

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Themen im Focus

Stochastische Break-Even-Analyse

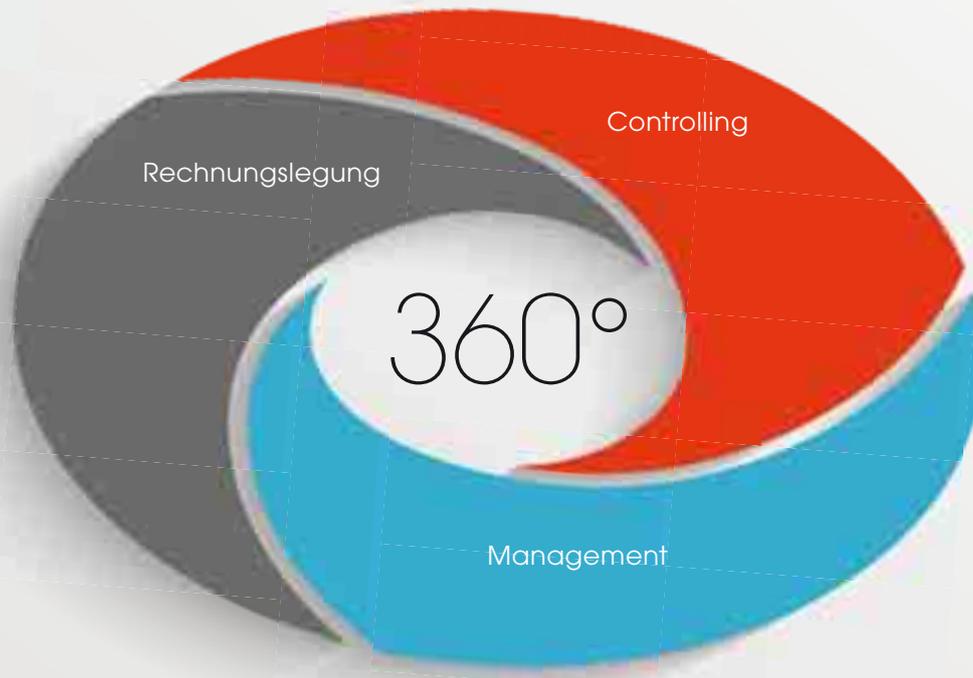
Entscheidung oder Kommunikation

Risikoanalysen

zur Entscheidungsfindung



40 Jahr-Feier Controller Magazin
Lizenzcontrolling für Software
Kalkulation von Produktvarianten
Corporate Governance und Risikomanagement



**Ihr Berufsalltag wird schneller und komplexer.
Wir machen Sie fit.**

Die CA AKADEMIE ist der Full-Service Anbieter für Ihre betriebswirtschaftliche Weiterbildung.

Auszug aus unserem aktuellen Seminarprogramm:

CA controller akademie®

Controllingwissen für die Praxis
Systematisches Trainingsprogramm
in fünf Stufen

Einstieg mit Stufe I

24.08.–28.08.15, Bernried
07.09.–11.09.15, Feldafing
14.09.–18.09.15, Starnberg

Fachseminare zu Controlling Themen

Einkaufs-Controlling
14.09.–16.09.15, Bernried
Managementberichte
05.10.–07.10.15, Bernried
Business Charts mit Excel
08.10.–09.10.15, Bernried
Prozesskostenrechnung
12.10.–14.10.15, Bernried
Gemeinkosten-Controlling
12.10.–14.10.15, Bernried
Controlling der IT-Kosten
12.10.–14.10.15, Starnberg

CA management akademie®

Management- und Controllingwissen
Wirtschaftskompetenz für
Führungskräfte in fünf Modulen

Finanzmanagement und Controlling – Modul 1

15.09.–17.09.15, Feldafing

Strategie, Businessplan und Wertorientierung – Modul 2

06.10.–08.10.15, Seeheim b. Frankfurt

Führung und Personalentwicklung – Modul 5

29.09.–01.10.15, Starnberg

Fachseminare zu Strategie und Management

Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen
21.09.–23.09.15, Bernried
Strategieentwicklung
28.09.–30.09.15, Starnberg
Personal-Management und -Controlling
28.09.–30.09.15, Hamburg
**Jährliche Fachtagung
Business Intelligence**
15.10.2015, München

CA institute for accounting & finance®

Die hohe Kunst der Rechnungslegung
Certified Accounting
Specialist (CAS)

Certified Accounting Specialist (CAS)

21.09.–25.09.15, Tremsbüttel b. Hamburg
12.10.–16.10.15, Salach b. Stuttgart

Fachseminare zu Accounting und Finance

Rechnungslegung nach IFRS
08.09.–10.09.15, Köln
Bilanzierung für Controller
21.09.–22.09.15, Stuttgart
Unternehmensbewertung
23.09.–24.09.15, Stuttgart
Konsolidierung
19.10.–20.10.15, Starnberg
Buchführung für Controller
20.10.15, Stuttgart
M&A-Accounting
21.10.–22.10.15, Starnberg
IFRS für Controller
11.11.–13.11.15, Starnberg

Jetzt buchen oder Informationen unter: **+49 (0)8153-88 974-0** oder **www.ca-akademie.de**

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

im Titelthema beschreibt Herr Prof. Gleißner, dass Risikomanagement nicht erst anfangen sollte, nachdem Entscheidungen getroffen worden sind, sondern schon bevor Entscheidungen getroffen werden.

Risikoeinschätzung vor Entscheidungen?

Risiken sollen auch nicht isoliert jeweils für sich betrachtet werden, modernes Risikomanagement berücksichtigt die Gesamtzusammenhänge und mündet somit in der Wirkung auf den Wert des Unternehmens. Zur Bewertung von Handlungsoptionen (Projekten) wird ein **Kapitalkostensatz** verwendet, der unmittelbar **aus dem Ertragsrisiko abgeleitet** wird. Chancen und Gefahren werden zur Ermittlung eines Variationskoeffizienten berücksichtigt, der ein Maß für die Planungssicherheit darstellt. Diese sogenannte „semi-investitionstheoretische Bewertung“ ist laut Prof. Gleißner nicht aufwändiger als die kapitalmarktorientierte Bewertung und hat den zentralen Vorteil, dass die Bewertung unmittelbar vom Risikoumfang des Bewertungsobjekts abhängig ist. Im Gegensatz zur traditionellen kapitalmarktorientierten Bewertung mit dem Capital Asset Pricing Model (CAPM) ist man zudem nicht von historischen Aktienrendite-Schwankungen (Beta-Faktor) abhängig.

Wie viel Mathematik vertragen wir?

Mathematik, die vermutlich für viele abschreckend wirkt, wird für diese Analysen benötigt. Manche fühlen sich wie von einer Wand voller Rechenformeln erschlagen. Es stellt sich die Frage, ob denn **Entscheidungsfindung verwissenschaftlicht** werden kann, werden soll, eventuell sogar automatisiert werden soll? Die Digitalisierung der Welt ermöglicht dies immer mehr, bildet die Grundlage dafür. Sollten wir das dann auch nützen? Mit den aktuellen Entwicklungen zu Big Data und Predictive Analytics zeichnet sich ein solcher Weg ab. Es können Simulationen von Zukunftszuständen und deren Risiken durchgeführt werden, um am Ende „die beste Entscheidung“ zu treffen. Herr Prof. Rieg stellt in seinem Beitrag zur **stochastischen Break-Even-Point-Analyse** ab Seite 76 fest, dass heute Methoden und Softwarewerkzeuge eine solche Berechnung einfach ermöglichen. Es ergeben sich Einsichten, die eine statische BEP-Analyse nicht liefern kann. Die **monetäre Quantifizierung des Verlustrisikos** erleichtert in Folge die bewusste Berücksichtigung bei der Entscheidungsfindung.

Controllerpreis für Methoden zur Reduzierung von Fehlentscheidungen an RWE

Wie aktuell dieses Thema ist, zeigt sich auch in der Verleihung des diesjährigen Controllerpreises, der an das Projektteam von Dr. Peter Scherpe-reel von RWE geht (ab Seite 103) – das Redaktionsteam des Controller Magazins gratuliert herzlich. Motiviert durch eine Reihe von nicht so



■ Dr. Markus Kottbauer

Chefredakteur Controller Magazin

Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG

Leiter der CA management akademie

Trainer, Berater und Partner der CA Akademie AG

m.kottbauer@ca-akademie.de

glücklich getroffenen Entscheidungen bei RWE in der nahen Vergangenheit, hat das Team Methoden entwickelt, um zukünftig eine Verringerung von Biases zu bewirken. Um kognitive Verzerrungen oder in anderen Worten ausgedrückt, Könnens- und Wollens-Defizite einzuschränken, ist eine exzellente Beratung durch Controller und Risikomanager vonnöten. Neben der Wissensvermittlung im Umgang mit Chancen und Risiken, braucht es auch eine Verhaltensanpassung. Die beste **Entscheidungsvorbereitung nützt nichts, wenn diese nicht verstanden wird** und zwar sowohl von den Personen, die die Entscheidung zu treffen haben, als auch von Jenen, die diese umzusetzen haben. Herr Prof. Weber beschreibt im Artikel ab Seite 14 genau diesen Sachverhalt. Neben den richtigen Werkzeugen zur Entscheidungsfindung ist eben auch die Kommunikation äußerst wichtig. In den Seminaren der CA Akademie drücken wir dies gerne mit folgender Formel aus:

Erfolg = Qualität x Akzeptanz

Die Entscheidungsfindung kann qualitativ noch so hoch sein, die Umsetzung wird nur dann erfolgreich passieren, wenn die Akzeptanz der Verantwortlichen und der Umsetzenden gegeben ist. Erreicht wird die Akzeptanz durch erfolgreiche **Verständlichmachung der Vorgehensweise** – meine Einschätzung ist, dass wir da noch einiges zu tun haben.

40 Jahre ICV und Controller Magazin – 10 Jahre RMA

Auf den Seiten 28/29 finden Sie Impressionen unserer 40-Jahr-Feier beim Controller Congress. Die RMA veranstaltet den 10. Risk Management Congress in Stuttgart am 21. und 22. September, der unter dem Motto „Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2015“ steht. Melden Sie sich rechtzeitig an.

Herzlichst Ihr,

Dr. Markus Kottbauer

Herausgeber

Titelthema



Risikoanalysen zur Entscheidungsfindung
Seite 4

Aktuell



Working Capital Management Seite 62

Lizenz-Controlling für Software
Seite 68

Alfred Biels Literaturforum



Fachbücher im Fokus
Seite 93

Editorial	1
Werner Gleißner	
Risikoanalysen zur Entscheidungsfindung // RMA	4
Jürgen Weber	
Entscheidung oder Kommunikation	14
Jana Eberlein Ulrike Pachal Christopher Pfeiffer	
Corporate Governance und Controlling	16
Alfred Biel	
Interview mit Thomas Amann und Beat Daniel Geissbühler zum Thema: Rechnungslegung nach IAS/IFRS – besser oder anders?	23
Redaktion VCW	
40 Jahre Controller Magazin	28
Uwe Metzger	
Analyse der Kosten für Produktvarianten	30
Clemens Becher	
Activity Based Costing	37
Britta Rathje	
Praxisnahe Aus- und Weiterbildung von Controllern	40
Christof Schimank Christian Briem Philipp Thiele	
Eine Praxisstudie zur Effektivität des Volatilitätsmanagement	41
Peter Schreiber	
Wenn Unternehmen ihre Produkte über Mittler vertreiben	45
Ute Sembritzki Lukas Felix Gentemann Klaus Skupsch	
Performance Measurement für saisonale Unternehmen	47
Stefan A. Duvvuri	
Projektcontrolling für Musikveranstaltungen im Tourneegeschäft	54

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 Controller Akademie | U3 Haufe-Lexware | U4 Corporate Planning | Corporate Planning, 3 | eKom, 5 | Denzhorn, 7 | Haufe Akademie, 11 | DATEV, 13 | FH Kufstein, 15 | Der Controlling Berater, 27 | Haufe-Lexware, 75

Stellenmarkt: NürnbergMesse GmbH - Leiter (m/w) Controlling gesucht, 19 **Beilagen:** Horváth Akademie | CA Akademie | BARC

Impressum

ISSN 1616-0495

40. Jahrgang



Herausgeber

Dr. Markus Kottbauer, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Trainer der CA Akademie AG, Wörthsee/Ettersschlag

Die Zeitschrift ist Organ des Internationalen Controller Verein e.V., München; die Mitglieder des ICV erhalten das Controller Magazin. Das CM berichtet auch von den ICV-Veranstaltungen. www.controllerverein.com

Die Zeitschrift ist Organ der Risk Management Association e.V., München; die Mitglieder der RMA erhalten das Controller Magazin. Das CM berichtet auch aus dessen Veranstaltungen. www.rma-ev.org

Redaktion

Dr. Markus Kottbauer, m.kottbauer@ca-akademie.de
Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de
Mag. Gundula Wagenbrenner, gundula.wagenbrenner@vcw.de

Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich, silvia.froehlich@vcw.de

Magazingestaltung

Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de

Verlagssitz

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

Literaturforum

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

Online-Shop <http://shop.haufe.de/controller>

Anzeigenverkauf

Thomas Horejsi, Tel. 0931 27 91 -451, Fax -477, thomas.horejsi@haufe-lexware.com

Anzeigen Stellenmarkt

Michaela Freund, Tel.: 0931 27 91-777, Fax -477 stellenmarkt@haufe.de

Anzeigendisposition

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

Anzeigenleitung

Bernd Junker, Tel. 0931 27 91 -556, Fax -477, bernd.junker@haufe-lexware.com
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Konzept und Design, Herstellung Magazin Gestaltung Titel und Sonderteil RMA sowie ICV
deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, www.deyhleundloewe.de

Internationaler Controller Verein



Auf dem Weg zur Controlling-Kompetenz-Adresse im Web Seite 103

Risk Management Association e.V.



Vom Risikomanagement als „Silo“ zu einer integrierten, risikoorientierten Unternehmensführung Seite 99

Christian Bremer	
Stress ist ein Geschenk – mit WIN® packen Sie es aus	60
Heinz-Jürgen Klepzig Hendrik Vater	
Working Capital Management	62
Stefan Brassel Andreas Gadatsch Sascha Kremer	
Lizenz-Controlling für Software	68
Sabine Machwürth	
Internationale Personalentwicklung	73
Robert Rieg	
Stochastische Break-Even-Analyse // RMA	76
Heinrich Luft	
Systematisierung und Planung von Fuhrparkkosten anhand eines Prognosemodells	83
Dietmar Paschers	
Controllerrätsel	88

Druck KESSLER Druck + Medien GmbH & Co. KG, 86399 Bobingen, Tel.: 08234 / 9619-0

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

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 166,80 plus € 9,90 Versand in Europa
Einzelheft € 27,80 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 Titel gettyimages und Thinkstock

Zukunft gestalten.



Diakoniewerk Essen

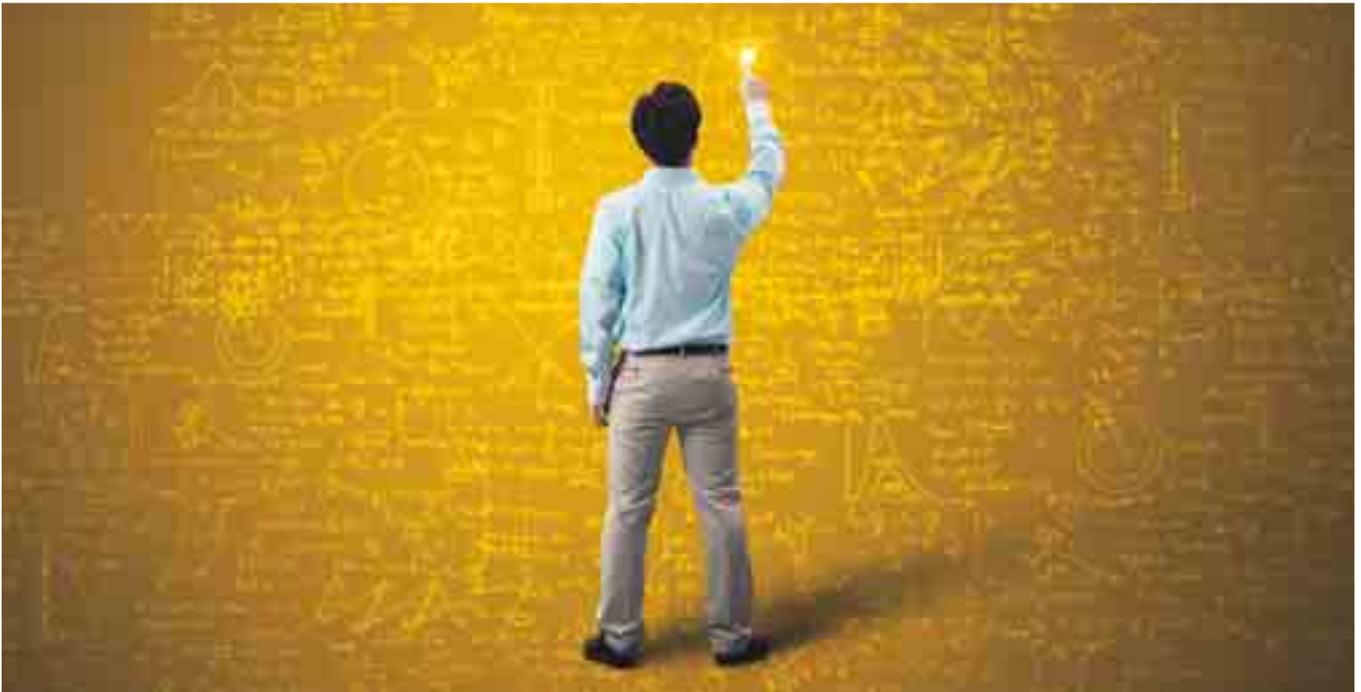


Das Diakoniewerk Essen gestaltet auch den Planungsprozess zukunftsorientiert – mit der Controlling-Software von Corporate Planning.

- Personalkostencontrolling
- Leistungsstatistik
- Budgetierung
- Ergebnisrechnung

Corporate Planning

www.controlling-software.de



Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen

Von der Optimierung der Risikobewältigungsmaßnahmen zur Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profiles aller Maßnahmen

von Werner Gleißner

RMA

Mit den Risikomanagement-Fähigkeiten eines Unternehmens, egal ob in einer Risikomanagement-Abteilung, dem Controlling oder in operativen Bereichen angesiedelt, soll das Ertrag-Risiko-Profil des Unternehmens verbessert werden. Der ökonomische Mehrwert des Risikomanagements in einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft erfordert zwar zunächst Transparenz über Chancen und Gefahren (Risiken), wie dies durch das KonTraG gefordert wird. Transparenz ist jedoch eine notwendige Voraussetzung, aber nicht hinreichend für einen ökonomischen Mehrwert. Dieser entsteht erst, wenn durch risikogerechte Entscheidungen Handlungsoptionen oder Maßnahmen durchge-

führt werden, die tatsächlich zu einer Verbesserung des Verhältnisses der erwarteten Erträge zum Risikoumfang eines Unternehmens beitragen. Notwendig ist daher ein Zusammenspiel von Controlling und Unternehmensplanung mit dem Risikomanagement vor einer Top-Management-Entscheidung. Das notwendige **Abwägen erwarteter Erträge und Risiken¹ bei der Vorbereitung von Entscheidungen kann unterstützt werden durch den Einsatz von Performancemaßen als Erfolgsmaßstab (Entscheidungskriterium)**, welche die durch eine mögliche Handlungsoption einhergehende Veränderung der zu erwartenden Erträge und des aggregierten Risikoumfangs auf eine Kennzahl verdichtet darstellen.² Ein besonders geeignetes Performancemaß ist ein modellbasiert berechneter Unternehmenswert. Er drückt

den sicheren Geldbetrag aus, der äquivalent ist zu dem gesamten unsicheren Zahlungsstrom eines Unternehmens (oder Unternehmensteils oder Projekts). Aufgrund von Kapitalmarktunvollkommenheiten sollte für die Diskontierung der erwarteten Erträge (finanzielle Überschüsse, Cashflows) der Kapitalisierungszinssatz aus den aggregierten Ertragsrisiken³ abgeleitet werden, und nicht etwa aus historischen Aktienrenditeschwankungen.⁴

Der richtige Fokus des Risikomanagements: Entscheidungen statt Risiken

Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft ist die Optimierung des Ertrag-Risiko-Profiles

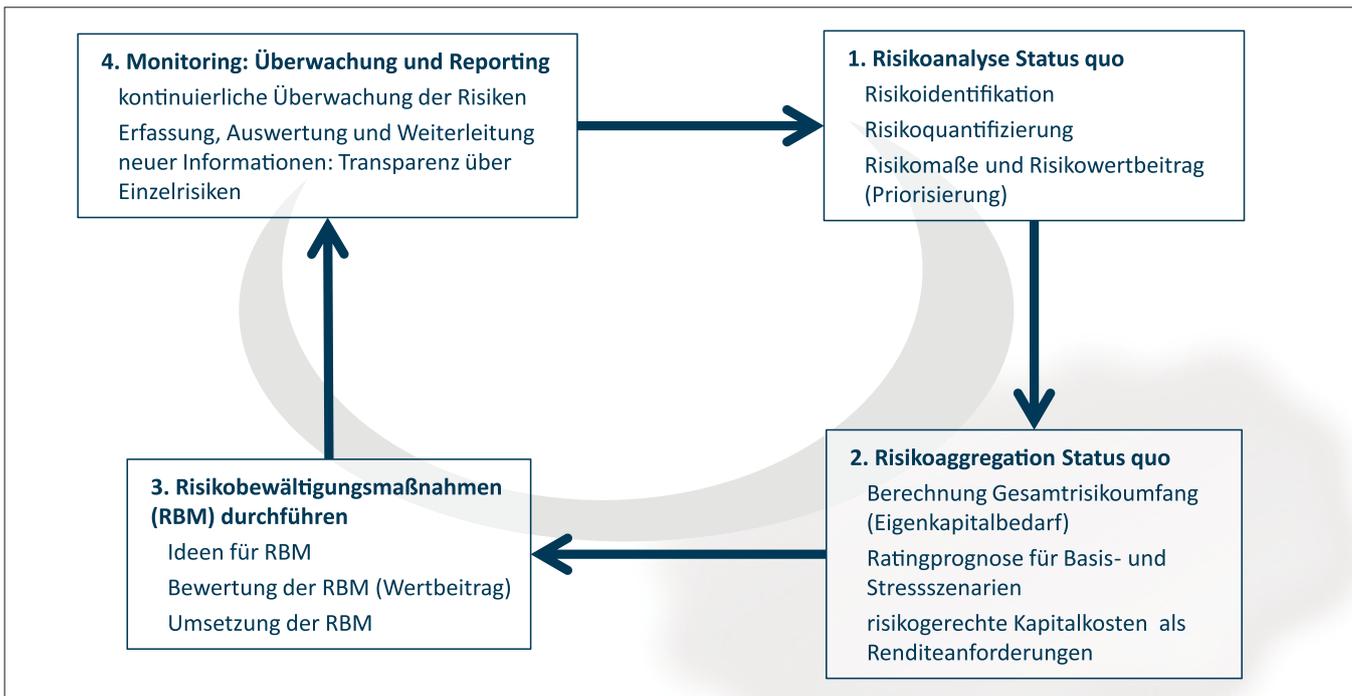


Abb. 1: Traditioneller Ablauf von Risikomanagementprozessen

des Unternehmens, das Abwägen von Erträgen und Risiken, die zentrale Herausforderung bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen. Aus dieser Perspektive wird offensichtlich, dass der **traditionelle Fokus des Risikomanagements** eines Unternehmens, nämlich sich neben Risikoanalyse und Risikoüberwachung mit den Risikobewältigungsmaßnahmen zu befassen, **viel zu kurz greift**. Risikobewältigungsmaßnahmen stellen – naheliegenderweise – Risiken in den Mittelpunkt, und

in den Fokus des Risikomanagements kommen eben gerade diejenigen Maßnahmen, die traditionell primär auf die Veränderungen des Risikoumfangs ausgerichtet sind. Zu nennen sind Versicherungen (Risikotransfer) sowie diverse Strategien zur Risikovermeidung, Risikoverminderung oder Risikobegrenzung.

Tatsächlich sollte das Risikomanagement eines Unternehmens sich jedoch **mit allen geplanten Maßnahmen bzw. Handlungsoptionen**

der Unternehmensführung befassen. Und zwar bevor die Entscheidungen für eine solche Handlungsoption getroffen werden. Der Grund dafür ist einfach: Prinzipiell können nämlich alle Handlungsoptionen und Maßnahmen des Unternehmens, wie z. B. Investitionen, Akquisitionen, Strategie-Veränderungen oder Großprojekte, Ertrag und Risiko eines Unternehmens beeinflussen. Und im Allgemeinen haben sie auch Auswirkungen auf den Risikoumfang. Gegenstand von Risikoanalysen und

INTELLIGENTE 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**.



elKom
SOLUTIONS
TM 1 inside

elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Bahnhofstraße 20
78532 Tuttlingen

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

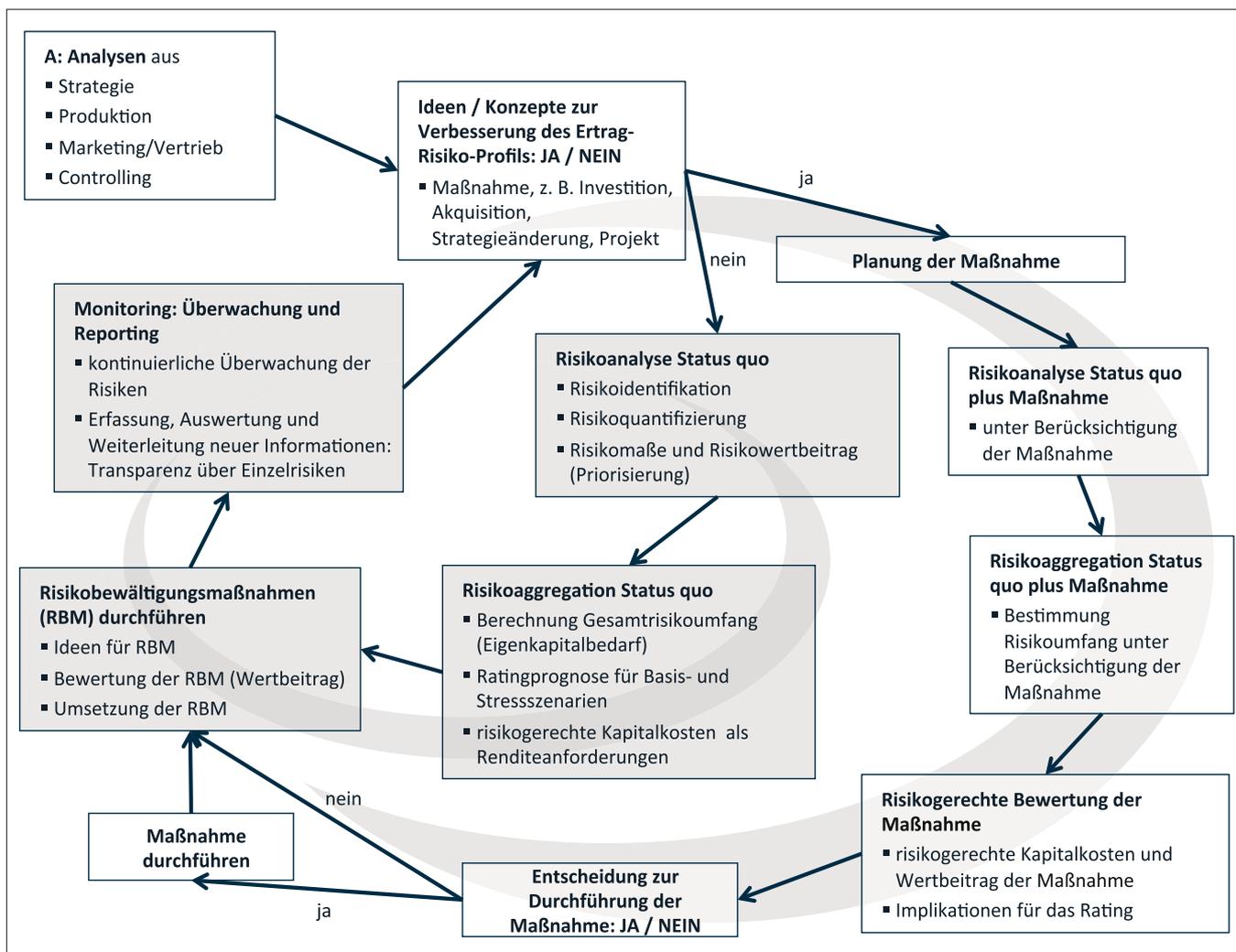


Abb. 2: Risikoanalyse und Bewertung zur Entscheidungsvorbereitung

einer risikogerechten Bewertung müssen damit alle wesentlichen, insbesondere strategischen Handlungsalternativen (Maßnahmen-Bündel) des Unternehmens sein. Und eine risiko- und wertorientierte Unternehmenssteuerung muss sich – im Zusammenspiel zwischen Controlling und Risikomanagement – damit **primär mit anstehenden wichtigen Entscheidungen und nicht nur mit bestehenden Risiken befassen**: Es sind nämlich die Entscheidungen, z. B. über Investitionen oder andere Groß-Projekte, die den Risikoumfang stark beeinflussen – und diese Entscheidungen beziehen sich auf Handlungsoptionen und Maßnahmenbündel, die typischerweise mehrere Risikoarten beeinflussen, was wiederum eine **gemeinsame Betrachtung und Aggregation der Auswirkungen für Marktrisiken, Leistungsrisiken und Finanzrisiken erfordert** (und keine „Silobetrachtung“ einzelner Risikoarten und der diesen zuordenbaren Risikobewältigungsmaßnahmen).

Vom Risikomanagement zu risikoorientiertem Controlling

Die hier umrissenen grundlegenden Überlegungen werden nachfolgend ausgebaut und in den Implikationen für eine risiko- und wertorientierte Unternehmenssteuerung, und damit für Controlling und ein modernes Risikomanagement⁶, diskutiert.

Ausgangspunkt der Betrachtung ist die in Abbildung 1 dargestellte „traditionelle“ Risikomanagement-Sichtweise.⁶

Ein im Unternehmen etabliertes, an die Anforderungen von KonTraG und IDW PS 340 ausgerichtetes Risikomanagement⁷ umfasst zunächst die Identifikation und Quantifizierung der Risiken (Risikoanalyse), um die wesentlichen Einzelrisiken zu erkennen und z. B. in Form eines Risikoinventars priorisiert zusammenzufassen. Ein leistungsfähiges und „Kon-

TraG-konformes“ Risikomanagement aggregiert anschließend diese Risiken zur Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs, z. B. ausgedrückt im Eigenkapitalbedarf, was eine Monte-Carlo-Simulation erfordert.^{8,9} Nur durch die Aggregation der Risiken, also der Berechnung einer großen risikobedingt möglichen Anzahl von Zukunftsszenarien, können die Kombinationseffekte von Risiken ausgewertet werden. Und gerade solche Kombinationen von Risiken – und nicht Einzelrisiken – sind es, die meist Unternehmenskrisen oder Insolvenzen auslösen.

Der dritte Prozessschritt im Risikomanagement ist die Initiierung von Risikobewältigungsmaßnahmen. Dabei werden typischerweise die bestehenden Risiken betrachtet und Maßnahmen initiiert, die auf die Vermeidung, Verminderung der Eintrittswahrscheinlichkeit, Begrenzung der Schadenshöhe oder den Transfer der Risiken ausgerichtet sind (z. B. Versicherungen

oder das redundante Auslegen von Produktionsanlagen).

Hier wird deutlich: Die Fokusse der nun gerade durch das Risikomanagement initiierten Aktivitäten sind meist die bekannten Einzelrisiken und nicht etwa Veränderungen der Gesamtrisikoposition, ausgelöst durch die Entscheidung bezüglich neuer Aktivitäten (wie Investitionen).

Andere wesentliche Handlungsoptionen und Maßnahmenbündel, über die die Unternehmensführung in der Vorbereitung einer Entscheidung nachdenkt, werden oft nicht konsequent daraufhin untersucht, welche Veränderungen des aggregierten Risikoumfangs diese zur Konsequenz haben würden. Stattdessen wird versucht, durch traditionelle Risikobewältigungsmaßnahmen die Risikoposition zu verändern – und hier wird oft sogar durch die singuläre Betrachtung von „Sicherheits-Zielen“ angestrebt, den Risikoumfang zu minimieren. Dies ist natürlich nicht sinnvoll, da Unternehmertum mit dem Eingehen von Chancen und Gefahren (Risiken) verbunden ist und eine „optimale Risikoposition“ eine Optimierung des Ertrag-Risiko-Profiles, also des risikogerechten Unternehmenswerts, anstreben sollte. Die laufende Risikoüberwachung wird flankiert durch eine kontinuierliche oder regelmäßige Überprüfung des Gesamtrisikoprofils, also Risikoidentifikationsaktivitäten, sowie eine Überarbeitung der Risikoquantifizierung (Risikoanalyse). Traditionell wird in einem isolierten Risikomanagement-Ansatz¹⁰ viel Energie aufgewendet, um geeignete Prozesse und (Software-) Tools vorzuhalten, um diese Risiken kontinuierlich zu überwachen. Eine Veränderung des Risikoumfangs sollte durch eine Überwachung natürlich erkannt werden. Allerdings erfährt das Risikomanagement oft von Veränderungen des Risikoumfangs erst im Detail, wenn risikopositionsverändernde Entscheidungen der Unternehmensführung bereits getroffen sind.

Wie man sieht, ist der traditionelle Fokus des Risikomanagements ausgerichtet auf Einzelrisiken und Risikoarten und eben nicht auf anstehende Entscheidungen bezüglich Handlungsoptionen oder Maßnahmen, die den Risikoumfang beeinflussen. Der ökonomische Mehrwert des Risikomanagements ergibt sich jedoch im erheblichen Teil gerade dadurch, dass bei der

Vorbereitung wesentlicher (strategischer) unternehmerischer Entscheidungen Risikoanalysen vorgenommen werden, um aufzuzeigen, welcher Risikoumfang sich ergeben wird, falls eine zu beurteilende Entscheidung getroffen würde (Was-wäre-wenn-Analyse).

Diese Denkweise einer integrierten, an Entscheidungen orientierten „risiko- und wertorientierten Unternehmensführung“, die das traditionelle Risikomanagement als Baustein einbezieht, zeigt die Abbildung 2.¹¹

In Abbildung 2 findet man wieder den „traditionellen“ Risikomanagement-Kreis. In dem hier erläuterten ganzheitlichen, entscheidungsorientierten Ansatz leisten die Managementsysteme jedoch mehr. Es wird der Beitrag von Risikomanagement-Fähigkeiten, unabhängig von der Zuordnung auf eine spezifische Abteilung, bei der fundierten Vorbereitung wichtiger unternehmerischer Entscheidungen erwartet.

Wie man am Einstiegspunkt A sehen kann, **sind zunächst „Ideen“ für mögliche wesentliche Handlungsoptionen und Maßnahmenbündel der Unternehmensführung aus allen Themenfeldern – Strategie, Investition und Finanzierung, Produktentwicklung etc. – systematisch zu erfassen.** Nun ist es die Aufgabe von Controlling und Risikomanagement, im Zusammenspiel aufzuzeigen, welche Implikationen eine Entscheidung für die zukünftige Entwicklung des Ertrags und des Risikoumfangs haben würde. Es ist also insbesondere eine Risikoanalyse bezogen auf die geplante Handlungsoption vorzunehmen. Man erkennt den Unterschied: Fokus der Analyse ist nicht der aktuelle Status quo des Unternehmens oder eines laufendes Projekts. Fokus ist nun die Analyse einer möglichen Handlungsoption, um aufzuzeigen, wie sich die Ertragslage und der aggregierte Gesamtrisikoumfang des Unternehmens verändern würden, wenn die Unternehmensführung sich für diese Handlungsoption entscheiden würde. Eine solche Vergleichsrechnung kann man in der Abbildung 3 sehen, die die Implikationen einer Handlungsoption – Investition in einen neuen Ausgangsmarkt – auf Ertrag, aggregierten Gesamtrisikoumfang (Eigenkapitalbedarf), Rating (für Basis- und Stressszenarien) und eben den Unternehmenswert als Performancemaß zeigt.



Planung

Konsolidierung

Business Intelligence

Leadership Intelligence

BPS-ONE®

Prozessoptimierung, Planungssicherheit, valides Zahlenwerk und die intelligente Vernetzung aller Unternehmensbereiche vereint in einer Software.

“Die mit BPS-ONE® erreichte Zeitersparnis kann durchaus in der Größenordnung einer Mannwoche pro Monat bewertet werden.”

Lothar von Arnim, Borries GmbH, Pliezhausen

	Status quo	Handlungsoption: Auslandsexpansion	
Ertrag (EBIT, Plan 2017)	16	18,5	deutlicher Ertragsanstieg
Risiko (Variationskoeffizient FCFnSt)	19%	21%	moderat erhöhtes Risiko
Kapitalkostensatz	5,50%	5,70%	
Ratingprognose (Plan)	BB+	BB+	
Rating (Stressszenario)	BB	BB-	ausreichend stabiles Rating
Wert (in Mio. €)	153	168	klare Wertsteigerung
Strategisches Fitting			Kompetenzen vorhanden

Abb. 3: Bewertung einer strategischen Handlungsoption (Fallbeispiel)

Die notwendigen Berechnungen zur Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profiles einer Entscheidungsvorlage, wie in Abbildung 3 gezeigt, werden im folgenden Abschnitt erläutert.

Risikogerechte Bewertung von Strategien, Maßnahmen und Handlungsoptionen

Grundlage der Berechnung des Wertbeitrags einer analysierten Handlungsoption ist die Veränderung des Ertragsrisikos des Unternehmens, womit Risikodiversifikationseffekte im Unternehmenskontext berücksichtigt werden.¹² Im Gegensatz zur traditionellen „kapitalmarkt-orientierten“ Bewertung wird **bei der Bewertung von Handlungsoptionen (Projekten) der Kapitalkostensatz unmittelbar aus dem Ertragsrisiko abgeleitet**, und nicht etwa aus historischen Aktienrendite-Schwankungen (wie üblicherweise beim Beta-Faktor des CAPM)¹³. Auf diese Weise werden die Insiderinformationen der Unternehmensführung, speziell auch über die Risiken eines Projektes, im Entscheidungskalkül berücksichtigt. **So wird für jede Handlungsoption ein dazu passender Kapitalkostensatz für die Bewertung berechnet**, der die risikogerechte Anforderung an die Rendite zeigt (vgl. Abbildung 3).¹⁴

Ein Kapitalkostensatz (Diskontierungszinssatz) k kann also ausgehend vom „Ertragsrisiko“ σ_{Ertrag} , z. B. der Standardabweichung des Ertrags, als Ergebnis der Risikoaggregation berechnet werden. Mit diesen können die „traditionellen“ Ertragswert- oder Discounted-Cashflow-Formeln für die Bewertung von Handlungsoptionen genutzt werden. Dabei wird z. B. vereinfachend nur für ein „repräsentatives“ Jahr der Sachverhalt genutzt, dass man den

Wert W auf zwei Wegen berechnen kann: Durch Diskontierung mittels risikoadjustiertem Zinssatz k oder über einen Risikoabschlag vom erwarteten Ergebnis (Ertrag (E^e)). Mit einem von der Risikomenge der Erträge oder der freien Cashflows – z. B. σ_{Ertrag} – abhängigen Risikoabschlag werden Sicherheitsäquivalente berechnet, die sich aus der Replikation ergeben. Sicherheitsäquivalente sind mit dem risikolosen Zinssatz (Basiszinssatz) r_f zu diskontieren.

$$(1) \quad W(E^e) = \frac{E^e}{1+k} = \frac{E^e - \lambda \cdot \sigma_{Ertrag} \cdot d}{1+r_f}$$

Da die Eigentümer nicht unbedingt alle Risiken des Unternehmens σ_{Ertrag} tragen, muss der Risikodiversifikationsfaktor (d) berücksichtigt werden.¹⁵ Er zeigt den Anteil der Risiken, den der Eigentümer zu tragen hätte, also bewertungsrelevant ist. Im CAPM ist d gerade die Korrelation ρ zum Marktportfolio. Man kann zeigen, dass bei Verwendung der Standardabweichung als Risikomaß λ , der „Marktpreis des Risikos“, gerade dem bekannten Sharpe-Ratio¹⁶ entspricht.¹⁷ Es ist abhängig von der erwarteten Rendite des Marktindex r_m^e , deren Standardabweichung σ_{r_m} und dem risikolosen Basiszins r_f .

$$(2) \quad \lambda = \frac{\text{Marktrisikoprämie}}{\sigma_{r_m}} = \frac{r_m^e - r_f}{\sigma_{r_m}}$$

λ ist mit plausiblen Werten etwa 0,25. Mit dem Erwartungswert des „Ertrags“ E^e ergibt sich durch Auflösen von (1) folgende Gleichung für den risikogerechten Kapitalkostensatz (als Anforderung an die Rendite).¹⁸

$$(3) \quad k = \frac{1+r_f}{1-\lambda \cdot \frac{\sigma_{Ertrag}}{E^e} \cdot d} - 1 \approx r_f + \lambda \cdot V \cdot d$$

Das Verhältnis von Ertragsrisiko σ_{Ertrag} zum erwarteten Ertrag E^e , die beide von Chancen und Gefahren abhängig sind, nennt man Variations-

koeffizient (V). Er ist eine Kennzahl für die Planungssicherheit. Diese sogenannte „semi-investitionstheoretische Bewertung“¹⁹ ist nicht aufwändiger als die kapitalmarktorientierte Bewertung, unterstellt (sofern gewünscht) die gleichen Alternativinvestments, hat aber den zentralen Vorteil: Die Bewertung ist unmittelbar abhängig vom Risikoumfang des Bewertungsobjekts bzw. der zu beurteilenden Handlungsoptionen (Ertragsrisiko) und nicht von historischen Aktienrenditeschwankungen. Damit sind Kapitalmarktunvollkommenheiten, soweit sie die Aktien des zu bewertenden Unternehmens betreffen, irrelevant.²⁰

Über die Berechnung der Kapitalkosten mit Gleichung (3) werden somit die Risiken in der Beurteilung von Handlungsoptionen erfasst. Ebenfalls berücksichtigt werden schon bei der Vorbereitung einer Entscheidung (und nicht erst ex post im Rahmen des Risikoreportings) die möglichen Auswirkungen der Handlungsoption für das zukünftige Rating, das die Insolvenz-wahrscheinlichkeit eines Unternehmens beschreibt. Zu beachten ist, dass die Insolvenz-wahrscheinlichkeit p (Rating) auch einen Werttreiber darstellt und wie eine negative Wachstumsrate (in der Fortführungsphase eines Bewertungsmodells) wirkt.²¹

Zu beurteilende Handlungsoptionen haben potenziell Wirkung auf (1) erwartete Erträge, (2) aggregiertes Ertragsrisiko und gegebenenfalls auch (3) Risikodeckungspotenzial (Eigenkapital- und Liquiditätsreserven) – und damit insgesamt auf Rating (Gläubiger-Perspektive) und Wert (Eigentümersperspektive), was Abbildung 4 zusammenfassend zeigt. Durch die Berechnung von Ratingprognosen für ein Basis- sowie ein risikoabhängiges Stressszenario und eine ergänzende Risikosimulation kann

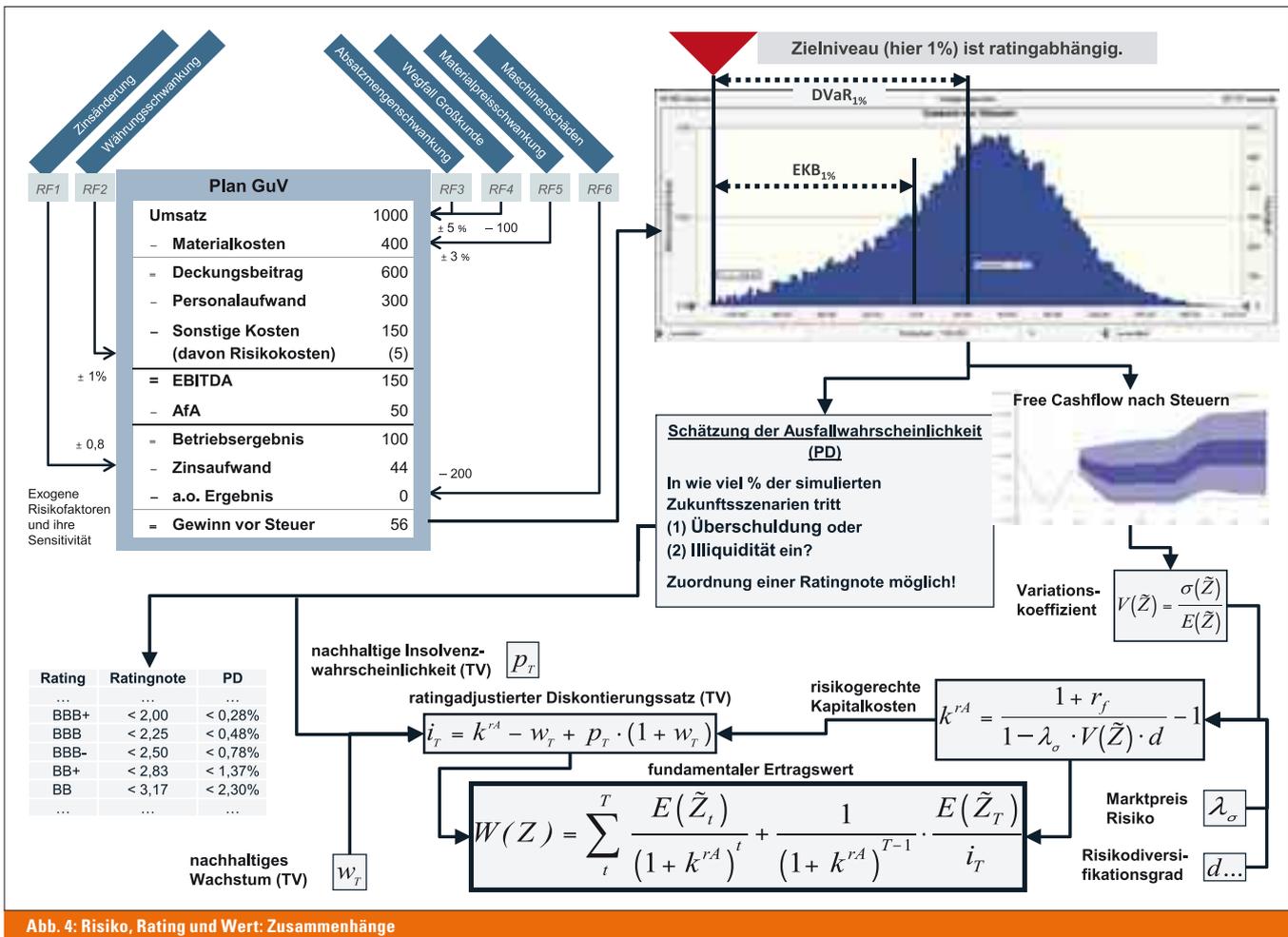


Abb. 4: Risiko, Rating und Wert: Zusammenhänge

untersucht werden, ob bzw. in welchem Umfang durch die Maßnahmen, über die das Top-Management entscheiden will, die Krisenanfälligkeit des Unternehmens zunehmen würde. Es erfolgt also eine klare Beurteilung der Implikationen von angedachten Maßnahmen – bevor über diese entschieden und sie durchgeführt werden – auf den Grad der Bestandsbedrohung des Unternehmens. Und gerade diese Beurteilung möglicher bestandsbedrohender Auswirkungen, also Gefährdungen des zukünftigen Ratings, sind der Kern der gesetzlichen Anforderung aus dem Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG), was auch in den Anforderungen des IDW Prüfungsstandards 340 deutlich wird.

sentlicher (strategischer) Entscheidungen die Auswirkungen für den aggregierten Risikoumfang und das zukünftige Rating als Maßstab für die Bedrohungslage des Unternehmens betrachtet und bei der Entscheidungsfindung nachvollziehbar berücksichtigt werden.²² Hier zeigen sich bei den in der Praxis aufgebauten traditionellen, „silo-orientierten“ Risikomanagementsystemen gravierende Schwächen. Oft findet nicht einmal die geforderte Risikoaggregation statt. Häufig werden die Implikationen der kombinierten Wirkung verschiedener Einzelrisiken für das zukünftige Rating (Ratingprognosen) nicht beurteilt und so potenziell bestandsbedrohende Entwicklungen übersehen.

Besonders problematisch ist es potenziell, wenn das Risikomanagement – mit Risikoanalyse und Risikoüberwachung – immer nur die aktuelle Situation des Unternehmens betrachtet und eben nicht präventiv aktiv wird, also bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen deren mögliche Auswirkungen auf die zukünftige Risikosituation anzeigt. Gerade daher ist der in Abbildung 2 dargestellte Managementansatz notwendig, der die Einbeziehung von quantitativen Risikoanalysen – des Risikomanagements oder auch des Controllings – bei der Vorbereitung aller wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen gewährleistet.

Haftungsrisiken durch fehlende Risikoanalysen und Ratingprognosen

Es ergeben sich potenziell erhebliche Haftungsrisiken für die Unternehmensführung, wenn nicht bereits vor der Durchführung we-

Autor



Prof. Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand bei der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden. Er ist Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV) und im Beirat der Risk Management Association.

E-Mail: kontakt@futurevalue.de
www.werner-gleissner.de

Fazit und Implikationen für die Praxis

Traditionelle Risikomanagement-Ansätze haben oft schwerwiegende Konstruktionsfehler, die einen praktischen Nutzen in Frage stellen und potenziell sogar schwerwiegende persönliche Haftungsrisiken für die Unternehmensführung implizieren können. Es ist unzureichend, wenn das Risikomanagement (im Zusammenspiel mit Controlling, Qualitätsmanagement oder Treasury) lediglich die in einem Unternehmen bereits vorhandenen Risiken überwacht und in Risikoreports für die Unternehmensführung (und den Aufsichtsrat) turnusmäßig zusammenfasst.

Sichergestellt werden muss, dass das Risikomanagement sich nicht nur mit den bestehenden Risiken beschäftigt, sondern insbesondere auch mit Handlungsoptionen sowie geplanten Projekten und Maßnahmen. Es ist auch wenig hilfreich erst nach einer Entscheidung festzustellen, welche Implikationen diese für das Unternehmen – speziell für Risiken und Rating – nun gehabt hat. Bereits vor einer Entscheidung für eine solche Handlungsoption (wie Investition) ist aufzuzeigen, wie sich durch diese der aggregierte Gesamtrisikoumfang eines Unternehmens verändern und welche Implikationen diese Veränderungen für den Grad der Bestandsbedrohung eines Unternehmens haben würde, ausgedrückt durch eine Ratingprognose. Eine risiko- und wertorientierte Unternehmensführung erfordert ein Abwägen erwarteter Erträge und Risiken bei der Vorbereitung von Entscheidungen.

Quantitative Risikoanalyse und Risikoaggregation sind Grundlage für eine tatsächlich risikoorientierte Bewertung mit risikoadäquaten Kapitalkosten, da aufgrund der empirisch vielfach belegten Kapitalmarktunvollkommenheiten traditionelle „kapitalmarktorientierte“ Bewertungsverfahren (wie z.B. das CAPM) unzureichend sind. Durch die Risikoanalyse erhält man auch erst die für die Bewertung nötigen „erwartungstreuen“ Schätzer der Erträge, die von den Planwerten abweichen, wenn z.B. Gefahren gegenüber Chancen dominieren.

Unabhängig davon, wie die Aufgaben für Risikoanalyse und risikogerechte Bewertung in

einem Unternehmen auf Controlling und Risikomanagement verteilt sind, ist das wichtigste Einsatzfeld der Risikoanalysen die Vorbereitung von Entscheidungen, insbesondere des Top-Managements.

Literatur

Angermüller, N. O./Gleißner, W. (2011): Verbindung von Controlling und Risikomanagement: Eine empirische Studie der Gegebenheiten bei H-DAX Unternehmen, in: Controlling, 6 / 2011, S. 308-316

Berger, T./Gleißner, W. (2013): Modernes Risikomanagement, in: wisu, 4 / 2013, S. 525-530

Brühwiler, B. (2011): Risikomanagement als Führungsaufgabe: ISO 31000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen, Haupt Verlag, Bern

Carhart, M. M. (1997): On Persistence in Mutual Fund Performance, in: Journal of Finance 52, S. 57-82

Chen, L. / Novy-Marx, R. / Zhang, L. (2011): An Alternative Three-Factor Model. Working paper, Washington University St. Louis, available at <http://ssrn.com/abstract=1418117> (Stand 12.05.2014)

Crasselt, N. / Pellens, B. / Schmidt, A. (2010): Zusammenhang zwischen Wert- und Risikomanagement – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling, 22. Jg. (2010), S. 405-410

Cyrus, R. / Gleißner, W. (2013): Haftungsfalle bei Managemententscheidungen: Maßnahmenpaket zur Vermeidung und Abwehr einer persönlichen Haftung, in: ZRFC Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 5 / 2013, S. 180-186

Diederichs, M. (2012): Risikomanagement und Risikocontrolling, 3. Auflage, Vahlen Verlag, München 2012

Fama, E. F. / French, K. R. (1993): Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds, in: Journal of Financial Economics, Jg. 33, Nr. 1, S. 3-56

Fama, E. F. / French, K. R. (2008): Dissecting Anomalies, in: Journal of Finance, volume 63, issue 4, August 2008, S. 1653-1678

Füser, K. / Gleißner, W. / Meier, G. (1999): Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis, in: Der Betrieb, Heft 15/1999, S. 753-758

Gleißner, W. (2001): Identifikation, Messung und Aggregation von Risiken, in: Gleißner, W./ Meier, G. (Hrsg.) Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 111-137

Gleißner, W. (2004): Die Aggregation von Risiken im Kontext der Unternehmensplanung, in: ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management, Heft 5/2004, S. 350-359

Gleißner, W. (2005): Kapitalkosten: Der Schwachpunkt bei der Unternehmensbewertung und im wertorientierten Management, in: FINANZ BETRIEB, 4/2005, S. 217-229

Gleißner, W. (2011): Risikoanalyse und Replikation für Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmenssteuerung, in: WiSt, 7 / 11, S. 345-352

Gleißner, W. (2013a): Unsicherheit, Risiko und Unternehmenswert, in: Petersen, K./Zwirner, C./Brösel, G. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensbewertung, Bundesanzeiger Verlag, Köln 2013, S. 691-721

Gleißner, W. (2013b): Die risikogerechte Bewertung alternativer Unternehmensstrategien: ein Fallbeispiel jenseits CAPM, in: Bewertungspraktiker, 3 / 2013, S. 82-89

Gleißner, W. (2014a): 10 Gebote für gute unternehmerische Entscheidungen, in: Controller Magazin, 4 / 2014, S. 34-41

Gleißner, W. (2014b): Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung: Erkenntnisse der empirischen Kapitalmarktforschung und alternative Bewertungsmethoden, in: Corporate Finance, 4 / 2014, S. 151-167

Gleißner, W. (2014c): Quantifizierung komplexer Risiken – Fallbeispiel Projektrisiken, in: Risiko Manager, 22/2014, S. 1, 7-10

Gleißner, W. / Kalwait, R. (2010): Integration von Risikomanagement und Controlling – Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit im Controlling, in: Controller Magazin, Ausgabe 4, Juli/August 2010, S. 23-34

Gleißner, W. / Pflaum, R. (2008): Risiken konzernweit managen – Die organisatorische Verankerung des Risikomanagements bei EnBW, in: Roselieb, F./Dreher, M. (Hrsg.), Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen, Erich Schmidt Verlag, 2008, S. 181-208

Gleißner, W. / Romeike, F. (2012): Gute Frage: Was sind die „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)“?, in: Risk, Compliance & Audit 1/2012, S. 14-16

Gleißner, W. / Wolfrum, M. (2008): Eigenkapitalkosten und die Bewertung nicht börsennotierter Unternehmen: Relevanz von Diversifikationsgrad und Risikomaß, in: Finanz Betrieb, 9/2008, S. 602-614

Günther, T. (2014): Planungs- und Kontrollinstrumente zur unternehmenswertorientierten Führung in mittelständischen Unternehmen, in: Controlling, 26. Jg., Heft 4/5, S. 220-227

Henschel, T. / Busch, S. (2015): Benchmarkstudie zum Stand und zu Perspektiven des Risikomanagements in deutschen KMU, in: Controller Magazin, 1 / 2015, S. 66-73

Knabe, M. (2012): Die Berücksichtigung von Insolvenzrisiken in der Unternehmensbewertung, EUL Verlag, Lohmar 2012

Krüger, P. / Landier, A. / Thesmar, D. (2011): The WACC Fallacy: The Real Effects of Using a Unique Discount Rate, in: IDEI Working Papers 629, Institut d'Économie Industrielle (IDEI), Toulouse

Loughran, T. / Wellman, J. W. (2011): New Evidence on the Relation between the Enterprise Multiple and Average Stock Returns, in: Journal of Financial and Quantitative Analysis, 6 / 2011, S. 1629-1650

Mai, M. J. (2006): Mehrperiodige Bewertung mit dem Tax-CAPM Kapitalkostenkonzept, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 76. Jg., H.12, S. 1225-1253

Romeike, F. (2008): Rechtliche Grundlagen des Risikomanagement Haftungs- und Strafvermeidung für Corporate Compliance, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008

Romeike, F. / Hager, P. (2013): Erfolgsfaktor Risikomanagement 3.0: Lessons learned, Methoden, Checklisten und Implementierung, Springer Verlag, Wiesbaden 2013

Rubinstein, M. E. (1973): A Mean-Variance Synthesis of Corporate Financial Theory, in: The Journal of Finance, 1/1973, S. 167-181

Spremann, K. (2004): Valuation: Grundlagen moderner Unternehmensbewertung, Oldenburg Verlag, München 2004

Vanini, U. (2012): Risikomanagement – Grundlagen, Instrumente, Unternehmenspraxis, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012

Walkshäusl, C. (2013): Fundamentalrisiken und Aktienrenditen – Auch hier gilt, mit weniger Risiko zu einer besseren Performance, in: CORPORATE FINANCE biz, 3/2013, S.119-123

Winter, P. (2007): Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen – Entwicklung einer tragfähigen Risikocontrolling-Konzeption und Vorschlag zur Gestaltung einer Risikorechnung (Dissertation Universität Mannheim 2006), Josef Eul Verlag, Lohmar 2007

Fußnoten

¹ Siehe Gleißner (2014a und 2011).

² Siehe zu Performancemaßen Gleißner (2014c).

³ Z. B. Variationskoeffizient der Gewinne, siehe Gleißner (2011, 2013a und 2013b).

⁴ Siehe Gleißner (2014b) und Walkshäusl (2013) zu den schwerwiegenden Kapitalmarkt-Anomalien, der fehlenden Prognosefähigkeit, speziell des Capital Asset Pricing Modells (CAPM) für die zukünftigen Aktienrenditen und zur sogenannten „Volatilitätsanomalie“, der zufolge gerade risikoarme Unternehmen überdurchschnittliche Renditen zeigen.

⁵ Siehe Berger / Gleißner (2013) und Gleißner / Kalweit (2010).

⁶ Siehe eine ähnlich gelagerte Darstellung z. B. Diederichs (2012), Brühwiler (2011) und Vanini (2012).

⁷ Siehe dazu z. B. Füser / Gleißner / Maier (1999) und Romeike (2008).

⁸ Siehe Gleißner (2004 und 2001).

⁹ In der Praxis gibt es aber gerade bei der Risikoaggregation und der dafür notwendigen Verknüpfung von Risiken mit Planungspositionen noch erhebliche Defizite, siehe Henschel/Busch (2015) sowie Crasselt/Pellens/Schmidt (2010) und Angermüller/Gleißner (2011).

¹⁰ Siehe dazu auch Gleißner / Pflaum (2008) für Alternativen.

¹¹ Siehe Gleißner / Kalweit (2010) für einen integrierten Ansatz und die entsprechende Sichtweise einer Verknüpfung von Planung und Risikomanagement in den neuen „Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung“, z. B. Gleißner / Romeike (2012).

¹² Man spricht hier von einer „inkrementalen“ Risikoallokation. Eine konservativere Beurteilung einer Handlungsoption bzw. eines Projektes ist möglich, wenn Risikodiversifikationseffekte vernachlässigt werden. Eine noch progressivere Bewertung berücksichtigt zudem auch ergänzende Risikodiversifikationseffekte auf Ebene des Portfolios der Eigentümer eines Unternehmens. Diese Vorstellung entspricht

Erreichen Sie Ihre beruflichen Ziele schneller.

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Wir begleiten Sie mit topaktuellen Weiterbildungsangeboten für Controller:

- Praxisorientierte Seminare, Trainings und Workshops
- Schulungen mit Zertifikat
- Lehrgang Geprüfte/r Controller/in
- Schriftlicher Lehrgang
- Kompakte e-Trainings

Mehr unter
[www.haufe-akademie.de/
controlling](http://www.haufe-akademie.de/controlling)

derjenigen im Capital Asset Pricing Modell (CAPM), das aufgrund der getroffenen Annahmen durchgängig – allerdings wenig realistisch – von perfekt diversifizierten Eigentümern ausgeht (siehe zur Risikodiversifikation im Portfolio-Kontext Gleißner / Wolfrum, 2008).

¹³ Die empirischen Resultate der letzten rund 25 Jahre zeigen, dass der Beta-Faktor einen geringen oder gar keinen Beitrag zur Erklärung von Aktienrenditen leistet, aber eine Vielzahl anderer Einflüsse empirisch belegt sind. Das Drei-Faktoren-Modell (Fama / French, 1993 und 2008), das Vier-Faktoren-Modell (Carhart, 1997) und das „fundamentale“ Q-Theorie-Modell von Chen, Novy-Marx und Zhang (2011) zeigen sich in praktisch allen Untersuchungen leistungsfähiger als das CAPM. Interessant ist, dass recht simple (und in der Praxis übliche) Kennzahlen, wie das EBITDA-Multiple, einen recht hohen Erklärungsbeitrag bei den Aktienrenditen bieten, möglicherweise einfach deshalb, weil sie eine korrekturbedürftige Über- oder Unterbewertung einer Aktie auf einem unvollkommenen Kapitalmarkt operationalisieren (Loughran / Wellman, 2010).

¹⁴ Krüger / Landier / Thesmar (2011) zeigen, dass unternehmenseinheitliche Kapitalkosten zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen führen können.

¹⁵ Oft wird angenommen, dass die Korrelation des Ergebnisses zur Rendite des Marktportfolios genauso hoch ist wie die Korrelation zwischen den Aktien des Unternehmens und dem Marktportfolio (siehe zu den entsprechenden Annahmen über die Korrelation zwischen Cash-flow-Schwankungen der Aktienrenditen z. B. Mai (2006). Vgl. auch das Fallbeispiel in Gleißner (2013b), wo d statistisch aus historischen Ergebnisschwankungen abgeleitet wird.

$$k^{CAPM} = r_f + \beta(r_m^e - r_f) = r_f + \lambda \rho \sigma_i$$

¹⁷ Gleißner (2011) und Gleißner / Wolfrum (2008) zur Herleitung mittels unvollständiger „Replikation“ sowie Rubinstein (1973) und Spremann (2004). Für die übliche Diskontierung über die Zeit t mit $(1+k)^t$ benötigt man weitere Annahmen über die zeitliche Entwicklung des Risikos.

$$^{18} \lambda \cdot \frac{\sigma_{Ertrag}}{E^e} \cdot d < 1$$

¹⁹ Siehe als Spezialform der semi-investitions-theoretischen Bewertung unter Berücksichtigung von Rating- und Finanzierungsrestriktionen den sogenannten „Risikodeckungsansatz“ gemäß Gleißner (2005).

²⁰ Will man – trotz aller Probleme – den Annahmen des CAPM treu bleiben, kann die „Risikoabschlagvariante des CAPM“ genutzt werden, bei der der Risikoumfang ebenfalls über das Ertragsrisiko (Standardabweichung der Gewinne bzw. finanzielle Überschüsse) erfasst wird. Siehe z. B. Rubinstein (1973). Spremann (2004) und Gleißner / Wolfrum (2008) zeigen, dass diese CAPM-Variante unter den spezifischen CAPM-Annahmen mit den Bewertungsgleichungen gemäß „unvollkommener Replikationen“ übereinstimmt.

²¹ Sie ist jedoch nicht als Komponente von k zu verstehen (vgl. Gleißner, 2011b und Knabe, 2012).

²² Vgl. Cyrus / Gleißner (2013) und Romeike (2008). ■

Ein Jubiläum wurde gefeiert – ganz in GOLD – 40. Congress der Controller und das Controller Magazin ist auch 40 geworden!

Beides „aus der Wiege gehoben“ von Dr. Albrecht Deyhle mit intensiver Unterstützung seiner Frau Hannelore Deyhle-Friedrich, die viele Jahre den Verlag geleitet hat.

Es war uns „Controller Magazin-Damen“ eine große Freude, dass die Beiden uns am Congress-Stand besucht haben. Sie leben jetzt im Ruhestand mit Kindern und Enkelkindern, und wir freuen uns sehr, wenn sie, so wie am Jubiläums-Congress, noch ein bißchen am Puls ihrer Lebenswerke Controller Akademie, Controller Verein und Controlling-Verlag teilhaben und mitmachen können.



v.l. Gundula Wagenbrenner, Hannelore Deyhle-Friedrich, Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Susanne Eiselmayer u. Silvia Fröhlich

Unternehmenszahlen: geprüft.

Vertrauen: gestärkt.

Mit meinem Wirtschaftsprüfer.

Gerade in wirtschaftlich bewegten Zeiten ist das Testat Ihres Wirtschaftsprüfers wertvoll. Denn als unabhängige, vereidigte Instanz prüft er nach international anerkannten Kriterien. Das gibt Ihnen die Sicherheit, das Richtige zu tun. Investoren, Banken und Geschäftspartner gewinnen Vertrauen in Ihr Unternehmen.

Mehr Infos bei Ihrem Wirtschaftsprüfer, unter 0800 1001119
oder auf www.datev.de/wertvoll.



Zukunft gestalten. Gemeinsam.

Entscheidung oder Kommunikation

von Jürgen Weber



Die Neuauflage eines Lehrbuchs zu schreiben, ist stets Gelegenheit, über ein bekanntes Feld noch einmal ganz neu nachzudenken – und das ist der Anlass für diese Kolumne. In meinem Fall geht es um das **Thema wertorientierte Steuerung**. Die Auflage unsres 2004 erschienenen Lehrbuchs ist verkauft, der Verlag hat uns zu einer Neuauflage überredet.

Vor gut zehn Jahren haben wir – aufbauend auf der Erfahrung von vier DAX 30-Konzernen – das damals in Deutschland noch wenig bekannte, zumindest aber kaum verbreitete Steuerungskonzept aus einer Controllingsicht heraus analysiert. Diese Analyse lieferte im Kern drei Erkenntnisse: **(1) Die konsequente Ausrichtung an der Perspektive des Kapitalmarkts** schafft für das Management eine **zusätzliche** und zudem sehr **hilfreiche neue Perspektive**. **(2) Wertorientierte Steuerung bedeutet** – soll sie erfolgreich sein – weit mehr als die Implementierung wertorientierter Kennzahlen. Letztlich müssen **alle Führungsbereiche entsprechend angepasst** werden. **(3) Das eigentliche Problem von Wertorientierung** ist die **vergleichsweise komplizierte Operationalisierung des Konzepts** – man denke nur an die weit über Hundert Anpassungen, die im Konzept des Economic Value Added vorgeschlagen werden.

In der Folge hat sich das Konzept dann – deshalb? – auch weit weniger stark in der Praxis durchgesetzt, als dies seine Protagonisten (insbesondere Unternehmensberatungen) den Unternehmen suggeriert hatten. Insbesondere

wurden die bestehenden Implementierungen mit der Zeit immer weiter vereinfacht. Somit haben wir eine paradoxe Situation vor uns: Auf der einen Seite ermöglicht die systematische Einbeziehung der Perspektive des Kapitalmarkts bessere Entscheidungen des Managements. Auf der anderen Seite wird das Management mit den neuen Steuerungsgrößen nicht wirklich warm. Sie erscheinen den Managern als zu kompliziert, zu wenig intuitiv verständlich, und das trotz umfangreicher Schulungsmaßnahmen und trotz der Tatsache, dass immer mehr junge Manager das Thema Wertorientierung an den Hochschulen „von der Pike auf“ gelernt haben.

Wo liegt das Problem?

Ein zweites Beispiel: Wir kennen alle die Kapitalwertmethode zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Investition. Die mit letzterer verbundenen Einzahlungs- und Auszahlungsströme werden ermittelt und mit einem bestimmten Zinssatz diskontiert. Ist der Kapital-

wert positiv, rechnet sich die Investition, im anderen Fall nicht. Die Methode ist dabei mittlerweile so sehr common sense, dass man leicht eine zentrale der Rechnung zugrundeliegende Annahme vergisst: die, dass die Investition exakt festliegt, also quasi in einem Zuge kalkuliert werden kann. Viele Investitionen passen aber nicht in dieses Raster. So kann man z. B. zunächst mit einem geringen Betrag in einen neuen Markt investieren und später – bei sich einstellendem Erfolg – weitere Investitionen anschließen. Die erste Investition hat damit einen Optionscharakter, und wir wissen aus der Finanztheorie, dass Optionen einen positiven Wert besitzen. Nur die direkten Zahlungsströme zu berücksichtigen, greift in einem solchen Fall zu kurz. Man muss vielmehr eine Optionswertberechnung machen (Realoptionen). Diese ist allerdings hochkompliziert. Insofern findet man zwar in den meisten (großen) Unternehmen Mitarbeiter, die die Rechnung beherrschen, aber nur sehr wenige Unternehmen, in denen Realoptionsrechnungen ein zugelassenes Verfahren im Investitionscontrolling sind.

Autor



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; www.whu.edu/controllers. Er ist zudem Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

Erneut: Wo liegt das Problem?

Nun: Wer über betriebswirtschaftliche Instrumente redet, setzt häufig implizit Entscheidung und Steuerung gleich. Eine bessere Entscheidung führt in dieser Sichtweise damit automatisch zu einer besseren Steuerung. Genau diese Gleichung geht aber nicht auf. **Zwischen entscheiden und steuern liegen kommunizieren und koordinieren**, und hier gilt die Faustregel: je komplizierter die Entscheidung, desto schlechter kann sie kommuniziert werden, und je schlechter sie kommuniziert werden kann, desto schwerer fällt die Koordination. Ein nach allen Regeln der Kunst ermittelter Realoptionswert ist denkbar ungeeignet, um bei der Verteilung des Investitionsbudgets verwendet zu werden, weil ihn kaum jemand der Beteiligten kennt und damit auch nicht nachvollziehen kann, wie sorgfältig und objektiv die in ihn einfließenden Zahlungsgrößen ermittelt und zu einem Wert verdichtet wurden. Ähnliches gilt für wertorientierte Steuerungsgrößen: **Je komplizierter z. B. die Einbeziehung von Risiko in die Bestimmung der Eigenkapitalkosten gewählt wird,**

desto weniger geeignet ist der resultierende Wert, um zu im Unternehmen akzeptierten Zinssätzen zu kommen. Für den einzelnen Geschäftsbereichsleiter ist es dann kaum nachvollziehbar, ob der für ihn ausgerechnete hohe Zinssatz wirklich gerecht ist, wenn sein Kollege deutlich weniger zahlen muss.

Die Notwendigkeit, **unterschiedliche Entscheidungsträger mit unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten** in unterschiedlichen Geschäftssituationen miteinander abstimmen zu müssen, um zu einem koordinierten Handeln des Unternehmens zu kommen, **schränkt die erlaubte Komplexität von Steuerungsgrößen ganz erheblich ein.** Komplizierte Entscheidungskalküle sind für Steuerungsfragen zumeist ungeeignet.

Wer als Controller seine Toolbox durch ambitionierte, nach allen Regeln modernster Entscheidungskunst gestaltete neue Instrumente aufwerten möchte, sollte diesen Wunsch sehr kritisch überdenken. **Ein Manager** kauft keine Black box. Er **wird nur das akzeptieren, was**

er versteht und seinen Mitarbeitern erklären kann. Selbst eine Balanced Scorecard war am Ende zu kompliziert, um im Manageralltag mit all seinen zeitlichen und sachlichen Restriktionen in breitem Maße erfolgreich angewendet zu werden.

