zu oft unbeantwortet. Konzeptionelles KPI-Management befasst sich mit exakt diesen Fragestellungen und bietet bei korrekter Durchführung die Chance, effizienter zu arbeiten und den Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet entgegenzutreten.

Welche Charakteristika machen konzeptionelles KPI-Management aus und wie kann die moderne Controllingfunktion KPI-Management in ihre Prozesse integrieren? Konzeptionelles KPI-Management steht auf drei Säulen:

1. **Vollumfänglichkeit**
2. **Transparenz und Kollaboration**
3. **Governance**

Vollumfänglichkeit im Kontext des KPI-Managements bedeutet, dass sämtliche relevanten Informationen zu den KPIs eines Unternehmens abgebildet werden müssen. Effizientes KPI-Management bietet die notwendige Informationstiefe, distanziert sich jedoch von übersteigerter Akribie, die dem Effizienzgedanken hinderlich wäre.

Jede KPI sollte über eine eindeutige Kennung identifizierbar sein. Dies ermöglicht, sämtliche KPIs in jedem Bericht eindeutig zu identifizieren und Vertrauen in die berichteten Werte aufzubauen. Eine Bezeichnung sowie eine textuelle Definition sollten gepflegt werden, sodass Abstimmungen verkürzt und die Deutung der KPI erleichtert werden. Die Pflege eines Wertetyps, die Zielrichtung der KPI sowie eine Angabe zur Steuerungsrelevanz unterstützen diesen Effekt. Die Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Rollen zu KPIs schafft Verbindlichkeit und ermöglicht kurze Dienstwege im Fall von Rückfragen. Die Berechnungslogik der KPIs ist ein weiterer elementarer Bestandteil eines konzeptionellen KPI-Managements. Es muss dokumentiert werden, welche Interdependenzen zwischen den KPIs eines Unternehmens bestehen, um Wertentwicklungen und deren Auswirkungen in den teils komplexen KPI-Netzwerken deuten zu können.

Vollumfänglichkeit schafft Vertrauen

Unzureichende Datengranularität ist in vielen Fällen eine zentrale Herausforderung im Aufbau von Reportings und Steuerungskonzepten. Um die Reportinganforderungen klar zu definieren und die benötigte Datengrundlage schaffen zu können, ist es essenziell, auch die Granularitäten der Kennzahlen zu dokumentieren. Hierbei ist es nicht ausreichend, ausschließlich die Auswertbarkeiten der Kennzahlen zu erfassen (bspw. die KPI Umsatz ist auf Produktebene verfügbar). Vielmehr ist es erforderlich, auch die Beziehungen zwischen den Geschäftsobjekten des Unternehmens abzubilden, um etwaige Aggregationspfade sichtbar zu machen.



Summary

Digitalisierung – das Thema ist nicht neu, doch das Controlling kämpft immer noch mit den Konsequenzen. Der technologische Wandel, die stetig wachsende Komplexität des Berichtswesens und die rasant zunehmenden Datenmengen stellen die moderne Controllingfunktion vor elementare Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Die verfügbaren Daten und Technologien bergen Möglichkeiten, die es zu nutzen gilt. Das konzeptionelle KPI-Management wird in diesem Zusammenhang oft unterschätzt – dabei bietet es interessante Ansätze zur Bewältigung der Herausforderungen der Digitalisierung.



**BENEDIKT
WILLWERTH**

Geschäftsführer und Gründer der keY. Steering Solutions GmbH. Die Firma bietet ein cloudbasiertes KPI-Wiki, welches es Unternehmen ermöglicht, Kennzahlen zu definieren, zu dokumentieren und zu strukturieren. Er steuert die Unternehmung strategisch und betreut die Weiterentwicklung des Produkt-Portfolios.
benedikt.willwerth@keysteering.com



**NILS
HEINEMANN**

Geschäftsführer und Gründer der keY. Steering Solutions GmbH. Die Firma bietet ein cloudbasiertes KPI-Wiki, welches es Unternehmen ermöglicht, Kennzahlen zu definieren, zu dokumentieren und zu strukturieren. Er steuert die Unternehmung strategisch und betreut die Weiterentwicklung des Produkt-Portfolios.
nils.heinemann@keysteering.com

So ist beispielsweise eine KPI, die auf Produktebene verfügbar ist, in den meisten Fällen auch auf Produktgruppen-, Segment-, oder Gruppenebene verfügbar. Eine dezidierte Dokumentation der Granularitäten je KPI sowie der Interdependenzen dieser Geschäftsobjekte bildet die Basis eines effizienten Reportings. Die mittels der Granularitäten definierten Anforderungen der KPIs können jedoch nur dann zielführend implementiert werden, wenn die entsprechende Quellenwendung dokumentiert wird. Hierzu ist es erforderlich, den Fluss der zur Berechnung der KPI benötigten Daten durch die Systemlandschaft abzubilden. Nur so ist eine effiziente Abstimmung mit der IT-Funktion möglich. Brüche im Datenfluss werden transparent und können behoben werden. Abschließend müssen die dokumentierten KPIs über Ordnungselemente wie Reports oder Funktionsbereiche strukturiert werden.

Zusammenfassend sieht ein vollumfängliches KPI-Management die folgenden Informationen je Kennzahl vor:

- ▶ Eindeutige Kennung
- ▶ Definition
- ▶ Wertetyp
- ▶ Zielrichtung
- ▶ Verantwortlichkeiten
- ▶ Berechnungslogik
- ▶ Granularität
- ▶ Quellenwendung
- ▶ Ordnungselemente

Ist diese Informationstiefe je KPI gewährleistet, können die mannigfaltigen Vorzüge eines profunden KPI-Managements beobachtet werden.

**„Ohne unternehmensweite
Transparenz der konzeptionellen
KPI-Informationen kann
modernes KPI-Management
seine positiven Auswirkungen
nicht entfalten.“**

KPI-Netzwerke unternehmensweit verfügbar machen

Neben der Vollumfänglichkeit bilden Transparenz und Kollaboration die zweite Säule eines zielführenden KPI-Managements. Die Informationen müssen in einem kollaborativen Prozess durch die Verantwortlichen gepflegt werden. Nur durch Einbindung mehrerer interner Ressourcen ist es langfristig möglich, das entstehende KPI-Konzept zu pflegen und am Leben zu erhalten. Darüber

hinaus ist es zwingend erforderlich, die erfassten Informationen unternehmensweit transparent zu machen. Entscheider sowie Reportersteller müssen Einsicht in das bestehende KPI-Netzwerk haben und so befähigt werden, kurze Dienstwege zu nutzen und Effizienzgewinne schnell zu erkennen. Ohne unternehmensweite Transparenz der konzeptionellen KPI-Informationen kann modernes KPI-Management seine positiven Auswirkungen nicht entfalten.

Governance: lean, agil und delegiert

Zur effizienten Gestaltung des KPI-Managements und Sicherstellung eines langfristigen Nutzens rückt die Governance des Prozesses in den Fokus. Ein KPI-Management, das den Ansprüchen der modernen Controllingfunktion gerecht wird, ist lean, agil, und dennoch strukturiert. Es müssen klare Verantwortlichkeiten für die Pflege des Kennzahlenraumes zugeordnet werden sowie eine exakte Definition des Prozesses vorliegen. Wann sind KPI-Informationen zu pflegen? Wer ist für welchen KPI-Bereich zuständig und welche Freigabestufen existieren im KPI-Management-Prozess? Diese Fragen sind zu klären, bevor der Prozess des KPI-Managements angestoßen wird.

**„Ein KPI-Management,
das den Ansprüchen
der modernen Controllingfunktion
gerecht wird, ist lean,
agil, und dennoch strukturiert.“**

Sind diese drei elementaren Attribute eines erfolgreichen KPI-Managements gegeben, fungiert es als Hebel zur aktiven Lösung der durch die Digitalisierung entstehenden Herausforderungen der Controllingfunktion:

Daten-Management wird erleichtert, da Transparenz bezüglich der Datenverfügbarkeit und -granularität geschaffen wird. Self-Service wird ermöglicht, da KPI-Informationen organisationsweit einsehbar sind. Die Unternehmenssteuerung wird agiler, indem ein schlankes, strukturiertes Berichtswesen gefördert wird. Effizienzgewinne werden gehoben und Adhoc-Anfragen reduziert. Dadurch werden Kapazitäten freigesetzt, die den Weg zum Business Partnering ebnen und Raum für wertschaffende Analysen bieten. Klarheit über Datenflüsse und die vorhandene Informationstechnologie vereinfachen den zielführenden Einsatz von Analytics-Lösungen eminent. ■

Literaturforum

237. Bücherservice im 40. Jahr
- aktuelle Literaturtipps

LITERATURFORUM



237. Literaturforum Vermittlung von Literatur-, Fach- und Expertenwissen im 40. Jahr

**Informiert sein – Neues
und Nützliches entdecken –
Mitreden können**

Das Lesen nimmt so gut wie das Reisen die Einseitigkeit aus dem Kopfe (Jean Paul). In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine spannende Reise, vielleicht kann Ihnen das Literaturforum als Reiseplan oder Reiseportal dienen – gerade in Corona-Zeiten.

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, schön, dass Sie das Literaturforum wieder aufgeschlagen haben. Ich begrüße Sie – leider nur virtuell – recht herzlich zur neuen, der 237. Ausgabe des Literaturforums.

ICV-Mitglieder als Buchautoren

Bernhard Coltsman ist Co-Autor des Titels: Frese, Meike/Coltsmann, Bernhard: Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister.

Prof. Dr. Albert Mayr ist Co-Autor der Neuerscheinung: Feldbauer-Durstmüller, Birgit/Mayr, Stefan (Hrsg.): Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen.

Prof. Dr. Ulrich Sailer ist Autor der Neuauflage: Nachhaltigkeitscontrolling.

Dr. Goran Sejdic ist Verfasser von: Produktionscontrolling im Kontext 4.0

Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe

Hinzu kommt, bei aller derzeit überschäumender **Technologie-euphorie**, zuletzt auch eine bedeutsame mögliche Ausweitung des Aktionsradius von Controllern in Richtung eines die Rationalität von Entscheidungen sichernden, methodenkritischen Nutzers von Datenerfassungs-, analyse-, und Automatisierungstechniken, die keinesfalls fehlerfrei und unproblematisch sind. – Aus: Feldbauer-Durstmüller, B./Mayr, S.: Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen, S. 131.

Die beste **Technologie ist wertlos**, wenn sie nicht sinnvoll eingesetzt werden kann, weil sie z. B. am tatsächlichen Bedarf vorbeigeht oder vom Nutzer nicht bedient werden kann. – Aus: Mehler-Bicher et al.: Wirtschaftsinformatik Klipp und Klar, S. 193.

Die vorstehend genannten Trends verstärken die **Abhängigkeit des Rechnungswesens** von der eingesetzten IT und damit die Komplexität der Prüfungshandlungen. – Aus: Deggendorfer Forum (Hrsg.): Digitalisierung der Prüfung, S. 81.

Auf einem solchen „**Führungsunterstützungsmarkt**“ stehen also die Controller ständig im Wettbewerb mit anderen Akteuren. – Aus: Gläser/Kühnle: Handbuch Mediencontrolling, S. 525.

So wird die **Qualität der Controlling-Leistungen** abgebildet anhand der Zufriedenheit der Leistungsempfänger mit den Controlling-Leistungen. Insgesamt werden dabei drei Qualitätskriterien zugrunde gelegt (...): Richtigkeit, Verständlichkeit und Detailgrad der Controlling-Leistungen. – Aus: Sejdic: Produktionscontrolling, S. 224.

Schlechte Kennzahlen sind unspezifisch, passen nicht zum eigenen Unternehmen, spiegeln nicht die Wichtigkeit der verschiedenen, überwachten Prozesse wider, sind teuer in der Erfassung (...). – Aus: Harich: IT-Sicherheitsmanagement, S. 422.

Zielvereinbarungen sind primär Performancevereinbarungen. – Aus: Wolf: Zielvereinbarungen in der Praxis, S. 13.

Die Befunde der durchgeführten Studie zum **Ausmaß der Bilanzpolitik** (...) zeigen, dass nahezu alle Gesellschaften mittels manipulierender Eingriffe ihre publizistischen Erfolgsmaße verzerren. – Aus: Crasselt et al.: Handbuch Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung, S. 466.

Jedes Digitalisierungsprojekt besteht zu 80 Prozent aus Organisation und zu 20 Prozent aus Technik. Die beste Technologie bringt keinen Nutzen, wenn die Beteiligten sie nicht verstehen können oder wollen. – Aus: Krebs/Gollanek: Die Digitalisierung und der Faktor Mensch, S. 130.

Den **Menschen in den Mittelpunkt** zu stellen, was sich ja immer leichter sagt als tut, bedeutet nichts anderes, als die Bedürfnisse der Menschen zu beachten und zu erfüllen: Anerkennung, Sicherheit und Geborgenheit zu spenden statt zu entziehen. – Aus: Volkens/Anderson: Digital human, S. 11.

Thick Data schlägt Big Data: Es geht um die wirklich relevanten Informationen, nicht um Masse. – Aus: Pätzold: Neue Wettbewerbspolitik im 21. Jahrhundert, S. 156.

Nicht personenbezogene Daten (reine Sachdaten oder anonymisierte Daten) dürfen auch in **Big-Data-Anwendungen** nicht völlig frei verwendet werden; vielmehr sind gegebenenfalls aus anderen Rechtsgründen entstehende Nutzungsbeschränkungen zu beachten (...). – Aus: Caldarola/Schrey: Big Data und Recht, S. 71.

Datendiebstahl und Identitätsmissbrauch im Internet sind zunehmend ernst zu nehmende Probleme unserer Zeit. – Aus: Heiting: Meine Daten!, S.3.

Daher ist es bereits aus Gründen des Datenschutzes nicht zu empfehlen, **WhatsApp** auf betrieblichen Handys zu erlauben. – Aus: Friederich/Schneider: Datenschutz in der Praxis, S. 58.

Gibt es im Unternehmen das **Bekennnis zur Nachhaltigkeit**, muss diese auch professionell gesteuert werden. – Aus: Sailer: Nachhaltigkeitscontrolling, S. 45.

Die restlichen 80 Prozent der Unternehmen sind eher passiv und abwartend und setzen das Thema Nachhaltigkeit erst um, wenn sich daraus wirtschaftliche Erfolge ergeben oder wenn sie durch Marktdruck oder Regulierung dazu gezwungen werden. – Aus: Völker-Lehmkuhl/Reisinger: Wegweiser Nachhaltigkeit, S. 116.

Es wird für Unternehmen noch wichtiger, die eigene **Übersetzungsleistung in Bezug auf Nachhaltigkeit** herauszuarbeiten und angemessen zu kommunizieren. Das beinhaltet neben einer klaren geschäftsorientierten Strategie auch ein solides Wertefundament und eine klare Haltung. – Aus: Frese/Colsmann: Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister, S. 176.

Rechnet man alle Produktionsprozesse zusammen, lässt sich der sogenannte **CO₂-Fußabdruck** für Lebensmittel berechnen. Er sagt aus, welchen Einfluss unsere Nahrung auf den Klimawandel hat. Im Internet finden sich inzwischen verschiedene CO₂-Rechner. – Aus: Küntzel: Nachhaltig & ökologisch leben, S. 45.

CONTROLLING – NEUE ERKENNTNISSE UND INTERESSANTE ANREGUNGEN

Handbuch Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung



Grundlagen, Methoden, Regulierung und Branchentrends

**Crasselt / Lukas / Mölls / Timmreck
(Hrsg.)**

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2018 –
544 Seiten, 99,95 € / E-Book 89,99 €

Auf den Punkt

Umfangreiches Nachschlagewerk zur Orientierung über Konzepte und Praxis der Unternehmensbewertung.

Meine Einordnung

Den Angaben zufolge stellt dieses Handbuch das Abschlussprojekt der „Gesellschaft für kapitalmarktorientiertes Investitions- und Finanzmanagement e. V. (GkIF)“ dar. Der Sammelband enthält zahlreiche Beiträge, die sich befassen mit speziellen Problemen der Unternehmensbewertung, der Bewertung kleiner und mittlerer Unternehmen, der Bewertung und Regulatorik sowie rechnungslegungsorientierten und branchenbezogenen Bewertungen. Die Verlagspräsentation enthält eine **umfangreiche Leseprobe**. ■

Handbuch Mediencontrolling

Performanceorientierte Steuerung
in der Medienindustrie



**Gläser, Martin / Kühnle,
Boris Alexander.**

München: UVK 2020 – 564 Seiten
(Großformat), Print-Ausgabe 49,00 €
Online-Zugang 39,99 € /
Buch und Online-Zugang 59,00 €

Über Autoren und Buch

Prof. Dr. Martin Gläser lehrt den An-
gaben nach an der Hochschule der

Medien (HdM) Stuttgart und ist Gründer des Studiengangs Me-
dienwirtschaft. Prof. Dr. Boris Alexander Kühnle lehrt ebenfalls
an der Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart und ist Studien-
dekan Medienwirtschaft. Aus Sicht der Autoren kann diese Neu-
erscheinung sowohl als Lehrbuch als auch als Nachschlagewerk
fungieren.

Auf den Punkt

Das Handbuch geht ausführlich und anschaulich der Frage nach,
welche Anpassung und Ausgestaltung das Controlling erfahren
sollte, um in einem Medienunternehmen erfolgreich eingesetzt
werden zu können.

Zum Inhalt

Konzeptionelle Grundlagen – Accounting – Informationsversor-
gung – Planung und Budgetierung – Organisations- und Perso-
nalcontrolling – Strategisches Controlling – Projektcontrolling –
Ausgestaltung der Controllingfunktion.

Meine Einordnung

Die Autoren legen eine Veröffentlichung zu einem „**Bindestrich-
Controlling**“, zu einem branchenbezogenen Controlling vor. Sie
befassen sich ausführlich mit einer spezifischen Controlling-
Ausprägung. Der Stoff wird in einer für das Controlling typischen
Struktur aufbereitet und zusammengefasst. Jedes Kapitel un-
tersucht, welche spezifischen Merkmale und Besonderheiten
der Medien zu berücksichtigen sind. Das Buch beantwortet zum
einen, welchen Einfluss der Medienbereich auf die einzelnen
Controllingelemente ausübt, und zum anderen, wie Controller
auch das Medienmanagement unterstützen können. Der Band
behandelt die Controllingthemen gründlich und ausführlich, so-
dass die Neuerscheinung auch eine Bereicherung der Controll-
ingliteratur darstellt. Die Verbindung von der Theorie zur Praxis
wird vielfach gesucht. Eine Vielzahl von Abbildungen veran-
schaulicht Sachverhalte und Zusammenhänge. Anwendungs-
und Fallbeispiele aus der Medienbranche, Infokästen und Her-
vorhebungen verdeutlichen die Ausführungen. Die vorbildliche
Aufbereitung unterstützt Verständlichkeit und Lesbarkeit. Der
UTB-Shop bietet eine **Leseprobe**. ■

Produktionscontrolling im Kontext von Industrie 4.0

Auswirkung von Echtzeitdaten auf die
Effektivität und Effizienz der Planungs-,
Steuerungs- und Kontrollunterstützung
des Produktionsmanagements



Sejdic, Goran.

Baden-Baden: Nomos 2019 –
253 Seiten, 49,00 €

Über Autor und Buch

Das Werk ist Teil der Reihe Control-
ling & Business Analytics. Der Titel
wurde als Dissertation von der Uni-
versität Stuttgart angenommen.

Auf den Punkt

Wissenschaftliche Untersuchung von Controlling-Aspekten des
Produktionscontrollings mit akademischem und praktischem
Nutzwert.

Die Themen

Erkenntnisinteresse – Begriffe und konzeptionelle Grundlage –
Methodik der Fallstudienforschung – Theoriegeleitete Metho-
denentwicklung – Fallstudienbasierte Methodenerprobung –
Zusammenführung und Schlussfolgerung – Schlussbetrachtung
– Anhang.

Meine Einordnung

Die forschungsleitende Frage dieser Veröffentlichung lautet: Wie
wirkt sich die Verfügbarkeit und Verarbeitung von Echtzeitdaten
auf die Effektivität und Effizienz des Produktionscontrollings
aus? Zunächst arbeitet der Verfasser die wissenschaftliche und
praktische Problemstellung und den begrifflichen Bezugsrah-
men heraus. Danach erfolgt die Entwicklung der dieser Arbeit
zugrunde liegenden Methodik, die durch drei Fallstudien eine
Praxiserprobung erfährt. Schlussfolgerungen und Empfehlungen
beschließen das Werk. Diese wissenschaftliche Arbeit gereift
wesentliche betriebswirtschaftliche Fragestellungen auf, die im
Sachzusammenhang mit digitalisierten und untereinander ver-
netzten industriellen Prozessen stehen. Neben der Verwendung
und Nutzung von Echtzeitdaten stehen Überlegungen und Unter-
suchungen von Effektivität und Effizienz im Produktionscontrol-
ling im Mittelpunkt der Betrachtungen. 53 Tabellen und Abbil-
dungen veranschaulichen wichtige Aspekte oder Zusammenhän-
ge, wobei nicht alle Abbildungen im Buch besonders leserlich
sind. Der Band vermittelt über die engere Themenstellung hinaus
vielfältige Erkenntnisse, beispielsweise zur **Fallstudienarbeit**
oder über **Ansätze der Performancesteigerung** im Controlling.
Die wissenschaftliche Aufarbeitung verbindet sich mit der An-
wendungsorientierung. Die Verlagspräsentation umfasst eine
Leseprobe. ■

Zielvereinbarungen in der Praxis

Aufwand reduzieren, Nutzen maximieren,
Chancen realisieren



Wolf, Gunther.

Freiburg: Haufe 2018 – 321 Seiten,
39,95 € / E-Book 35,99 €

Über Autor und Buch

Gunther Wolf ist den Angaben nach Diplom-Ökonom, Diplom-Psychologe und Experte für Performance Management. Er ist u. a. Gründer des Kompetenz Centers Zielvereinbarung und des Kompetenz Centers Mitarbeiterbindung. Ein Fachbuch für Führungskräfte.

Auf den Punkt

Breit gefächertes Praxisbuch über Zielvereinbarungen und verbundene Themen.

Zum Inhalt

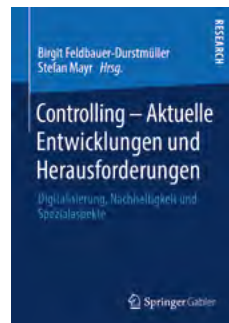
Soll ich dieses Buch lesen? – Potenziale und Performance managen – Corporate Performance Improvement – Qualität der Zielvereinbarung – Welche Ziele hart formulieren – Boni und Prämien anknüpfen – Prozesse auf Unternehmensebene – Prozesse auf Führungskraft-Mitarbeiter-Ebene – Relevante Trends und Tendenzen – Führen mit Zielen im digitalen Zeitalter.

Meine Einordnung

Zielvereinbarungen im Sinne dieses Buches dienen als **Instrument der Steuerung und Kontrolle**. Diese Veröffentlichung greift verschiedene, im Zusammenhang stehende Themenbereiche auf: Führungswerkzeuge schärfen, Abläufe optimieren und Zukunft gestalten. Dazu befasst sich der Autor nicht nur mit Grundsätzlichem zur Vereinbarung besonderer Leistungsziele. Er setzt eigene Akzente, etwa Zielvereinbarungen sollen entlasten und nicht belasten; sie sollen täglich und nicht nur jährlich nützlich sein; Probleme sollen gelöst und nicht geschaffen werden usw. Führungskräfte aller Ebenen finden in diesem Buch praxisrelevantes Wissen für ihre jeweilige Arbeitssituation. In einer berufsbezogenen und verständlichen Fachsprache werden die Leser vielfach persönlich angesprochen. Der Titel ist **aus der Führungsperspektive** geschrieben, der Blickwinkel der betroffenen Mitarbeiter wird kaum in die Überlegungen und Ausführungen eingebunden. Der tiefgegliederte Text wird lesefreundliche aufgelockert und durch zahlreiche eingekästelte Informationstexte vermittelt. Über einen Buchcode stehen **Arbeitshilfen zum Download** zur Verfügung (Quickcheck, Formular, Übersicht). Der testweise Zugriff verlief zufriedenstellend. **Leseprobe:** Haufe Shop bietet einen Blick ins Buch. ■

Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

Digitalisierung, Nachhaltigkeit
und Spezialaspekte



**Feldbauer-Durstmüller, Birgit /
Mayr, Stefan (Hrsg.).**

Wiesbaden: Springer Gabler 2019,
552 Seiten, 109,99 € / E-Book 86,99 €

Über Autoren und Buch

Dem Vernehmen nach ist Univ.-Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller Vorstand des Instituts für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz, Österreich. Assoz. Univ.-

Prof. Dr. Stefan Mayr ist stellvertretender Vorstand des Instituts für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz, Österreich. Herausgeberin und Herausgeber werden durch eine Vielzahl von Fachautoren unterstützt. Ein Sammelband mit Beiträgen eines vielköpfigen Autoren-Teams zu verschiedenen Themenschwerpunkten.

Auf den Punkt

Bereicherung der Controlling-Veröffentlichungen durch ausgewählte Einzelbeiträge auf gehobenem Level mit Wissenschafts- und Praxisorientierung.

Zum Inhalt

Digitalisierung, z. B. Controlling und Digitalisierung – Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility, CSR als Risikomanagement-Tool – Familienunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen, z. B. Anforderungen an Controller – Spezialaspekte, z. B. Karriereentwicklung im Controlling.

Meine Einordnung

Der Sammelband leistet eine schwerpunktmäßige **Aufarbeitung gegenwärtiger und erwarteter Controllingthemen**. Der Themenbereich Controlling analysiert, welche Auswirkungen technische Entwicklungen auf die Prozesse des Controllings und die erforderlichen Kompetenzen der Controller haben wird. Im Themenbereich Nachhaltigkeit werden Instrumente und Methoden erörtert, die die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele unterstützen können. Das Sachgebiet Familienunternehmen beleuchtet Besonderheiten dieser Unternehmensform. Der Teil Spezialaspekte widmet sich u. a. der Erfolgssteuerung in Non-Profit-Organisationen. Diese Auseinandersetzung mit allgemeinen und speziellen Fachfragen trägt dazu bei, einerseits größere Klarheit über **Aufgaben und Anforderungen im Controlling** zu gewinnen und andererseits den **Anpassungs- und Entwicklungsbedarf** deutlicher zu erkennen. Die Lesbarkeit entspricht dem allgemeinen Standard. Die Verlagspräsentation enthält verschiedene **Leseproben**. ■

NACHHALTIGKEIT – THEMA IN DER AUFMERKSAMKEIT

Nachhaltig & ökologisch leben für Dummies



Küntzel, Karolin.

Weinheim: Wiley 2020 – 335 Seiten,
16,99 € / E-Book 14,99 €

Über Autorin und Buch

Karolin Küntzel ist freiberufliche Trainerin, Dozentin und Autorin. Sie betreibt mit einer Kollegin einen Blog zu Naturthemen: www.hallimasch-und-mollymauk.de. Das Buch ist ein Ratgeber zum nachhaltigen und ökologischen Verhalten im Alltag.