Die Skepsis der Manager gegenüber komplizierten Instrumenten ist deshalb grundsätzlich berechtigt. Insofern sollte deren Misserfolg auch nicht nur als eine sich selbsterfüllende Prophezeiung angesehen werden – wer etwas von vorne herein als zu kompliziert einschätzt, wird exakt dies auch als Begründung dafür anführen, dass die Einführung nicht geklappt hat. Es macht vielmehr auch hier sehr viel Sinn, auf den Kunden zu hören. **Controller müssen in meinen Augen viel stärker den Unterschied zwischen Entscheidungs- und Steuerungsinstrumenten berücksichtigen.** Ein „one size fits all“ gibt es auch hier nicht. ■

MASTERSTUDIENGANG UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG & -SANIERUNG

HIGHLIGHTS

- Spezialisierte Lehrveranstaltungen Wirtschaft und Recht rund um Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen
- Expertise in deutschem und österreichischem Recht
- Bearbeitung von Fallstudien aus der Beratungspraxis
- Studienreise mit Vorlesungen und Gesprächen auf Executive-Level

FAKTEN

- Berufsbegleitend (Freitag Nachmittag/Samstag)
- akadem. Grad: Master of Arts in Business (MA)
- Dauer: 4 Semester
- Kosten: € 363,36/Sem. (zzgl. ÖH-Beitrag)
- Zugang: mit abgeschlossenem Erststudium

Kontakt: FH-Prof. Dr. Markus W. Exler
Leiter des Instituts für grenzüberschreitende
Restrukturierung
Mail: monika.puchner@fh-kufstein.ac.at

www.fh-kufstein.ac.at/URS



Corporate Governance und Controlling

Die Rolle des Controllings im unternehmerischen Überwachungssystem am Beispiel kalkulatorischer Zinsen

von Jana Eberlein, Ulrike Pachal und Christopher Pfeiffer

Wollen Unternehmen ihren Erhalt in Zeiten zunehmender externer und interner Risiken¹ langfristig am Markt sichern, müssen sie proaktiv mit potenziellen Störungen umzugehen wissen. Gelingt es dem unternehmerischen Überwachungssystem nicht, diesem Anspruch zu genügen, so zeigen erst jüngst bekannte Skandale die daraus resultierende Gefahr für Unternehmensschiefungen². Dies belegt nachdrücklich die unerlässliche Regel- und Gesetzeskonformität (Compliance) für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Um Risiken zu begegnen und ihnen präventiv entgegenzuwirken, stehen den Unternehmen eine Vielzahl an Kontroll- und Überwachungsmechanismen zur Verfügung. Ein ganzheitliches und derzeit intensiv diskutiertes Konstrukt bildet das unternehmerische Überwachungssystem unter dem Dach der Corporate Governance. Es gewährleistet, Risiken frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten, zu priorisieren und letztlich einen effektiven Umgang mit ihnen zu ermöglichen. Zusätzlich beinhaltet das Überwachungssystem Instrumente zur Regelung von Kompetenzen, Installierung von Überwachungsprozessen und Kontrolle der einzelnen Subsysteme der Unternehmensführung. Ziel ist es, die Interessen der Share- sowie Stakeholder zu schützen und damit eine verantwortungsvolle Unternehmensführung zu fördern. Es besteht der Ehrgeiz, die stetige Wertschöpfungssteigerung³ und langfristige Erfolgssicherung in das unternehmerische Handeln zu integrieren.

Zudem können weitere Betrachtungsweisen aufgeführt werden, welche die Notwendigkeit von Corporate Governance im Kontext mit ei-

nem unternehmerischen Überwachungssystem belegen. Die Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht ermöglicht der Unternehmensführung ohne Einfluss der Shareholder maßgebliche Entscheidungen zu treffen. Im Hinblick auf die Prinzipal-Agent-Theorie ist es den Shareholdern somit weder möglich, das Unternehmen zu kontrollieren, noch es zu überwachen. Doch die Forderung nach mehr Unternehmenstransparenz wird beharrlich lauter, wodurch der Corporate-Governance-Ansatz noch stärker in den Fokus rückt^{4,5}.

Dem Controlling obliegt hierbei eine besondere Bedeutung, da es einerseits als interner Dienstleister für das unternehmerische Überwachungssystem auftritt, und andererseits bei Einsatz von Controlling-Tools genauso eigenverantwortlich den Richtlinien und Standards unterliegt. **Beispielhaft sollen diese zwei Sichtweisen für den Ansatz kalkulatorischer Zinsen behandelt werden.**

Aufbau eines zeitgemäßen Überwachungssystems im Zusammenspiel von Corporate Governance und Controlling

Die Abbildung 1 zeigt ein ganzheitliches Überwachungssystem unter Federführung der Corporate Governance. Diese hat als faktischer und rechtlicher Ordnungsrahmen im Sinne aller Share- und Stakeholder eine integrative und kompetente sowie auf den langfristigen Erfolg orientierte Unternehmensführung und -kontrolle unter Beachtung von

Gesetzen, Regelwerken und Standards zu gewährleisten⁶.

Die unternehmerische Verantwortlichkeit, also die zielkonforme institutionelle, funktionale und prozessuale Gestaltung, Steuerung und Weiterentwicklung obliegt hingegen der Unternehmensführung. Als leitende Instanz trägt sie gemäß der Sorgfaltspflicht nach § 93 AktG sowie § 43 GmbHG ggf. auch persönlich Rechenschaft gegenüber den Share- und Stakeholdern. Damit besteht eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung darin, die Idee der Corporate Governance stetig in alle Subsysteme des Überwachungssystems zu kommunizieren und deren unternehmenszielkonforme Umsetzung dauerhaft sicherzustellen. Idealerweise besteht ein modernes Überwachungssystem aus den komplementären, unternehmenszielabhängigen und dennoch eigenverantwortlichen Subsystemen Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und dem Compliance Management. Tangierend ist die Interne Revision als unternehmenszielunabhängiges Subsystem einzubeziehen. Die Einordnung des Controllings in das Überwachungssystem fällt diffiziler aus. Controlling wird als führungsunterstützendes Subsystem, das vielfältig mit den einzelnen Bestandteilen des unternehmerischen Überwachungssystems zu vernetzen ist, verstanden. Darüber hinaus fungiert das Controlling zunehmend als Inhouse-Consulting und übernimmt weitere Aufgabenfelder, wie:

a) Governance-Support

Aktive, schnelle und versierte Unterstützung der Unternehmensführung, indem nicht nur

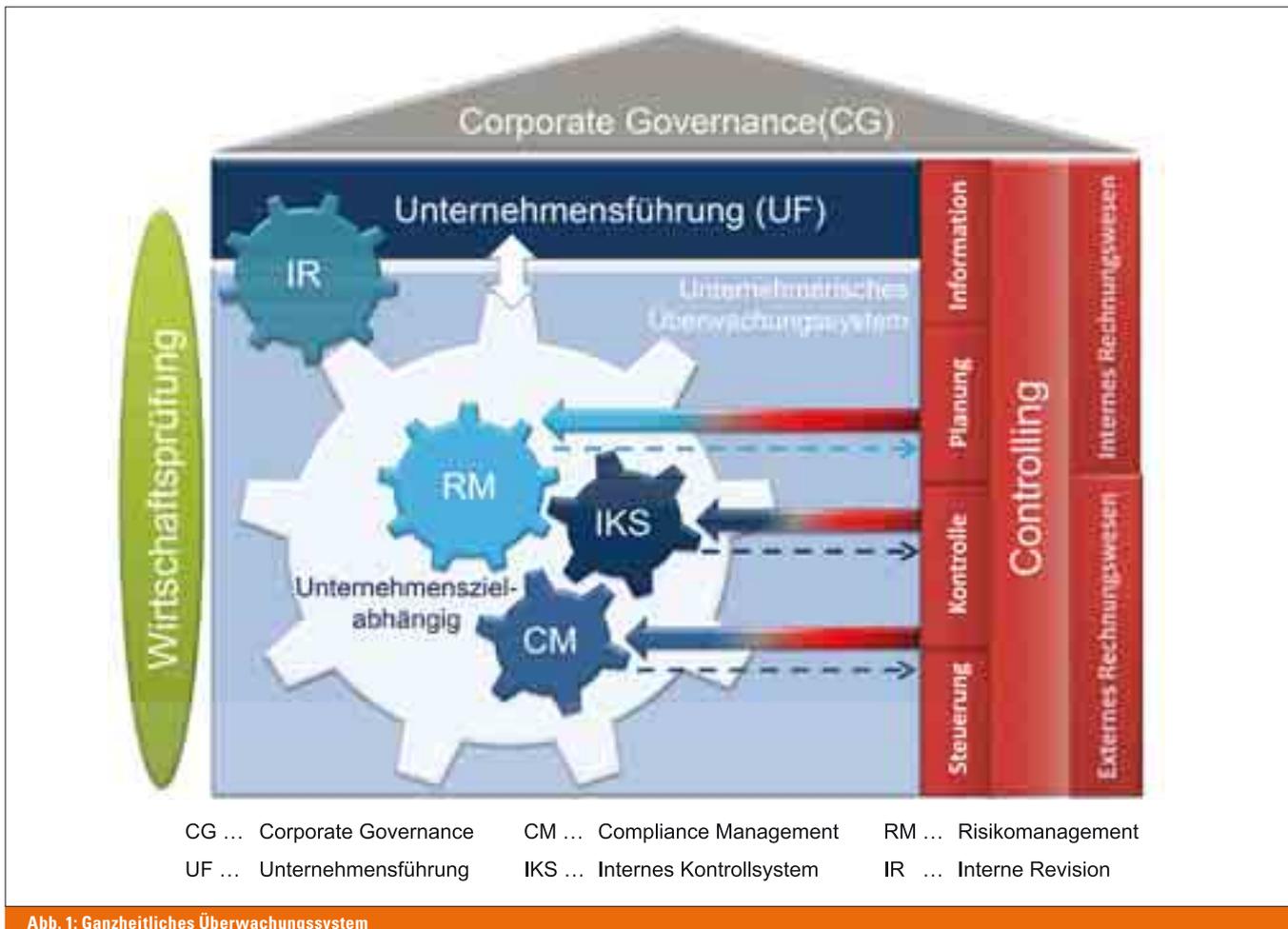


Abb. 1: Ganzheitliches Überwachungssystem

Entscheidungen vorzubereiten sind, sondern auch deren gewinnorientierte Umsetzung mit-zuverantworten ist

b) Business-Partner

Bereitstellung sachbezogener, operativer und strategischer Navigationsmethodik zur erfolgsorientierten Unternehmenssteuerung sowie Übernahme der realitätsnahen, umfassenden und je nach Entscheidungserfordernis detailgetreuen, koordinationsorientierten Information, Planung und Kontrolle

c) Management Accounting

Bedarfsgerechte und differenzierte Aufbereitung sowie termingerechte Weitergabe von Daten des internen und externen Rechnungswesens (Reporting)

d) Mentoring und Motivation

Permanente, loyale und zielführende Kommunikation mit Unternehmensangehörigen in Bereichen, Projekten und Prozessen⁷.

Infolgedessen müssen die unternehmenszielabhängigen Subsysteme Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und Compliance Management als Internal Clients angesehen

werden. Dem Controlling obliegt hierbei **die subsystemindividuell angepasste Informationsversorgung, Planung, Steuerung und Kontrolle unter Einhaltung ökonomischer, psychologischer und ethischer Kodexe**. Bei näherer Betrachtung der Informationsströme innerhalb des Überwachungssystems zeichnen sich indes mannigfaltige Querverbindungen ab. Einerseits existieren innerhalb des Triumvirats zahlreiche Informationsüberlagerungen und andererseits bedarf es vielfältiger Rückkopplungen an das Controlling.

Das **Compliance** hat die effektive und effiziente Erfüllung sämtlicher gesetzlicher Bestimmungen, interner Standards sowie wesentlicher Ansprüche aller Stakeholder sicherzustellen. Nicht nur letztgenannter Anspruch wird durch potenziell auftretende Risiken beeinflusst, weshalb das Compliance wiederum an den Erkenntnissen des Risikomanagements auszurichten ist⁸.

Das **Risikomanagement** verantwortet die Identifikation, Messung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Steuerung von potenziellen

Abweichungen des Sollzustands. Es gilt dabei, ein optimales Verhältnis zwischen eingegangenem Risiko und antizipiertem Erfolg zu erreichen⁹. Tangiert werden letztlich nicht nur die Aufgabenfelder des Controllings, sondern auch die Vorgaben des Internen Kontrollsystems.

Das **Interne Kontrollsystem** wirkt als Überwachungsinstanz auf das Risikomanagement. Es beinhaltet die vom Management eingeführten Grundsätze, Verfahren, Regelungen und Maßnahmen und befasst sich mit der organisatorischen Entscheidungsumsetzung¹⁰. Wenn auch auf verschiedenen Ebenen, faktisch sind Risikomanagement und das Interne Kontrollsystem auf den umfassenden Schutz vor Risiken ausgerichtet.

Die **Koordinationsaufgabe des Controllings** besteht u. a. darin, den Informationsfluss zwischen den Subsystemen sowie die jeweiligen Rückkopplungen unter vielerlei Perspektiven optimal auszugestalten. So gilt es, die zu ermittelnden Informationsbedarfe umfassend, inhaltlich, formal, termingerecht und ökonomisch

	Controlling als Inhouse Consultant	
	Synergien	Defizite
Risiko-management	- Ziel der Risikoreduzierung - Etablierung von Prognose- und Frühaufklärungssystemen - Aufbau des Maßnahmennotfallplans	- Gefahr von Informationslücken - Subjektivität beim Festlegen von Eintrittswahrscheinlichkeiten von Risiken
Compliance Management	- Minderung von asymmetrischen Informationsverteilungen - Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung ¹³	- Mangelnde Anpassungskalkulation an nicht regelkonformes Verhalten ¹⁴ - Differenzierte qualitative und quantitative Betrachtungsweisen
Internes Kontrollsystem	- Kontrolle und Überwachung der organisatorischen Abläufe	- Organisatorische vs. fachliche Überwachung
Interne Revision	- Ganzheitliche Kontrolltätigkeit - Internal Consulting - Effizientere Kontrolle und Überwachung	- Differenzierte Kontroll-, Überwachungsintervalle sowie abweichende Kontrollfunktionen

Abb. 2: Synergien und Defizite des Controllings im unternehmerischen Überwachungssystem

zu erfüllen. Es besteht der Anspruch, durch etwaige Dopplungsarbeiten keine Kapazitäten zu verschwenden und gleichfalls keine Informationslücken zuzulassen. Dafür hat das Controlling mit einem einheitlich abgestimmten Reporting Sorge zu tragen.

Die **Interne Revision** stellt eine objektive Prüfungs- und Beratungsleistung und ein unternehmenszielunabhängiges Überwachungssystem dar. Sowohl die Koordinationsqualität als auch die Kommunikationsströme von Informationen gilt es, hinsichtlich Effizienz und Effektivität im gesamten Unternehmenskomplex zu kontrollieren. Auch dafür werden in nicht unerheblichem Maße Daten vom Controlling zur Verfügung gestellt. Letztlich soll die Interne Revision durch kontinuierliches Optimieren des

unternehmenszielabhängigen Überwachungssystems einen Mehrwert für das Unternehmen bewirken¹¹.

Abhängig von der Unternehmensrechtsform übernimmt die Wirtschaftsprüfung als externe Kontrollinstanz die jährliche Gesamtprüfung des Unternehmens und somit auch die Kontrolle von Aufbau, Organisation und Effektivität des unternehmerischen Überwachungssystems.

Controlling als Dienstleister für das Überwachungssystem?

Im Corporate-Governance-System hat das Controlling ein Höchstmaß an Effizienz und Effektivität zu gewährleisten¹² und fungiert

vorzugsweise als Informationslieferant. Somit basieren die Subsysteme zwar noch vielfach auf einer identischen Datenplattform, allerdings erfolgt deren Auswertung immer spezifisch, im Idealfall unabhängig und mehrdimensional. Defizite treten insbesondere aufgrund nicht ausreichend berücksichtigter Schnittstellen sowie des Fehlens von Interpretationshilfen bzw. ungenügender Kommunikation zwischen den Systemen auf. Zwar sind die unternehmenszielabhängigen und -unabhängigen Systeme jeweils in sich geschlossen, in ihrer Gesamtheit fokussieren sie dennoch gemeinschaftlich auf eine langfristige Unternehmenswertschöpfung (vgl. [Abbildung 2](#)).

• **Risikomanagement und Controlling**
Gelingt eine effiziente Ausgestaltung gleichermaßen, so wäre eine essenzielle Risikoreduzierung möglich. Diese wird hauptsächlich durch eine erwartungstreue Planung mit kleinem Konfidenzintervall bewirkt¹⁵. Angestrebt wird, Chancen und Risiken möglichst für die Zukunft umfassend zu identifizieren und zu quantifizieren, um unternehmerische Entscheidungen zu verbessern (vgl. [Abbildung 3](#))¹⁶.

Um Risiken proaktiv zu begegnen, ist der Aufbau von Prognose- und Frühaufklärungssystemen unabdingbar. Zudem sollten wirkungsvolle Notfallmaßnahmen entwickelt werden, **damit das Unternehmen eintretende Risiken effizienter steuern und die Auswirkungen frühzeitig reduzieren kann**. Problematisch dürfte sein, dass die berechneten Eintritts-

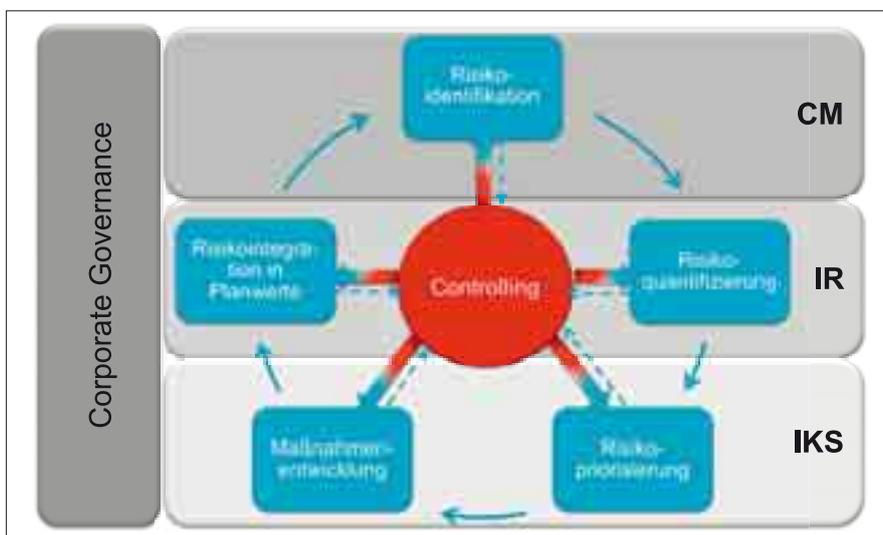


Abb. 3: Zusammenhang zwischen Controlling und Risikomanagement-Prozess¹⁷

wahrscheinlichkeiten häufig subjektiven Annahmen unterliegen. Zudem vermag das Controlling nicht alle Informationen zu erfassen bzw. aufzuarbeiten, wodurch Risiken ggf. zu spät oder gar nicht erkannt werden.

• Compliance und Controlling

Das Controlling stellt durch zweckgerichtete Informationen, Planung und Kontrolle **die Transparenz für Compliance-Risiken her**¹⁸. Beide Systeme unterstützen die Einhaltung von Richtlinien und ethischen Grundsätzen¹⁹, sodass die ganzheitliche Umsetzung im Bewusstsein des Handelnden verankert wird²⁰. Allerdings führen das quantitativ geprägte Controlling und die eher qualitative Denkart des Compliance auch zu Widersprüchen. Das Controlling muss einen belastbaren Steuerungsrahmen für die einzuhaltenden Regelungen aufbauen. „Das erfordert messbare oder zumindest „wahrnehmbare“ Kriterien für die Compliance-relevanten Bereiche“²¹. Das ist problematisch, da somit keine effektive Planungssicherheit erreicht werden kann²². Möglichkeiten des Controllings, nicht regelkonformes Verhalten bspw. vorab im Rah-

men von Opportunitätskosten als Risikovorsorge einzukalkulieren, dürfte schwierig und ggf. anstößig sein.

• Internes Kontrollsystem und Controlling

Zwischen diesen Systemen finden sich bezüglich organisatorischer Überwachungsmechanismen zahlreiche Gemeinsamkeiten. Das Interne Kontrollsystem prüft die prozessuale Umsetzung von Managemententscheidungen auf organisatorische Richtigkeit und ebenso überwacht das Controlling im Rahmen seiner Kontrollfunktion organisatorische Abläufe. Weil das Aufgabenspektrum des Controllings auch die fachliche Prüfung beinhaltet, können Kommunikationsprobleme aufgrund nicht geklärter Zuständigkeiten auftreten.

• Interne Revision und Controlling

Beide streben die Verbesserung von Kontrolle und Überwachung an²³. Der Unterschied besteht in Bezug auf die Kontrollobjekte. Wobei die Interne Revision die formale Korrektheit sowie Zweckmäßigkeit von Strukturen und Prozessabläufen ablauforganisatorisch prüft²⁴,

orientiert das Controlling zusätzlich auf funktionale und prozessuale Abläufe unter ergebnisorientierten Aspekten. Weil sowohl Revision als auch Controlling eine Informationsplattform²⁵ des Internal Consultings im Überwachungssystem bieten²⁶, eröffnet sich die Chance für effizientere Kontroll- und Überwachungstätigkeiten. Zum einen unterstützt das Controlling Revisionsprozesse, zum anderen erfährt es selbst eine Verbesserung, „(...) da die Erkenntnisse der prozessunabhängigen Prüfungen auch Schwerpunkte, Schwachstellen oder Verbesserungsmöglichkeiten für die prozessabhängige Kontrolle, also das Controlling, generieren“²⁷.“ Als problematisch erweisen sich indes die ungleichen Kontrollintervalle. Die Revision wird anders als das Controlling aperiodisch veranlasst. Nicht selten treten dadurch Informationsinterdependenzen auf²⁸. Hinzu kommt, dass die Revision lediglich eine Kontroll- und Informationsfunktion innehat und deshalb ggf. zu statisch agiert. Im Gegensatz zur Revision zeichnen sich Controllingprozesse ferner durch die Planungs-, Steuerungs- und Koordinationsfunktion aus²⁹. Bedarf es eines

Klinken Sie sich ein ...

... und erklimmen Sie neue berufliche Höhen als

Leiter (m/w) Controlling

Wir sind stolz darauf, dass die NürnbergMesse eine der am schnellsten wachsenden Messegesellschaften Europas ist und zu den 15 größten Messeplätzen weltweit zählt. In Nürnberg und im Ausland konzipieren und veranstalten wir erfolgreich internationale Messen und Kongresse.

NÜRNBERG MESSE

Vorausschauend, zuverlässig und flexibel agieren - das sind die Prämissen, die uns täglich leiten; damit tragen wir zum nachweislichen Erfolg der NürnbergMesse bei. Haben Sie Lust, Ihren aktiven Beitrag zu leisten? Wir suchen Verstärkung für unser Führungsteam.

Das sind Ihre Schwerpunkte:

Sie sind für das Controlling der NürnbergMesse Group verantwortlich. Dieses beinhaltet das operative und strategische Controlling aller Gesellschaften am Standort Nürnberg. Hinzu kommt die Verantwortung für das Beteiligungscontrolling von zehn Tochtergesellschaften und Beteiligungen im In- und Ausland. Über das operative Controlling hinaus leisten Sie einen wesentlichen Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Steuerung und strategischen Entscheidungsfindung. Sie verantworten Planungs- und Reportingprozesse, die Erstellung regelmäßiger Forecasts, die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Plausibilitätsprüfungen ebenso wie die zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Controlling-Instrumente. Mit Ihrer Fachexpertise unterstützen Sie bei M&A-Projekten und nehmen an Due-Diligence-Prüfungen teil. Abgerundet wird das Aufgabenspektrum durch die ziel- und mitarbeiterorientierte Führung Ihres Teams von sechs Mitarbeitern (m/w). Als Mitglied des Leitungskreises berichten Sie direkt an Ihren Bereichsleiter.

Das ist Ihr Profil:

Für diese anspruchsvolle Position suchen wir eine überzeugende Führungspersönlichkeit mit einem abgeschlossenen Studium der BWL, VWL oder einer vergleichbaren Ausbildung mit Zusatzausbildung im Bereich Controlling. Sie besitzen Motivationsstärke und haben Erfahrung darin, ein eingespieltes Team zielorientiert zu führen. Analytisches und strukturiertes Vorgehen sowie Führungskompetenz konnten Sie bereits unter Beweis stellen. Darüber hinaus bringen Sie mindestens 10 Jahre Berufserfahrung im Controlling mit und verfügen idealerweise auch bereits über Erfahrungen im Beteiligungscontrolling. Sie sind eine unternehmerisch denkende Persönlichkeit mit ausgeprägter Serviceorientierung, Belastbarkeit und Flexibilität. Sehr gute Englischkenntnisse sowie idealerweise Kenntnisse von SAP und MIS-System runden Ihr Profil ab.

Wir bieten Ihnen eine attraktive und vielseitige Tätigkeit mit hoher Eigenverantwortung. Es erwartet Sie ein dynamisches Umfeld mit vielen Gestaltungsmöglichkeiten in einem motivierten Team.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Dann lassen Sie uns Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen unter Angabe des Kennworts „Leiter (m/w) Controlling“, des frühestmöglichen Eintrittstermins sowie Ihrer Gehaltsvorstellung (p. a.) über unser Online-Portal unter www.nuernbergmesse.de/karriere zukommen.

NürnbergMesse GmbH · Frau Sabine Haimerl
Messezentrum · 90471 Nürnberg · Tel +49 (0) 9 11. 86 06-83 56

Weitere Stellenangebote unter www.nuernbergmesse.de/karriere

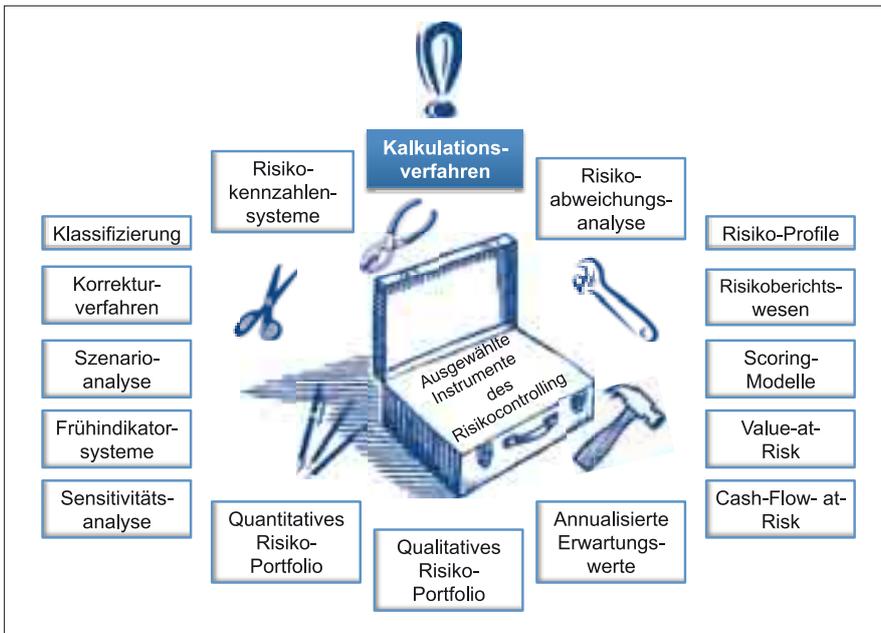


Abb. 4: Ausgewählte Instrumente des Risikocontrollings

Überwachungssystem für den Ansatz kalkulatorischer Zinsen?

Das Controlling fungiert einerseits als interner Dienstleister für alle Subsysteme des Überwachungssystems und andererseits muss sich das Controlling selbst den Regeln und Standards der Corporate Governance stellen. Dem Risikocontrolling stehen mannigfaltige Tools zur Verfügung (vgl. [Abbildung 4](#)).

Diese eröffnen allerdings nicht nur Chancen, sondern tangieren auch risikobehaftete Fragestellungen. In [Abbildung 5](#) sei diese Kontroverse kurz für die Kostenkalkulation, speziell für den Ansatz kalkulatorischer Zinsen dargestellt.

Der Ansatz kalkulatorischer Kosten für die Selbstkostenermittlung ist grundsätzlich freiwillig und unterliegt keinen gesetzlichen Reglementierungen. Werden hingegen Informationen

für ein fundiertes Benchmarking, ein konstantes Preisgefüge und belastbare Kostendaten im Sinne des bewerteten Verbrauchs von Produktionsfaktoren bevorzugt, so sind kalkulatorische Kosten insbesondere in Bezug auf Zinsen und Abschreibungen sowie mit Einschränkungen für Wagnisse unabdingbar. Nur die Kenntnis des nahezu realitätsnahen Kostenniveaus erlaubt eine erfolgversprechende Unternehmensführung.

Kosten- und Erlösrechnung als internes Steuerungsinstrument

Im externen Rechnungswesen teilweise oder ganz unberücksichtigt, gestatten kalkulatorische Kosten im internen Rechnungswesen eine Ergänzung bzw. Anpassung an den tatsächlichen Werteverzehr. Auf diese Weise kommt die Kosten- und Erlösrechnung ihrer Planungs- und Kontrollaufgabe nach. Sie stellt plausible Informationen für die Kalkulation bereit, befreit die Daten von Unregelmäßigkeiten und gewährleistet die Stetigkeit von Kostenansätzen³⁰. Die Selbstkostenkalkulation sollte unabhängig von der Finanzierungsform des Unternehmens erfolgen. Hierbei nehmen die kalkulatorischen Zinsen im Zusammenspiel zwischen Controlling, Überwachungssystem und wertorientierter Unternehmensführung eine besondere Stellung ein. Durch den Vergleich von Kapitalzinssatz und partiell subjektiv beeinflussbarer interner Verzinsung lässt sich der Wertbeitrag einer Unternehmensaktivität bestimmen. **Unternehmen streben üblicherweise eine möglichst hohe interne Verzinsung an, um u. a. für ihre Kapitalgeber attraktiver zu werden. Ferner besteht entsprechend des Überwachungssystems der Anspruch nach korrekter interner Verzinsung und damit der Risikovorsorge. Somit durchbricht der Ansatz kalkulatorischer Zinsen die bloße innerbetriebliche Steuerung und erfährt eine langfristige, außerbetriebliche Komponente.** Spannend gestaltet sich der Ansatz kalkulatorischer Zinsen deshalb unter vielerlei komplementären wie auch konträren Perspektiven, wie bspw. Unternehmensführung, Risikominimierung, Stake- und Shareholderinteressen, Substanzerhaltung, Opportunitätskostenidee sowie der Erfolgs- und Kostenermittlung. In der Berechnung der Zinskosten ergeben sich zahlreiche subjektive Spielräume. Unabhängig von der

Autoren



■ Prof. Dr. Jana Eberlein

ist Professorin am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Harz für die Themen Kosten- und Leistungsrechnung & Controlling.

E-Mail: jeberlein@hs-harz.de

■ Ulrike Pachal, B.A.

ist Masterandin im Studiengang Business Consulting mit der Vertiefung Controlling an der Hochschule Harz. Zudem absolviert sie derzeit ein Praktikum im Bereich der Strategieberatung in München.

E-Mail: pachal.ulrike@googlemail.com



■ Christopher Pfeiffer, B.A.

ist an der Hochschule Harz Masterand im Studiengang Business Consulting mit der Vertiefung Controlling. Im Zusammenhang der Forschungstätigkeit spezialisiert er zudem auch seine Master Thesis auf das Themengebiet.

E-Mail: christopherpfeiffer2004@web.de

	Handlungsmaßnahmen	Einfluss auf Unternehmensziele
Opportunitätsbeurteilung & Verantwortungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung expliziter Rahmenbedingungen und interner Richtlinien durch Compliance - Überprüfung organisatorischer Überwachungsmechanismen durch das Interne Kontrollsystem und Formulierung eindeutiger Zuständigkeiten - Periodisch stattfindende Kontrollen von Controlling und Interner Revision - Beachtung des Vorsichtsprinzips für die Alternativbewertung 	Mittel
Stake- und Shareholderinteressen & Substanzerhaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Transparente Bestimmung kalkulatorischer Zinsen - Realitätsgetreue Berechnungsansätze - Aktualität von Compliance-Richtlinien und Reporting 	Mittel
Unternehmensführung & Risikominimierung	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung von Transparenz für die Unternehmensführung - Aufbau eines aufeinander abgestimmten Berichtswesens - Berücksichtigung von Risiken in der Kalkulation bspw. verursachungsgerechter Ansatz kalkulatorischer Zinsen 	Hoch

Abb. 5: Beurteilung der Handlungsmaßnahmen zur effektiveren Anwendung von kalkulatorischen Kosten im Interesse des unternehmerischen Überwachungssystems

Wahl der Methodik ist die Höhe des betriebsnotwendigen Kapitals zu bestimmen. Gelingt der Ansatz des betriebsnotwendigen Vermögens trotz zahlreicher vager Entscheidungen noch ansatzweise korrekt, so dürfte eine annähernd objektive Höhe des Abzugskapitals nur schwierig feststellbar sein. Für die Festlegung des internen Zinssatzes bzw. eines unternehmensspezifischen Kapitalkostensatzes (WACC -Weighted Average Cost of Capital) bedarf es besonderer Sorgfalt. Die subjektive Komponente ist hierbei nicht zu unterschätzen. Zudem kommt, dass dieser Zinssatz nicht nur für die Bestimmung des Kostenniveaus und damit für die Gewinnermittlung, sondern gleichfalls für die Berechnung des Wertbeitrags und zunehmend auch als Sollgröße für die Unternehmenssteuerung herangezogen wird. Kosten können somit je nach Interessenlage der Entscheidungsträger höher oder niedriger ausgewiesen werden. Mit strengeren Auflagen von Corporate Governance und Compliance sowie modernisierten Überwachungssystemen wird sich dieser Problematik zunehmend gewidmet. Um die Manipulationsgefahr noch weiter zu dämmen, sind interne Handlungsrichtlinien unerlässlich. **Das Interne Kontrollsystem vermag die organisatorische Überwachung mit eindeutigen Zuständigkeiten und Kontrollaktivitäten zu übernehmen.**

Darüber hinaus besteht zunehmend das Bestreben nach einem bereichsspezifischen Erfolgsausweis. Damit verbunden wäre eine Aufspaltung kalkulatorischer Zinsen von der Geschäftsebene auf die einzelnen Verantwortungsbereiche. Dieser Logik folgend, bekommt jeder Vermögenseinsatz einen internen Preis zugeordnet, wobei Objektivität und Fairness zu wahren sind. In der Folge wird auf Basis dieser internen Preise der jeweilige Bereich den aus seiner Sicht rentabelsten Einsatz bevorzugen. Die Opportunitätskostenidee spielt hierbei eine besondere Rolle, denn jede Vermögensverwendung schließt die alternativen Einsatzmöglichkeiten des damit gebundenen Kapitals aus. Auf den Nutzen einer nicht gewählten Alternative müsste aus gesamtunternehmerischer Perspektive verzichtet werden. Es entsteht die Gefahr des Widerspruchs zwischen dezentraler und gesamtoptimaler Verwendung der Ressourcen. Deshalb ist die Subjektivität bei der Bestimmung kalkulatorischer Zinsen einzuschränken und vom Controlling zentral vorzunehmen. Bei kluger und sachkundiger Anwendung kalkulatorischer Zinsen können die Interessen der Stake- und Shareholder gestärkt werden, weil mit deren Hilfe eine realitätsnahe Kalkulation durch verantwortungsvolles Wirtschaften gefördert wird. Unbedingte Maßnahmen dafür liegen in der Hand des Überwachungssystems, inklu-

siv angepasster Compliance-Richtlinien und einem qualifizierten Reporting.

Der tatsächliche Ansatz kalkulatorischer Zinsen darf für die Eigenkapitalgeber nicht erkennbar sein. Ihr Interesse, ähnlich der Fremdkapitalgeber, an möglichst hoher Verzinsung ist indes legitim. Der Mindestgewinn soll durch die kalkulatorischen Zinsen garantiert werden, der in Form einer Kostenerhöhung als vorweggenommene Gewinnverwendung und damit Risiko vorsorgend angesetzt wird. Folgerichtig schmälert dieser Ansatz den Betriebserfolg. Corporate Governance muss einerseits eine möglichst hohe Rendite sicherstellen, aber andererseits dafür Sorge tragen, dass vorsorglich einkalkulierte Gewinne auch eine maximale Wertschöpfung und Substanzerhaltung sichern³¹. Daraus ergibt sich einerseits ein erhöhter Bedarf an modernen Kontrollmechanismen, Transparenz, Fairness und vertrauenswürdigem Reporting für das unternehmerische Überwachungssystem, weil die zu überwachenden Daten teilweise aus dem zu prüfenden Controllingbereich selbst stammen. Andererseits bedarf es einer vorzüglichen Zusammenarbeit zwischen den unternehmenszielabhängigen Subsystemen, bspw. in Form von Plausibilitätsprüfungen. Da subjektive Spielräume die Gefahr in sich bergen, Risikobeurteilungen nicht umfassend zu gewährleisten,

nimmt dabei das Risikomanagement eine besondere Stellung ein. Hingegen dienen verursachungsgerecht angesetzte kalkulatorische Zinsen auch der Risikobeurteilung, da bspw. für das externe Benchmarking belastbare Vergleichsdaten vorliegen.

Ausblick

Das unternehmerische Überwachungssystem unter dem Dach der Corporate Governance ist komplex und bedarf einer fortwährenden rasanten Weiterqualifizierung. Die vielfältigen Interaktionen zwischen den Subsystemen verlaufen auf unterschiedlichsten Ebenen, bspw. fachlich, aufbau- und ablauforganisatorisch. Die Optimierung fällt aufgrund mannigfaltiger Gründe, wie bspw. historisch gewachsener Strukturen, Funktionsbelegungen in Personalunion oder auch personellen, mitunter intransparenten Netzwerken nicht immer leicht. **Das Controlling sichert einerseits als interner Dienstleister die datenmäßige und instrumentale Transparenz, unterliegt aber andererseits, wie bspw. beim Ansatz kalkulatorischer Zinsen, auch selbst den entsprechenden Richtlinien und Standards des Überwachungssystems.** Um deren Einhaltung abzusichern und gleichfalls das unternehmerische Überwachungssystem zu optimieren, bedarf es zeitgemäßer Maßnahmen (vgl. Abbildung 5).

Literatur

Baumöl, U. (2009): Compliance, in Zeitschrift Controlling Februar 2009.

Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (o.J.): Ziele, Aufgaben und Strukturen der Internen Revision (Online); Available at: <http://www.diiir.de/fachwissen/revisionshandbuch-marisk/ziele-und-aufgabenstellung-der-internen-revision/> [Zugriff am 03.11.2013].

Diederichs, M.; Imhof, M. (2010): Corporate Governance und Controlling: Die Gestaltung des rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems der Beiersdorf AG, in Controlling & Management 03/2010.

Eberlein, J. (2010): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling. 2. Hrsg. München: Oldenbourg Verlag.

Eulerich M., Uum van, C. (2013): Zusammenwirken von Controlling und Interner Revision bei der Informationsversorgung für die Unternehmensüberwachung – Konzeptionelle Analyse und empirische Befunde, in Zeitschrift Controlling November 2013.

Gleißner, W. (2010): Wertorientierte Unternehmensführung und risikogerechte Kapitalkosten: Risikoanalyse statt Kapitalmarktdaten als Informationsgrundlage, in Controlling & Management Mai/Juni 2010 Heft 3.

Gleißner, W.; Kalwait, R. (2010): Integration von Risikomanagement und Controlling – Plädoyer für einen völlig neuen Umfang mit Planungsunsicherheit im Controlling, in Controller Magazin Juli/August 2010 Ausgabe 4.

Keuper, F. & Neumann, F. (2010): Corporate Governance, Risk Management und Compliance – Innovative Konzepte und Strategien. 1. Hrsg. s.l.: Gabler Verlag.

Konica Minolta, Inc. (2013): Compliance; Available at: <http://www.konicaminolta.com/about-de/csr/csr/compliance/index.html>, [Zugriff am 27.10.2013].

Oberhauser, S. (2008): Risikomanagement mit Kreditderivaten. Ravensburg: GRIN verlag.

Schmid, R. (1990): Abgrenzung von Controlling und Interner Revision, Handbuch Controlling, Mayer, E./Weber, J. (Hrsg.), Stuttgart.

Schneider, J. (2000): Erfolgsfaktoren der Unternehmensüberwachung – Corporate Governance aktienrechtlicher Aufsichtsorgane im internationalen Vergleich. 1. Hrsg. Niederdreisbach: Erich Schmidt Verlag.

Welge, M. K. & Eulerich, M. (2012): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung. 1. Hrsg. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wolf, K. (2012): Compliance Controlling – Ziele, Adressaten und Ansätze zur inhaltlichen Ausgestaltung, in Controlling März 2012.

Fußnoten

¹ Risiko stellt die Möglichkeit einer positiven oder negativen Abweichung (Chance oder Gefahr) von einer Plan- bzw. Sollgröße dar.

² Vgl. ADAC – <http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.adac-skandal-beim-autoclub-ist-die-luft-raus.8db8d286-b3f7-4d94-8e48-fad88db64834.html>.

³ Vgl. Keuper & Neumann, 2010, p. 12.

⁴ Vgl. Schneider, 2000, p. 67 ff.

⁵ Der Prinzipal-Agent-Ansatz wird im weiteren Verlauf nicht näher erörtert.

⁶ Vgl. Welge & Eulerich, 2012, p. 6.

⁷ Vgl. Eberlein, 2010, p. 2.

⁸ Vgl. Wolf, K., 2012, p.59., sowie Erwin, T.; Rau, T.; Schlitt, C., 2013, p.59

⁹ Vgl. Oberhauser, 2008, p. 13.

¹⁰ Vgl. Diederichs, M.; Imhof, M., 2010, p.173.

¹¹ Vgl. Deutsches Institut für Interne Revision e.V., o.J., [Zugriff am 03.11.2013].

¹² Vgl. F. Keuper, F. Neumann, 2010, p.6 ff.

¹³ Vgl. F. Keuper, F. Neumann, 2010, p.159.

¹⁴ Vgl. Wolf, K., 2012, p. 182 ff.

¹⁵ Vgl. Gleißner, W., 2010, p.165f.

¹⁶ Vgl. Gleißner, W.; Kalwait, R., 2010, p. 23 f.

¹⁷ Vgl. Gleißner, W.; Kalwait, R., 2010, p. 30f.

¹⁸ Vgl. Wolf, K., 2012, p. 183.

¹⁹ Ethische Grundsätze werden meist auf der Basis der Nachhaltigkeit festgelegt. Dabei sollen die drei Säulen ökonomisch, ökologisch und sozial in einem ausgeglichenen Verhältnis zur Unternehmenswertsteigerung umgesetzt werden.

²⁰ Vgl. Konica Minolta, Inc., 2013, [Zugriff am 27.10.2013].

²¹ Vgl. Baumöl, U., 2009, p.107.

²² Vgl. Wolf, K., 2012, p. 183ff.

²³ Vgl. Eulerich M., Uum van, C., 2013, p.588f.

²⁴ Vgl. Schmid, R., 1990, p.389.

²⁵ Vgl. Keuper & Neumann, 2010, p. 17.

²⁶ Vgl. Eulerich M., Uum van, C.; 2013, p.590.

²⁷ Vgl. Eulerich M., Uum van, C.; 2013, p.592.

²⁸ Vgl. Eulerich M., Uum van, C.; 2013, p.591.

²⁹ Vgl. Eulerich M., Uum van, C.; 2013, p.592.

³⁰ Vgl. Eberlein, 2010, p. 84 f.

³¹ Vgl. Keuper & Neumann, 2010, p. 12. ■



Rechnungslegung nach IAS/IFRS – besser oder anders?

Interview mit Thomas Amann, WP, StB, CPA und Prof. Beat Daniel Geissbühler, Berner Fachhochschule

Von Alfred Biel

Teil – 2 –

Biel: Können wir daraus mit aller Vorsicht einen Schluss ziehen?

Amann/Geissbühler: Die in diesem Zusammenhang im elektronischen Bundesanzeiger nach § 37q Abs. 2 Satz 1 WpHG veröffentlichten Fehlerfeststellungen deuten tatsächlich in einem nicht unwesentlichen Umfang eher darauf hin, dass die relevanten Entscheidungsträger **diese Informationen tendenziell eher nicht machen wollten**¹, als dass diese Erkenntnisse zum Zeitpunkt der Erstellung des (Konzern-) Lageberichts nicht vorlagen bzw. schlicht und ergreifend versehentlich vergessen wurden.

Biel: Haben wir hier ein Wollensproblem oder eher eine Komplexitätsfalle?

Amann/Geissbühler: Wir haben ein Problem, denn nach vielfacher Auffassung sollte eigentlich auch die Sicherstellung der Vollständigkeit der Angaben im (Konzern-) Anhang von der Praxis durch im Internet von jeder Big Four Wirtschaftsprüfungsgesellschaft kostenlos zum Download zur Verfügung gestellten Checklisten und Musterkonzernabschlüssen gut zu bewältigen sein. Oftmals stellt sich hier aus unserer Sicht aber die Frage, welchen Nutzen Checklisten im Umfang von zwischenzeitlich nahezu 200 Seiten (mit steigender Tendenz) stiften, **wenn man die Hälfte der Fragen nicht versteht oder zumindest nicht umfassend in den Gesamtkontext der Standards und der dahinter stehenden Ratio einordnen kann**.² Exemplarisch seien hierbei die opulenten Angaben zu Finanzinstrumenten nach IFRS 7 genannt.

Biel: Könnte es möglicherweise ein Kalkül geben? Können Sie uns dies augenzwinkernd kommentieren?

Amann/Geissbühler: Ja, wir haben bereits weiter oben erwähnt: „More rules, more fees“ oder „Ein Schelm, wer Böses dabei denkt.“ passt auch hier.

Biel: Sollten wir in diesem Zusammenhang auch einen Blick auf die **ESMA** (Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde) werfen?

Amann/Geissbühler: Eindeutig „Ja.“ So wurden doch im Herbst 2014 von der ESMA erstmals europaweit einheitliche Prüfungsschwerpunkte festgelegt, die von den nationalen Enforcementeinrichtungen, in Deutschland

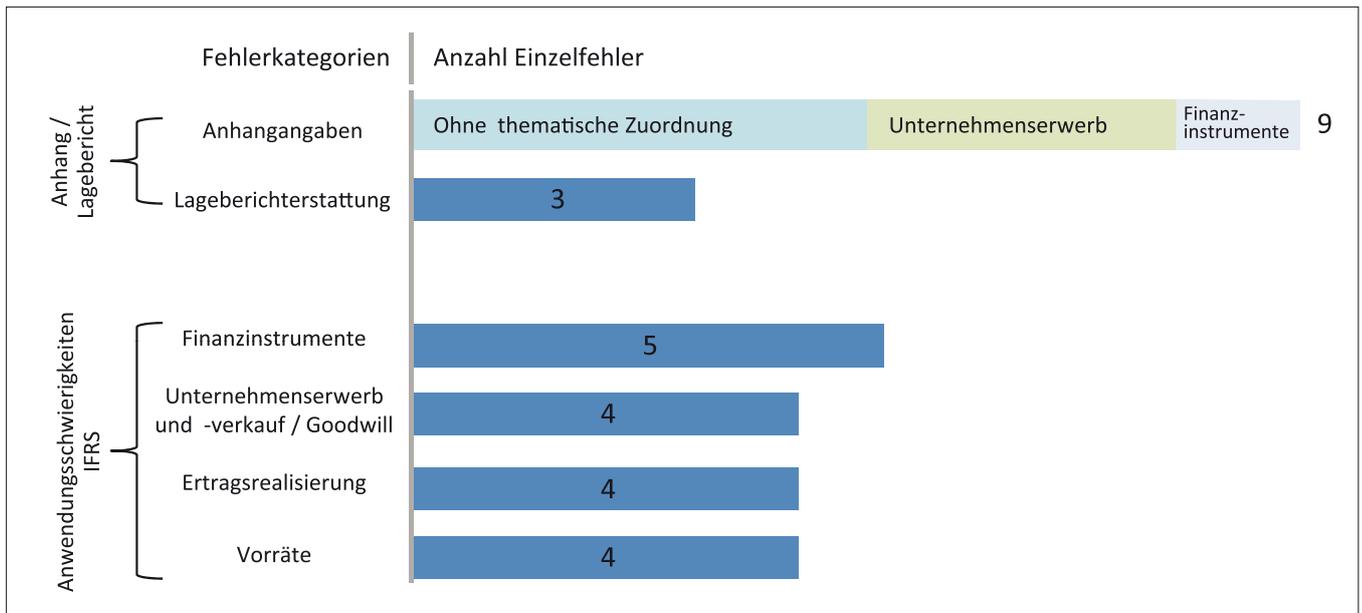


Abb. 2: Häufigste Fehlerarten; Quelle: Tätigkeitsbericht 2014 der DPR vom 28.01.2015, S. 7.

demnach von der DPR, (lediglich) noch um nationale Prüfungsschwerpunkte ergänzt werden können.

Biel: Können Sie uns diesen Sachverhalt etwas erläutern?

Amann/Geissbühler: Die europaweit **einheitlichen Prüfungsschwerpunkte** für die in 2015 stattfindenden Prüfungen durch die jeweiligen nationalen „Enforcer“ umfassen folgende Sachverhalte:

- Aufstellung und Darstellung von Konzernabschlüssen und dazugehörige Anhangangaben (IFRS 10, IFRS 12)
- Rechnungslegung von Unternehmen mit „joint arrangements“ (gemeinsame Vereinbarungen) und dazugehörige Anhangangaben (IFRS 11, IFRS 12)
- Ansatz und Bewertung von latenten Steueransprüchen (IAS 12)

Biel: Welche Ziele verfolgt dabei die ESMA?

Amann/Geissbühler: Die ESMA legt besonderen Wert auf die (spätestens) ab 2014 erstmals anzuwendenden neuen **Standards zur sachgerechten Abgrenzung des Konsolidierungskreises**, die im Einzelfall zu erheblichen Abweichungen auch der Strukturkennzahlen in der Gewinn- und Verlustrechnung der Konzerne führen können. Hierzu sind uns bereits sehr anschauliche Beispiele aufgefallen, bei denen sich sowohl die Umsatzerlöse als auch das EBIT im

Bereich von mehreren Milliarden € verschoben haben und damit gerade auch für das Controlling von essenzieller Bedeutung sind.

Biel: Was bedeutet dies für die Prüfungsschwerpunkte?

Amann/Geissbühler: Die DPR hat diese um folgende nationalen Prüfungsschwerpunkte ergänzt:

- ➔ Abbildung von Rechtsstreitigkeiten und damit verbundenen Prozessrisiken (IAS 37, DRS 20)
- Ansatz und Bewertung von Rückstellungen für Prozessrisiken (IAS 37)
- Nachweis über die nur in Ausnahmefällen fehlende Möglichkeit einer verlässlichen Schätzung von Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten gemäß IAS 37.26, insbesondere über mehrere Perioden oder über eine Mehrzahl von Rechtsstreitigkeiten hinweg
- Klare Trennung der Angaben zu den Rückstellungen für Prozessrisiken gemäß IAS 37.85 von den Angaben zu den Eventualverbindlichkeiten für Rechtsstreitigkeiten gemäß IAS 37.86 im Konzernanhang
- Nachweis über die nur in Ausnahmefällen bestehende Möglichkeit zum Verzicht auf die Berichterstattung über einen Rechtsstreit und Beachtung der Mindestangaben gemäß IAS 37.92
- Angabe der für das Verständnis des Abschlusses relevanten Bilanzierungsmethoden gemäß IAS 1.117, z. B. für Ansatz und

Bewertung von Rückstellungen für wesentliche anhängige Sammelklagen

- Transparente und verständliche Berichterstattung über Prozessrisiken im Konzernlagebericht gemäß § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB, DRS 20.116 ff. sowie ggf. DRS 20. A1.19 ff. bzw. DRS 20.A2.17 ff.
- ➔ Konsistente und transparente Berichterstattung über die bedeutsamsten finanziellen und nicht-finanziellen Leistungsindikatoren im Konzernlagebericht (§ 315 HGB, DRS 20, DRS 17)
- Darstellung der Berechnung von unternehmensindividuellen Leistungsindikatoren und – soweit sinnvoll möglich – Überleitung zu den im IFRS-Konzernabschluss veröffentlichten Zahlen (DRS 20.K45, DRS 20.104)
- Darstellung wesentlicher Veränderungen der Leistungsindikatoren gegenüber dem Vorjahres-Istwert (DRS 20.113) sowie gegenüber der Vorjahresprognose (DRS 20.57) im Rahmen der Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage des Konzerns (§ 315 Abs. 1 Sätze 1 bis 4 HGB)
- Darstellung der erwarteten Veränderung der prognostizierten Leistungsindikatoren gegenüber dem Istwert des Berichtsjahres (DRS 20.126, DRS 20.128) sowie Angabe der zugrunde liegenden wesentlichen Annahmen (DRS 20.120) im Prognosebericht (§ 315 Abs. 1 Satz 5 HGB)
- Darstellung der für das Vergütungssystem des Vorstands relevanten Leistungsindikatoren (§ 315 Abs. 2 Nr. 4 HGB, DRS 17.78 ff.)

Gerade der letzte Prüfungsschwerpunkt über die Berichterstattung zu den bedeutsamsten finanziellen und nicht-finanziellen Leistungsindikatoren im Konzernlagebericht nimmt Bezug auf den von DRS 20 (Konzernlagebericht) geforderten **Management View**. Hier wird wiederum besonders auf die **Sichtweise der internen Steuerung des Unternehmens** Bezug genommen, welcher sich in der externen Rechnungslegung wiederfinden muss. Sie sehen auch an dieser Stelle wieder sehr anschaulich ein Beispiel für das (zwingend erforderliche) **Zusammenspiel von Controlling und Accounting!**

Biel: Die Einführung und Anwendung der IFRS betrifft über das Rechnungswesen hinaus auch zahlreiche andere Unternehmensbereiche. Was bedeutet dies? Welche Unternehmensfunktionen sind besonders betroffen?

Amann/Geissbühler: Bereits aus dem dargestellten Prüfungsschwerpunkt der DPR zur Abbildung von Rechtsstreitigkeiten und damit verbundenen Prozessrisiken wird sehr anschaulich, dass vor allem die **Rechtsabteilung** in diesem Jahr besonders gefordert sein wird. Die geforderten Informationen für die Bewertung der Rechtsrisiken werden in wesentlichem Um-

fang dort gebündelt und (hoffentlich) systematisch aufgearbeitet sein.

Darüber hinaus werden auch die **Personalabteilung** oder die **Investors Relations** Experten in hohem Maße involviert, wenn es um die Darstellung der für das Vergütungssystem des Vorstands relevanten Leistungsindikatoren oder die zusätzlich erforderliche Berichterstattung über die Vorstandsvergütung nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) geht. Dass die Regelungen in IAS 24, DRS 17 und dem DCGK dabei nicht vollständig deckungsgleich sind, beschäftigt uns selbst jedes Jahr von Neuem, wenn wir weiterhin „knietief“ in die operativen Abschlusserstellungsarbeiten bei unseren Mandanten eingebunden sind. Im Übrigen ist die Personalabteilung bereits grundsätzlich in jeden Abschlusserstellungsprozess eingebunden, wenn es um die jährliche oder bereits quartalsweise sachgerechte Bilanzierung von Verpflichtungen aus Pensionen oder Altersteilzeitvereinbarungen nach IAS 19 oder anteilsbasierten Vergütungen nach IFRS 2 geht. Zwar werden die hierfür erforderlichen Bewertungen in aller Regel von externen Sachverständigen vorgenommen, die erforderliche Datenbasis, sprich das Mengengerüst, wird al-

lerdings immer von den Unternehmen zur Verfügung gestellt. Es gilt demnach auch hier der Grundsatz „garbage in, garbage out“.

Ebenfalls von hoher Relevanz sind die IFRS-Regelungen zwischenzeitlich vielfach für die **Finanzierungs- oder Treasury-Abteilungen** der Unternehmen. Dies insbesondere dann, wenn es um die sachgerechte Abbildung von Hedge-Accounting-Strategien nach IAS 39 oder die Einhaltung von mit den Fremdkapitalgebern vereinbarten Financial Covenants geht. Bei diesen Vereinbarungen kann es im Einzelfall entscheidend sein, ob eine neue wesentliche Leasingvereinbarung als sog. Finance oder Operating Lease nach IAS 17 zu klassifizieren ist oder der derzeit sich in der Diskussion befindliche neue Leasingstandard eine grundsätzliche Inventarisierung und Neustrukturierung aller bereits bestehenden Leasingverhältnisse erfordert!

In unserer Praxis haben wir vielfach auch festgestellt, dass sogar Schulungen in den **Einkaufsabteilungen** sinnvoll sein können, um die Verantwortlichen für schwierige, aber praxisrelevante Fragestellungen wie der Identifikation von sog. „Embedded Derivatives“ bei (Rahmen-)Einkaufskontrakten zu sensibilisieren.

Zu guter Letzt können selbst für Abteilungen wie den **Vertrieb** einzelne Standards von wesentlicher – insbesondere monetärer – Bedeutung für den jeweiligen Mitarbeiter des Unternehmens werden. Wir denken hier v. a. an die in Teil 1 unseres Beitrags im CM Mai/Juni 2015 auf S. 15 f. beschriebenen Neuerungen des IFRS 15. Ändern sich dadurch z. B. die Regelungen zum Zeitpunkt oder der Höhe der Erfassung von Umsatzerlösen, kann sich dies u. U. auf die damit verbundenen Incentivierungssysteme sowie die Höhe der fällig werdenden Boni für die Vertriebsmitarbeiter auswirken.

Sie sehen an diesen – sicherlich nicht vollständigen – Beispielen, **dass nahezu jede Unternehmensfunktion von den IFRS-Regelungen betroffen sein kann**. Die Verantwortlichen im Accounting sind insofern auf die Zusammenarbeit aller Abteilungen konzern- und damit weltweit angewiesen!

Biel: Die **Controller Community** hat offenbar die Herausforderung IFRS erkannt, dass sie

Autoren



Thomas Amann, WP, StB, CPA

ist Vorsitzender des Verwaltungsrates der iaf Institute for Accounting & Finance SE sowie geschäftsführender Gesellschafter der Amann Advisory GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Neben seiner Referententätigkeit für das CA institute for accounting & finance betreut er schwerpunktmäßig börsennotierte Gesellschaften in Fragen der internationalen Rechnungslegung.
www.ca-iaf.de

Prof. Beat Daniel Geissbühler

Dipl. Controller CA und Executive MBA, war 25 Jahre als CFO in verschiedenen Industrieunternehmen tätig und ist heute Studiengangsleiter des EMBA Controlling & Consulting an der Berner Fachhochschule sowie Dozent für Rechnungswesen.

E-Mail: beat.geissbuehler@bfh.ch
www.bfh.ch/weiterbildung/weiterbildungsangebot/wirtschaft.html



Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel

Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien mit reichhaltigen Erfahrungen aus verantwortlichen Konzern-Tätigkeiten und Aufgaben in mittelständischen Unternehmen. Betriebswirtschaftliches und journalistisches Studium. Verleihung der Ehrenmitgliedschaft des Deutschen Fachjournalisten Verbands (DFJV) und des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: alfred.biel@gmx.de

sich mit Bilanzierungsfragen beschäftigen und die Ergebnisse des externen Rechnungswesens in den Reporting- und Steuerungsprozess einfließen lassen muss. Dazu wurde der **IFRS-Fach-Arbeitskreis des Internationalen Controller Vereins ICV** in 2004 gegründet. Er befasst sich mit den praktischen Herausforderungen, Chancen und Schwierigkeiten, die sich aus der Internationalen Rechnungslegung für Controller ergeben. Die Controller Akademie hat ihre Arbeit ausgeweitet und gründete die iaf bzw. genauer gesagt das CA institute for accounting & finance. Wo stehen die Controller aus Ihrer Sicht heute bei der Bewältigung der IFRS-Rechnungslegung?

Amann/Geissbühler: Wahrscheinlich zu großen Teilen eher **noch „in den Kinderschuhen“**. Allerdings merken wir auf unseren Seminaren auch, dass sich die **Controller mit dem Erlernen der IFRS-Regelungen oftmals sehr viel einfacher tun** als die Buchhalter oder neudeutsch vielleicht korrekter die „Accountants“. Dies ist aus unserer Sicht aber ebenfalls durchaus verständlich und nachvollziehbar, da viele der Standards vorrangig auf Informationen aus dem internen Rechnungswesen aufsetzen.

Biel: Können Sie uns hierzu einige Beispiele vermitteln?

Amann/Geissbühler: **Beispielhaft** und ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien hier folgende Sachverhalte genannt:

- die schwierigen Regelungen zum Impairmenttest nach IAS 36,
- die Aktivierung von Entwicklungskosten nach IAS 38,
- Regelungen zur Umsatzrealisierung nach der Percentage-of-Completion-Methode entsprechend den Vorgaben des derzeit noch gültigen IAS 11,
- Ausweisfragen nach der international üblichen Darstellung der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren sowie
- die Überlegungen zur Darstellung der Segmentberichterstattung entsprechend dem Management-Approach des IFRS 8.

Biel: Es gibt auch Diskussionen um neue Funktionsformen, etwa den „Biltroller“ und auch den

„Acctroller“. Wie schätzen Sie diese möglichen Weiterentwicklungen ein?

Amann/Geissbühler: Ja, in diesem Zusammenhang sehen wir auch noch erheblichen Spielraum für die individuelle Weiterentwicklung vieler Controller hin zum immer wieder diskutierten „Biltroller“ oder umgekehrt vielleicht auch die Entwicklung einiger Accountants zum „Acctroller“. In welche Richtung auch immer die weitere Entwicklung vorrangig gehen mag, besteht aus unserer Sicht hier insbesondere auch für viele Unternehmen eine große Chance, die internen Prozesse sowie die Abstimmung zwischen Controlling und Accounting ggf. sogar bei gleichem Ressourceneinsatz an Personal zu verbessern.

Biel: Nimmt man noch einmal ältere Lehrbücher zur Hand, so finden sich dort vielfältige Gründe für die Rechnungslegung nach IFRS. Ein Argument bezieht sich beispielsweise auf die „besseren Informationen“. Beispielsweise besagt die „IFRS-Kapitalkostenhypothese“, dass die Anwendung der IFRS zu geringeren Kapitalkosten führt. **Haben uns die IFRS „bessere Informationen“ gebracht?**

Amann/Geissbühler: Aus unserer Sicht ist die **Antwort eindeutig „Ja“!** Das Problem in der Praxis liegt vielfach eher darin, dass sich die Adressaten der Rechnungslegung mit der Interpretation der IFRS-Abschlüsse oftmals noch schwer tun.

Biel: Es beeindruckt, wie schön Sie Sachverhalte bildlich zum Ausdruck bringen können. Ist die Erwartung richtig, dass Sie uns einen weiteren bildlichen Ausdruck anbieten können?

Amann/Geissbühler: Gerne. **Die Abschlüsse sind generell vergleichbar einem Arbeitszeugnis.** In der Bilanz und GuV steht oftmals nur die „halbe Wahrheit“. Im Zusammenspiel mit Kapitalflussrechnung, Gesamtergebnisrechnung sowie den umfassenden Erläuterungen im (Konzern-) Anhang entsteht dann allerdings ein „rundes“ Bild, mit dem eine umfassende Interpretation des gesamten Abschlusses (erst) möglich wird. In diesem Gesamtkontext erlauben IFRS-Abschlüsse unserer Auffassung nach einen sehr viel besseren Einblick

in die gesamte Vermögens-, Finanz- und Ertragslage als ein Abschluss nach deutschem HGB.

Biel: Und wo sehen Sie die tieferen Probleme oder auch Schwierigkeiten im Umgang mit diesem „Unternehmenszeugnis“?

Amann/Geissbühler: Nun wie gesagt, das Kernproblem besteht in aller Regel darin, dass erst **eine fundierte Kenntnis** der Regelungen der Standards eine sachgerechte Interpretation zulässt. An sich ist das aber eine Selbstverständlichkeit.

Biel: Was meinen Sie damit? Dürfen wir zur Verdeutlichung wieder um einen Vergleich bitten?

Amann/Geissbühler: Es würde ja auch niemand auf die Idee kommen, ein Buch in englischer Sprache zu lesen, wenn er keine oder über nicht hinreichende Englischkenntnisse verfügt.

Biel: Da wir dieses **Interview für das Controller Magazin führen**, zum Abschluss noch eine typische Controllerfrage: Welchen Einfluss übt die IFRS-Rechnungslegung auf die Steuerung des Unternehmens aus? Wieweit ist die Konvergenz bereits fortgeschritten?

Amann/Geissbühler: Dies ist in der Praxis nach unserer Erfahrung sehr heterogen. In vielen Fällen ist die **Konvergenz zwischen internem und externem Rechnungswesen**, sprich Controlling und Accounting, bereits sehr weit fortgeschritten. Insbesondere Gründe der Kommunikation zu verschiedenen Stakeholdern (Management, Kapitalmarkt, Aktionäre, Aufsichtsrat, Mitarbeiter, letztere oftmals vertreten durch Gewerkschaften und/oder Betriebsrat) machen es in der Praxis vielfach nahezu unmöglich, verschiedene Zahlen, insbesondere Ergebniszahlen, zu kommunizieren.

Biel: Eine gängige Praxiserfahrung ist die, dass beim Vorliegen verschiedener Zahlen – wie berechtigt diese auch immer sein mögen – sofort eine Diskussion einsetzt, welche Zahl nun tatsächlich stimmt.

Amann/Geissbühler: Ja, wenn dann irgendwann drei oder noch mehr Ergebniszahlen im

Raum stehen, fällt unweigerlich die Frage, **welche Zahl denn nun die richtige ist**. Insofern bleibt, ob nun richtig oder falsch, bei kapitalmarktorientierten Unternehmen im Zweifel gar keine andere Möglichkeit übrig, als sich auf die **zwingend in der externen Rechnungslegung zu berichtenden IFRS-Zahlen zu „einigen“**. Dementsprechend müssen sich diesen „übergeordneten“ (externen) Kennzahlen dann ggf. auch viele der für die Steuerung des Unternehmens ebenfalls zwingend erforderlichen (internen) Kennzahlen unter Umständen sogar „unterordnen“.

Biel: Herr Amann, Herr Prof. Geissbühler, möchten Sie am Ende unseres Dialogs unseren Leserinnen und Lesern noch weitere Hinweise und Empfehlungen mit auf den IFRS-Weg geben? Welchen Ausblick können Sie uns vermitteln?

Amann/Geissbühler: Es wird auf jeden Fall spannend bleiben, das ist sicher. In einem dynamischen weltweiten Wirtschaftsumfeld, welches uns hoffentlich in den nächsten Jahren weiter begleiten wird, wird die **Änderungsgeschwindigkeit der IFRS zwangsläufig hoch bleiben** (müssen). Insgesamt halten wir das aber auch für grundsätzlich gut und erforderlich. Niemand würde doch ernsthaft infrage stellen, dass Stillstand zugleich Rückschritt bedeutet.

Biel: Können Sie uns auch hierfür einen bildhaften Ausdruck anbieten, vielleicht auch ein Zitat?

Amann/Geissbühler: Insofern gilt auch hier, dass man in der vom **CA institute for accounting & finance** gern verwendeten Fußballersprache immer **„am Ball bleiben“** muss, und auch in diesem Zusammenhang lebenslanges Lernen erforderlich ist.

Lassen Sie uns hier mit einem Zitat von Will Rogers schließen, welches auf die Entwicklung innerhalb der IFRS und den damit verbundenen Auswirkungen für das Zusammenwachsen von Controlling und Accounting sehr gut zutrifft:

„Even if you're on the right track, you'll get run over if you just sit there.“

Biel: Ihre Antworten zeigen, die IFRS-Rechnungslegung und ihre Anwendung ist ein komplexes und anspruchsvolles Thema, das hohe Anforderungen stellt. Auch wird einmal mehr deutlich, welcher Bedarf besteht, das ganze IFRS-Spektrum einschließlich IASB usw. immer wieder aufmerksam zu beleuchten und kritisch zu hinterfragen. Wir werden „dran bleiben“. Sie haben zu dieser notwendigen und wichtigen Diskussion einen substanziellen Beitrag geleistet.

Meine Herren, herzlichen Dank für diesen Dialog. Ein hohes Maß an Respekt dafür, wie Sie sich für dieses Interview engagiert, und für diesen Beitrag auch viel Zeit investiert haben. Daten und Fakten mit Einschätzungen und Meinungen in gekonnter Weise zu verknüpfen, wie es Ihnen gelungen ist, verdient hohe Anerkennung. Sie haben Farbe in das Thema gebracht und persönliches Profil bewiesen. Nicht zuletzt auch herzlichen Dank für die recht angenehme Zusammenarbeit während der Vorbereitung und Durchführung dieses Interviews. Das Thema hat Spaß gemacht – und die Teamarbeit auch. Alles Gute für Ihre weitere Arbeit.

Fußnoten

¹ Was im Einzelfall aus Sicht der *jeweiligen Gesellschaft* (nicht unbedingt hingegen aus Sicht der Aktionäre oder Gläubiger oder anderer Stakeholder des Unternehmens) vielleicht durchaus sogar nachvollziehbar erscheint.

² Und wenn man bestimmte von dem nach Auffassung des IASB fast schon wichtigsten Standard IAS 24 bezüglich der Angaben zu Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen und Personen als Unternehmen nicht machen will, dann hilft selbstverständlich auch die beste Checkliste nichts. ■

Zeitgemäße Weiterentwicklung des Controllings

Die Anforderungen des Managements an das Controlling als auch das Selbstverständnis der Controller unterliegen einem konstanten Wandel. Die Zunahme von Komplexität und Volatilität erfordert die Weiterentwicklung von klassischen Controllingaufgaben wie Planung und Reporting. Neue externe Einflüsse führen darüber hinaus dazu, dass mit dem Controlling eng verzahnte Themenfelder wie Compliance, Risikomanagement und Wertorientierung an Bedeutung gewinnen.

Dieser Band vermittelt sowohl grundlegend als auch praxisrelevant, welche Trends sich aktuell abzeichnen und wie den gestiegenen Anforderungen mit modernen Controllingkonzepten begegnet werden kann.

Der Controlling-Berater Band 39:

Moderne Controllingkonzepte

Bandherausgeber: Ronald Gleich

192 Seiten, € 59,92

Mat-Nr. 01401-5120, Haufe-Lexware 2015

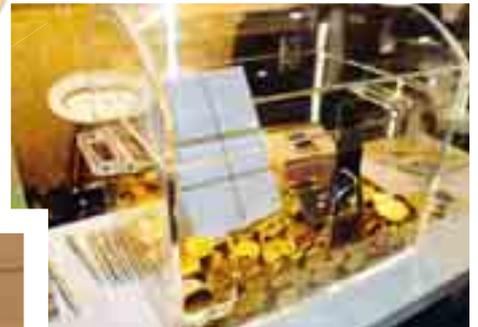
<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>





1048, 1049 ... Gewonnen!

Wer richtig schätzt durfte jubeln. Der VCW verloste am Verlagsstand zum 40. Jubiläum des Controller Magazins goldene Preise.



Der goldene Stand ließ dieses Jahr keinen Zweifel. Hier gibt es etwas zu feiern. 40 Jahre Controller Magazin. 40 Jahre unschätzbare Wissen. Und 40 Jahre Controller Congress.

Chefredakteur und Verlagsvorstand Dr. Markus Kottbauer wirft nach der Preisverleihung die Goldmünzen in die Menge.

Beste Stimmung unter den Gästen.
Auch wenn nicht jeder Teilnehmer einen Hauptpreis mit nach Hause nehmen konnte, wurden doch alle mit goldenen Roche-Kugeln verwöhnt.



Goldenes Händchen

Dr. Markus Kottbauer überreicht den Hauptpreis, ein goldenes iPad mini an Prof. Dr. Sergey Falko.

Nur wer die Anzahl an Goldmünzen richtig zu schätzen wusste, durfte goldene High-Tech-Preise mit nach Hause nehmen.



Der zweite Preis, die goldene Uhr, ging an Frau Ute Sembritzki, eine fleißige Autorin des Controller Magazins.





Analyse der Kosten für Produktvarianten und Erarbeitung eines praxisnahen Modells zur Kalkulation

von Uwe Metzger

Die Zeiten, als Henry Ford noch verkündete: „Sie können jede Farbe haben, so lange es schwarz ist“, sind lange vorbei. Kunden fordern individuelle Produkte, die genau ihren Anforderungen entsprechen. Gleichzeitig wird erwartet, dass die Produkte leistungsfähiger und kostengünstiger werden.

Ursachen von Variantenkosten

Der Trend zur zunehmenden Individualisierung von Produkten ist ungebrochen. Egal ob bei Autos, Haushaltsgeräten, Anlagen oder Nutzfahrzeugen. **Erfolgreiche Hersteller bieten eine immer größere Vielfalt ihrer Produkte am Markt an.** In den letzten 10 Jahren hat sich die Anzahl der Varianten im Automobilbereich vervielfacht. Nicht nur das. Neue Produkte werden in immer kürzerer Folge am Markt platziert. Das kostengünstige Produzieren von

Produktvarianten wird als Wettbewerbsfaktor immer wichtiger.

Mit der zunehmenden Anzahl an Produktvarianten steigen die Kosten im Unternehmen allmählich an. Typische Variantenkosten oder auch Komplexitätskosten sind exemplarisch in Abbildung 1 aufgelistet. Aus den Erfahrungen in den letzten Jahren stelle ich immer mehr fest, dass viele Unternehmen mit der rasanten Zunahme ihrer Produktvarianten zu kämpfen haben. Mit der Anzahl an Produktvarianten nimmt auch die Belastung der Mitarbeiter zu.

Was sind überhaupt Variantenkosten?

Die systematische Auseinandersetzung mit der Auswirkung von Produktvarianten beginnt

häufig mit der Frage: „Was sind überhaupt Variantenkosten?“

Meine Antwort auf diese Frage lautet erst einmal: **Variantenkosten umfassen alle Mehraufwendungen, die notwendig sind, um eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte zu entwickeln, zu produzieren, zu verwalten, anzubieten, zu verkaufen oder beispielsweise zu reparieren.**

Beim genaueren Hinschauen stellen sich beispielsweise weitere Fragen:

- ➔ Welche Produkte sind Varianten?
- ➔ Sind unterschiedliche Grundtypen auch Varianten?
- ➔ Welche Mehraufwendungen verursachen Varianten?

Zunächst muss eine klare Definition der wichtigsten Begrifflichkeiten sowie der Festlegung von Standards und Varianten erfolgen.