Das Buch vermittelt Leitgedanken einer nachhaltigen und ökologischen Orientierung im Alltag. Es geht der Frage nach, wie wir verantwortungsbewusst mit unserer Umwelt umgehen und Ressourcen schonen können. Es wird vielfältiges Hintergrundwissen angeboten, meistens mit Zahlen und Fakten untermauert. Ergänzend ergeben sich aus den 24 Kapiteln vielfältig **Ansatzpunkte zur „praktischen Nachhaltigkeit“**. Dabei werden herkömmliche Produkte und Verfahren nachhaltigen Alternativen gegenübergestellt. Der Zugriff kann über das differenzierte Inhaltsverzeichnis themenbezogen und systematisch erfolgen, z. B. zum Umgang mit dem Werkstoff Papier oder zur Nutzung elektrischer Geräte. Alternativ können gezielt und punktuell Stichworte über das umfangreiche Stichwortverzeichnis aufgerufen werden, beispielsweise Seltene Erden oder Toaster. Privatpersonen und Haushalte bekommen Anleitungen und **Tipps zum umweltgerechten Verhalten**. Handels- und Industrieunternehmen können aus den Darlegungen Anregungen für Geschäftsideen gewinnen. Das Buch ist gut zu lesen, da es verständlich und entsprechend dem Charakter der Buchreihe locker aufgemacht ist, auch die Textgestaltung ist voll und ganz zufriedenstellend. Die Verlagspräsentation enthält **Leseproben**. ■

Auf den Punkt

Konkrete Hilfen und Empfehlungen zur praktischen Nachhaltigkeit.

Zum Inhalt

Das können Sie täglich tun – Plastik, Papier, PC und Putzmittel: Werkstoffe und Werkzeuge ökologisch einsetzen und nutzen – Das können Sie mittelfristig tun – Freunde fürs Leben: langfristiges Denken und Handeln – Top-Ten-Teil.

Meine Einordnung

Das Buch vermittelt Leitgedanken einer nachhaltigen und ökologischen Orientierung im Alltag. Es geht der Frage nach, wie wir verantwortungsbewusst mit unserer Umwelt umgehen und Ressourcen schonen können. Es wird vielfältiges Hintergrundwissen angeboten, meistens mit Zahlen und Fakten untermauert. Ergänzend ergeben sich aus den 24 Kapiteln vielfältig **Ansatzpunkte zur „praktischen Nachhaltigkeit“**. Dabei werden herkömmliche Produkte und Verfahren nachhaltigen Alternativen gegenübergestellt. Der Zugriff kann über das differenzierte Inhaltsverzeichnis themenbezogen und systematisch erfolgen, z. B. zum Umgang mit dem Werkstoff Papier oder zur Nutzung elektrischer Geräte. Alternativ können gezielt und punktuell Stichworte über das umfangreiche Stichwortverzeichnis aufgerufen werden, beispielsweise Seltene Erden oder Toaster. Privatpersonen und Haushalte bekommen Anleitungen und **Tipps zum umweltgerechten Verhalten**. Handels- und Industrieunternehmen können aus den Darlegungen Anregungen für Geschäftsideen gewinnen. Das Buch ist gut zu lesen, da es verständlich und entsprechend dem Charakter der Buchreihe locker aufgemacht ist, auch die Textgestaltung ist voll und ganz zufriedenstellend. Die Verlagspräsentation enthält **Leseproben**. ■

Nachhaltigkeits- controlling

Was Controller und Manager über die
Steuerung der Nachhaltigkeit wissen sollten,
3. überarbeitete Auflage



Sailer, Ulrich.

München: UVK 2020 – 310 Seiten,
gedrucktes Buch 39,00 € / Online-
Zugang 31,99 € / Buch + Online-
Zugang 47,00 €

Über Autor und Buch

Prof. Dr. Ulrich Sailer ist Studiendekan Master Controlling an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen. Das Buch ist ein umfassendes Lehrbuch über Nachhaltigkeitscontrolling.

Praktischer Leitfaden zur professionellen Nachhaltigkeitssteuerung.

Auf den Punkt

Praktischer Leitfaden zur professionellen Nachhaltigkeitssteuerung.

Zum Inhalt

Einführung – Was versteht man unter Nachhaltigkeit? – Umsetzung der betrieblichen Nachhaltigkeit – Nachhaltigkeitscontrolling vs. traditionelles Controlling – Erwartungen an die Unternehmen – Konzeption des Nachhaltigkeitscontrollings – Normatives Nachhaltigkeitsmanagement – Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling – Nachhaltigkeit messen – Operatives Nachhaltigkeitscontrolling – Nachhaltigkeitskommunikation – Nachhaltiges Investitionscontrolling – IT-Werkzeuge.

Meine Einordnung

Sailer macht mit diesem Buch das Nachhaltigkeitscontrolling von einem Neben- zu einem Hauptthema und damit auch **zu einem wesentlichen Controlling-Thema**. Interessierten und Verantwortlichen wird ein Antrieb vermittelt, sich mit Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitscontrolling näher auseinanderzusetzen. Sie werden in ihren möglichen Absichten bestärkt, eine an Nachhaltigkeitszielen ausgerichtete Steuerung zu etablieren und umzusetzen, zu betreiben und zu nutzen. Dazu bietet der Band das notwendige Wissen und Können. Im Grundlagenteil und im Kapitel Erwartungen werden Informationen angeboten, die der Fundierung des Nachhaltigkeitscontrollings dienen. Die weiteren Kapitel vermitteln schrittweise **ein Programm**, ein Nachhaltigkeitscontrolling zu entwerfen, zu gestalten und zur Entfaltung zu bringen. Dazu tragen die verständlichen und kenntnisreichen Ausführungen ebenso bei wie die intensive Veranschaulichung durch Beispiele Tabellen und Abbildungen. Die betont vorteilhafte Textgestaltung, Infokästen, Quellenhinweise einschließlich Links fördern den Gesamteindruck hoher Benutzerfreundlichkeit. Der utb-Shop bringt einen Blick ins Buch, lesbare Textgestaltung sowie die Aufbereitung sichern eine hohe **Benutzerfreundlichkeit**. Der utb-Shop bringt einen **Blick ins Buch**. ■

Wegweiser Nachhaltigkeit

Praxisorientierter Überblick zur Berichterstattung und Prüfung



Völker-Lehmkühl, Katharina / Reisinger, Christian.

Düsseldorf: IDW 2019 – 149 Seiten, 49,00 €

Über Autorin und Buch

Das Autorenteam kommt anscheinend aus der Wirtschaftsprüfung. Der Band erscheint im Themenbereich Rechnungslegung des Verlags und wird vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) herausgegeben.

Auf den Punkt

Informativer Leitfaden für Unternehmen zum erfolgreichen Umgang mit verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeitsfrage.

Die Themen

Einleitung – Konzept der Nachhaltigkeit – Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen – Herausforderungen und Lösungsansätze im Bereich der Nachhaltigkeitskommunikation: Beispiele aus der Praxis – Die Prüfung von Berichten aus dem Bereich der Nachhaltigkeit in der Praxis – Anhang – Glossar.

Meine Einordnung

Dieser Band – geschrieben **aus der Prüfer- und Beraterperspektive** – hilft, Aspekte der Nachhaltigkeit aus Unternehmenssicht zu verstehen, einzuordnen und angemessen zu behandeln. Dazu vermittelt der Band vielfältiges Sach- und – soweit dies bislang vorliegen kann – Erfahrungswissen. Das Konzept der Nachhaltigkeit wird eingangs kurz umrissen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen wird hinsichtlich Form und Inhalt skizziert. Praxisprobleme – etwa der Umgang mit Zielkonflikten, die Vermeidung von „Greenwashing-Fallen“ oder Fragen der Transparenz und Glaubwürdigkeit – werden kompakt aufgegriffen. Relevante Prüfungsaspekte im Bereich der Nachhaltigkeit werden kurz und bündig angesprochen. Zur Themenvermittlung setzt das Autorenteam zahlreiche Tabellen und Abbildungen ein (nicht alle sind einfach und schnell zu lesen), viele Beispiele erklären und veranschaulichen Sachverhalte und Zusammenhänge. Ein Glossar legt wesentliche Begriffe auseinander. Verweise auf Standards und Verlautbarungen sowie Literaturhinweise erleichtern die vertiefende Auseinandersetzung. Die Informationen werden über ein mehrfarbiges, lesefreundliches Layout (bei kleiner Schriftgröße) und über einen verständlichen Schreibstil weitergegeben. Der IDW Verlag bietet unter Produktinfo einen **Blick ins Buch**. ■

Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister



Frese, Meike / Colsman, Bernhard.

Wiesbaden: Springer Gabler 2018 – 186 Seiten, Buch (Softcover) 34,99 € / E-Book 26,99 €

Über Autoren und Buch

Meike Frese ist Mitgründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Fährmann Unternehmensberatung GmbH. Bernhard Colsman ist selbstständiger Unternehmensberater in Bad Homburg. Der Band erscheint in der Reihe Edition Bankmagazin.

Auf den Punkt

Grundsätzliche Anstöße und Anregungen, praxisnahe Orientierungs- und Umsetzungshilfen. Die Themen Nachhaltigkeit in der Finanzbranche, z. B. Dimensionen der Nachhaltigkeit – Nachhaltigkeitsmanagement, z. B. Corporate Governance – Nachhaltigkeitsberichterstattung, z. B. Managementrahmenwerke.

Meine Einordnung

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist, wie die Autoren zu Beginn betonen, über die Jahre zu einem wesentlichen **Bestandteil von CSR-Kommunikation** geworden. Der vorliegende Band versteht sich als Leitfaden für Praktiker im Finanzdienstleistungsbereich, bietet aber auch Hinweise und Anregungen darüber hinaus. Das 1. Kapitel umreißt Inhalt und Sinn, Herausforderungen und Dimensionen der Nachhaltigkeit. Das 2. Kapitel gibt eine Orientierung über das Nachhaltigkeitsmanagement, dabei geht es u. a. um die Messung und Bewertung sowie um Erfolgsfaktoren. Das 3. Kapitel ist inhaltlich und umfangmäßig das Hauptkapitel, neben Grundsätzlichem stehen hier Rahmenwerke, Aspekte der Umsetzung und eine kurze Darstellung der Zukunftstrends im Mittelpunkt. Der Stoff wird inhaltlich verständlich und textlich gut lesbar vermittelt. Zahlreiche Beispiele und Abbildungen erhöhen die Anschaulichkeit. Die Verlagspräsentation enthält **mehrere Leseproben**. ■

DIE DIGITALISIERUNG UND IHRE AUS- UND NACHWIRKUNGEN

Die Digitalisierung und der Faktor Mensch

Stimmungsbilder, Erwartungen, bislang Unausgesprochenes – mit 10 Take-aways für Projektleiter in der Verwaltung



Krebs, Anna-Maria / Gollanek, Oliver.

Wiesbaden: Springer 2020, 149 Seiten, 24,99 € / E-Book 19,99 €

Über Autor und Buch

Anna-Maria Krebs ist nach den Angaben Leiterin der IT-Steuerung der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie in Berlin. Oliver Gollanek ist dem Vernehmen nach Informati-

onssicherheitsbeauftragter der Berliner Staatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie. Im Mittelpunkt des Buches stehen Interviews zum Faktor Mensch bei der Digitalisierung.

Auf den Punkt

Der Band vermittelt die Gestimmtheit ausgewählter Interviewpartner zur Digitalisierung und ihren Folgen für die Menschen.

Zum Inhalt

Prolog – Erster Akt: Der Auftrag und das Interview – Zweiter Akt: Die Interviews – Dritter Akt: Fazit und Merktzettel.

Meine Einordnung

Der Schwerpunkt dieser Forschungsarbeit liegt in den vielfältigen Aspekten der Digitalisierung und ihren **Auswirkungen auf die tägliche Arbeit mit Hauptgewicht öffentliche Verwaltung** im weitesten Sinne. Damit geht es um die Frage, was verändert sich durch die Digitalisierung im persönlichen und beruflichen Leben der Menschen. Das Autorenteam versucht, die Wahrnehmung der Digitalisierung in **12 Interviews** mit recht unterschiedlichen Personen zu ergründen. Der dazu vorliegende Fragebogen spricht zunächst die Beziehung der Interviewpartner zum Internet an. Im Mittelpunkt stehen dann Fragen zu „Digitalisierung und Arbeitswelt“. Fragen zum Themenkomplex „Digitalisierung, Politik und Bildung“ ergänzen diese Umfrage. Die wesentlichen Erkenntnisse aus diesen Interviews finden sich in einem **Merktzettel für Digitalisierungsprojekte**. Das Autorenteam pflegt einen lockeren Stil, der aber die Ernsthaftigkeit des Bemühens nicht beeinträchtigt. Der Band vermittelt auszugswise Meinungen und Einstellungen sowie Einschätzungen und Erwartungen, insbesondere auch Befürchtungen. Neben Profanem finden sich auch viele diskussionswerte und diskussionsbedürftige Feststellungen in den Antworten – und auch Unerwartetes. Der Verlag bietet eine **Leseprobe**. ■

Neue Wettbewerbspolitik im 21. Jahrhundert

Zehn Thesen zur digitalen Wirtschaft



Pätzold, Martin.