Kalkulation von Variantenkosten

Die Selbstkosten werden bei den meisten Herstellern auf Basis von Deckungsbeiträgen kalkuliert. Dem entsprechend werden die Kosten der Entwicklung (Entwicklungsgemeinkosten) oder der Materiallogistik (Materialgemeinkosten) ganz oder teilweise in Form von prozentualen **Zuschlagssätzen** kalkuliert und verrechnet. Darüber hinaus wird selbst ein Teil der Fertigungskosten als prozentualer Deckungsbeitrag, dem sogenannten Fertigungsgemeinkostensatz, kalkuliert. **Eine Produktvariante mit hoher Stückzahl wird so mit demselben Zuschlagssatz kalkuliert wie eine Sondervariante.**

Häufig werden die **Preise für Sondervarianten mit** geringen Stückzahlen noch einmal mit einem **Korrekturfaktor beaufschlagt**. „Sondermaschinen kalkulieren wir mit 100% Aufschlag. Da liegen wir bestimmt auf der sicheren Seite“, so der Vertriebsleiter bei einem Maschinenbauunternehmen. Die **Abbildung 2** verdeutlicht die Unzulänglichkeiten bei der klassischen Kalkulation beispielhaft. Hier sind die beiden Kalkulationsarten, die traditionelle Kostenrechnung und die verursachungsgerechte Kostenrechnung, gegenübergestellt. **Auf Basis der traditionellen Kalkulation werden die Kosten für Produkte mit hoher Stückzahl**, die sogenannten Rennertypen, **meist zu teuer berechnet**. Demgegenüber werden die Kosten für Produkte **mit geringer Stückzahl deutlich zu niedrig kalkuliert**. Kostenabweichungen von weit über 100% sind dabei keine Ausnahme.

Darüber hinaus wirken sich sekundäre Effekte auf die Basisdaten bei der Kalkulation aus. Dazu ein Beispiel: Mit zunehmender Anzahl an Produktvarianten geht die Arbeitsvorbereitung dazu über, Arbeitspläne für neue Varianten von bestehenden Grundtypen zu kopieren und zu überarbeiten. Die **hohe Anzahl an Arbeitsplänen** führt jedoch häufig dazu, dass die Daten in den Arbeitsplänen nicht oder nur **unzureichend aktualisiert** und an sich ändernde Gegebenheiten angepasst werden. Damit weist eine wichtige Grundlage zur Kalkulation der Fertigungskosten entsprechende Abweichungen zu den realen Aufwendungen in der Produktion auf. Das ist häufig eine weitere Ursache für Abweichungen der Kalkulation gegenüber den realen Aufwendungen. Systematische Auswertungen der Komplexitätsaufwendun-

Übersicht Variantenkosten (exemplarisch)

- Entwicklungsaufwand für Varianten
- Prüf- und Freigabeaufwand für Varianten
- Erhöhte Materialkosten (eingepreiste Aufwendungen vom Lieferanten)
- Kosten für zusätzliche Werkzeuge oder Anpassung von Werkzeugen
- Rüstaufwendungen in der Produktion
- Taktverluste in der Produktion
- Weitere Produktivitätsverluste in der Produktion
- Erhöhter Handlingsaufwand in der Produktion
- Zusätzliche innerbetriebliche Transportaufwendungen
- Erhöhter Aufwand beim Kundendienst
- Höherer Aufwand zur Fehlervermeidung und Fehlerbehebung
- Höhere Lagerhaltungskosten und Kosten der Kapitalbindung
- Aufwendungen für Ersatzteilhaltung und Ersatzteilversorgung
- Dokumentation von Produktvarianten und Ersatzteilen
- Mehraufwand für die Schulung von Mitarbeitern und Kunden

Abb. 1: Übersicht Variantenkosten

gen bei produzierenden Herstellern belegen, dass die **zusätzlichen Kosten für Produktvarianten zwischen 20% und mehr als 50%** der gesamten Selbstkosten betragen. **Dieser hohe und zu meist unterschätzte Kostenblock beeinflusst die Gewinnsituation eines Unternehmens maßgeblich.**

Gefahr von strategischen Fehlentwicklungen

Die wirklichen Kosten von Produktvarianten mit geringen Stückzahlen übersteigen in der Regel die kalkulierten Kosten ganz erheblich. Die Ergebnisse der Analyse der realen Gewinne

	traditionelle Kostenzuordnung mit Zuschlagssätzen		verursachungsgerechte Kostenzuordnung	
	Zuschlagssatz		einfache Variante 100 Stk pro Jahr	komplexe Variante 4 Stk pro Jahr
Materialkosten		50,00 €	50,00 €	50,00 €
Logistikkosten (intern)	5,0 %	2,50 €	1,20 €	9,20 €
Fertigungskosten		15,00 €	5,60 €	69,80 €
Fertigungsgemeinkosten	7,0 %	4,73 €		
Entwicklungskosten	9,0 %	6,50 €	0,80 €	55,00 €
Verwaltungskosten	5,0 %	3,98 €	0,50 €	12,50 €
Selbstkosten		82,66 €	58,10 €	196,50 €
		100 %	-30%	+138 %

Abb. 2: Vergleich der Kostenrechnungen

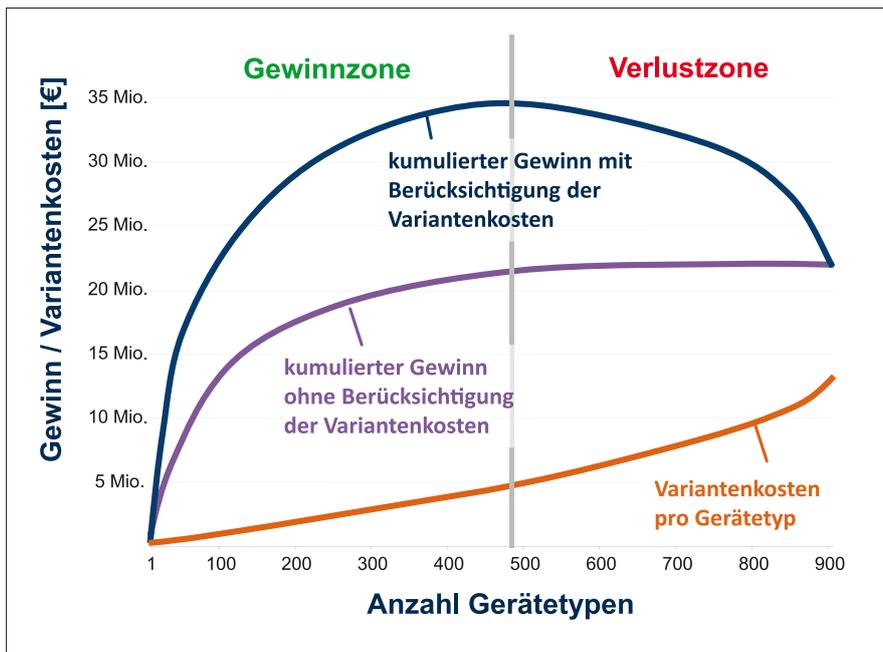


Abb. 3: Gewinnverteilung mit Variantenkosten

und Verluste von einzelnen Varianten sind in [Abbildung 3](#) dargestellt.

[Abbildung 3](#) stellt die kalkulierten Gewinne und Verluste von einem Hersteller mit mehr als 900 Produktvarianten auf Basis der traditionellen Deckungsbeitragsrechnung und einer verursachungsgerechten Kalkulation gegenüber. Die lila Kurve bildet die kumulierten Gewinne der einzelnen Produktvarianten über ein Jahr kalkuliert nach Deckungsbeitragsrechnung ab. Rechts von der 490. Produktvariante weist die traditionelle Kalkulation keinen Anstieg mehr auf. Das heißt, selbst nach traditioneller Kalkulation erwirtschaften diese Produktvarianten keine Gewinne.

Die orangene Kurve zeigt die realen Aufwendungen für Produktvarianten kumuliert über ein Jahr. Dabei zeigt sich eindeutig, dass die Varianten **auf der rechten Seite der Abbildung erheblich höhere Kostenanteile verursachen** als die auf der linken Seite. Die

blaue Kurve stellt die realen Gewinne und Verluste für die einzelnen Produktvarianten, kumuliert über ein Jahr dar. Hier sehen wir deutlich, dass die Produktvarianten **auf der rechten Seite (Verlustzone) zu Unternehmensverlusten beitragen**. Das Tückische daran ist, dass mit hohem Aufwand Varianten mit geringen Stückzahlen entwickelt und produziert werden, die wichtige Ressourcen im Unternehmen binden und zudem noch Verlustanteile erwirtschaften. Andere strategisch wichtige Projekte, wie die Entwicklung von Innovationen, müssen gebremst werden, weil nicht genügend Fachkräfte zur Verfügung stehen.

Mir sind Unternehmen mit vollen Auftragsbüchern bekannt, die dennoch rote Zahlen schreiben und nicht genau wissen, welche Produkte und Produktgruppen die wesentlichen Verlustanteile erwirtschaften. **Die unzureichende Transparenz über die wirkliche Verteilung der Kosten öffnet Tür und Tor für strategische Fehleinschätzungen im Unternehmen.**

Gefährlich wird es, wenn der Vertrieb zunehmend Sonderprodukte verkauft, die dem Unternehmen reale Verluste einbringen.

Ausweg aus dem Dilemma

Eine wichtige Basis, um unternehmerische Entscheidungen zu treffen, ist die **Transparenz über die Kosten**. Der erste Schritt aus dem Dilemma der fehlerhaften Kalkulation besteht in der Analyse der realen Kosten für Produktvarianten. Hier ist eine einfache, praxisorientierte Vorgehensweise nach der 80-20-Regel zu empfehlen. Ich kenne einige Unternehmen, die versucht haben, die Variantenkosten akribisch mit Hilfe der Prozesskostenrechnung zu ermitteln. Diese Projekte sind in aller Regel an der hohen Komplexität und dem damit verbundenen Ressourcenaufwand gescheitert.

Aus diesem Grund hat die I&R vor mehr als 10 Jahren einen einfachen, praxisnahen Ansatz zur systematischen Erfassung der Kosten für Produktvarianten entwickelt. In der Regel **verteilen sich die wesentlichen Kostentreiber für Produktvarianten auf einige wichtige Einflussgrößen**, die dann zwar systematisch, aber mit geringem Aufwand erfasst werden können. Die Herausforderung besteht darin, das Wissen der Beteiligten im Unternehmen zu erfassen, die Zusammenhänge zu verstehen, die Aufwendungen zu quantifizieren und zu plausibilisieren.

Das Vorgehensmodell von der Erfassung der Variantenaufwendungen bis zur Einführung der verursachungsgerechten Kalkulation umfasst fünf Schritte:

1. Zielfestlegung und Projektdefinition
2. Analyse der Variantenaufwendungen
3. Plausibilisierung und Korrektur
4. Erarbeitung des Kalkulationsmodells
5. Einführung der verursachungsgerechten Kalkulation
6. Systematische Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Anschließend kann die Wettbewerbsfähigkeit systematisch und auf Basis von fundierten Kostenzahlen gesteigert werden. In [Abbildung 4](#) sind die konkrete Vorgehensweise sowie die wichtigsten Einzelschritte stichwortartig erläutert.

Autor



■ Dipl.-Ing. Uwe Metzger

ist Geschäftsführer der I&R Innovation & Results, die er im Jahr 2000 gründete. Der Firmenschwerpunkt liegt in der Optimierung von komplexen Produkten und Plattformen sowie in der Erarbeitung von innovativen Produktlösungen.

E-Mail: umetzger@irman.de

Tel.: +49 8092 8533660

Schritte zum Vorgehen

1. Zielfestlegung und Projektdefinition

Zunächst sollten die Ziele und der Umfang zur Analyse und Überarbeitung des Kalkulationsmodells genau festgelegt werden.

- Umfang und Genauigkeit der Kalkulationsmodells
- Festlegung der relevanten Fachbereiche und der wesentlichen Prozessumfänge
- Geplanter Ressourceneinsatz und Terminplanung

TIPP: Viele Projekte scheitern bereits daran, dass von Anfang an ein zu hoher Detaillierungsgrad für das zukünftige Kalkulationsmodell festgelegt wird. Auch hier gilt die bekannte 80-20 Regel.

2. Analyse der Variantenaufwendungen

- Expertengespräche in den Fachbereichen planen
- Wichtigste Prozessschritte für Variantenaufwendungen erfassen
- Aufwendungen für die Prozessschritte ermitteln

TIPP: Die Aufwendungen für Varianten können in den einzelnen Fachbereichen und von Fall zu Fall ganz erheblich schwanken. Deshalb ist es ratsam, Mittelwerte für den Aufwand pro Variante zu ermitteln. Aber: Berücksichtigen Sie, ob der Fehler bei der Mittelung die geforderte Genauigkeit für das Gesamtergebnis überschreitet. Dann sollten Sie das Kalkulationsmodell verfeinern.

3. Plausibilisierung und Korrektur

- Erfassung der ermittelten Daten in einer Datenbank
- Auswertung und Hochrechnung der Daten
- Plausibilisierung und nochmalige Prüfung der Daten

TIPP: Die Praxis zeigt, dass die Experten im Unternehmen meist nicht gewohnt sind, die Aufwendungen für Produktvarianten anzugeben. Die geschätzten Angaben können um den Faktor 4 oder mehr abweichen. Deshalb sollten Sie die angegebenen Aufwendungen aus den Fachbereichen überprüfen und plausibilisieren.

4. Erarbeitung und Optimierung des Kalkulationsmodells

- Auswertung der Daten und Erfassung der Aufwandstreiber
- Erarbeitung des Modells zur Kalkulation der Produktkosten
- Optimierung und Anpassung des Kalkulationsmodells

TIPP: Erarbeiten Sie ein Kalkulationsmodell, das für die Anwender transparent, nachvollziehbar und verständlich ist. Damit erhöhen Sie die Motivation der Beteiligten neue Wege zu beschreiten und die Akzeptanz bei der Umsetzung des Kostenmodells.

5. Einführung des Kalkulationsmodells

- Operative Verankerung im Unternehmen (ggf. stufenweise) bei der ...
 - ... Überarbeitung der Kalkulation von Angeboten und der Preisgestaltung
 - ... Einführung von neuen Varianten und Projektentscheidungen
 - ... Sukzessive Überarbeitung der Kalkulationsmodelle im Unternehmen

TIPP: Verankern Sie das überarbeitete Kalkulationsmodell im Unternehmen.

Zeigen Sie anhand von konkreten Beispielen die Notwendigkeit einer verursachungsgerechten Kalkulation auf. Sensibilisieren Sie das Management für die operative Umsetzung und Überwachung.

6. Systematische Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

- Vermeidung von Variantenaufwendungen durch Verringerung der Anzahl an Varianten auf Teile- und Baugruppenebene
- Festlegung und Wiederverwendung von Komponenten und Baugruppen (Standardisierung)
- Entwicklung von wiederverwendbaren Komponenten und Baugruppen mit standardisierten Schnittstellen (modularer Baukasten)
- Systematische Verringerung der Aufwendungen für Varianten in allen Fachbereichen: Entwicklung, Produktion, Logistik

Variantenaufwendungen in der Montage - Rüstaufwendungen			
Treiber	Beschreibung	Aufwand	Dauer
Rüstzeiten	Umrüsten der Montage von einem Gerätetyp auf einen anderen: Materialbehälter austauschen - Wechsel der Elektronik und der Netzkabel bei einer Ländervariante	Rüstzeit zum Austausch der Behälter für Elektronik und Netzkabel	10 Sek.
	- Wechsel der Elektronik und der Blenden bei einer Designvariante	Rüstzeit zum Austausch der Behälter für Elektronik und Blenden	30 Sek.
	Adapterplatten für die Montage wechseln (nur beim Wechsel der Produktfamilie)	Rüstzeit zum Wechsel der Adapterplatte	45 Sek.
	Testadapter wechseln und Funktion prüfen (nur beim Wechsel der Produktfamilie)	Rüstzeit zum Wechsel des Testadapters	240 Sek.
	Testprogramm für neue Variante laden (nur beim Wechsel der Produktfamilie)	Rüstzeit zum Wechsel es Testprogramms	60 Sek.

Abb. 5: Erfassung von Rüstzeiten

Testprogramm gewechselt werden. Die Dauer zum Wechsel der Adapterplatten für eine andere Produktfamilie ist deutlich kürzer als der Wechsel und die Prüfung der Funktionsfähigkeit des Testadapters. Die Rüstzeit beim Wechsel von einer Produktfamilie auf eine andere beträgt dementsprechend 240 Sekunden.

In dem vorliegenden Beispiel ergeben sich 3 unterschiedliche Fälle im Hinblick auf die Dauer der Rüstzeiten:

- ➔ Umrüstung für eine Ländervariante (Netzkabel umrüsten) 10 s
- ➔ Umrüstung für eine Blendenvariante (Blenden umrüsten) 30 s
- ➔ Umrüstung auf eine andere Produktfamilie 240 s

In der Praxis sind die Zusammenhänge beim Rüsten von Arbeitsplätzen meist vielschichtiger und komplexer. Es sollte aber immer geprüft werden, ob ein vereinfachtes Modell zur Erfassung der Rüstaufwendungen ausreicht, mit dem die Aufwendungen hinreichend genau erfasst werden können.

Systematische Erfassung der Variantenaufwendungen – Aber wie?

Zu Beginn der Analyse ist der genaue Untersuchungsumfang sowie die zu untersuchenden Fachbereiche und Hauptaktivitäten festzulegen. Im nächsten Schritt sind die wichtigsten Treiber für Variantenaufwendungen und die relevanten Einflussfaktoren bei der Entstehung zu erfassen. Diese Vorgehensweise wird nachfolgend am Beispiel der Rüstaufwendungen in der Montage von elektronischen Steuergeräten erläutert (siehe Abbildung 5).

Dazu betrachten wir die unterschiedlichen Fälle bei der Umrüstung der Montagelinie und die damit verbundenen Rüstzeiten. Beim Wechsel einer Ländervariante sind die zu montierenden Netzkabel und die zu verbauende Elektronik zu wechseln. Bei einer Designvariante müssen sowohl die Elektronik als auch die Blenden ausgetauscht werden. Beim Wechsel der Montage von einer Produktfamilie auf eine andere müssen die Adapterplatten zur Montage, die Adapter zum Test sowie das

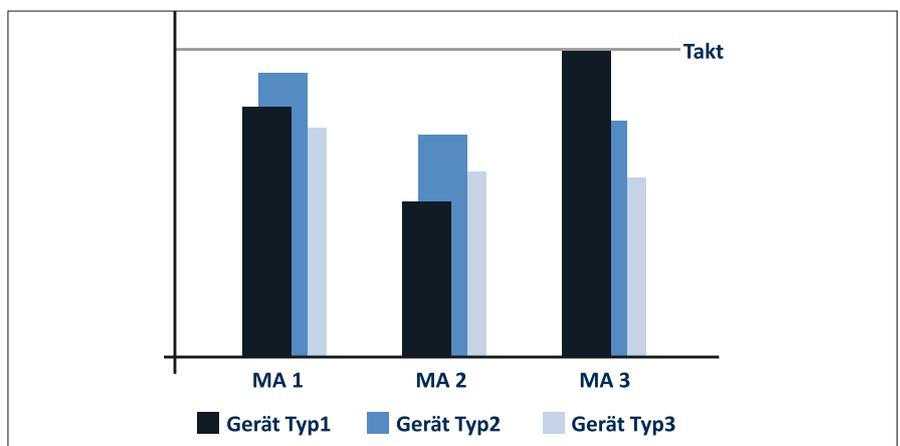


Abb. 6: Taktverluste in der Montage

Variantenaufwendungen in der Montage - Produktivitätsverluste			
Treiber	Beschreibung	Aufwand	Prozent
Taktverlust	Premiumvariante	Taktverlust	15 %
	Standardvariante	Taktverlust	25 %
	Low-Cost-Variante	Taktverlust	19 %
Produktivitätsverlust	Premiumvariante	Produktivitätsverlust	5 %
	Standardvariante	Produktivitätsverlust	5 %
	Low-Cost-Variante	Produktivitätsverlust	5 %

Abb. 7: Erfassung von Taktverlusten und Produktivitätsverlusten

Bei der Kalkulation der Herstellkosten werden die Rüstzeiten in der Regel in Form von Fixwerten für den Rüstaufwand kalkuliert. Die realen Rüstaufwendungen hängen aber davon ab, von welchem Vorgängerprodukt auf welchen Nachfolger gerüstet wird. In unserem Beispiel beträgt die minimale Rüstzeit 10 Sekunden, die maximale Rüstzeit 240 Sekunden. Zur Erfassung der realen Rüstaufwendungen ist die Fertigungsreihenfolge zu Grunde zu legen. Die Rüstkosten sind also nicht nur eine Funktion der Losgröße, sondern auch der Fertigungsreihenfolge.

Neben den Rüstaufwendungen entstehen bei der Montage von variantenreichen Produkten an einer Montagelinie beispielweise Taktverluste. Taktverluste sind Wartezeiten, die dadurch entstehen, dass die Montagezeiten der einzelnen Arbeitsplätze unterschiedlich hoch sind. Monteure an einem Arbeitsplatz mit geringeren Arbeitsinhalten warten auf Monteure mit umfangreicheren Arbeitsinhalten. Selbstverständlich wird bei der Gestaltung der Arbeitsplätze und der Festlegung der Arbeitsinhalte versucht die einzelnen Taktzeiten möglichst auszugleichen.

Mit zunehmender Anzahl an Produktvarianten besteht die Gefahr von unterschiedlichen Arbeitsinhalten und Arbeitsumfängen an den einzelnen Arbeitsplätzen. Diesen Zusammenhang veranschaulicht Abbildung 6 am Beispiel von drei Mitarbeitern (MA1 bis MA3) in der Montage, die drei unterschiedliche Gerätetypen montieren.

In der Abbildung 6 ist gut zu erkennen, dass die einzelnen Mitarbeiter jeweils abhängig von dem Gerätetyp unterschiedliche Arbeitsumfänge erledigen. Mit der zunehmenden Anzahl an Varianten und abhängig von der Ausstat-

Aufwand	Möglichkeiten zur Optimierung der Montage
Rüstzeiten	Losgröße erhöhen
	Fertigungsreihenfolge optimieren
	Optimierung der Rüstvorgänge
	Gestaltung der Arbeitsplätze
	Schulung der Mitarbeiter
Taktverluste	Gestaltung der Produkte
	Gestaltung der Arbeitsplätze
	Schulung der Mitarbeiter
	Auswahl des Montagekonzepts (Montageband, One piece flow, Inselfertigung, ...)
Produktivitätsverluste	Gestaltung der Produkte
	Schulung der Mitarbeiter
	Gestaltung der Arbeitsplätze
Aufwand zur Materialbereitstellung	Gestaltung der Produkte
	Art der Zuführung der Materialien
	Zwischenlagerung der Materialien
	Gestaltung der Arbeitsplätze
	Gestaltung der Transportbehälter
	Fertigungsreihenfolge

Abb. 8: Möglichkeit zur Optimierung

tung der Arbeitsplätze, der Qualifikation der Mitarbeiter sowie der zu verbauenden Geräteumfänge wird es immer schwieriger die Arbeitsinhalte auf die einzelnen Arbeitsplätze gleich zu verteilen. Mit der steigenden Anzahl an Varianten erhöhen sich in der Regel die Taktverluste in der Montage.

Darüber hinaus kommt mit der zunehmenden Anzahl an unterschiedlichen Produktvarianten ein anderer Effekt zum Tragen (vgl. Abbildung 7). Die Montagelinie kann also nicht mehr gezielt für einen Gerätetyp ausgestattet und optimiert werden. Sie muss so gestaltet sein, dass eine Vielzahl an Produkten montiert werden

kann. Dieser Kompromiss wird in der Regel durch eine verringerte Produktivität in der Montage erkauf.

Die Erfassung der Variantenaufwendungen setzt ein tiefgreifendes Verständnis über die Zusammenhänge in den Fachbereichen und viel Erfahrung voraus. Schließlich wirken sich vermeintliche Kleinigkeiten ganz erheblich auf die Produktivität oder die Arbeitsleistung aus. Deshalb ist es zu der Erfassung der Aufwendungen besonders wichtig die Wechselwirkungen zwischen Produktvarianten und den Aufwendungen im Prozess zu verstehen. Das Verständnis über die Zusammenhänge und die



Setzen Sie sich mit frischem Controlling-Wissen an die Spitze.

Informieren und anmelden:
www.controllerakademie.de

Fachseminare

- Prozesskostenrechnung: 12. – 14. Okt.
- Logistik-Controlling: 09. – 11. Nov.
- Prozess-Controlling: 16. – 18. Nov.
- Produktions-Controlling: 07. – 09. Dez.



CA controller akademie®
Unternehmenssteuerung in der Praxis

Analyse von Produktivitätsverlusten sind allerdings eine wertvolle Basis zur ganzheitlichen und systematischen Verringerung der Kosten im Unternehmen.

Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern

Mit der systematischen Erfassung der Aufwendungen für Produktvarianten wird gleichzeitig ein kollektiver Lernprozess über die Entstehung und die Auswirkung von Variantenaufwendungen durchlaufen. Damit liegt eine ungeahnte Basis zur systematischen Senkung der Kosten und zur umfassenden Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit vor.

Auf Basis der aktuellen Aufwendungen lassen sich konkrete Lösungen und Szenarien zur systematischen Senkung der Kosten durchspielen und bewerten (vgl. [Abbildung 8](#)). Der größte Einfluss auf die Kosten entlang der Wertschöpfungskette besteht in der Gestaltung der Produkte selber. Hersteller mit eigener Produktentwicklung sollten die Produktgestaltung nicht nur an den Kundenanforderungen, sondern insbesondere auch an den Kosten in der Entwicklung, der Produktion, der Logistik oder im Service ausrichten. Mit einem Modell für die Variantenkosten können sogar unterschiedliche Szenarien durchgespielt und im Hinblick auf die optimale Produktgestaltung ausgerichtet werden.

Die Erfassung der Kosten für Produktvarianten und das Wissen um die Entstehung der Aufwendungen ist auch ein wertvolles Instrument für Lohnfertiger, die keinen Einfluss auf die Produktgestaltung haben. In [Abbildung 8](#) sind die Möglichkeiten zur Verringerung der Variantenaufwendungen wie Rüstzeiten, Taktverluste, Produktivitätsverluste oder Aufwände zur Materialbereitstellung aufgezeigt. Die Rüstzeiten lassen sich einerseits durch die Erhöhung von Losgrößen, die wiederum zu einer Erhöhung der Lagerbestände führt, verringern. Andererseits hat aber auch die Reihenfolge der Fertigungsaufträge einen erheblichen Einfluss auf die Rüstaufwendungen in der Produktion. **Eine vorausschauende Planung kann deshalb ein wichtiger Beitrag zur Senkung der Kosten sein.** Dem gegenüber führt das kurz-

fristige Ändern von Fertigungsreihenfolgen in der Regel zu weiteren Produktivitätsverlusten in der Produktion.

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor zur Senkung der Kosten besteht in der Reduzierung der Rüstzeiten durch die optimale Gestaltung der Arbeitsplätze. Das kann zum Beispiel durch einfaches, schnelles Wechseln oder die universelle Auslegung von Adaptern und Werkzeugen gelöst werden. Die Gestaltung der Arbeitsplätze in Form von Ergonomie oder Materialbereitstellung wirkt sich aber auch direkt auf die Produktivität der Mitarbeiter aus.

Die systematische Analyse der realen Aufwendungen für Produktvarianten ist der erste Schritt zu einer nachhaltigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von produzierenden Herstellern. Damit steht eine **Basis zur ganzheitlichen Ausrichtung und Optimierung der Prozesse im Unternehmen** zur Verfügung. Das Argument, „das ist doch nur etwas für die Automobilindustrie“, ist mittlerweile anhand von vielen erfolgreichen Beispielen widerlegt.

Fazit

Die zunehmende Anzahl an Produktvarianten führt bei vielen herstellenden Unternehmen zu einer schleichenden Erhöhung der so genannten Komplexitätskosten, die sich über alle Unternehmensbereiche verteilen. Die klassische Deckungsbeitragsrechnung kalkuliert die Kosten für Produktvarianten nicht verursachungsgerecht. Die Fehler bei der Kalkulation von Produktvarianten können mehr als 100 Prozent betragen. Damit ist eine erhebliche Intransparenz der Kosten verbunden, die die Gefahr von strategischen Fehlentscheidungen im Unternehmen mit sich bringt.

Viele deutsche und europäische Hersteller richten sich als Nischenanbieter aus und bieten eine hohe Anzahl an individuellen Produktvarianten an, ohne die Kosten der einzelnen Varianten genau zu kennen. In den meisten Fällen schmelzen mit der zunehmenden Anzahl an Sondervarianten die Unternehmensgewinne allmählich ab. **Die systematische Analyse der realen Aufwendungen für Produktvarian-**

ten ist der erste Schritt, die Gesamtzusammenhänge zu erkennen und bei Bedarf gegenzusteuern. Mir tut es jedes Mal weh, wenn ich sehe, dass die unzureichende Kalkulation der Kosten zu strategischen Fehlentscheidungen führt, die bis zur Verlagerung von gesamten Standorten ins Ausland führen kann. ■

Activity Based Costing

Methoden für eine wettbewerbsorientierte Deckungsbeitragsrechnung

von Clemens Becher



Unternehmen beobachten bereits seit mehreren Jahren eine stete Veränderung in der Kostenstruktur: Während der Anteil der Herstellkosten an den Gesamtkosten eines Unternehmens relativ abnimmt, steigt dagegen der Anteil der Gemeinkosten überproportional an. Der unablässig zunehmende Wettbewerb im internationalen Umfeld zwingt die Unternehmen nach Möglichkeiten zu suchen, sich ihren Handlungsspielraum zu erhalten, sei es durch Variantenvielfalt im Produktportfolio, der Implementierung eines integrierten „Enterprise Resource Planning System“ (ERP) oder durch höhere Ausgaben für Produktverbesserungen und Innovationen, um nur einige Möglichkeiten zu nennen. All diese Bemühungen **schlagen sich in steigenden Gemeinkosten nieder**.

Fixe und variable Gemeinkosten werden vielfach mittels eines einzigen Zuschlagssatzes undifferenziert im Verhältnis zu einer Bezugsgröße auf alle Kostenträger (= Produkte) gleichmäßig verteilt. Solange die beschäftigungsunabhängigen Gemeinkosten nur einen geringen Anteil an den Gesamtkosten ausmachen, ist diese Art der Verrechnung vertretbar und liefert befriedigende Ergebnisse. Anders jedoch, wenn der Anteil der beschäftigungsunabhängigen Gemeinkosten einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten ausmacht: **Hohe Zuschlagssätze verfälschen das Profitabilitätsbild der Kostenträger, was zu operativen und strategischen Fehlentscheidungen führen kann**.

Die nachstehend beschriebene Methode des Activity Based Costing hilft den Gemeinkostenblock im Unternehmen zu „durchleuchten“ (Ka-

plan/Cooper 1998, S. 79-322). Das Ergebnis ist eine bessere Transparenz über die Entstehung der Gemeinkosten, wodurch **die Aussagefähigkeit einer bestehenden Deckungsbeitragsrechnung gewinnbringend erweitert werden kann**.

Zielsetzungen des Activity Based Costing (ABC)

Ein wichtiges Ziel des ABC ist eine transparente und beanspruchungsgerechte Verrechnung von Gemeinkosten auf die Kostenträger. Dies ermöglicht in Folge eine wahrheitsgetreuere Beurteilung der Produkte in der Deckungsbeitragsrechnung. ABC ist die amerikanische Vorversion der von Prof. Horváth etablierten Prozesskostenrechnung. Im Gegensatz zur Prozesskostenrechnung findet ABC auch Anwendung im Fertigungsbereich.

Methode des Activity Based Costing

Das Activity Based Costing untersucht die **Aktivitäten**, die für **das Entstehen von Gemeinkosten** verantwortlich sind. Vorzugsweise werden die Gemeinkosten auf dem Niveau von Kostenstellen untersucht, weil dort die Aktivitäten eines betrieblichen Teilprozesses zusammengefasst und ausgeführt werden, die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlich sind. Typische Beispiele sind der Einkauf mit Orderaktivitäten, die Buchhaltung mit Kontierungsaktivitäten oder der Vertriebsinnendienst mit Kundenbetreuungsaktivitäten. Diese Aktivitäten sind die Ursache für die Kostenentstehung. Sie sind

die treibenden Faktoren für die Kostenentwicklung; die sogenannten Kostentreiber.

Nach der Analyse der Aktivitäten auf Kostenstellenebene wird ein Maß gesucht, das pro Kostenträger Aufschluss gibt über dessen Inanspruchnahme der betrieblichen Aktivitäten. Aus diesen Maßzahlen ergibt sich ein Verteilschlüssel, der für die bezugsgerechte Aufteilung der Gemeinkosten auf die Produkte verwendet werden kann.

Praxisfall

Die Firma „BIRO“ stellt drei unterschiedliche Füllfederhalter her, den Typ „Plastik“, den Typ „Stahl“ und den versilberten Typ „Silber“. Der Controller des Unternehmens hat aufgrund der vorliegenden Ist-Daten die in **Abbildung 1** dargestellte Deckungsbeitragsrechnung erstellt.

Interpretation des Ergebnisses aus **Abbildung 1**

Ein guter Controller sollte der Aussagekraft der in **Abbildung 1** dargestellten Deckungsbeitragsrechnung aus ökonomischer Sicht misstrauen. Der Füllfederhalter Typ „Silber“ wird mit rund € 7,5 Mio. Gemeinkosten belastet, wodurch der Füllfederhalter Typ „Silber“ einen Verlust von rund € 1,7 Mio. ausweist. Wesentlichen Anteil an diesem schlechten Ergebnis haben die pauschal angelasteten Gemeinkosten. Sinn einer Deckungsbeitragsrechnung ist es, die Deckungsbeiträge nur bis zu jener Zwischensumme zu ermitteln, bis zu welcher die Kosten auch

"BIRO" Deckungsbeitragsrechnung als Vollkostenrechnung mit Zuschlägen				
	Typ "Plastik"	Typ "Stahl"	Typ "Silber"	Total
Verkaufsmenge $\hat{=}$ Produktionsmenge / Stück	400.000	250.000	80.000	730.000
Verkaufserlöse	10.000.000	11.250.000	12.000.000	33.250.000
Fertigungslöhne	180.000	225.000	72.000	
variable FGK	54.000	67.500	21.600	
Fertigungsmaterial	2.000.000	2.000.000	4.000.000	
variable MGK	<u>400.000</u>	<u>400.000</u>	<u>800.000</u>	
variable Herstellkosten	2.634.000	2.692.500	4.893.600	10.220.100
Deckungsbeitrag I	7.366.000	8.557.500	7.106.400	23.029.900
direkte Vertriebskosten	263.400	269.250	489.360	
direkte Verwaltungskosten	<u>395.100</u>	<u>403.875</u>	<u>734.040</u>	
Deckungsbeitrag II	6.707.500	7.884.375	5.883.000	20.474.875
<u>Gemeinkosten</u>				
Einkauf	200.000			
Qualitätskontrolle	1.500.000			
Buchhaltung	900.000			
Produktion	4.000.000			
Versand + Lager	3.200.000			
Administration	<u>6.000.000</u>			
GK-Zuschlag (155% auf HK)	15.800.000			
	4.072.093	4.162.533	7.565.374	15.800.000
Betriebsergebnis	2.635.407	3.721.842	-1.682.374	4.674.875

FGK = Fertigungsgemeinkosten MGK = Materialgemeinkosten GK = Gemeinkosten
 HK = Herstellkosten Beschäft.-prop. = beschäftigungsproportional

Abb. 1: Eine „Deckungsbeitragsrechnung“ mit über Zuschlägen ermittelten Vollkosten je Produkt, dargestellt bis zum Betriebsergebnis, verleitet zu falschen Beurteilungen.

direkt zugeordnet werden können. Ein „Betriebsergebnis“ je Produkt auszuweisen, verleitet das Management dazu, Fehlentscheidungen zu treffen. Mit Hilfe von ABC sollen mehr Gemeinkosten zu direkt zuordenbaren Kosten gemacht werden und somit eine genauere Beurteilung der Produkte im Vergleich erlauben.

Ermittlung der Kostentreiber

Der Controller der Firma „Biro“ beschließt, zusammen mit den Kostenstellenleitern die Aktivitäten in den Gemeinkostenstellen genauer zu analysieren. Bspw. ergibt das Gespräch mit dem Leiter der Kostenstelle Qualitätskontrolle, dass die Gehälter den größten Anteil an den Gesamtkosten der Kostenstelle haben – rund 90%. Der Leiter der Qualitätskontrolle erläutert, dass die Hauptaktivität seiner Kostenstelle die Endkontrolle der gefertigten Füllfederhalter ist.

Die Produktion der Füllfederhalter Typ „Plastik“ gibt es schon seit mehreren Jahren, der

Fertigungsprozess läuft reibungslos, die Lieferanten liefern gleichbleibend gute Qualität der Rohstoffe. Eine statistische Auswertung der Endkontrollen erlaubt eine reduzierte Anzahl von Stichproben beim Typ „Plastik“. Viel häufiger dagegen müssen die Füllfederhalter vom Typ „Silber“ kontrolliert werden. Es handelt sich um ein hochwertiges und teures Produkt, von dem der Kunde erwartet, dass es makellos gefertigt ist und fehlerfrei funktioniert. Der Leiter der Qualitätskontrolle beziffert das Aufkommen der Endkontrollen mit 5 zu 20 zu 60 für die drei Füllfederhalterttypen „Plastik“, „Stahl“ und „Silber“. Nach diesem Verhältnis sollen die Gemeinkosten auf die Kostenträger verteilt werden (siehe [Abbildung 2](#)).

Zuteilung der ursprünglichen Gemeinkosten auf die Kostenträger

Nachdem der Controller für alle Kostenstellen mit bisherigen Gemeinkosten die Kostentreiber und Maßzahlen zusammengetragen hat, verteilt er gemäß Verteilschlüssel die Kosten auf die

Kostenträger. Im Fall der Qualitätskontrolle dividiert er die Gemeinkosten in Höhe von € 1.500.000 durch 85 Endkontrollen und multipliziert das Ergebnis mit der Anzahl der Endkontrollen pro Füllfederhalterttyp. Der Controller ergänzt die bestehende Deckungsbeitragsrechnung um die pro Kostenträger aufgeteilten Gemeinkosten (siehe [Abbildung 3](#)).

Interpretation des Ergebnisses aus [Abbildung 3](#)

Im Vergleich zur Deckungsbeitragsrechnung mit über Zuschlagsätzen verteilten Kosten, ergibt sich nach der beanspruchungsgerechten Allokation der Gemeinkosten ein völlig anderes Bild. Die Profitabilität des Füllfederhalters Typ „Silber“ ist zufriedenstellend, besorgniserregend ist dagegen die Profitabilität des Füllfederhalters „Plastik“ insofern, als dieses Produkt einen wesentlichen Anteil der betrieblichen Kapazität beansprucht. Immerhin bleibt aber noch ein DB III von 2 Mio. Euro zur Deckung der Administrationskosten.

Aktivitätsanalyse

Kostenstelle	größte Kostenart	in €	Aktivitäten (Kostentreiber)	Verteilschlüssel			Total
				Typ "Plastik"	Typ "Stahl"	Typ "Silber"	
Beschaffung	Gehalt	200.000	Anzahl Materialbestellungen	2	8	12	22
Qualitätskontrolle	Gehalt	1.500.000	Anzahl Endkontrollen	5	20	60	85
Buchhaltung	Gehalt	900.000	Anzahl Debitoren	1.000	200	50	1.250
Produktion	Abschreibung + Gehalt	4.000.000	Anzahl Maschinenstunden	10.000	12.500	4.000	26.500
Versand + Lager	Gehalt + Miete	3.200.000	Anzahl Kommissionierungen	200	50	25	275
Administration	Gehalt	6.000.000	wird nicht verteilt				
Summe		15.800.000					

Abb. 2: Aktivitätsanalyse

"BIRO" Deckungsbeitragsrechnung mit "ABC"

	Typ "Plastik"	Typ "Stahl"	Typ "Silber"	Summe
Verkaufsmenge $\hat{=}$ Produktionsmenge / Stück	400.000	250.000	80.000	730.000
Verkaufserlöse	10.000.000	11.250.000	12.000.000	33.250.000
Fertigungslöhne	180.000	225.000	72.000	
variable FGK	54.000	67.500	21.600	
Fertigungsmaterial	2.000.000	2.000.000	4.000.000	
variable MGK	<u>400.000</u>	<u>400.000</u>	<u>800.000</u>	
variable Herstellkosten	2.634.000	2.692.500	4.893.600	10.220.100
Deckungsbeitrag I	7.366.000	8.557.500	7.106.400	23.029.900
direkte Vertriebskosten	263.400	269.250	489.360	
direkte Verwaltungskosten	<u>395.100</u>	<u>403.875</u>	<u>734.040</u>	
Deckungsbeitrag II	6.707.500	7.884.375	5.883.000	20.474.875
<u>Gemeinkosten</u>				
Einkauf	18.182	72.727	109.091	200.000
Qualitätskontrolle	88.235	352.941	1.058.824	1.500.000
Buchhaltung	720.000	144.000	36.000	900.000
Produktion	1.509.434	1.886.792	603.774	4.000.000
Versand + Lager	<u>2.327.273</u>	<u>581.818</u>	<u>290.909</u>	3.200.000
Deckungsbeitrag III	2.044.376	4.846.096	3.784.403	10.674.875
Administration				6.000.000
Betriebsergebnis				4.674.875

Abb. 3: „BIRO“ Deckungsbeitragsrechnung mit „ABC“

Fazit

Durch die Anwendung von Activity Based Costing (ABC) zur Aufschlüsselung der beschäftigungsunabhängigen Gemeinkosten des Unter-

nehmens auf die Kostenträger, erhält man wahrheitsgetreue und somit aussagekräftige Deckungsbeiträge zur Beurteilung von Produkten. Die damit gestiegene Kostentransparenz erlaubt nicht nur eine effektivere Kontrolle der

Kosten, sondern bietet darüber hinaus die Möglichkeit, Rationalisierungspotentiale aufzudecken und umzusetzen. Durch die Steigerung der Transparenz in den Gemeinkosten können Fehlentscheidungen bei der Produktpriorisierung vermieden werden.

Autor



Dr. h.c. Clemens Becher

arbeitet im Kanton Basel-Stadt/Schweiz als selbständiger Unternehmens- und Personalberater. An der Dualen Hochschule Baden-Württemberg hat er einen Lehrauftrag für allgemeine und spezielle Betriebswirtschaftslehre.

E-Mail: info@clemensbecher.com

www.clemensbecher.com

Literatur

Kaplan, R.S./Cooper, R.: Cost Effect. Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance, Boston, MA, 1998. ■

Praxisnahe Aus- und Weiterbildung von Controllern

von Britta Rathje



Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

Problem Die Aus- und Weiterbildung von Controllern besteht häufig aus der Diskussion theoretischer Konzepte sowie dem Erlernen und Üben von Instrumenten und Methoden des Controllings. Dies ist sicherlich sinnvoll, aber können damit angehende Controller wirklich auf die Praxis vorbereitet werden? Sind dies wirklich die Herausforderungen, vor denen gestandene Controller stehen? Nicht selten fehlt es gerade jungen Controllern am grundlegenden Verständnis der Zusammenhänge zwischen den Bestandteilen des Rechnungs- und Finanzwesens. Zudem gewinnen Soft Skills zunehmend an Bedeutung, beispielsweise Kommunikations- und Teamfähigkeit, analytische Kompetenzen, Komplexitätsbewältigung oder auch bessere Excel-Kenntnisse.

Ziel Die Aus- und Weiterbildung im Controlling sollte sich mehr an den unternehmerischen Bedürfnissen orientieren. Eine praxisnahe, lebendige und interaktive Vermittlung der Inhalte sollte einen nachhaltigen Erkenntnisfortschritt gewährleisten und auf die Aufgaben im unternehmerischen Alltag vorbereiten.

Methode Durch den Einsatz eines Controlling-Planspiels können nicht nur das Controlling-Fachwissen, sondern auch die notwendigen Soft Skills gestärkt werden.

Beschreibung Die Liste von spezifischen Controlling-Themen, die in der Aus- und Weiterbildung vermittelt werden, ist lang. Laut aktuellen Umfragen wie dem WHU-Controller-Panel stehen andere Kernaufgaben im Vordergrund, z. B. Informationssysteme, Effizienzsteigerungen und der Controller als Business Partner. Eine von der Autorin durchgeführte Befragung von Unternehmensvertretern kam zu ähnlichen Ergebnissen, wobei auch der Wunsch nach verbesserten Grundlagenkenntnissen, der Schulung analytischer Fähigkeiten sowie Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten geäußert wurde. Die Aus- und Weiterbildung im Controlling stößt insbesondere bei der Vermittlung der genannten Soft Skills an ihre Grenzen. Aber auch die Vermittlung von grundlegendem, z. B. kostenrechnerischem Wissen sollte nachhaltig trainiert werden. Dies erfolgt insbesondere dann, wenn sich die Lernenden aktiv und problemorientiert mit einem Thema auseinandersetzen müssen. Das kann z. B. in Form von komplexeren Fallstudien erfolgen. Da die Bearbeiter einer Fallstudie aber nicht die Verantwortung für Ihre Entscheidungen übernehmen müssen, besteht auch hier die Gefahr einer nur oberflächlichen Auseinandersetzung mit der Problemstellung. Rollenspiele, bis hin zum Unternehmenstheater vermögen bestimmte unternehmerische Situationen realistisch abzubilden, jedoch ist der Vorbereitungsaufwand im-

mens hoch. Alternativ können Unternehmensplanspiele eingesetzt werden. In diesen werden fiktive Unternehmenssituationen möglichst real dargestellt. Allerdings ist ein speziell auf die Controlling-Aus- und Weiterbildung abgestimmtes Planspiel derzeit auf dem Markt nicht verfügbar. Die Autorin hat daher in Zusammenarbeit mit einem Anbieter für computerbasierte Planspiele ein Controlling-Planspiel konzipiert. In diesem Planspiel werden die aus den Controlling-Umfragen abgeleiteten wichtigsten Aufgaben und Kompetenzen abgebildet. Das Planspiel beginnt mit eher grundlegenden Themen, wie der Kalkulation, und wird im Laufe des Spiels spezieller (z. B. Budgetierung, Wertorientierung, Zielkostenmanagement). Sie sind in eigenständigen Modulen enthalten, so dass das Planspiel flexibel einsetzbar ist. Die im Controlling wichtigen Soft Skills werden in Form von Rollenspielen aufgegriffen. Beispielsweise müssen Teilnehmer als Kostenstellenleiter ihre Budgets mit dem Controlling aushandeln.

Handlungsempfehlung

- Mehr Anwendungsorientierung in der Aus- und Weiterbildung von Controllern,
- Probleme der Unternehmenspraxis mehr berücksichtigen und
- praktische Situationen nachstellen.

Ausblick Das Controlling-Planspiel befindet sich am Ende der Konzeptionsphase. Die nächsten Schritte werden die softwaretechnische Umsetzung sowie die anschließende Testphase sein.

Ausgewählte Literatur

Rathje, B. (2014): Unternehmensplanspiele, in: Methodik für Wirtschaftswissenschaftler: neue Lehr- und Prüfmethode für die Praxis, hrsg. von: Beyer, Andrea, Rathje, Britta; München, S. 209-220. ■

Autor



■ Prof. Dr. rer. pol. Britta Rathje

ist seit 2005 Professorin für Rechnungswesen und Controlling sowie Studiengangleiterin eines Master-Studiengangs an der Hochschule Mainz. Sie ist Mitglied im Arbeitskreis der Controlling-Professuren an Hochschulen.

E-Mail: britta.rathje@hs-mainz.de

www.ac-controlling-profs.de

Sprecher dieser Artikelreihe: Prof. Dr. Nicole Jekel, Beuth Hochschule für Technik Berlin, njekel@beuth-hochschule.de, Fachlicher Beirat: Prof. Dr. Andreas Daum (Rechnungswesen, Projektcontrolling), Prof. Dr. Nicole Jekel (Performance, Marketing-Controlling, Gamification), Prof. Dr. Heike Langguth (Finanzierung, Investition, Unternehmensbewertung), Prof. Dr. Hans Schmitz (Controlling und IT, Controlling und Verhalten), Prof. Dr. Carsten Wilken (Controlling für den Mittelstand)

Eine Praxisstudie zur Effektivität des Volatilitätsmanagements

von Christof Schimank, Christian Briem und Philipp Thiele

Die Volatilität im Unternehmensumfeld hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Von diesem Trend ist auch die chemische Industrie betroffen. Unternehmen der chemischen Industrie mussten nicht nur während der Finanzkrise Absatzrückgänge verkraften, sondern auch in der jüngsten Vergangenheit mit negativen Auswirkungen volatiler Märkte umgehen. Dabei führen insbesondere **schwankende Energie- und Rohstoffkosten sowie volatile Wechselkurse** zu einer Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit des Chemiestandorts Deutschland.¹

Volatilität – Ein zunehmendes Problem für die chemische Industrie

In Übereinstimmung mit der **Definition** des ICV verstehen wir unter Volatilität im Unternehmenskontext „die eingetretene und erwartete Schwankungsbreite und -häufigkeit der für Unternehmen relevanten externen und internen wirtschaftlichen Parameter, deren Ablaufmuster schwer prognostizierbar sein können.“² Darauf aufbauend umfasst das Volatilitätsmanagement alle strategischen und operativen Ziele und Maßnahmen, die ein Unternehmen gegen Schwankungen von relevanten wirtschaftlichen Parametern auf Absatz- und Beschaffungsmärkten in der Form wappnen, dass der wirtschaftliche Erfolg nachhaltig gewährleistet bleibt. Maßnahmen des Volatilitätsmanagements dienen somit beispielsweise zur Absicherung von negativen Effekten aus Schwankungen in Zusammenhang mit der Konjunktur oder Rohstoffpreisen.

Vor dem Hintergrund der erheblichen Herausforderungen **der zunehmenden Volatilität**

für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Chemieunternehmen stellt sich die Frage, wie das Management die wahrgenommene Volatilität messen, beherrschen und vermeiden kann?

Strategien für ein effektives Volatilitätsmanagement

Um diese Fragen zu beantworten, wurde von den Autoren ein Konzept zum Management von Volatilität entwickelt, das an einer praxisorientierten Studie in der chemischen Industrie erprobt wurde. Das **Konzept zum Management der Volatilität basiert auf** den drei grundlegenden Kompetenzen, **Volatilität frühzeitig zu erkennen, schnell auf sie zu reagieren und langfristig gegen sie resistent sein zu können**. Diese Fähigkeiten sind eng mit dem effektiven und effizienten Einsatz von unterschiedlichen Controllinginstrumenten verknüpft und verfolgen die Zielstellung die Antizipations-, Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit zu erhöhen. Die Ergebnisse der Studie weisen darauf hin, dass sich deutsche Chemieunternehmen in Bezug auf ihre Ausprägung der Antizipations-, Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit teilweise deutlich voneinander unterscheiden.

Die **übergeordnete Zielstellung des Volatilitätsmanagements besteht in der Beherrschung von Schwankungen relevanter wirtschaftlicher Parameter**, um negative Konsequenzen aus deren Veränderungen vom Unternehmen fernzuhalten. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, reicht das frühzeitige Erkennen von Volatilität nicht aus. Zusätzlich müssen deutsche Chemieunternehmen proaktiv gegen ungewollte Schwankungen auf den Beschaf-

fungs- und Absatzmärkten vorgehen, indem in relevanten Bereichen, wie beispielsweise den Energie- und Rohstoffkosten, Vorkehrungen zur Absicherung gegen die Volatilität getroffen werden. Zur Erhöhung der Resistenz gegen Volatilität besteht für deutsche Chemieunternehmen die Möglichkeit, Risiken in Zusammenhang mit der Volatilität langfristig durch strategische Initiativen zu verringern. Hierbei können Diversifikationsstrategien oder Kooperationsmodelle als geeignete Instrumente dienen, um die Unabhängigkeit in Bezug auf besonders volatile wirtschaftliche Parameter zu verringern.

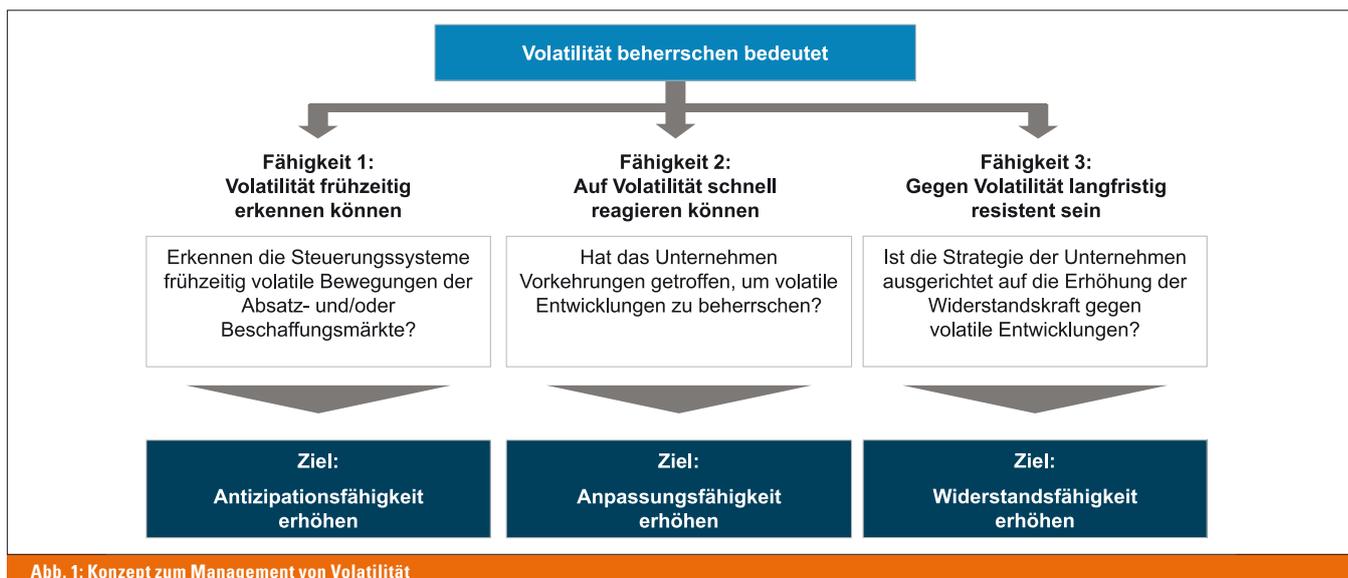
Um das übergeordnete Ziel des Volatilitätsmanagements zu erreichen, baut das Konzept zum Management der Volatilität darauf auf, die dafür benötigten Fähigkeiten des Unternehmens in drei Bereichen zu optimieren (siehe **Abbildung 1**).

Zu den **relevanten Fähigkeiten zählen die Antizipations-, Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit**, welche die folgenden Eigenschaften aufweisen:

- Antizipationsfähigkeit: Identifikation und Messen der Volatilität
- Anpassungsfähigkeit: Flexibilität, angemessen auf Volatilität zu reagieren
- Widerstandsfähigkeit: Unempfindlichkeit gegenüber Volatilität

Die **zunehmende Volatilität im Unternehmenskontext hat weitreichende Auswirkungen auf das Controlling**. Um Manager im volatilen Umfeld mit relevanten Informationen zu versorgen, muss eine verstärkte Konzentration auf entscheidungsrelevante Informationen erfolgen, eine Vereinfachung des Steuerungssystems vorgenommen, eine Beschleunigung der Informationsversorgung vollzogen und die Flexibilität in der Berichterstattung erhöht werden. Damit das Controlling diesen vielfältigen Anforderungen gerecht werden kann, bedarf es einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung.³

Neben den prozess- und organisationsbezogenen Veränderungen, die mit der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung im Controlling einhergehen, dient die Notwendigkeit Volatilität zu beherrschen auch als treibende Kraft zur Weiterentwicklung der Controllinginstrumente. So kommen bei Unternehmen in einem volatilen



Umfeld beispielsweise verstärkt Frühwarnindikatoren sowie kunden-, prozess- und innovatorientierte Kennzahlen zum Einsatz.⁴ **Die Ausprägung der Antizipations-, Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit im Rahmen des Volatilitätsmanagements steht ebenfalls in engem Zusammenhang mit dem effizienten Einsatz von Controllinginstrumenten auf unterschiedlichen Unternehmensebenen.** In [Abbildung 2](#) werden den unterschiedlichen Fähigkeiten des Volatilitätsmanagements die zugrundeliegenden Controllinginstrumente zugeordnet.

Praxisstudie zum Volatilitätsmanagement in der chemischen Industrie

Das Ziel der praxisorientierten Studie zum Volatilitätsmanagement in der chemischen Industrie bestand darin zu untersuchen, inwieweit die befragten Unternehmen die für ein effektives Volatilitätsmanagement relevanten Fähigkeiten besitzen und die entsprechenden Controllinginstrumente nutzen.

Studienhintergrund

Nach Ausbruch der Finanzkrise wurde das oben beschriebene Konzept zum Management von Volatilität entwickelt. Im Rahmen der Vorstudie wurden ein moderierter Interviewleitfaden und weitere relevante Informationen für die Befragung erarbeitet. Daraufhin wurde in Kooperation

mit dem Verband der Chemischen Industrie (VCI) Unternehmen identifiziert, die in der Folge als Interviewpartner dienten. In der Datenerhebungsphase wurden rund dreistündige Tiefeninterviews mit den entsprechenden Unternehmen aus der chemischen Industrie durchgeführt, wobei die Existenz, der Bedarf und die Reifegrade von Controllinginstrumenten, -methoden und -prozessen erhoben wurden, die eine hohe Relevanz für das Management von Volatilität aufweisen. Die Interviews wurden im Zeitraum November 2013 bis Februar 2014 durchgeführt. Im Rahmen der Datenaufbereitung fand eine qualitative Analyse der Interviews statt. Dabei wurden die qualitativen Daten aufbereitet und analysiert. Auf dieser Datengrundlage erfolgte die Bewertung und Diskussion der Ergebnisse. Daraus wurde in weiterer Folge der Forschungsbedarf ermittelt und ein Ergebnisbericht erstellt.

Wesentliche Ergebnisse der Studie

In Bezug auf die Existenz und die Reifegrade von Controllinginstrumenten und -methoden bestehen große Unterschiede in den unterschiedlichen Bereichen des Volatilitätsmanagements. [Abbildung 3](#) gibt einen Überblick über die Ausprägung der verwendeten Controllinginstrumente in den Bereichen der Antizipations-, Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit.

Antizipationsfähigkeit: Die befragten Unternehmen verfügen bereits über eine hohe Antizipationsfähigkeit. Während Trendanalysen, Szenario- und Simulationsmodelle, standardi-

sierte Finanz- und Controllingprozesse sowie Kapazitätssimulationen von (nahezu) allen Unternehmen verwendet werden, finden dynamische und rollierende Planungsansätze bisher kaum Berücksichtigung bei den Unternehmen. Im Hinblick auf den Umfang und die Art von Trendanalysen bestehen zwischen unterschiedlichen Abteilungen der Unternehmen große Unterschiede. Eine herausragende Rolle spielen Trendanalysen bei den befragten Unternehmen in der Regel in den Forschungs- und marktnahen Abteilungen. Zusätzlich werden vereinzelt Market-Intelligence-Analysen eingesetzt bzw. eingekauft. Somit weisen die Unternehmen im Hinblick auf marktbezogene Veränderungen bereits eine gute Antizipationsfähigkeit auf. Auf dieser Basis können durch die Etablierung eines dynamischen bzw. rollierenden Planungsansatzes weitere Verbesserungspotenziale für das Volatilitätsmanagement ausgeschöpft werden, da somit die Integration der Antizipationsfähigkeit in das Steuerungsmodell des Unternehmens forciert wird.

Anpassungsfähigkeit: Von den drei relevanten Fähigkeiten im Volatilitätsmanagement bietet die Anpassungsfähigkeit die größten Potenziale zur Verbesserung des Volatilitätsmanagements. Beispielsweise könnten die Etablierung von agilen Organisationsformen oder Maßnahmen zur Erhöhung der kurzfristigen kapazitätsmäßigen Flexibilität dazu beitragen, dass Unternehmen besser für den Umgang mit der erhöhten Volatilität aufgestellt sind. Eine andere Möglichkeit zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit bieten

Fähigkeit 1: Antizipationsfähigkeit erhöhen	Fähigkeit 2: Anpassungsfähigkeit erhöhen	Fähigkeit 3: Widerstandsfähigkeit erhöhen
<ul style="list-style-type: none"> Trendanalysen Marktbasierte Key Performance Indikatoren Szenario-/Simulationsmodelle Globale standardisierte, effiziente Informationsversorgung Chancen- und Risikomanagement Integrative Gesamtsteuerung Standardisierte Finanz- und Controllingprozesse Treiberbasierte Simulations- und Frühwarnsysteme Dynamische und rollierende Planung Kapazitätssimulation 	<ul style="list-style-type: none"> Ansätze zu agilen Organisationsformen Shared-Service-Organisationen Kurzfristige kapazitätsmäßige Flexibilität Flexibilität, Multi-Skilling, Job-Rotation Kapazitätsflexibilität des Produktionsoutput Risiko-Sharing mit Lieferanten und flexibles Sourcing Zins-, Währungs-, Rohstoff-, Risikomanagement (Hedging) Diversifikation Vertriebswege (Multi-Channel-Strategie/Struktur Vertriebspartner) Flexibles Pricing/aktive Nachfragesteuerung Reaktive Anreizsysteme im Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> Diversifikation Ausweitung des bestehenden Produkt-/ Kunden-/ Regionenportfolios Flexibles Capital- und Assetmanagement Reduktion der Wertschöpfungstiefe Kooperationsmodelle (Vertrieb/Produktion/ F&E) Standortausweitung/Footprint Strategische Investitionspriorisierung Financial Performance erhöhen (inkl. Liquiditätsreserven) Aktives Working-Capital-Management

Abb. 2: Relevante Controllinginstrumente im Volatilitätsmanagement

Maßnahmen zur Erhöhung der internen Flexibilität in Bezug auf die Belegschaft, wie beispielsweise Multi-Skilling oder Job-Rotation. Im Hinblick auf den Absatzmarkt bestehen zwar bei fast allen Unternehmen bereits reaktive Anreizsysteme im Vertrieb und eine Diversifikation der Vertriebswege, jedoch können darüber hinausgehende Maßnahmen, wie eine flexible Preisgestaltung oder die aktive Nachfragesteuerung, einen Mehrwert für die Steigerung der Anpassungsfähigkeit bieten.

Widerstandsfähigkeit: Die Unternehmen der Chemischen Industrie weisen bereits eine ausreichend hohe Widerstandsfähigkeit auf, besitzen aber darüber hinaus Potenzial ihre Leistungsfähigkeit in diesem Bereich zu steigern. Dies könnte beispielsweise durch Maßnahmen zur Erhöhung der Diversifikation oder zur Reduktion der Wertschöpfungstiefe erreicht werden. Zusätzlich könnten die Unternehmen der chemischen Industrie ein flexibles Capital- und Assetmanagement einführen, wodurch sie der Volatili-

tät auf den Kapital- und Finanzmärkten entgegenwirken können. Während alle befragten Unternehmen bereits eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit zum Wissens- und Informationsaustausch oder zur Unterhaltung von langfristigen vertraglichen Leistungsbeziehungen pflegen, kann die Widerstandsfähigkeit durch das Eingehen von vollumfänglichen Kooperation im Sinne einer gemeinsamen Neugründung oder der Verschmelzung von Gesellschaften gesteigert werden.

Fähigkeit 1: Antizipationsfähigkeit erhöhen	Fähigkeit 2: Anpassungsfähigkeit erhöhen	Fähigkeit 3: Widerstandsfähigkeit erhöhen
<ul style="list-style-type: none"> Trendanalysen Marktbasierte KPIs Szenario-/Simulationsmodelle Globale standardisierte, effiziente Informationsversorgung Chancen- und Risikomanagement Standardisierte Finanz- und Controllingprozesse Treiberbasierte Simulations- und Frühwarnsysteme Dynamische und rollierende Planung Kapazitätssimulation 	<ul style="list-style-type: none"> Agile Organisationsformen Shared-Service-Organisationen Kurzfr. kapazitätsmäßige Flexibilität Multi-Skilling, Job-Rotation Flexibilität des Produktionsoutput Risiko-Sharing mit Lieferanten und flexibles Sourcing Zins-, Währungs-, Rohstoff-, Risikomanagement (Hedging) Diversifikation Vertriebswege (Multi-Channel-Strategie/Struktur Vertriebspartner) Flexibles Pricing/aktive Nachfragesteuerung Reaktive Anreizsysteme (Vertrieb) 	<ul style="list-style-type: none"> Diversifikation Ausweitung des Produkt-/ Kunden-/ Regionenportfolios Flexibles Capital- und Assetmgmt. Reduktion der Wertschöpfungstiefe Kooperationsmodelle (Vertrieb/Produktion/ F&E) Standortausweitung/Footprint Strategische Investitionspriorisierung Financial Performance erhöhen (inkl. Liquiditätsreserven) Aktives Working-Capital-Management

Abb. 3: Verwendung von Controllinginstrumenten im Volatilitätsmanagement

Fazit

Auch die chemische Industrie ist vom Trend der zunehmenden Volatilität betroffen. Neben Nachfrageschwankungen gefährden insbesondere Energie- und Rohstoffkosten sowie volatile Wechselkurse die Wettbewerbsfähigkeit des Chemiestandorts Deutschland. Vor diesem Hintergrund wird die Etablierung eines leistungsstarken Volatilitätsmanagements immer bedeutender. Zu diesem Zweck bestehen **zahlreiche Controllinginstrumente, die Unternehmen der chemischen Industrie nutzen können, um ihr Potenzial zur Messung und Beherrschung der Volatilität voll entfalten zu können.** Derzeit verfügen die Unternehmen über gut ausgeprägte Basisfähigkeiten im Volatilitätsmanagement, die durch eine gezielte Weiterentwicklung von relevanten Controllinginstrumenten soweit ausgebaut werden können, dass die Volatilität im Umfeld der chemischen Industrie beherrschbar wird.

Unter den notwendigen Fähigkeiten zur Beherrschung der Volatilität ist bei den Unternehmen der deutschen Chemieindustrie die **Antizipationsfähigkeit am besten ausgeprägt.** Die befragten Unternehmen weisen eine hohe

Antizipationsfähigkeit auf und verwenden einen Großteil der relevanten Controllinginstrumente in diesem Bereich. Jedoch stehen den Unternehmen mit der Erweiterung der Informationslieferkette und der Einführung eines rollierenden Forecasts noch weitere essentielle Instrumente zur Verfügung, um die Antizipationsfähigkeit zu erhöhen. Unter den befragten Unternehmen lässt die **Anpassungsfähigkeit noch den größten Spielraum zur Verbesserung** im Rahmen des Volatilitätsmanagements. Derzeit verfügen die Unternehmen nur über eine geringe Flexibilität bei Kapazitätsanpassungen und beim Einsatz ihrer Mitarbeiter. Auf die Verwendung einer flexiblen Preisgestaltung wird aufgrund von strategischen Vorgaben bislang weitestgehend verzichtet, sodass die Anpassungsfähigkeit nicht nur auf Beschaffungs-, sondern auch auf Absatzmärkten Raum für Verbesserungen lässt. Im Hinblick auf die Widerstandsfähigkeit ergibt sich ein gemischtes Bild, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die befragten Unternehmen eine **ausreichende Widerstandsfähigkeit** aufweisen, aber gleichzeitig über Verbesserungspotenziale verfügen. Als Beispiel dafür kann die Diversifikation der Geschäftsfelder genannt werden, die bislang aus strategischen Gründen meist abgelehnt wird.

Aufgrund der für das Volatilitätsmanagement relevanten Instrumente **empfiehlt es sich, diese Aufgabe im Funktionsbereich des Controllings, insbesondere im dortigen Risikomanagement einzugliedern.** Insbesondere der proaktive Charakter des Risikomanagements im Hinblick auf Aktivitäten zur Minimierung und Kontrolle von Risiken kann bei Unternehmen der chemischen Industrie ein Bewusstsein dafür schaffen, dass die bloße Identifikation ungewollter Veränderungen durch eine gut ausgeprägte Antizipationsfähigkeit nicht ausreicht, sondern darüber hinaus durch konkrete Maßnahmen Flexibilität geschaffen werden muss, um angemessen auf Volatilität reagieren zu können. Derzeit wirken sich insbesondere die geringe Flexibilität in Bezug auf die kurzfristigen Produktionskapazitäten und der hohe Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter negativ auf die Antizipationsfähigkeit von Chemieunternehmen aus. Um diesen Problembereichen entgegenzuwirken und somit die Antizipationsfähigkeit von Chemieunternehmen nachhaltig zu verbessern, empfehlen sich einerseits eine bedarfsgerechte Anpassung der Produktionsanlagen und andererseits die Etablierung von Multi-Skilling und Job-Rotation-Ansätzen.

Autoren



Prof. Dr. Christof Schimank

ist Partner und Mitglied des Vorstands bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart. Zusätzlich ist er Honorarprofessor für Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Christian Briem

ist Consultant im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in Frankfurt/Main. Zusätzlich ist er Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.



Philipp Thiele

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Literatur

Horváth, P. (2012). Volatilität als Effizienztreiber des Controllings, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Jahrgang 56, Sonderheft 3, S. 31-36.

Internationaler Controller Verein (2014). Vorsprung vor Boom und Krise. Das Controlling volatilitätsfest gestalten!

Schäffer, U./Botta, J. (2012). Hilfe, die Welt ist volatil geworden! Implikationen für das Controlling, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Jahrgang 56, Sonderheft 2, S. 8-12.

Verband der Chemischen Industrie e.V. (2014). Der Chemiestandort Deutschland verliert Wettbewerbsfähigkeit, Pressemitteilung vom 26.09.2014, Frankfurt.

Fußnoten

¹ Verband der Chemischen Industrie, 2014, S. 1f.

² Internationaler Controller Verein, 2013, S. 4.

³ Horváth, 2012, S. 33.; ⁴ Schäffer/Botta, 2012, S. 9f.

Wenn Unternehmen ihre Produkte über Mittler vertreiben

von Peter Schreiber

„Wir sind Partner“ – das verkünden Unternehmen oft, die ihre Produkte über Vertriebspartner wie Fachhändler, Handwerker oder Verarbeiter vertreiben. **Faktisch ist beim indirekten Vertrieb die Beziehung aber meist von einem geringen Miteinander geprägt.** Das mindert den Erfolg für beide Parteien.

Wenn Unternehmen ihre Produkte über Mittler, wie Fach- und Großhändler, Handwerker und Verarbeiter vertreiben, dann ist der wechselseitige Frust oft vorprogrammiert – denn **die Partner haben meist unterschiedliche Erwartungen aneinander.** Die Hersteller erwarten von ihren Vertriebspartnern einen aktiven und professionellen Verkauf ihrer Produkte. Und diese? Sie erwarteten von den Herstellern primär eine tatkräftige Unterstützung beim Abverkauf – zum Beispiel in Form zusätzlicher Rabatte und Werbekostenzuschüsse. Entsprechend ist die Zusammenarbeit. Oft mündet sie in einem endlosen Hickhack um Sonderkonditionen für einzelne Aufträge und zusätzliche Gelder für Abverkaufsaktionen.

Solche Prozesse beobachtet man in der Zusammenarbeit von Unternehmen und ihren Vertriebspartnern immer wieder. Auch aus folgendem Grund: Die Vertriebspartner sind selbstständige Unternehmer mit eigenen Interessen. Also kann der Hersteller sie schwerer steuern als eigene Mitarbeiter. Hieraus resultieren immer wieder Konflikte.

Zu wenig Partnerschaft

Häufig werden die Konflikte nach dem Gesetz des Stärkeren „gelöst“. Der stärkere Partner diktiert also dem anderen seine Bedin-

gungen. Verfügt der Hersteller zum Beispiel über eine starke Marke, die die Fachhändler oder Handwerker führen müssen, weil Kunden danach fragen, dann sitzt der Hersteller meist am längeren Hebel. Umgekehrt kann der Vertriebspartner ein „Platzhirsch“ sein, der den Markt in einem Segment oder einer Region so stark dominiert, dass er dem Hersteller vorgeben kann: „Ich vertreibe deine Produkte nur, wenn ...“

Der schwächere Partner leidet stets unter der Knute des stärkeren – auch emotional.

Also versucht er die Situation zu ändern – zum Beispiel, indem er als Händler parallel eine Beziehung zu anderen Lieferanten aufbaut. Oder er führt die Produkte des Herstellers zwar formal, damit er zu seinen Kunden sagen kann „Ja, ich kann Ihnen auch Gasbrenner (Fenster, Pumpen oder ...) des Herstellers x liefern“. Im persönlichen Kontakt schwärmt er den Kunden aber so lange von den Produkten des Konkurrenzpartners vor, bis diese das Wettbewerbsprodukt kaufen.

Ähnlich verhält es sich, wenn der Vertriebspartner der stärkere Partner ist, der die Bedingungen diktiert. Dann versucht der Hersteller, seine Abhängigkeit von diesem „Partner“ zu mindern – zum Beispiel indem er parallel andere Vertriebspartner aufbaut. In beiden Fällen gehen die synergetischen Effekte einer gemeinsamen Kunden- und Marktbearbeitung verloren. Das Heben weiterer Umsatz- und Ertragspotenziale bleibt für beide Partner aus.

An einem Strang ziehen

Dieses Ziel können die Partner nur erreichen, wenn sie gemeinsam überlegen: Wie können wir

durch ein Bündeln unserer Stärken und Kompetenzen unseren Markt so bearbeiten, dass wir beide davon profitieren? Das setzt ein Umdenken der Beteiligten voraus. Die Marktpartner müssen sich bewusst sein, dass ihr gemeinsames Ziel lautet, wirtschaftlich so erfolgreich wie möglich zu sein. Das wird in den Gesprächen zwar oft verkündet. Es fehlen aber meist die gemeinsamen erfolversprechenden Taten.

Noch immer gilt: Die Gespräche zwischen den (Gebiets-)Verkaufsleitern der Hersteller und den Händlern und Verarbeitern drehen sich meist primär um Produkte, Reklamationen und Lieferkonditionen. Der sogenannte Verkaufsleiter mutiert zum „Troubleshooter“. Die zentrale Ursache hierfür: Viele Verkaufsleiter haben noch nicht verinnerlicht, dass sie gemäß der Maxime **„Mache Deine Kunden erfolgreich, dann bist auch Du erfolgreich“** faktisch Betriebs- sowie Vertriebsberater der Vertriebspartner sind und ihnen im Vertriebsalltag aktiv zur Seite stehen müssen – insbesondere wenn diese wie viele Handwerker keine Verkaufs- und Marketingausbildung haben.

Marketing- und Vertriebsberater der Partner

Verstehen sich die (Gebiets-)Verkaufsleiter des Herstellers als Vertriebs- und Marketingunterstützer, dann sprechen sie mit den Partnern zum Beispiel über Fragen wie:

- Welche Ziele hast du als Unternehmer?
- Bei welchen Kunden möchtest du mit welchen Produkten und Leistungen mehr Umsatz und höhere Margen erzielen? Und:
- Wie kann ich dich unterstützen, diese Ziele zu erreichen?

Statt den Vertriebspartner nur mit Geld zu unterstützen, das oft als Nachlass an den Endkunden weitergereicht wird, unterstützen solche Verkaufsleiter die Händler und Handwerker also beim Abverkauf – mit einem Bündel von strategisch und konzeptionell aufeinander abgestimmten Maßnahmen.

Dieses intensive Betreuen der Vertriebspartner kostet Zeit – viel Zeit. Also sollten sich die (Gebiets-)Verkaufsleiter fragen: Bei welchen Vertriebspartnern lohnt sich dieses Engagement? Wer hat das erforderliche Potenzial und bei wem besteht die Chance auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit? Zum Beispiel, weil das Gebiet des Vertriebspartners ein sehr großes Absatzpotenzial hat? Oder weil der neue Chef – im Gegensatz zum bisherigen – neue Wege beschreiten möchte?

Um zu ermitteln, bei wem sich ein (weiteres) Engagement lohnt, sollten die Verkaufsleiter jährlich bezogen auf alle Vertriebspartner eine **Potenzial- und Chancen-Analyse durchführen**, bei der sie sich unter anderem fragen:

- Wer ist ausbaufähig?
- Wo sollte ein zweiter Partner ergänzend eingesetzt werden?
- Welcher Partner muss wie gehalten und gesichert werden?
- Welcher Partner sollte (mittelfristig) ausgetauscht werden?

Dasselbe gilt für die Vertriebspartner. Auch sie sollten sich, bevor sie eine enge Partnerschaft mit einem Lieferanten eingehen, fragen: **Lohnt es sich, auf dieses „Pferd“ zu setzen?** Zum Beispiel, weil der Hersteller mir tatkräftig hilft, neue Kunden(-gruppen) zu erschließen? Oder weil er mich aktiv dabei unterstützt, Wartungsverträge mit Kunden abzuschließen, die für mich als Handwerker eine Art „Rentenversiche-

rung“ sind? Clevere Vertriebspartner fordern genau diese Unterstützung statt nur nach Sonderkonditionen und Werbekostenzuschüssen zu fragen.

Gemeinsam den Markt bearbeiten

Um gemeinsam erfolgreich zu sein, bedarf es einer gemeinsamen Planung. In einem extra anberaumten Jahresgespräch – ohne Troubleshooting-Themen – sollte beispielsweise analysiert werden:

- Wie ist die Struktur des Gebiets des Vertriebspartners?
- Wer sind seine Zielkunden?
- Welche Ziele will er wie erreichen?

Aus den Antworten kann die Strategie abgeleitet werden, wie man gemeinsam attraktive Zielkunden und Marktsegmente erobern kann. Ist die Strategie definiert, gilt es einen Maßnahmenplan zu formulieren, wie der Mittler seine Ziele erreichen möchte und welche Unterstützung der Hersteller ihm hierbei bietet.

Ist eine solche Basis für die Zusammenarbeit gelegt, haben auch die Besuchstermine des (Gebiets-)Verkaufsleiters beim Vertriebspartner eine höhere Qualität. Es wird zum Beispiel besprochen, inwieweit die Marketing- und Vertriebsmaßnahmen des Vertriebspartners von Erfolg gekrönt waren. Und wenn die Maßnahmen nicht den erhofften Erfolg hatten? Dann begeben sich Verkaufsleiter und Vertriebspartner auf Ursachensuche. Sie schauen sich also gemeinsam zum Beispiel die Adressen an, an die der Vertriebspartner einen Werbebrief sandte, um zu ermitteln: Waren das vielleicht die falschen Personen oder Organisationen? Oder der Gebietsverkaufsleiter lässt sich die Angebotsschreiben des Partners zeigen, um zu

checken: Sind diese verkaufsfördernd, sprich „nutzenorientiert“ formuliert? Oder der Gebietsverkaufsleiter hört dem Vertriebspartner zu, wie dieser Angebote nachtelefoniert, und gibt ihm anschließend Tipps, wie er Kunden eher für sich begeistert.

Der (Gebiets-)Verkaufsleiter nimmt also die Rolle (des Betriebs- und) Vertriebsberaters und -unterstützers wahr. Er coacht den Vertriebspartner bei seiner alltäglichen Vertriebsarbeit – ähnlich wie dies eine gute Führungskraft im Vertrieb mit ihren Mitarbeitern tut. Nicht von oben herab, sondern getreu der Maxime: Wir wollen gemeinsam erfolgreich sein.

Außendienst braucht Unterstützung

Eine in dieser Form aktive, den Vertriebsprozess begleitende Unterstützung der Vertriebspartner können die Vertriebsmitarbeiter der Hersteller nur leisten, wenn sie das hierfür erforderliche Selbstverständnis haben. Außerdem müssen sie das nötige Vertriebs-Know-how und die entsprechenden Führungsqualitäten haben. Daraus folgt: Sie müssen entsprechend geschult werden. Außerdem benötigen sie eine **vertriebliche und emotionale Unterstützung durch ihre Vorgesetzten**. Diese müssen ihre Mitarbeiter letztlich ähnlich unterstützend begleiten wie diese es bei den Vertriebspartnern tun sollen. Sonst wird das Ziel einer partnerschaftlichen Markt- und Kundenbearbeitung zur Steigerung von Umsatz und Ertrag nicht erreicht. ■

Autor



■ Peter Schreiber

ist Inhaber des auf den Vertrieb von Industriegütern und -dienstleistungen spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens PETER SCHREIBER & PARTNER, Ilsfeld. Er ist Autor des Buches „Das Beuteraster – 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen“.

Tel.: 07062 / 96968

E-Mail: zentrale@schreiber-training.de



Performance Measurement für saisonale Unternehmen

von Ute Sembritzki, Lukas Felix Gentemann und Klaus Skupsch

Gestaltung des Performance Measurements

Ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenssteuerung ist das Performance Measurement (PM). PM ist die Messung der Effizienz und Effektivität der vergangenen Unternehmensaktivitäten. Dies schließt die Messung und die Bewertung der erbrachten Leistung ein (Neely 1998, S. 5). **Die Leistungserbringung wird in Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele bewertet.** Dabei werden Instrumente eingesetzt, die die Operationalisierung und Umsetzung der Unternehmensziele ermöglichen.

Ein Instrument zur Darstellung und Operationalisierung der Unternehmensziele sind Strategy Maps. Strategy Maps spezifizieren die wesentlichen Elemente und Einzelziele der Strategie sowie deren Zusammenhänge. Dies ist Grundlage für die Umsetzung der Strategie in operativen Unternehmensaktivitäten (Kaplan und Nor-

ton 2001, S. 90). Für die operative Umsetzung der Ziele werden im Rahmen von Balanced Scorecards (BSCs) Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele bzw. Vermeidung von Zielabweichungen festgelegt (Horváth 2011, S. 499ff., S. 516; Kaplan und Norton 1997, S. 9).

Bei der Gestaltung der Instrumente des PM sind die unternehmensspezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen zu integrieren (Horváth et al. 1999; Horváth 2011, S. 234). Unternehmen in saisonalen Branchen stehen besonderen externen Rahmenbedingungen gegenüber. Sie werden laufend von starken Schwankungen von Angebot oder Nachfrage beeinflusst. Diese Schwankungen implizieren, dass die Umsätze nicht konstant über das Jahr verteilt sein können. Die zentralen Herausforderungen zur Erreichung der Unternehmensziele **variieren in Abhängigkeit von den externen Einflüssen.** Die Aktivitäten zur Zielerreichung sind entsprechend der Schwankungen zu gestalten.

Besondere Herausforderungen bestehen in der Herstellung **kundenindividueller Produkte.** Unter diesen Bedingungen ist es nur begrenzt möglich, Standardprodukte vorzuproduzieren. Vielmehr ist es notwendig, kurzfristig auf Kundenanforderungen zu reagieren und stark schwankende Bedarfe zu bedienen. Eine besondere Herausforderung liegt darin, die Kapazitäten frühzeitig und zielgerichtet an die variierenden Umwelthanforderungen anzupassen. Auf Grund der schwankenden Bedarfe und Umsätze variieren die Leistungserbringung und die Beiträge zur Zielerreichung im Jahresverlauf stark. Für die adäquate Messung, Bewertung und Steuerung der Leistungserbringung zur Zielerreichung ist es notwendig, die Schwankungen der Umwelt im PM zu berücksichtigen.

Im folgenden Beitrag wird die saisonalitätspezifische Gestaltung des PM für saisonale Unternehmen erläutert. Dies erfolgt im Rahmen des spezifischen Falls eines Herstellers saisonaler kundenindividueller Genussmittel. Im An-

schluss wird die Gestaltung von Strategy Maps zur Operationalisierung der Unternehmensstrategie beschrieben. Zur Umsetzung in operativen Tätigkeiten wird zudem der Aufbau einer Balanced Scorecard erläutert.

Das Fallstudienunternehmen: Saisonale kundenindividuelle Produktion von Genussmitteln

Bei dem betrachteten Fallstudienunternehmen handelt es sich um einen mittelständischen Hersteller kundenindividueller Genussmittel in Form von Schokolade und Pralinen. Dieses Unternehmen wird von saisonalen Schwankungen der Nachfrage beeinflusst. Saisonalitäten bzw. saisonale Schwankungen sind sich wiederholende, systematische, nicht zwingend gleichmäßige, unterjährige Schwankungen von Angebot oder Nachfrage auf Grund äußerer Einflüsse (Sembritzki und Ullrich 2013, S. 3; Hylleberg 1992, S. 4).

Die Produkte werden zu einem wesentlichen Teil als Geschenke nachgefragt, sodass sich die Nachfrage zu den Schenkfesten Valentinstag, Ostern, Muttertag und Weihnachten konzentriert. Nach den Schenkfesten nimmt die Nachfrage abrupt ab und bleibt auf einem niedrigen Niveau bis vor dem nächsten Schenkfest.

Entsprechend der Schwankungen wird zwischen saisonalen Hochs und Tiefs unterschieden. Als saisonale Hochs werden Zeiträume bezeichnet, in denen Angebot bzw. Nachfrage regelmäßig überdurchschnittlich hoch sind. Zwischen zwei Hochs liegt ein Tief, in dem Angebot bzw. Nachfrage niedrig sind (Sembritzki und Ullrich 2013, S. 6ff.).

Von den Kunden wird eine kurze Lieferzeit von wenigen Tagen erwartet. Die Auslieferung zum Kunden muss spätestens zum Schenkfest erfolgen, da die Produkte für den Kunden sonst drastisch an Wert verlieren. Die Hochs sind auf bestimmte Wochen vor den Schenkfesten konzentriert. Der Umsatz während dieser Zeiträume ist entscheidend für den Unternehmenserfolg.

Besonderheiten in der Produktion

Die Produktion des Fallstudienunternehmens ist **sehr personalintensiv** und erfolgt an

mehreren Arbeitsstationen. Der Produktionsprozess besteht aus einer Abfolge von Arbeitsschritten, deren minimale Bearbeitungszeiten die Mindest-Produktionsdauer ergeben. Die Produktionsdauer ist wesentlicher Bestandteil der Lieferzeit. In die Lieferzeit fließt außerdem die Dauer der Auftragsweitergabe von Auftragsingang bis zum Start der Produktion ein. Darüber hinaus beeinflussen die Zustelldauer der Logistikdienstleister die Lieferzeiten. Verzögerungen der Lieferzeiten können durch Probleme in der Auftragsweitergabe, in der Produktion sowie in der Abholung und in der Auslieferung durch den Logistikdienstleister begründet sein.

Wesentliches Merkmal der Produkte sind die kundenindividuelle Zusammenstellung und die begrenzte Haltbarkeit. Eine Vorproduktion der Produkte ist für Standardprodukte bzw. einzelne Komponenten begrenzt möglich. Die Vorproduktion kann nur für den sicheren Teil der Nachfrage erfolgen, da Restbestände der begrenzt haltbaren Fertigprodukte nach Ende des Hochs nicht abgesetzt werden können. Die Produktion muss zum überwiegenden Teil zum Zeitpunkt der Nachfrage stattfinden und kurzfristig und flexibel auf Nachfragewünsche reagieren.

Für die Erfüllung aller Nachfragewünsche muss laufend eine Vielzahl von Rohstoffen und Materialien vorgehalten werden. Dabei müssen die Lieferfristen, die für einzelne Rohstoffe oder Materialien mehrere Tage oder Wochen betragen, berücksichtigt werden. Dies gilt besonders für Hochs, da in diesen Zeiträumen auch die Zulieferer von starker Nachfrage betroffen sein können. Rechtzeitige Lieferungen sind in diesen Zeiträumen nur begrenzt oder gar nicht möglich.

Die Produktionskapazitäten werden durch die Anzahl der Mitarbeiter festgelegt. Zur Sicherstellung der Qualität und Einhaltung der zeitlich aufeinander abgestimmten Produktionsabläufe sind laufend ausreichend qualifizierte Fachkräfte notwendig. Zur Verlagerung von Kapazitäten zwischen einzelnen Aufgaben innerhalb der Produktions- und Versandprozesse können Mitarbeiter in wenigen Tagen in neue Bereiche eingearbeitet werden. In Hochs stellt die Einhaltung der kurzen Lieferfristen trotz starker

Kapazitätsauslastung die zentrale Herausforderung dar. **Während der saisonalen Tiefs stellt die ausreichende Auslastung der vorhandenen Kapazitäten die wesentliche Herausforderung dar.** Je niedriger die Auslastung, desto höher die Kosten im Vergleich zu den Umsätzen. Bei zu geringer Auslastung kann der Kostenblock während der Tiefs dazu führen, dass das Jahresergebnis trotz hoher Umsätze und Gewinne während der Hochs negativ ausfällt.

Strategy Map zur Operationalisierung der Strategie

Für die Darstellung und Operationalisierung der Strategie des Genussmittelherstellers wird das Konzept der Strategy Map herangezogen. Dabei werden die saisonalen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Eine Strategy Map stellt die zentralen Ziele im Rahmen der Unternehmensstrategie in mehreren Perspektiven dar. Das betrachtete Unternehmen verfolgt die Strategie, mit einem starken Kundenfokus alle individuellen Kundenwünsche mit kurzen Lieferzeiten und hoher Produktqualität zu befriedigen. Dies soll die langfristige Marktführerposition sichern und den Zugang zu neuen Märkten ermöglichen.

Zum Aufbau einer Strategy Map sind zunächst die Perspektiven unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen auszuwählen (Kaplan und Norton 2004; Horváth 2011). Die Auswahl der Perspektiven erfolgt unternehmensindividuell entsprechend der zentralen Herausforderungen und Ziele des Unternehmens (Horváth 2011, S. 232ff.). Für den Genussmittelhersteller sind dies die Perspektiven Mitarbeiter, Prozesse, Produktion, Kunden und Finanzen. Mitarbeiter stellen das Fundament der Unternehmensaktivitäten dar, die das Funktionieren der Prozesse und der Produktion sicherstellen. Die Prozesse schließen besonders **die Abstimmung zwischen den internen sowie mit externen Stellen, z. B. Kunden und Lieferanten, ein.** Im Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten stehen die Anforderungen der Kunden, die in der Produktion abgebildet werden müssen. Dabei werden die Unternehmensaktivitäten so ausgerichtet, dass die übergeordneten finanziellen Unternehmensziele erreicht werden.

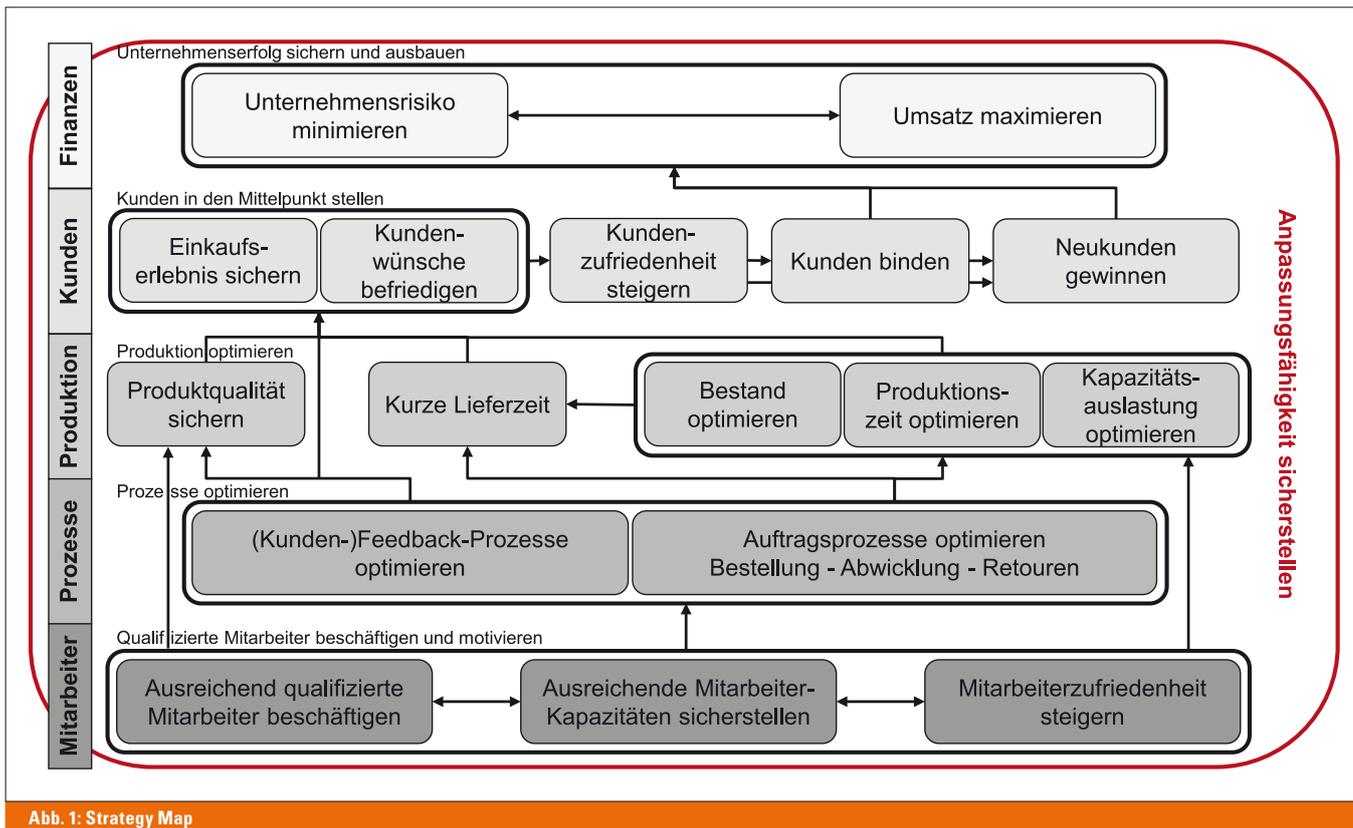


Abb. 1: Strategy Map

Zentrale Herausforderung zur Erreichung der Unternehmensziele ist die Anpassungsfähigkeit an die externen Einflüsse. Dies betrifft alle Bereiche und Prozesse des Unternehmens. Für Unternehmen in saisonalen Branchen stellt die Anpassungsfähigkeit den Rahmen für die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten dar. Aus diesem Grund wird Anpassungsfähigkeit in die Strategy Map aufgenommen. Abbildung 1 stellt die Strategy Map für das Fallstudienunternehmen dar. Die Strategy Map gilt saisonübergreifend für das gesamte Jahr.

Mitarbeiter

Als **Grundlage für den Unternehmenserfolg** ist eine **ausreichende Anzahl an Mitarbeitern** zu gewährleisten. Je Schicht ist ein ausreichender Anteil an qualifizierten Fachkräften einzusetzen. Dies stellt sicher, dass Produktions- und Lieferfristen sowie Qualitätsstandards eingehalten und die Produktionsmittel effizient eingesetzt werden. Der Personaleinsatz muss frühzeitig entsprechend der saisonal schwankenden Nachfrage geplant werden.

Über- und Unterauslastungen sind zu vermeiden. Dafür sind je nach Zeitpunkt im Jahresver-

lauf kurzfristige Kapazitätsanpassungen notwendig. Ein angemessenes Auslastungsniveau sichert und fördert die Zufriedenheit sowie die Motivation der Mitarbeiter und senkt gleichzeitig Ausfallzeiten und die Mitarbeiterfluktuation. Die ausreichenden Mitarbeiterkapazitäten in Anzahl und Qualifikation sowie deren Zufriedenheit beeinflussen die Qualität der Prozesse, die Produktion und die Produktqualität.

Prozesse

Der Fokus der Prozessperspektive liegt auf der **Optimierung der externen (Kunden-)Feedbackprozesse und der internen Auftragsprozesse**. Auf Seiten der externen Feedbackprozesse ist ganzjährig eine schnelle Bearbeitung der Reklamationen zu gewährleisten. Das ermöglicht frühzeitige Reaktionen auf interne Probleme und Schwachstellen zur Vermeidung zukünftiger Reklamationen. Darüber hinaus werden regelmäßig Marktinformationen erhoben. Diese sind zeitnah zu analysieren, aufzubereiten und an die entsprechenden Entscheidungsträger weiterzuleiten. Die externen Feedbackprozesse unterstützen dabei, das Einkaufserlebnis der Kunden sicherzustellen (Perspektive Produktion).

Innerhalb des Unternehmens sind die internen Auftragsprozesse zu optimieren. Das betrifft die Prozesse von den Bestellungen über die interne Abwicklung bis zur Bearbeitung der Retouren. Diese Prozesse beeinflussen die Produktion sowie direkt und indirekt die Einhaltung der Lieferfristen.

Produktion

In der Produktionsperspektive steht die **fristgerechte Erfüllung der Kundenanforderungen** mit Hilfe effizienter Produktionsaktivitäten im Fokus. Hierfür werden Bestände, Produktionszeiten und Kapazitätsauslastungen optimiert. Engpässe aufgrund fehlender Rohstoffe und Materialien führen zu Verzögerungen in der Produktion und verspäteten Lieferungen. Die Lagerreichweite von Rohstoffen, Verpackungsmaterialien und vorproduzierten Fertigprodukten ist laufend zu überwachen. Gleichzeitig sind zu hohe Bestände zu vermeiden, um Lagerkosten zu minimieren und insbesondere begrenzt lagerfähige Bestände rechtzeitig zu verbrauchen.

Im Rahmen der Produktion ist die Kapazitätsauslastung zu optimieren. Zur Sicherstellung kurzer Lieferzeiten sind die Kapazitätsgrenzen

einzuhalten. Zugleich sind Kapazitäten ausreichend auszulasten, um die effiziente Produktion zu gewährleisten. Die laufende Kontrolle der Produktionsdauer ermöglicht es, den Kunden die erwarteten Liefertermine bereits bei der Bestellung zuverlässig anzugeben. Zur Sicherung des Einkaufserlebnisses und zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse ist in der Produktion die Produktqualität sicherzustellen.

Kunden

Die Kundenperspektive stellt die Ausrichtung des Unternehmens **an den individuellen Bedürfnissen der Kunden** in den Mittelpunkt. Dabei ist das Einkaufserlebnis der Kunden sicherzustellen, um die Differenzierung des Unternehmens und der Produkte am Markt und den Kundennutzen zu verstärken. Wesentliches Ziel ist es, die Kundenzufriedenheit zu steigern und die Kunden zu binden. Beides unterstützt den Gewinn von Neukunden.

Finanzen

Die Kundenbindung und der Gewinn von Neukunden dienen der Erfüllung der übergeordne-

ten finanziellen Ziele. Dies sind die **Minimierung des Unternehmensrisikos** und die **Maximierung des Umsatzes**. Die bestehende Marktposition soll gesichert und auf neue Märkte ausgedehnt werden.

Zur Minimierung des Unternehmensrisikos wird die Produktion, soweit es die kundenindividuelle Produktion zulässt, vorausschauend geplant und laufend angepasst. Dies betrifft insbesondere die Kapazitätsplanung und die Planung der Bestände an Vorprodukten und Fertigprodukten. Die Maximierung des Umsatzes wird hingegen durch die Optimierung und Ausweitung der Maßnahmen in Marketing und Vertrieb unterstützt.

Balanced Scorecard zur Umsetzung der Ziele in operativen Tätigkeiten

Bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie stehen saisonale Unternehmen vor der Herausforderung, dass sich die Einzelziele zur Erreichung der Unternehmensziele im Saisonverlauf ändern. In Abhängigkeit von den externen Einflüssen variieren die zentralen Ziele z. B. zwischen der Einhaltung der Lieferfristen

und der Sicherstellung effizienter Produktion. Dies ist bei der Umsetzung der Ziele in operativen Tätigkeiten mit Hilfe von BSCs zu berücksichtigen.

Für das Fallstudienunternehmen steht in Hochs die Einhaltung der Lieferfristen im Fokus. Dafür sind ausreichend Rohstoffe und Materialien notwendig. Diese sind entsprechend der Lieferzeiten vorzuhalten. Standardkomponenten können im Umfang der sicheren Nachfrage begrenzt vorproduziert werden. Diese Fertigprodukte sind begrenzt haltbar und können nach Ende des Hochs nicht mehr abgesetzt werden. Auf Grund der begrenzten Haltbarkeit der Rohstoffe und Fertigprodukte sind die Bestände zum Ende des Hochs abzubauen.

Die Aktivitäten im Tief zielen auf die ausreichende Auslastung der vorhandenen Kapazitäten zur Sicherstellung der effizienten Produktion. In Vorbereitung auf das kommende Hoch sind Bestände an Rohstoffen, Materialien und Fertigprodukten aufzubauen sowie die Kapazitäten zu planen. Dies verdeutlicht, dass die Einzelziele in Hochs und Tiefs stark voneinander abweichen. Zur Kontrolle und Steuerung der Zielerreichung wird in BSCs nach Hochs und Tiefs unterschieden. Dabei werden die Besonderheiten der Unternehmenssteuerung in saisonalen Branchen berücksichtigt:

- ➔ Unterschiedliche Einzelziele: Die unterschiedlichen Herausforderungen und Ziele während Hochs und Tiefs führen dazu, dass die Unternehmensziele in unterschiedliche Einzelziele übersetzt werden.
- ➔ Unterschiedliche Priorisierung der Ziele: Besondere saisonale Fokussierungen der Aktivitäten implizieren, dass in Hochs und Tiefs unterschiedliche Ziele im Mittelpunkt der Unternehmenssteuerung stehen. Die priorisierten Ziele ändern sich im Zeitverlauf sowohl zwischen als auch innerhalb der Hochs und Tiefs.

Abbildung 2 stellt beispielhaft die Ziele, Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen im Rahmen der BSC für die Produktionsperspektive dar. Darin wird die Unterscheidung zwischen Hochs und Tiefs deutlich. Die besonderen Priorisierungen während Hochs und Tiefs werden mit Hilfe von grau hinterlegten Kästen hervorgehoben.

Autoren



■ **Dipl.-Volksw. Ute Sembritzki**
ist bei der IPRI gGmbH, Stuttgart, Mitglied der Institutsleitung.
E-Mail: usembritzki@ipri-institute.com

■ **B.A. Lukas Felix Gentemann**

ist bei der IPRI gGmbH, Stuttgart, Wissenschaftlicher Mitarbeiter.

E-Mail: lukasgentemann@web.de



■ **Klaus Skupsch**
ist Produktionsleiter bei der chocri GmbH, Berlin.
E-Mail: klaus.skupsch@chocri.de

Strategische Ziele	Saison	Messgröße	Zielwert	Maßnahmen
Produktqualität sichern	Tief	Ausschuss minimieren	max. 2%	Kontrolle der Fehlerquellen durch Schichtleiter, Rotation der Arbeitsplätze
	Hoch	Ausschuss minimieren	max. 2%	Kontrolle der Fehlerquellen durch Schichtleiter
Kurze Lieferzeit	Tief	Durchlaufzeit minimieren	1 Tag	Kapazitäten bei Engpässen erhöhen
	Hoch	Durchlaufzeit minimieren	2 Tage	Kapazitäten bei Engpässen erhöhen
Bestand optimieren		Materialbestand aufbauen	100% der geplanten Nachfrage bis Ende des kommenden Hochs	Planung der Nachfrage des kommenden Hochs, Bereitstellung alternativer Lieferanten
	Tief	Kritische Rohstoffe aufbauen	110% der geplanten Nachfrage bis Ende des Hochs	Planung der Nachfrage des kommenden Hochs, Planung der Lieferungen entsprechend der Haltbarkeit der Rohstoffe und Nachlieferzeiten, Bereitstellung alternativer Lieferanten
		Fertigprodukte aufbauen	100% der sicheren Nachfrage bis Ende des kommenden Hochs	zusätzliche Kapazitäten für die Produktion der Fertigprodukte einsetzen, Berücksichtigung der Haltbarkeit der Produkte
		Materialbestand abbauen	2 Wochen Reichweite nach Ende des Hochs	besondere Marketing- und Vertriebsmaßnahmen zum Ende des Hochs, Sicherung alternativer Verwendungsmöglichkeiten
	Hoch	Kritische Rohstoffe bereithalten	1 Woche Reichweite nach nächstem Liefertermin	Laufende Beobachtung der Bestände unter Berücksichtigung der Lieferfristen und Haltbarkeit der Rohstoffe, frühzeitig Nachlieferungen beauftragen, alternative Lieferanten
		Fertigprodukte abbauen	kein Restbestand nach Ende des Hochs	besondere Marketing- und Vertriebsmaßnahmen zum Ende des Hochs
Produktionszeit optimieren	Tief	Produktionszeit einhalten	1 Tag	
	Hoch	Produktionszeit einhalten	1 Tag	zusätzliche Kapazitäten, Umverteilung der Kapazitäten zur Produktion (z.B. von Versand)
Kapazitätsauslastung optimieren	Tief	Unterauslastung vermeiden	min. 35%	Kapazitäten senken (Schichten und Arbeitstage verringern, Überstunden abbauen, Urlaub, Weiterbildung)
	Hoch	Kapazitätsgrenze nicht überschreiten	max. 95%	zusätzliche Kapazitäten einsetzen, Anzahl und Dauer der Schichten erhöhen, Verteilung der Belastung über die kommenden Tage, Lieferzeiten ggü. Kunden erhöhen

Abb. 2: Balanced Scorecard für die Produktionsperspektive nach Hochs und Tiefs

In BSCs werden für Hochs und Tiefs sowohl übereinstimmende als auch abweichende Ziele dargestellt. Während saisonaler Tiefs stellt sich die Optimierung der Bestände als Aufbau von Materialien, Rohstoffen und Fertigprodukten für das kommende Hoch dar. Die Bestände werden entsprechend der geplanten bzw. sicheren Nachfrage aufgebaut. Dabei werden die Lieferzeiten und die begrenzte Haltbarkeit berücksichtigt. Zur Optimierung von Kapazitäten steht während dieser Zeiträume im Fokus, Unteraus-

lastungen zu vermeiden. Dafür wird eine Mindestauslastung der vorhandenen Mitarbeiterkapazitäten von 35% angestrebt. Zur Erreichung des Ziels werden in dieser Zeit Schichten und Arbeitstage verringert sowie Urlaubstage und Überstunden abgebaut.

Saisonale Hochs zeichnen sich dadurch aus, dass kritische Rohstoffe bereitgehalten werden und die vorhandenen Produktionskapazitäten nicht überschritten werden. Rohstoffe werden

unter Berücksichtigung der Haltbarkeit und der Lieferzeiten vorgehalten. Lieferzeiten können während saisonaler Hochs ansteigen, wenn die Nachfrage bei den Lieferanten steigt. Dafür sind Sicherheitsbestände vorzuhalten, sodass die Rohstoffe bis eine Woche nach dem geplanten Liefertermin ausreichen. Darüber hinaus sind alternative Lieferanten bereitzuhalten.

Die Kapazitätsgrenze wird durch die kurzfristig verfügbaren Mitarbeiter festgelegt.

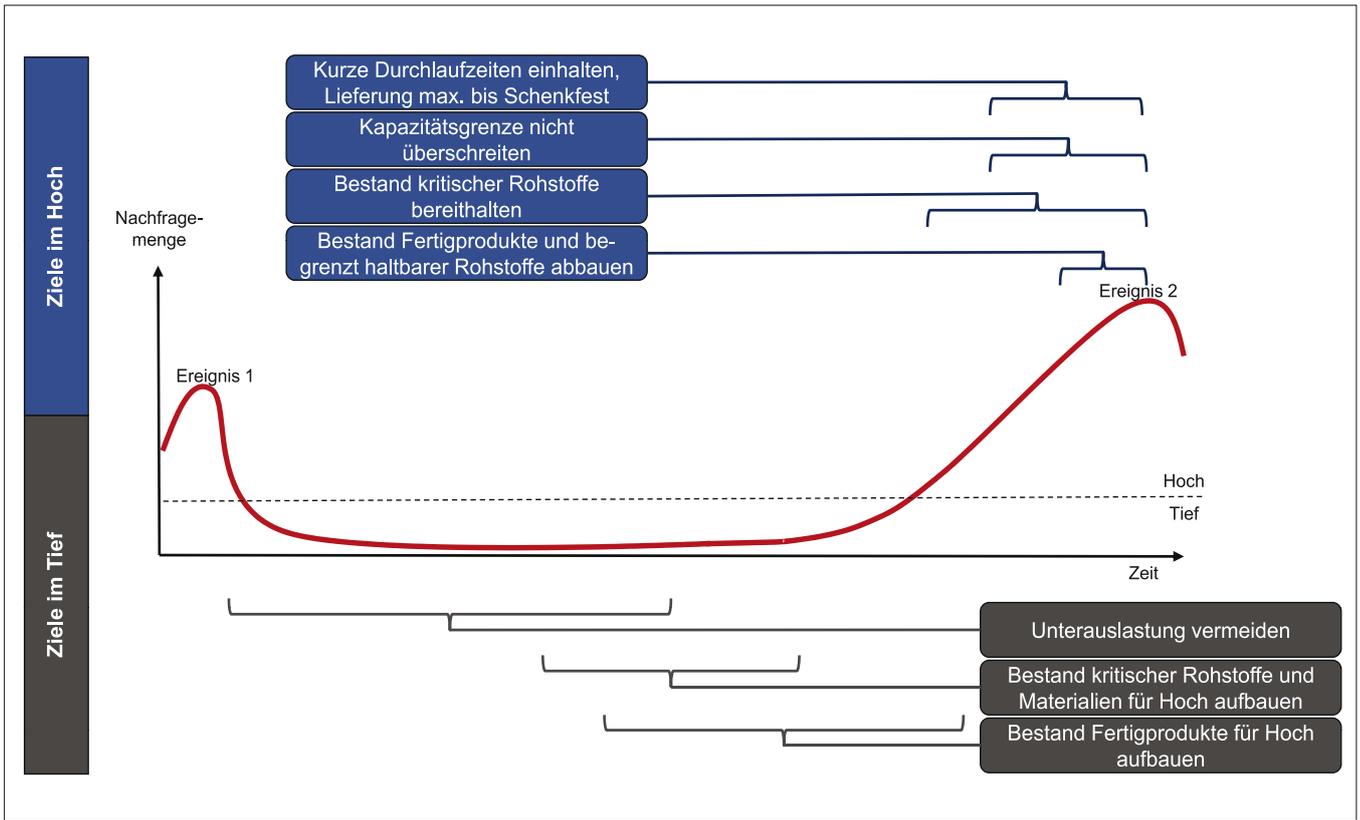


Abb. 3: Darstellung der Priorisierung für die Perspektive Produktion

Trotz hohen Bedarfs und begrenzter Kapazitäten sind die kurzen Produktionszeiten, Durchlaufzeiten und Lieferfristen einzuhalten. Bei zu hoher Auslastung kann es dennoch notwendig sein, die Bedarfe über die nächsten Tage zu verteilen und ggf. die Lieferzeiten für die Kunden anzupassen. Die Bestände an Materialien und Fertigprodukten sind zum Ende des Hochs abzubauen, **da sie danach nicht mehr abgesetzt werden können**. Dafür werden zum Ende des Hochs besondere Vertriebs- und Marketingmaßnahmen unternommen oder alternative Verwendungsmöglichkeiten gesichert.

Darstellung veränderlicher Priorisierungen der Einzelziele im Saisonverlauf

Zur Handhabung der sich ändernden Herausforderungen und Ziele im Saisonverlauf bietet sich eine Darstellung der Priorisierung der Einzelziele für saisonale Hochs und Tiefs an. Die im Folgenden vorgestellte Visualisierung dient als Ergänzung für die seasonspezifische BSC. Sie wird für die zentralen Perspektiven mit stark variierenden Herausforderungen und Zielen erstellt. Im Folgenden wird die zeitliche Priorisierung beispielhaft für die Produktionsperspektive erläutert.

Abbildung 3 stellt die Einordnung der Ziele der Produktionsperspektive in den Saisonverlauf dar. Ereignis 1 und Ereignis 2 markieren die Höhepunkte der saisonalen Hochs, z. B. Ostern und Weihnachten. Dazwischen liegt ein Tief. Der Saisonverlauf der roten Linie zeigt, dass die Nachfrage vor dem Saisonereignis stetig ansteigt und zum Schenkfest den Höhepunkt erreicht. Danach fällt die Nachfrage abrupt ab und bleibt während des Tiefs auf einem niedrigen Niveau.

Im Hoch stehen die Einhaltung der kurzen Lieferzeiten und die Einhaltung der Kapazitätsgrenzen im Fokus. Dies stellt besonders kurze Zeit vor dem Ereignis des Hochs eine Herausforderung dar, da Lieferabweichungen unmittelbar vor dem Schenkfest die fristgerechte Lieferung akut gefährden. Bei Lieferungen nach dem Schenkfest verlieren die Produkte für die Kunden signifikant an Wert.

Der Bestand kritischer Rohstoffe wird während des Großteils des Hochs kontrolliert, um die zeitnahe Produktion und ständige Lieferfähigkeit zu sichern. Kurze Zeit vor dem Saisonhöhepunkt sind die Bestände der Fertigprodukte und begrenzt haltbaren Rohstoffe abzubauen.

Besonders die Fertigprodukte sind im nachfolgenden Tief nicht absetzbar und verursachen hohe Kosten.

Auf Grund der stark sinkenden Nachfrage unmittelbar nach dem Hoch sind die priorisierten Einzelziele für das Tief an die geänderten Rahmenbedingungen anzupassen. Zentrale Herausforderung im Tief ist **die Vermeidung von Unterauslastung**. Dies gilt von Beginn bis in die zweite Hälfte des Tiefs, wenn die Vorbereitungen für das Hoch getroffen werden. Als Vorbereitung auf das Hoch werden Fertigprodukte vorproduziert und Bestände an kritischen Rohstoffen und Materialien aufgebaut. Die Bestände kritischer Rohstoffe und Materialien werden bis zum Start des Nachfraganstiegs aufgebaut. Die Vorproduktion der Fertigprodukte findet ab Mitte des Tiefs bis zur ersten Hälfte des Nachfraganstiegs statt.

Gestaltung von Kennzahlen für die Messung und Steuerung der Leistungserbringung

Die Erreichung der Einzelziele wird mit Hilfe von Kennzahlen gemessen. Diese sind ebenfalls unter Berücksichtigung der saisonalen

Rahmenbedingungen zu gestalten. Saisonale Schwankungen beeinflussen insbesondere:

- ➔ die Berechnung von Kennzahlen,
- ➔ die Frequenz der Erhebung,
- ➔ die Frequenz und die Empfänger der Berichte,
- ➔ das Niveau und die Bandbreite der Zielwerte sowie
- ➔ die Maßnahmen zur Reaktion auf Zielabweichungen (dazu ausführlich Sembritzki 2014, S. 111ff.).

Die Verfügbarkeit von und Anforderungen an Daten unterscheiden sich zwischen Hochs und Tiefs. In saisonalen Hochs sind detaillierte Daten verfügbar und zugleich notwendig, um ausreichend Informationen für die Planung und Implementierung von Maßnahmen zu haben. Dies ist in Hochs besonders relevant, da diese Zeiträume den Unternehmenserfolg maßgeblich determinieren. Da in Hochs die Mengen groß sind und sich kurzfristig stark ändern können, ist es notwendig, Informationen in hoher Frequenz zu erheben, aufzubereiten und an die Empfänger weiterzugeben. Dabei erweitert sich der Empfängerkreis der Berichte in Hochs, wenn die Bedingungen stark schwanken und der Erfolg entscheidend zur Zielerreichung beiträgt.

Zur adäquaten Beurteilung der Zielerreichung werden die Zielwerte an die saisonalen Bedingungen angepasst. In Hochs ist das Zielniveau der Kapazitätsauslastung höher als im Tief. Zur Anzeige von Zielabweichungen wird der Zielwert in Hochs nach oben festgelegt, z. B. bei 95%. Dies bedeutet, dass eine Auslastung von mehr als 95% eine Zielabweichung darstellt. Während saisonaler Tiefs ist dahingegen eine Unterauslastung eine Zielabweichung. Dies wird dadurch umgesetzt, dass der Zielwert nach unten, z. B. bei 75%, gesetzt wird. Dieser Wert soll nicht unterschritten werden.

Darüber hinaus werden die Maßnahmen zur Reaktion auf Zielabweichungen entsprechend der Zeitpunkte im Saisonverlauf festgelegt. Dabei wird berücksichtigt, dass unterschiedliche Arten und Intensitäten von Maßnahmen notwendig sind. Die Auswahl an Maßnahmen wird außerdem durch externe Einschränkungen beeinflusst. Zur Reaktion auf zu hohe Auslastun-

gen im Hoch können zusätzliche Kapazitäten über Leiharbeiter herangezogen werden. Die Verfügbarkeit von Leiharbeitern ist allerdings während dieser Zeit begrenzt, wenn viele Unternehmen von Hochs betroffen sind. Deshalb steht diese Maßnahme nicht oder nur begrenzt zur Verfügung.

Ähnliche Herausforderungen betreffen die Sicherstellung der Bestände und rechtzeitigen Lieferungen. Wenn die Zulieferer von denselben saisonalen Schwankungen beeinflusst werden, verändern sich die Bedingungen für Lieferungen zwischen Hochs und Tiefs, sodass kurzfristige Lieferungen in Hochs nicht möglich sind (Sembritzki 2014, S. 111ff.).

Zusammenfassung

Zur Messung und Bewertung der Leistungserbringung zur Erreichung der Unternehmensziele sind die Instrumente des Performance Measurement (PM) entsprechend der Rahmenbedingungen zu gestalten. Besonderen Einflüssen stehen Hersteller saisonaler kundenindividueller Produkte gegenüber. In diesem Beitrag wird die Anwendung der Instrumente Strategy Map und BSCs für die Operationalisierung der Unternehmensziele unter besonderen saisonalen Einflüssen erläutert.

Im PM ist zu berücksichtigen, dass sich die Einzelziele zur Erreichung der Unternehmensziele im Saisonverlauf verändern. Dies wird in BSCs mit veränderlichen Einzelzielen, Messgrößen, Zielwerten und Maßnahmen deutlich. Die zur Messung, Kontrolle und Steuerung herangezogenen Kennzahlen können sich außerdem u. a. hinsichtlich der Zusammensetzung, Berechnung und Berichtsempfänger unterscheiden.

Die Fallstudie veranschaulicht die Anwendung von Strategy Maps und BSCs für die Operationalisierung der Unternehmensziele unter saisonalen Einflüssen. Die erläuterten Anpassungen an die Rahmenbedingungen können auf eine Vielzahl von Unternehmen übertragen werden. Wesentliches Kriterium für die Gestaltung der Instrumente der Unternehmenssteuerung sind die internen und externen Rahmenbedingungen der Unternehmen.

Förderhinweis

Dieser Beitrag entstand im Rahmen des Projekts „PMSaisonal“. Das IGF-Vorhaben 420 ZBG der Forschungsvereinigung BVL – Bundesvereinigung Logistik e.V. wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Literaturhinweise

- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Balanced Scorecard. Aus dem Amerikanischen von Horváth, P., Kuhn-Würfel, B., Vogelhuber, C., 1997.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001): Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. In: Accounting Horizons 15(1), S. 87-104.
- Horváth, P., Controlling. 12. Aufl., 2011.
- Horváth, P., Gleich, R., Voggenreiter, D., Controlling umsetzen. 5. Aufl., 2012.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Strategy Maps, 2004.
- Neely, A., Measuring Business Performance, 1998.
- Sembritzki, U., Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung in saisonalen Lieferketten gestalten, in: Gleich, R., Daxböck, C. (Hrsg.), Supply-Chain- und Logistikcontrolling, 2014, S. 107-124.
- Sembritzki, U., Ullrich, A., Branchenübergreifende Systematisierung von Saisonalitäten, IP-RI-Praxis Nr. 3, 2013.
- Hylleberg, S., General Introduction, in: Hylleberg, S. (Hrsg.), Modelling Seasonality, 1992, S. 3-14. ■



Projektcontrolling für Musikveranstaltungen im Tourneegeschäft

von Stefan A. Duvvuri

Die Bedeutung von Musikveranstaltungen hat innerhalb der Unterhaltungsbranche in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Aufgrund der Komplexität, Größe und zunehmenden Budgets von Veranstaltungen ist ein **zeitnahes Steuerungs- und Kontrollinstrumentarium für den Projekt- und damit Unternehmenserfolg essenziell**. Ein Blick in die Literatur liefert allerdings kaum aufschlussreiche Beiträge zum Thema Projektcontrolling für Musikveranstaltungen. Der vorliegende Beitrag möchte diese Informationslücke schließen.

Operatives Controlling im Veranstaltungsmarkt

In Deutschland ist der Live-Entertainment-Markt eine wirtschaftlich bedeutende Sparte innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft. Rund 3,32 Mrd. EUR gaben Konzert- und Eventbesucher im Jahr 2012 für Veranstaltungen

aus. Auf Musikveranstaltungen in den Segmenten Rock/Pop, Schlager, Volksmusik, Musikfestivals und Musicals entfielen mit 2,32 Mrd. EUR rund 70% des Gesamtumsatzes. Hierbei nehmen Musicals sowie Rock/Pop-Veranstaltungen, gemessen am Umsatzanteil, Spitzenpositionen ein (vgl. GfK, 2012).

Der Veranstaltungsmarkt ist hierbei einem erheblichen Wettbewerb unterworfen. Einzelne Veranstaltungen konkurrieren um die Gunst der Zuschauer und die gesamte Branche konkurriert mit anderen Freizeitaktivitäten. Dieser Wettbewerb beeinflusst wiederum die Nachfrage nach attraktiven Lizenz-, Tournee- und Auführungsrechten. Im Musicalbereich dominieren daher großen Namen wie König der Löwen, Cats oder Evita und im Rock/Pop Bereich Bands und Künstler wie Bon Jovi, U2 oder Lady Gaga. Der Veranstaltungsmarkt besteht jedoch nicht nur aus Erfolgsgeschichten. Zahlungsunfähigkeit, Streit um Ticketumsätze, schlechte

Auslastung, ausbleibende Umsätze und steigende Kosten führen immer wieder zu Insolvenzen von Tournee- und örtlichen Veranstaltern, wie z. B. bei ACE Entertainment GmbH oder Prime Time Entertainment AG.

Hoher Wettbewerbs-, Erlös- und Kostendruck im Veranstaltungsgeschäft verlangt aufgrund von Unsicherheiten, steigenden Budgets und zunehmender Komplexität **nach einem operativen Controlling, welches darauf ausgerichtet ist, die Gewinnsteuerung und Liquiditätssicherung sowie die Anforderungen eines Veranstalters zu befriedigen**. Wo liegt dessen operativer Planungs-, Kontroll- und Informationsbedarf?

Diese Frage soll am Beispiel des Tourneegeschäfts von Musicals erörtert werden. Zu diesem Zweck werden zunächst das Betrachtungsobjekt genauer definiert und die Besonderheiten des Musicalmarktes dargestellt.

Anschließend werden Ziele, Phasen und Aufgaben des Tourneegeschäfts erläutert, da sich das Controlling später an diesen orientiert und ausrichtet. Basierend hierauf wird ein Modell für ein zielführendes Projektcontrolling vorgestellt.

Der Musical-Markt und seine Player

Wenn in der betriebswirtschaftlichen Literatur über Musikveranstaltungen berichtet wird, geht es entweder um die Künstler, Bands und Musicals oder um das Publikum bzw. die Determinanten des Nachfrageverhaltens. Das wesentliche Bindeglied zwischen Künstler und Publikum, der Veranstalter von Konzerten und Shows, findet hingegen kaum Berücksichtigung. Vor dem Hintergrund der zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung von Konzertveranstaltungen innerhalb der Wertschöpfungskette der populären Musik, soll der Fokus des vorliegenden Beitrags auf den Tourneeveranstalter bzw. Tour Promotor von Musicalproduktionen liegen.

Eine Tournee, auch Tour genannt, bezeichnet eine Reihe von Einzelkonzerten/-veranstaltung einer oder mehrerer Musicals an verschiedenen Orten oder eine Konzertreise mit mehreren Live-Auftritten einer Musicalproduktion (diese Ausführungen gelten auch für Rock/Pop-Veranstaltungen). Verantwortlich für die Durchführung einer Tour ist der Tourneeveranstalter. Dieser plant, organisiert und führt Musicals und Shows in mehreren Städten auf. Im Musical-Bereich werden Veranstalter auch als Tourneetheater bezeichnet. Hierzu zählen kommerzielle, rein erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen, die über keine eigene Spielstätte verfügen, sondern mit einer oder mehreren Musicalproduktionen parallel auf Tour sind. Sie verfügen über kein eigenes, festes Ensemble, **sondern schließen für jede Produktion und Tournee befristete Verträge ab**. Dies gilt auch für die Spielstätten. Ihr Absatzrisiko sichern sich Tourneetheater durch die Verpflichtung international bekannter Produktionen ab.

Um namhafte Produktionen wie *Evita* oder *West Side Story* im deutschsprachigen Raum aufzu-

führen, benötigt der Tourneeveranstalter die Lizenz- und Aufführungsrechte des jeweiligen Stückes. Diese werden entweder von Theaterverlagen oder namhaften Produzenten bzw. Komponisten wie Andrew Lloyd Webber und Cameron Mackintosh (*Phantom der Oper*) oder ihren Produktionsunternehmen (z. B. Really Useful Group Ltd.) gehalten. Musicals können auf zwei Wegen zur Tourneeaufführung gebracht werden. (1) Im Rahmen eines Tourneevertrags (Promotion Agreement). Hierbei erhält der Tourveranstalter räumlich und zeitlich begrenzte Aufführungsrechte einer Show, eine tourneefähige Produktion inkl. Rechte, Bühne, Künstler, Tänzer, Musiker und alle weiteren für die Show erforderlichen Rechte. Als Gegenleistung erhält der Lizenzgeber **Einnahmen aus Lizenzgebühren** (Royalties) und aus den **Aufführungsrechten** (Fees, als Umsatz- und/oder Gewinnbeteiligung), deren Höhe sich nach der Anzahl der verkauften Tickets richtet. (2) Als (Quasi-)Eigenproduktion. Beteiligt sich der Tourneeveranstalter mit eigenen Mitteln an einer Tourproduktion z. B. für Deutschland, schließt er mit dem ursprünglichen Produzent bzw. dem Lizenzinhaber der Show einen räumlich und zeitlich begrenzten exklusiven Lizenzvertrag über die Produktion und Aufführung eines Musicals ab. In diesem Fall verpflichtet sich der Lizenznehmer nicht nur zur genauen Einhaltung der Originalvorlage des Komponisten, des Regisseurs der Erstaufführung sowie den sonstigen Mitarbeitern des „creative teams“ wie z. B. Sound- und Lichtdesigner, sondern auch zur Einhaltung der Vorgaben zur Reproduktion des Bühnenbilds und der Kostüme der Originalaufführung (vgl. Schäfer, 1998, S. 89ff.). In diesem Fall erstellt der Tourneeveranstalter auf eigene Rechnung eine tourfähige Show. Für die Einräumung der Rechte, hierzu zählen auch die original Vermarktungs- und Werbelogos, zahlt der Lizenznehmer **zusätzliche Lizenzgebühren**, wie z. B. Creative Team Royalties und Merchandise Royalties.

Unabhängig, ob Fremd- oder Eigenproduktion, schaltet der Tourneeveranstalter zwecks Durchführung einer Tournee i. d. R. örtliche Partner bzw. Konzertveranstalter ein. Dies erfolgt aus Gründen der Risikoteilung oder, weil der örtliche Partner exklusiven Zugang (auch i. S. v. besseren Konditionen) zu attraktiven Veranstaltungsstätten oder örtlichen Werbepart-

nern (z. B. Tageszeitung) hat. Im örtlichen Durchführungsvertrag werden die Leistungsstrukturen zwischen Tournee- und örtlichem Veranstalter geregelt. Zu den Aufgaben des örtlichen Veranstalters gehören z. B. die Anmietung der Spielstätten, die lokale Werbung (Radio, Plakate, Anzeigen, Flyer) und der Bühnenauf- und -abbau. Der Tourneeveranstalter liefert die Show und erhält hierfür z. B. eine Minimumgarantie. Ein möglicher Gewinn aus der Veranstaltung, nach Deckung der Garantie und örtlichen Kosten, wird gemäß den vertraglichen Vereinbarungen zwischen Tournee- und örtlichem Veranstalter aufgeteilt.

Je erfolgreicher Musicalshows sind, d. h. je größer die Erwartungen über verkaufte Eintrittskarten und damit Umsatz bzw. Gewinn sind, desto höher werden die geforderten Lizenz- und Garantiezahlungen sowie Beteiligungsquoten des Lizenzgebers an den Tourneeveranstalter und damit wiederum die Forderungen an den örtlichen Veranstalter ausfallen. Gleichzeitig werden die Tourneeveranstalter und örtlichen Partner bereit sein, ein höheres Risiko in Form der geforderten finanziellen Leistungen einzugehen, um sich die Lizenz- und Aufführungsrechte für die Tournee bzw. Stadt zu sichern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass neben der Show und den Akteuren vor allem die Tournee-, Aufführungs- und Lizenzrechte wichtige Bestandteile des Live-Entertainment Marktes sind.

Das Musical als Projekt

Projekte zeichnen sich durch eindeutige Zielvorgaben, zeitliche Begrenzungen, durch Projektanfang und -ende, eine einmalige und zu meist komplexe Aufgabenstellung, begrenzte Ressourcen, eine eigene Organisationsform und die Zusammenarbeit über mehrere interne Organisationseinheiten sowie mit externen Partnern aus. Mit Blick auf Musicals, dies gilt auch für Rock/Pop-Veranstaltungen, können sowohl einzelne Aufführungen als auch eine ganze Tournee als Projekt bezeichnet werden. In diesem Sinne ist der Tourneeveranstalter als Projektmanager für die Gesamtheit der Aufgaben, Organisation, Techniken und Mit-



Abb. 1: Idealtypische Prozessschritte und Projektcontrollingphasen im Tourneegeschäft

teln zur Steuerung der verschiedenen Einzelaktivitäten innerhalb der Tournee zur Erreichung der Projektziele verantwortlich. **Daher kann das operative Controlling im Tourneegeschäft auch als Projektcontrolling bezeichnet werden.**

Die Finanzierung einer Tournee, unabhängig, ob im Bereich Rock/Pop, Klassik oder Musical, ist für den Tourneeveranstalter eine komplexe Managementaufgabe. Um eine Tournee zu finanzieren, stehen zunächst treuhänderisch die Erlöse aus dem Ticketverkauf zur Verfügung. Bereits Monate vor der eigentlichen Veranstaltung beginnt der Vorverkauf. Tickets werden bei entsprechenden Ticketsystemen, in Deutschland sind dies neben dem Marktführer Eventim, u. a. Ticket Online, Reservix und Ticketmaster, zum Kauf angeboten. Untersuchungen zeigen, dass rd. 68% der Konzertbe-

sucher mindestens drei Monate und 28% mindestens sechs Monate vor der Veranstaltung Tickets erwerben (vgl. GfK, 2008, S. 23f.). Diese Vorverkaufserlöse verwendet der Tourneeveranstalter zur (Vor-)Finanzierung von Garantiezahlungen, Vorbereitungs- und Durchführungskosten sowie Marketingaufwendungen der Tournee.

Tourneeveranstalter verfolgen als Sachziel die Präsentation und die Produktion von attraktiven Shows während einer Tour. Die Erwirtschaftung angemessener Deckungsbeiträge und Gewinne kann als dominierendes Formalziel angesehen werden. **Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Publikumsbedürfnisse identifiziert, gestaltet und befriedigt werden.** Die Zielsetzung des operativen Controllings im Tourneegeschäft besteht vor allem darin, Transparenz und Aktualität

über Erlöse, Kosten und Deckungsbeiträge zu gewährleisten, Abweichungen von den Planwerten (Vorkalkulation) frühzeitig zu identifizieren und geeignete Steuerungsmaßnahmen zu initiieren.

Die Tournee als Prozess

An den dargestellten Branchenbesonderheiten lassen sich im Sinne des erfolgszielorientierten Handelns die Anforderungen an ein operatives Projektcontrolling ableiten. Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf die ökonomischen Projektziele, daher finden Leistungs-, Qualitäts- und Terminziele keine nähere Berücksichtigung. **Controlling-Instrumente sind in erster Linie, entsprechend dem Formalziel, auf die Planung, Kontrolle und Steuerung des wirtschaftlichen Erfolgs ausgerichtet.** Hierbei bilden die Deckungsbeiträge der einzelnen Veranstaltungen sowie der Deckungsbeitrag der Gesamttournee die zentralen Steuerungsgrößen des Tourneecontrollings. Da sich die Anforderungen an die Steuerungsgrößen während einer Tournee verändern, sollte die Steuerung nicht nur anhand der Vor- und Nachkalkulationen, sondern auch entlang der Prozesskette in Form der **Mitlaufenden Kontrolle** vorgenommen werden.

Autor



Dr. Stefan A. Duvvuri

ist Unternehmensberater (Fokus: Governance, Risk and Control sowie strategisches Controlling) sowie Dozent an der Internationalen Berufsakademie (IBA) Darmstadt und war zuvor u. a. als CFO in verschiedenen Medien- und Entertainmentunternehmen tätig.

Mail: saduvvuri@googlemail.com

Eine Tournee durchläuft mehrere Prozessschritte, von der Initialisierung bis zum Abschluss (siehe [Abbildung 1](#)). Im Projektverlauf nehmen die Aufgaben und deren Umfang kontinuierlich zu, gleiches gilt für die Kosten. Erst mit Tourneeabschluss sinken die Aufwendungen wieder.

Am Ende des 1. Prozessschritts (**Initialisierung**) beginnt der Tourneeveranstalter die Vertragsverhandlungen mit Lizenzinhabern hinsichtlich des Tournee Vertrags (inkl. Lizenz- und Aufführungsrechte für die Durchführung einer Tournee). Parallel zur Vertragsverhandlung wird im nächsten Schritt (**Konzeption und Planung**) analysiert, an welchen Veranstaltungsorten und -stätten (Theater, Konzerthaus) die Veranstaltung durchgeführt werden soll. In dieser Phase wird auf Grundlage erstellter Budgetplanungen der Tournee Vertrag verhandelt und abgeschlossen. Nach Abschluss des Vertrags und Verabschiedung der Tourneeplanung (Vorkalkulation und techn. Durchführungsplanung) beginnt die **Tourneevorbereitung**. Es werden u. a. die Spielstätten sowie die Hotels der Künstler während der Tournee gebucht und der Kartenvorverkauf gestartet. In der Periode der **Tourneedurchführung** reist die Musicalproduktion von Spielstätte zu Spielstätte und führt das Musical auf. Dieser Zeitraum kann sich über mehrere Monate erstrecken. Nach der letzten Aufführung beginnt der **Tourneeabschluss**. Dieser Schritt endet nicht mit der letzten Veranstaltung, sondern wenn alle Anforderungen aus dem Tournee Vertrag erfüllt sind, der Tourneeveranstalter buchhalterisch die Tournee abgeschlossen hat und die Schlusskalkulation erstellt werden kann. Erst die Gegenüberstellung von Vor- und Nach-/Schlusskalkulation erlaubt die Feststellung, ob das Projekt bzw. die Tournee wirtschaftlich ein Erfolg war.

Das Projektcontrolling einer Tournee

Um den kaufmännischen Erfolg einer Show bzw. Tournee sicherzustellen, kommt dem Projektcontrolling, d. h. der Informationsbeschaffung und Kontrolle des Projektverlaufs zur Schaffung von Transparenz hinsichtlich Termi- ne, Kosten/Gewinne und Leistung sowie die

Durchführung von (Gegen-)Steuerungsmaßnahmen, eine maßgebliche Rolle zu. Pro Projekt-/Tourneephase unterscheiden sich die Ziele und die Instrumente des Projektcontrollings (siehe [Abbildung 1](#)).

Vorkalkulation

Spätestens bis Ende der Konzeptions- und Planungsphase sollte eine Vorkalkulation, d. h. ein geschätztes Ergebnis einer Tour als „Soll“-Wert bzw. als geplantes Tourneebudget, vorliegen, um die weiteren Projektphasen adäquat steuern zu können. Die Vorkalkulation beinhaltet neben der Erlösseite, hier v. a. Erlöse aus dem Ticketverkauf, die tourneespezifischen Kosten sowie die örtlichen Kosten pro Spielstätte. Zur Erstellung der Vorkalkulation verwendet der Veranstalter bzw. Projektleiter **Erfahrungswerte früherer Tourneen**. Sollte es sich um eine neue Musicalproduktion handeln, werden Kalkulationen von Projekten in vergleichbaren Genres und Spielstätten herangezogen. Die Vorkalkulation dient sowohl als Entscheidungshilfe für das Abschließen eines Tournee Vertrags (Promotion Agreement) als auch für die Auswahl geeigneter Spielstätten.

Erlöse pro Spielstätte und -ort

Erlöse werden i. d. R. wie folgt kalkuliert: Die zum Verkauf stehenden Tickets pro Veranstaltung und Spielstätte (auf Grundlage der verfügbaren Kapazitäten) werden mit dem durchschnittlichen Grundpreis (Durchschnittspreis aller Preiskategorien), d. h. ohne Vorverkaufs- und Systemgebühren, multipliziert. Gegebenenfalls kommen Erlösbeteiligungen an der Vorverkaufs- oder Systemgebühr hinzu. Hier von werden anschließend u. a. Anteile von Rabattaktionen Lizenzgebern (Box Office Royalty) und Partnern abgezogen und sonstige Erlöse, wie z. B. aus dem Bereich Merchandising, hinzu addiert. Die so ermittelten Gesamterlöse bilden die Grundlage für die Deckungsbeitragsrechnung pro Tournee sowie pro Show und Spielstätte.

Start-up Kosten / Tourneegemeinkosten

Start-up Kosten können in folgende Blöcke untergliedert werden: (1) Produktions- und Produktionsnebenkosten. Bei einer Fremdproduktion fallen hierunter v. a. die Gagen für die ein-

gekaufte Cast und Crew. Weiterhin berücksichtigt werden Nebenkosten wie Spesen, Steuern, Ausländersteuer (hierunter wird die beschränkte Steuerpflicht von u. a. im Ausland lebenden Künstlern verstanden), GEMA Zahlungen und Versicherungsprämien. Bei einer Eigenproduktion kommen die erforderlichen Investitionen, z. B. für Musik, Bühne, Bühnengestaltung, Kostüme sowie Kosten für die Auditions hinzu. (2) Transport. Hierzu zählen die Hotelkosten für die Dauer der Tournee für Cast und Crew, die Transportkosten von Spielstätte zu Spielstätte sowie die Transportkosten für das technische Equipment inkl. Bühne. Bei Eigenproduktionen kommen noch Reise- und Hotelkosten für die Auditions und den Rehearsals (Proben) hinzu. (3) Technikkosten. Kosten für Ton-, Licht- und Videotechnik, die technische Crew sowie Techniknebenkosten. (4) Werbekosten. Diese umfassen Kosten für die Herstellung von Werbemaßnahmen/-produkten, die vor dem Tourneebeginn ergriffen werden und jeder Spielstätte zugutekommen, wie z. B. überregionale TV- und Hörfunkspots, Gestaltung der Tourneepakete, der Flyer, Anzeigen und des Internetauftritts.

Die aufgeführten Projektkosten entstehen vor dem Tourbeginn und sind i. d. R. keiner Spielstätte, i. S. eines Kostenträgers, direkt und eindeutig zu zuordnen. Daher werden sie auch als sog. Tourneegemeinkosten bezeichnet. In der Praxis wird dieser Kostenblock durch die Wochenzahl der Tour und anschließend dieses Ergebnis durch die Anzahl der Auftritte bzw. Shows pro Woche dividiert. Auf diese Weise erhält man die Tourneegemeinkosten pro Show und Woche. Der so ermittelte Wert kann anschließend als Umlagewert in die örtlichen Kosten mit einfließen, um den Erfolg einer Veranstaltung pro Show und Spielort zu kalkulieren.

Örtliche Kosten („Running costs“)

Örtliche Kosten sind variable Kosten, die im direkten Zusammenhang mit der Durchführung der Show pro Spielstätte stehen. Die größten Kostenpositionen bilden die Mietkosten pro Spielstätte, Kosten für den Auf- und Abbau sowie die spielortspezifische Werbung. Ergänzt werden diese Kosten um die auf die Anzahl der Shows pro Spielstätte umgelegten Tourneekosten.

Musical	Mitlaufende Kontrolle						
	Spielstätte: Theater München		Anzahl der Wochen: 4		Anzahl der Shows: 32		
Erlöse / Ticketangaben	Erlösdaten Vor-kalkulation	aufgelauf. Erlösdaten (bis heute)	durchschn. Steigerung pro Woche	Anzahl der Wochen bis Showbeginn	noch zu erwartende Erlöse	vorauss. Gesamterlöse	Über- / Unterdeckung Gesamt
Zum Verkauf freie Tickets							
* Durchschnittspreis							
+ Vorverkaufsgebühr							
= Bruttoeinnahmen							
./. Anteil Royalties							
./. Anteil Partner							
= Nettoeinnahmen							
+ sonstige Einnahmen							
= Umsatzerlöse gesamt							
Kostenart	Kosten Vor-kalkulation	aufgelauf. Kosten (bis heute)	Kosten-mehrung / minderung	disponierte Kosten	noch zu erwartende Kosten =a-(b+/-c+d)	vorauss. Gesamtkosten =b+d+e	Über- / Unterdeckung Gesamt =a-f
	a	b	c	d	e	f	
./. kalk. Tourneegemeinkosten							
./. örtliche Kosten							
+ Miete							
+ Werbung							
+ Nebenkosten							
+ Auf- und Abbau							
+ Extratechnik							
+ Diverses							
+ Catering							
= örtlich Kosten gesamt							
= Gesamtkosten							
= Deckungsbeitrag							

Abb. 2: Beispielhaftes Datenblatt der Mitlaufenden Kontrolle pro Spielstätte

Mitlaufende Kontrolle

Nachdem die Entscheidung für die Durchführung einer Tournee getroffen wurde und die ersten Tickets im Verkauf sind, sollte das Projektcontrolling anhand der Mitlaufenden Kontrolle beginnen. Hierunter wird die bis Tourneende regelmäßige Gegenüberstellung der bis zum Stichtag kumulierten und noch zu erwartende Ist-Kosten, auch als Wird-Kosten bezeichnet, mit der Vorkalkulation (Soll-Kosten) verstanden. Folgendes Schema (siehe [Abbildung 2](#)) soll die Nutzung der Mitlaufenden Kontrolle verdeutlichen:

Ausgangspunkt für die Mitlaufende Kontrolle sind die **Vorkalkulationswerte**. Diese stellen neben dem finalen Deckungsbeitrag die Messlatte zur Beurteilung des Tourneererfolgs dar. Bei den **aufgelaufenen Ist-Kosten** handelt es sich um tatsächlich angefallene und gebuchte Eingangsrechnungen. Die Schwierigkeit in der Praxis ist oftmals die genau Zu-

ordnung der Eingangsrechnung zu den kalkulierten Werten. Daher sollte bereits bei der Auftragsvergabe eine Zuordnung zu den Kostenstellen (Show pro Spielstätte) erfolgen und die Dienstleister auf die entsprechende Rechnungstellung hingewiesen werden. Zusätzlich sollten die bereits durch Reservierungen oder Bestellungen veranlassten, aber noch nicht gebuchten Kosten (**disponierte Kosten**) erfasst werden. Sollte zu den jeweiligen Stichtagen (Wochen- oder Monatsende) erkennbar sein, dass es zu **Kostensteigerungen und -minderungen** kommt, so sind diese entsprechend zu berücksichtigen. Sobald Rechnungen eingehen, müssen die disponierten Kosten mittels Umbuchung entlastet werden. Die **noch zu erwartenden Kosten** (Cost-to-Complete) lassen sich mithilfe einer einfachen Saldierungsformel (siehe [Abbildung 2](#)) ermitteln. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Cost-to-Complete ständig neu zu kalkulieren. Als Verfahren hierfür kommen z. B. detaillierte Analysen und Schätzungen in Betracht.

In der schnelllebigen Tourneebranche fehlt jedoch für aufwendige Methoden oftmals die Zeit, weshalb sich pragmatische Lösungen empfehlen.

Die Mitlaufende Kontrolle sollte sowohl für die Kostenblöcke Tourneegemeinkosten und örtliche Kosten pro Spielstätte als auch für die Gesamtkosten der Tournee vorgenommen werden. In allen drei Fällen werden die Wird-Kosten mit den Soll-Werten der Vorkalkulation verglichen. Überschreitungen dienen als Ausgangslage für tiefer gehende Kostenabweichungsanalysen und für abzuleitende Steuerungsmaßnahmen. Sobald eine Tournee begonnen hat, ist eine aktive Kostensteuerung, i.S. einer Kosteneinsparung, meist nur im Marketingbereich möglich, da alle übrigen Kostenarten für die Leistungserbringung benötigt werden. Aber auch im Werbebereich sind die Möglichkeiten begrenzt. Kosteneinsparungen lassen sich v.a. dann realisieren, wenn Werbemaßnahmen bei einer Spielstätte

aufgrund von Vollausslastung reduziert bzw. gestoppt werden.

Um Aussagen zum Deckungsbeitrag zu treffen, müssen im Rahmen der laufenden Kontrolle zusätzlich die Erlöse berücksichtigt werden. Hierzu sollten die Veranstalter von den Vorverkaufsstellen und Ticketsystemanbietern mindestens zweimal pro Woche die Vorverkaufszahlen als digitalen und bearbeitbaren Intervallverkaufsbericht mit der Anzahl der verkauften Tickets pro Preiskategorie und Ermäßigungen anfordern, um möglichst über aktuelle Erlösaufgaben zu verfügen. Spätestens fünf Werktage nach einer Veranstaltung sollte eine Endabrechnung bei den Tourveranstaltern eingehen. Diese Informationen werden für eine zeitnahe Nachkalkulation pro Show/Spielstätte und pro Tournee benötigt.

Aus Erfahrungswerten kann der Veranstalter ableiten, wie viele Tickets pro Woche verkauft werden. Sind die aktuellen Erlöse bzw. verkauften Tickets wenige Wochen vor dem Showstart einer Spielstätte inklusive der noch zu erwartenden Ticketverkäufe bis Showbeginn deutlich unter den Erwartungen, kann der Tourneeveranstalter mit zusätzlichen Plakatierungen, Anzeigenschaltungen in der regionalen Presse sowie regionalen Radiospots versuchen, den Ticketverkauf noch kurzfristig anzuregen und den Erfolg der Maßnahme in den Auswertungen der Mitlaufenden Kontrolle beobachten. Eine weitere Möglichkeit besteht in einer flexiblen und dynamischen Ticket-Preisgestaltung, um die Nachfrage zu stimulieren. Daher ist die Betrachtung der Erlösseite unabdingbar, sowohl um Informationen zum aktuellen DB pro Spielstätte zu haben als auch um die Wirkung möglicher Steuerungsmaßnahmen anhand der Veränderung der verkauften Tickets ablesen zu können. **Je nach Situation empfiehlt es sich, den Berichtszyklus zu verkürzen.**

Erst die Konsolidierung aller Ergebnisse (Datenblätter) pro Spielstätte einer Tour lässt Aussagen zum aktuellen Stand einer Tournee zu.

In der heutigen Praxis liegt das Augenmerk des Projektcontrollings in der zeitraubenden Aufbereitung der Daten. Um jedoch überhaupt noch in der Lage zu sein, bei Abweichungen gegen

zu steuern, sollte sich der Aufgabenschwerpunkt zukünftig zu Gunsten der Kostenabweichungsanalyse und unmittelbaren Einleitung und Steuerung von Gegenmaßnahmen verschieben.

Nachkalkulation

Wenn alle Abrechnungen einer abgeschlossenen Tournee vorliegen, kann die Nach- bzw. Schlusskalkulation beginnen. Zu diesem Zweck werden zunächst die Tourneegemeinkosten auf null gesetzt. Anschließend werden die kalkulatorischen Soll-Tourneegemeinkosten pro Show und Spielstätte durch die kumulierten, finalen Ist-Gemeinkosten ersetzt. Dies kann ggf. zu einer Belastung oder Entlastung der DB pro Spielstätte führen.