Wiesbaden: Springer-Gabler 2019 – 167 Seiten, 37,99 € / E-Book 29,99 €

Über Autor und Buch

Prof. Dr. Martin Pätzold ist Head of Innovation & Research bei Baker Tilly und Professor für Wettbewerb in der digitalen Wirtschaft an der Hochschule Mittweida. Der Autor beschäftigt sich in diesem Buch mit den Vor-

aussetzungen und Auswirkungen der Digitalisierung.

Auf den Punkt

Ein ausführliches Thesen- und Anregungsbuch zur Unterstützung und Beeinflussung des digitalen Wandels.

Zum Inhalt

Disruptive Wirkung der Digitalisierung – Arbeit am Menschen wieder im Mittelpunkt – Sharing Economy – Null-Grenzkosten-Ökonomie – Chancen im digitalen Wettbewerb – Veränderte Wirtschaftsbeziehungen – Chancen des E-Governments – Thick Data statt Big Data – Kultur der Konnektivität – The winner takes it all – Was kann der Staat tun?

Meine Einordnung

Im Mittelpunkt der Ausführungen stehen **zehn Thesen und zwanzig Anregungen zur Gestaltung der digitalen Wirtschaft**. Die Thesen und Anregungen bilden Ausgangspunkt und Grundlage der weiteren Argumentation. Die Digitalisierung wird breit gefächert behandelt. Stichworte sind u. a. Unternehmen in der Plattform-Kultur, das Entstehen neuer Märkte, Ausbau von Sharing-Modellen, Skalierung und Gewinnsteigerung, Innovation der Unternehmen. Der Autor **tritt für eine Ordnungspolitik ein**, die infrastrukturelle und regulatorische Rahmenbedingungen setzt, die das Marktverhalten im Sinne der Digitalisierung günstig beeinflussen. Pätzold schreibt über die Entwicklung der Digitalisierung aus einer wohlgesinnten Perspektive, dabei sieht er sich auf der Suche nach Digitalisierungspotenzialen. Dies engagiert geschriebene Buch verbindet Erfahrungen und Fakten mit persönlichen Ansichten und Überzeugungen. Der Text ist tief gegliedert, kapitelweise Zusammenfassungen verdichten die Darlegungen. Abbildungen als Instrumente der Veranschaulichungen werden kaum eingesetzt. Sowohl die Leserlichkeit (Schriftart usw.) als auch die Lesbarkeit (Schreibstil etc.) sind voll anforderungsgerecht. Die Verlagspräsentation enthält **Leseproben**. ■

Digitalisierung der Prüfung



Datenanalyse im Aufbruch – Deggendorfer Forum zur digitalen Datenanalyse e. V. (Hrsg.).

Berlin: ESV 2018 – 122 Seiten, 34,95 € / E-Book 31,46 €

Auf den Punkt

Beiträge einer Tagung der Technischen Hochschule Deggendorf zu der Frage, wie es mit Big Data weitergeht und ob ein Umdenken erforderlich ist.

Meine Einordnung

Dem Vernehmen nach beruht die Veröffentlichung auf Beiträgen des **13. Deggendorfer Forums zur digitalen Datenanalyse**, einer Tagung an der Technischen Hochschule Deggendorf. Die sieben Beiträge befassen sich mit: 1. der Digitalisierung der Betriebsprüfung, 2. dem digitalen Aufbruch in der Wirtschaftsprüfung und Beratung, 3. den Technologien der Digitalisierung im Studium der Betriebswirtschaften, 4. den Fallen bei der Visualisierung von Big Data, 5. den digitalen Trends der Wirtschaftsprüfung, 6. der regulatorisch getriebenen Datenanalyse im Finanzwesen und 7. der Erkenntnistheorie zur Ethik von Big Data und maschinellem Lernen. Die Beiträge sind tief strukturiert und münden jeweils in eine Zusammenfassung (bei sechs Beiträgen). Die Autoren sind anerkannte Experten aus Prüfung, Praxis und Beratung. Die Vermittlung erfolgt auf lesefreundliche Art und Weise. Die Verlagspräsentation umfasst eine **Leseprobe**. ■

Digital human



Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung

Volkens, Bettina / Anderson, Kai.

Frankfurt: Campus 2018 – 248 Seiten, gedrucktes Buch 39,95 € einschließlich E-Book

Über Autorenteam und Buch

Dr. Bettina Volkens war Arbeitsdirektorin der Deutschen Lufthansa AG.

Kai Anderson ist bekannter Veränderungsexperte. Ein Sammelband mit zahlreichen Co-Autoren, darunter bekannte Namen.

Auf den Punkt

Der Band stellt die Digitalisierung in einen größeren Zusammenhang und setzt einen deutlichen Akzent auf eine menschenbezogene Digitalisierung.

Zum Inhalt

Grundlagen der Digitalisierung – Die Auswirkungen der Digitalisierung – Branchen im Wandel – Unternehmerische Handlungsfelder – Individuelle Handlungsfelder – Gesellschaftliche Handlungsfelder – Ausblick.

Meine Einordnung

Die Autoren betrachten, was die Digitalisierung im Kern ausmacht: Sie blicken auf Wertschöpfungsketten, Kundenschnittstellen und Geschäftsmodelle und erörtern Folgen und Merkmale der Digitalisierung. Der Bereich des notwendigen Handelns wird breit beleuchtet. Eine **menschenfreundliche Digitalisierung** ist der leitende, verbindende Grundgedanke dieser Veröffentlichung. Der Titel setzt Akzente, Inhalt und Aussagen sind orientierend und anregend, die Aufmachung ist lesefreundlich. Der Verlag bietet eine umfangreiche **Leseprobe**. ■

Wirtschaftsinformatik Klipp und Klar



Mehler-Bicher, A. et al.

Wiesbaden: Springer 2019 – 199 Seiten, 19,99 € / E-Book 14,99 €

Über Autorenteam und Buch

Den Angaben zufolge lehrt das Autorenteam seit vielen Jahren im Bereich Wirtschaftsinformatik. Der Band erscheint in der Reihe „WiWi klipp & klar“, die eine verständliche Einführung in Wirtschaftsthemen zum Ziel hat.

Auf den Punkt

Lesefreundliche Einführung in die Grundlagen der Wirtschaftsinformatik mit hohem Nutzwert für Studium und Berufspraxis.

Zum Inhalt

Einleitung – Planen – Umsetzen – Steuern – Anpassen und Weiterentwickeln – Fazit und Ausblick.

Meine Einordnung

Das Buch bietet einen tief strukturierten **Überblick** über die grundlegenden Begriffe, Strukturen und Methoden der Wirtschaftsinformatik. Der Sprachstil, die inhaltliche Darstellung und Vermittlung, Infokästen usw. gestalten das Buch insgesamt lesefreundlich. Die zweckmäßige Aufmachung und das gelungene Layout, z. B. Schriftart und Abbildungen, erhöhen den Gebrauchswert. Lernziele, Aufgaben mit Lösungen vermitteln Lernimpulse, Beispiele stärken den Anwendungsbezug. Die Verlagspräsentation enthält **Leseproben**. ■

SCHUTZ UND SICHERHEIT DER DATEN – EIN WACHSENDES PROBLEM



IT-Sicherheitsmanagement

Praxiswissen für IT Security Manager, 2. Auflage Harich, Thomas W.

Frechen: MITP 2018 – 520 Seiten
49,00 € / E-Book 42,99 €

Auf den Punkt

Welches IT-Sicherheitskonzept führt zu höherer Informationssicherheit?

Meine Einordnung

Der Band befasst sich in 16 Kapiteln u. a. mit Umfang und Aufgabe des IT-Security-Managements, der Organisation der IT-Security und der IT-Compliance, mit Richtlinien und dem Betrieb der IT-Security, dem IT-Notfall- und Risikomanagement, dem Sicherheitsmonitoring usw. Der Aufbau eines Information Security Management Systems (ISMS) nach ISO 2701 und BSI unter Berücksichtigung der EU-DSGVO ist ein wesentlicher Teilaspekt. Eine Veröffentlichung **zur vertiefenden Beschäftigung mit Fragen der Informationssicherheit**. Das Buch ist übersichtlich und anschaulich gestaltet, mit vielen Abbildungen und zahlreichen hervorhebenden Infokästen versehen, die Textgestaltung ist lesefreundlich. Die Verlagspräsentation bietet eine umfangreiche **Leseprobe**. ■



Meine Daten!

Heiting, Mareile.

Bonn: Rheinwerk 2020 – 272 Seiten,
Buch 19,90 € / E-Book 17,90 € / Bundle
Buch + E-Book € 24,90

Über Autorin und Buch

Die Autorin ist den Angaben nach seit über zwei Jahrzehnten als IT-Autorin tätig und hat seither zahlreiche Bücher und Artikel für namhafte Fachmedien veröffentlicht. Das Buch vermittelt, wie es heißt, „die besten Tipps gegen Datendiebstahl und Hackerangriffe“.

Auf den Punkt

Der Titel vermittelt Schritt für Schritt, wie sich Privatsphäre und Daten schützen lassen.

Zum Inhalt

Am Passwort führt kein Weg vorbei – Darauf sollten Sie bei der Internetverbindung achten – So schützen Sie Ihren PC – Daten sichern – Die Kommunikation per E-Mail absichern – Wichtige Schutzmaßnahmen für den Browser – Bankgeschäfte im Internet erledigen – Entspannt Reisen buchen und online shoppen – Schwachstellen in sozialen Netzwerken – Das richtige Troubleshooting.

Meine Einordnung:

Der Band behandelt ein zunehmend wichtig werdendes Arbeitsfeld. Zum Datenschutz und zur Datensicherheit werden **139 Tipps mit nützlichen Hinweisen** vermittelt. Der Band lässt sich über Inhalts- und Stichwortverzeichnis gezielt als **Nachschlagewerk** verwenden. Ebenso als **Checkliste** zur systematischen Überprüfung des Sicherheitsstandes einsetzen. Ein Buch mit hohem Nutzwert, die ausgesprochen hohe Lesefreundlichkeit erhöht den Gebrauchswert. Die Verlagspräsentation bietet eine **umfangreiche Leseprobe**. ■

Datenschutz in der Praxis

Umsetzung der EU-DSGVO für WP und StB
Friederich, Rouven u. Schneider, Andreas.



Düsseldorf: IDW 2018 – 111 Seiten,
49,00 €

Auf den Punkt

Datenschutzbezogene Hinweise und Anleitungen für StB, WP und ähnliche Sachlagen.

Meine Einordnung

Dieser Band in der „Reihe **Praxistipps IT**“ des IDW Verlags befasst sich mit Fragen, die sich aus dem **Umgang mit schützenswerten Daten** durch verschiedene Mitarbeiter ergeben. Die Ausführungen beziehen sich auf die Gegebenheiten in einer Steuerberatungskanzlei bzw. einer Wirtschaftsprüferpraxis, sie können auf vergleichbare Bedingungen und Verhältnisse sinngemäß übertragen werden. Vor allem die Vorgehens- und Betrachtungsweise bietet Anregungen und praktische Hilfen. Zunächst werden die relevanten Prozesse datenbezogen analysiert. Danach wird der Schutz personenbezogener Daten sowie die Funktion des Datenschutzbeauftragten und der Landesämter für Datenschutz erörtert. Ein Fazit zieht Schlussfolgerungen. Der Anhang umfasst u. a. eine Muster-Einwilligungserklärung und beispielhafte Datenschutzhinweise. Das Buch ist mit einem Freischalt-Code für den **Download-Zugang** „Datenschutz in der Praxis“ ausgestattet. Der IDW Shop bietet einen umfangreichen **Blick ins Buch**. ■

Big Data und Recht

Einführung für die Praxis



Caldrola, Christina und Schrey, Joachim.

München: C.H. Beck 2019 –
184 Seiten. 65,00 €

Auf den Punkt

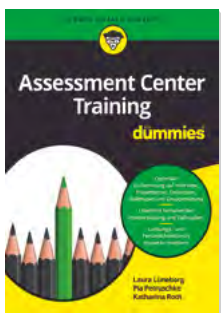
Rechtlicher Praxis-Leitfaden für die Beschaffung, Speicherung und Analyse von Daten in Big-Data-Anwendungen.

Meine Einordnung

Ein Expertenteam befasst sich mit einem Aspekt der Big-Data-Entwicklung, der bislang wenig beachtet und beleuchtet wurde: Es werden die rechtlichen Regeln und Spielräumen aufgegriffen, die neben technischen und organisatorischen Themen für Big-Data-Vorhaben entscheidend sein können. Behandelt werden u. a.: Datenarten, Verantwortlichkeiten, Aufbau einer Big-Data-Anwendung, Löschungspflichten, Datenschutzfolgeabschätzung oder Systemdatenschutz. Neben dem **Datenschutz** werden auch andere Rechtsgebiete einbezogen, u. a. aus dem Rechtsgebiet des **BGB und des gewerblichen Rechtsschutzes**. Handlungsempfehlungen beschließen die Veröffentlichung. Insgesamt erfolgt eine eingehende und genaue Themenbearbeitung. Der Band ist tief gegliedert und übersichtlich aufgebaut, 74 Abbildungen veranschaulichen Sachverhalte und Zusammenhänge. Eingekestelte Informationstexte vermitteln **Leitsätze** mit grundsätzlichen Feststellungen. Unter der relativ kleinen Schrift leidet möglicherweise die Lesbarkeit. Im Beck Shop ist eine ausführliche **Leseprobe** enthalten. ■

ÜBER DEN TELLERRAND

Assessment Center Training für Dummies



von Lüneborg, Laura / Petruschke, Pia /
Roth, Katharina.

Weinheim: WILEY 2019 – 390 Seiten,
22,99 € / E-Book 19,99 €

Auf den Punkt

Nützlicher Ratgeber zur gezielten Vorbereitung auf die Teilnahme an einem Assessment Center.

Über die Autorinnen und zum Inhalt

Die drei Psychologinnen mit Erfahrungen im Personalbereich beschreiben zunächst Ziele und Ablauf eines Assessment Centers. Danach wenden sie sich den Bewerbungshürden zu und geben u. a. Hinweise, wie Auftritt und Wirkung trainiert oder knifflige Situationen erfolgreich bewältigt werden können. Anschließend werden Vorbereitungen auf Gesprächssituationen erörtert, u. a. Rollenspiele und Gruppenübungen näher betrachtet. Der Umgang mit Materialschlachten, Tests und Fragebogen steht im Mittelpunkt des vierten Teils, dabei geht es beispielsweise um Persönlichkeitstests sowie Fähigkeits- und Wissenstests. Der letzte Teil, der Top-Ten-Teil, vermittelt zehn Tipps für erfolgreiche Simulationsübungen, zehn Gedanken gegen Stress im Assessment Center sowie zehn Erkenntnisse, warum ein Assessment Center bereichert. Insgesamt 19 Kapitel führen in aufgelockerter Weise systematisch durch die Besonderheiten und Anforderungen eines Assessment Centers. Die anschauliche, praxisnahe und lesefreundliche Darstellung erhöht den Gebrauchswert.

Leseprobe:

Der Verlag stellt umfangreiche Leseproben sowie Online-Zusatzmaterial zur Verfügung. ■

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihr Interesse am Literaturforum.

Herzliche Grüße und Ihnen eine gute Zeit.
Bis zum Wiederlesen -

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel
E-Mail:alfred.biel@gmx.de

Allgemeine Hinweise

Das Literaturforum wird mit großer journalistischer und redaktioneller Sorgfalt erstellt. Der Rezensent fühlt sich dem Qualitätsjournalismus verpflichtet. Die Rezensionen beruhen auf dem Kenntnisstand, der zum Zeitpunkt der Besprechung gegeben war. Dies gilt insbesondere für die bibliografischen Daten, die Preisangaben, die sich auf den deutschen Buchmarkt beziehen, die Buchinformationen, Online-Zugriffe usw. Links sind weiterführende Quellen und damit Hinweise auf Informationen außerhalb des Literaturforums. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Verlag, Redaktion und Autor übernehmen keinerlei Verantwortung oder Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit sowie eventuelle Fehler oder Veräumnisse innerhalb des Literaturforums. Das Literaturforum ist urheberrechtlich geschützt. Hinweise und Vorschläge werden gern entgegengenommen.

Controlling und Risikomanagement in der Corona-Krise: Lessons Learned (oder noch nicht?)



Prof. Dr. Werner Gleißner,
FutureValue Group AG (Vorstand)
TU Dresden (BWL, insb. Risikomanagement)
kontakt@FutureValue.de
www.FutureValue.de
www.werner-gleissner.de

Liebe Leserinnen und Leser,

eine Rezession mit ihren für viele Unternehmen gravierenden Auswirkungen, wie die aktuelle „Corona-Krise“, fordert in besonderer Weise Risikomanagement und Controlling, z.B. weil die Unternehmensplanung anzupassen und Maßnahmen zur Liquiditätssicherung zu initiieren sind. Man erkennt schnell, dass Controlling und Risikomanagement in Unternehmen sehr unterschiedlich auf die Corona-Krise reagieren – und in der Zwischenzeit teilweise einige Mythen entstehen, z.B. „Die Corona-Krise war ein nicht vorhersehbarer Black Swan“, „das ‚Risiko Pandemie‘ ist ja bereits eingetreten, und damit kein Thema mehr für das Risikomanagement“ etc...

Dies trifft natürlich nicht zu. Was sind die Sachverhalte, die man wegen der Krise beachten sollte? Einige Beispiele, mit besonderem Bezug auf Risikomanagement und Controlling:

- 1.** Eine Pandemie ist kein unvorhersehbares Ereignis, sondern das Resultat eines seit langem bekannten „Extremrisikos“, das bei einer Risikoanalyse behandelt werden sollte.
- 2.** Die Analyse von seltenen Extremrisiken mit hohen Auswirkungen, die potenziell zu makroökonomischen Krisen führen können, wird bei vielen Unternehmen vernachlässigt, obwohl genau hier „bestandsgefährdende Entwicklungen“ ausgelöst werden können.
- 3.** Die gestiegene Unsicherheit durch den weiteren Konjunkturverlauf in der Corona-Krise fordert das Risikomanagement im Besonderen: Notwendig ist ein zügiges Update der Risikoanalyse, unter besonderer Beachtung möglicher Ausfallrisiken bei Kunden und Lieferanten, und das Aufzeigen der Veränderung des Insolvenzrisikos des eigenen Unternehmens (also möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen im Sinne §91 AktG).

4. Unternehmen müssen ihren Liquiditätsbedarf risikoadäquat berechnen. Dies gelingt nur mittels Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation), da gerade die bestehenden Risiken zu einer unerwarteten Liquiditätsanspruchnahme führen können, die durch die Liquiditätsreserve abzudecken ist. Wir sehen, dass viele Unternehmen mangels sachgerechter Risikoaggregation den nun erhöhten Liquiditätsbedarf aber nicht berechnen können.

5. Das Controlling sollte erkennen, dass einfach das Ersetzen des bisherigen Planszenarios 2020 durch ein neues Planszenario wenig nutzt. Dieses wird nämlich genauso wenig eintreten wie das bisherige Planszenario. Existierende Risiken und auch die Unsicherheit über einen Krisenverlauf zeigen erneut, dass die Zukunftsentwicklung nur durch eine Bandbreite sinnvoll beschrieben werden kann – und deren Berechnung erfordert eine Risikoaggregation zur Auswertung der Kombinationseffekte von Einzelrisiken (es ist passend, dass der gerade aktualisierte IDW Prüfungsstandard 340 noch deutlicher als bisher auf die zentrale Bedeutung der Risiko-

aggregation in den Risikofrüherkennungssystemen verweist).

6. Vorstände und Geschäftsführer treffen nun in einer Hochrisikosituation „unternehmerische Entscheidungen“ (§93 AktG) und sollten dokumentieren, welche Wirkung diese auf die Unternehmensrisiken haben. In vielen Unternehmen fällt nun auf, dass z.B. bei früheren Single-Sourcing-Entscheidungen man neben den Kosteneinsparungen auch die mit diesen verbundene Erhöhung des Risikoumfangs hätte berücksichtigen sollen. Die Corona-Krise demonstriert auch den (potenziellen) Nutzen eines entscheidungsunterstützenden Risikomanagements (im Sinne des DIIR Revisionsstandard Nr. 2 von 2018).

Insgesamt zeigt jede Krise, die wie immer aus eingetretenen Risiken entstanden ist, wie verbesserungswürdig in vielen Unternehmen die Fähigkeiten im Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) entwickelt sind – und wo Schwachpunkte bei der Robustheit der Strategie bestehen. Es gilt also nun nicht einfach noch mehr zu digitalisieren

oder Lieferketten zu hinterfragen, um sich auf eine zukünftige Pandemie besser vorzubereiten. Notwendig ist eine ganzheitliche und systematische Analyse aller wesentlichen Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist. Die Fähigkeiten im Umgang mit Chancen und Gefahren sollen im Risikomanagement, aber auch gerade im Controlling, verbessert werden. Die Zeit der Planung mit Einzelszenarien sollte vorbei sein.

Prof. Dr. Werner Gleißner

Impressum

Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der RMA Risk Management & Rating Association e.V.
ralf.kimpel@rma-ev.org, V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle

RMA Risk Management & Rating Association e.V.
Zeppelinstr. 73, D-81669 München
Tel.: +49.(0)1801 - RMA TEL (762 835)
Fax: +49.(0)1801 - RMA FAX (762 329)
office@rma-ev.org, www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de, Tel.: 0711 79735830

*Get Ready
to Manage Risks!*



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 16.09.2020

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

**10-tägiger Risikomanagementkurs von
Experten in Theorie und Praxis**

Mehr Infos und Anmeldung unter:
www.rma-ev.org/erm
www.fzrm.uni-wuerzburg.de/erm

Corona 2020 – Warum Risiko- management jetzt?

Wieso Risikomanagement? Diese Frage darf man sich gerne in Zeiten stellen, in welchen die Corona bzw. Covid-19 Pandemie in zahlreichen Unternehmen gnadenlos zuschlägt. Hätte ein Risikomanagement uns vor Corona und seinen Folgen geschützt? Weshalb haben etliche staatliche und überstaatliche Institutionen und Unternehmen die Entwicklung bzw. den Grad der Auswirkungen nicht kommen sehen? Was hat das Risikomanagement in der aktuellen Situation gebracht? Was kann der Mittelstand daraus lernen und künftig vielleicht anders machen?

Risikomanagement ist zunächst eine Geisteshaltung. Anders als in der Praxis des Managements vorgelebt, ist sie getragen von der Erkenntnis, dass die Zukunft unsicher ist und dass Risiko, als mögliche Abweichung von Plänen (positiv und negativ), den Grad der Ungewissheit aufzeigt. Damit ist Risikomanagement zugleich auch Chancenmanagement und genau hier liegt der Mehrwert. Mit einem guten Risikomanagementsystem werden Chancen und Risiken systematisch erhoben und bewertet. Insbesondere das Zusammenspiel von mehreren kleineren, für sich allein noch nicht bedrohlichen Risiken kann im Zusammenfallen mit anderen Risiken zu existenzbedrohlichen Krisen führen.

Mit der systematischen Analyse der Risikopositionen und der Risikoaggregation können risikoreduzierende Maßnahmen getroffen werden. So könnten z.B. die Auswirkungen einer Versicherung sowohl auf den Planwert für das Jahresergebnis, nämlich Reduktion aufgrund der zu zahlenden Versicherungsprämie, aber auch die Reduktion des Risikoumfangs im Vorfeld abgeschätzt werden. Damit steht dem Entscheider eine Methode zur Verfügung, unterschiedliche Planwerte mit unterschiedlichem Risikogehalt zu vergleichen, z.B. 100 ROI mit +/- 5% Planab-

weichung gegenüber 150 ROI mit -95% und +15% Planabweichung. Entscheidend ist dann der für den Unternehmer beste Rendite-Risiko-Mix. Mit dem Risikomanagement können aber nicht nur operative und unternehmerische Entscheidungen analysiert und bewertet werden. Die Methode eignet sich insbesondere auch im Rahmen der Strategiebewertung. Zuletzt können aus dem Plan- bzw. Prognosewert und den möglichen Planabweichungen sogar Kapitalkosten abgeleitet werden und folglich Unternehmen bewertet werden. Akzeptiert ist dies jedenfalls für subjektive Werte im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung, z.B. für die Investitionsentscheidung. Hierzu muss eine subjektive Risikoneigung bekannt oder ermittelbar sein. Ferner können aber auch objektivierte Unternehmenswerte ermittelt werden, indem aus Kapitalmarktdaten auf eine „marktübliche Risikoneigung“ geschlossen werden kann und diese der Kalkulation zugrunde gelegt wird. **Risikomanagement und damit zugleich der Risikomanager ist folglich eine enorm wichtige interne Dienstleistung für alle Entscheidungsebenen in einem Unternehmen.**

*Ralf Kimpel, Vorstandsvorsitzender RMA
Cornelius Nickert, Beirat RMA*



ISBN:
978-3-503-17131-6
Erscheinungstermin:
28. August 2019



Buchtipp

Managemententscheidungen unter Risiko

Jedes erfolgreiche Unternehmen lebt von erstklassigen Entscheidungen in Management, Vorstand und Geschäftsführung. Dabei ist jede Entscheidungssituation zwangsläufig von Unsicherheit und Risiko geprägt: Chancen und Gefahren (Risiken) sind bei der Entscheidungsvorbereitung nachvollziehbar abzuwägen. Welche Wege zur Entscheidungsfindung unter Unsicherheit überzeugen, beleuchten die Experten der RMA Risk Management & Rating Association e.V.:

Managerhaftung und Compliance

Die zu beachtenden Sorgfaltspflichten zur Haftungsvermeidung von Führungskräften und Organen bei Entscheidungen

Business Judgement Rule

gem. § 93 AktG – Inhalte, Ausgestaltung und Wechselwirkungen mit dem Risikofrüherkennungssystem gem. § 91 Abs. 2 AktG

Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsvorlagen

Notwendige Arbeitsschritte und Methoden, um die gesetzlich geforderten „angemessenen Informationen“ zu belegen

Zusammenspiel von Controlling und Risikomanagement

zur Entscheidungsvorbereitung durch Risikoanalyse, risikoadäquate Beurteilung von Handlungsoptionen und aussagefähige Prognose

Ein erstklassiger Leitfaden für Entscheidungsträger aller Führungsebenen, die sowohl im Einklang mit betriebswirtschaftlichen Grundsätzen als auch unter gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen verantwortlich entscheiden.



Dieter Pape, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater & Senior Analyst
URA RESEARCH GmbH / Aufsichtsratsvorsitzender Pape Consulting AG /
Gründer Pape & Co. WPG/StBG



Prof. Dr. Ottmar Schneck, Rektor der SRH Fernhochschule The Mobile
University und Geschäftsführer der SRH Hochschulen GmbH

RMA-Beirat tagte am 12. Mai 2020 unter dem Eindruck der Corona-Krise

Am 12. Mai 2020 tagte der RMA Vorstand zum sechsten Mal mit den Mitgliedern des Beirates erstmalig Corona-bedingt virtuell in Form einer Videokonferenz. Im Zentrum stand der Austausch über Perspektiven, Chancen und Risiken der RMA nach der Fusion mit dem Bundesverband der Ratinganalysten e.V. (BdRA) zum 1.1.2020.