Anschließend wird eine Soll-Ist-Aufstellung pro Spielstätte und für die gesamte Tournee erstellt. Ein abschließender Vergleich der tatsächlich angefallenen Kosten mit dem ursprünglichen Tourneebudget ist ein aufschlussreiches Instrument, um festzustellen, welche Kostenarten pro Kostenträger zu gering oder zu hoch kalkuliert waren, ob die gesamte Tournee und die verschiedenen Spielstätten richtig kalkuliert waren und was Gründe für Abweichungen sind. **Die gewonnenen Erkenntnisse können ein wertvoller Erfahrungsgewinn für die Entscheidung, Planung und Durchführung zukünftiger Tourneen sein.**

Fazit

Um sich als Tourneeveranstalter im schnelllebigen Live-Entertainment-Markt nachhaltig zu behaupten, ist ein **effektives operatives Projektcontrolling erforderlich**, um geringe Kapazitätsauslastungen, ausbleibende Umsätze und steigende Kosten **zeitnah zu identifizieren**. Insbesondere das vorgestellte Instrument der Mitlaufenden Kontrolle liefert mit umfangreichen Datensätzen eine Transparenz, die für Steuerungsmaßnahmen unabdingbar ist. Um den zahlreichen Insolvenzen in der Branche entgegenzuwirken, müssen Veranstalter v.a. Investitionen in die IT weiter vorantreiben. Denn ohne den Einsatz intelligenter

und vernetzter IT-Lösungen, die die verschiedenen Anforderungen seitens Projektleitung, -buchhaltung und -controlling sowie -marketing erfüllen, sind Tourneeveranstalter nicht in der Lage, den Branchen-„Stresstest“ dauerhaft zu bestehen.

Literatur

GfK (2008): Studie zum Konsumverhalten der Konzert- und Veranstaltungsbesucher in Deutschland

GfK (2012): Studie zum Konsumverhalten der Konzert- und Veranstaltungsbesucher in Deutschland

Schäfer, H. (1998): Musicalproduktionen. Marketingstrategien und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden

Waddell, R.D./Barnet, R./Berry, J (2007): This Business of Concert Promotion and Touring, New York

Stress ist ein Geschenk – mit WIN[®] packen Sie es aus

Für Menschen, die ein Leben ohne Stress führen wollen

von Christian Bremer



Wahrscheinlich kennen Sie Situationen, in denen Sie sich ärgern, obwohl Sie wissen, dass es nichts bringt. Oder Sie sagen etwas, was Sie später bereuen, weil Sie es nicht auf die Art und Weise oder in dem Tonfall sagen wollten. Manchmal verlieren Sie die Übersicht oder die Kontrolle, obwohl Sie wissen, dass diese gerade unter Stress und Druck wichtig sind. Sicherlich wissen Sie, was Sie noch tun könnten, um privat wie beruflich gelassener zu bleiben.

Es ist also festzuhalten, dass wir Menschen wider besseres Wissen unangenehmen Stress empfinden. Mit Stress sind hier alle Gefühle gemeint, die subjektiv als unangenehm erlebt werden. Beispielsweise Ärger, Wut, Überforderung, Enttäuschung, Zeitnot oder das Gefühl, ausgenutzt worden zu sein.

Ein weiterer wichtiger Aspekt besteht darin, dass im Internet- und Googlezeitalter Wissen kostenlos und leicht zugänglich ist. Das Wissen liegt für jeden Smartphone-Besitzer quasi auf der Hand und ist damit kein Engpass für mehr Gelassenheit.

Die Entstehung von WIN[®]

Seine Faszination für dieses Phänomen hat den langjährigen Spezialisten für Gelassenheit, Christian Bremer, dazu veranlasst, einen anderen Weg als den üblichen zu gehen, um anderen Menschen Gelassenheit zu ermöglichen. Das Ergebnis einer umfangreichen und mehr als fünfjährigen Beschäftigung sind die Entdeckung von **drei grundsätzlichen Voraussetzungen** für echte Gelassenheit statt Stress.

Die Ergebnisse basieren auf zwei unterschiedlichen Forschungsmethoden: Einerseits wurden in den fünf Jahren mehr als 1.000 Personen in Interviews und Beobachtungen eingebunden. Andererseits wurden Wissen, Erkenntnisse und Sichtweisen auf Stress der weltweit führenden Experten für Stress bzw. Gelassenheit untersucht.

Um diese Erkenntnisse der breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen, wurde in einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Ärzten und Wirtschaftspädagogen WIN[®] entwickelt. Diese praktische und einfache Strategie für ein Leben ohne Stress ermöglicht, in als stressvoll erlebten Situationen Ruhe, Gelassenheit und Kontrolle zu entwickeln.

Was bedeutet WIN[®]

WIN[®] steht für
W = „Wille zu Gelassenheit“
I = „Initiative bei Stress“
N = „Niemals aufhören“.

Wille zur Gelassenheit:

Setze möglichst vor alles ein Pluszeichen

In jedem Leben gibt es Hochs und Tiefs. Diese sind an sich nicht zu beeinflussen. Ob Sie einen Autounfall haben oder nicht, liegt zum Großteil nicht in Ihrer Hand. Was allerdings in Ihrer Hand liegt, ist Ihr Wille, wie Sie mit solchen Situationen umgehen. **Wenn Sie den unendlich großen Willen haben, ein Pluszeichen vor solche Erlebnisse zu setzen, erleben Sie die**

Situation anders. Einerseits können Sie sich darüber ärgern, dass Ihr Auto beschädigt ist, Sie aufgehalten werden und Amtsgänge vor sich haben. Andererseits können Sie auch das Positive sehen: Sie sind unverletzt, das Auto kann repariert werden und es ist Ihr erster Unfall seit langem. Der Engpass ist hier nicht, ob Sie wissen, dass es gut ist, solche Vorkommnisse positiv zu sehen, weil Sie es sowieso nicht mehr ändern können. Das wissen Sie. Vom Negativen wird es nicht besser. Sorgen lösen kein Problem. Trauer bringt einen Verstorbenen nicht zurück. Der Engpass ist einzig und allein, ob Sie willens sind, vor das Geschehene ein Pluszeichen zu setzen. Es gut finden zu wollen. Es in Ihrem Leben haben zu wollen. Wenn Sie „Ja!“ sagen wollen, haben Sie keinen Stress mit dem, was im Leben passiert. Wenn Sie „Nein!“ sagen wollen, haben Sie Stress.

Wenn Sie den Willen haben, gegenüber allem und allen offen zu sein und zu akzeptieren was ist, werden Sie mehr Kraft, Kreativität und Lösungen parat haben. Wenn Sie es bei einer Grippe schaffen, diese haben zu wollen, werden Sie weniger unter ihr leiden und eher gesund werden.

Weil die meisten Menschen noch lernen können, auch zu unangenehmen Situationen im Leben „Ja!“ zu sagen, gibt es WIN[®].

Doch es gibt einen weiteren Grund, „Ja!“ zum Stress zu sagen. In einigen groß angelegten Langzeitstudien wurde belegt, dass Menschen dann von Stress krank werden, wenn sie glauben, dass Stress krank macht und ihn deswegen nicht haben wollen. Sind Menschen aber

offen für Stress und wenden sich ihm zu, dann ist Stress nicht schädlich. Dies ist ein weiterer guter Grund, um den Willen, öfter „Ja!“ zum Stress zu sagen, aufzubauen.

Initiative bei Stress:

Übernimm die Verantwortung

Im Rahmen der Entwicklung von WIN® wurde Probanden stets die Frage „Warum sind sie gestresst?“ gestellt. Die Antworten waren zwar verschieden, jedoch alle falsch. Denn alle hatten folgenden Tenor: wegen meiner Arbeit, wegen meiner Kunden, wegen meiner Frau, wegen meiner Kinder etc. Die Wahrheit lautet aber: wegen meiner Gedanken über meine Arbeit, meine Kunden, meine Frau, meine Kinder etc.

Beweisen lässt sich das mit drei einfachen Beispielen: versuchen Sie, sich über etwas zu ärgern, ohne zu denken. Ein verspäteter Zug kann Sie nicht ärgern, weil er nicht da ist. Der Brief vom Finanzamt kann sie nicht stressen, es ist nur ein Blatt Papier, welches nichts tut. In allen Fällen sind es unsere Gedanken über etwas, die Stressgefühle auslösen.

Dieses Bewusstsein der wahren Quelle für Stress (unsere eigenen Gedanken über etwas) bestimmt darüber, ob ein Mensch unter Stress passiv oder initiativ reagiert. Wenn ein Mensch denkt, dass sein Stress durch die „moderne Gesellschaft“ ausgelöst wird, hat er zwar für sich eine Erklärung, macht sich aber zeitgleich zum Opfer. Denn die Gesellschaft wird niemand so schnell ändern. So nimmt sich der Gestresste unbewusst die Möglichkeit zu Handeln. Sobald die Initiative übernommen wird, wird aus Stress Gelassenheit. Mit Beginn der Suche nach dem eigenen Beitrag zum Stress ist die Tür zu Gelassenheit, Ruhe und besonnener Handlung geöffnet.

Die erste Reaktion unter unangenehmem Stress ist neben der möglichen Schockstarre das Motto „Laufen oder Raufen“. Diese erste Reaktion ist biologisch bestimmt und unbewusst und damit nicht frei gewählt, sondern aufgrund unseres Gehirn und Denkens bestimmt. Auch wenn Gefahren wie hungrige Säbelzahn tiger oder wilde Büffelherden in weiten Teilen Europas der Vergangenheit angehören, gibt es dieses Programm immer noch. Gute Beispiele hierfür sind spontane Aussagen, die später bereut werden oder Flüchtigkeitsfehler, die aufgrund von Druck entstehen. Oft sieht alles ganz anders aus, wenn der erste Stress vorbei ist und wieder klar gedacht werden kann.

Eine zentrale Beobachtung während der Entwicklungszeit von WIN® bestand darin, dass „Stress dumm macht“. Entgegen der landläufigen Meinung, dass Stress für Spitzenleistung gebraucht wird, führt unangenehmer Stress nicht nur zu Passivität und Krankheit, sondern je nach Mensch auch zu Mangelleistung, eingeschränkter Kreativität und Fehlentscheidungen.

Niemals aufhören:

Die Einheit des Erfolges ist der Tag

Sobald Wille und Initiative nachlassen, nimmt Stress zu und Gelassenheit ab. Die Studie ergab, dass der dritte Faktor für ein Leben ohne Stress die tägliche Bereitschaft für Gelassenheit und ein Leben der WIN®-Strategie ist. Sie können nicht morgen gelassen sein. Sie können nicht nächste Woche anfangen, gelassener zu werden und sich mehr um sich zu kümmern. Denn morgen ist eine Erfindung des menschlichen Verstandes. Es gibt zwei unterschiedliche Arten von Zeit, die tatsächliche (das Jetzt) und Vergangenheit und Zukunft. Letztere sind durchaus wundervolle Phantasien, die jedoch dann Realität waren oder werden, wenn das

Jetzt da ist. Es nutzt nichts, sich heute Wissen anzueignen und zu glauben, dass damit zukünftige Gelassenheit garantiert ist. **Die Einheit des Erfolges ist der Tag.** Sobald das tägliche Bewusstsein und die tägliche Achtsamkeit für Gelassenheit nachlassen, entsteht Raum für unangenehmen Stress.

Sobald die Bereitschaft, in aller Ruhe täglich noch besser in Sachen Gelassenheit zu werden nachlässt, sinkt diese Fähigkeit. Wenn Sie aufgrund einer Verletzung Arm oder Bein eingegipst hatten, kennen Sie das Phänomen der „negativen Entropie“, des „Minus-Wachstums“. Weil Sie die Muskeln des Armes oder des Beines nicht benutzen konnten, sind sie geschrumpft, auch wenn Sie vorher Bodybuilding betrieben haben.

Allerdings gibt es noch einen weiteren Grund für das Ergreifen von Initiative unter Stress: wenn in 100 Situationen Stress empfunden wird, sind das nicht 100 verschiedene Situationen, sondern 80 ähnliche und 20 neue. **Es sind oft ähnliche „Stressfallen“ und „Fettnäpfchen“, in die wir treten.** Wenn also nicht die Initiative zur Veränderung des eigenen Denkens und Verhaltens ergriffen wird, ist es sehr wahrscheinlich, dass dieselbe Situation zukünftig erneut Stress auslösen wird. Sieht man sich weiterhin als „Opfer“, wird einen das Leben diese unangenehmen Gefühle solange als Hinweis zum Lernen schenken, bis aufgrund der eigenen Initiative gelernt wurde, diese Situationen locker, leicht und gelassen zu lösen.

Weil wir Menschen Teil der Natur sind, gelten für uns dieselben Gesetze wie in der Natur: entweder wachsen oder sterben. Mit der Idee „Niemals aufgeben“ lassen Sie Ihre Gelassenheit täglich weiter wachsen.

Die drei WIN®-Faktoren sind es, die im Leben Gelassenheit ermöglichen, wenn sie vorhanden sind. Fehlen sie, entsteht Stress. Dieselbe Situation wird mit WIN® positiv-gelassen, ohne negativ-gestresst erlebt.

Weitere Informationen zu Gelassenheit: www.christian-bremer.de. Im Bereich „Service“ finden Sie neben dem Blog mit dem Titel „Gelassenheit gewinnt“ auch einen gratis Video-Lehrgang zur mentalen Stärke.

Autor



■ Dipl.-Päd. Christian Bremer

Seit mehr als 20 Jahren maximiert er Erfolg und Gelassenheit bei seinen Teilnehmern. Er vermittelt effektive Techniken, um Stress in aktive Gelassenheit umzuwandeln. Außerdem hat er zur mentalen Stärke bereits mehrere Bücher und Hörbücher publiziert. Unsere Leser können mit einem Rabatt in Höhe von 25% am Seminar „Tag der Gelassenheit“ teilnehmen.

www.christian-bremer.de/tgd

Fat Cash durch Lean Management – der Treiber: Working Capital

von Heinz-Jürgen Klepzig und Hendrik Vater

Working Capital Management gehört heute bei markt- und meinungsführenden Unternehmen zu den zentralen Elementen erfolgreicher Unternehmensführung. Obgleich die hohe Bedeutung guten Working Capital Managements generell akzeptiert und unbestritten ist, verfügen nur wenige Unternehmen über ein nachhaltig erfolgreiches Working Capital Management. Die Bedeutung von Working Capital Management ist unumstritten: Das Vorhandensein von ausreichend Cash ist die notwendige Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens. Seit seiner Einführung bei Toyota ist Lean Management als Leitlinie für Verbesserungen im Unternehmen generell akzeptiert. **Lean Management unterstützt die Cash-Performance durch Reduzierung von Working Capital.** Erstaunlich ist, dass nur wenige Unternehmen konsequent und dauerhaft Lean Management einsetzen, um ihre Cash-Positionen zu verbessern.

Volatilität

Früher war alles besser, heißt es. Denn früher ging es wirtschaftlich immer bergauf: meint man. Doch schon die Bibel erwähnt mit den sieben fetten und darauffolgenden sieben mageren Jahren sowie der plötzlichen Sintflut die flüchtige Unbeständigkeit von wirtschaftlichen Zuständen. Das Hoch und Runter eines Marktes wird heute allerdings nicht mehr durch langatmige Sieben-Jahres-Rhythmen bestimmt: Im Jahr und zwischen benachbarten Jahren zeigen sich bei wichtigen Marktindikatoren Ausschläge von rund plus/minus 30% (Beispiel: Pkw-Neuzulassungen in Deutschland, [Abbildung 1](#)). Auch haben wir in den vergangenen Jahren mit der Häufung von nicht-einkalkulier-

ten Sintfluten oder Vulkanausbrüchen oder anderen Plagen schmerzliche Erfahrung gemacht. Durch globalisierte Arbeitsteilung und informationsbeschleunigende Digitalisierung wirken sich Veränderungen oder Einschläge ungepuffert Just-in-Time und – manchmal sich aufschaukelnd – globus-weit aus. Allmählich gewöhnen wir uns an die Erkenntnis: **Volatilität ist die heutige Normalität!**

Cash und Working Capital

Was bedeutet das für Unternehmen? Cash is King! heißt es. Wer nicht flüssig ist, ist betriebswirtschaftlich mausetot. In krisenhaften Zeiten geht Liquidität vor Rendite, schafft man sich notfalls auch Liquidität auf Kosten der Rendite. In guten Zeiten dreht sich der Blickwinkel, doch der Fokus auf das Working Capital bleibt – hier gilt es die (Gesamt-)Kapitalrendite (z. B. Economic Value Added) zu optimieren und/oder ausreichend Liquidität für das weitere Umsatzwachstum zu schaffen: Liquidität kann also nicht nur bei drastischem Umsatzschwund, sondern vielmehr **auch bei furioser Umsatzsteigerung zum Engpass werden.**

[Abbildung 2](#) zeigt, wie sich der Geldsaldo eines Unternehmens zusammensetzt. Wenn in einem Unternehmen aufgrund unerwarteter Markt- und/oder Kostenentwicklungen die Position EBIT + Abschreibungen nicht stabil und belastungsfähig erscheint, gewinnt die Innenfinanzierung durch gezieltes Working Capital Management größte Bedeutung. Dies gilt insbesondere dann, wenn ein Mittelzufluss weder durch Desinvestition noch durch Außenfinanzierung fristgerecht möglich erscheint. Als (rechtzeitig anzusteuern-des!) Ziel ergibt sich: **Verbesserung des Geldsaldo durch Working Capital-Management.**

Was ist Working Capital?

Working Capital (WoC) wird im Kern verstanden als Umlaufvermögen, reduziert um die kurzfristigen Verbindlichkeiten, die in aller Regel zinsfrei sind. Working Capital umfasst also im Detail

- das durch die operative Geschäftstätigkeit gebundene Umlaufvermögen
- dessen Positionen nicht zinstragend sind und das
- daher durch verzinsliches Kapital zu finanzieren ist.

Working Capital¹ = Liquide Mittel

+ Kurzfristige Forderungen

+ Vorräte

./. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

./. Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Working Capital hat zwei Dimensionen: **Geld und Zeit.** Es ist eine zeitpunktbezogene monetäre Größe. Ein entlang der Zeitachse geschickt agierendes Unternehmen kann durchaus ein negatives Working Capital haben. Ein dauerhaft niedriges oder sogar negatives Working Capital ist in aller Regel ein Zeichen besonderer Marktmacht.

Für ein einfach-strukturiertes Unternehmen ergeben sich in der Praxis folgende, das Working Capital beeinflussende Abläufe: Rohmaterialien werden direkt gegen Cash gekauft oder es werden zugehörige Verbindlichkeiten aufgebaut, die später durch Cash-Zahlung aufgelöst werden. Rohmaterialien werden in fertige Güter transformiert, diese dann auf Kredit verkauft und resultierende Forderungen durch Cash-Zahlung des Kunden aufgelöst. Der Prozess lässt sich in der Bilanz verfolgen: Bei Prozess-



Abb. 1: Volatilität/Beispiel Pkw-Neuzulassungen (Quelle: IWK München)

beginn liegt Cash vor. Wenig später wird Cash ersetzt durch Bestände an Rohmaterial und wieder später durch Bestände an fertigen Gütern. Sobald die Fertiggüter verkauft sind, ergeben sich Forderungen, und schließlich, wenn der Kunde die Rechnung bezahlt, erwirtschaftet das Unternehmen seinen Gewinn und füllt den Cash-Bestand wieder auf.

Es zeigt sich an diesem beispielhaften **Cash-to-Cash-(C2C)-Cycle**, dass die **Komponenten des Working Capital sich andauernd verändern**, das Working Capital an sich jedoch konstant bleibt. Allerdings weisen die Kategorien des Working Capitals unterschiedliche Ebenen für Risiko und Liquidität auf: Forderungen sind nicht identisch mit Cash, wie viele Unternehmer bei insolventen Kunden erfahren mussten. Die hier verfolgte Betrachtungsweise zeigt: **Das Unternehmen ist ein Cash-produzierender Mechanismus.**

Unser Beispiel zeigt weiterhin, dass **Working Capital durch Prozesse beeinflusst wird.**

Im Einzelnen unterscheidet man drei Prozesse, deren Prozesscharakter mit den mittlerweile auch in der deutschen Fachliteratur verwendeten englischen Begriffen herausgehoben wird:

- Einnahmenmanagement: „Order-to-Cash“ (O2C)

- Vorrätemanagement: „Total Supply Chain“ oder „Forecast-to-Fulfill“ (F2F),
- Ausgabenmanagement: „Purchase-to-Pay“ (P2P).

Entlang dem Zeitstrahl sind in Abbildung 4 die drei Prozesse und die zugehörigen wesentlichen KPI's (C2C, DSO, DIH, DPO) dargestellt. Die Kennzahl C2C = DIH + DSO \therefore DPO beschreibt die Effizienz des Working-Capital-

Prozesses. Eine Verkürzung des C2C-Zyklus ist in aller Regel ein Zeichen für gutes Zyklusmanagement.

Wir stellen fest: **Die Reduzierung von Working Capital zur Verbesserung der Cash-Performance lässt sich nur über Prozessmanagement und Verhandlung seiner Kerntreiber mit Kunden und Lieferanten erreichen.**

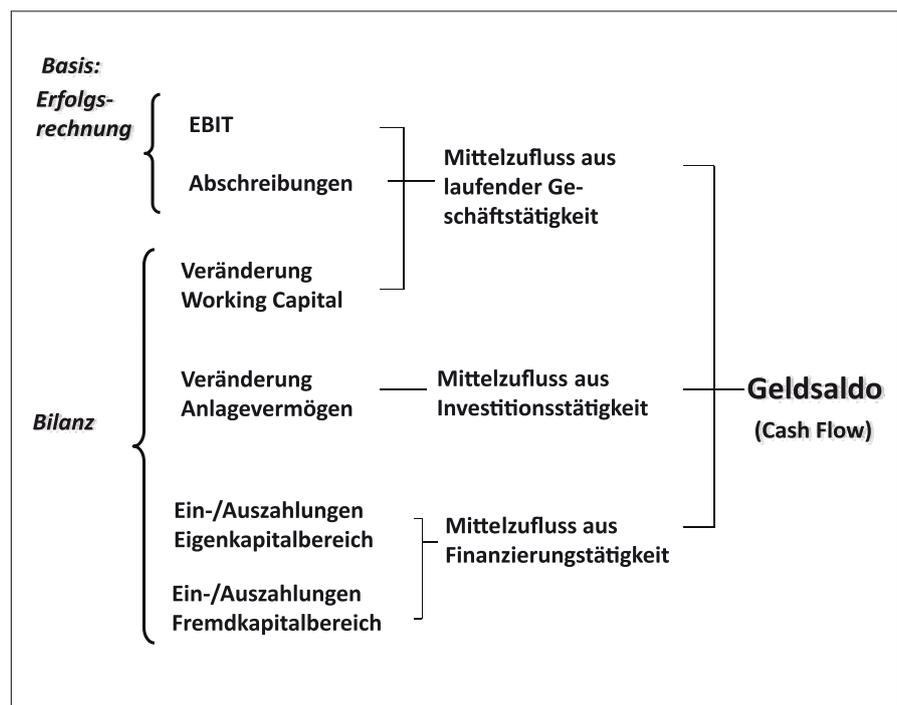


Abb. 2: Working Capital und Liquidität

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

Working-Capital

Rechnungsabgrenzungsposten sind vernachlässigt

Abb. 3: Working Capital in der Bilanz

Young). Trotz aller genannten Vorteile wird in der Praxis leider auch deutlich: **Working Capital-Management steht nicht im Focus der Unternehmenssteuerung.**

Lean Management und Cash

Seit gut 20 Jahren, insbesondere seit Erscheinen der Veröffentlichung „The Machine that changed the world“, werden in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen die Grundgedanken und Inhalte des Toyota Production System (TPS) verfolgt, kopiert und adaptiert. Das dort propagierte Lean Management ist auch heute noch „in“. Erfolge bei der Realisierung werden gemessen insbesondere über die Reduzierung von Verschwendung wie Überbestände, Fehlerhäufigkeit, Entfernung.

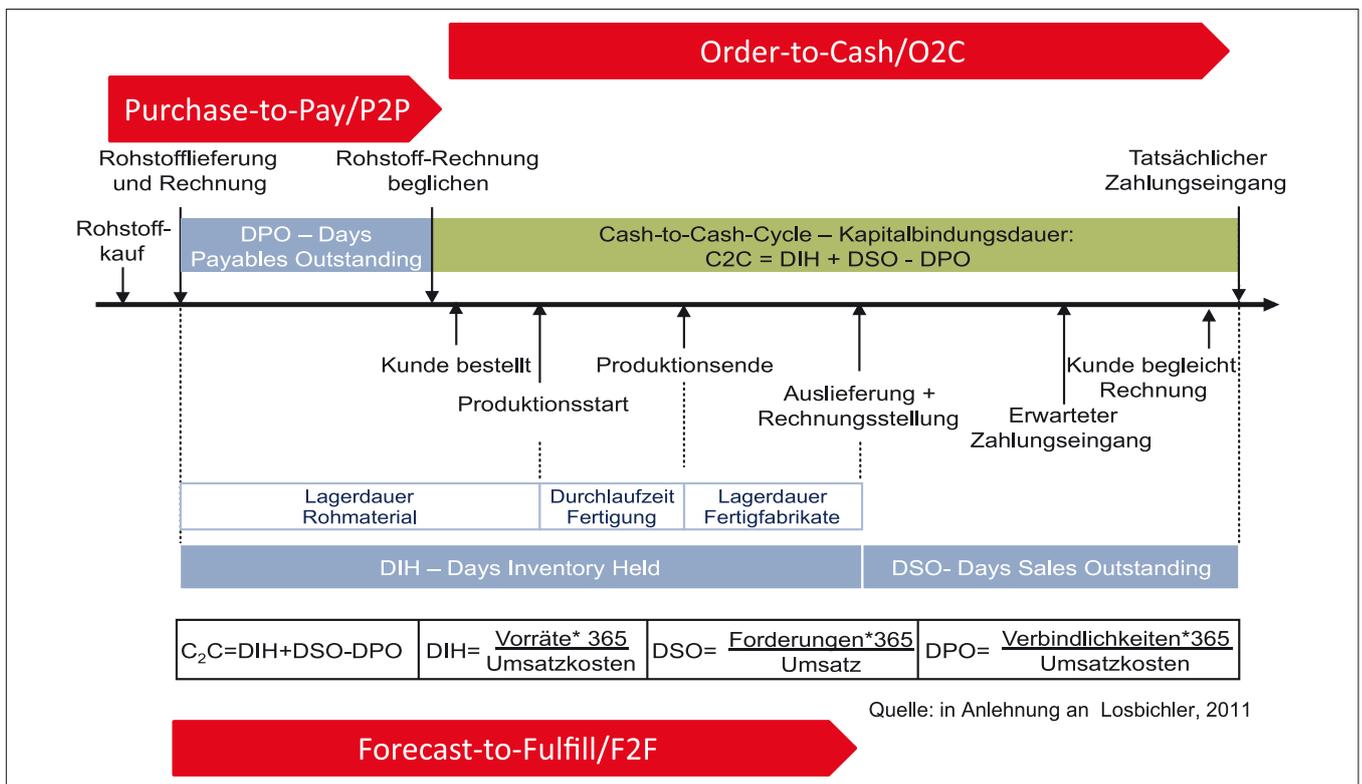
Als Zwischenresumee fassen wir die Vorteile konsequenten Working Capital Managements zusammen:

- Erhöhung Cashflow/Freisetzung Liquidität durch Verringerung der Kapitalbindung
- Bessere Eigenkapitalquote durch Bilanzstraffung
- Bessere Kapitalrendite durch Bilanzstraffung (damit verbesserte Kreditkonditionen bzw. Liquidität)

- Verbesserung des EBIT durch straffere Prozesse mit weniger Verschwendung.

In der Praxis zeigt sich, dass die Optimierungspotenziale durch gezieltes Working Capital-Management erheblich sind: Benchmarkergebnisse verdeutlichen, dass bei Industrieunternehmen eine Cash-wirksame Reduzierung des Working Capital um ca. 20% bzw. um ca. 5% v. Umsatz möglich ist (so z. B. gemäß Ernst &

Taiichi Ohno, einer der Väter des TPS, zitiert die aus seiner Sicht wesentliche Dimension: „**All we are trying to do is to reduce the time from order to cash**“. Diese ausdrückliche Sichtweise, die Cash-Performance durch Lean Management zu verbessern, wird in der westlichen Fachliteratur und in der Praxis spärlich behandelt. Zwar werden die genannten Working Capital-relevanten KPI's (C2C, DSO, DIH, DPO) oder abgelei-



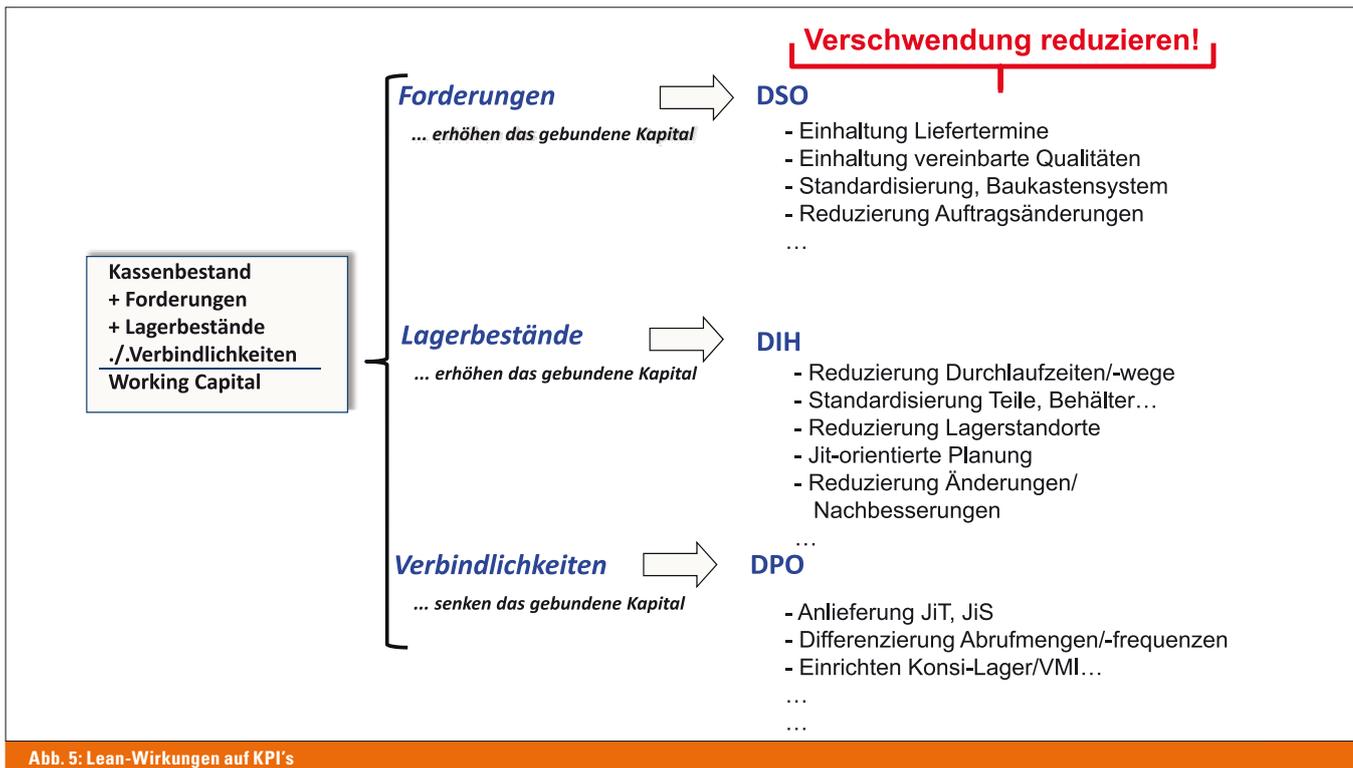


Abb. 5: Lean-Wirkungen auf KPI's

tete KPI's durch Lean Management-orientierte Maßnahmen beeinflusst. Beispiele sind in [Abbildung 5](#) aufgeführt. Jedoch werden diese KPI's selten dezidiert als Ziele für Prozesseigner definiert, gemessen und verfolgt.

Wir stellen fest: **Lean Management unterstützt die Cash-Performance durch Reduzierung von Working Capital.** Aber: **die Working Capital-relevanten KPI's werden nur selten konsequent gemessen und gesteuert.** Gemäß dem Motto „Was gemessen wird, wird auch befolgt“, dürften also noch einige Optimierungspotenziale vorhanden sein.

Lean Management: Viel Arbeit – Wenig Lohn?

Seit gut 20 Jahren wird der Lean Management Gedanke in den meisten markt- und meinungsführenden Unternehmen verfolgt, werden Lean Management-Projekte fallweise oder dauerhaft durchgeführt. Es stellt sich die Frage der Wirkung und Projekttrendite. Nimmt man an, dass Lean Management Projekte insbesondere in Working Capital relevanten Bereichen durchgeführt werden, sollten sich über die Jahre hinweg Verbesserungen in der Cash-Performance durch Reduzierung von Working Capital ergeben. Wir verfolgen als Maßstab die Entwicklung

des C2C-Indikators über die letzten Jahre hinweg speziell für die Automobilzuliefer-Industrie. Die Auswertung verschiedener Quellen zeigt für den Zeitraum 2006 bis 2012 folgende Trends (vgl. [Abbildung 6 a + 6 b](#)):

- Verlauf einer Doppelschwinge mit Scheitelpunkt in 2009 (Lehmann-Krise ff.)
- C2C-Werte in 2006 besser als 2012
- Anstieg der C2C-Werte in den letzten 3 Jahren.
- Verschlechterung der DIH-Werte in den letzten 3 Jahren.

Die Analyse zeigt für die beispielhaft gewählte Branche wie für viele andere Branchen: **Die Cash-Wirkung bisheriger Lean Management-Maßnahmen oder deren Fokus auf Working Capital relevante Bereiche ist nicht befriedigend.**

Fallbeispiel: ein bisschen mehr geht doch!

Ein Kfz-Zulieferer mit heute rund 1 Mrd. € Umsatz hatte in 2009 massive Liquiditätsprobleme. Das Topmanagement beschloss, dass Cash und Working Capital radikal optimiert und als Top-KPI's dauerhaft und konsequent verfolgt werden, um die Wiederholung einer Zahlungsklemme zu vermeiden. Im Einzelnen erfolgt eine regelmäßige Abstimmung zwischen

den Supply Chain-Verantwortlichen sowie dem Cash-/Treasurying-/Finanzmanagement.

Das Verschwendungsreduzierende Maßnahmenbündel erbrachte folgende erhebliche Verbesserungen:

Working Capital in % v. Umsatz:
2009 – 32; 2013 – 11
Verschuldungsgrad/gearing:
2009 – 160; 2013 – 30

Als Fazit ergibt sich: **Konsequentes Working Capital Management tut not – in schlechten wie in guten Zeiten.**

Working Capital und schlanke Prozesse: Wo hapert's?

Zielkonflikte

Konsequentes Working Capital Management bedeutet, die für Einnahmen-, Vorräte- und Ausgabenmanagement relevanten Prozesse zu untersuchen und zu gestalten. Diese Prozesse sind funktionsübergreifend als auch unternehmensübergreifend. Und damit ergibt sich die wesentliche Konfliktursache: Aufgrund unterschiedlicher Interessen der Beteiligten entlang der innerbetrieblichen Wert-

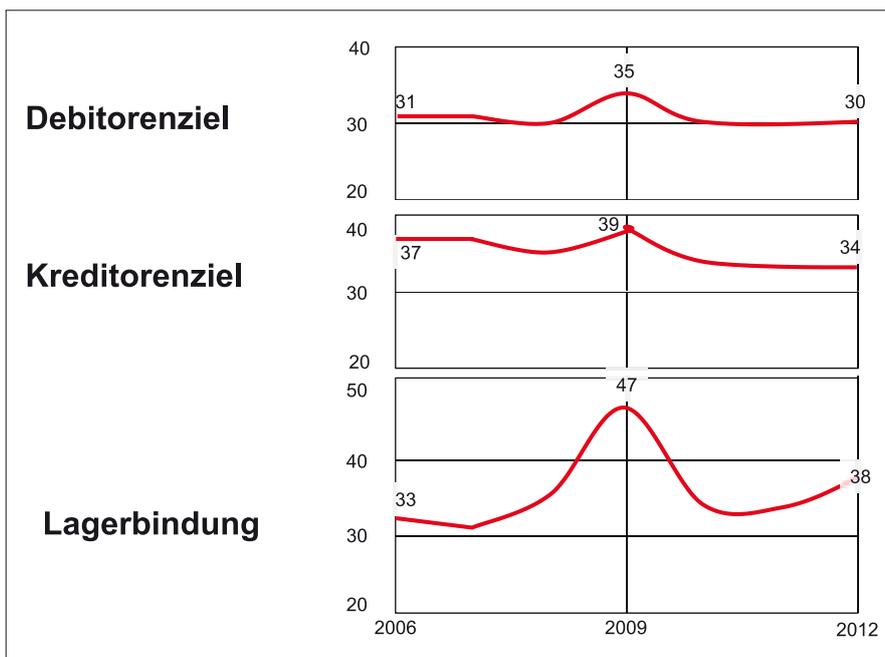


Abb. 6a: Umschlagskennzahlen / Deutsche Kfz-Zulieferindustrie

schöpfungskette ist beim Working Capital Management aufgabenbedingt mit dem **Offenlegen und Diskutieren von Konflikten** zwischen diesen Beteiligten zu rechnen, die im „normalen“ Tagesgeschäft durch „business as usual“ toleriert werden.

Gutes Working Capital Management erfordert die **Adressierung und Lösung von Zielkonflikten**. Diese Konflikte können noch verstärkt werden durch widersprüchlich aufgebaute Zielsysteme und die sich an den Zielsystemen orientierenden Incentive-Systeme. Konflikte ergeben sich jedoch weiterhin auch regelmäßig zwischen diesen sog. primären Aktivitäten der Wertschöpfungskette und den sekundären Aktivitäten wie Finanzierung, Treasuring, Control-

ling, die sich mit unterschiedlichen Prioritäten Risiko-absichernd und/oder Performance-verbessernd um die Working Capital Ausgestaltung kümmern.

Integrierte Steuerung der Working Capital Prozesse

Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg des Working Capital Managements ist es also, die unterschiedlichen Interessen im Unternehmen auszubalancieren, indem man nicht einzelne Teilprozesse optimiert, sondern die Performance des gesamten Unternehmens im Blick behält. Ziel ist das Verfolgen von Gesamtbilanzen der Prozessfluss-Performance im

„total view“ aus übergeordneter Vogelperspektive! Die Praxis zeigt, dass eine integrierte Steuerung der drei Prozesse durch einen gesamtheitlich denkenden Working-Capital Manger sehr selten stattfindet.

Know-how und Know-why

Voraussetzung für einen total view ist, den Blickwinkel der Beteiligten prozessorientiert nach wirtschaftlichen Kriterien zu erweitern. Blickwinkel ausweiten bedeutet informieren, schulen, lernen. Dies muss fachübergreifend geschehen. Denn die Beurteilung und Gestaltung der Prozesskette erfordert fachübergreifendes Know-how! Kommunikation entlang und über die Prozesskette ist nur dann möglich, wenn der eine das Basis-Sprachrepertoire des anderen beherrscht. Ein Controller, Treasurer oder Finanzmanager beispielsweise sollte also die Grundprinzipien des Prozess-, Supply Chain- und Lean-Managements kennen. Ein Logistiker, Prozess- oder IT-Manager sowie Manager in Produktion, Einkauf, Vertrieb beispielsweise sollte also Basiswissen haben in betriebswirtschaftlichen Aspekten wie Economic Added Value, Liquidität und Cash Flow und auch in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen wie dem Cash Cycle und dem Added Value Denken. Bei der Analyse und Gestaltung der Working Capital-relevanten Prozesse gibt es in der Praxis einen weiteren Konflikt-verstärkenden Stolperstein: die operativen Einheiten agieren primär EBIT-orientiert! **Die Cash-Orientierung ist aufgrund der ihr zugrundeliegenden Komplexität vernachlässigt**, wird aber vielfach auch gar nicht abgefordert.

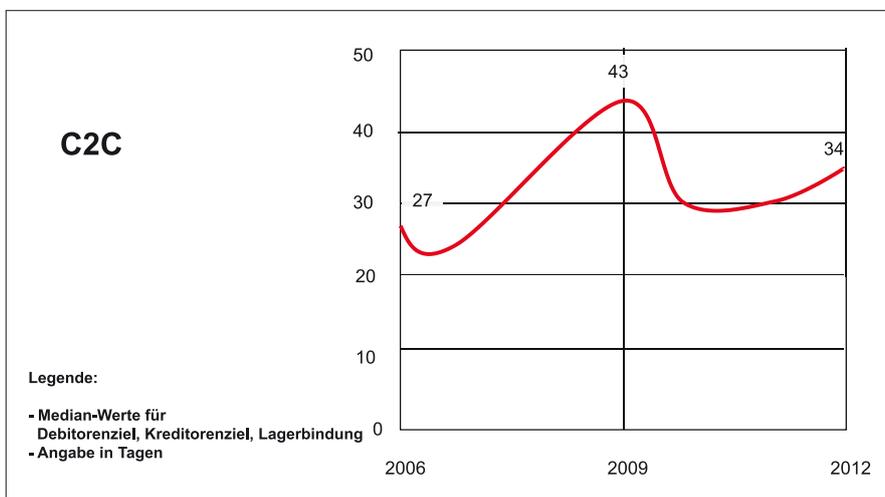


Abb. 6b: Umschlagskennzahlen / Deutsche Kfz-Zulieferindustrie

Working Capital und schlanke Prozesse: Wie packt man's an?

Erfahrungsgemäß bietet es sich an, die nachfolgend aufgeführten Schritte in der genannten Reihenfolge anzugehen. Sie bauen aufeinander auf und umfassen Schritt um Schritt weitere Aufgabenfelder. Da die anstehenden Aufgaben einer Working Capital Optimierung abteilungsübergreifend, ja sogar unternehmensübergreifend sind, sind Ziel- und Interessenkonflikte vorprogrammiert. Ihre Regelung erfordert ein

grundsätzlich längerfristiges Commitment der Unternehmensleitung zu einem konsequenten Working Capital Management.

1. Grundsatzentscheidung der Unternehmensleitung: Cash/WoC als TOP-KPI

Dies sollte seinen Niederschlag auch darin finden, dass Cash und WoC-Indikatoren dauerhaft als Top-KPI's des Unternehmens verfolgt werden.

2. IST-KPI's und IST-Incentive-System überprüfen

Vorhandene KPI's und daraus abgeleitete Zielsysteme sollten unter WoC-Gesichtspunkten auf ihre Stimmigkeit überprüft werden. Die Praxis zeigt, dass Zielsysteme häufig nicht logisch-sinnvoll oder sogar widersprüchlich aufgebaut sind und daher massive Veränderungsbarrieren darstellen. Dies gilt umso mehr, wenn sie Basis für Incentive-Systeme sind. Bsp.: Zahlung von Umsatzprovision nach Auftragseingang und nicht nach Zahlungseingang.

3. Know-how/Know-why ergänzen über Prozess- und Cash-Management

Die Verbesserung der WoC-Performance erfolgt über Prozessmanagement. Das Know-how und das zugehörige „Warum?“, also Know-why zur wirtschaftlichen Prozessgestaltung sollte den betroffenen Verantwortlichen in der Supply Chain, aber auch in Finanzierung/Treasury/Controlling bekannt sein und aktuell geschult werden.

4. Zentralisierung Supply Chain-/WoC-Management

Zur integrierten Abstimmung des Supply Chain wie auch des WoC-Managements bietet sich eine Zentralisierung der jeweiligen Führungsfunktion an. Beide Bereiche sollten in enger Abstimmung arbeiten. Bei einzelnen marktführenden Unternehmen ist sehr erfolgreich die Leitung des gesamten WoC-Managements als auch die Verantwortung für weite Bereiche des Supply Chain-Managements in eine Hand ge-

legt. Notwendig ist – wie immer bei Stellenbesetzungen – eine dementsprechende, hier sehr weit reichende persönliche Qualifikation des Stelleninhabers.

5. Unternehmensübergreifende Verbesserung der gesamten Supply Chain

Die bisher genannten Schritte laufen primär Unternehmens-intern ab. In der Unternehmens-übergreifenden Abstimmung des WoC entlang der Supply Chain liegen weitere erhebliche Verbesserungspotenziale. Diese zu realisieren ist eine sicher lohnende Aufgabe, erfordert jedoch eine komplexe Abstimmung, da in der Praxis weniger Supply Chains als vielmehr Supply-Netze und damit verzweigte Lieferanten-Partner-Verhältnisse vorliegen. Auch hier wird es Abstimmungskonflikte geben. Grundsätzlich entscheiden die vorliegenden Machtverhältnisse, ob diese Abstimmungen zu einem win-win oder einem win-loose der Partner führt.

Und warum das Ganze?

EBIT is Queen, heißt es.

Doch: Cash is King!

Working Capital Management ist beiden zu Diensten!

Fußnote

¹ Netto-Umlaufvermögen

Literatur

Ernst & Young: All tied up. Management Report, 2012

Internationaler Controller Verein (Hrsg.): Working Capital Management – Leitfaden für die nachhaltige Optimierung von Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, Freiburg, München 2013

Klepzig, H.-J.: Working-Capital und Cash Flow, 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2014

Losbichler, H.: Working Capital Management – Wirkungen und Grenzen in der Praxis, in: Weber, J./ Vater, H./ Schmidt, W./ Reinhard, H., Turnaround, Navigation in stürmischen Zeiten, S. 51-60, Weinheim 2012

Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel: The Machine that Changed the World, New York 1990

Working Capital Management ist eine Querschnittsmaterie: es gilt, Prozesse abteilungs- und unternehmensübergreifend zu gestalten, klare Verantwortungen zu schaffen, vielfältige Zielkonflikte aufzulösen, insbesondere Unternehmens- vor Abteilungsziele und Liquiditätsziele neben Ertragsziele zu stellen.

Die CA controller akademie behandelt im Fachseminar „Working Capital Management“ resultierende Fragen, Probleme und Konflikte und liefert Vorschläge zur Ausgestaltung eines effizienten Working Capital Managements. ■

Autoren



■ Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig

lehrt an der Hochschule Augsburg. Des Weiteren untersucht und gestaltet er seit vielen Jahren in Theorie und Praxis das Zusammenwirken von Prozessmanagement mit Asset Management und Working Capital Controlling. Zudem ist er langjähriges Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV).

■ Dr. Henrik Vater

ist Mitglied des Vorstands und Chief Financial Officer der südeuropäischen Aktivitäten eines führenden DAX-30 Konzerns. Des Weiteren ist er Vorsitzender des Facharbeitskreises „Working Capital Management“ des Internationalen Controller Vereins (ICV).



Lizenz-Controlling für Software

Wirksames IT-Kostenmanagement durch effizientes Software-Assetmanagement

von Stefan Brassel, Andreas Gadatsch und Sascha Kremer

Viele Controller verzeichnen steigende IT-Kosten, die zum Teil durch Lizenzkosten verursacht werden. Oft werden Kosteneinsparungen durch ineffizientes oder fehlendes Lizenzmanagement nicht realisiert, zudem sehen sich zahlreiche Unternehmen zusehends mit dem Problem nicht budgetierter Nachlizenzierungen, aufgrund steigender Aktivitäten der Softwarehersteller im Bereich der Lizenzierungsüberprüfung, konfrontiert. Der Beitrag zeigt die Problematik des IT-Lizenzmanagements und grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten auf. Ein Referenzmodell demonstriert, wie im praktischen Anwendungsfall eine Kostensenkung und Prozessverbesserung realisiert werden kann.

In Anlehnung an eine aktuelle Studie hat sich gezeigt, dass nur knapp 60% der Unternehmen ihr IT-Inventar computergestützt verwalten (vgl. Gadatsch, Juszczak und Kütz, 2013). Dies dokumentiert, dass ein hoher Handlungsbedarf besteht.

Bereitstellungsmodelle und Nutzungsrechte an Software

Software¹ kann unterschiedlich erworben werden. Zugrunde liegen meist Kauf oder Miete (dauerhafter oder zeitlich befristeter Erwerb). Daneben tritt die Lizenzierung. Diese soll dem Erwerber die für die Nutzung der Software erforderlichen Rechte verschaffen, bzw. die kraft Gesetzes bestehenden Rechte konkretisieren oder beschränken. Die Praxis hat hieraus eine Vielzahl von Vertrags- und Lizenzmodellen entwickelt, die unterschiedliche Schwerpunkte haben und sich in ihrer Wirksamkeit am jeweils kraft Gesetzes oder Vereinbarung der Vertrags-

parteien anwendbaren Recht messen lassen müssen. **Unterscheiden lassen sich die Modelle nach den Beschaffungswegen, der Art der zulässigen Einsatzzwecke und der Art der Vergütung.**

Software ist geistiges Eigentum des jeweiligen Softwareherstellers, bzw. Rechteinhabers, für den die Software hergestellt worden oder an den die Software sonst „verkauft“ worden ist. Eigentum kann allenfalls an einem Datenträger mit der Software erworben werden, nicht an der Software selbst. Vielmehr **erlangt der Erwerber nur Nutzungsrechte an der Software**. Bereits durch Gesetz (§§ 69d, 69e Urheberrechtsgesetz in Deutschland) und ohne Lizenzvertrag ist insbesondere das Vervielfältigen der Software (Laden, Anzeigen, Ablaufen, Übertragen oder Speichern) gestattet, wenn dies zum bestimmungsgemäßen Gebrauch erforderlich ist, ebenso das Anfertigen von Sicherungskopien sowie in Sonderfällen das Dekompilieren und Bearbeiten, etwa zur Fehlerbehebung oder Herstellung der Interoperabilität mit Dritt-Anwendungen.

Weitergehende Nutzungen kann der Softwarehersteller in Lizenzbedingungen oder Lizenzverträgen (End User License Agreement = EULA) reglementieren, ebenso den vom Gesetz vorausgesetzten bestimmungsgemäßen Gebrauch der Software konkretisieren. **Entscheidend ist, dass die Lizenzbedingungen wirksam mit dem Erwerber der Software vereinbart werden.** Das bedingt nach dem deutschen Recht deren Einbeziehung in den Erwerbsvertrag, gleich ob dieser klassisch auf Papier oder im Internet über eine Cloud-Anwendung abgeschlossen wird. Typische Ausgestaltungen sind etwa die Festlegung der An-

zahl zulässiger Installationen oder der Abschluss von Terminal-Server-Modellen, von Active Server Pages-Modellen (ASP; mittels einer Skriptsprache wie JScript werden serverseitig Webseiten erzeugt) oder SaaS-Modellen (Software as a Service; die Software und die IT-Infrastruktur werden in der Cloud bei einem externen IT-Dienstleister betrieben) bei Endkundenversionen. Microsoft verbietet beispielsweise das Recht zur Nutzung über einen Terminalserver bei den als Boxprodukt erworbenen Office Versionen (vgl. www.microsoft.com/licencing).

Neben den klassischen, meist für den Einzelhandel konzipierten Boxprodukten mit oftmals eingeschränkten Nutzungsrechten, wird Software für den Unternehmenseinsatz zumeist über s.g. **Volumenlizenzprogramme** angeboten. Dabei erwirbt der Kunde die Software und erhält über den Lizenzvertrag (entweder direkt vom Hersteller oder über den Channel) das Nutzungsrecht an einer bestimmten Anzahl an Kopien, ohne dass er einen physikalischen Datenträger erlangt (die Bereitstellung erfolgt hier in der Regel über ein entsprechendes Softwareportal des Herstellers, z. B. Volume Licensing Center ‚VLSC‘ der Firma Microsoft).

Hierbei gilt es je nach Hersteller, **Angebote mit und ohne Softwarewartung oder -pflege** zu unterscheiden. Dabei haben die Begriffe Wartung und Pflege keinen feststehenden oder gar gesetzlich definierten Inhalt. Vielmehr hängt es von dem zwischen den Parteien abgeschlossenen Wartungs- oder Pflegevertrag ab, welche Leistungen konkret vom Hersteller oder Channel geschuldet werden (z. B. Support, Hotline, Störungsbehebung, Bereitstellung neuer Releases, Weiterentwicklung).

Ein nicht zu unterschätzendes Risiko für das Unternehmen liegt in der **oftmals mangelnden Transparenz der Vertragswerke**. Wird nicht sauber zwischen Erwerb und Lizenz differenziert, bleibt unklar, welche Nutzungsrechte über welche Beschaffungsform (z. B. Boxprodukt vs. Volumenlizenz) zur Verfügung stehen. Auch ist oftmals nicht klar, welche Anwendungsfälle (Einzelplatz, LAN/WAN, Terminalserver, Cloud) zulässig sind und welche Einsatzszenarien zwingend den Abschluss einer Softwarewartung erfordern (Beispiel: Verwendung von Microsoft SQL-Server Lizenzen auf einem s.g. Hypervisor, sprich in virtuellen Umgebungen, die über mehrere Hosts verteilt sind und dabei das Verschieben von Virtual Machines zulassen).

Zwischen diesen **Darreichungsformen von Software wird unterschieden: Original Equipment Manufacturer (OEM) Lizenzen**, die mit der Hardware erworben werden, **klassische Einzelplatzlizenzen**, die in der Regel als Softwareboxen vermarktet werden, **Volumenlizenzverträge**, die den Kunden zumeist datenträgerlos über ein Softwareportal zum Download angeboten werden, sowie die **zunehmend populäreren Mietverträge**. Diese **Produktformen unterscheiden sich** zumeist erheblich in den Nutzungsrechten.

Ein **zunehmend beliebtes Lizenzmodell stellen Cloud-Angebote** wie z. B. die ‚creative cloud‘² von adobe oder ‚Office 365‘³ der Firma Microsoft dar. Im Kern handelt es sich um Mietmodelle, d. h. dem Kunden steht kein dauerhaftes Nutzungsrecht an der erworbenen Software zur Verfügung, sondern er ist nur solange zum Einsatz im Rahmen der geltenden Nutzungsbedingungen berechtigt, wie er die entsprechenden Abonnement-Gebühren entrichtet. Dabei wird die Software auch bei diesen Angeboten zumeist lokal installiert, erfordert jedoch eine regelmäßige oder dauerhafte Verbindung zu den Servern des Lizenzgebers, um einen uneingeschränkten Dienst sicherzustellen.

Wird die Software ausschließlich als SaaS/ASP-Lösung ohne lokal zu installierende Komponenten bereitgestellt, ist der Hersteller/Anbieter in der Gestaltung der Nutzungsrechte nahezu frei, solange die Pflicht zur Bereitstellung der Anwendung mit den in der Leistungsbe-

schreibung versprochenen Funktionalitäten nicht ausgehöhlt wird.

Risiken der Softwarenutzung

In der Praxis führen die unterschiedlichen Vertrags- und Lizenzierungsmodelle zu erheblichen Compliance- und damit finanziellen Risiken. Ein Unternehmen, das Software ohne Richtlinien und Vorgaben nutzt – was gleichermaßen für Server, Clients und mobile Endgeräte gilt – läuft stets Gefahr, auch unverschuldet für von den Beschäftigten begangene Lizenzverstöße einstehen zu müssen (§ 99 Urheberrechtsgesetz). Die Unternehmensleitung, die im Rahmen ihrer Verpflichtung zum Risikomanagement und Einführung eines internen Kontrollsystems (IKS, siehe § 91 Abs. 2 Aktiengesetz) die Softwarenutzung nicht hinreichend berücksichtigt, sieht sich einer persönlichen, zivil- und ggf. auch strafrechtlichen Verantwortlichkeit ausgesetzt.

Softwareboxen sind ebenso wie mit den Endgeräten ausgelieferte Lizenzen (z. B. Microsoft Office auf Tablets mit Windows RT) **in den seltensten Fällen inventarisiert**. Zudem ist zumeist unklar, wie viele Kopien der einzelnen Softwareprodukte im Unternehmen jeweils im Einsatz sind und welche Nutzungsrechte den jeweiligen Versionen zu Grunde liegen (bezogen auf das vorgenannte Beispiel nur Home & Student). Darüber hinaus unterscheiden sich die einzelnen Boxprodukte der Hersteller teilweise erheblich in ihrem Nutzungsumfang. So bietet die Firma Microsoft beispielsweise Boxen mit Datenträger an und Boxen, denen lediglich ein Aktivierungsschlüssel beiliegt.

Die Option zur nahezu beliebigen Vervielfältigung einzelner Softwareprodukte führt in der Praxis dazu, dass benötigte Kopien nicht erst über die offiziellen im Unternehmen vorgeschriebenen Beschaffungswege bezogen, sondern direkt im Bedarfsfall von vorliegenden Medien erstellt und installiert werden. Gestützt wird dieser Effekt im Umfeld der **Volumenlizenzierung**, von den dort für gewöhnlich zum Einsatz kommenden Volumenschlüsseln und den ggf. für Abruf und Installation im Unternehmen bereitgestellten Warenkörben, die auf Lizenzprüfung oder Freigabe-Work-

flows verzichten. **Hier lässt sich mit einem einzigen Schlüssel eine größere Anzahl an Kopien eines Softwareproduktes problemlos aktivieren.**

Auch ist in der Praxis oft unklar, welche Volumenlizenzverträge eine sofortige Beschaffung zusätzlich eingesetzter Softwareprodukte erfordern und welche lediglich im Rahmen einer einmal im Jahr stattfindenden Nachmeldung zu bedienen sind.

Hinzu kommt, dass zumeist weder bei Entscheidern noch den administrativen Mitarbeitern in den IT-Fachabteilungen das jeweilige Wissen über die den einzelnen Softwareprodukten zugrunde liegenden Nutzungsrechte vorliegt. Dies gilt oftmals schon für alltägliche Produkte wie das Office Paket der Firma Microsoft. In den seltensten Fällen wird hier die zum Einsatz kommende Version im Abgleich mit der dem Unternehmen zugrunde liegende IT-Strategie beschafft, was im Zweifel zu teuren Fehllizenzierungen führen kann.

Gestützt wird diese Problematik durch den Umstand, dass weder die Hersteller der jeweiligen Softwareprodukte noch der Handel im Vorfeld ausreichend auf die Komplexität der der Software zugrunde liegenden Überlassungs- und Lizenzverträge hinweisen, sieht man einmal von den bei Installation erscheinenden – rechtlich zumeist unwirksamen – Produktnutzungsverträgen sowie den entsprechenden Weblinks ab.

So unterscheidet der Softwarehersteller Microsoft beispielsweise zwischen hardwarebasierter Lizenzierung seiner Produkte und nutzerbezogenem Zugriff, zwischen Lizenzmobilität im Falle von virtualisierten Serverumgebungen und sogenannten ‚Roaming Use-Rights‘ bei Zugriffen auf Unternehmensinfrastruktur durch Mitarbeiter mit unternehmensfremder Hardware (z. B. Zugriff vom Heim-PC des Mitarbeiters), sowie Endgeräte abhängiger und unabhängiger Nutzung (um nur einige Beispiele zu nennen).

Das gesamte Problem wird zumeist erst transparent, wenn die Hersteller im Rahmen von meist durch Wirtschaftsprüfer durchgeführten Audits die vertragsgemäße Verwendung ihrer Software durch den

Kunden überprüfen, oder diese zu einer Selbstauskunft über ihr Softwarenutzungsverhalten auffordern. Zwar kennt das deutsche Recht keine gesetzliche Grundlage für anlassunabhängige Audits, sodass entsprechende Klauseln in Lizenzverträgen bei Anwendbarkeit des deutschen Rechts unwirksam wären. Allerdings „flüchten“ die Hersteller oft unter ausländisches Recht, in Europa sehr gerne das Recht der Republik Irland. Dieses kennt eine dem deutschen Recht vergleichbare Kontrolle von AGB in B2B-Verträgen nicht, sodass wirksame und effektive Audit-Klauseln vereinbart und durchgesetzt werden können.

Nicht selten kommen **in Folge solcher Audits auf die Kunden hohe, nicht geplante Nachzahlungen** für im Rahmen der Nutzungsbedingungen nicht richtig eingesetzte Software zu. Fehlt es an einem Lizenzmanagement im Unternehmen, sind Zuwiderhandlungen gegen die mit den Herstellern geschlossenen Verträge in der Regel schuldhaft begangen, mit der Folge, dass neben Unterlassungsansprüchen auch **Schadenersatzansprüche für die rechtswidrige Nutzung in der Vergangenheit** bei einer Unter- oder Falschlizenzierung möglich sind (§ 97 Abs. 1, Abs. 2 Urheberrechtsgesetz). Problematisch ist dabei, dass hier ein Schaden

aus der Vergangenheit ausgeglichen werden muss und zudem die ggf. zusätzlich durch Nachzahlung angeschafften Lizenzen im Zweifel nicht den Anforderungen der zukünftigen IT-Strategie entsprechen – womit letztlich neue Kosten auf das Unternehmen zukommen.

Spätestens an dieser Stelle geht es dann um das bereits angesprochene Thema Risikomanagement bzw. Compliance. **Oftmals ist den Entscheidern der eigentliche Wert der in ihrem Unternehmen eingesetzten Software nicht vollumfänglich bewusst**, ebenso wie die hiermit verbundenen Risiken. Je nach Unternehmensgröße und Komplexität der eingesetzten Software, kann es hier schnell um hohe sechs- bzw. siebenstelligen Werte gehen.

Zudem spielt der Sachverhalt auch bei der Bewertung von Unternehmen eine gewichtige Rolle, z. B. im Rahmen von Veräußerungen. Teil einer jeden Prüfung vor einem Unternehmenskauf ist eine IP Due Diligence, mit welcher der Bestand an gewerblichen Schutzrechten – eigenen wie lizenzierten – und deren Wertigkeit geprüft wird. Stellen sich hierbei erhebliche lizenzrechtliche Probleme des Zielunternehmens heraus, kann dies zu einem Risikoabschlag bezogen auf den Kaufpreis oder, wenn die betrof-

fene Software den Unternehmenskern betrifft, auch zum Scheitern des Mergers führen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass aufgrund der Immaterialität des Gutes Software und der Unkenntnis der Kunden über die komplexen, der Softwarenutzung zugrunde liegenden Nutzungsrechte das Thema in vielen Unternehmen nicht mit der notwendigen Sorgfalt behandelt wird. Dass es sich bei Software nicht nur um ein Thema der unternehmensinternen Einkaufsabteilung handelt, sondern um ein strategisches, beratungsintensives Thema des Controllings, wird den Verantwortlichen oftmals erst im Schadensfall bewusst. Denn der vermeintlich günstige Bezug von Softwareprodukten, kann im Zweifel hohe Folgekosten nach sich ziehen.

Software-Assetmanagement als Lösungsansatz

Die beschriebenen Risiken können in großen Teilen durch eine umfassende Beratung im Vorfeld einer Entscheidung über den Erwerb einer Software vermieden oder zumindest reduziert werden. Darüber hinaus bietet sich als Fundament ein **Software-Asset-Management (SAM) Workshop** an. So lässt sich nicht nur eine Ist-Darstellung der im Unternehmen aktuell zum Einsatz kommenden Software aufbauen, sondern der Workshop hilft auch dabei, Softwarenutzungsverhalten zu analysieren, und bildet somit die Grundlage zur Einführung von Softwarenutzungs- und Verwaltungsprozessen. Hierzu zählt die planmäßige Erfassung und Steuerung des Bedarfs und des Bestands an Computerhardware und der eingesetzten Softwarelizenzen. **Lizenzmanagement umfasst insbesondere die administrative Verwaltung der Lizenzen für gekaufte oder gemietete Software**, also in der Regel Standardsoftware. Allerdings sollte die Aufgabe des Lizenzmanagements auch auf selbst entwickelte Softwareprodukte ausgedehnt werden, damit ein vollständiges Bild über die eingesetzte Software vorhanden ist.

Die Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Schritte des Life-Cycles für das Software-Assetmanagement auf. Der Prozess muss durch ein durchgängiges Controllingsystem ausgehend

Autoren



■ Dipl.-Kfm. Stefan Brassel, M.A.

ist Leiter des Bereiches Licens Consulting des zur Bechtle AG gehörenden IT-Systemhauses in Aachen, das für den Bereich Lizenzberatung, Software-Assetmanagement sowie Lizenzverwaltungsprozesse als interner Dienstleister für die Bechtle Systemhäuser in Nordrhein Westfalen auftritt.

E-Mail: stefan.brassel@bechtle.com

■ Prof. Dr. Andreas Gadatsch

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in Sankt Augustin.

E-Mail: andreas.gadatsch@h-brs.de

www.h-brs.de



■ Sascha Kremer

ist Fachanwalt für IT-Recht, Experte für Softwarerecht, Gründungspartner der LOGIN Partners Rechtsanwälte und Lehrbeauftragter an den Hochschulen Düsseldorf und Bonn-Rhein-Sieg.

www.loginpartners.de

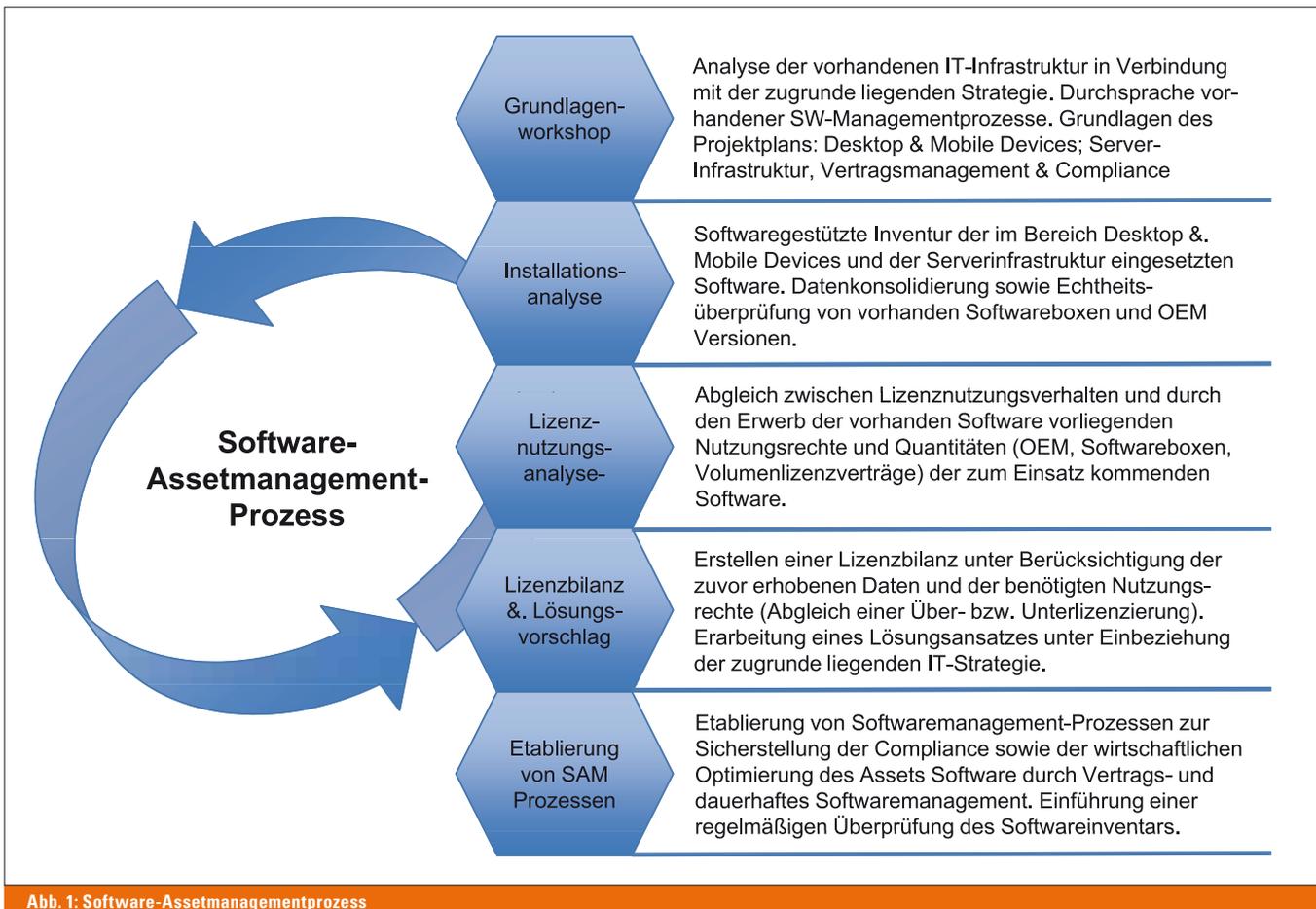


Abb. 1: Software-Assetmanagementprozess

von der Planung über die Implementierung bis hin zum Regelbetrieb begleitet werden.

Im Rahmen eines ‚Software Asset Management Workshops‘, kurz SAM, steht die kontextsensitive Analyse der sich in einem Unternehmen im Einsatz befindlichen Softwareprodukte im Vordergrund. Hierbei liegt der Schwerpunkt neben der reinen Erfassung der installierten Basis, auf dem Abgleich dieser mit der durch das Unternehmen lizenzierten Software. Zusätzlich erfolgt in diesem Rahmen die Überprüfung der Softwarenutzung im Vergleich zu den in den Softwareverträgen zugrunde liegenden Nutzungsrechten. Eine der Hauptschwierigkeiten im Umfeld von Softwarenutzungsrechten liegt zudem in dem Umstand, dass stets die Nutzungsrechte der gekauften Softwareversion zum Einsatz kommen, nicht die der sich jeweils im Einsatz befindlichen Version (hauptsächlich ein Problem, wenn von Up-/ bzw. Downgrade-Rechten Gebrauch gemacht wird). Damit ergibt sich eine umfassende Überprüfung der in einem Unternehmen zum Einsatz kommenden Software und deren Nutzung (Compliance). Dies wird abschließend zusam-

men mit einer detaillierten Lizenzbilanz in einem Abschlussbericht aufbereitet. Dieser bildet eine solide Basis für zukünftige strategische Vertragsausrichtungen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, von einigen Softwareherstellern (wie z. B. der Firma Microsoft) nach Einreichen einer ausgeglichenen Lizenzbilanz ein Compliance-Zertifikat zu erhalten, welches das betroffene Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum (zumeist ein Jahr) vor externen Audits durch die jeweiligen Softwarehersteller schützt.

Zentrale Aufgaben des Software-Assetmanagements sind:

- Festlegung und Überwachung einheitlicher Prozesse für Beschaffung, Nutzung sowie interne Weitergabe von projektbezogen genutzter Software zur Vermeidung von Unter-/Überlizenzierung
- Erfassung, Verwaltung und Überwachung der Beschaffungs- und Lizenzverträge, insb. Fristen und Konditionen
- Erfassung des Lizenzbedarfs in unterschiedlichen Dimensionen, insbesondere nach den nutzenden Organisationseinheiten und Per-

sonen, unterschiedlichen Softwarearten, Releaseständen sowie Zeiträumen

- Erfassung und Nachweis vorhandener bzw. weiterverkaufter Softwarelizenzen (Lizenzinventar)
- Erfassung von technischen Voraussetzungen und Abhängigkeiten der zugehörigen Software (Softwareeigenschaften)
- Zuordnung von Lizenzen zu Personen, Personengruppen und/oder Hardware
- Wertermittlung und Wertfortschreibung der Lizenzen (Zugänge, Abschreibungen, Umbuchungen, Abgänge)
- Verwertung und Weiterverkauf der Lizenzen (soweit rechtlich zulässig)
- Klärung juristischer Detailfragen in Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung bzw. externen Juristen, insb. beim Rechteübergang
- Verwaltung sowie Anlage von Softwarepools, um vorhandene Kopien erworbener Programme im Rahmen der zugrunde liegenden Nutzungsrechte optimal auszunutzen (Neuzuweisung freier Softwareversionen nach Projektabschlüssen bzw. Verschieben von Kopien über Ländergrenzen hinweg), um Überlizenzierung und unnötige Neukäufe zu vermeiden.

Nutzen des Software-Assetmanagements

Ein durchgängiges IT-Lizenzmanagement kann die Kosten durch Vermeidung von Überlizenzierungen reduzieren. Weiterhin können juristische Streitigkeiten mit den Herstellern von lizenzpflichtiger Software infolge Unterlizenzierung vermieden werden, da die genutzten bzw. ungenutzten Lizenzen dokumentiert sind. Wirtschaftsprüfer bzw. auf das Thema ‚Lizenzberatung‘ spezialisierte Anbieter, können die Prüfung auf Basis der Bestandslisten inhaltlich vereinfachen und zeitlich verkürzen. Dies ist umso bedeutsamer, wenn die intern durch ein Lizenzaudit entstehenden Kosten zulässigerweise auf das betroffene Unternehmen abgewälzt werden. Weitere Effekte treten im Bereich der IT- und Datensicherheit auf. Insbesondere die Reduzierung von Risiken durch Vermeidung der Installation nicht autorisierter und potenziell risikobehafteter Software durch eigene oder fremde Mitarbeiter stellt einen nicht unerheblichen Vorteil dar.

Referenzmodell eines typischen Projektablaufs

Ausgangspunkt für die unternehmensinterne Auseinandersetzung mit Softwarenutzungsrechten und daraus resultierenden Compliance-Fragen können sowohl IT-Projekte wie Hardwareneubeschaffung, Serverkonsolidierung, Softwarebereitstellungsverfahren (Stichwort: Terminalserverdienste) und Outsourcing-Projekte, eine Due Diligence vor einem Unternehmenskauf wie auch externe Anfragen zur Selbstauskunft durch Softwarehersteller bzw. direkte Audit-Durchführung sein. Dabei muss man in der Praxis zwischen von Unternehmen selbst initiierten Compliance-Projekten und durch extern angestoßene Projekte unterscheiden.