Im Zusammenhang mit der Fusion berief der RMA Vorstand mit Herrn Dieter Pape, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater & Senior Analyst URA RESEARCH GmbH/Aufsichtsratsvorsitzender Pape Consulting AG/Gründer Pape & Co. WPG/StBG sowie Prof. Dr. Ottmar Schneck, Rektor der SRH Fernhochschule The Mobile University und Geschäftsführer der SRH Hochschulen GmbH, zwei neue Mitglieder in den Beirat.

Ein wesentliches Wachstumsfeld für den neuen RMA sehen Vorstand und Beirat vor allem im Bereich der Weiterbildungsangebote, bei denen man – wie der BdRA bereits in der Vergangenheit bewiesen hat – den Erfolg im Bereich des mobilen Lernens suchen will. Dazu wird auch eine Kooperationsvereinbarung mit der SRH Hochschulen GmbH angestrebt. Davon unberührt wird die RMA an der erfolgreichen Kooperation beim Zertifizierungsprogramm zum Enterprise Risk Manager mit der Uni Würzburg festhalten, das am 16. September 2020 wieder in

Präsenzform starten wird. Intensiv wurde auch die Notwendigkeit diskutiert, Risikomanagement in den Unternehmen zu einem entscheidungsorientierten Risikomanagement weiter zu entwickeln. Auf Basis eines Impulsvortrages von Prof. Dr. Werner Gleißner wurden Ideen entwickelt, wie man dieses Thema und auch die Inhalte des neuen Bandes der RMA Schriftenreihe „Managemententscheidungen unter Risiko“ an die Entscheidungsträger adressieren kann. Interessante Erkenntnisse über den aktuellen Stand des Risikomanagements in den Unternehmen könnten weitere empirische Studien zu Tage fördern, die von Seiten der RMA gefördert werden sollen.

Darüber hinaus wurden Themen wie die Internationalisierung der RMA (Tschechien, Schweden) und das Arbeitskreisangebot diskutiert, das Anfang 2020 um den Arbeitskreis Rating & Risikomanagement erweitert wurde.



RMA Top-Events

10. Juli 2020:

Webinar „Der neue IDW Prüfungsstandard PS 340“

17. Juli 2020:

Webinare „Managemententscheidungen unter Risiko“

21. Juli 2020:

Webinar „Risikotragfähigkeit“

16. September 2020:

Start des nächsten Fortbildungsprogramms Enterprise Risk Manager (Univ.)

9./10. November 2020:

Risk Management Congress in München

Arbeitskreis Strategisches Risikomanagement: Managemententscheidungen unter Unsicherheit

Corona-Krisen bedingt haben sich die Teilnehmer erstmalig im April online über eine Videokonferenz ausgetauscht. Als großer Vorteil wurde die leichte Teilnahme ohne Reiseaufwand gesehen, nachteilig die doch ungewohnte fehlende persönliche Kommunikation face-to-face.

Die meisten Entscheidungen von Managern müssen unter Unsicherheit getroffen werden. Von ganz großem Belang sind jene Entscheidungen von strategischer Bedeutung. Sie reichen zumeist weit in die Zukunft, haben einen beträchtlichen Impact auf Gewinn und Cash Flow und sind mit großer Unsicherheit behaftet. Diesen Aspekt haben wir zum Anlass genommen, Herrn Ralf Kimpel, Mitautor des neu erschienen Buches aus der Schriftenreihe der RMA mit dem Titel „Ma-

nagemententscheidungen unter Unsicherheit“ einzuladen und über die wesentlichen Inhalte zu referieren. Herr Kimpel erläuterte u.a. die verschiedenen Haftungsregime. Die Kernaussage ist eng verwoben mit dem Risikomanagement. Denn damit im Nachhinein bei Nichterreichen des gewünschten Erfolges dem Entscheider nicht ein Fehlverhalten vorgeworfen und er nicht in die Haftung genommen werden kann, gibt es die sog. Business Judgment Rule. Diese besagt, dass eine

Pflichtverletzung dann nicht vorliegt, wenn der Geschäftsleiter bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.

Obwohl in der Judikatur nicht näher eingegangen wird, was eine angemessene Information beinhaltet, umfasst sie jedenfalls eine ausgewogene Risiko- und Chancenabwägung verschiedener Szenarien mit den bekannten Methoden der Bewertung und einer Betrachtung der Risikotragfähigkeit. Ein entsprechendes methodisches Vorgehen und eine Dokumentation ist selbstverständlicherweise Voraussetzung.

Die Entscheider und die Geschäftsleiter können natürlich auch weiblich sein. Zu den besten Entscheidungen kommen erfahrungsgemäß gemischte Teams aus unterschiedlichen Bereichen, verschiedene Erfahrungen und Geschlecht.

Nachdem sich im April 2020 alle Unternehmen im Krisenmodus befanden, berichteten die Teilnehmer über die individuelle Betroffenheit und Bewältigungsstrategien in ihren Unternehmen. Zu den ersten und wichtigsten operativen Maßnahmen gehören, die Absicherung der Liquidität, die Gesundheit der Mitarbeiter und das Zählen auf Schlüsselarbeitskräfte. Die Pandemie bewirkt massive positive und negative Verwerfungen in den einzelnen Sektoren und bremst die Weltwirtschaft in eine Rezession. Zu diesen strategischen Herausforderungen kommen noch die evolutionären Veränderungen im Bereich Digitalisierung, KI und Robotic, sowie Klimawandel und Nachhaltigkeit. Mit diesen und anderen Themen die auf die Unternehmensstrategie wirken, wollen wir uns in den nächsten Meetings befassen.

Gestalten wir gemeinsam die Zukunft! Bei Interesse am Mitwirken und Erfahrungsaustausch des Arbeitskreises Strategisches Risikomanagement wenden Sie sich bitte an brigitta.john@rma-ev.org.


www.rma-ev.org

RMA Marketplace

Sie suchen ...

Dienstleistungen & Softwarelösungen zu den Themen Risiko-, Compliance-, Versicherungsmanagement & Rating

Sie bieten ...

Wir bringen Sie zusammen:
www.rma-ev.org/marketplace

Positionspapier Interne Revision und Risikomanagement – Empfehlung zum Zusammenwirken

Gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Interne Revision e.V. (DIIR) hat die RMA ein richtungsweisendes Positionspapier mit Empfehlungen für das Zusammenwirken von Interner Revision und Risikomanagement veröffentlicht.

Dieses Positionspapier stellt verschiedene Organisationsformen mit ihren Vor- und Nachteilen dar und zeigt nicht nur die daraus resultierenden Herausforderungen auf, sondern bietet Empfehlungen, damit in der Praxis umzugehen. Es wird zugleich verdeutlicht, dass es nicht nur die eine Organisationsform in der Praxis gibt, sondern verschiedene Varianten des Three-Lines-Of-Defense-Modell existieren, die unter bestimmten Voraussetzungen auch sinnvoll sein können.

Im Fazit stellen die Autoren (Jens Diegel, Oliver Disch, Eberhard Graf, Martin Gutzmer, Dr. Michael Hadaschik, Dr. Andreas Kempf, Ralf Kimpel und Jörg Uffelmann) fest, dass die Umsetzung des 3LoD-Modells in einer Mischform rechtlich zulässig ist, soweit dem nicht regulatorische Vorgaben für einzelne Branchen entgegenstehen. Sie kann in Teilbereichen zu einem Verlust an Unabhängigkeit der Internen Revision und potenziell zu einer Abweichung von den Internationalen Standards führen. Dies kann aber z. B. durch die Einschaltung externer, unabhängiger Prüfungsdienstleister möglicherweise kompensiert werden. Andererseits können sich durch die Integration von Funktionen der Revision mit anderen Funktionen und eine bewusste Aufhebung der Trennung zwischen den Aufgaben der zweiten und dritten Verteidigungslinie neben Effizienzvorteilen bei der Systemgestaltung und -überwachung auch Vorteile für den unternehmerischen Erfolg der Organisation ergeben.

Die Geschäftsleitungen und Aufsichtsorgane der Unternehmen sollten ihre Entscheidungsfreiheit verantwortungsvoll und mit Blick auf die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens wahrnehmen. Bevor bestimmte Rein- oder Mischformen ausgewählt werden, ist aber vor allem sicherzustellen, dass Risikomanagement und Revisionsaufgaben einen angemessenen Stellenwert im Unternehmen haben.

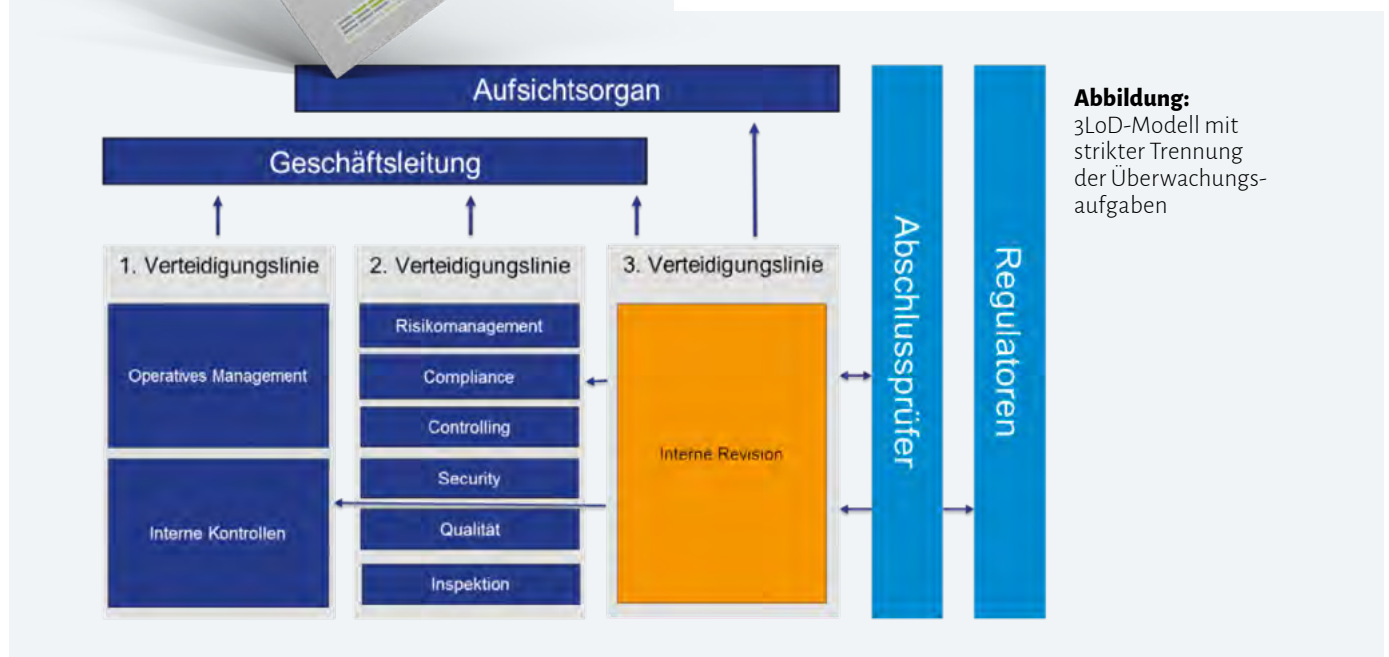


Abbildung:
3LoD-Modell mit strikter Trennung der Überwachungsaufgaben



Brückenbauer, Impulsgeber und kritischer Counterpart

ICV TOP-THEMEN

- **Mitgliederversammlung online erfolgreich**
- **Engagement in der ICV-Corona-Initiative**
- **Virtuell Grenzen-los**



Utz Schäffer, Vorsitzender ICV-Kuratorium

Liebe Leserinnen und Leser,

auf der Mitgliederversammlung des Internationalen Controller Vereins Ende Mai ist eine Ära zu Ende gegangen. 12 Jahre lang hat Jürgen Weber das Kuratorium geleitet und mit immer neuen Impulsen und vielen frischen Perspektiven die Arbeit bereichert. Dafür gilt es an dieser Stelle Danke zu sagen! Schön ist, dass Jürgen Weber dem ICV als aktives Mitglied in Kuratorium und Verein weiter erhalten bleibt. Ad multos annos, lieber Jürgen!

Gleichzeitig freue ich mich sehr, dass das Kuratorium des Internationalen Controller Vereins mich in seiner letzten Sitzung zum neuen Vorsitzenden dieses Gremiums gewählt hat, dem ich immerhin schon seit 2009 angehöre. Erlauben Sie mir daher an dieser Stelle ein paar persönliche Worte: Mein erster Kontaktpunkt zum Verein liegt 29 Jahre zurück. Damals hatte Albrecht Deyhle an der WHU eine überaus lebendige Gastvorlesung über die Aufgaben des Controllers, das WEG-Modell und andere Dinge mehr gehalten. Als Student habe ich damals nicht alles verstanden, fand den Vortrag aber doch un-
gemein inspirierend und in der Art so ganz anders als eine der üblichen Vorlesungen.

Ich kann mich auch noch gut an das Gerangel erinnern, als es darum ging, wer denn das Flipchart, das Albrecht Deyhle natürlich im Rahmen der Vorlesung produziert hatte, bekommen soll. Aber erst einige Jahre später habe ich verstanden, dass Albrecht Deyhle der Wissenschaft damals nicht nur in seiner Rhetorik, sondern auch mindestens noch in einer anderen Beziehung voraus war: Er hat den Mensch, den Controller konsequent in den Mittelpunkt gestellt und aus einer verhaltenorientierten Perspektive auf das geschaut, was wir Controlling nennen. Ich denke, das ist auch heute – im Kontext von Krise und digitaler Transformation – wichtiger denn je.

Und genau deshalb sind wir trotz der aktuellen Herausforderungen im Internationalen Controller Verein gut aufgestellt. Gutes Controlling und der ICV werden in Zeiten von Krise und Veränderung mehr denn je gebraucht. Gleichzeitig müssen wir die Linie des Vorstands konsequent vorantreiben: Internationalisierung, Öffnung und laufende Veränderung. Und genau an dieser Stelle kann das Kuratorium eine wichtige Rolle spielen und den Vorstand des Vereins als Brückenbauer, Impulsgeber und gelegentlich auch als kritischer Counterpart begleiten.

Ich freue mich daher auf eine weiterhin spannende und intensive Zusammenarbeit mit unserer frischgebackenen stellvertretenden Vorsitzenden im Kuratorium, Pauline Seidemann, dem Vorstand des ICV und allen anderen Mitgliedern des Kuratoriums: Jens Bieniek, Christoph Binder, Jörg Engelbergs, Siggie Gänßlen, Christina Keindorf, Peter Petrin, Klaus Schubert, Hendrik Vater, Jürgen Weber und Detlev Zillmer.



Top-Events

Angesichts der Planungsunsicherheit in der Coronakrise bitte die ICV-Website -> „Events“ mit ständig aktualisierten Terminen verfolgen!

14./15.09.2020 in Poznan:

14. Controlling Intelligence Adventure

30.09.2020 in Rotkreuz:

Controller Tagung Schweiz

07.11.2020 in Berlin:

Controlling Inspiration Berlin

12.11.2020 online:

Controlling Advantage Bonn

26.11.2020 online:

Controlling Competence Stuttgart

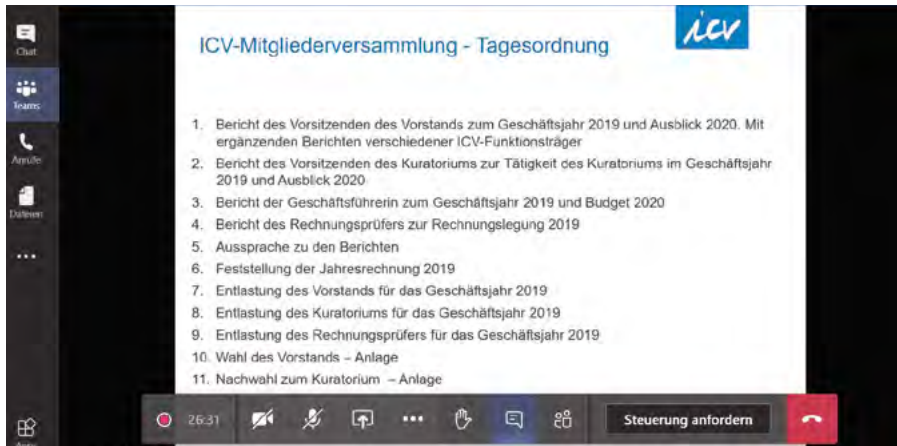
27.11.2020 in Steyr:

Controlling Insights Steyr

Gemeinsam sind wir stark und gemeinsam schaffen wir das!

Utz Schäffer,
Vorsitzender ICV-Kuratorium

Virtuelle ICV-Mitgliederversammlung ein großartiger Erfolg



Ein volles Programm zur virtuellen Mitgliederversammlung – professionell bewältigt vom Organisationsteam.

Die virtuelle ICV-Mitgliederversammlung 2020 am 28. Mai war eine gelungene Premiere: Erstmals fand diese online statt, mit über 130 Teilnehmenden, ohne Pannen, inklusive mehrerer Abstimmungen und Wahlen. Eine richtungsweisende Pilotveranstaltung: Der ICV hat einen weiteren wichtigen Schritt in der Digitalisierung gemacht. Rund 90 Minuten lief die virtuelle ICV-Mitgliederversammlung, souverän moderiert vom ICV-Vorstandsvorsitzenden FH-Prof. Dr. Heimo Losbichler, unterstützt von FH-Prof. Mag. Dr. Albert Mayr und weiteren Helfenden im Hintergrund.

Zum Beginn berichtete der ICV-Vorstandsvorsitzende über das Geschäftsjahr 2019 und gab einen Ausblick auf 2020. Losbichler widmete sich dabei dem vielfältigen Engagement im Verein, den umfangreichen Services, der Mitgliederentwicklung sowie internationalen Aktivitäten. Er hob dabei besonders die Gewinnung, Aufbereitung und Verbreitung von Controlling-Wissen hervor, verwies auf Publikationen wie „Integrative Unternehmenssteuerung“ aus der ICV-Schriftenreihe und auf das „Ideenwerkstatt Quarterly“. Studien mit Roland Berger, SAP und Quantum waren ebenso wichtige Beiträge, wie Webinare der Fachkreise und im Rahmen der ICV-Digitalisierungsoffensive. Würdigung fanden regelmäßige Podcasts der ICV-Fachkreise sowie in Zusammenar-

beit mit Performance Manager Podcast und FINANCE TV. Im Online-Bereich hob der Vorstandsvorsitzende das ICV-Controlling-Wiki hervor, das auch 2019 wieder über 1 Mio. Besucher zählte. 14 Tagungen hat der ICV in 2019 mit dem 44. Congress der Controller und regionalen Veranstaltungen durchgeführt. Die Gesamtteilnehmerzahl ist im Vergleich zum Vorjahr erneut leicht von 2.180 auf 2.361 Personen gestiegen. Ebenso hat die Anzahl von Hochschulkoperationen weiter zugenommen. Losbichler verwies auf das im Vorjahr entwickelte Poster „ICV Service-Portfolio“, das einen sehr guten Überblick über das beachtliche Angebotsspektrum des ICV bietet.

Bei der Mitgliederentwicklung hatte Losbichler Erfreuliches bei den Firmenmitgliedschaften zu berichten. 45 neue Unternehmen wurden aufgenommen und erstmals die 200er Schwelle überschritten. Den leichten Rückgang bei den persönlichen Mitgliedschaften gegenüber 2018 erklärte Losbichler mit der abgeschlossenen langwierigen Bereinigung der Statistik. Es bleibt eine dringende Aufgabe des Vereins, weitere persönliche Mitglieder zu gewinnen, so Losbichler.

Wie der ICV sich entwickeln wird, ist ein Kernthema der Vorstandsarbeit. Neun Vorstandstreffen – persönliche und telefoni-

sche – fanden 2019 statt. Dabei wurde die Entwicklungsarbeit am Strategy Process (2020- 2023- ...) fortgesetzt. Als Einblick präsentierte Losbichler eine Transformation-Map. Wichtige Impulse hatte das Management Meeting im November 2019 gegeben: die Angebotsentwicklung für Firmenmitgliedschaften und Young Professionals, Fokus auf Digitalisierung, Nachhaltigkeit sowie Paid Content und Mikrozertifikate.

In seinem Ausblick für das laufende Jahr 2020 legte Losbichler den Schwerpunkt auf die Unterstützung der Mitglieder in der Coronakrise. Er verwies auf Webinare der Fachkreise, des ControllerPanels und von Roland Berger, auf Online-Seminare und virtuelle Arbeitskreistreffen. Als besondere Hilfe für den ICV würdigte Losbichler die Erstellung des Hörbuchs „Controlling-Karriere-Bibel“. Den Verkaufserlös stellt die ATVISIO Consult GmbH komplett dem ICV zur Verfügung.

Dem Vorstandsbericht schloss sich der Bericht aus dem ICV-Kuratorium an. Prof. Dr. Jürgen Weber dankte als Kuratoriumsvorsitzender den ausscheidenden Kuratoren Dr. Wolfgang Berger-Vogel und Dr. Richard Lutz und kündigte die Staffelübergabe an Christina Keindorf sowie Siegfried Gänßlen an. Zugleich wurde über die neue Leitung des Kuratoriums informiert: Prof. Dr. Utz Schäffer folgt als Vorsitzender auf Prof. Dr. Jürgen Weber, Pauline Seidermann als seine Stellvertreterin auf Dr. Richard Lutz.

ICV-Geschäftsführerin Carmen Zillmer gab anschließend den Finanzbericht 2019 mit einer guten Bilanz und dem im Januar erarbeiteten Budget 2020. Angesichts der hereingebrochenen Coronakrise stellte sie das Ist April 2020 und einen Forecast Dezember 2020 mit Varianten vor. Details stehen im Mitgliederbereich der ICV-Website online zur Verfügung.

Es folgten der Bericht des Rechnungsprüfers sowie diverse Feststellungen und Entlastungen, bevor die Mitgliederversammlung zu den Wahlen schritt. Zur ICV-Vorstandswahl wurden die verdienstvollen Mitglieder Siegfried Gänßlen – viele Jahre Vorstandsvorsitzender – und Karl-Heinz Steinke voller Dankbarkeit verabschiedet. Als Kandidaten für die Nachfolge wurden Claudia Maron und Markus Steiner vorgestellt. Der Vorstand wurde im Block mit überwältigender Mehrheit gewählt. Ebenso

eindeutig fiel die Nachwahl des Kuratoriums für die Zeit 2020-2022 aus. Als Nachfolger von Dr. Wolfgang Berger-Vogel und Dr. Richard Lutz wurden Christina Keindorf (Bahn AG, Leiterin Konzerncontrolling) und Siegfried Gänßlen (Dipl. Betriebswirt VWA, ICV-Vorstandsmitglied 2005-2020, ICV-Vorstandsvorsitzender 2007-2018, ehem. Vorstandsvorsitzender Hansgrohe SE) gewählt.

Traditioneller Höhepunkt zum Abschluss der ICV-Mitgliederversammlung sind alljährlich Ehrungen. Für 45 Jahre ICV-Mitgliedschaft wurden Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Erwin Helfenstein, Dr. Erwin Kühle und Rudolf Rieger geehrt. Die 40-jährigen Mitgliedschaften von Eberhard Schwarz, Dr. Lukas Rieder und Rolf Erismann wurden ebenso gewürdigt. 20 Mitglieder wurden für 30 Jahre ICV-Mitgliedschaft geehrt.

Neu in den ICV-Vorstand gewählt

Claudia Maron:

56 Jahre, 3 Kinder, 1 Enkelkind; Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Controllers Diplom CA; DATEV eG: Leiterin Abteilung Governance (seit 2018); ICV: Delegierte für Süddeutschland (seit 2017), Leitung AK Franken (2013-2017), FAK Risikomanagement (seit 2016), FAK Green Controlling (2013-2017), FAK BI/Big Data und Controlling (2017-2018), FAK Moderne Budgetierung (2007-2011), Green Controlling Preisträgerin (2016)

Markus Steiner:

40 Jahre, Wirtschaftsinformatiker (Diplom Univ.), Head Business Reporting & Controlling – Alpiq AG, Schweiz; ICV: Mitglied seit 2010, AK-Leiter Bern (2013-2015), AK-Leiter Zürich-Ostschweiz (2015-2017), Delegierter Schweiz (seit 2018)



Nachruf

In der Nacht zum 04. April 2020 ist **Dr. Rainer Vieregge** nach schwerer Krankheit im Klinikum Aachen gestorben.

Ich habe Rainer als einen lebensbejahenden, zupackenden und auf die Menschen zugehenden Unternehmer kennengelernt. Sein Lachen und seine konstruktive Art konnten mitreißen. Er konnte sich empören, wenn Menschen die ihnen zustehende Anerkennung und ein angemessener Respekt verweigert wurden. Für ihn waren Hindernisse immer eine Chance, Probleme zu lösen. Er stand zu seinen Auffassungen, war aber auch aufgeschlossen für andere Argumente, selbst wenn für ihn manchmal ein „Bauchgrummeln“ zurückblieb. Und er strebte immer wieder nach neuen Zielen. 2017 hat er erfolgreich seine Doktorarbeit verteidigt.

Mit Rainer verbinden mich gemeinsame Spaziergänge während unseres jährlichen Klosteraufenthaltes in Maria Laach. Oder die Diskussionen im von ihm ins Leben gerufenen und bis zu seinem Tod geleiteten Philosophie-Kreis. Oder die Zusammenarbeit im Rahmen des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Vor 15 Jahren hat er den gemeinsamen Fachkreis von ICV und Deutscher Gesellschaft für Qualität (DGQ) gegründet und neun Jahre erfolgreich geleitet. Auf seine Anregung und in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Normung (DIN) wurden 2009 die bis heute gültigen Qualitätsstandards im Controlling (DIN SPEC 1086) erarbeitet. Ende 2014 erschien der unter seiner Leitung erarbeitete gemeinsame Leitfaden von ICV und DGQ „Qualität und Controlling“.

2010 gründete Rainer Vieregge den Arbeitskreis Maastricht-Aachen-Lüttich, dessen Leitung er nach drei Jahren aus familiären Gründen aufgeben musste. 2017 initiierte er den Fachkreis „Compliance Management und Controlling“.

Seit dem Herbst 2018 konnte er sein so engagiertes Leben nicht mehr fortsetzen. Wir verlieren mit Rainer Vieregge eines der aktivsten Mitglieder des ICV. Ich verliere einen Freund. Wir werden ihn nicht vergessen.

Dr. Walter Schmidt





Rainer Pollmann



Gunnar Helms



Frank Ahlrichs



Stefanos Karagiannidis

ICV-Corona-Initiative „Von Mitgliedern für ICV-Mitglieder“

In der ICV-Corona-Initiative teilen engagierte Experten unter dem Motto „Von ICV-Mitgliedern für ICV-Mitglieder“ ihr Wissen und geben damit wertvolle Orientierungshilfe.