Kommt die Motivation, sich mit dem Thema Compliance im Softwareumfeld auseinanderzusetzen, aus dem Unternehmen selbst und gibt es hier keine dedizierten Spezialisten, welche sich mit dem Thema befassen (Stichwort: interner Software-Assetmanagement-Verantwortlicher), empfiehlt es sich zuerst eine externe Unterstützung auszuwählen. Im

Anschluss erfolgt in der Regel ein sog. Grundlagenworkshop (vgl. [Abbildung 1](#)), in dem die IT-Strategie des Unternehmens sowie die Anforderungen der anderen Unternehmensteile an die Serviceleistungen der IT-Abteilung sowie die vorhandene Infrastruktur bzw. die Absicht aktueller Projekte durchgesprochen wird. Im Anschluss erfolgt in der Regel ein dedizierter Software-Assetmanagement-Workshop mit der Zielsetzung, einen umfassenden Überblick über die zum Einsatz kommenden Lizenzen sowie die im Unternehmen zugrunde liegenden Softwarenutzungsrechte zu erhalten. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse kann dann im Anschluss in Abstimmungen mit den unternehmensinternen IT-Service-Anforderungen sowie der zugrunde liegenden IT-Strategie ein Lizenz- sowie Beschaffungskonzept aufgestellt werden. Nach Abschluss des eigentlichen Softwaremanagementprojektes bietet sich zumeist das Etablieren nachhaltiger SAM-Prozesse an, um ein dauerhaftes Management des Assets Software in Verbindung mit Compliance-Sicherheit zu gewährleisten.

Einführung von Software-Assetmanagement

Die Einführung erfordert einen hohen Rückhalt durch die Unternehmensleitung, da die Endanwender in ihrer Handlungsfreiheit eingeengt werden. Konnten sie früher u. U. Hardware und Software frei beschaffen, ist dies nun nur über standardisierte Prozesse möglich. Werden die Prozesse nicht eingehalten, ist die Datenbasis nach kurzer Zeit nicht mehr aktuell und wertlos. Veränderungen betreffen u. a. die Beschaffung von Hardware und Software, Wartung und Umbau von Hardware, Installation oder Deinstallation von Software und die Standortverlagerung von Hardware und der installierten Software (z. B. Umzug).

Abschließend bietet sich eine jährliche Überprüfung des Software-Assetbestandes im Rahmen eines SAM-Projektes an. Dies gewährleistet eine dauerhafte wirtschaftliche und compliancegerechte Nutzung der zum Einsatz kommenden Softwareprodukte und ermöglicht je nach zugrunde liegenden Lizenzverträgen

vereinfachte Beschaffungsprozesse, da die benötigte Software einmal im Rahmen der Audit-ergebnisse beschafft werden kann.

Literatur

Gadatsch, A.; Kütz, J.; Juszcak, J.: Ergebnisse der 4. Umfrage zum Stand des IT-Controlling im deutschsprachigen Raum (2013), in: Schriftenreihe des Fachbereiches Wirtschaft Sankt Augustin, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Band 33, Sankt Augustin 2013

Buchalik, Barbara: Hört, die Auditoren kommen! Durchführung von Lizenzaudits aus Hersteller- und Anwendersicht; in: Big Data & Co – Neue Herausforderungen für das Informationsrecht, Tagungsband Herbstakademie 2014, Oldenburg 2014

Huppertz, Peter; Schneider, Mathias: Software-Lizenzaudits im Unternehmen – Datenschutzrechtliche Aspekte bei der Überprüfung von Softwarenutzung, Zeitschrift für Datenschutz (ZD) 2013, S. 427-433.

Strittmatter, Marc; Harnos, Rafael: Softwareaudits – Zulässigkeit, Durchführung und Verteidigung, Computer und Recht (CR) 2013, S. 621-627.

Fußnoten

¹ Das Urheberrecht kennt das Computerprogramm (Objekt/Source Code) einschließlich Schnittstellen. Software ist ein Bündel aus Computerprogramm, Sprachwerken (Dokumentation) und anderen Werken (Grafiken, ggf. GUI). Im Rahmen dieser Arbeit wird sprachlich vereinfachend von Software gesprochen.

² http://www.adobe.com/de/creativecloud.html?ssid=JRSIX&skwid=AL!3085!3!49263541877!e!!g!!adobe%20creative%20cloud&ef_id=CRFN-5jSsHYAA!v3:20141101135719:s

³ <http://office.microsoft.com/de-de/business/>



Internationale Personalentwicklung

Chinesische Mitarbeiter ans Unternehmen binden

von Sabine Machwüth

In China ist eine drängende Personalfrage für Firmen aus dem Ausland: Wie können wir unsere chinesischen Mitarbeiter an uns binden? Denn chinesische Angestellte neigen dazu, ihren Arbeitsplatz oft zu wechseln. Und mit den Stellenwechseln geht meist ein Know-how-Verlust einher.

In den zurückliegenden Jahren haben viele Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz in der Volksrepublik China Vertriebsniederlassungen und Produktionsstätten eröffnet. Und das werden sie auch künftig tun, denn China ist der größte Wachstumsmarkt weltweit. **Außerdem stellt das „Reich der Mitte“ oft das Tor für einen Export in andere asiatische Märkte dar.** Bei ihrer Expansion in China kämpfen Unternehmen jedoch nicht nur mit dem Problem, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden. Noch schwerer fällt es ihnen, speziell höher qualifizierte Mitarbeiter an sich zu binden, denn diese sind stark umwor-

ben und haben meist viele Optionen. „Den Chinesen“ gibt es ebenso wenig wie „den Deutschen“. Trotzdem lassen sich bei chinesischen Arbeitnehmern große Mentalitäts- und Verhaltensunterschiede zu Arbeitnehmern im deutschsprachigen Raum konstatieren. So tendieren chinesische Angestellte zum Beispiel zu Beginn ihrer beruflichen Tätigkeit dazu, sich zunächst zwei, drei Jahre bei einem renommierten Unternehmen zu verdingen, damit dieser „brand“ als Referenz in ihrem Lebenslauf steht – selbst wenn sie zum Beispiel finanziell attraktivere Jobangebote haben. Doch danach suchen sie eine Stelle, die ihnen ein höheres Gehalt und bessere Aufstiegschancen verspricht.

Geringe Loyalität zu Marken und Arbeitgebern

Chinesische Konsumenten haben eine geringe Marken-Treue. Sie wetteifern darum, der Erste

zu sein, wenn es darum geht, neue Trends, Designs und Produkte zu testen. Und ihr Selbstwertgefühl hängt auch stark davon ab, ob sie sich Trendprodukte leisten und an Moden teilhaben können.

Diese innere Einstellung lässt sich auf ihre Beziehung zu (ausländischen) Arbeitgebern übertragen. Und sie erklärt, warum chinesische Mitarbeiter so oft ihre Stelle wechseln. Solange sie das Gefühl haben, sie könnten durch einen Arbeitsgeberwechsel ihren finanziellen oder sozialen Status verbessern, binden sie sich emotional nicht an ein Unternehmen. So wechseln chinesische Mitarbeiter zum Beispiel aus Status-Gründen von einem Top-500- zu einem Top-100-Unternehmen. Oder von einer sicheren Facharbeiter-Stelle auf einen recht unsicheren Projektmanager-Posten. Häufig ist aber auch eine eher bescheidene Gehaltsverbesserung ausschlaggebend für einen Stellenwechsel. Für Arbeit-

geber aus dem Westen ist es oft erstaunlich, welch simple Anreize genügen, um Chinesen zu einem Stellenwechsel zu bewegen.

Doch nicht nur finanzielle Motive und Statusgründe veranlassen Chinesen zu einem Jobwechsel. Sie wechseln oft auch den Arbeitgeber, wenn

- sie wenig Aufstiegschancen sehen,
- ihre berufliche Laufbahn nicht ihren Idealvorstellungen entspricht,
- monotone Arbeitsabläufe und -inhalte sie demotivieren,
- sie glauben, ihre direkten Kollegen seien nicht ausreichend qualifiziert,
- sie ihrem Arbeitgeber oder Vorgesetzten misstrauen,
- ihr unmittelbarer Vorgesetzter geht,
- die Firma in einer finanziellen Krise oder Imagekrise steckt,
- ein befristeter Arbeitsvertrag sie verunsichert.

Streben nach beruflichem und sozialem Aufstieg

Die chinesische Wirtschaft hat seit Maos Tod und seit Deng Xiaoping Parteivorsitzender wurde, also in den letzten 25 Jahren, einen phantastischen Aufschwung erlebt und zahlreiche Super-Reiche hervorgebracht. Das sehen und erleben die Chinesen insbesondere in den Wirtschaftsmetropolen tagtäglich. Deshalb sind – verallgemeinert formuliert – viele gut qualifizierte Chinesen heute latent unzufrieden mit ihrer finanziellen und sozialen Situation. Denn sie haben das Gefühl, **am Wirtschaftsboom und gesellschaftlichen Aufschwung nicht ausreichend teilzuhaben**. Also streben sie danach, ihre Perspektiven zu verbessern – finanziell und sozial. Deshalb genügen einfache und schnelle Lösungen in Form von Lohnerhöhun-

gen und Boni allein meist nicht, um chinesische Mitarbeiter an Unternehmen zu binden.

Wichtig ist es ihnen, eine Entwicklungsperspektive aufzuzeigen – zum Beispiel durch Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen. Bei deren Konzeption gilt es jedoch einige Spezifika zu beachten – zum Beispiel:

- die hohen Erwartungen und Ziele vieler gut qualifizierter Chinesen bezüglich des Verlaufs ihrer Karriere,
- ihren Wissensdurst,
- ihren großen Ehrgeiz, ihre Potenziale und Chancen voll auszuschöpfen – auch um in ihrem Umfeld das „Gesicht zu wahren“,
- ihren Wunsch nach einer exponierten sozialen Stellung und
- die hohe Bedeutung der persönlichen Beziehungen für das Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverhältnis (Guanxi = emotionale Verbindung und persönliche Beziehung).

Deshalb kann man Personalentwicklungs- und Mitarbeiterbindungssysteme aus Europa nicht 1 zu 1 auf China übertragen. **Sie müssen eine kulturspezifische Ausgestaltung erfahren**. Elemente eines solchen lokal anschlussfähigen Personalentwicklungs- und Mitarbeiterbindungssystems sollten unter anderem sein:

Auf junge Talente setzen

Die meisten Berufstätigen über 40 in China sprechen schlecht Englisch. Das erschwert die Kommunikation und Zusammenarbeit mit ihnen (in multinationalen Teams). Deshalb bevorzugen ausländische Arbeitgeber beim Besetzen von Schlüsselpositionen meist jüngere Talente im Alter von maximal 30 Jahren. In China ist eine junge Belegschaft kein Nachteil. **Denn die aufstrebenden Jungen sind sehr ehrgeizig, und ihr Lernwille ist stark ausgeprägt**. Und

bietet ihnen ein Arbeitgeber die gewünschten Perspektiven, dann binden sie sich auch emotional an ihn.

Entwicklung fördern – auch in Übersee

Eine systematische, aufstiegsorientierte Personalentwicklung – statt nur punktuelle, am akuten Bedarf orientierte Förderung – bildet oft die Basis, dass sich chinesische Mitarbeiter im Betrieb wohl fühlen und mit ihrer Tätigkeit zufrieden sind. Die Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen müssen jedoch anders konzipiert sein als in Europa. Denn junge Chinesen ohne Auslandserfahrung sind daran gewöhnt, Instruktionen zu erhalten. Eher schwer fällt es ihnen, **Problemlösungen eigenständig oder in Arbeitsgruppen zu erarbeiten**. Als besondere Auszeichnung erleben sie die Teilnahme an Förder- und Entwicklungsmaßnahmen in Übersee, also zum Beispiel in Europa. Denn hierin wird oft das Sprungbrett für eine internationale Karriere beziehungsweise die Eintrittskarte für eine gehobene Managementfunktion gesehen.

Fördern Unternehmen Mitarbeiter auf diese Weise, entsteht meist eine enge Bindung an die Organisation. Denn Konfuzius' Philosophie, Gefälligkeiten stets zu erwidern, („zhi en tu bao“ auf Chinesisch) wird in China seit Jahrtausenden gelebt und ist ein integraler Bestandteil der Kultur. Deshalb sind Chinesen in der Regel auch loyal zu ihrem Arbeitgeber, wenn sie spüren, dass dieser sich ernsthaft darum bemüht, sie beruflich zu fördern und zu entwickeln.

Realistische Perspektiven aufzeigen

Ein Hauptgrund, warum ehrgeizige, junge Talente ihren Arbeitsplatz wechseln, ist das Gefühl, ihre Karriere schreite zu langsam voran. Chinesen erwarten speziell von ausländischen Arbeitgebern **eine qualifizierte Einarbeitung und Ausbildung**. Denn ausländische Firmen haben den Ruf, ihre Arbeitnehmer stärker zu fördern und schneller zu befördern als chinesische Betriebe. Und dies ist für junge Chinesen oft ein zentrales Motiv, sich für einen ausländischen Arbeitgeber zu entscheiden. Diese Erwartung gilt es zu erfüllen. Denn wenn Arbeit-

Autor



■ Sabine Machwürth

ist geschäftsführende Gesellschafterin der international agierenden Unternehmensberatung Machwürth Team International (MTI Consultancy), Visselhövede (D), für die weltweit 450 Berater, Trainer und Projektmanager tätig sind und die unter anderem Niederlassungen in China hat.

E-Mail: info@mwteam.de; www.mticonsultancy.com;
Tel: 04262 / 9312-0

nehmer das Gefühl haben, dass ihnen ein Unternehmen nicht die erhofften Aufstiegsmöglichkeiten bietet, suchen sie sich schnell einen neuen Arbeitgeber.

Deshalb ist es wichtig, schon bei der Personalauswahl die Erwartungen der Kandidaten auf ein realistisches Level zurückzuschrauben. Sonst steht die Zusammenarbeit von Anfang an auf einem wackeligen Fundament. Unternehmen sollten zudem Mitarbeitern mit einem hohen Entwicklungspotenzial das Gefühl vermitteln, an etwas Großem, Bedeutenden mitzuwirken. Das kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass Unternehmen junge, beruflich noch recht unerfahrene Mitarbeiter bewusst in Großprojekte integrieren, die in deren Augen eine hohe Bedeutung haben, weshalb sie in der Projektteilnahme eine Chance sehen.

Ein „Guanxi“-Beziehungsmanagement betreiben

„Guanxi“ ist ein Schlüsselbegriff nicht nur zum Verstehen der chinesischen Wirtschaft und Gesellschaft, sondern auch des Verhaltens chinesischer Mitarbeiter. Der Begriff besagt, dass Entscheidungen zumeist von einem Netzwerk persönlicher Beziehungen mitbeeinflusst werden, die zwischen Menschen gewachsen sind – zum Beispiel, weil sie im selben Ort wohnten oder dieselbe Hochschule besuchten oder für dasselbe Unternehmen tätig waren (oder sind). Aufrechterhalten beziehungsweise stabilisiert werden diese Beziehungen durch wechselseitige Gefälligkeiten. Und diese Gefälligkeiten auf Gegenseitigkeitsbasis zu verweigern, wird als eine unverzeihliche Beleidigung erfahren.

Das gilt es auch beim Thema Mitarbeiterbindung zu beachten. **Chinesen erwarten von ihrem Arbeitgeber, dass er zu ihnen dieselbe emotionale Bindung eingeht, wie sie zu ihm.** Das heißt zum Beispiel, wenn sie sich für ihren Arbeitgeber stark engagieren, erwarten sie ein entsprechendes Engagement von ihm. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass sich diese Erwartung vor allem auf die Beziehung zu ihren unmittelbaren Vorgesetzten bezieht. Denn anders als bei Europäern, die häufig einem Arbeitgeber wegen dessen Firmenkultur

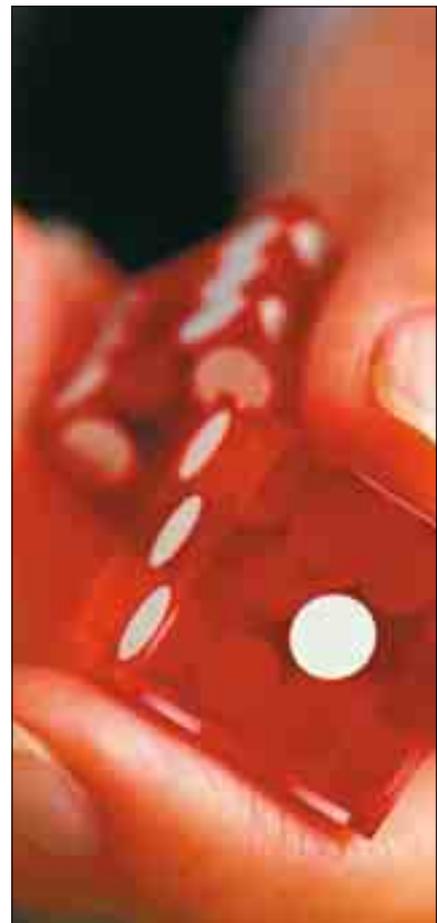
oder ihrem Aufgabengebiet treu bleiben, macht sich die Loyalität chinesischer Mitarbeiter meist stark an ihrer persönlichen Beziehung zu ihren Vorgesetzten fest. Deshalb passiert es auch nicht selten, dass mit einem Gruppenleiter dessen gesamtes Team das Unternehmen wechselt.

Auf die Beziehungsbalance achten

Chinesen messen ihren beruflichen Erfolg stark an dem „Guanxi“-System, in das sie eingebunden sind. Deshalb sollten Unternehmen, wenn sie einen Angestellten befördern möchten, darauf achten: Welche Auswirkungen hat dies auf seine Kollegen in seinem beruflichen Umfeld?

Hierfür ein Beispiel. Angenommen ein Unternehmen befördert ein Teammitglied, während andere Teammitglieder, die ähnlich lange für das Unternehmen arbeiten und einen vergleichbaren Beitrag zu dessen Erfolg leisteten, nicht befördert werden. Dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Letztere den Arbeitgeber wechseln. Denn für Chinesen stellt es einen Prestigeverlust dar, nicht befördert zu werden, wenn ein Kollege aufsteigt. Denn hierunter leidet im „Guanxi“-System ihr gesellschaftlicher Rang.

Deshalb sollten Unternehmen bei Beförderungen darauf achten, **dass die Balance im Beziehungssystem gewahrt bleibt** – zum Beispiel indem sie alle Teammitglieder zugleich befördern. Hierfür müssen nicht immer Stellen neu geschaffen oder besetzt werden. Oft genügt es, den Netzwerk-Partnern neue, deren Inhaber aufwertende chinesische Job-Bezeichnungen zu verleihen – während die gebräuchlichen englischen Titel beibehalten werden. Das stellt häufig die Balance wieder her, sofern sich mit dem neuen chinesischen Titel der gesellschaftliche Status der betreffenden Person erhöht. ■



Der Stellenmarkt für alle, die Kennzahlen präziser brauchen

Das ControllerMagazin ist die auflagenstärkste Fachzeitschrift für Controller im deutschsprachigen Raum. Etabliert und anerkannt: 40. Jahrgang. Hier wird Ihre Stellenanzeige gelesen.

Die nächste Ausgabe des ControllerMagazin erscheint am 04. September 2015

Anzeigenschluss 22. Juli 2015
Druckunterlagen 29. Juli 2015

IHRE ANZEIGENHOTLINE

Michaela Freund Tel. 0931 2791 777

Wir beraten Sie gerne.

CONTROLLER
Magazin



Break-Even-Analyse im Mehrproduktfall unter Unsicherheit und Risiko

von Robert Rieg

RMA

Die Ermittlung der Gewinnschwelle (Break-Even-Rechnung) gehört zu einem der beliebtesten Instrumente in der Praxis und wird in den meisten Lehrbüchern zum Controlling und zur Kostenrechnung behandelt.¹ Ihr Ziel ist im einfachsten Fall eines Einprodukt-Unternehmens die Ermittlung der benötigten Absatzmenge, um Verluste zu vermeiden, eben die sog. Gewinnschwelle. Diese ist ermittelbar als:

$x_{\text{BEP}} = K_{\text{fix}} / (p - k_{\text{var}})$, [Umsatz-, Gesamtkostenmodell] mit

x_{BEP} = Break-Even-Menge, also Absatzmenge bei Gewinnschwelle

K_{fix} = Fixkosten der Periode

p = Absatzpreis

k_{var} = variable Kosten je Stück

oder

über den Stückdeckungsbeitrag $db = p - k_{\text{var}}$

$x_{\text{BEP}} = K_{\text{fix}} / db$ [Deckungsbeitragsmodell]

Die Break-Even-Rechnung betrachtet von vornherein schon ein Risiko: namentlich das Risiko von Verlusten. Allerdings wird es nicht weiter in Form von Eintrittswahrscheinlichkeiten oder Eintrittshöhen quantifiziert, nur die für eine Verlustvermeidung nötige Absatzmenge wird berechnet. Dennoch kann man bereits mit diesem einfachen Modell eine Reihe von Analysen durchführen, so bspw. die Auswirkungen von Mengen-, Preis- und Kostenänderungen.

Aufgrund der mangelnden kurzfristigen Abbaubarkeit von Fixkosten stellen diese ein weiteres Risiko für ein Unternehmen dar. Bei **sinkenden Absatzmengen** hat das geringere Unternehmen einen Nachteil, welches

höhere bzw. länger nicht abbaubare Fixkosten aufweist. Andererseits hat dasselbe Unternehmen **bei steigenden Absatzmengen durch den höheren Fixkostenanteil einen Vorteil.** Dieses Risiko der Volumenänderung wird auch als „operating leverage“ bezeichnet. Es ermittelt sich vereinfacht als Verhältnis aus jeweiligem Deckungsbeitrag zu Gewinn.²

In der praktischen Anwendung reicht die einfache Form der Break-Even-Rechnung nicht mehr aus: Zum einen verkaufen die meisten Unternehmen mehrere Produkte; zum anderen ist die Break-Even-Rechnung eine statische Betrachtung und unterschlägt die zeitliche Entwicklung und einen Großteil der Unsicherheit ihrer Eingangsgrößen.

Mehrproduktfall

Durch den Absatz mehrerer Produkte wird es in der Regel nicht mehr eine einzige Gewinn-

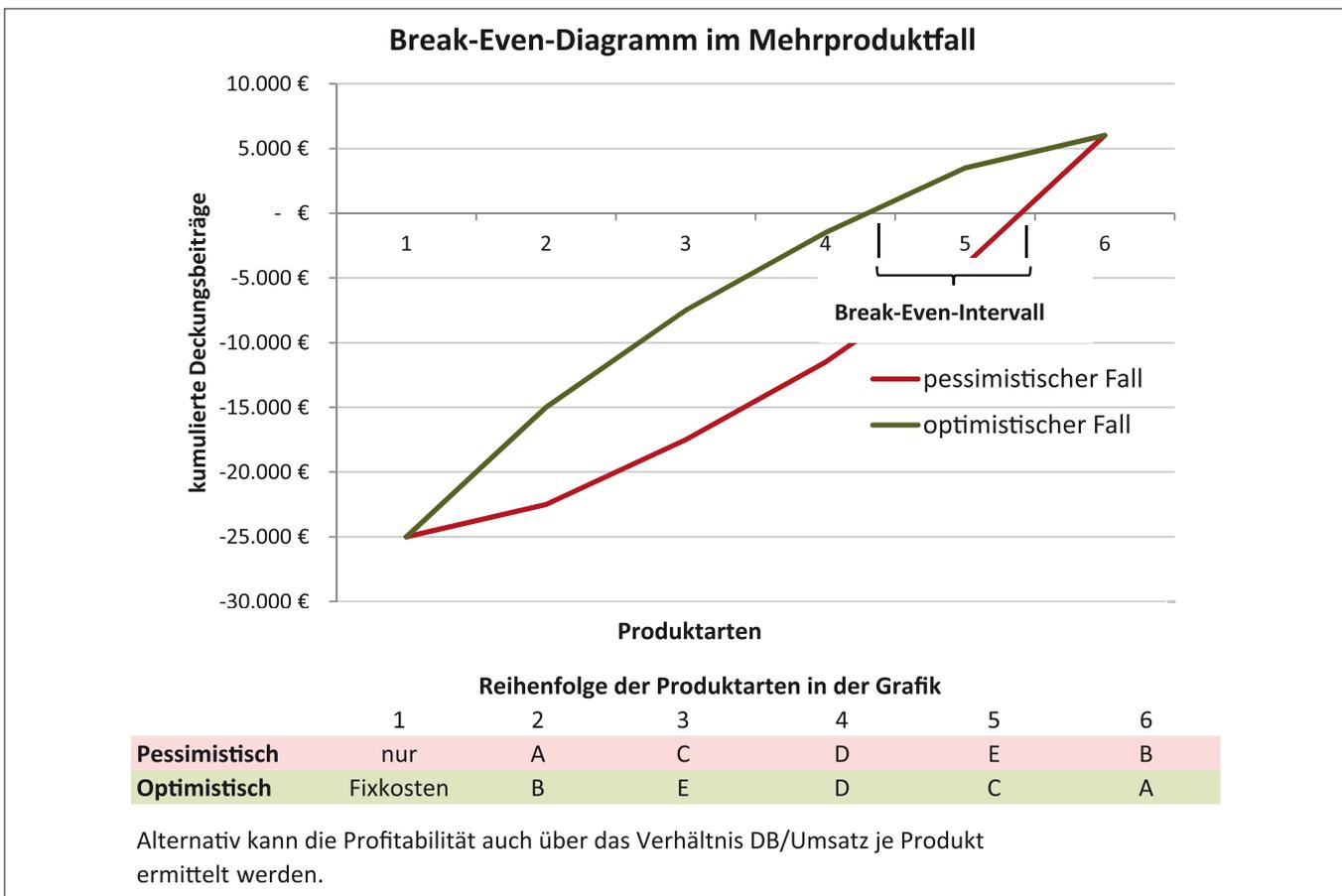


Abb. 1: Break-Even-Diagramm im Mehrproduktfall

schwelle geben, sondern mehrere. Die Gründe sind: (a) Gewinne und Verluste verschiedener Produkte können sich ausgleichen, (b) die Reihenfolge der verkauften Produkte beeinflusst natürlich die Gewinnschwelle und (c) Fixkosten lassen sich nicht unbedingt auf einzelne Produkte zurechnen, so dass man dann keine Gewinne für eine Produktart ermitteln kann. Die Kernfrage der Break-Even-Rechnung verschiebt sich vom einzelnen Produkt hin zum gesamten Produktions- und Absatzprogramm.³

Die Lösungsvorschläge für den Mehrproduktfall konzentrieren sich meist auf den zweiten Aspekt (b). Drei Vorschläge finden sich in Lehrbüchern: (1) Eine Break-Even-Menge lässt sich dann für mehrere Produkte ermitteln, wenn man davon ausgeht, dass die Absatzmengen in einem konstanten Verhältnis stehen, dass also beispielsweise die Produkte A und B immer im Verhältnis 1:5 verkauft werden.⁴ (2) Es wird mit durchschnittlichen, konstanten Absatzmengen je Produkt gerechnet, wobei das Ergebnis im Grunde wieder dasselbe wie bei (1) ist. Der dritte Ansatz betrachtet zwei extreme Absatzszenarien, die sich darin unterscheiden, in welcher Reihenfolge die

Produkte verkauft werden. Im pessimistischen Fall werden die Produkte vom am wenigsten profitablen hin zum profitabelsten verkauft, der Break-Even erfolgt also erst „spät“; im optimistischen Fall ist es umgekehrt und die Gewinnschwelle wird schneller erreicht. Die Bezeichnungen „pessimistisch“ und „optimistisch“ beziehen sich hier nicht auf Wahrscheinlichkeiten, sondern nur auf die auf- oder absteigende Reihenfolge der Profitabilitäten der Produkte, also auf eine ungünstige bzw. günstige Entwicklung.

Die Profitabilität wird entweder als DB direkt oder über das Verhältnis DB zu Umsatz je Produkt ermittelt. Die Abbildung 1 veranschaulicht diesen Ansatz mit dem DB je Produkt als Maßstab der Profitabilität. Die Fixkosten betragen 25 Tsd. €.

Damit erhält man ein Intervall möglicher Gewinnschwellen. In diesem Beispiel wird die Gewinnschwelle entweder bereits mit dem fünften oder erst mit dem sechsten Produkt erreicht. Es wird zwar deutlicher, dass die Gewinnschwelle durchaus schwanken kann, die Unsicherheit der Absatzentscheidungen wird aber immer

noch deutlich unterschätzt und das Risiko wird nicht quantifiziert.

Berücksichtigung von Unsicherheit und Risiko = stochastische Break-Even-Analyse

Unter **Unsicherheit** ist hier zu verstehen, dass die wesentlichen Eingangsgrößen für die Zukunft nicht sicher vorhergesagt werden können, sondern dass es eine **Bandbreite möglicher Werte** gibt. In der Break-Even-Analyse trifft das meist auf die **Absatzmengen, Absatzpreise und Absatzreihenfolge** zu, etwas geringer dürften die Schwankungen für fixe Kosten und variable Stückkosten sein.

Das Risiko bezeichnet die mögliche negative Auswirkung dieser Unsicherheit.⁵ Für die Break-Even-Analyse ist das wesentliche Risiko ein möglicher Verlust, allerdings wird dieser üblicherweise nicht quantifiziert; es wird also nicht eine zu erwartende Verlusthöhe bei einer bestimmten Verlustwahrscheinlichkeit ermittelt.⁶ Doch nur wenn man Letztere kennt, kann man

Eingangsparameter: Stückpreise				
Produkte	Art der Verteilung	Unter-grenze (0,85)	Wahrsch. Wert	Ober-grenze (1,1)
A	Dreieck	8,50 €	10,00 €	11,00 €
B	Dreieck	17,00 €	20,00 €	22,00 €
C	Dreieck	19,13 €	22,50 €	24,75 €
D	Dreieck	17,00 €	20,00 €	22,00 €
E	Dreieck	29,75 €	35,00 €	38,50 €

Eingangsparameter: variable Stückkosten				
Produkte	Art der Verteilung	Unter-grenze (0,95)	Wahrsch. Wert	Ober-grenze (1,2)
A	Dreieck	4,75 €	5,00 €	6,00 €
B	Dreieck	9,50 €	10,00 €	12,00 €
C	Dreieck	9,50 €	10,00 €	12,00 €
D	Dreieck	11,40 €	12,00 €	14,40 €
E	Dreieck	19,00 €	20,00 €	24,00 €

Eingangsparameter: Absatzmengen				
Produkte	Art der Verteilung	Unter-grenze (0,7)	Wahrsch. Wert	Ober-grenze (1,2)
A	Dreieck	350,00 €	500,00 €	600,00 €
B	Dreieck	700,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €
C	Dreieck	280,00 €	400,00 €	480,00 €
D	Dreieck	525,00 €	750,00 €	900,00 €
E	Dreieck	350,00 €	500,00 €	600,00 €

Werte in Klammern sind die Faktoren für Erhöhung/Abnahme

Abb. 2: Eingangsdaten für die Monte-Carlo-Simulation

gen zugrunde liegt und **welches die Zielgrößen sind**, auf die sich diese Schwankungen auswirken bzw. mit denen das Risiko beurteilt werden soll. Die folgenden Fälle unterscheiden sich in den Annahmen zur Variabilität der Eingangsgrößen. Dabei wird ein Unterschied zur üblichen BEP-Rechnung deutlich: Diese benötigt für die Ermittlung der Break-Even-Menge im einfachen Fall (nur ein Produkt) nur den Stück-Deckungsbeitrag und die Fixkosten einer Periode. Will man das Risiko quantifizieren, benötigt man zusätzlich eine Absatz- und Kostenplanung, also eine Vorstellung davon, in welchem Zeitraum wie viele Produkte verkauft werden können und mit welchen Kosten. Diese Planung dient als Bezugspunkt für die Betrachtung des Verlustrisikos, das sich über die angenommenen Absatz- und Kostenschwankungen ergibt.

Die **Zielgröße ist das Betriebsergebnis $BE = DB - \text{Fixkosten}$** . Gesucht wird die **Wahrscheinlichkeit, mit der Verluste auftreten können**, also $p(BE < 0)$. Die Höhe der Verluste kann man abschätzen über die **Kennzahl „conditional value at risk“ CVaR** (auch: expected shortfall). Sie ist in unserem Fall die **Summe der Verluste jeweils multipliziert mit ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit**.¹⁰ Der Betrag des CVaR kann, wie oben beschrieben, als Eigenkapitalreserve angesehen werden, die für die Absatzplanung vorgesehen werden sollte. Der **CVaR ist damit eine monetäre Abschätzung des Risikos**, das mit dieser Absatzplanung eingegangen wird.¹¹ Die einzelnen Szenarien berücksichtigen schrittweise komplexere Beziehungen zwischen den Eingangsgrößen. Der betrachtete Zeitraum ist jeweils 3 Monate.

Fall 1: Isolierte Simulation je Produktart und Monat

Für dieses und die folgenden Szenarien gehen wir von fünf Produkten aus, deren Umsätze und Kosten schwanken können (Abbildung 2). **Angenommen ist hier eine sogenannte einfache Dreiecksverteilung. Sie besteht aus einem niedrigsten, einem höchsten und einem wahrscheinlichsten Wert.** Vereinfachend wird hier angenommen, die Unter- und Obergrenzen sind Vielfache des wahrschein-

auch abschätzen, welche negativen monetären Konsequenzen eines Verlustes abzudecken sind – bspw. in Form einer benötigten Kapitalreserve. Solch eine benötigte Kapitalreserve im Verlustfall steht in direkter Beziehung zum Insolvenzrisiko des Unternehmens. Kann das Unternehmen die Kapitalreserve nicht mehr aufbringen, könnte es überschuldet sein, was einen Insolvenzgrund darstellen kann.⁷

Die Quantifizierung ist nötig, um einen Eindruck vom Ausmaß der Unsicherheit und des Risikos zu bekommen. **Ohne Quantifizierung kann das Management letztlich nicht wirklich fundiert entscheiden.**⁸ Früher scheiterten solche Unsicherheits- und Risiko-Quantifizierungen schlicht an der mangelnden Ver-

fügbarekeit von Methoden und Softwarewerkzeugen. Heute stehen einfache und leistungsfähige Werkzeuge bereit, mit denen solche Analysen in kurzer Zeit durchführbar sind. Entsprechende Software für **Monte-Carlo-Simulationen ist in Tabellenkalkulationen leicht integrierbar** und erfordert nur ein gewisses Grundverständnis der Stochastik. Nachfolgend wird die Durchführung einer die Unsicherheit explizit berücksichtigenden BEP-Analyse (stochastische BEP-Analyse) beschrieben.⁹

Für die Durchführung einer Monte-Carlo-Simulation in der Break-Even-Analyse ist zu entscheiden, **bei welchen Eingangsgrößen nennenswerte Schwankungen** anzunehmen sind, **welche Verteilung** diesen Schwankun-

Autor



■ Prof. Dr. Robert Rieg
 ist Professor für Controlling und Prodekan für Forschung der Fakultät Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Aalen.
 E-Mail: robert.rieg@hs-aalen.de

lichsten Werts also bspw. Untergrenze Stückpreis $A = \text{Mittelwert } A \cdot 0,85$, hier $10 \cdot 0,85 = 8,50$ EUR.

Die Simulation mit 10.000 Simulationsläufen dauert nur kurz. Sie liefert eine Verteilung für die Zielgröße Betriebsergebnis in dem betrachteten Quartal. **Abbildung 3** zeigt das Histogramm für das Betriebsergebnis der drei Monate. Man erkennt, dass in etwa 5% der Fälle ein Verlust auftritt, der Erwartungswert (erwarteter Mittelwert des Betriebsergebnisses) beträgt 6.513 EUR. Der Erwartungswert der möglichen Verluste (conditional value at risk) beläuft sich auf 386 EUR. Das wäre der Betrag, der beispielsweise als Eigenkapitalreserve vorgehalten werden sollte.

Ein interessantes Detail ist, dass sich die Erwartungswerte der Ergebnisse je Monat aufaddieren lassen. Die Verteilung der Werte „verschiebt“ sich damit hin zu größeren Werten, so dass die Wahrscheinlichkeit für einen Verlust gegenüber jedem einzelnen Monat sinkt. (**Abbildung 4**).¹² Hinzu kommt ein Risikoausgleich, da sich Produkte und Monate unabhängig voneinander verhalten.

Fall 2: Abhängigkeit der Absatzmengen je Produkt untereinander

Im zweiten Fall soll die Abhängigkeit der Absatzmengen der Produkte untereinander betrachtet werden. Verkäufe von Produkte beeinflussen sich oft gegenseitig, sei es positiv (komplementäre Produkte wie Bohrmaschinen und Bohrer) oder negativ: so führte der steigende Tablet Computer Verkauf zu einem Rückgang des Notebook-Verkaufs.¹³ Aus didaktischen Gründen ist in diesem Fall angenommen, dass die Absatzmengen der Produkte negativ oder gar nicht miteinander korrelieren (**Abbildung 5**). Die Korrelationen erhält man in der Praxis primär aus Vergangenheitsdaten der Produkte.

Angenommen wird hier, dass die Abhängigkeiten der Produkte untereinander für ein Quartal gelten, sie also dauerhafter sind als die zeitlichen Schwankungen der Absatzmengen.¹⁴ Das erscheint auch plausibel. Das Ergebnis der Simulation zeigt **Abbildung 6**.

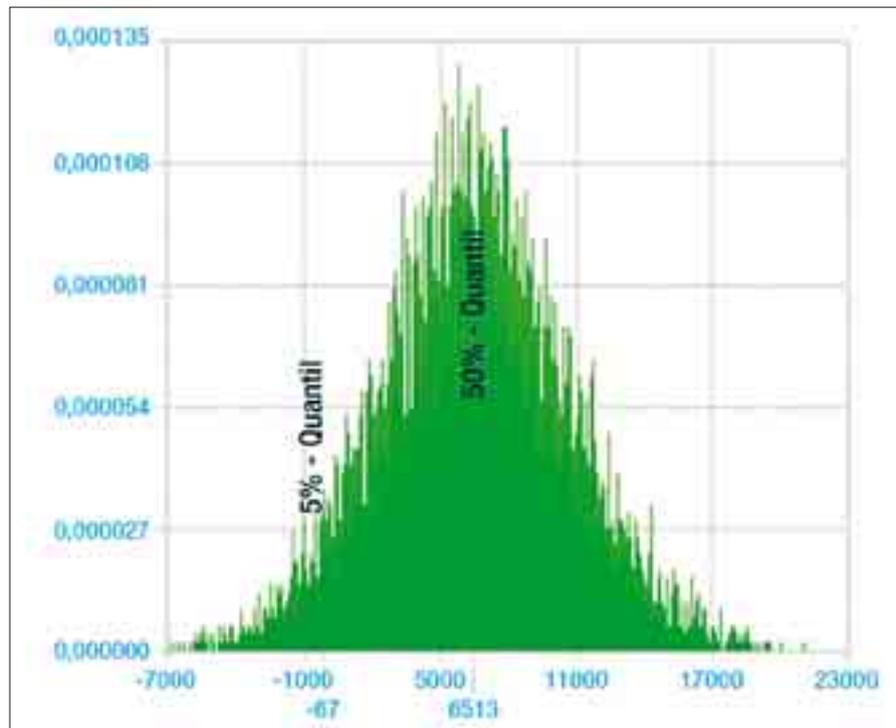


Abb. 3: Histogramm Betriebsergebnis für Fall 1 (gesamt für alle Monate)

Monate	Verlustwahrscheinlichkeit $p(\text{BE} < 0)$ ca.	Erwartungswert Betriebsergebnis
Januar	0,1	2.151,00 €
Februar	0,1	2.210,00 €
März	0,1	2.174,00 €
Gesamt	0,05	6.535,00 €

Abb. 4: Verlustwahrscheinlichkeiten und Erwartungswerte je Monat und insgesamt

Der Erwartungswert des Betriebsergebnisses für das Quartal sinkt leicht gegenüber Fall 1 auf 6.338 EUR. Die Wahrscheinlichkeit eines Verlustes nimmt zu auf etwa 10%, der conditional value at risk beträgt 1.718 EUR, also deutlich höher als im ersten Fall. Vor der Simulation im Fall 2 hätte man vielleicht vermutet, dass die negativen Korrelationen der Produkte untereinander sich auch negativ auf das Betriebsergebnis auswirken. Für das Betriebsergebnis ist das nur wenig der Fall, es bleibt etwa gleich wie in Fall 1. Die Ursache dürfte sein, dass die negativen Korrelationen gegenläufig zu extremen Schwankungen wirken. Das gilt jedoch nur

für den Mittelwert, das Ausmaß der Streuung nimmt im Fall 2 zu, was sich an der Standardabweichung der Betriebsergebnisse zeigt.

Fall 3: Abhängigkeit der Absatzmengen der Produkte und der Monate untereinander

Im ersten und zweiten Szenario wurde angenommen, dass die Werte je Monat unabhängig voneinander sind. Das ist eine Annahme, **die für viele Produkte und Unternehmen unrealistisch sein dürfte**. In vielen Fällen hängen die Absatzmengen eines Monats von

	A	B	C	D	E
A	1	0 - 0,30 €	-0,5	-0,1	
B	0	1 - 0,20 €	-0,2	0	
C	-0,3	-0,2	1,00 €	-0,2	-0,4
D	-0,5	-0,2 - 0,20 €	-0,2	1	-0,3
E	-0,1	0 - 0,40 €	-0,3	-0,3	1

Abb. 5: Korrelationsmatrix der Anteile der Produkte an der Gesamtabsatzmenge im Fall 3

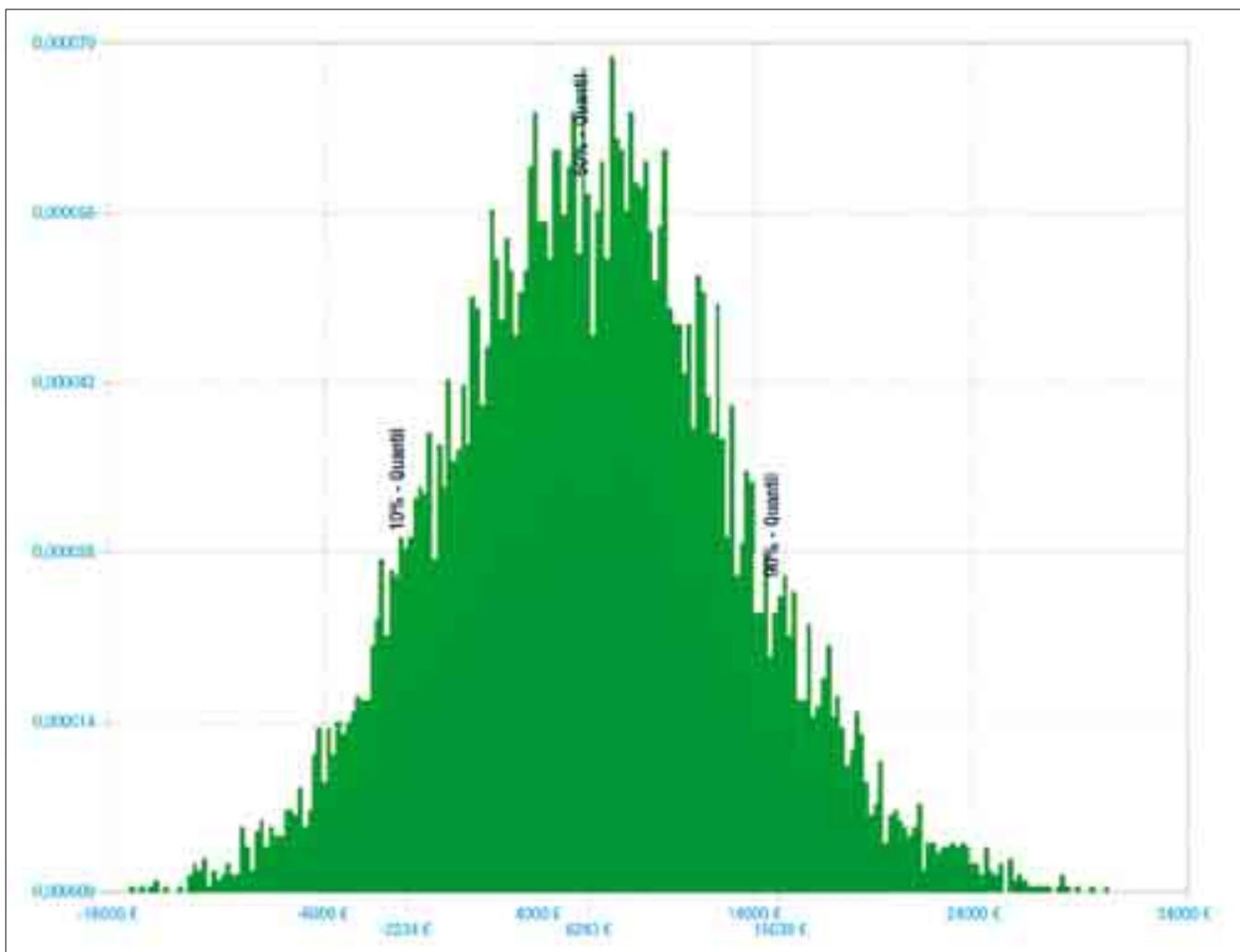


Abb. 6: Histogramm Betriebsergebnis für Fall 2 (gesamt für alle Monate)

den Verkäufen des oder der Vormonate ab. Sie zeigen Regelmäßigkeiten wie saisonale Schwankungen, oder ein Absatzabschwung wirkt nach.

Abhängigkeiten der Absatzmengen zwischen Monaten lassen sich unterschiedlich darstellen. Um die Diskussion zu begrenzen, gehen wir hier davon aus, dass die Absatzmengen von einem zum nächsten Monat linear abhängen, sie also über Korrelationen erfassbar sind.¹⁵ In unserem Fall wird angenommen, dass die Werte von einem Monat zum nächsten Monat immer eine Korrelation von 0,8 aufweisen, damit ist die Korrelation vom ersten zum dritten Monat $0,8 \times 0,8 = 0,64$ (siehe [Abbildung 7](#)).

Die positiven Werte in der Tabelle lassen erwarten, dass sich Veränderungen – ob positiv oder negativ – über die Monate hinweg erhalten, jedoch zunehmend kleiner werden.

Die Simulation des Betriebsergebnisses ([Abbildung 8](#)) zeigt eine breitere Häufigkeitsverteilung als im ersten und zweiten Szenario. Das liegt an den eben genannten Abhängigkeiten, die Veränderungen länger erhalten. Man erzielt im Mittel ein höheres mittleres Betriebsergebnis (9.254 €) jedoch steigt die Wahrscheinlichkeit eines Verlustes auf über 30%. Der conditional value at risk steigt deutlich an auf 4.386 EUR. Das Risiko ist in diesem Szenario also sehr stark gestiegen.

[Abbildung 9](#) stellt die einzelnen Fälle anhand wesentlicher Kenngrößen gegenüber. Man erkennt beim Betriebsergebnis beispielsweise, dass der maximal mögliche Verlust von 75.000 EUR (drei Monate ohne Absatz = kumulierte Fixkosten) in der Simulation nie erreicht wird, allerdings gibt es bei Fall 3 einzelne Simulationswerte, die zumindest etwa die Hälfte dessen erreichen. Weiterhin sieht man eine Zunahme der Streuung der Werte von Fall zu Fall, was mit einer Zunahme des Verlustrisikos einhergeht – sowohl in Bezug auf die Häufigkeit als auch die Höhe.

Stochastische BEP-Analyse im Planungs- und Kontrollprozess

Wie bereits erwähnt, setzt eine stochastische BEP-Analyse voraus, dass eine Absatz- und Kostenplanung erstellt wird. Sie wird damit Teil der Planung, Steuerung und Kontrolle unternehmerischer Risiken und Chancen.¹⁶

	Jan	Feb	Mär
Jan	1	0,8	0,64 €
Feb	0,8	1	0,80 €
Mär	0,64	0,8	1,00 €

Abb. 7: Korrelationsmatrix der monatlichen Absatzmengen für Fall 3

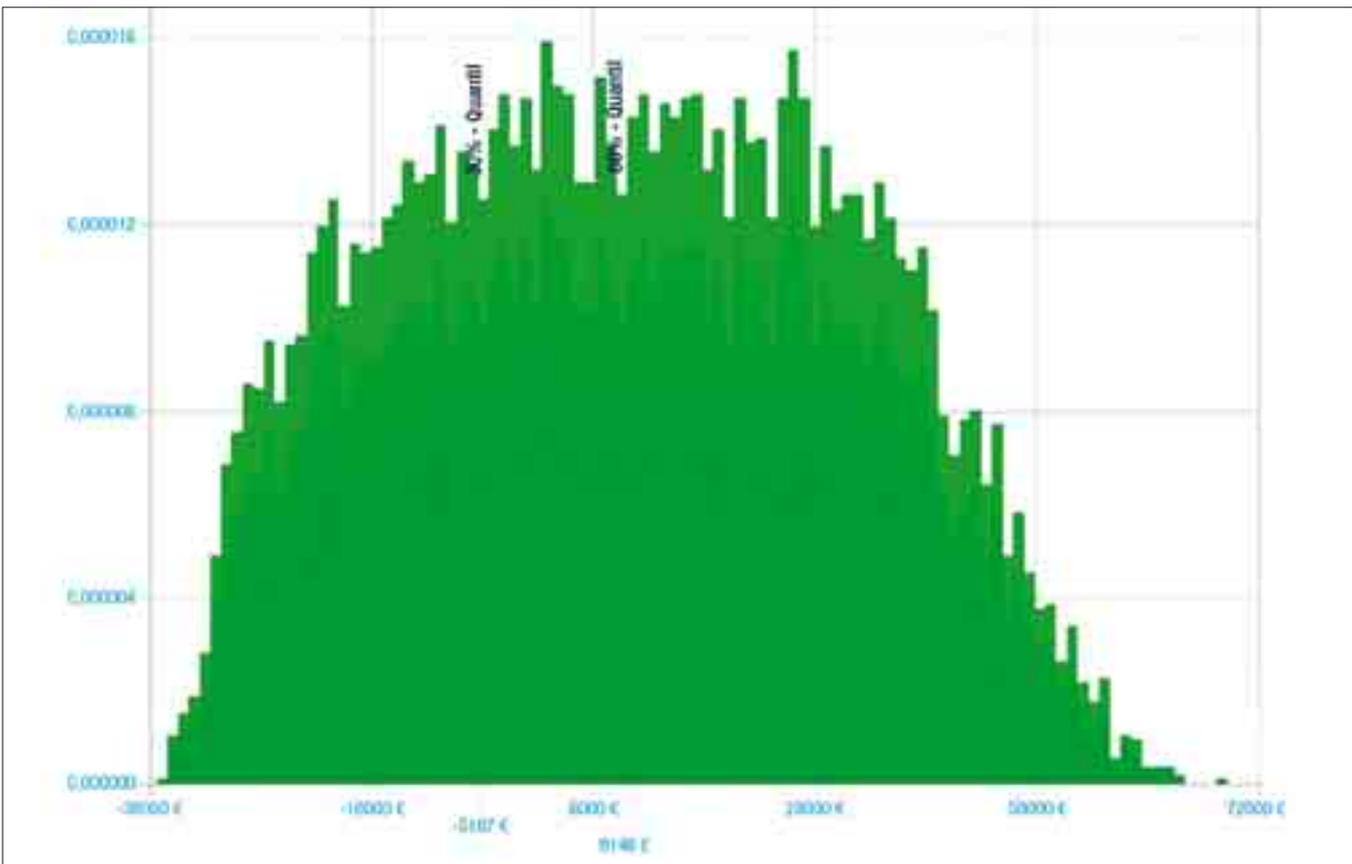


Abb. 8: Histogramm Betriebsergebnis für Fall 3 (gesamt für alle Monate)

Planung

In der Planungsphase dient die hier erläuterte stochastische BEP-Analyse dazu, die Risiken quantitativ abzuschätzen. Anschließend sollte das Management überlegen, wie es mit den Risiken umgehen will. Hier können die üblichen Überlegungen zur a) Vermeidung, b) Verminderung, c) Begrenzung, d) Übertragung oder e) Vorsorge angestellt werden.¹⁷ A) **Das Absatzrisiko zu vermeiden, läuft jedoch dem unternehmerischen Dasein zuwider:** Jede unternehmerische Tätigkeit ist risikobehaftet, bietet aber auch nur durch ihre Unsicherheit die Möglichkeit entsprechende Chancen zu realisieren, also beispielsweise mehr zu verkaufen als gedacht. B) **Absatzrisiken zu vermindern wäre denkbar über eine Sortimentspolitik,** die Produkte mit unterschiedlichen Konjunkturverläufen enthält, so dass sich durch Diversifikation geringere Gesamtrisiken ergeben. Das ist in unserem zweiten Fall durch die Annahme negativer Korrelationen zwischen Produkten bereits angedeutet. Auf der Kostenseite ließe sich das Verlustrisiko mindern durch eine Variabilisierung von Fixkosten beispielsweise durch die Reduktion der Fertigungstiefe. C) Eine Risikobegrenzung wäre denk-

bar, in dem man je Produkt höhere Mindest-Deckungsbeiträge je Stück festsetzt und Produkte mit geringerem Stückdeckungsbeitrag aus dem Sortiment nimmt. D) Eine Übertragung oder Überwälzung des Absatzrisikos findet beispielsweise bei Lieferverträgen mit garantierter Abnahme- oder Zahlungsverpflichtung (take or pay-Verträge) statt, wie sie in der Gastronomiebranche und der Energiewirtschaft vorkommen. E) Im Sinne der Risikovorsorge kann hier der CVaR als jener Kapitalbeitrag gedeutet werden, den das Unternehmen vorhalten sollte, um Verluste abzudecken.¹⁸ Das verbleibende Restrisiko ist dann das unternehmerische Risiko. Ihm stehen ent-

sprechend Chancen gegenüber, die begründen, warum es eingegangen wird.

Umsetzung und Steuerung

Verständlicherweise würde das Management dieses Unternehmens in der Implementierung dieses Quartals bekannt sind, sondern sich früher informieren und ggf. reagieren. Nach dem ersten Monat wird ja schon deutlich, auf welchem Weg sich das Unternehmen befindet, und man kann ausgehend von den ersten Monats-Ist-

Kenngrößen der verschiedenen Fälle	Zielgröße Betriebsergebnis		
	Fall 1	Fall 2	Fall 3
Mittelwert	6.579	6.338	9.254
Median	6.553	6.243	9.146
Spannweite 5%-95%	13.048	22.065	71.931
Standardabweichung	3.979	6.685	22.366
Minimaler Wert	-8.823	-15.902	-37.353
Maximaler Wert	21.680	30.600	68.957
CVaR	-386	-1.718	-4.386
... bei % der Simulationen	< 5%	≈ 10%	> 30%
Value at Risk < 5%	35	-4.414	-26.406

Abb. 9: Simulationsresultate für das Betriebsergebnis der Fälle im Vergleich

Daten die folgenden prognostizieren sowie ggf. Gegenmaßnahmen überlegen. Das entspräche dem Konzept der rollenden Hochrechnung und Planung.¹⁹

Kontrolle

Es liegt nahe nach Ablauf des Zeitraums die anfangs verwendeten Annahmen zu prüfen und anzupassen, bspw. die tatsächliche Korrelation der Absatzdaten zu vergleichen mit der in der Planung verwendeten. Es empfiehlt sich jedoch hier nicht vorschnell zu handeln. **Die tatsächlichen Absatzdaten sind immer auch Ergebnis von Einflüssen, die einmalig sind oder deren Natur nicht bekannt ist.** Eine zu starke Orientierung an einzelnen Schwankungen der Vergangenheit führt zu einer Überbetonung solcher singulärer Effekte, die sich in der Zukunft nicht exakt so wiederholen. Nicht umsonst wird das als data fitting oder curve fitting bezeichnet. Die auf solche Methoden aufbauenden Prognosen sind meist ungenauer als wenn man die Vergangenheitsdaten etwas gröber betrachtet und nur den wesentlichen Trend verwendet.²⁰

In Summe bietet die stochastische BEP-Analyse Einsichten, die eine statische BEP-Analyse nicht liefern kann: (a) sie erlaubt die monetäre Quantifizierung des Verlustrisikos, was wiederum eine Vorarbeit ist für unternehmerische Entscheidungen im Umgang mit diesem Risiko, und (b) sie lässt sich leicht in die Planung, Steuerung und Kontrolle einbinden, etwas was bei der statischen BEP-Analyse nicht so offensichtlich ist.

Es empfiehlt sich für den ersten Einsatz der Methode nicht zu versuchen, die „Welt abzubilden“ und möglichst alle Details zu integrieren, was Modelle sehr umfangreich, komplex und kaum noch handhabbar geschweige denn versteh- und erklärbar macht. Vielmehr sollte man **mit einfachen aber realistischen Modellen zu arbeiten**, die nur das wesentliche einer Fragestellung enthalten. Details kann man immer noch hinzufügen. Das begründet sich auch darin, dass das Ziel der Analyse ist, eine Vorstellung über die Größenordnung des Risikos zu erhalten. Alles andere lassen die Unsicherheiten der Modellparameter und der Modellstruktur meist auch gar nicht zu.

Literatur

Armstrong, J. Scott (2006), Findings from evidence-based forecasting: Methods for reducing forecast error, in: International Journal of Forecasting, Vol. 22, S. 583-598.

Coenenberg, Adolf Gerhard/Fischer, Thomas M./Günther, Thomas (2012), Kostenrechnung und Kostenanalyse, 8. Aufl., Stuttgart.

Ewert, Ralf/Wagenhofer, Alfred (2014), Interne Unternehmensrechnung, 8. Aufl., Berlin, Heidelberg.

Friedl, Gunther/Hofmann, Christian/Pedell, Burkhard (2013), Kostenrechnung. Eine entscheidungsorientierte Einführung, 2. Aufl., München.

Gleißner, Werner (2011), Der Einfluss der Insolvenzwahrscheinlichkeit (Rating) auf den Unternehmenswert und die Eigenkapitalkosten. Zugleich Stellungnahme zum Fachtext Lobe, CORPORATE FINANCE biz 3/2010 S. 179 (182), in: CORPORATE FINANCE biz, S. 243-251.

Gleißner, Werner (2011), Risikoanalyse und Replikation für Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmenssteuerung, in: WiSt, S. 345-352.

Gleißner, Werner/Romeike, Frank (2012), Bandbreitenplanung und unternehmerische Entscheidungen bei Unsicherheit, in: Risk, Compliance & Audit, S. 17-22.

Hibon, Michèle/Makridakis, Spyros (2000), The M3-Competition: results, conclusions and implications in: International Journal of Forecasting, Vol. 16, S. 451-476.

Rieg, Robert/Bork, Carsten (2015), Rollierende Planung und rollierende Hochrechnung: Konzept und Bewertung, in: Gleich, Ronald/Gänßlen, Siegfried/Kappes, Michael/Kraus, Udo/Leyk, Jörg/Tschandl, Martin (Hrsg.), Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung, 2. Aufl., Freiburg im Breisgau, S. 55-72.

Vanini, Ute (2012), Risikomanagement. Grundlagen, Instrumente, Unternehmenspraxis, Stuttgart.

Fußnoten

¹ Vgl. beispielhaft (Coenenberg/Fischer/Günther 2012), Kap. 8.

² Vgl. Friedl/Hofmann/Pedell 2013, S. 294f.

³ Vgl. hierzu und nachfolgend Ewert/Wagenhofer 2014, S. 196ff. und Coenenberg/Fischer/Günther 2012, S. 338ff.

⁴ Vgl. ebd. S. 353.

⁵ Die Chance, einen höheren Gewinn als geplant zu erzielen, wird dagegen nicht weiter betrachtet. Sie ist a) gewünscht und b) meist mit positiven Konsequenzen verbunden.

⁶ Vgl. beispielhaft zur Darstellung in den Lehrbüchern Friedl/Hofmann/Pedell 2013, S. 288ff.

⁷ Vgl. weiterführend zu Insolvenzwahrscheinlichkeit und Rating (Gleißner 2011)

⁸ Siehe dazu die Ausführungen von Gleißner zum Problem der Nicht-Quantifizierung von Risiken (<http://www.risknet.de/2006/april-2006/>) [19.09.2014]

⁹ Für dieses Beispiel wird das Excel Add-In Risk Kit® verwendet (www.wehrspohn.info). Es gibt darüber hinaus natürlich noch viele andere am Markt. Die Excel-Tabelle ist vom Autor erhältlich.

¹⁰ Oft wird der „Value at Risk“ (VaR) ausgewiesen als Höhe des Verlustes bei einem vorab definierten Quantil, bspw. Verlust der in 95% der Fälle nicht überschritten wird. Das ist hier aber nicht anwendbar, da das Quantil für die Gewinnschwelle nicht vorab bekannt ist. Auch gibt der VaR nur eine Untergrenze an.

¹¹ Wir sehen hier davon ab, dass Unternehmen auch ihre Risiken diversifizieren und damit verringern könnten, um die Diskussion nicht zu sehr zu komplizieren.

¹² Das gilt in diesem Fall, da die einzelnen stochastischen Größen (Preis, Stückkosten, Absatzmenge) unabhängig voneinander sind. In den weiteren Szenarien wird diese Annahme fallen gelassen. Wir gehen hier davon aus, dass die Häufigkeiten auch die wahren Wahrscheinlichkeiten widerspiegeln.

¹³ Siehe die Statistik dazu: <http://de.statista.com/infografik/1161/absatz-von-tablets-und-notebooks-in-deutschland/>

¹⁴ Wir beschränken uns hier auf lineare Abhängigkeiten, die man über Korrelationen abbilden kann.

¹⁵ Daneben wären auch andere Verläufe im Zeitablauf denkbar, so bspw. saisonale Schwankungen, lineare und nicht-lineare Trends.

¹⁶ Vgl. allgemein zum Einbezug in den Planungs- und Kontrollprozess bspw. Gleißner/Romeike 2012.

¹⁷ Vgl. ausführlicher bspw. Vanini 2012, S. 225ff.

¹⁸ Vgl. Gleißner 2011, S. 349.

¹⁹ Vgl. dazu Rieg/Bork 2015.

²⁰ Vgl. Hibon/Makridakis 2000 sowie weiterführend Armstrong 2006



Systematisierung und Planung von Fuhrparkkosten anhand eines Prognosemodells

von Heinrich Luft

Der Fuhrpark großer Industrieunternehmen mit dezentraler Struktur und vielen Standorten steht häufig vor großen Herausforderungen hinsichtlich Gewährleistung der notwendigen Mobilität der Mitarbeiter für das operative Geschäft und der Kosteneffizienz. Aus Controlling-sicht, soll durch eine gesamthafte und transparente Kostenbetrachtung, eine Kostenoptimierung erreicht werden. Die anzustrebende **Kosteneffizienz steht** in der Praxis jedoch **in Konkurrenz zur Zielstellung der jederzeitigen Verfügbarkeit der Flotte**. Die Kosten eines Fuhrparks entstehen durch Beschaffung, Nutzung und Rückgabe von Fahrzeugen. Diese Kosten sind heterogen und bedürfen einer genaueren Betrachtung und Systematisierung.

Systematisierung der Kostenkomponenten

Die Fuhrparkkosten bilden je nach Größe und Ausgestaltung der Flotte einen betrachtungsre-

levanten Kostenblock. Dieser lässt sich mit entsprechenden Auswertungen der IT-Systeme analysieren und auf einzelne Kostenkomponenten aufteilen. Voraussetzungen hierfür sind u. a. eine Differenzierung der einzelnen Komponenten in Form von Rechnungspositionen mit entsprechenden Beträgen bis auf Einzelbelegene sowie die exakte Fakturierung seitens der Buchhaltung.¹ Eine mögliche Systematisierung der einzelnen Komponenten ist der Abbildung 1 zu entnehmen. Wesentliche Kostentreiber sind die Leasingrate/Monatspauschale, die Kraftstoffkosten sowie die Unfall- und Rückgabekosten.

Bevor auf den ersten **Block Leasingrate/Monatspauschale** näher eingegangen wird, sollte der Begriff Leasingrate und Monatspauschale genauer betrachtet werden. Leasingrate ist das Entgelt für die Nutzung eines Kfz über die Vertragslaufzeit.³ Bei der Monatspauschale (auch Full-Service-Leasing genannt) werden eine Reihe weiterer Positionen in die Rate einkalkuliert, die dann als Gesamtpaket angesehen

werden und über die reine Leasingrate (z. B. an eine Leasinggesellschaft/Bank) hinausgehen. Hierunter fallen u. a.

- Sonderausstattungen (z. B. Navigationssystem, Standheizung usw.) bzw. Sonder-einbauten (Werkstatteinbau)
- Zulassungs-, Abmelde-, Überführungs- und GEZ-Gebühren
- Kosten der Hauptuntersuchung
- Versicherungen und Garantiepakete⁴

Die **Kosten für Kraftstoff** bilden den nächsten Block, diese beinhalten die Kosten für Benzin- und Dieselmotorkraftstoffe sowie weitere Positionen wie z. B. Adblue-Zusatz. Schmierstoffe, Autowäsche und Scheibenreiniger können als weitere Positionen in diesem Block auftauchen. Es ist durchaus plausibel, dass diese Positionen hier auftauchen, da die Abrechnung häufig über die Tankkarte erfolgt.⁵

Im Block Unfallkosten sind alle Aufwendungen gebündelt, die im Zusammenhang mit Unfällen

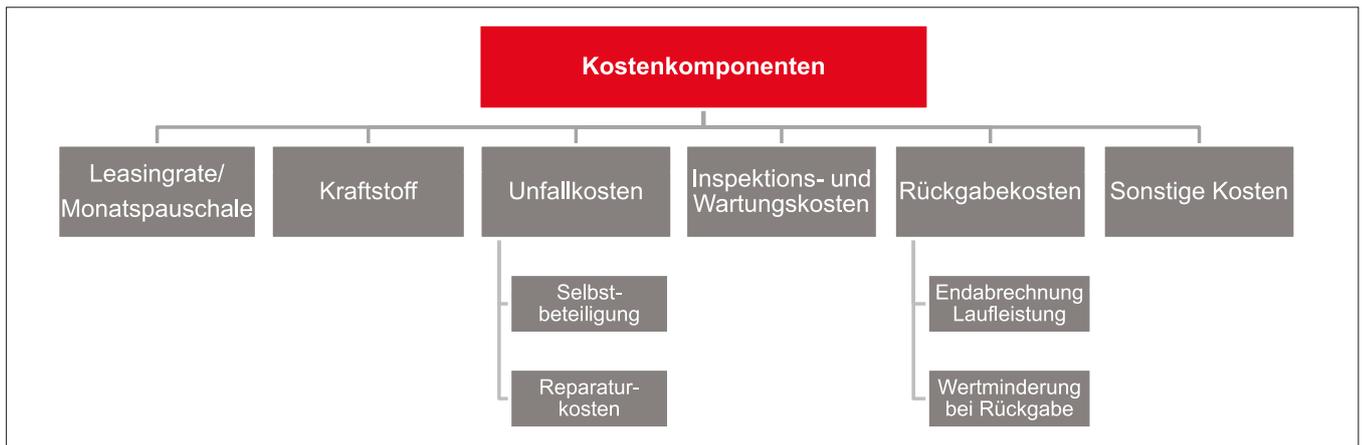


Abb. 1: Systematisierung der Fuhrparkkostenkomponenten²

und Schäden stehen. Reparaturkosten und Selbstbeteiligung bilden hierbei die größten Posten. Eine weitere Unterteilung ist durchaus möglich, die Verhältnismäßigkeit ist aber vorher zu prüfen.

Inspektions- und Wartungskosten beinhalten Kosten für Inspektions- und Serviceleistungen.

Der nächste Kostentreiber sind die sog. Rückgabekosten. Diese fallen bei der Fahrzeugrückgabe an und werden weiterhin in Endabrechnung-Laufleistung und Wertminderung differenziert. Wird bei der Fahrzeugrückgabe festgestellt, dass die vertragliche Laufleistung überschritten wurde, so fallen zusätzliche Endabrechnungskosten an. Wurde hingegen die Laufleistung nicht ausgeschöpft, so kann es durchaus zu Gutschriften kommen, die meistens geringer ausfallen als die Zusatzkosten. Die Kosten der Wertminderung bilden den

übermäßigen Verschleiß bzw. die Abnutzung des Fahrzeuges ab. Hierunter fallen Schäden (Kratzer, Dellen, Innenraumbeschädigungen usw.), fehlende Teile der Fahrzeugausstattung, aber auch Versäumnisse der Serviceintervalle.⁶

Im letzten Block werden die **sonstigen Kosten** zusammengefasst. Darunter versteht man u. a. Gebühren und Steuern, Kosten für Zubehör und Reifen sowie Abschleppkosten. Auch hier sind die einzelnen Positionen von geringer Relevanz, vollständigheitshalber sollten diese aber mitaufgeführt werden.

Ein Trend der letzten Jahre, das sog. **Carsharing**⁷, sollte ebenfalls in den Kosten abgebildet werden. Diese Ausgaben können entweder auf die bereits definierten Kostenkomponenten aufgeteilt oder als ein eigener Kostenblock in den sonstigen Kosten abgebildet werden. Carsharing eignet sich besonders gut, Lastspitzen auszugleichen ohne gleichzeitigen Abschluss

mehrfähriger Leasingverträge. Es ist eine Ergänzungsfunktion zum bestehenden Bestand und nur kurzfristig sinnvoll, bei längerer Verwendung von mehreren Monaten oder Jahren ist Leasing die kostengünstigere Variante.⁸

Prozentuale Verteilung der Kostenkomponenten

Die einzelnen Kostenkomponenten können in einer sehr detaillierten Tiefe dargestellt werden. Aus praktischen Gesichtspunkten sollten die wesentlichen Kostentreiber betrachtet werden. In Abbildung 2 ist deutlich zu erkennen, dass die **Monatspauschale und der Kraftstoff mit nahezu 91% der Gesamtkosten** die größten Posten bilden, gefolgt von den Unfall- und Rückgabekosten mit ca. 8%. Aus diesem Grund ist es auch sinnvoll, den Fokus der Budgetplanung auf die Monatspauschale und den Kraftstoff zu legen.

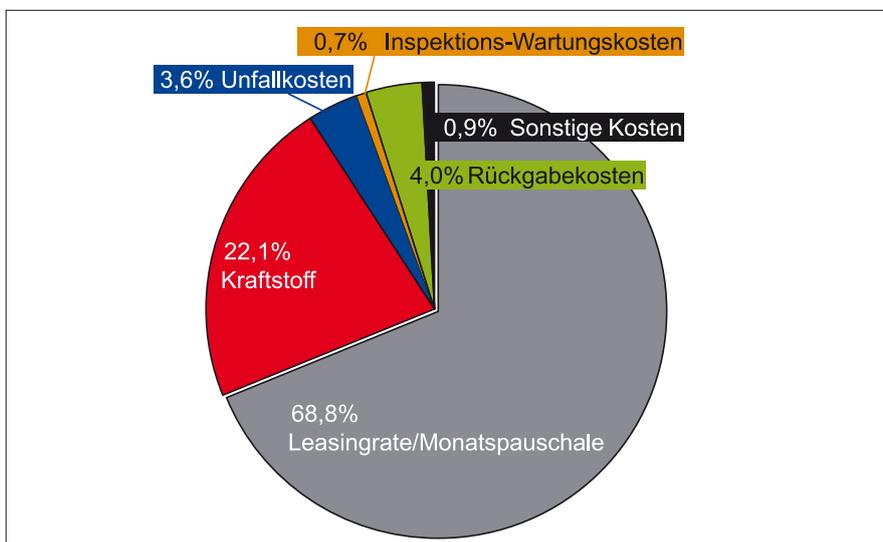


Abb. 2: Prozentuale Verteilung Kostenbestandteile⁹

Modell zur Budgetplanung für die Folgeperiode

Die Budgetplanung für eine Fuhrparkgröße von mehreren Tausend Fahrzeugen ist eine große Herausforderung. Die Fuhrparkkosten sind oft sehr schwankend, eine realistische und verlässliche Budgetplanung zur Erreichung von Planungsstabilität und einer geringen Plan-Ist-Abweichung ist von entscheidender Bedeutung.

Werden die benötigten **Budgets zu gering eingeplant** und die tatsächlichen Kosten übersteigen diese, so **sind Abweichungen (Risiken)** gegenüber dem Management zu erläutern

und zu kommentieren. Erfolgt eine zu hohe Budgetplanung, die nicht ausgeschöpft werden kann, dann werden finanzielle Mittel gebunden, die an anderer Stelle im Unternehmen benötigt werden oder gar fehlen. Aus diesen Gründen ist es sinnvoll, ein Modell zu entwickeln, mit dem Ziel ein realistisches Budget zu ermitteln.

Kostenkomponente in T€	Preissteigerung r_i	Budgetprognose B_{2015} in T€
		30.000,0
Monatspauschale	20.640	3,0%
Kraftstoff	6.630	2,0%
Unfallkosten	1.080	-1,0%
Rückgabekosten	1.200	2,0%
Sondersachverhalte z	200	+ 200,0
		30.965,0

Abb. 3: Beispielrechnung zur Budgetprognose¹⁰

Vergangenheitsbetrachtung und Prognose für die Zukunft

Die Grundidee des Planungsmodells ist die Betrachtung der Aufwendungen aus der Vergangenheit und die Ableitung einer Prognose für die Zukunft. Basis für die Prognoserechnung bilden die tatsächlichen Kosten (Ist-Kosten) der laufenden Periode. Da die Budgetplanung für das Folgejahr meistens unterjährig stattfindet und die Ist-Kosten für das Gesamtjahr noch nicht vorliegen, empfiehlt es sich eine Hochrechnung vorzunehmen. Eine mögliche Hochrechnung sieht wie folgt aus:

$$K_{Ist}^* = \frac{K_{Ist}}{p_M} \cdot 12$$

mit
 K_{Ist}^* Hochrechnung Ist-Kosten
 K_{Ist} Ist-Kosten (bis zum aktuellen Monat aufgelaufen)
 p_M aktueller Monat/Buchungsperiode

Der Ansatz ist, die bisherigen Ist-Kosten auf die einzelnen Monate gleichmäßig zu verteilen, und sie anschließend auf 12 Monate hochzurechnen. Annahme ist dabei, dass die Kosten von Monat zu Monat annähernd konstant sind. Sind

saisonale Effekte bekannt, können diese entsprechend berücksichtigt werden. Vorteilhaft ist, dass die Ist-Kosten der laufenden Periode die aktuellen Tendenzen und Preisentwicklungen einzelner Kostenbestandteile abbilden. Alternativ können auch die Ist-Kosten der Vorperiode verwendet werden. Hier ist zu beachten, dass die Aktualität nicht gegeben ist und damit auch die Prognosequalität abnehmen kann. Die konkrete Berechnungsformel für die Budgetprognose lautet wie folgt:

$$B_{t+1} = K_{Ist}^* + \sum_{i=1}^n K_{komp_i} \cdot r_i + z$$

mit
 B_{t+1} Budgetprognose
 K_{Ist}^* Hochrechnung Ist-Kosten
 K_{komp_i} Kostenkomponente i
 r_i Preissteigerung/Änderung der Kostenkomponente
 z Budget für Sondersachverhalte
 n Anzahl Kostenkomponenten

Die Logik des Modells ist die **Aufteilung** der Gesamtkosten nach den **einzelnen Kostenkomponenten** und die **Multiplikation** dieser mit den entsprechenden **Preissteigerungsra-**

ten. Anhand einer Beispielrechnung soll das Modell veranschaulicht werden. Ausgehend von hochgerechneten Ist-Kosten K_{Ist}^* für 2014 in Höhe von 30 Mio. € und den entsprechenden Komponenten und Preissteigerungsraten ergibt sich die in **Abbildung 3** dargestellte Budgetprognose für 2015.

Das Ergebnis der Berechnung zeigt, dass für das nächste Jahr ein Budget von ca. 30,97 Mio. € erforderlich wäre. **Ist das Ergebnis nicht zufriedenstellend, so können die Preissteigerungen entsprechend verändert und mehrere Szenarien simuliert sowie Sensitivitätsanalysen durchgeführt werden.** Diese können dem Management präsentiert und damit Entscheidungsoptionen gewährleistet werden. Eine gewisse Ungenauigkeit bei der Prognose lässt sich nicht vermeiden. Demzufolge ist ein unterjähriges Reporting und Monitoring essentiell.

Die zukünftige Prognose der Preissteigerungen bzw. Änderung einzelner Komponenten lässt sich aus der Vergangenheitsbetrachtung ableiten. Preissteigerungsraten können auch negativ sein; in der Praxis konnte insbesondere bei der

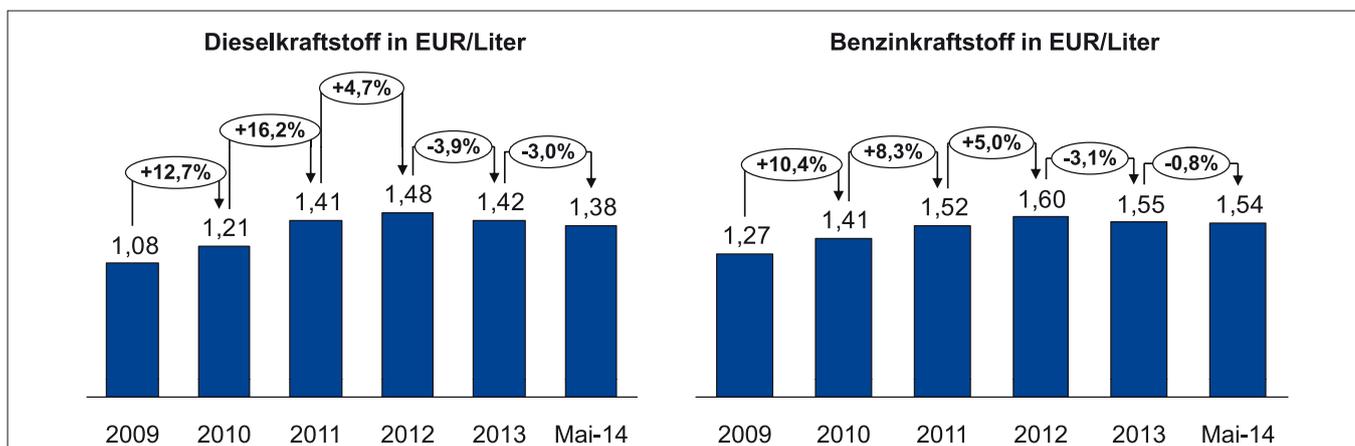


Abb. 4: Kraftstoffpreisentwicklung 2009-05/2014¹²

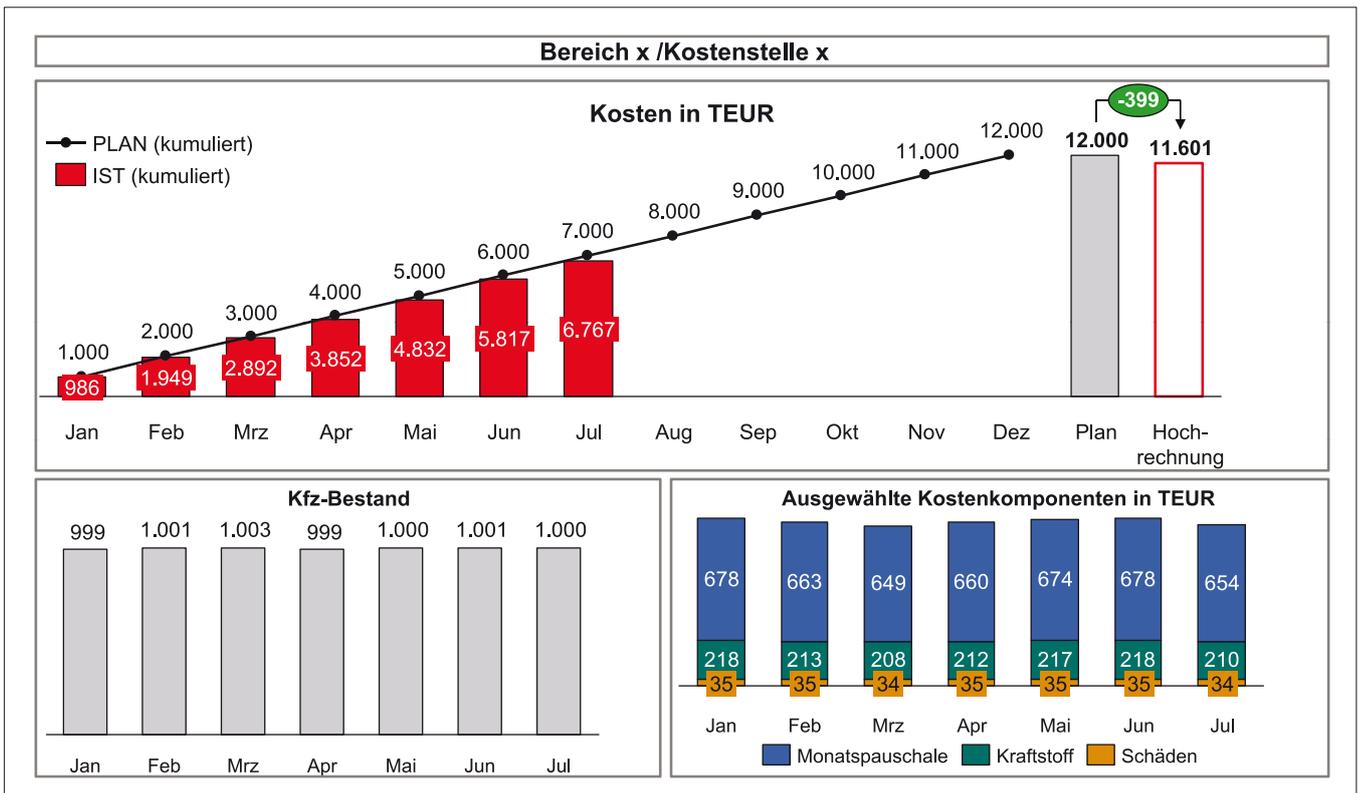


Abb. 5: Reporting Fuhrparkkosten¹⁴

Monatspauschale dieser Trend nicht bestätigt werden. Es kann durch Verhandlungsgeschick, Vertragskonditionen (Laufzeit, Laufleistung) und Rationalisierung (Kfz-Downgrade) erreicht werden. Ein Kfz-Downgrade (z. B. kleineres Modell) ist kritisch zu beurteilen, da häufig ein Werkstatteinbau und damit eine entsprechende Wagengröße benötigt wird. Auch eine zu geringe vertragliche Laufleistung – davon hängt u. a. die Monatspauschale ab – kann durch Überschreitung dieser bei der Fahrzeugrückgabe zu Mehrkosten führen.

Die Abschätzung der Preissteigerung des Kraftstoffes ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Die **Kraftstoffpreise sind sehr schwankend** und durch das einzelne Unternehmen **nur bedingt beeinflussbar**.¹¹ Auch hier hilft die Untersuchung der Vergangenheit.

Betrachtet man die Entwicklung in **Abbildung 4**, so lässt sich feststellen, dass die Preise von Jahr zu Jahr massiv steigen. Lediglich im Zeitraum 2012 zu Mai 2014 sind die Preise rückläufig. Eine Abhilfe kann die Bildung eines Durchschnitts über die Preissteigerungen schaffen. In diesem Zusammenhang ist es ebenfalls sinnvoll, die Anteile der Benzin- und Diesel-Fahrzeuge zu analysieren. In der Regel wird der Dieselanteil sehr hoch sein, sodass die Preissteigerungen für Diesel relevant für die Prognose sind.

Ein weiterer Ansatz zur **Ermittlung von Preisen** kann durch die Betrachtung von Terminpreisen erzielt werden. So lassen sich mögliche Tendenzen erkennen, worauf Rückschlüsse auf die eigene Prognoserechnung gezogen werden können. Stabile zukünftige Kraftstoffpreise

können über sogenannte Sicherungsgeschäfte erreicht werden. Dadurch können Preisschwankungen abgewendet und Planungsstabilität gewährleistet werden. Allerdings ist das Sicherungsgeschäft mit weiteren Kosten (Gebühren) und Risiken sowie den nötigen Fachkenntnissen des Personals im Unternehmen verbunden.¹³ Optimierungsansätze lassen sich hier durch eine vorausschauende und kraftstoffsparende Fahrweise erzielen.

Bei den **Unfallkosten** ist ein klarer Trend nicht eindeutig erkennbar. Durch **Sensibilisierung der Fahrzeugnutzer** und den schonenden Umgang mit den Kfz können Schäden und Unfälle durchaus vermieden werden. Aufgrund zunehmender Komplexität der Fahrzeuge sowie teurerer Ersatzteile sind Reparaturkosten eher steigend in der Zukunft.

Die **Rückgabekosten** können durch Vermeidung von übermäßigem Verschleiß, vollständige Fahrzeugausstattung und Einhaltung von Serviceintervallen optimiert werden. Eine eindeutige Tendenz ist auch hier nicht erkennbar. Entscheidend ist hier ebenfalls die Anzahl an zurückgegebenen Fahrzeugen, d. h. stehen große Rückgabewellen an, können die Rückgabekosten absolut steigen. Bezogen auf ein einzel-

Autor



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Heinrich Luft

ist bei der DB Netz AG, Frankfurt, zuständig für Analysen, Fuhrparkcontrolling und kaufmännische Projektbegleitung.

E-Mail: heinrichluft@gmx.de

nes Fahrzeug können diese gar sinken oder konstant bleiben.

Mehrbedarf kann auch noch aus einer Reihe von weiteren Themen, die nicht direkt zuordenbar sind, entstehen. Die Variable z fasst die Budgets für Sonderthemen zusammen. Darunter kann man Themen wie Änderungen gesetzlicher Vorgaben, Organisationsänderungen im Unternehmen aber auch Bestandsveränderungen erfassen. Die Bestandsveränderungen (Erhöhung oder Reduktion) können mit einem durchschnittlichen Jahreskostensatz pro Fahrzeug bewertet werden.

Die Prognoserechnung kann auch für einen längeren Zeitraum (3-5 Jahre) durchgeführt werden. Absprungbasis bilden dabei jeweils die geschätzten/berechneten Kosten der Vorperiode. Allerdings ist zu beachten, dass mit zunehmender Jahresanzahl die Genauigkeit abnimmt und die Ergebnisse unbelastbarer werden. Die richtige Annahme der Preissteigerungen ist dabei entscheidend. Sinnvoll ist es dennoch, wenn ein gesamthafter Trend über einen längeren Zeitraum erwünscht ist.

Reporting und Monitoring

Die Einführung eines **unterjährigen Reporting** für Kosten/Kostenbestandteile, Bestandsveränderungen sowie weitere Kennzahlen schafft Transparenz und die Grundlage für eine optimale unterjährige Steuerung. Daraus sind Abweichungen und Tendenzen zu erkennen, woraus sich **Gegensteuerungsmaßnahmen ableiten** lassen. Aus praktischen Gesichtspunkten und wegen eines geringen administrativen Aufwandes empfiehlt es sich das Reporting mit MS Office Produkten aufzubauen. Stehen die Grunddaten beispielsweise in Excel-Form zu Verfügung, lassen sich hieraus entsprechende Präsentationen mit grafischen Elementen erstellen. Eine beispielhafte Darstellung ist [Abbildung 5](#) zu entnehmen.

Die Darstellung bündelt die wesentlichen Informationen und eignet sich als Management-Präsentation. Der entscheidende Vorteil ist, dass durch die lineare Hochrechnung der Ist-Kosten eine Prognose zum Jahresende erstellt werden kann. So lässt sich eine Aussage tä-

tigen, ob das geplante Jahresbudget überschritten wird.

Weiterhin ist anhand des monatlichen Zyklus **früh eine mögliche Planüberschreitung erkennbar**, die durch Gegensteuerungsmaßnahmen verringert werden kann.

Der Reportingzyklus kann auch quartalsweise erfolgen. Je nach Datenbasis und Detaillierungsgrad kann das Reporting auf Unternehmens-/Bereichs- oder Kostenstellenebene aufgebaut werden. Benötigt man weitere relevante Kennzahlen, kann das Layout entsprechend angepasst werden.

Fazit

Eine gesamthafte Erfassung und Systematisierung der Fuhrparkkosten nach Kostenkomponenten bildet die Grundlage für die Budgetplanung der Zukunft. Durch Anwendung eines Prognosemodells lassen sich unterschiedliche Budgetszenarien für zukünftige Perioden simulieren. Entscheidend dabei sind die Betrachtung von Preissteigerungen/Änderungen einzelner Kostenkomponenten aus der Vergangenheit sowie mögliche Optimierungsansätze. Weiterhin sollte das Fuhrparkmanagement als Unterstützungsfunktion für das operative Geschäft angesehen werden, indem die Verfügbarkeit der Flotte und die notwendige Mobilität der Mitarbeiter sichergestellt ist. Gerade Lastspitzen können hierbei durch Carsharing unkompliziert ausgeglichen werden.

Letztendlich ist abzuwägen, wie viel Ressourcen und Zeit in das Thema Fuhrpark und Fuhrparkkosten investiert werden sollen. Fällt der Kostenblock unter betrachtungsrelevante Aufwandspositionen des Unternehmens, ist eine nähere Betrachtung sinnvoll. Stehen andere Themen und Aufwandspositionen im Vordergrund, sind der Aufwand und der Nutzen gegenüberzustellen.

Fußnoten

¹ Vgl. Rieger, Michael (2003): Kosten sparen durch innovatives Fuhrparkmanagement, Auto Business Verlag, Ottobrunn, S. 20.

² Quelle: Eigene Darstellung; die dargestellte Systematisierung ist nicht zwingend zu verwenden, eine andere Klassifizierung ist ebenfalls möglich.

³ Vgl. Stenner, Frank (Hrsg.) (2010): Handbuch Automobilbanken, Springer Verlag Heidelberg, S. 86.

⁴ Vgl. u. a. Pätz, Helmut (2002): Das Fuhrparkmanagement- und Leasing-ABC, Modautal, S. 6.

⁵ Vgl. Flottenmanagement, Ausgabe 4/2013, 12. Jahrgang, S. 46-47.

⁶ Vgl. u. a. Pätz, Helmut (2002): Das Fuhrparkmanagement- und Leasing-ABC, Modautal, S. 9. und S. 13.

⁷ Unter Carsharing versteht man die organisierte Nutzung eines Kraftfahrzeuges durch mehrere Fahrer. Das Fahrzeug wird für den gewünschten Zeitraum über ein Buchungssystem reserviert und steht dem Nutzer zur Verfügung. Quelle: <http://www.carsharing.de/alles-ueber-carsharing/faq> Stand 30.06.2014.

⁸ Vgl. u. a. Bundesverband CarSharing (2010): CarSharing für gewerbliche Kunden, Hannover, S.5-6.

⁹ Quelle: Eigene Darstellung

¹⁰ Quelle: Eigene Darstellung, fiktives Zahlenbeispiel

¹¹ Die Preise für Rohöl sind stark von Spekulationsblasen, politischen Entwicklungen, Krisen und der Nachfrage abhängig. Quelle: <http://www.wallstreet-online.de/ratgeber/finanzen-steuern-versicherung/anlagen-und-investitionen/die-oelpreisentwicklung-ist-von-vielen-faktoren-abhaengig>, Stand: 10.05.2014

¹² Quelle: ADAC, <http://www.adac.de/info-testrat/tanken-kraftstoffe-und-antrieb/kraftstoffpreise/kraftstoff-durchschnittspreise/default.aspx>, Stand: 11.05.2014

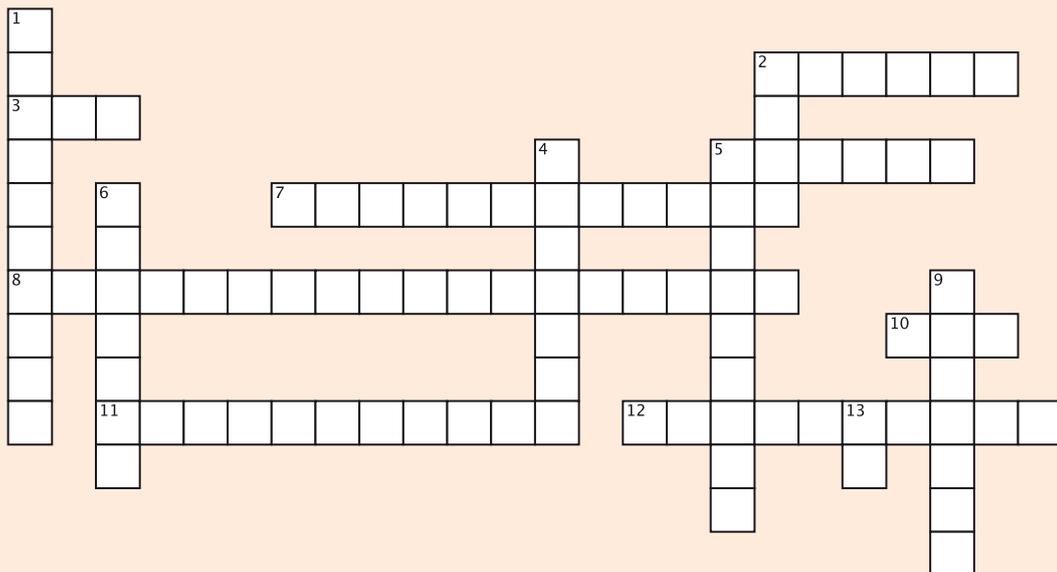
¹³ Quelle: http://www.finanz-lexikon.de/sicherungsgeschaeft_1700.html, Stand 16.05.2014

¹⁴ Eigene Darstellung; fiktives Zahlenbeispiel

Dietmar Paschers Controllerrätsel



Dipl.-Ing. Dietmar Pascher
d.pascher@ca-akademie.de

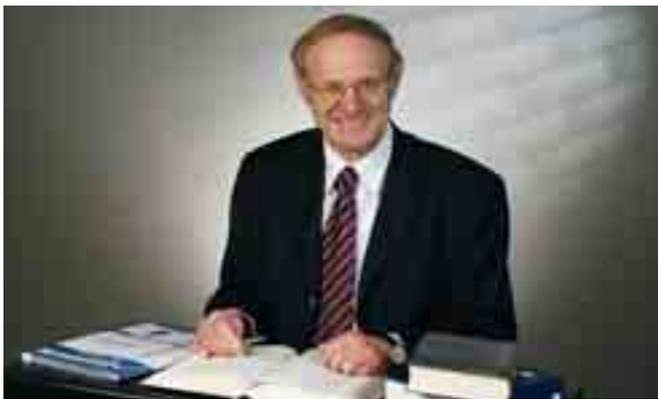


Waagrecht

2. Finanzierungskosten
3. Englische Abkürzung für Führung durch Ziele
5. 40 Jahre Controller Congress. Ehrevorsitzender des ICV
7. Anteil der Eigentümer am Geschäftsvermögen
8. Übergewinn nach Stern Steward (EN)
10. Engl. Abkürzung Umsatzrendite
11. Rechnung zur Ermittlung des Verkaufspreises
12. Stillstand der Wirtschaft

Senkrecht

1. Schrittweises addieren numerischer Daten
2. Angestrebter zukünftiger Zustand
4. Sieger der Englischen Unterhauswahlen
5. Elektronisches Archiv
6. Einmaliger Prozess mit Anfangs- und Endtermin
9. Was prüft und evaluiert ein Rating?
13. Abk. für Anlagevermögen



Auf ein Wort

Begrüßungs-Zitat dieser Neuausgabe

„Alles Alte, soweit es Anspruch darauf hat, sollen wir lieben, aber für das Neue sollten wir recht eigentlich leben.“

Theodor Fontane, bedeutender deutscher Schriftsteller (1819 – 1898)

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich, Ihnen das **207. Literaturforum** im **35. Jahrgang vorlegen zu können.**

In dieser Ausgabe finden Sie:

1. Literarische Schlaglichter/Leseproben
2. Buchbesprechungen zu
 - Kernthemen: Neues vom und zum Controlling
 - Fundamentale Themen: Aktuelles zur Betriebswirtschaftslehre
 - Erfolgsthemen: Prüfungswissen
 - Megathema: Digitalisierung
 - Dauerthema: Führung
 - Kompetenzthema: Schreiben
 - Bedingungsthema: Gesundheit und Fitness
3. Das Schreib- und Medien-ABC: Wie kommen Bücher zum Leser?

Leser bzw. ICV- und RMA-Mitglieder als Autoren

Das Controller Magazin ist zugleich Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der Risk Management Association e.V. (RMA). Daraus ergibt sich, geeignete neue Veröffentlichungen von Mitgliedern dieser Organisationen im Literaturforum besonders zu berücksichtigen und in die Aufmerksamkeit zu rücken. Diese Ausgabe enthält nachfolgende Titel mit **ICV-Mitgliedern als Autoren:**

- Ignatz Schels und Prof. Dr. Uwe M. Seidel: **Projektmanagement mit Excel**
- Gleich/Gänßlen/Kraus/Leyk/Tschantl (Hrsg.) mit Prof. Dr. Hans-Ulrich Holst, Harald Matzke, Dr. Uwe Michel, Prof. Dr. Karsten Oehler, Dr. Peter Schendler, Mike Schulz, Steffen

Sindl, Peter Sinn und Helmut Willmann, Mitautoren von:

Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung

- Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber: Mitautor von Hirsch/Weber/Schulte/Huber/Schuster: **Zielorientierte Steuerung in Behörden**
- Prof. (FH) Dr. Markus Ilg: Mitautor des Gemeinschaftswerkes Schweitzer/Baumeister: **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**
- Bodo Herlyn und Sören Moorahrend sind Mitautoren des Sammelwerkes: Buttkus/Eberenz: **Controlling in der Konsumgüterindustrie**
- Dr. Klaus Eiselmayer, Prof. Dr. Andreas Klein und Dr. Matthias Schmitt sind Mitautoren des Sammelwerkes: Andreas Klein (Hrsg.): **Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen**

Literarische Schlaglichter

– Zitate und Leseproben aus Büchern dieser Ausgabe –

Jahresabschlussprüfungen von Unternehmen befinden sich in einem stärker werdenden Spannungsfeld. Dieses Spannungsfeld lässt sich durch die Merkmale Erwartungslücke, Budgetrestriktionen, steigende Prüfungsrisiken und steigender Verwaltungsaufwand treffend formulieren. – Aus: Deggendorfer Forum: Transparenz durch digitale Datenanalyse, S. 141.

Wird ein **Informationssystem** von den Betroffenen nicht vollständig verstanden oder ist die Bedienung zu komplex, ist auch das leistungsstärkste Informationssystem zum Scheitern verurteilt. – Aus: Hirsch/Weber: Zielorientierte Steuerung in Behörden, S. 16.

Bei aller Euphorie über die neuen **technologischen Möglichkeiten** [...] kommt es also darauf an [...], den mittleren Weg zu finden. Diesen Weg werden wir allerdings nicht finden, wenn wir die Entwicklung komplett den Entwicklern der Technologien überlassen. – Aus: Andelfinger/Hänisch: Internet der Dinge, S. 27.

Bei all der Standardisierung und Formalisierung des Projektablaufs durch Techniken, Methoden und Arbeitshilfen des Projektmanagements/-controllings darf jedoch die **„weiche“ Komponente der Projektarbeit** nicht vergessen werden. – Aus: Schels/Seidel: Projektmanagement mit Excel, S. 285.

Damit die Ziele des Unternehmens optimal erreicht werden, müssen die betrieblichen **Strukturen und Prozesse** so gestaltet werden, dass Effizienzverluste minimiert werden. – Aus: Amely: BWL-Trainingsbuch für Dummies, S. 275.

Für die Organisationspraxis bedeutet der strukturtechnische Ansatz, dass jede Form der Arbeitsteilung und -integration mit spezifischen Vor- und

Nachteilen einhergeht, die je nach Aufgabenstellung abgewogen werden müssen. Es gibt keinen „one best way“ der **Organisationsgestaltung**. – Aus: Schweitzer/Baumeister: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 385.

Es zeigt sich immer wieder aus der praktischen Erfahrung, dass es gilt, die fachliche Ebene der **Veränderung**, das heißt richtige Handlungsfelder und Inhalte für die Veränderung zu definieren und intelligent mit der persönlichen Ebene zu verknüpfen. – Aus: Buttkus/Eberenz: Controlling in der Konsumgüterindustrie, S. 316.

Die Relevanz des **Wertemanagements** und seine wahrgenommene Be-
deutsamkeit spiegelt sich derzeit noch nicht in 1:1 in der Umsetzung wie-
der. Der rote Faden im Wertemanagement ist im Allgemeinen weniger zu
erkennen. So ist ein Großteil der Aufmerksamkeit im Tagesgeschäft nach
wie vor durch die Beantwortung operativer Fragen gebunden. – Aus:
Girbig: Wertemanagement, S. 181 f.

Nachhaltige Unternehmensführung wird sich daher von der Gewinn-
maximierung, ja sogar von der Gewinnorientierung als oberstes Ziel ab-
kehren und sich stattdessen eher an Wertschöpfung, Kundennutzen, und
Effizienz orientieren. – Aus: Klein: Unternehmenssteuerung mit Kennzah-
len, S. 74.

Letztlich ist die Entwicklung eines **Leitbildes** kein rein rationaler Prozess,
sondern die intelligente Verbindung von Analyse und Kreativität zu einem
Ergebnis, das in der Praxis bestehen kann. – Aus: Hirt: Die wichtigsten
Strategietools für Manager, S. 4.

Fitness ist wichtig. Für Mitarbeiter, die Unternehmen, die Wirtschaft und
die Gesellschaft. – Aus: Voelpel/Fischer: Mentale, emotionale und kör-
perliche Fitness, S. 5 (Geleitwort Frank-Jürgen Weise, Vorsitzender des
Vorstandes der Bundesagentur für Arbeit).

Die Moderne Budgetierung führt zurück zum **Planungskern**. Über ein
integriertes Konzept, verknüpft mit der Strategie, den Zielen und dem
Managementsystem soll das Budget konsequent, einfach und flexibel
werden. – Aus: Gleich u. a.: Moderne Instrumente der Planung und Bud-
getierung, S. 103.

„Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Kapital“ – wenn Leitsätze wie die-
se wirklich mehr als reine Rhetorik sind, dann sollten Unternehmen das
Thema **Führung genauso ernst nehmen** und dementsprechend mes-
sen und managen, wie ihre betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. – Nink:
Engagement Index, S. 93.

Eine Führungskraft ist auch für die **Gesundheit der Mitarbeiter** zustän-
dig und sollte dies im Hinblick auf gelebte Führungskultur wie Wertschät-
zung, Kommunikation und Konfliktlösung mit bedenken. – Aus: Gündel
u. a.: Arbeiten und gesund bleiben, S. 66.

Texte herzustellen, zu publizieren und zu lesen, gehört also zum **Kreislauf
des Wissens** oder, was nur ein anderes Wort dafür ist, zur Wissenskom-
munikation. – Aus: Kruse: Lesen und Schreiben, S. 8.

Buchbesprechungen

Neues vom und zum Controlling – Kernthemen

Buttkus, Michael / Eberenz, Ralf (Hrsg.)

Controlling in der Konsumgüterindustrie Innovative Ansätze und Praxisbeispiele

Wiesbaden: Springer Gabler, 2014 – 328 Seiten, € 49,99 /
E-Book € 39,99

Buchüberblick

Dieses Sammelwerk ist eine von Horváth & Partners initiierte Veröffentlichung. Heraus-
geber Michael Butt Kus ist Partner bei Hor-
váth & Partners und Leiter des Geschäfts-
bereiches Retail & Fast Moving Consumer
Goods. Prof. Dr. Ralf Eberenz ist als Senior
Advisor für Horváth & Partners tätig und
lehrt Betriebswirtschaftslehre an der Nord-
akademie Elmshorn. Darüber hinaus ist
eine große Zahl Mitautoren an diesem Werk
beteiligt. Im Geleitwort heißt es u. a., der
Band stelle neben konzeptionellen Ansätzen auch erfolgreiche Praxislösun-
gen des Controllings in der Konsumgüterindustrie zur Diskussion.

Inhaltsüberblick

Märkte und Trends, u. a. Herausforderungen für Konsumgüterunterneh-
men und ihre Implikationen für das Controlling – Steuerungsmodelle, z. B.
Konzeption und Einführung von Shared Service Center Finance – Corpora-
te Controlling, u. a. Konzeption und Umsetzung einer Finanzplanung –
Funktionssteuerung, z. B. Vertriebssteuerung – Controlling Enabler, u. a.
Change Management.

Einordnung und Einschätzung

Der Band gibt einen strukturierten Themenüberblick zum Controlling in
der Konsumgüterindustrie. Er arbeitet zahlreiche Aufgaben und Anforde-
rungen ebenso heraus wie Anwendungen und Ziele. Die Darlegungen
münden ein in Überlegungen zur **Ausgestaltung eines modernen und
erfolgreichen Konsumgüter-Controllings**. Insgesamt 19 Beiträge be-
handeln in kompakter Form ausgewählte Teilaspekte, führen an die jewei-
lige Themenstellung heran. Der Sammelband setzt den Leser ins Bild,
welche Themen besonders relevant sind – und daher aufgegriffen wer-
den sollten. Dazu wird fundiertes Überblicks- und Orientierungswissen
angeboten. Angesichts der Vielzahl der Mitautoren variieren die Beiträge
hinsichtlich Inhalt, Stil und Aufbereitung. Diese Neuerscheinung verbindet
theoretisches und praktisches Wissen, verknüpft Wissen mit Anregungen
und gibt den Controllern in der Konsumgüterindustrie eine Agenda. Inso-
fern ein lesenswerter Beitrag.

Verlagspräsentation mit Leseproben (Abfrage am 09.02.15): [http://
www.springer.com/springer+gabler/rechnungswesen/book/978-3-658-
04945-4](http://www.springer.com/springer+gabler/rechnungswesen/book/978-3-658-04945-4)



Schels, Ignatz / Seidel, Uwe M.

Projektmanagement mit Excel

Projekte planen, überwachen und steuern

München: Carl Hanser, 2015 – 318 Seiten, € 39,99 einschließlich E-Book / E-Book (PDF) € 31,99

Buchüberblick

Ignatz Schels ist Technik-Informatiker, zertifizierter Projektfachmann (GPM/IPMA) und ein führender Excel-Experte. Uwe M. Seidel ist Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule Regensburg sowie Berater, ferner freiberuflicher Trainer der Controller Akademie AG und Leiter des AK Süd I des Internationalen Controller Vereins (ICV). Die Autoren zeigen, wie Excel zur Unterstützung des Projektmanagements in der Unternehmenspraxis eingesetzt werden kann.



Inhaltsüberblick

Notwendigkeit eines Projektmanagements / -controllings – Grundlagen des Projektmanagements und -controllings – Projektdefinition – Projektplanung – Projektsteuerung und -überwachung – Projektabschluss – Projektbegleitende Aktivitäten – Zusammenfassung und Ausblick – Excel-Praxis: Werkzeuge und Spezialtechniken – Anhang.

Einordnung und Einschätzung

Das Buch verbindet Anwendungswissen aus dem Projektmanagement mit Excel-Umsetzungswissen. **Nach Überzeugung der Autoren ist Excel zur Unterstützung der praktischen Projektarbeit besonders geeignet.** Neben vielfältigen Vorschlägen zur Standardisierung und Formalisierung des Projektablaufs durch Techniken, Methoden und Arbeitshilfen des Projektmanagements und -controllings erfolgen vielfache betriebswirtschaftliche Anmerkungen sowie Hinweise auf die oft entscheidenden „weichen Faktoren“. Mit einem gut strukturierten Text zeigen die Autoren den Weg durch den Lesestoff. Zahlreiche Nutzwert-Elemente lockern den Text auf und sichern eine hohe Benutzerfreundlichkeit, z. B. Infokästen, Aufzählungen, Zusammenfassungen, Beispiele und illustrierende Abbildungen. Downloads zum Buch erweitern das Informationsangebot: Alle vorgestellten Dateien lassen sich von der Website des Verlages downloaden. Darüber hinaus bieten die Autoren weitere Zugriffsmöglichkeiten an, z. B. auf eine Excel-Toolbox. Überall dort, wo keine spezielle Projektsoftware eingesetzt wird, kann diese Veröffentlichung bei der Bewältigung der praktischen Projektarbeit recht hilfreich und nützlich sein.

Online-Leseprobe (Abfrage am 10.01.15): http://files.hanser.de/hanser/docs/20141119_21411191235-85_978-3-446-44009-8_Leseprobe.pdf

Hirsch, Bernhard / Weber, Jürgen / Schulte, Nicole / Huber, Robert / Schuster, Katharina

Zielorientierte Steuerung in Behörden

Masterplan für den öffentlichen Sektor

Berlin: Erich Schmidt, 2014 – 170 Seiten, € 34,95 / E-Book € 34,99

Buchüberblick

Univ.-Prof. Bernhard Hirsch ist Direktor des Instituts für Controlling der Universität der Bundeswehr. Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber ist Direktor des Instituts für Management und Controlling der WHU. M.Sc. Nicole Schulte, Dr. Robert Huber und Dr. Katharina Schuster sind bzw. waren wissenschaftliche Mitarbeiter. **Die Veröffentlichung basiert auf dem Engagement des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“**



und präsentiert das dritte Jahresthema dieser Initiative. Der Titel befasst sich systematisch mit der Einführung einer effizienten, wirkungsorientierten Steuerung in Behörden.

Inhaltsübersicht

Einleitung – Blaupause – Dimensionen der Zielorientierten Steuerung – Reifegrad der Zielorientierten Steuerung – Zusammenfassung und Ausblick.

Einordnung und Einschätzung

Das Buch unterbreitet ein Einführungsmodell zur Zielorientierten Steuerung in Behörden und vermittelt vielfältige Vorschläge eines praxisgerechten Vorgehens. **Die „Blaupause“ zeigt einen Vorgehensrahmen mit den inhaltlichen Dimensionen Führungswille, inhaltlicher Rahmen, Organisation, Führungsprozess sowie Veränderungsprozess begleiten.** Die drei zeitlichen Phasen der Einführung sind benannt mit unabdingbare Voraussetzung und Einführungsphase, Aufbau- und Vertiefungsphase sowie Stabilisierung und Weiterentwicklung. Der „Reifegrad“ ist ein Stufenmodell zur Ermittlung des Umsetzungsstandes. Dazu dient ein strukturierter Fragebogen mit 107 Fragen und eine Bewertungsskala. Der Band verknüpft umfangreiches Praxiswissen seitens der Arbeitskreismitglieder (Deutsche Bundesbank, Bundesagentur für Arbeit, Deutscher Wetterdienst, Deutsches Patent- und Markenamt usw.) mit konzeptioneller Unterstützung und wissenschaftlicher Qualitätssicherung durch zwei namhafte universitäre Controlling-Institute. Das Buch bietet in vielfältiger Weise Begleitmaterial und sichere Orientierungshilfe zur Einführung einer zielorientierten Steuerung in Behörden. Das vermittelte Methoden- und Erfahrungswissen, die positiven Beispiele und die verschiedenen Modelle bieten darüber hinaus vielgestaltige Anregungen für die allgemeine Controllingpraxis. Das Buch ist verständlich geschrieben und lesefreundlich aufgemacht.

Online-Leseprobe (Abruf 26.01.15): <http://www.esv.info/download/katalog/inhvzch/9783503157778.pdf>

Gleich / Gänßlen / Kappes / Kraus / Leyk / Tschandl (Hrsg.)

Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung

Innovative Ansätze und Best Practice für die Unternehmenssteuerung, 2., aktualisierte und ergänzte Auflage

Freiburg: Haufe, 2015 – 303 Seiten, € 69,-

Dieses „Standardwerk vom ICV“ liegt in Neuauflage vor. Der Band ist das Ergebnis einer engagierten und zielorientierten vierjährigen Arbeit eines ICV-Facharbeitskreises mit rund 50 Mitgliedern aus Unternehmenspraxis, Wissenschaft und Beratung. **Der Titel definiert den State of the Art der Planung und Budgetierung.** Die rasche Neuauflage nach der Erstauflage dokumentiert das starke Interesse an den Hilfestellungen und Empfehlungen dieses Buches. Die vorliegende 2. Auflage wurde dem Vernehmen nach inhaltlich umfassend aktualisiert und um neue Beiträge ergänzt. Nach Standpunkten, in Gestalt zweier Experten-Interviews, folgen Einzelbeiträge zu Grundlagen und Konzepte, Umsetzung und Praxis sowie zu Organisation und IT. Neben Planung und Budgetierung sind weitere Schlüsselwörter z. B. Forecast, Frontloading, Konzernplanung, Performance Management, Reporting, Rollierende Planung, Steuerungsverständnis oder Treibermodell.

Andreas Klein (Hrsg.)

Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen

Auswahl, Ermittlung, Analyse, Kommunikation

Freiburg: Haufe Lexware, 2014 – 240 Seiten, € 69,-

Buchüberblick

Professor Dr. Andreas Klein lehrt Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Controlling & International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg. Zu den weiteren Mitautoren zählt u. a. Dr. Klaus Eiselmayer, Vorstand der CA Akademie. Der Sammelband gibt anhand ausgewählter Problemstellungen einen breiten Themenüberblick über Aspekte des Einsatzes und der Nutzung von Kennzahlen.



Inhaltsübersicht

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte, z. B. Fallstudien zur Jahresabschlussanalyse – Umsetzung und Praxis, z. B. Logistikkennzahlen – Organisation und IT, z. B. Excel-Umsetzung.

Einordnung und Einschätzung

Der Band befasst sich mit einem klassischen betriebswirtschaftlichem Thema und einem wichtigen Instrument der Controller. Die Einzelbeiträge haben den Charakter einer Bestandsaufnahme. **So liegt ein besonderer Schwerpunkt auf den klassischen Themen Finanzen, Produktion und Logistik. Besonders lesens- und diskussionswert ist der Beitrag über Nachhaltigkeit im Kennzahlensystem.** Probleme im Zusammenhang mit der Finanzkrise, der Shareholder-Value-Philosophie usw. werden angesprochen, aber im Rahmen dieser Veröffentlichung nur begrenzt vertieft. Hierzu bietet sich ein Vertiefungsband an. Neben der Vermittlung von fundiertem Wissen bietet der Band zahlreiche praktische Hinweise und Anregungen. Zum Leistungsumfang des Buches gehören auch Online-Arbeitshilfen (testweiser Zugriff verlief erfolgreich).

Online-Leseprobe (Abfrage am 13.02.15): http://shopmedia.haufegroup.com/ShopData/productpdfs/01499-0001_ReadingSample.pdf

Hirt, Michael

Die wichtigsten Strategietools für Manager

Mehr Orientierung für den Unternehmenserfolg

München: Vahlen, 2015 – 340 Seiten, € 49,80 / E-Book € 45,99

Buchüberblick

Dr. Michael Hirt ist Gründer und Geschäftsführer der Managementberatung HIRT&FRIENDS (www.michaelhirt.at). Das Werk ist Teil der Reihe „Management Competence“ und vermittelt Überblicks- und Orientierungswissen zu wichtigen Strategietools.



Inhaltsüberblick

Leitbild – Externe Analyse – Interne Analyse – Strategische Optionen – Strategieentscheidung – Strategische Planung – Strategieumsetzung – Anhang.

Einordnung und Einschätzung

Der Autor hat dieses Buch nach eigenen Angaben „aus der Sicht von Führungskräften geschrieben“. **Der Leser erhält eine strukturierte Erläuterung der jeweiligen Tools.** Die Tools, z. B. die Lebenszyklusanalyse oder die SWOT-Analyse, werden beschrieben und gekennzeichnet hinsichtlich Einsatzbereich und Vorbereitung, Umsetzung und Ergebnis, Vor- und Nachteile sowie Ressourcen (benötigte Informationen und Mitarbeiter sowie Zeitaufwand). Ausgehend von theoretischen Grundlagen steht die praktische Anwendung und Nutzung im Mittelpunkt. Die kompakte Darstellung hilft, das Wesentliche und Besondere der vorgestellten Instrumente relativ schnell zu erfassen. Auf dieser Grundlage lassen sich die Eignung und Verwendung der Tools für bestimmte Aufgabenstellungen prinzipiell abschätzen. Die komprimierte Darstellung kann daher bei der grundsätzlichen Auswahl und Beurteilung von Strategietools helfen. Die detaillierte Arbeit mit den Tools bedarf jedoch weiterführender Kenntnisse und Hilfeleistungen durch Literatur (darauf wird verwiesen) oder Beratungen. Das Buch folgt einer Berater-Logik. **Insgesamt vermitteln 102 Tools und Methoden** gegliedertes Strategiewissen und eine vielfältige praxisnahe Unterstützung des Strategieprozesses.

Verlagspräsentation mit Leseproben (Abfrage am 21.02.15): <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=13674234>

Schultz, Volker

Controlling

Das Basiswissen für die Praxis. 2., vollständig überarbeitete Auflage

München: Beck-Wirtschaftsberater im dtv, 2015 – 277 Seiten, € 14,90

Dr. Volker Schultz, Leiter des Finanz- und Rechnungswesens der Technischen Universität Darmstadt, gibt mit diesem Taschenbuch eine all-

gemeine Einführung in das Controlling. Das Buch eignet sich vor allem für Einsteiger sowie für Fach- und Führungskräfte außerhalb des Controllings. Klar und verständlich geschrieben und lesefreundlich aufbereitet.

Online-Leseprobe (Abfrage am 21.02.15): http://www.beck-shop.de/fachbuch/leseprobe/Schultz-Controlling-9783406670220_2711201406153035_lp.pdf



chen Umfange. Dieses Standardwerk bietet einen kompakten, vorteilhaft aufbereiteten Überblick über den aktuellen Stand der BWL aus einer modernen Sichtweise. Der Band nimmt unter den einschlägigen Lehrbüchern einen bedeutenden Platz ein.

Online-Leseprobe (Abfrage am 22.01.15): <http://www.esv.info/download/katalog/media/9783503158010/Leseprobe.pdf>

Schneck, Ottmar (Hrsg.)

Lexikon der Betriebswirtschaft

3.000 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf. 9., vollständig überarbeitete Auflage

München: C.H. Beck / DTV, 2015 – 1.042 Seiten, € 19,90

Dieses Taschenlexikon hat sich – trotz Internetnutzung – am Markt etabliert. Es bietet begriffliche Klarheit und Sicherheit sowie Erst-Informationen zu betriebswirtschaftlichen Begriffen. Das Spektrum reicht von Abandon und ABC-Analyse über z. B. Gewinnverwendung, Kapazitätserweiterungseffekt, Management Grid oder situativer Ansatz bis Zwischenkredit und Zwischenmitteilung. **3.000 Stichwörter und etwa 200 Abbildungen** (Zahlen gemäß Verlagsangaben) vermitteln fundiertes betriebswirtschaftliches Basiswissen. Die Merkmale Verständlichkeit, Verlässlichkeit und Lesbarkeit erhöhen den Gebrauchsnutzen für Studierende und Praktiker.

Online-Leseprobe (Abfrage am 09.01.15): http://www.beck-shop.de/fachbuch/leseprobe/Lexikon-Betriebswirtschaft-9783406673467_2711201406153035_lp.pdf



Aktuelles zur Betriebswirtschaftslehre – fundamentale Themen

Schweitzer, Marcell / Baumeister, Alexander (Hrsg.)

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Theorie und Politik des Wirtschaftens in Unternehmen, 11., völlig neu bearbeitete Auflage

Berlin: Erich Schmidt, 2015 – 1.067 Seiten, € 49,95

Buchüberblick

Dieses neu gestaltete Gemeinschaftswerk von rund 40 Autoren, überwiegend Hochschullehrer, macht durch zahlreiche Pluspunkte auf sich aufmerksam. Sowohl inhaltlich als auch formal erfüllt der Band hohe Anforderungen.

Inhaltsübersicht

Betriebswirtschaftslehre als Realwissenschaft – Wirtschaftliche und rechtliche Strukturen des Wirtschaftens – Grundlagen und Instrumente der Führung – Grundlagen des Wirtschaftens in Phasen des Unternehmensprozesses – Grundlagen der Unternehmensrechnung.

Einordnung und Einschätzung

Inhaltlich vermittelt das Werk den **neuesten betriebswirtschaftlichen Erkenntnisstand** und öffnet sich zudem neueren Diskussionen. Beispielsweise fanden Themen aus der Ethik und der Soziologie oder des Informationsmanagements Eingang, Internationalität und Interdisziplinarität sind weitere Akzente. Dazu trägt auch ein internationaler Beraterkreis bei. Dem Vernehmen nach wurde das Lehrbuch ins Chinesische, Russische sowie ins Japanische übersetzt. Jedes der 21 Module ist von mindestens zwei Autoren verfasst, sodass eine ausgewogene und mehrstimmige Darstellung und Vermittlung möglich ist. Vielfältige didaktische Elemente sichern eine hohe Studienfreundlichkeit (Definitionen, Merksätze, Beispiele, Abbildungen usw.). Die klare und verständliche Sprache erleichtert die Lektüre. Eine lesefreundliche Textgestaltung rundet den günstigen Eindruck ab. Ergänzende Unterlagen zum Download (nach einer mehrstufigen Anmeldeprozedur) erweitern und vertiefen das Angebot im erheblichen



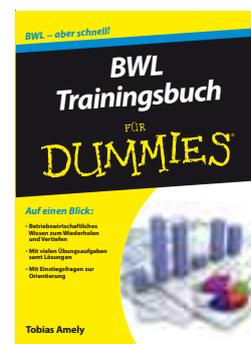
Amely, Tobias

BWL-Trainingsbuch für Dummies

Weinheim: Wiley-VCH, 2014 – 462 Seiten, € 24,99

Der Autor, Dr. Tobias Amely, ist den Angaben zufolge Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Das Buch verknüpft betriebswirtschaftliches Überblickswissen mit Übungsaufgaben. Die einzelnen Kapitel beginnen mit Einstiegsfragen zur Orientierung, es folgt themenbezogenes betriebswirtschaftliches Basiswissen, Aufgaben mit Lösungen schließen sich an. Laut Autor enthält das Buch **über 100 Übungsaufgaben**.

Es ist übersichtlich strukturiert und recht lesefreundlich gestaltet. Die Veröffentlichung bietet einerseits einen Crashkurs zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, orientiert an Lehrveranstaltungen von Fachhoch-



schulen, und andererseits eine fundierte Hilfe zur gezielten Prüfungsvorbereitung. Insgesamt bietet der Band zahlreiche Möglichkeiten, betriebswirtschaftliches Grundwissen zu trainieren, zu überprüfen und zu wiederholen. **Online-Lesprobe** (Abfrage am 20.01.15): http://www.wiley-vch.de/books/sample/352770941X_c01.pdf

Prüfungswissen – Erfolgsthemen

Moroff, Gerhard / Focke, Kai

Repetitorium zur Investitionsrechnung

Systematisch üben, Lernziele erreichen

Wiesbaden: Springer Gabler, 2015 – 256 Seiten, € 29,99 / E-Book € 22,99

Buchüberblick

Die Autoren, Prof. Dr. Gerhard Moroff und Prof. Dr. Kai Focke, lehren angabegemäß an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim. Sie legen ein Lern- und Übungsbuch zur Investitionsrechnung vor.

Inhaltsübersicht

Einführung – Statische Investitionsrechnung – Finanzmathematische Grundlagen – Dynamische Investitionsrechnung – Entscheidungen bei Unsicherheit – Vollständige Finanzpläne – Programmentscheidungen – Anhang (Tabellen).

Einordnung und Einschätzung

Der Schwerpunkt dieses Bandes liegt im Transfer vorhandenen Wissens der Investitionsrechnung in Anwendungssituationen durch praktisches Üben. Dafür stehen **über 100 Aufgaben sowie zahlreiche Kontrollfragen** zur Verfügung, jeweils mit Lösungen. Auf theoretische Inhalte wird knapp eingegangen. Der vorliegende Arbeitsband kann eine wirksame Hilfe dazu sein, sich Umsetzungswissen der Investitionsrechnung anzueignen. Er verhilft zur Sicherheit in der Nutzung und im Umgang mit Fragen der Investitionsrechnung. Dazu findet der Leser gut fundiertes und benutzerfreundlich aufbereitetes Grundlagenwissen. Der Band eignet sich für Studierende als Lern- und Prüfungshilfe und für Praktiker zur Auffrischung oder auch als Einstiegshilfe.

Verlagspräsentation mit Online-Leseproben (Abfrage 03.02.15): <http://www.springer.com/springer+gabler/rechnungswesen/book/978-3-658-06646-8?detailsPage=authorsAndEditors>



Prüfungstraining Wirtschaftswissenschaften

1001 Aufgaben mit Lösungen

Konstanz: UVK, 2015 – 215 Seiten, € 19,99

Diese Neuerscheinung ist das Gemeinschaftswerk eines Autorenteam. In diesem Buch werden **1001 Single Choice- und Multiple Choice-**

Fragen (durchnummeriert sind es 1009 Fragen) zu diesen Themenbereichen präsentiert: Betriebswirtschaftslehre, Bilanzierung, Controlling, Personalwirtschaft, Marketing, Mikroökonomie, Makroökonomie, Außenwirtschaft, Europäische Integration, Zivilrecht sowie Öffentliches Recht für Wirtschaftswissenschaften. Eine Lösungsschablone im Anhang des Buches ermöglicht, die Richtigkeit der Antworten zu überprüfen und zu einer Eigenbewertung zu gelangen. Die Auswahl der Fragen bezieht sich auf die Kerninhalte der jeweiligen Fachgebiete. Das Werk eignet sich zur gezielten Prüfungsvorbereitung und macht darüber hinaus mit Prüfungssituationen vertraut. Ferner kann es zur Unterstützung bei der Erarbeitung und Einübung wirtschaftswissenschaftlichen Basiswissens dienen, ebenso zur Festigung und Auffrischung vorhandenen Wissens. Insofern auch ein Informationsangebot an Studierende, Dozenten und Praktiker.



Wagner, Helmut / Turke, Hilke

VWL-Klausuren

Ein Übungsbuch. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Berlin: de Gruyter Oldenbourg, 2015 – 151 Seiten, € 24,95

Die Autoren, Univ.-Prof. Dr. Helmut Wagner und Hilke Turke, arbeiten am Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre an der FernUniversität in Hagen. Ziel dieses Buches ist es nach den Worten der Autoren, **„bei der Klausurvorbereitung und der eigenständigen Vertiefung des Lehrstoffes zu unterstützen“**. Das Buch gefällt durch zahlreiche didaktische Elemente: Jedes Kapitel beginnt mit einer kurzen Zusammenfassung der nachfolgenden Inhalte, stellt die relevanten Schlüsselbegriffe dar, Übungsaufgaben mit Lösungen sowie zusätzliche Lernhilfen für volkswirtschaftliche „Prüfungsklassiker“. Das Buch bietet zum einen eine Prüfungs- und Lernhilfe und zum anderen eine problemorientierte Zusammenfassung der VWL.



Digitalisierung – ein Megathema

Andelfinger, Volker P. / Hänisch, Till (Hrsg.)

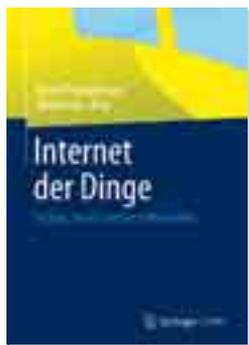
Internet der Dinge

Technik, Trends und Geschäftsmodelle

Wiesbaden: Springer Gabler, 2015 – 175 Seiten, Buch mit festem Einband € 34,99 / E-Book € 26,99

Buchüberblick

Volker P. Andelfinger ist den Angaben zufolge Unternehmensberater und Dozent an der DHBW – Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Prof. Till Hänisch lehrt Wirtschaftsinformatik an der DHBW Heidenheim. Gemäß Vorwort haben Studierende der Dualen Hochschule Baden-Württemberg im Rahmen eines Integrationsseminars das Buch mitgestaltet und mitgeschrieben. Das Buch befasst sich mit einem zentralen Veränderungsprozess unserer Zeit. **„Internet der Dinge bezeichnet die Vernetzung von Gegenständen mit dem Internet, damit diese Gegenstände selbstständig über das Internet kommunizieren und so verschiedene Aufgaben für den Besitzer erledigen können“ (Gabler Wirtschaftslexikon).**



Inhaltsübersicht

Einleitung – Grundlagen – Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen – Entwicklung einer Innovationskultur – Arbeitswelten: grundsätzliche Trends und Einflüsse des Internets der Dinge – Neuer Klassenkampf: Angestellte versus Freelancer – Entlastung und Konzentration als Chance versus weitere Digitale Demenz – Zusammenfassung und Ausblick.

Einordnung und Einschätzung

Der Band gibt eine zusammenfassende Beschreibung der Entwicklung des Internets mit Schwerpunkt „Internet der Dinge“. Die Autoren spiegeln einen bedeutsamen Veränderungsprozess. Dabei greifen sie verschiedene Facetten auf und beleuchten die Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven. Breiten Raum nehmen technische Aspekte ein. Aber auch gesellschaftliche und kulturelle Faktoren und vor allem die Auswirkungen auf den Menschen in seinen verschiedenen Rollen werden aufgegriffen. Die Autoren reflektieren die Mehrdeutigkeit dieser gewaltigen Entwicklung zwischen beachtlichem Chancenpotenzial und Schattenseiten der Internetnutzung. Eine allgemeine Technikfolgenabschätzung nimmt die neuen Arbeitsziele der Internetnutzung ebenso in den Blick wie die damit verbundenen Konsequenzen, Voraussetzungen und Risiken. Deutlich wird, dass eine Entwicklung in Gang gekommen ist, die sich nicht mehr aufhalten, aber beeinflussen lässt. Der Band vermittelt kompaktes Wissen zur gegenwärtigen Internetentwicklung, informiert über voraussichtliche Trends und deren wahrscheinliche Folgen, regt an und ermutigt zum proaktiven Umgang mit dieser Entwicklung. Das Buch ist verständlich und interessant geschrieben und insgesamt gut lesbar. Es bietet eine fundierte Grundinformation zu Stand und Fortgang und Nutzung des Internets.

Verlagspräsentation mit Leseproben (Abfrage am 09.01.15): <http://www.springer.com/springer+gabler/management/book/978-3-658-06728-1>

Deggendorfer Forum zur digitalen Datenanalyse e.V. (Hrsg.)

Transparenz durch digitale Datenanalyse Prüfungsmethoden für Big Data

Berlin: Erich Schmidt, 2014 – 157 Seiten, € 39,95 / E-Book € 39,98

Buchüberblick

Der Herausgeber ist ein Verein, der nach eigenen Angaben den Zweck verfolgt, Wissenschaft, Hochschulbildung und Praxis auf allen Gebieten der digitalen Datenanalyse in den Bereichen Interne Revision, Wirtschaftsprüfung, Steuerrecht, Controlling und betriebswirtschaftliche Prozessoptimierung zu fördern. Weblink: <http://www.dfdda.de/homeneu.html> (Zugriff am 07.01.15). Die vorliegende Veröffentlichung ist der Tagungsband zum 9. Deggendorfer Forum 2013.

Inhaltsübersicht

Neue Transparenz durch Data Analytics – Datenbionik – Wie entstehen die Daten? – Web Analytics in betriebswirtschaftlichen Prüfungen – Registrierkassen, E-Bilanz, die neuen Möglichkeiten der Betriebsprüfung – Ausgewählte Prüfungsmethoden im Spannungsfeld theoretischer Nutzen und praktischer Umsetzung.

Einordnung und Einschätzung

Der Band vermittelt den **Gedanken- und Informationsaustausch einer Fachtagung**, die sich mit den Konsequenzen von Big Data auf die betrieblichen Prüfungen beschäftigt. Im Fokus stehen Aspekte, wie sich die wachsenden Datenmengen auf die Prüfungsprozesse, die Prüfer und die Unternehmen auswirken. Ferner Technologien und Analysemethodik sowie Aufgaben und Probleme aus der praktischen Umsetzung. Für Controller ist der Beitrag „Wie entstehen Daten? Was kann ich wissen“ recht lesenswert. Der Autor des Beitrags, Prof. Dr. Gunter Dueck, bemerkt: **„Daten sind in heutigen Unternehmen so wichtig geworden, dass wir schon wieder darunter leiden.“** Er reflektiert, wie es heißt, die „Zahlenbetrachtungen“ und macht auf zahlreiche Problemlagen aufmerksam. Das Buch skizziert Entwicklungen und Veränderungen, konfrontiert den Leser mit sich abzeichnenden Konsequenzen. Der Band vermittelt Impulse, gibt Orientierung, aber kaum abschließende Lösungen und Antworten. Er dokumentiert eine Momentaufnahme, gibt einen Zwischenstand **zur vielschichtigen Verzahnung von Prüfungsmethoden und Big Data.**

Online-Leseprobe (letzte Abfrage am 07.01.15): <http://www.esv.info/download/katalog/inhvzch/9783503156757.pdf>



Führung – ein Dauerthema

Girbig, Katja

Wertemanagement

Unternehmenssteuerer und ihre Anker

Wiesbaden: Springer Gabler, 2014 – 183 Seiten, Buch € 34,99 / E-Book € 26,99

Buchüberblick

Die Autorin, Diplom-Psychologin Katja Girbig, ist Beraterin und Managementcoach in Hamburg (Web-Link: www.katja-girbig.de). Führungsfra-

gen und Werteverwirklichung zählen zu ihren thematischen Schwerpunkten. Dieses Buch spiegelt Gespräche mit Hamburger Unternehmensführern über Werteverständnis und Wertepaxis.

Inhaltsübersicht (Auszug)

Einführung – Wertearbeit ganz pragmatisch – Glaube an das Gute – Vernunft als Grundhaltung – Leidenschaft ist das Elixer – Behutsame Entwicklung auf bewährtem Fundament – Führungskraft als Vorbild – Rückhalt durch Loyalität – Resümee und Ausblick.

Einordnung und Einschätzung

Der Band umfasst ein einführendes und ein zusammenfassendes Kapitel der Autorin sowie **18 strukturierte Interviews**. Die Interviews folgen einer einheitlichen Grundstruktur, die sich vor allem auf die **Themenfelder Werteverständnis, Werteumsetzung und Werteperspektive** bezieht. Jedes Interview endet mit einer kurzen Gesprächsreflexion der Autorin. Die Gesprächspartner stammen aus unterschiedlichen Unternehmen, vertreten verschiedenartige Sichtweisen und setzen ähnliche, aber auch auseinandergehende Akzente. Die Interviewpartner antworten engagiert, interessiert und persönlich, bringen ihre Erfahrungen und Einsichten, unternehmensspezifische Momente ebenso wie ihre Persönlichkeit und ihre individuellen Eigenarten ein. Über die Interviews und die Ergänzungen der Verfasserin erschließen sich vielfältig Fragen und Probleme des Wertemanagements. Beispielsweise wird deutlich, dass im beruflichen Alltag zumeist Leistungswerte betont und an die Mitarbeiter zurückgemeldet werden, aber andere Werte i.d.R. ungleich weniger, obwohl ebenfalls bedeutsam. Die Autorin stellt ein Werteviereck in die Diskussion (**Leistungs-, Kommunikations-, Kooperationswerte sowie Moralische Werte**). Das lebendig geschriebene und gut lesbare Buch vermittelt vielfältige Impulse, gibt Einblicke in die Führung unterschiedlicher Firmen, regt zum Nach- und Weiterdenken sowie zur Beschäftigung mit angewandtem Wertemanagement an.

Verlagspräsentation mit Leseproben (Abfrage am 16.01.15): <http://www.springer.com/springer+gabler/management/book/978-3-658-02615-8>

Nink, Marco

Engagement Index

Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie.

München: Redline, 2014 – 96 Seiten, € 30,- / E-Book € 24,99

Buchüberblick

Der Autor, Marco Nink, M. A., ist angabegemäß Senior Practice Consultant bei Gallup in Deutschland. Der Engagement-Index des Beratungsunternehmens Gallup gilt als bedeutende Studie zur Arbeitsplatzqualität. Sie zeigt, wie es um die emotionale Mitarbeiterbindung der deutschen Arbeitnehmer bestellt ist.



Inhaltsüberblick

Eine Insel der Glückseligen? – Zufriedenheit ist nicht genug – Wettbewerbsfaktor emotionale Mitarbeiterbindung – Mitarbeiter als Marketingressource – Vorsicht Burnout! – Baustelle Führung – Bedürfnisse und Erwartungen am Arbeitsplatz erfüllen – Anhang.

Einordnung und Einschätzung

Der Band enthält vielfältiges statisches Material zur emotionalen Mitarbeiterbindung. Die Erhebungs- und Untersuchungsergebnisse werden angemessen aufbereitet, analysiert und kommentiert. Dabei wird ein breites Themenspektrum erfasst von der Einschätzung der Zukunftserwartungen über z.B. Mitarbeiter als Markenbotschafter oder die Arbeitsbelastung bis zu Führungsfragen, insbesondere zur Rolle und Funktion der Vorgesetzten. Die Interpretation der Daten macht auf Schwachstellen aufmerksam und arbeitet Stellhebel zur Steigerung der Mitarbeiterbindung heraus. **Die emotionale Mitarbeiterbindung wird als erhebliche wirtschaftliche und kulturelle Größe und damit als Aufmerksamkeits- und Steuerungsfaktor herausgearbeitet.** Insofern ist das Werk nicht nur ein „Datenbuch“, sondern auch ein Impulsbuch“. Der Autor gelangt zu der zentralen Feststellung, dass trotz unbestritten positiver Tendenzen unverändert Handlungsbedarf bestehe. Die meisten Befunde sind wenig schmeichelhaft, sodass der Autor als Ergebnis dieser repräsentativen Erhebung den unternehmerischen Erfolg langfristig gefährdet sieht. Das Buch ist gut lesbar, anschaulich und verständlich verfasst, zudem recht informativ und anregend konzipiert.

Online-Leseprobe (Abfrage 27.01.15): <https://www.m-vg.de/mediafiles/article/pdfdemo/978-3-86881-528-3.pdf>



Schreiben – ein Kompetenzthema

Duden Ratgeber

Briefe und E-Mails gut und richtig schreiben: Geschäfts- und Privatkorrespondenz verständlich und korrekt formulieren. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage.

Berlin: Dudenverlag, 2015 – 607 Seiten, € 18,99 / auch als E-Book

Der Titel präsentiert sich als „Ratgeber und Nachschlagewerk für Ihre Korrespondenzen in einem Band“. Er bietet Wissen und Orientierung zum richtigen und stillvollen Schreiben. Das erste Kapitel erklärt die Grundlagen für das verständliche Schreiben. Das zweite Kapitel widmet sich umfassend formalen Kriterien wie DIN-Normen, Schriften und Gestaltungsregeln usw.



Es folgen 500 (Verlagsangabe) Mustertexte und Textbausteine zur Privat- und Geschäftskorrespondenz einschließlich 400 (Verlagsangabe) Vorlagen zum Download (testweiser Zugriff verlief erfolgreich). Zum Schluss finden sich auf rund 150 Seiten alphabetisch geordnete Sprachtipps, die für Sicherheit in Zweifelsfällen sorgen. Insgesamt eine verlässliche, gut lesbare und anwendungsbezogene Handreichung zum fehlerfreien und angemessenen Schreiben.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (Abfrage am 17.02.15): <http://www.duden.de/shop/duden-ratgeber-briefe-und-e-mails-gut-und-richtig-schreiben-173830>

Kruse, Otto

Lesen und Schreiben

Der richtige Umgang mit Texten im Studium. 2., überarbeitete Auflage.

Konstanz: UVK, 2015 – 188 Seiten, € 11,99

Der Autor, Prof. Dr. Otto Kruse, ist angabengemäß Leiter des Zentrums für Professionelles Schreiben der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW. Das Buch richtet sich vorrangig an Studierende. Der Titel ist aber auch ein Angebot an alle, die sich näher mit den **Schlüsselkompetenzen Lesen und Schreiben** befassen wollen. Hierzu vermittelt der Band vielfältiges nutzenorientiertes Wissen. Beispielsweise zu den Konventionen wissenschaftlicher Texte oder zur Sprache als Werkzeug. Das zweifarbige Buch ist gut lesbar und lesefreundlich aufgebaut, zahlreiche Abbildungen und Übersichten illustrieren den Stoff. Eine nützliche und brauchbare Unterstützung der eigenen Kompetenzentwicklung.

Online-Leseprobe (Abfrage am 17.02.15): <http://star.huterundroth.at/index.php?id=1250>

Lehmann, Günter

Wissenschaftliche Arbeiten: zielwirksam verfassen und präsentieren. 5., völlig neu bearbeitete Auflage.

Renningen: Expert, 2015 – 285 Seiten, € 38,60

Der Autor, Prof. Dr. paed. habil. Günter Lehmann, hat den Angaben zufolge als Hochschullehrer und langjähriger Direktor eines freien Bildungsinstituts über 30 Jahre Diplomanden, Promovenden und Habilitanden betreut. Das Buch wendet sich an Leser, die als Studierende oder auch in Wirtschaft und Verwaltung mit wissenschaftlichen Arbeiten befasst sind. Ziel der Veröffentlichung ist gemäß Vorwort, die „**wissenschaftliche Professionalität**“ zu erweitern. Mit 14 Kapitel führt der Autor durch die Facetten des wissenschaftlichen Arbeitens und vermittelt vielfältige Hin-

weise und Empfehlungen. Der Stoff ist tief gegliedert, wird übersichtlich und anschaulich präsentiert, wozu 117 Abbildungen, viele Checklisten sowie eine vorteilhafte Textgestaltung beitragen. Der Autor bietet einen gut lesbaren und anwendungsbezogenen Ratgeber zum fachlichen und methodischen Vorgehen bei der Erstellung, zur formalen und inhaltlichen Gestaltung sowie zur Präsentation anspruchsvoller Arbeiten.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (Abfrage am 17.02.15): <http://www.expertverlag.de/index.php?bn=3250>



Gesundheit und Fitness – ein Bedingungssthema

Gündel, Harald / Glaser, Jürgen / Angerer, Peter

Arbeiten und gesund bleiben

K.O. durch den Job oder fit im Beruf.

Berlin: Springer Spektrum, 2015 – 205 Seiten, € 14,99 / E-Book € 9,99

Buchüberblick

Ein Kardiologe, ein Arbeits- und Organisationspsychologe und ein Psychosomatiker veröffentlichen dieses Sachbuch in der Reihe „Kritisch hinterfragt“. Im Fokus stehen die Fragen, wie Arbeiten die Gesundheit beeinflusst und was der Einzelne und die Unternehmen zum gesund Bleiben beitragen können.

Inhaltsübersicht

Wenn Aufgabenerfüllung glücklich macht – Macht Arbeitslosigkeit krank? – Licht und Schatten der Arbeit in Gruppen – Führen und geführt werden – Wandel oder Stabilität – Zeit- und Leistungsdruck in der Arbeit – Stress in der Arbeit – Burnout – Arbeitspausen, Erholung und Urlaub – Kann man Resilienz lernen? – Was kann der Betrieb tun?

Einordnung Einschätzung

Der Beitrag greift ein wichtiges Thema mit weitreichender Bedeutung auf. Das tief gegliederte Inhaltsverzeichnis und das umfangreiche Stichwortverzeichnis listen zahlreiche Fragen und Problemstellungen auf, die sowohl für das Wohlbefinden der Mitarbeiter als auch für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen essenziell und vielfach auch umstritten sind. **Die Autoren bilden die zwei Gesichter der Arbeit ab: Lust oder Frust?** Das Buch ist problemzentriert (Gesundheit und Arbeit), wissens- und faktenorientiert mit wissenschaftlichem Bezug sowie gut lesbar geschrieben, u. a. mit inspirierenden Fragen und Zusammenfassungen. Besonders die beiden letzten proaktiven Hauptkapitel unterstreichen Wert und Nutzen dieser Neuerscheinung.



Verlagspräsentation mit Leseproben: <http://www.springer.com/springer+spektrum/sachbuch/book/978-3-642-55302-8>

Voelpel, Sven / Fischer, Anke

Mentale, emotionale und körperliche Fitness

Wie man dauerhaft leistungsfähig bleibt.

Erlangen: Publicis Publishing, 2015 – Seiten, € 24,90

Buchüberblick

Dr. Sven Voelpel ist Professor für Betriebswirtschaft an der Jacobs University Bremen und Anke Fischer Journalistin und Dozentin. Das Buch beruht auf vielfältiger Förderung und Unterstützung, u. a. der Bundesagentur für Arbeit (Weise, Vorsitzender des Vorstandes, hat eines der drei Geleitworte geschrieben). Der Titel widmet sich Verfassung und Leistungsfähigkeit in einem nachhaltigen und ganzheitlichen Sinne.



Inhaltsüberblick

Fitness – Ernährung, z. B. Regeln der Ernährung – Mentale Fitness, z. B. Sozialkompetenz – Bewegung, z. B. Sportarten und Übungen.

Einordnung und Einschätzung

Das Buch versteht **Fitness nicht nur als Aufgabe und Problem des Einzelnen, sondern auch als Herausforderung der Unternehmen und der Wirtschaft und Gesellschaft.** Angesichts dieses Maßstabes leistet das Autorenteam eine ernsthafte und engagierte Auseinandersetzung mit diesem Thema. Sachkundig und wissenschaftlich fundiert vermittelt das Autorenteam Grundsätzliches zu einer umfassenden Fitness. Viele praktische Tipps und Empfehlungen, Checklisten und Selbsttest sichern ein hohes Nutzenpotenzial. Das Buch ist nützlich, weil es ein bedeutsames Thema fokussiert und reflektiert, und brauchbar, weil es praxis- und anwendungsnah geschrieben ist. Insgesamt eine recht lesens- und beachtenswerte Veröffentlichung.

Verlagspräsentation mit werbenden Stimmen zum Buch, jedoch ohne Leseproben (Abfrage am 11.02.15): <https://books.publicis.de/cms/website.php?id=/de/produkte/trainingconsultinghumanresources.htm&action=detail&pid=30212&pages=1>

Wie kommen Bücher zum Leser? Über Buch-PR!

In Branchenkreisen heißt es, der Bucherfolg sei kein Zufall. Man müsse ihn planen und pushen, so die Aufforderung. Wer über sein Buch schweigt, geht in der Flut der Neuerscheinungen unter, wie eine andere Einschätzung lautet. Ein Buch braucht Publizität, so eine weitere Auffassung. Die Flut an Neuauflagen und Neuerscheinungen führt zu einer wachsenden Unübersichtlichkeit. Auch für den potenziellen Leser ist das Angebot an Literatur tendenziell unüberschaubar, da in der Regel stets

zahlreiche Titel um seine Aufmerksamkeit und Gunst werben und konkurrieren. Unter dem Begriff „Buch-PR“ bündeln sich Konzepte, Instrumente und Maßnahmen, wie ein Verlag bzw. Medienhaus, ein Autor bzw. ein Self-Publisher (Selbstverleger) für ein Buch Öffentlichkeit und Aufmerksamkeit schaffen können. Dahinter steht eine spezifische Kommunikationsarbeit, die verschiedene Kommunikationsziele verfolgt und dazu geeignete Maßnahmen einsetzt. Neben der direkten Vermarktung, die den Abverkauf von Büchern unmittelbar fördern soll, richten sich indirekte Maßnahmen darauf, das Thema und damit auch das Buch in die öffentliche Diskussion zu bringen und / oder darauf, Bekanntheit und Kompetenz des Autors zu stärken. Natürlich kommt es auch darauf an, ob es sich um einen A-Titel handelt, der besonders positioniert wird, oder um einen mitlaufenden C-Titel. Auch macht es einen Unterschied, ob ein bekannter Autor oder ein relativ namenloser Autor veröffentlicht. Letztlich unterscheiden sich auch die Verlage in ihrer Vorgehensweise. Typische Maßnahmen, ein Buch seitens des Verlages und / oder des Autors in die Öffentlichkeit und damit zum Leser zu bringen, sind beispielsweise:

- Verlagsprogramme und Novitätenlisten (Novität = Neuheit, Neuerscheinung)
- Pressemitteilungen und Anzeigen
- Buchpräsentationen
- Posten in Social Media
- Vortragsveranstaltungen
- Autorenwebsite und Autorenblog
- Autoren-Interviews, z. B. in Fachzeitschriften
- Präsentationen, z. B. auf Buchmessen
- Lesungen und Workshops

Zu guter Letzt

Und nicht zuletzt: Ihre Hinweise und Vorschläge zum Inhalt und zur Gestaltung Ihres Literaturforums sind jederzeit willkommen

E-Mail: alfred.biel@gmx.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Ich grüße Sie herzlich bis zum Wiederlesen und wünsche Ihnen eine gute Zeit.