Den Auftakt machte Rainer Pollmann, Stv. Leiter FAK Kommunikations-Controlling, am 27. April mit dem Online-Webinar „Liquiditätssteuerung und Kapitalbedarfsrechnung mit Excel“. Aufgrund der hohen Nachfrage gab es vier (!) weitere Zusatztermine.

RA Gunnar Helms, Leiter des ICV-Fachkreises „Compliance und Controlling“, gab am 30. April das Webinar „In der Coronakrise: die wichtigsten (Rechts-)Themen für Unternehmen – ein Überblick mit Checkliste“. Frank Ahlrichs, Leiter des ICV-Fachkreises „Qualität und Controlling“, präsentierte am 12. Mai das Webinar „Der Corona-Krise widerstehen: Optimierung des Working Capital“. Stefanos Karagiannidis,

Ltr. ICV-Fachkreis Unternehmensbewertung, gestaltete mit Philipp Moecke und Christian Bramkamp, Fachkreis-Delegierter, am 13. Mai das Webinar „Unternehmensbewertung und -Planung“.

Das ICV-Ideenwerkstatt-Webinar „Management der aktuellen Krise und die Rolle der Controller“ führten am 19. Mai Claudia Maron, ICV-Regionaldelegierte Süd (D), Christoph Munck und Stefan Tobias, beide ICV-Ideenwerkstatt, mit Bravour durch. Prof. Dr. Marko Reimervon der WHU Vallendar stellte am 20. Mai im Webinar „Krisenmanagement aus Controllersicht“ Erkenntnisse zur Blitzumfrage des ControllerPanels vor.

In Polen bot Tomasz M. Zieliński, Managing Director of ICV POLAND, verschiedene Webinare am 7./13./21. Mai und am 4. Juni auf Polnisch für ICV-Mitglieder an. Dr. Georg Schneider, Leiter des ICV-Arbeitskreises Moskau, moderierte am 7. Mai das Webinar „Business in Russland in Zeiten der CORONA-Krise“ (Wiederholung am 26. Mai auf Englisch). Ankündigt waren weitere Webinare, u.a. mit Experten von Roland Berger.

Sonderausgabe „Ideenwerkstatt | Quarterly“

Die ICV-Ideenwerkstatt will angesichts der Coronakrise die Situation beschreiben und aufzeigen, welche Krisenbewältigungsphasen wir haben bzw. welche auf uns zukommen. In der „Krisen-Sonderausgabe“ des „Ideenwerkstatt | Quarterly“ zeigen die Experten auf, was die einzelnen Phasen prägt und welche Rollen die Controller in der Bewältigung der Phasen im Unternehmen spielen können. **Die Publikation steht auf der ICV-Website auf Deutsch und Englisch zum Download bereit.**

International Work Group überwindet Grenzen

Eigentlich hatten die Mitglieder der ICV International Work Group 2020 vor, PS fashion, ein Modeunternehmen aus Serbien, mit Ideen, Tipps etc. zu unterstützen. Aber Corona mit Kontaktbeschränkungen und Grenzschließungen ließ das nicht zu. Was tun?

Das Leitungsteam entschied nach einer Umfrage unter allen Arbeitskreis-Mitgliedern, die Arbeit per Internet, also mit Video-, Zoom- bzw. Skype-Unterstützung, dennoch durchzuführen. Vier Themenbereiche wurden in einer Doodle-Umfrage ausgewählt, an denen sich der internationale ICV-Arbeitskreis versuchen will:

- a.** Ideen für eine bessere Liquidität: „Schauen Sie sich drei oder vier Unternehmen an (Ihr eigenes Unternehmen oder unsere Zielfirmen der letzten Jahre), analysieren Sie das Potenzial einer besseren Liquidität!“;
- b.** Änderung des Geschäftsmodells in naher Zukunft: „Schauen Sie sich drei oder vier Unternehmen an (Ihr eigenes Unternehmen oder unsere Zielfirmen der letzten Jahre), analysieren Sie ihr aktuelles Geschäftsmodell und diskutieren Sie, was geändert werden könnte/sollte!“;



Virtuelles Treffen der International Work Group auf der Plattform Zoom.

- c.** Welche Art von neuen Technologien werden in drei Jahren im Management/im Controlling eingesetzt? Praktische Ideen und nicht „mehr IT“...;
- d.** Soziale Verantwortung als Teil des Geschäftsmodells von Unternehmen.

In einer Video-Konferenz am 18. April wurden vier Teams festgelegt, die dann mit der Arbeit starteten. Ziel ist es, bis Ende September erste Ergebnisse – am besten persönlich – in Kopenhagen auszutauschen, notfalls auch „nur“ auf der Arbeitskreisseite der ICV-Homepage.

Den internationalen ICV-Arbeitskreis leitet Edyta Szarska, Head of Controlling Partner, aus Warschau. Unterstützt wird sie von ei-

nem Leitungsteam mit Romina Oreskovic, Group Finance Director bei ORBICO GROUP aus Kroatien, und Dr. Herwig R. Friedag, erfahrener Berater aus Berlin.

Jedes Jahr analysiert das internationale Expertennetzwerk ein ausgewähltes „Zielunternehmen“, entwickelt mit den Firmenvertretern Ideen und Vorschläge für ein modernes Management in allen Unternehmensbereichen (keine „end-to-end Managementberatung“).

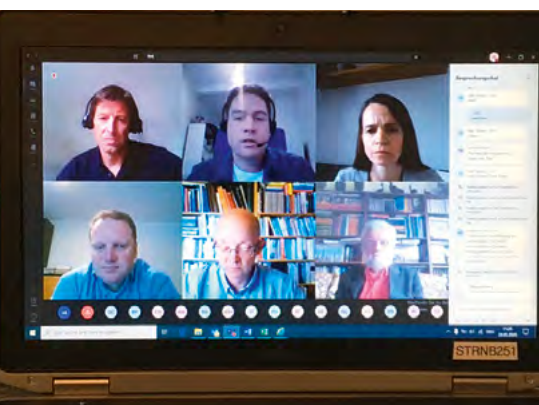
Interessierte an einer Mitarbeit in der ICV International Work Group sind genauso willkommen, wie Bewerbungen als Zielunternehmen in den kommenden Jahren.

Info: Dr. Herwig R. Friedag

IGC-Jubiläumssitzung online

Im Mai hat die International Group of Controlling (IGC) ihr 25-jähriges Jubiläum begangen. Corona-bedingt fand die Vollversammlung erstmals virtuell statt, geplant war ursprünglich ein Treffen in Amsterdam. Eine Premiere war auch die Teilnahme von IMA und CIMA als IGC-Mitglieder. IMA-Präsident Jeff Thompson hielt aus den USA den Abschlussvortrag. Bei der Online-Sitzung fand

die Wiederwahl des Geschäftsführenden Ausschusses für die nächsten fünf Jahre statt. ICV-Vorstandsvorsitzender Prof. Dr. Heimo Losbichler wurde als IGC-Chairman wiedergewählt. In dem Führungsgremium arbeiten mit Dr. Klaus Eiselmayer, ICV-Vorstandsmitglied, und dem Leiter der ICV-Ideenwerkstatt, Prof. Dr. Ronald Gleich, zwei weitere ICV-Führungskräfte.



Englischsprachiges Webinar als Initialzündung



Das englischsprachige ICV-Webinar Projektcontrolling am 25. Mai war in mehrerer Hinsicht besonders: Erstmals hatte unser vom Gründungsjahr her ältester ICV-Fachkreis zu einem englischsprachigen Treffen eingeladen. Dieses fand Corona-geschuldet online statt UND diente zugleich als Initialetreffen sowohl für einen englischsprachigen Fachkreis als auch für einen regionalen Arbeitskreis in Rumänien.

Rund 40 Interessierte folgten Hauptreferent Klaus Schopka, Leiter des ICV-Fachkreises Projektcontrolling. Zu Wort kamen darüber hinaus Dragica Erculj, ICV-Regionaldelegierte Südosteuropa, und Nausica Costin, CFO NTT DATA Romania S.A. aus Cluj-Napoca, die den Neustart des ICV in Rumänien maßgeblich vorantreibt. Wer an einer Mitarbeit in einem der genannten bestehenden bzw. in Gründung befindlichen Gremien interessiert ist, wendet sich bitte via ICV-Website an die genannten Protagonisten oder fragt in der ICV-Geschäftsstelle nach.

CTS Controller Tagung Schweiz 2020

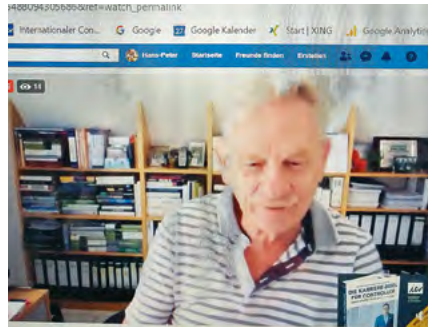


Der Bedarf nach neuen Kommunikations- und Arbeitsformen ist enorm. Von diesen kann auch das Controlling profitieren, wenn ein agiles Mindset in der Controllingabteilung etabliert wird. Ist zudem der Mehrwert der Agilität im Unternehmen mit adäquaten Steuerungssystemen des Controllings messbar zu machen? – Die Herbsttagung CTS 2020 wird von den Schweizer ICV-Arbeitskreisen mit dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern durchgeführt.

CTS 2020 „Steuerung im agilen Umfeld – der Controlling Werkzeugkasten muss erweitert werden“, 30. September in Rotkreuz.

Info & Anmeldung: ICV-Website ->Events

Weltpremiere für „Karriere-Bibel“



Kompetente Antworten zu Fragen der Karriereplanung sind nicht einfach zu erhalten. Der Performance Manager Podcast von AT-VISIO Consult schafft mit dem Hörbuch „Die Karriere-Bibel für Controller“ Abhilfe. Aus Interviews, die in drei Jahren mit Controlling-Experten, Vorständen und führenden Köpfen aus Wirtschaft und Wissenschaft – viele von ihnen ICV-Mitglieder – geführt wurden, ist ein wertvolles Kompendium entstanden. Der Verkaufserlös (Preis: 25 Euro) kommt als Unterstützung in der Coronakrise komplett dem ICV zugute! Bei der live gestreamten Weltpremiere des Hörbuchs am 27. April waren ICV-Vorstandsmitglied Siegfried Gänßlen (Bild), Conrad Günther, Chefredakteur des Controller Magazins, und Atvisio-Geschäftsführer Alexander Küpper zu Gast. **Mehr Infos & kaufen:** ICV-Website ->Der Verein ->Literatur ->Fachlektüre

Green Controlling-Preis ausgelobt

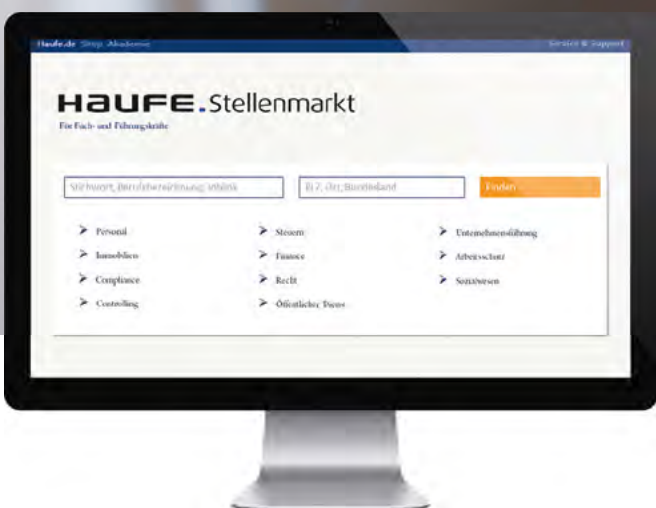


Green-Controlling-Preisverleihung 2019 an die Verbund AG.

Der Green-Controlling-Preis der Péter Horváth-Stiftung in Kooperation mit dem ICV ist ausgelobt worden. Bis zum 15. August können Bewerbungen um den mit 10.000 EUR dotierten Award eingereicht werden. (ICV-Website ->Der Verein ->ICV-Awards)

„Mit grünen Themen zu schwarzen!“: Zur Förderung der Auseinandersetzung des Controllings mit der „grünen Herausforderung“ wird jährlich die innovativste und effektivste „grüne“ Controllinglösung zur Gestaltung und Steuerung von ökologischen Strategien, Programmen, Projekten und Maßnahmen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen ausgezeichnet.

WIR SCHAFFEN PERSPEKTIVEN – FÜR IHREN ERFOLG



DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Unter www.stellenmarkt.haufe.de finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Controlling, Projektmanagement, Risikosteuerung u.v.m.



Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de

FÜR EIN ZEITGEMÄßES CONTROLLING



HAUFE CONTROLLING OFFICE

Haufe Controlling Office liefert Ihnen alle Informationen, die Sie für **aussagekräftige Reportings** und **valide Kennzahlen** benötigen. Von Planung und Budgetierung über Kalkulation bis zu Unternehmens- und Liquiditätssteuerung.

- + Fachdatenbank mit verlässlichen und stets aktualisierten Inhalten u.a. zur aktuellen Krisensituation
- + Best-Practice-Lösungen, aussagekräftige Reportings und Arbeitshilfen, wie z.B. Berechnungsprogramme und Analyse-Tools
- + Inkl. Online-Seminare zu aktuellen Brennpunkten und Herausforderungen im Controlling

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:
www.haufe.de/controling-office
Oder rufen Sie uns einfach an:
0800 50 50 445 (kostenlos)