„Ihr Bücherwurm“ Alfred Biel

Quellen- und Literaturhinweise

Borgmann, Gabriele: Vom Exposé zum Bucherfolg: Schreib- und PR-Leitfaden für engagierte Autoren. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.

Laumer, Ralf: Buch-PR. Berlin: Freie Journalistenschule, 2013.

Ergänzender Online-Service für Leser des Literaturforums

Der Änderungs- und Ergänzungsdienst zum gedruckten Literaturforum bringt insbesondere Neuauflagen und erscheint als „Online-Literaturforum“ unter: <http://www.haufe.de/controllers/> (unter News Online-Literaturforum). Chronologisch und gesammelt unter <http://www.haufe.de/controllers/> durch Eingabe des Suchbegriffs „Online-Literaturforum“.

Vom Risikomanagement als „Silo“ zu einer integrierten, risikoorientierten Unternehmensführung

Risikoanalyse und Simulation für Managemententscheidungen



Prof. Dr. Werner Gleißner

Das „wirkliche“ Risikomanagement eines Unternehmens wird eher durch die Unternehmensführung erreicht als durch die Risikomanager, die oft eher Risikoccontroller sind. Dies ist aber prinzipiell kein Problem, würden sie durch ihre Methoden und Risikoinformationen dazu beitragen, dass die Entscheider Ertrag und Risiko gegeneinander abwägen könnten. Und genau hier liegt das Problem: Risikomanagement wird noch zu oft als „Silo-funktion“ gelebt und ist bei der Vorbereitung wichtiger Entscheidungen von Vorstand bzw. Geschäftsführung gar nicht involviert. Dies ist das Thema meines Beitrags in dieser Ausgabe: „Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen“.

Traditionelle Risikomanagement-Ansätze haben oft schwerwiegende Konstruktionsfehler, die einen praktischen Nutzen in Frage stellen. Sichergestellt werden muss, dass das Risikomanagement sich nicht nur mit den bestehenden Risiken beschäftigt, sondern insbesondere auch mit Handlungsoptionen sowie geplanten Projekten und Maßnahmen. Es ist auch

wenig hilfreich, erst nach einer Entscheidung festzustellen, welche Implikationen diese für das Unternehmen – speziell für Risiken und Rating – nun gehabt hat.

Das wichtigste Einsatzfeld der Risikoanalysen ist die Vorbereitung von Entscheidungen. Um dieses Feld zu erschließen, sollte man sich an einem integrierten, risikoorientierten Unternehmensführungsansatz ausrichten, da gut vorbereitete Entscheidungen oft Informationen aus Risikoanalyse, Controlling, Marketing, Produktion, Strategie verbinden müssen.

Auch der Beitrag von Prof. Robert Rieg – „Break-Even-Analyse im Mehrproduktfall unter Unsicherheit und Risiko“ – zeigt schön, wie das Risikomanagement in einem integrierten Ansatz aus dem oft festzustellenden „Silo“ befreit werden kann. Das von Prof. Rieg erläuterte Verfahren ist für Controlling, Risikomanagement, Marketing, Produktionsplanung und Unternehmensführung gleichermaßen bedeutsam.

Es ist ein schönes Beispiel für die Möglichkeit der Leistungssteigerung eines traditionellen deterministischen Verfahrens, der Break-Even-Analyse, durch die Monte-Carlo-Simulation, einer Schlüsseltechnologie des Risikomanagements. Diese Integration trägt zu einer „risikoorientierten Unternehmensführung“ bei und hilft dem Management bei der Entscheidungsvorbereitung.

Haben Sie weitere gute Beispiele für die Nutzung von Techniken der Risikoanalyse und Risikoaggregation, speziell auch in Anwendungsfällen außerhalb des traditionellen Risikomanagements? Ich würde mich freuen, wenn Sie darüber einen Beitrag für das Controller Magazin schreiben würden. //

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Prof. Dr. Werner Gleißner

TOPEVENT

15. Juli 2015 – 8. Münchener Risikomanager-Stammtisch

21. August 2015 – Sitzung Arbeitskreis „Risikomanagement im Mittelstand“ in Essen

21./22. September 2015 – Risk Management Congress 2015 – Die 10. RMA-Jahreskonferenz in Stuttgart

Impressum

Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der Risk Management Association e.V.
 ralf.kimpel@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle

Risk Management Association e.V.
 Englmannstr. 2, D-81673 München
 Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)
 Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)
 E-Mail: office@rma-ev.org
 web: www.rma-ev.org

Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,
 Tel.: +49.(0)711- 79 73 58 30

Der neu konstituierte RMA Beirat

Am 22. April 2015 trafen sich die Vorstände und der neu konstituierte Beirat der Risk Management Association e.V zur ersten Sitzung in München.

Es ist dem Vorstand der RMA gelungen, mit neun hochkarätigen Mitgliedern aus Wissenschaft und Praxis ein professionelles Netzwerk aus Wissenschaft und Unternehmen zu gewinnen, welches den Vorstand insbesondere bei strategischen Vereinsangelegenheiten berät. Im Fokus der ersten Beiratssitzung standen – neben dem ersten gegenseitigen Kennenlernen – eine Analyse der Stärken und Schwächen der RMA.



Hier die Mitglieder des Beirates der Risk Management Association e.V.:
Von links nach rechts: Dr. Benjamin Lühr, Deutsche Lufthansa AG;
Prof. Mag. Dr. Walter Schwaiger, Technische Universität Wien;
Prof. Dr. Wolfgang Gaissmaier, Universität Konstanz;
Cornelius Nickert, Kanzlei Nickert; Dr. Karsten Schnetzer, Deutsche Telekom AG;
Heinz Heineke, Schleupen AG; Markus Kalepky, Porsche SE (Vertretung von
Dr. Johannes Lattwein); Prof. Dr. Werner Gleißner, FutureValue Group AG;
auf dem Bild fehlt: Prof. Dr. Roland Franz Erben, Hochschule für Technik Stuttgart

Als Stärken wurden hervorgehoben:

- Der jährliche Risk Management Congress (RMA Jahreskonferenz)
- Der fachliche Austausch in den vielfältigen Arbeitskreisen
- Der Zertifikatslehrgang zum Enterprise Risk Manager zusammen mit der Universität Würzburg
- Die Risikomanagement-Fachbeiträge im Controller-Magazin
- Die Kooperation mit zahlreichen, fachlich benachbarten Verbänden

Als Schwächen wurden erkannt:

- Die langsam eintretende Stagnation der Mitgliederzahl
- Die begrenzten finanziellen Mittel
- Das Fehlen einer hauptamtlichen Geschäftsführung

Als zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen des Beirates haben sich herausgestellt:

- Der Ausbau des Weiterbildungsangebotes auf unterschiedlichen Ebenen
- Die Entwicklung von zielgruppenspezifischen Vereinsangeboten
- Die Ausdehnung der Zusammenarbeit mit Hochschulen und Universitäten, um einen Transfer aus der Wissenschaft in die Praxis zu gewährleisten
- Die Verstärkung der Mitgliederakquisition

Die nächste Sitzung des Beirates soll im Rahmen des Risk Management Congress in Stuttgart stattfinden. //

Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2015



Am 21. und 22. September 2015 versammelt sich die deutschsprachige Risikomanagement Community in Stuttgart zum jährlichen Treffen, Networking und Austausch zu den aktuellsten Problemstellungen der Branche. In Kooperation mit dem Bundesverband der Ratinganalysten e. V. (BdRA) beschäftigen wir uns im Jubilä-

umsjahr schwerpunktmäßig mit den Themen Rating & Risikomanagement, Supply-Chain-Risikomanagement, COSO vs. ISO 31000 bis zu Reputationsrisikomanagement. Auch in diesem Jahr war es uns möglich namhafte Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft für die Veranstaltung zu gewinnen. So referiert

beispielsweise der bekannte Journalist und Fernsehmoderator Markus Gürne in seiner Keynote über „den freien Fall der freien Märkte“. Ein weiterer Höhepunkt der Konferenz stellt der Vortrag der Leiterin des Risikomanagements der Porsche AG, Karin Lattwein dar, welche mit ihrem Vortragstitel: „Finanzielle Ausfallrisiken in der Lieferantengruppe frühzeitig erkennen“ das Schwerpunktthema der Supply-Chain-Risiken beleuchtet.

Abgerundet wird die zweitägige Veranstaltung durch Workshops und eine Podiumsdiskussion, die den theoretischen und praxisnahen Fach-austausch zu aktuellen Fragen im Risikomanagementumfeld anregen. //

Nähere Informationen über die Veranstaltung finden Sie unter:

www.jako2015.rma-ev.org

Ein unverzichtbarer Baustein für Controlling 4.0

Das integrierte Reifegradmodell für das Chancen-/Risikomanagement und Controlling

Im Arbeitskreis West 1 des Internationalen Controllervereins (ICV) wurde auf der Basis eines sehr differenzierten Reifegradmodells ein Controlling Audit erarbeitet. Dies dient zur Evaluierung des Status und der Zielsetzung des Controllings in Unternehmen. Die Ausprägungen werden mit den Stufen 1 bis 10 bewertet. Eine Gesamtnote wird im Modell nicht vergeben. Auf Basis des Controlling Audits werden Handlungsempfehlungen entwickelt, die eine zielgerechtere, unternehmensspezifische Weiterentwicklung des Controllings möglich machen. Ein ähnliches Modell aus Sicht des Chancen-/Risikomanagements hat der Facharbeitskreis Controlling und Risikomanagement des Internationalen Controllervereins (ICV) und dem Risk Management Association eV (RMA) entwickelt.



Von links nach rechts: Günter Bornmann, Heinz Schlagner, Oliver Birk, Hartmut Ibershoff, Dieter Weise, Rainer Kalwait, Dieter Wäscher, vorne Thilo Knuppertz

Im Rahmen eines Risikomanagementstammtisches in Düsseldorf entstand die Idee, das Controlling Audit um Chancen- und Risikomanagement mit dem Ziel eines integrierten Reifegrad- und Auditmodells zu erweitern. In Zusammenarbeit mit dem Facharbeitskreis Controlling und Risikomanagement und dem Risk Management Association eV (RMA) wird das bestehende Modell des AK West 1 um ein Chancen-/Risikomanagementmodul erweitert. In einem gemeinsamen Workshop am 29. April 2015 wurden bereits fünf Bereiche definiert, in denen mit mehreren Fragen der Status und die Zielsetzung der Führungskräfte, Controller und Risikomanager des Unternehmens abgefragt werden:

1. Chancen- / Risikokultur / -politik
2. Chancen- / Risiko-Analyse
3. Aggregation
4. Steuerung
5. Organisation und Vernetzung mit Controlling / Reporting

Die Kriterien wurden erarbeitet. Wie in den anderen Modulen des Controlling Audits wird es auch im Modul Chancen- / Risikomanagement Bewertungshilfen zur Einschätzung des Status und der Zielsetzung geben. Diese Bewertungshilfen (Stufe 1, 5, 10) werden noch in den beiden Arbeitskreisen abgestimmt. Um praktische Erfahrungen zu sammeln benötigen wir interessierte Unternehmen. Diese können sich gerne bei den Arbeitskreisleitern Dieter Wäscher (dieter.waescher@t-online.de) und Prof. Dr. Rainer Kalwait (rainer@kalwait.com) melden. //

Gründung und erstes Treffen des AK

„Risiken in der Energiewirtschaft“

Trotz gestiegener regulatorischer und marktgebener Anforderungen an die Risikomanagementsysteme (RMS) von Stadtwerken oder im Allgemeinen von Energiewirtschaftsunternehmen weisen diese in der Praxis häufig Handlungspotenziale auf. Diese betreffen, neben organisatorischen Aspekten und Schnittstellenproblemen, häufig die Berücksichtigung branchenspezifischer Risiken in der Risikokommunikation, sowie mögliche Bewertungsansätze der Unternehmen.

Dabei sind insbesondere finanzwirtschaftliche Risiken aus Energiehandel und Treasury, die mit zunehmendem Wettbewerb auf dem Energiemarkt eine immer größere Rolle spielen,

von großer Bedeutung. Auf Initiative unseres Vorstandsmitglieds Frau Napp wollen wir uns dieser Problematik in einem neuen Arbeitskreis widmen. Im Fokus des ersten Auftakttreffens am 16. Juni 2015 bei den Stadtwerken Düsseldorf stand nach dem ersten Kennenlernen der Interessenten, der Abgleich von Erwartungen, das gemeinsame Abstecken von Zielen und die Vereinbarung des weiteren Vorgehens.

Sollten wir auch Ihr Interesse an der Mitwirkung des Arbeitskreises geweckt haben, sind Sie herzlich eingeladen sich bei Frau Mareike Napp (mareike.napp@rma-ev.org) zu melden. //

PERSONALIEN



Uwe Lüders

Der erfahrene Risikomanager Uwe Lüders ist neues Vorstandsmitglied für den Bereich Marktfolge der ProCredit Bank AG. In seiner Funktion ist er für alle Back-Office-

Einheiten, die Finanzabteilung und die Risikoüberwachung der Bank zuständig.

Nach leitenden Positionen in den Bereichen Finanzen, Unternehmensentwicklung sowie Risikomanagement in mittelständischen Banken, verantwortete Lüders zuletzt als Chief Risk Officer einer Finanzholding-Gruppe die Bereiche Compliance, Risikomanagement sowie die Weiterentwicklung der Corporate Governance. In die ProCredit Bank AG trat er Mitte 2014 als Generalbevollmächtigter ein, zuständig für die Marktfolge Kredit und das Risikocontrolling. //

e-Crime: Computerkriminalität in der deutschen Wirtschaft

Neueste Ereignisse, wie die Cyberattacke auf die französische Sendergruppe TV5Monde, rücken den Bereich des e-Crime weiter in den Mittelpunkt des Risikomanagements.

Als e-Crime wird dabei jegliche Ausführung von wirtschaftskriminellen Handlungen unter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zum Schaden einer Einzelperson, eines Unternehmens oder einer Behörde bezeichnet. Es umfasst also nicht nur Außenangriffe durch Schadenssoftware, sondern auch ein breites Spektrum weiterer Straftaten, die Informations- und Kommunikationstechnologie als Werkzeug einsetzen.

Die enorme Bedrohung der Unternehmen durch e-Crime hat auch die deutsche Regierung erkannt. So verabschiedete das Bundeskabinett Ende 2014 den Entwurf eines Gesetzes (geplante Verabschiedung des Gesetzes im Laufe des Jahres 2015) zur Erhöhung der Sicherheit informationstechnischer Systeme (IT-Sicherheitsgesetz). Ziel des Gesetzes ist es,

Deutschlands digitale Infrastrukturen zu den sichersten weltweit zu machen. Dabei betrifft es vor allem Betreiber „kritischer“ Infrastrukturen (KRITIS) und indirekt ihre Dienstleister.

Im Kern enthält das Gesetz zwei neue Anforderungen. So verpflichtet das Gesetz KRITIS-Betreiber zum Einen dazu IT-Sicherheitsvorfälle, die zu einer Beeinträchtigung der Funktionsfähigkeit der kritischen Strukturen führen können, dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BIS) zu melden. Und zum Anderen wird die Umsetzung konkreter allgemeiner und branchenspezifischer Mindeststandards in der IT-Sicherheit gefordert.

Mit diesem Thema beschäftigt sich auch die im März dieses Jahres veröffentlichte Studie „e-Crime 2015“ der KPMG AG. Diese zeigt, neben der deutlichen Zunahme von e-Crime in Unternehmen, auch auf, dass das noch in 2013 festgestellte Vertrauen der Unternehmen in die eigene Reaktionsfähigkeit auf e-Crime-Vorfälle schwindet. So gestehen ein Viertel der befragten Unternehmen Schwächen in der Reaktion ein,

wobei vor allem unzureichende Maßnahmen im Rahmen des Incident Management festgestellt werden.

Im Hinblick auf das IT-Sicherheitsgesetz stellte die e-Crime-Studie eine große Unsicherheit der Unternehmen bezüglich der Auswirkung des Gesetzes fest. So haben sich 61 Prozent der Unternehmen dazu bekannt noch nicht mit dem Thema vertraut zu sein. Dabei geht die Mehrheit der Unternehmen, die sich bereits mit dem Gesetz beschäftigt haben, davon aus, dass dieses Auswirkungen, welche mit hohen Kosten sowie hohem bürokratischen Aufwand (91 %) verbunden werden, auf das eigene Unternehmen haben wird.

Im Rahmen ihrer Studie, kommt die KPMG AG also zu dem Fazit, dass potenziell betroffene Unternehmen trotz der noch offenen konkretisierenden Rechtsverordnung bereits jetzt ihren Vorbereitungsstand im Hinblick auf die Umsetzung der Anforderungen prüfen und bei erkennbaren Lücken frühzeitig nacharbeiten sollten. //

Risikomanagement 2015 – Aufbruch zu neuen Renditequellen

Fallende Zinsen, eine schwächelnde Weltwirtschaft und zunehmende Störfaktoren geopolitischer Krisen schränken den Anlagespielraum deutscher Investoren weiter ein.

Als Reaktion auf die Herausforderungen erhält das Anlagekriterium der Rendite eine zunehmende Bedeutung. Gleichzeitig stellt die Sicherheit einer Anlage weiterhin die erste Priorität im Entscheidungsprozess dar. Somit stehen die Unternehmen vor einem Dilemma: Die Anlage-sicherheit geht vor; ausreichende Erträge können jedoch nur durch eine stärkere Akzeptanz von Risiken erzielt werden.

Vor diesem Hintergrund ist Risikomanagement gefragter denn je. Um dieses Dilemma anzugehen, suchen Investoren dringend nach neuen und diversifizierenden Renditequellen. Welche

Strategien Investoren hierbei für ein risiko-kontrolliertes Chancenmanagement einsetzen können, untersucht das, im April erschienene, Risikomanagement Jahrbuch 2015 der Union Investment. Dabei rückt eine Strategie, die zwar seit Jahren bekannt ist, aber in der Praxis hierzulande bislang nur selten systematisch genutzt wurde, ins Rampenlicht: alternative Risikoprämien. Unter alternativen Risikoprämien werden regelbasierte Investmentansätze verstanden, bei welchen gezielt diejenigen Risiken wahrgenommen werden, die über das systematische – also alle Wertpapiere betreffende – Marktrisiko hinausgehen.

Die Wirksamkeit des Einsatzes von alternativen Risikoprämien haben dabei Prof. Dr. Arnd Wiedemann und Timo Six der Universität Siegen in der von Union Investment herausgegebenen Risikomanagementstudie untersucht. Dabei stellten

sie fest, dass alternative Risikoprämien nicht nur langfristig stabile Überrenditen erzielen, sondern auch, dank ihrer günstigen Korrelationseigenschaften, für eine Optimierung des Risiko-Rendite-Profiles im Rahmen der Diversifikation geeignet sind.

Laut Prof. Dr. Wiedemann, sollten Investoren also „gerade beim aktuellen Umfeld die Chancen alternativer Risikoprämien nicht außer Acht lassen.“ Denn unabhängig von ihren Ertrags-eigenschaften bieten diese zudem den Vorteil einer Anlage in liquiden und bekannten Märkten und können darüber hinaus auch im Risikomanagement gut abgebildet werden. „Strategien zur Hebung alternativer Risikoprämien“, so der Professor, „sind transparent, leicht umzusetzen und lassen sich gut kontrollieren.“ //



Karl-Heinz Steinke

Auf dem Weg zur Controlling-Kompetenz-Adresse im Web

Dank an alle Redakteure der AK-Seiten

Der Internationale Controller Verein (ICV) präsentiert sich seit einigen Wochen unter www.icv-controlling.com mit einer neuen Website.

Vom ehemaligen PR-Ausschuss des ICV gründlich vorbereitet, hat das CMS-Team ein für den ICV sehr wichtiges und mächtiges Projekt gestemmt. Mit vereinten Kräften: unser ICV-Team PR/New Media arbeitete gemeinsam mit der Rostocker Agentur Qbus, unterstützt von der Redaktion des ICV-ControllingWikis, von Arbeitskreisleitern und von ICV-Vorstandsmitgliedern. Gemanagt von der ICV-Webredakteurin Brigitte Dienstl-Arnegger ist es gelungen, termin- und kostengerecht zu liefern.

Der ICV hat nun eine funktional wie optisch moderne und zukunftsfähige Online-Präsenz. Diese ist Visitenkarte des Vereins und seiner Arbeitskreise, sie ist kollaborative Plattform zur Sammlung, Weiterentwicklung und Verbreitung von Controlling-Wissen und sie unterstützt Arbeitskreise, Regionen und Gremien des Vereins bei deren Kommunikation wie auch Veranstaltungsorganisation. Die neue Website unterstützt die weitere Internationalisierung des

Vereins, sie erleichtert die redaktionelle Arbeit und macht diese effizienter.

Die neue Online-Präsenz ist ein echtes Gemeinschaftswerk, in das die Arbeitskreise aktiv einbezogen sind. Indem sie ihre Inhalte selbst von der alten in die neue Website umzogen, konnten nicht nur erheblich Kosten gespart werden. Zugleich wurde und wird im „learning by doing“ der Umgang mit dem neuen CMS geübt. Allen RedakteurInnen der AK-Websites an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön!

In den nächsten Wochen werden weitere Inhalte von der alten Website umgezogen, parallel die englischsprachigen Bereiche ausgebaut. Zudem verheirateten wir in Zusammenarbeit mit ICV-Controlling, Wiki-Beirat und -Redaktion die reichen Wissensschätze unseres Wikis mit dem Bereich Controlling-Wissen der neuen Website. Das ist ein ganz wesentlicher Schritt des ICV auf seinem Weg zu der Controlling-Kompetenz-Adresse auch im Web.

Anschließend werden weitere funktionale Vorhaben angepackt, die bei unserem ersten großen

Top-Themen

- Mitgliederversammlung mit Neuwahlen
- ControllerPreis 2015 an RWE
- Neue Publikationen: Industrie 4.0, Investitionscontrolling 2.0, Moderne Wertorientierung

Top-Events

- 16. Int. Controller Gesundheits-tagung/Forum Gesundheitswesen Österreich, 24. September, Wien (A)
- Regionaltagung Nord 09./10. Oktober, Wismar (D)
- 15. ACC Adriatic Controlling Conference 22./23. Oktober, Ljubljana (SLO)
- 3. ICCS Internat. Controlling Conference Croatia 05. November, Zagreb (CRO)
- 15. CIB Controlling Innovation Berlin 07. November, Berlin (D)
- 11. CAB Controlling Advantage Bonn, 12. November, Bonn (D)
- 14. CIS Controlling Insights Steyr 20. November, Steyr (A)
- 13. CCS Controlling Competence Stuttgart, 26. November, Ehningen (D)
- ICV-Führungskräfte-tagung 28. November, Frankfurt a.M. (D)

Infos und Anmeldungen:

Telefon +49 (0) 8153 88 974-20

www.controllerverein.com

> **Veranstaltungen**

Wurf noch warten mussten, wie etwa die Veranstaltungsorganisation oder Bezahlfunktionen.

Alle Beteiligten arbeiten weiterhin mit großem Engagement an www.icv-controlling.com. Dieses großartige Projekt ist Herausforderung und willkommene Chance sich weiter zu entwickeln. Das ICV-Team PR/New Media freut sich über Ihre Kritik, Anregungen und Hilfestellungen. ■

Karl-Heinz Steinke, Mitglied im ICV-Vorstand, Vorstandspate für das CMS-Projekt

40 Jahre ICV – Mit „40-Jährigen“ im Gespräch

Teil 4: Jürgen Graßhoff: „Ich wollte das im Controller Verein vermittelte Wissen weitertragen in die Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommerns.“



Die 40-jährige ICV-Geschichte prägen Meilensteine. 1989 trat der damalige Controller Verein in eine neue Phase ein: Stärkeres Wachstum, die Wiedervereinigung und damit verbundene Aufgaben, die Internationalisierung. Zu den Pionieren jener Zeit gehört Prof. Dr. rer. oec. habil. Jürgen Graßhoff, 1992 bis 2005 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Rechnungswesen, Controlling, Wirtschaftsprüfung an der Universität Rostock, Mit-Initiator der „Controlling-Orientierungstage“ sowie Mitgründer des ICV-Arbeitskreises Mecklenburg-Vorpommern.

Bevor Graßhoff 1992 den Lehrstuhl übernahm, hatte er von 1970 bis 1977 die Finanz- und Kostenplanung sowie Finanzierung im Dieselmotorenwerk Rostock geleitet, danach als wiss. Assistent (ab 1982: Oberassistent) für Betriebswirtschaftslehre an der Rostocker Universität gearbeitet. Nach der Wende sollte an der Rostocker Universität ein neuer Lehrstuhl „Rechnungswesen, Controlling, Wirtschaftsprüfung“ eingerichtet werden, den Graßhoff anstrebte. „Ich habe den Begriff Controlling erst nach der Wende kennengelernt. Bis dahin war für mich Rechnungswesen im umfassenden Sinne das alles Einschließende“, erinnert er sich. „Also habe ich mich umgeschaut. Eine Kollegin erzählte mir von einem Dr. Deyhle aus München, der führend beim Controlling sei. Ihm habe ich einen netten Brief geschrieben, ich würde gerne von einem Kompetenten die wesentlichen Dinge zum Controlling hören“, erzählt Graßhoff.

Die Antwort kam prompt, inklusive einer Einladung zur Stufe I nach Sonthofen. „Ich war fachlich beeindruckt von dieser Unternehmensführungsdisziplin, die im Prinzip Kosten, Leistung, Gewinn einschließt. Und mich hat Deyhle als Lehrer beeindruckt, wie er das in der Woche von früh bis abends durchzog.“ Es folgten in kürzester Zeit die weiteren Stufen der Controller Akademie, zu denen Deyhle den angehenden Lehrstuhlinhaber aus Rostock ebenfalls einlud: „Das rechne ich ihm ganz hoch an“, so Graßhoff.

„Deyhle hat mich überzeugt, wie und was er als Controlling vermittelte: Controlling als Wissenschaft der Praxis – und das hat mich geprägt.“ Graßhoff ließ fortan Deyhles Ideen in seine Lehrpläne und Fachbücher einfließen; ein theoretisches Konzept zu vermitteln, das stark praxisgeprägt ist, ganz im Sinne des „deyhleschen Denkens“. Zum 1. Juli 1992 bekam Graßhoff schließlich den Lehrstuhl, im September startete er mit einem kompletten Programm. Deyhle hielt danach wiederholt Vorträge am Lehrstuhl, zusätzlich fanden an der Rostocker Universität „Controlling-Orientierungst-

tage“, die Vorläufer der heutigen regionalen ICV-Herbst-Tagungen, statt: 1994 der zweite und 1998 der sechste Orientierungstag.

Graßhoff war im Juni 1991 Mitglied im Controller Verein geworden: „Weil ich Deyhle sehr schätzte, und weil es selbstverständlich für mich war, dass wenn ich ihn in Anspruch nehme, ihn fachlich schätze, dort etwas lernen kann, ich doch auch Mitglied werden kann“, erzählt Graßhoff. „Ich wollte das im Controller Verein vermittelte Wissen weitertra-



Das Fest zum 40. Gründungstag der CA Controller Akademie im Herbst 2012 war auch ein Treffen der freundschaftlich verbundenen Familien Graßhoff und Deyhle.

gen in die Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommerns.“ Graßhoff war schließlich an der Gründung des regionalen ICV-Arbeitskreises Mecklenburg-Vorpommern am 12. Februar 1999 in Rostock beteiligt. Den AK leitete dann bis 2004 Dr. Mark Richter, seit 2004 Dr. Antje Krey, zu jener Zeit Junior-Professorin bei Graßhoff.

„Das Missionieren war eine nützliche Sache: Hier im Nordosten lag eine Wirtschaft am Boden“, erklärt Graßhoff. „Wir wollten einerseits Studenten einen günstigen Zugang zum Controller Verein verschaffen, Möglichkeiten zu weiterer Qualifizierung eröffnen.“ Für Studierende bot das eine zusätzliche Chance, Zugang zur Praxis der Unternehmen zu finden. „Auf der anderen Seite den Firmen in Mecklenburg-Vorpommern, insbesondere dem Mittelstand und Handwerk, ein Angebot zum Erfahrungsaustausch und Wissens-Transfer zu machen, konnte doch ebenfalls nur gut sein.“

Auch der Rostocker Lehrstuhl nutzte seine internationalen Beziehungen zu Universitäten wie in Szczecin, Gdansk und Riga, den Controlling-Gedanken nach Osteuropa zu tragen. Das half dem Verein bei der seit Mitte der 90er Jahre forcierten Internationalisierung. „Es ist beeindruckend, wie es dem Internationalen Controller Verein gelungen ist, europaweit auszustrahlen“, erkennt Graßhoff diese Entwicklung an. ■

CM 4/2005: Bericht von wissenschaftlicher Konferenz zur Verabschiedung Graßhoffs von der Rostocker Universität. Auf dem Bild mit der AK-Leiterin M-V, Dr. Antje Krey.



ICV-Mitgliederversammlung im Jubiläumsjahr mit Neuwahlen

Am 19. April hat in München die ICV-Mitgliederversammlung 2015 mit über 170 Teilnehmern stattgefunden. Eingangs berichtete der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänblen über umfangreiche Aktivitäten des Vereins im Geschäftsjahr 2014 und gab einen Ausblick auf 2015. Gänblen bedankte sich bei allen ehrenamtlich Tätigen für ihr Engagement.

Als Projektpate des Vorstandes startete dann Karl-Heinz Steinke die Live-Präsentation der neuen ICV-Website. Dabei stellte er das am Projekt beteiligte Team vor und bedankte sich für die pünktliche und kostengerechte Fertigstellung. Aus dem Projekt-Team berichteten Brigitte Dienstl-Arnegger (ICV, Projektmanagerin), Hans-Peter Sander (ICV-Team-Leiter PR/New Media) und Axel Wüstemann (Geschäftsführer Agentur Qbus) und stellten die neue Website vor.

Danach berichteten die Vorstandsmitglieder Dr. Walter Schmidt über die ICV-Schriftenreihe, insbesondere über das zum Congress erschienene neue Werk „Moderne Wertorientierung“, und Prof. Dr. Heimo Losbichler über die International Group of Controlling (IGC), die in diesem Jahr auf das 20-jährige Bestehen zurückblickt. Prof. Losbichler ist IGC-Vorsitzender. In seinem Bericht rückte der Vorsitzende des ICV-Kuratoriums, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, die gemeinsame Strategiediskussion mit dem Vorstand in den Mittelpunkt.

Anschließend präsentierte ICV-Geschäftsführer, Conrad Günther, GuV und Bilanz 2014, das Reporting zu ausgewählten Geschäftszahlen sowie das Budget 2015. Fragen aus der Mitgliederversammlung wurden von den Vorstandsmitgliedern Günther und Gänblen beantwortet. In seinem Bericht bestätigte Rechnungsprüfer Manfred Grotheer die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung des ICV. Danach wurden die Jahresrechnung 2014 festgestellt, Vorstand, Kuratorium sowie Rechnungsprüfer entlastet.

Wahl des Vorstands

Vor der Wahl des ICV-Vorstandes erläuterte ICV-Vorsitzender Siegfried Gänblen den von Vorstand und Kuratorium vorgelegten Wahlvor-

schlag, dann stellten sich die erstmals zur Wahl stehenden Kandidaten Malgorzata Podskarbi, Dr. Klaus Eiselmayer und Matthias von Daacke, vor. Die Wahl erfolgte satzungsgemäß gemeinsam. Einstimmig, bei Enthaltung der Betroffenen und einer weiteren Enthaltung, wurden Matthias von Daacke (Kraichtal), Dr. Klaus Eiselmayer (München), Siegfried Gänblen (Stuttgart), Prof. Dr. Heimo Losbichler (Steyr), Malgorzata Podskarbi (Poznan) und Karl-Heinz Steinke (Idstein) als Vorstandsmitglieder des ICV gewählt.

ICV-Vorsitzender Siegfried Gänblen bedankte sich bei den mit der Neuwahl aus dem Vorstand ausgeschiedenen Vorstandskollegen Marcus Haegi, Dr. Adrianna Lewandowska und Dr. Walter Schmidt. Alle drei haben sich, so Gänblen, in großem Ausmaß für den ICV engagiert und um den ICV verdient gemacht. Dr. Walter Schmidt steht dem ICV-Vorstand weiterhin als „Executive Advisor“ zur Verfügung. Einstimmig gewählt, bei Enthaltung des Betroffenen, wurde auch der Rechnungsprüfer Manfred Grotheer für eine weitere Amtsperiode von zwei Jahren.



Der ICV-Vorstand mit den nicht mehr angetretenen, ehemaligen Mitgliedern (v.l.n.r.): Siegfried Gänblen, Conrad Günther, Heimo Losbichler, Klaus Eiselmayer, Malgorzata Podskarbi, Matthias von Daacke, Adrianna Lewandowska, Karl-Heinz Steinke, Walter Schmidt, Marcus Haegi.

Bedingt durch das vorzeitige Ausscheiden von Mitgliedern standen Nachwahlen zum Kuratorium auf der Tagesordnung. Die zur Wahl stehenden Kandidaten Pauline Seidermann (Linz), Dr. Klaus Schubert (Chemnitz) und Prof. Detlev R. Zillmer (Wörthsee) stellten sich vor. Danach beantragte S. Gänblen die Kandidaten als ICV-Kuratoriumsmitglieder für die restliche Amtsperiode bis 2016 zu wählen. Der Antrag wurde einstimmig angenommen bei Enthaltung der

Betroffenen und einer weiteren Enthaltung. ICV-Kuratoriumsvorsitzender Prof. Weber hatte den mit der Mitgliederversammlung 2015 aus dem Kuratorium ausscheidenden Kuratoriumskollegen Mag. Alfred Düsing und Dr. Klaus Eiselmayer gedankt.

Ehrungen langjähriger Mitglieder

Auf ICV-Mitgliederversammlungen werden langjährige Mitglieder geehrt. Im 40. Jahr seines Bestehens hat der ICV neun Mitglieder mit 40-jähriger Mitgliedschaft: Hans Rüegg-Hauser, Erwin Helffenstein, Wilhelm Paul Winterstein, Ingolf Rehwald, Dr. Walter Germeroth, Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Dr. Erwin Kühle, Rudolf Rieger, Claus Kohlbauer.

Wie in den Vorjahren hatte der Vorstand alle Personen, die seit 30 Jahren dem ICV als Mitglied angehören, persönlich eingeladen. Fünf waren der Einladung gefolgt: Gerd Kleinmann, Andreas Kovacs, Gudrun Reuter, Thomas Schumann und Anton Stana. Nicht dabei sein konnten: Johann Staufer, Jean-Maurice Rasper, Claude Berner, Kerstin Präfke, Joachim Wodarg,

Thomas L. Geupel, Walter Nienstedt, Klaus Behling, Gerhard Schenk und Klaus-Jürgen Scheuer. ICV-Vorsitzender Siegfried Gänblen würdigte die Jubilare und überreichte Urkunden und ICV-Kompass. Die Geehrten verbanden ihren Dank mit interessanten Episoden aus ihrem Berufsleben und ihrer ICV-Mitgliedschaft. In diesem Jahr erhielten weitere 45 Personen die Ehrennadel für die 20-jährige ICV-Mitgliedschaft.

„Industrie 4.0/Controlling 4.0“ – 40. Congress der Controller in München

In München hat am 20./21. April der 40. Congress der Controller mit über 550 Teilnehmern stattgefunden. Diese führende europäische Controlling-Veranstaltung stand unter dem Motto „Industrie 4.0/Controlling 4.0 – Vision. Revolution. Herausforderung.“ Sie war den Konsequenzen aus aktuellen Entwicklungen wie Big Data, Industrie 4.0, Nachhaltigkeitsthemen für Controlling und Controller gewidmet.

In seiner Begrüßungsansprache ging der Vorsitzende des gastgebenden ICV, Siegfried Gänßlen, auf die Herausforderungen durch Industrie 4.0 ein. Die vernetzte Produktion, die smarte Fabrik und die Digitalisierung der Wertschöpfungsketten sind technisch machbar. „Die Auswirkungen von Industrie 4.0 werden revolutionären Charakter haben: Sie werden nicht allein die Welt der Produktion und die Beziehungen von Produzenten, Lieferanten und Kunden ver-

ändern, sondern gesamtgesellschaftliche Dimensionen haben.“ Viele Topmanager hätten noch keine konkreten Pläne für Industrie 4.0, so der ICV-Vorsitzende. „Möglicherweise liegt dies daran, dass Industrie 4.0 zu sehr auf die Frage reduziert wird, welche neuen Technologien einzusetzen sind und mit welchen Investitionen und Umsetzungsproblemen dies verbunden ist.“ Tatsächlich aber sei Industrie 4.0 keine neue Technologie, sondern sie bedeute das Ende der Ineffizienz. Und so bedeute sie den Anfang neuer Möglichkeiten, den Anfang für veränderte und innovative Geschäftsmodelle. Hier komme der Controller als Business Partner des Managements ins Spiel.

Auf der Agenda des 40. Congress der Controller standen dann u. a. die Keynote des Gründers und Ehrenvorsitzenden des ICV, Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, die Verleihung des ControllerPreises, Vorträge u. a. von Jurate KEBLYTE (CFO



Siegfried Gänßlen spricht.

KUKA Roboter GmbH), Dr. Andreas Matje (CFO OMV Petrom), Dr. Lars Grünert (CFO TRUMPF GmbH + Co. KG), Dr. Rita Niedermayr-Kruse (Geschäftsführerin Controller Institut), Prof. Dr.-Ing. Horst Zuse (TU Berlin), Prof. Dr. Heimo Losbichler (FH Oberösterreich Steyr).

Der Congress bot die drei Themenzentren: „Controlling und Industrie 4.0“, „Investitions-Controlling – ein Schwerpunkt des Green Controlling“, „Von Big Data zu Executive Decisions“.

ControllerPreis an RWE AG für verhaltensorientiertes Controlling-Projekt



Das ControllerPreis-Träger-Team von Dr. Peter Scherpereel (2.v.r.) mit dem ICV-Vorsitzenden Siegfried Gänßlen (links), dem ICV-Kuratoriums- und Jury-Vorsitzenden Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber auf der Bühne des 40. Congress der Controller.

Der ControllerPreis 2015 ist an das Team Controlling & Trading der RWE AG in Essen unter der Leitung von Dr. Peter Scherpereel gegangen. Am 20. April verlieh der ICV auf dem 40. Congress der Controller den mit 5.000 EUR dotierten Preis für ein innovatives wie vorbildhaftes Veränderungsprojekt zum verhaltensorientierten Controlling. Dabei geht es um die künftige Berücksichtigung von Biases, d. h. gedanklichen Vereinfachungen, in Entscheidungsprozessen.

Hintergrund des Projektes waren Veränderungen der Wirtschaftlichkeit von Konzern-Investitionen seit dem Entscheidungszeitpunkt (2007), die neben erheblich veränderten Rahmenbedingungen u. a. auch auf Projektverzögerungen zurückzuführen waren. Ursachenanalyse und Erarbeitung sowie Implementierung von Maßnahmen für die Verbesserung zukünftiger Entscheidungen standen im Mittelpunkt. Grundlage für die Untersuchungen war das Konzept der so genannten „cognitive biases“, d. h. „Abkürzungen“ bzw. „gedankliche Vereinfach-

ungen im Autopilotmodus“ im Denkverhalten von Entscheidern, die zu Fehlentscheidungen führen können. Im Projekt wurden eingangs anhand von Beispielprojekten die jeweils zugrunde liegenden Entscheidungsprozesse analysiert um festzustellen, ob und welche „Biases“ im RWE-Konzern besonders relevant sind. Anschließend Workshops zunächst mit dem Top-Management schufen Bewusstsein für das Thema. Danach wurden mit Beteiligung des Top-Managements Entwürfe für Gegenmaßnahmen erstellt. Neben der Implementierung struktureller Maßnahmen zählt der angestoßene Kulturwandel der offenen Aussprache bei kritischen Themen zu den wesentlichen erzielten Ergebnissen.

„Biases“ kommen in allen Phasen der Controlling-Prozesse vor, beeinflussen das Verhalten von Managern und Controllern gleichermaßen. Lösungsvorschläge sind bisher nur vereinzelt verfügbar. Darum ist die ControllerPreis-Lösung 2015 für die Controlling-Community von großer Bedeutung.

Dream-Car-Bericht „Industrie 4.0“: Ansprüche werden sich erhöhen

Die ICV-Ideenwerkstatt, fachliche Speerspitze und Innovator im ICV, hat ihren Dream-Car-Bericht zum Ideenwerkstatt-Themenschwerpunkt der Jahre 2014/2015: „Industrie 4.0 | Controlling im Zeitalter der intelligenten Vernetzung“, veröffentlicht. Dieser steht auf www.icv-controlling.com zum kostenlosen Download (PDF) bereit. Der Dream-Car-Bericht soll vermitteln, was unter Industrie 4.0 verstanden wird, welche Chancen und Risiken sich bieten und welche Folgen sich für den Controller dadurch ergeben.

Für den Controller bieten sich hier vielfältige Möglichkeiten, um die Prozesssteuerung zu verbessern oder neue Wirkungszusammenhänge aufzudecken. Die Ansprüche an das Controlling werden sich in Zukunft erhöhen. Um die richtigen Daten aus einer großen Datenmenge zu selektieren, wird der Controller ein noch besseres Geschäftsverständnis benötigen. Zudem

wird er neue Analysemethoden aus den Bereichen Predictive Analytics oder Data Mining beherrschen müssen. Der Controller wird weiterhin als Business Partner gefragt sein, um die Entscheidungen der Führungskräfte analytisch zu unterstützen. Zudem rückt er verstärkt in die Rolle des Change Agents. Hier wird er Veränderungen im Unternehmen aktiv mitgestalten müssen.

Die Ideenwerkstatt im ICV hat die Aufgabe, das Controlling-relevante Umfeld systematisch zu beobachten und wesentliche Trends zu erkennen. Daraus entwickelt sie die „Dream Cars“ des ICV. Ideen und Ergebnisse werden in ICV-Fachkreisen oder Projektgruppen in konkrete praxistaugliche Produkte überführt.

Nachdem sich die ICV-Ideenwerkstatt in den vergangenen Jahren mit den Themen Green Controlling, Verhaltensorientierung, Volatilität und Big Data beschäftigt hatte, wurde 2014

mit Industrie 4.0 ein Thema gewählt, dessen Bedeutung enorm zugenommen hat. Der Begriff steht für die intelligente Vernetzung von Produkten und Prozessen entlang der Wertschöpfungskette. Für viele Experten steht fest, dass diese Entwicklung grundlegende Veränderungen in der Unternehmensführung nach sich zieht. Von den Auswirkungen wird auch das Controlling betroffen sein. ■



IGC-Vollversammlung in Budapest: Dr. Lukas Rieder übergibt an Prof. Klaus Möller



Die International Group of Controlling unter Vorsitz von ICV-Vorstand Prof. Heimo Losbichler hat bei der Generalversammlung Mitte Mai in Budapest ihr 20-jähriges Bestehen gefeiert. Besondere Höhepunkte waren der Eröffnungsvortrag von Gründungsmitglied Prof. Peter Horváth mit einem kritischen Vergleich zwischen dem deutschen Controlling- und dem amerikanischen Management-Control-Ansatz sowie die Verabschiedung von Dr. Lukas Rieder aus dem Geschäftsführenden Ausschuss der IGC.

Lukas Rieder war das letzte aktive Gründungsmitglied des Geschäftsführenden Ausschusses und hat diese Funktion mit großem Engagement seit der Gründung der IGC wahrgenommen. In seinem Vortrag gab Lukas

Der Geschäftsführende Ausschuss der IGC (v.l.n.r.): Prof. Dr. Möller, Dr. Rita Niedermayr-Kruse, Prof. Dr. Heimo Losbichler, Prof. Dr. Ronald Gleich, Dr. Klaus Eiselmayr.

Rieder einen Einblick über die Entwicklung der IGC. Er hat sich in den zwei Jahrzehnten große Verdienste, insbesondere bei der Erstellung des IGC-Wörterbuchs, das heute die Basis des ICV-Controlling-Wikis ist, erworben und wurde mit Standing-Ovations verabschiedet. Die Laudatio hielt der Ehrenpräsident der IGC und ICV-Kuratoriumsmitglied Dr. Wolfgang Berger-Vogel. Als Nachfolger von Lukas Rieder wurde Prof. Klaus Möller von der Universität St. Gallen gewählt, der zum „Einstand“ einen Vortrag zum Thema Innovations-Controlling hielt. Dr. Rita Niedermayr-Kruse stellte das neue Controller-Competence-Model der IGC vor, das im Herbst veröffentlicht wird. Dies ist ein wegweisender Schritt, um zur konkreten Entwicklung und Beurteilung von Controllerkompetenzen für spezifische Controller-Positionen zu kommen. Den Stellenwert dieser Entwicklung zeigt die Teilnahme von Raef Lawson, Vice-President Research and Policy des Institute of Management Accountants (IMA), der aus der USA zur Generalversammlung der IGC gekommen war.

Bleibende Eindrücke hinterließ die abendliche Donau-Bootsfahrt, perfekt organisiert von den Gastgebern István Radó, Horváth & Partners, und Prof. György Drotós, Corvinus University of Budapest. ■

Neue Leitung im AK Rhein-Neckar



Der regionale AK Rhein-Neckar hat bei seinem Treffen am 27. März bei der Firma Michelin in Karlsruhe ein neues Leitungsteam gewählt.

Dr. Jörg Thienemann, Geschäftsführer der Detect Value GmbH, übernahm die AK-Leitung

Dr. Jörg Thienemann (links) übernimmt die AK-Leitung von Matthias von Daacke.

von Matthias von Daacke. Bernhard Kretz, Business Segment Controller bei der MVV Energie AG, folgt als Stellvertreter auf Dr. Alexandra Schichtel. Schichtel und von Daacke hatten seit der Gründung des Netzwerks im November 2009 ihre Ehrenämter bekleidet, von Daacke ist im April 2015 in den ICV-Vorstand gewählt worden. ■

Green-Controlling-Preis 2015 ausgelobt

Die Péter-Horváth-Stiftung hat den mit 10.000 EUR dotierten Green-Controlling-Preis 2015 ausgelobt. Bewerbungen sind bei der Péter-Horváth-Stiftung, c/o IPRI gGmbH, Stuttgart, bis zum 15. August möglich.

Gesucht wird die innovativste und effektivste „grüne“ Controlling-Lösung zur Gestaltung und Steuerung von ökologischen Strategien, Programmen, Projekten und Maßnahmen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, die seit dem Jahr 2013 umgesetzt worden ist. Ausgezeichnet werden Controller bzw. Controlerteams. Die Preisverleihung findet am 22./23. September in Stuttgart statt.

Die bisher in Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) ausgezeichneten Green-Controlling-Preisträger: Deutsche Post DHL „Carbon Accounting & Controlling“ (2011), Hansgrohe SE „Green Controlling – Green Profit – Green Future“ (2012), Volkswagen AG „Think Blue. Factory. Umweltcontrolling“ (2013), Flughafen Stuttgart GmbH „fairport Controlling“ (2013), Takata AG „Maximize innovation to minimize environmental impact“ (2014), STABILO International GmbH „Controlling als Business Partner der nachhaltigen Unternehmensführung“ (2014). ■

CIB Controlling Innovation Berlin 2015 am 7. November



Controlling-Nachwuchspreis-Träger, Jury und Sponsoren auf der CIB 2014.

Die ICV-Arbeitskreise der Region Ost laden am 7. November zur regionalen Herbsttagung CIB Controlling Innovation Berlin 2015 ein. Das Programm unter dem Titel „Controlling: zentral oder dezentral?“ ist auf der ICV-Website online.

Zu den CIB-Referenten zählen in diesem Jahr Prof. Dr. Knut Blind, Chair of Innovation Economics, TU Berlin/Fraunhofer Institute for Open Communication Systems, Berlin; Thomas Molzberger, Bereichsleiter Controlling Services, bofrost DL GmbH & Co KG, Straelen; Prof. Dr. Ute Vanini, FH Kiel, Leiterin Controlling-Nachwuchspreis-Jury; Dr. Oliver Crönertz, Vertretungsprofessor ABWL HTWK Leipzig/Geschäfts-

führung PRIOSCORE, Dresden; Henri Stenzel und Alexander Gadamski, OLAPLINE, Düsseldorf und Berlin; Renate Mehner, Steffen Rohr, KNORR Bremse, Berlin/Synconomics, Leipzig; Dr. Mark-Steffen Buchele, ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling, buchele cc GmbH, Leipzig; Ursula Freundl, Senior Business Resource Manager MPPD, Caterpillar Motoren GmbH & Co. KG, Kiel; Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender.

Spannung verspricht auch 2015 die Verleihung des Controlling-Nachwuchspreises, mit dem die besten Studienabschlussarbeiten zum Thema Controlling vorgestellt und ausgezeichnet werden. ■

Das „Virus der grünen Segel“

ICV-Kuratoriumsmitglied Hillert Onnen engagiert sich für Segelschulschiff

Kräftig anzupacken auf dem Großsegler „Alexander von Humboldt II“ hatte Hillert Onnen, Kuratoriumsmitglied des Internationalen Controller Vereins (ICV); nicht nur beim letzten Hamburger Hafengeburtstag im Mai.

Hillert Onnen war bis Mai 2013 Finanzvorstand der BREMER LAGERHAUS-GESELLSCHAFT – Aktiengesellschaft von 1877 und in dieser Funktion auch schon seit einiger Zeit Aufsichtsratsmitglied der Deutschen Stiftung Sail Training (DSST). Zu deren Stiftern gehört die BLG Logistics Group AG & Co KG. Die DSST betreibt das Segelschulschiff „Alexander von Humboldt II“.

2013 hatte Onnen den Aufsichtsratsvorsitz der Stiftung übernommen – in stürmischen Zeiten. Das 2011 in Bremen für 15 Mio. EUR – davon 3

Mio. EUR Spendengelder und 12 Mio. fremdfinanziert – gebaute Schiff hatte mit einer finanziellen Schlagseite zu kämpfen. Das faszinierende Schiffsprojekt war noch im Anfangsstadium in unvorhersehbare Turbulenzen der Wirtschaftskrise geraten, der überraschende Ausfall mancher Sponsoren hatte es nicht nur erheblich verteuert, auch die kalkulierte Auslastung erwies sich als unzutreffend. Aufsichtsrat und Vorstand mussten mit einem neuen Strukturkonzept das Ruder herumreißen. Das bedeutete: finanzielle Restrukturierung, gepaart mit einem neuen Vertriebs- und Marketingkonzept. Inzwischen hat eine neue Eignergengesellschaft das Schiff übernommen und an die DSST langfristig verchartert. Und unübersehbar kündigt die stolze Dreimastbark selbst vom eingeschlagenen neuen Kurs: Als Nachfolgerin der mit ihrem tiefgrünen Segeltuch weithin bekannt gewesenen „Alexander von Humboldt I“ war



Hillert Onnen: Als Aufsichtsratsvorsitzender maßgeblich am neuen Strukturkonzept beteiligt.

das von ihrer Crew liebevoll „Alex-2“ genannte neue Schiff anfangs mit weißen – und nicht mehr mit den so beliebten grünen – Segeln auf den Meeren unterwegs gewesen. Die Flaute bei der Identifikation von Mitseglern, Förderern und selbst bei der eigenen Stammmannschaft hatte kritische Folgen erwarten lassen. Seit Frühjahr 2015 wurde deshalb das Tuch ausgetauscht: das „Virus der grünen Segel“ kehrte zurück; mit spürbarem Erfolg. Als Hillert Onnen auf der „Alexander von Humboldt II“ beim Segeltörn auf der Elbe zum Hamburger Hafengeburtstag die grünen Segel mit setzte, war der Zuspruch von Mitseglern, Gönnern und den Medien für den Windjammer wieder enorm.

Hinter der Dreimastbark mit dem grünen Rumpf und ihren grünen Segeln stehen viele ehrenamtlich engagierte Menschen verschiedenen Alters, verschiedener Professionen, die es aus allen Himmelsrichtungen an Bord zieht. Hillert Onnen ist einer von ihnen, die gerne andere vom traditionellen Segeln auf dem Großsegler begeistern möchten. Selbst hat er noch keine Reise, weder einen kurzen und schon gar keinen Mehrtagestörn auf Nord-, Ostsee, Mittelmeer, Atlantik oder karibischer See, mitmachen können. Es fehlte ihm schlicht die Zeit in den vergangenen stürmischen Zeiten. Doch das soll nun bald anders werden. ■



Die Rückkehr der grünen Segel: Onnen (rechts) packt beim Segelsetzen mit an.

„Alexander von Humboldt II“: 3-Mast-Bark, ziviles Segelschulschiff unter deutscher Flagge, Heimathafen: Bremerhaven, gebaut 2011 in Bremen. Vorwiegend genutzt für die Ausbildung – insbesondere junger Menschen. Neben dem Segeln bekommen die Jugendlichen wichtige soziale Kompetenzen vermittelt.

Der Großsegler soll für jeden Interessierten Aktivurlaub abseits des Massentourismus erlebbar machen. Auch Firmen können maßgeschneiderte Angebote für außergewöhnliche Veranstaltungen an Bord gemacht werden. Für die Teilnahme ist keine Segelerfahrung notwendig, die Crew bringt den Mitseglern die wichtigsten Handgriffe bei. Infos: www.alex-2.de

„Moderne Wertorientierung“: ICV zum Führungskulturwandel

Mit seiner neuesten Publikation „Moderne Wertorientierung“ greift der ICV den Wandel in der wirtschaftlichen Führungskultur auf. Dieser ist eine Folge von Entwicklungen in der Unternehmenspraxis – wie Vernetzung, Globalisierung, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Industrie 4.0 – und macht die aktive Teilhabe der Menschen an der Wertschöpfung und an den sozialen Prozessen zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor.

Mit den daraus folgenden Auswirkungen auf das Controlling befasst sich die neue Publikation. In seinem Geleitwort schreibt der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänßlen: „So wie sich die traditionelle Gütererzeugung allmählich zur ‚Industrie 4.0‘ verändert, beginnt auch für die betriebswirtschaftliche Führungsaufgabe der Zielsetzung, Planung und Steuerung der Übergang zum ‚Controlling 4.0‘.“

Im Kern geht es um folgende Elemente:

- Controller müssen das Geschäft, den Leistungskern ihres Unternehmens verstehen: Wie wird aus eigenen Produkten und Leis-

tungen ein „Gut“ für andere und welche „erlaubten Kosten“ ergeben sich daraus?

- Controller gestalten wirtschaftlich relevante Qualität als Transformations-Prozess von Produkten und Leistungen in begehrtere Güter.
- Controller verbinden die Zahlungsströme des Unternehmens mit den daraus generierten Einkommen der beteiligten Stakeholder und einer dynamischen Balance der damit verbundenen Interessen.
- Controller befassen sich mit den Wirkungen der Tätigkeit ihres Unternehmens auf alle Stakeholder und Vermögensarten, einschließlich soziale Beziehungen und Natur.
- Controller betrachten die Volatilität der Prozesse als normal, nutzen moderne Methoden der Korridor- und Breitbandplanung und beziehen Abweichungen auf die erfassten Verteilungen der Risiken.
- Controller nehmen die „Wertschöpfung über die Zeit“ als Ausgangsbasis für Zielsetzung, Planung, Reporting.
- Controller streben in ihrer eigenen Arbeit nach einer datenbasierten Partnerschaft mit

den Führungskräften ihres Unternehmens, um gemeinsam an vernetzten, wettbewerbsfähigen Geschäftsmodellen zu arbeiten und die Menschen auf allen Ebenen in diese Prozesse einzubeziehen.

Die Schrift ist Höhepunkt eines bislang einmaligen interdisziplinären ICV-Projekts. Dem Autorenteam unter Leitung von Dr. Walter Schmidt gehören neben Thorsten Kempe, Peter Lorson, Stefan Müller, Rainer Vieregge, Roland Bardy, Christopher Storck und Karl-Heinz Steinke die Leiter von fünf ICV-Fachkreisen an: Andreas Krimpmann (Controlling und IFRS), Frank Ahlrichs (Controlling und Qualität), Dr. Reimer Stobbe (Kommunikations-Controlling), Rainer Kalwait (Controlling und Risikomanagement), Sebastian Berlin (Green-Controlling). ■

Die Publikation „Moderne Wertorientierung“ ist im Haufe-Verlag erschienen. Der Vertrieb erfolgt über den Haufe-Verlag und über den ICV (Bestellungen in der ICV-Geschäftsstelle). Eine Leseprobe ist auf der ICV-Website im Bereich „Controlling-Wissen“ -> „Fachthemen“ online.

Wie findet Nachhaltigkeit Eingang in Investitionsentscheidungen?

Das neue Whitepaper „Investitionscontrolling 2.0 – Planung und Umsetzung von Investitionen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele“ hat der ICV-Fachkreis „Green-Controlling“ erarbeitet. Es ist auf der ICV-Website zum kostenlosen Download und im ICV-ControllingBlog zur Diskussion online.

Ökologische und soziale Ziele zu erreichen ist für Unternehmen immer bedeutsamer. Vor allem Investitionen (z. B. in Maschinen oder Gebäude) entfalten eine langfristige und nur sehr schwer korrigierbare Wirkung auf die Nachhaltigkeits-Performance von Unternehmen. Der ICV-Fachkreis Green-Controlling hatte mit einer im vergangenen Jahr veröffentlichten ersten Schrift die Grundlagen dieses neuen Controlling-Themenfelds beschrieben. Basierend auf seinem Grundlagenpapier „Green-Controlling“ beschäftigte sich der FAK

mit der Frage, wie Nachhaltigkeitsziele in Investitionsentscheidungen berücksichtigt werden können.

Grundlage des „Investitionscontrolling 2.0“ sind die Aktivitäten der Investitionsplanung, -bewertung und -realisierung. Das Ziel der Investitionsplanung im Investitionscontrolling 2.0 ist das Aufstellen eines mehrjährigen Investitionsportfolios, mit dem das Unternehmen die in der Strategie verankerten Unternehmensziele erreichen will. Durch die Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie müssen neben den finanziellen Zielgrößen auch relevante Nachhaltigkeitsziele in der Investitionsplanung berücksichtigt werden. In der darauf folgenden Investitionsbewertung obliegt die Prüfung der einzelnen Investitionsalternativen dem Projektmanager/Fachverantwortlichen, zusammen mit dem Controlling. Hierbei fließen neben ökonomischen Kriterien auch ökologische und soziale

Kriterien mit ein. Abschließend werden in der Investitionsrealisierung die möglichen Zielkonflikte hinsichtlich der verfolgten Nachhaltigkeitsziele aufgedeckt und Hemmnisse im Projektverlauf identifiziert.

Die Arbeitsergebnisse wurden im White Paper zusammengefasst. Mit dem Leitfadens präsentiert der FAK Ideen zur praktischen Umsetzung eines Investitionscontrollings 2.0, das den Nachhaltigkeitszielen der Unternehmen Rechnung trägt. In dem Papier werden daher die theoretischen Grundlagen skizziert, die praktische Umsetzung anhand von Beispielen aufgeführt und Handlungsempfehlungen gegeben. Dabei folgt das White Paper dem 3-teiligen Investitionsprozess mit den Phasen Investitionsplanung, -bewertung und -realisierung/-steuerung. ■

English, please!: International Workgroup

Herwig Friedag is the leader of the new ICV's International Work Group. The group is English-speaking only, including a new "business model" for ICV-work group members: The task for every year will be, to work as a consultant for one company.

How can you reach this goal? We choose a so-called target company every year. This company will be analysed in order to provide ideas, suggestions and proposals (but not end-to-end management consultancy) for modern management in all areas.

How can a company become a target company? Companies from all over Europe may apply for this ICV support. Besides hotel, meeting rooms and meals, the company will not incur costs. If several applications are submitted, ICV corporate members will have priority.

Who do you want to be a member of your work group? Our target members are English-speaking ICV members with at least 5 years of professional experience as controllers, as well as consultants.

How often do you meet? We have two workshops a year. In spring we meet for a knowledge-workshop, in autumn for discussing and presenting the results. For the spring meeting the participants meet for a guided tour through the target company. The company's management will request assistance with up to four subject areas. On Saturday work group-teams will be formed to address these subject areas.

During the preparation time – for approx. 6 months – the teams will work independently to address their respective subject area. Internal communication will take place via Skype, telephone conference calls etc. – personal meetings are possible as well.

During the result-workshop in autumn the teams present their respective solutions internally, then discuss them in the overall

group in order to obtain feedback and additional considerations. New teams will then make revisions. On the second day the results will be presented to the company's management. That is why the work group meetings will be held at or near the office of the target company.

This sounds laborious ... The participants must be willing to commit a significant amount of their time: 4 travel days, 2–4 days between the two workshops. And they are responsible for their own travel costs.

How open are companies for your offer regarding

the fact that the result of your work depends on the quality of the informations you get – they might be secret as well?

Employees from competitive companies may not participate in the workshops. Participants in the work group are committed to be absolutely confidential about the information and procedures they get in touch with.

Are new members welcome? Yes. At this first work group meeting nearby Katowice in Poland we will be 16 members from 7 countries. I am missing participants from Switzerland, perhaps also some from Austria and the western parts of Germany. But most important: we want to be a really international and well experienced group rejoicing to work in new constellations. So if anybody wants to be a part of this International Workgroup-meeting in 2016, please write me an email: consult@friedag.com.

Actual members of the International Work Group? Herwig Friedag, Berlin, Germany; Nicoleta Thomka, Romania/Germany; Andreas Kovacs, Hungary; Anna Wieloch, Poland; Borut Kadunc, Slovenia; Edyta Szarska, Poland; Jana Štelcer, Croatia; Jasmina Očko, Croatia; Jörn Ney, Germany; Josef Mair, Austria; Luiza Arcab, Poland; Mariusz Rzeźnikiewicz, Poland/Germany; Melanie Vesper-Gräske, Germany; Olivera Semiz-Cerge, Serbia; Romina Oreskovic, Croatia; Walter Schmidt, Germany. ■

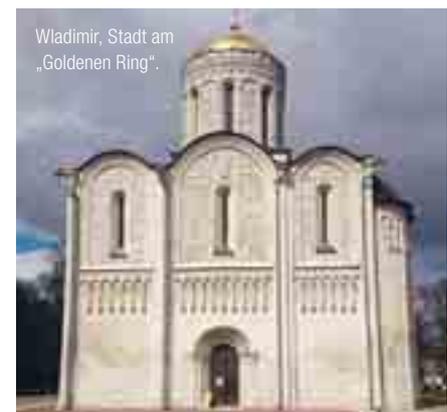


Herwig R. Friedag

Controlling-Tagung am „Goldenen Ring“

Am 23. April hat in Wladimir, einer 190 km nordöstlich von Moskau auf dem „Goldenen Ring“ gelegenen historischen Stadt, der 6. Internationale Controlling Kongress der russischen Controllervereinigung stattgefunden. An der Tagung unter dem Motto „Aktuelle Herausforderungen des Controllings und Anforderungen an Controller“ nahmen Gäste aus verschiedenen Städten und Regionen Russlands wie auch aus Bulgarien, Deutschland und Estland teil.

Einleitend berichtete Prof. Sergey Falko, Vorsitzender der russ. Controllervereinigung von der Moskauer Baumann Universität, über den 40. Congress der Controller, den er wenige Tage zuvor in München besucht hatte. Anschlie-



Bend informierte Hans-Peter Sander, Leiter des ICV-Teams PR/New Media, über den ControllerPreis 2015 sowie über die Jahresthemen des ICV, Big Data, Industrie 4.0, Nachhaltigkeit.

Referenten der Tagung widmeten sich mehrfach Fragen der Rolle der Controller in den russischen Unternehmen und den sich daraus ergebenden Anforderungen an die Persönlichkeitsprofile. Dabei wurden Betrachtungen sowohl entsprechend dem IGC-Controller-Leitbild wie auch den Auffassungen der CIMA angestellt. Andere Redner gingen u. a. auf das Monitoring und die Entwicklung von Mitarbeiter-Kompetenzen ein.

Russische Controllervereinigung und ICV arbeiten seit mehreren Jahren zusammen. ■

Arbeitskreis-Termine

- **Fachkreis Kommunikations-Controlling**
Treffen, 09./10.07.2015, Leipzig
- **Arbeitskreis Franken**
Controllers Treff, 15.07.2015, 18:00 Uhr in Bamberg
AK-Special: 23.09.2015 17:30 in Ansbach,
„Controlling auf dem Prüfstand“, Veranstalter: Herr Müller
- **Fachkreis Green Controlling**
Treffen 16.07.2015, 16:00 Uhr in Bonn
- **Arbeitskreis Berlin-Brandenburg**
Themenabend „Moderationstechniken“ 26.08.2015, 18:00 Uhr
- **Arbeitskreis Südwest**
77. Sitzung, 15./16.10.2015
- **AK West I**
72. Sitzung, 23.10.2015 in Lüdenscheid
- **Arbeitskreissitzung West III**
29.10.2015 Uhr – Herbstsitzung bei der
GET Information Technology GmbH, Grevenbroich,
Gastgeber: Prof. Dr. Ing. Manfred Esser
- **Arbeitskreis Stuttgart**
64. Sitzung, 29./30.10.2015 in Stuttgart
- **Arbeitskreis Rhein-Neckar**
13. AK-Treffen, 06.11.2015 Mannheim
- **ICV-Führungskräftetagung**
28.11.2015 in Frankfurt a.M., Deutschland

ICV Herbsttagungen

- **16. Forum Gesundheitswesen Österreich**
24.09.2015, Wien, Österreich
- **Nordtagung**
Leinen los! 10.10.2015, Wismar, Deutschland
- **15. ACC Adriatic Controlling Conference**
22./23.10.2015, Ljubljana, Slowenia
- **3. ICCO International Controlling Conference Croatia**
05.11.2015, Zagreb, Croatia
- **15. CIB Controlling Innovation Berlin**
07.11.2015, Berlin, Deutschland
- **11. CAB Controlling Advantage Bonn**
12.11.2015, Bonn, Deutschland
- **14. CIS Controlling Insights Steyr**
20.11.2015, Steyr, Österreich
- **13. CCS Controlling Competence Stuttgart**
26.11.2015, Ehningen, Deutschland

Weitere Informationen und Anmeldung

www.controllerverein.com > Arbeitskreise sowie
www.controllerverein.com > Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion),
presse@controllerverein.de

Neues aus dem ControllingWiki

der interaktiven Wissensplattform mit Gütesiegel
des ICV www.controlling-wiki.com



Lesen Sie an dieser Stelle Textauszüge aus den neuesten Beiträgen / Beitragsänderungen.

Green Reporting

In der Diskussion um Green Controlling wird bisher meist keine eindeutige Trennung zwischen dem Bereich des Green Reporting (Ist-Erfassung und externe Umweltberichterstattung) und des eigentlichen Green Controlling (Integration der Planung und Steuerung der betrieblichen Umweltleistung in die Unternehmenssteuerung) vorgenommen (ICV, 2014). Zwingende Voraussetzung für die Erfüllung externer Berichtsanforderungen ist es, Transparenz im Hinblick auf die zu berichtenden Größen zu schaffen, indem entsprechende Messinstrumente implementiert werden.

Erstinsteller: **Patrick Ilg**, TU Dresden

Center-Konzepte

Es handelt sich um ein Konzept, bei dem autonome Organisationseinheiten mit Marktorientierung und dezentralisierter Verantwortung ausgestaltet werden. Sie erbringen Leistungen für interne oder externe Kunden und übernehmen dafür unterschiedliche Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung. Sie können als Cost-, Umsatz-, Profit- oder Investment-Center ausgebildet sein, mit jeweils unterschiedlichen organisatorischen Kompetenzen, Ergebnisverantwortungen und Unterausprägungen.

Erstinsteller: **Prof. Dr. Ralf Dillerup**, Institut für Strategie und Controlling, Hochschule Heilbronn

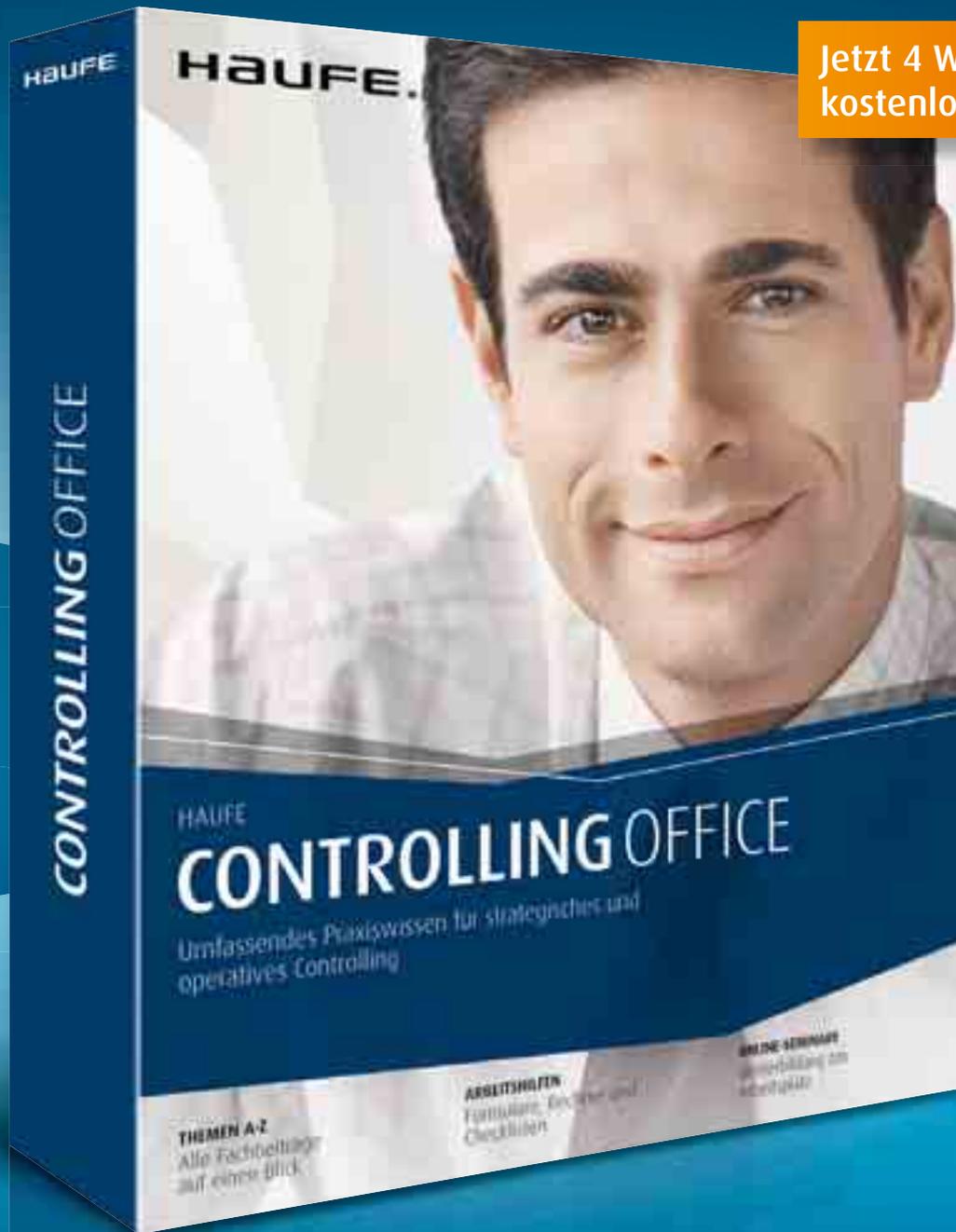
Ideenmanagement

Alle Unternehmen und Organisationen stehen unter ständigem Wettbewerbs-, Kosten- und Effizienzdruck. Daher ist es für sie unverzichtbar, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Hierzu werden gerne Vorschläge und Anregungen unmittelbar aus dem Mitarbeiterkreis entgegen genommen und möglichst umgesetzt – so wird heutzutage Ideenmanagement verstanden: Es geht um die „kleineren“ Anregungen der Mitarbeiter, die zur Kostensenkung, Verminderung von Ausschussquoten, Verbesserung von Produkten und Prozessen beitragen. Ideenmanagement kann in den Unternehmen auf völlig freiwilliger Basis erfolgen, es kann aber auch Zielvorgaben dazu geben. Gerade wenn Unternehmen Zielvorgaben zum Ideenmanagement setzen und kommunizieren, zeigt dies die Bedeutung des Ideenmanagements im und für das Unternehmen.

Erstinsteller: **Dr. Karola Läge**, Bertelsmann SE&Co. KGaA

Machen Sie mit!

Haben Sie interessante Beiträge und Lust, selbst Wiki-Autor zu werden? Schauen Sie rein und werden Sie aktiv. Oder senden Sie Ihre Beiträge für unser Controlling-Wiki an Mike Schulze Mike.Schulze@ebs.edu



Jetzt 4 Wochen
kostenlos testen!

Zuverlässig kalkulieren, planen und steuern!

Haufe Controlling Office liefert Ihnen alle Informationen, die Sie für **aussagekräftige Reportings** und **valide Kennzahlen** benötigen. Von Planung und Budgetierung über Kalkulation bis zur Unternehmens- und Liquiditätssteuerung.

- › Trends und aktuelle Entwicklungen im Controlling
- › Best-Practice-Lösungen und Tools, z. B. Diagramme von Hichert + Partner
- › Inkl. Online-Seminare zu aktuellen Top-Themen

www.haufe.de/controlling-office

HAUFE.

Mit Sicherheit zum Ziel.



Salzburg Airport

— W. A. MOZART —

sorgt im Budgetierungsprozess für Planungssicherheit –
mit der Controlling-Software von Corporate Planning.

- Finanz- und Bilanzplanung
- Dezentrale Kostenstellenplanung
- Kosten- und Mehrjahresvergleiche
- Monatliches Berichtswesen

www.controlling-software.de

Corporate
Planning 