

# CONTROLLER®

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

## OKR

eine neue  
Management-  
Wunderwaffe?



WEITERE THEMEN IM FOKUS

Projekte: klassisch oder agil?

Instrumente: Hoshin Kanri oder  
Balanced Scorecard?

Praxis: Controlling bei „Sparwelt“



19006

9 783777 500997

01450-5124

Controlling

Accounting & Finance

Unternehmensführung

Information Management

Soziale Kompetenzen



# NEUES WISSEN

## Für beste Performance.

Starten Sie durch mit unserem neuen Seminarprogramm 2020 und frischen Themen aus allen 5 Leistungsfeldern – zum Beispiel:

**NEU** ▶ **Stufe II - Financial & Management Accounting** des Controllers Trainingsprogramm in 5 Stufen im **neuen Blended Format**

**NEU** ▶ **IFRS** – aktuelle Entwicklungen  
▶ **Treasury** für Controller

**NEU** ▶ **Business Model Generation**  
▶ **Unternehmenssteuerung** in Zeiten der digitalen Transformation  
▶ **Stakeholder** erfolgreich mitnehmen

**NEU** ▶ **Data Governance** für BI, Big Data und Analytics  
▶ **Enabling the Citizen Data Scientist**

**NEU** ▶ **Veränderungsbedarf erkennen** – Change initiieren  
▶ **Rollengestaltung** im Change Prozess  
▶ **Teambildung** in der Praxis  
▶ **Workshops** planen und konzeptionieren  
▶ **Erfolgreich coachen**

Rufen Sie gleich an. Wir beraten Sie gerne:

**+49 (0)8153 - 88 974 - 41**

oder unter: [www.controllerakademie.de](http://www.controllerakademie.de)



# Editorial

## Liebe Leserin, lieber Leser,

**OKR**, die Abkürzung für *Objectives and Key Results*, begegnet einem als neues „Buzzword“ derzeit an den verschiedensten Stellen. Zeit also, es auch im Controller Magazin unter die Lupe zu nehmen. Was bedeutet der Begriff überhaupt? Welche Idee steckt dahinter? Wie wird OKR angewendet? Welche Erfahrungen aus der Praxis gibt es damit? Daniela Kuder-natsch setzt sich in ihrem Beitrag „OKR – eine neue Management-Wunderwaffe?“ (S. 4 ff.) mit diesen und weiteren Fragen grundsätzlich auseinander. Im ausführlichen Biel-Interview beantwortet der Wissenschaftler und Berater Tobias Flinspach unter dem Titel „OKR – Hype oder auch Potenzial“ (S. 9 ff.) vor allem Aspekte der praktischen Einführung und warnt zugleich: „Die Umsetzung ist nicht plug-and-play!“ Mathias Weber steuert in seinem Beitrag „Markenführung mit OKR“ (S. 29 ff.) dann noch ein OKR-Beispiel aus einem ganz konkreten Bereich bei.

Etwas zugespitzt handelt es sich bei OKR um eine Methode zur Umsetzung von Unternehmensstrategien. Ein Déjà-vu-Erlebnis kommt dabei nicht von ungefähr: Auch die seinerzeit gehypte Balanced Scorecard (BSC) hat sich diesem Ziel verschrieben. Das zeigt uns wieder einmal: Die Umsetzung von Strategien zum Erreichen von Zielen ist ein schwieriges Unterfangen, es gibt nicht DIE Methode und alles wird gut, sondern jedes Unternehmen, jede Organisation muss die für sich richtige Methode finden, und selbst dann ist es eben nicht „plug-and-play“, sondern harte Arbeit und viel Konsequenz! Wir alle kennen das von der Umsetzung privater Ziele – insbesondere an Silvester – wie „Ich will ... abnehmen / ... mich mehr bewegen / ... den Keller aufräumen“ usw.

OKR ist keine stand-alone-Methode, sondern hat z.B. auch viel mit Führungsthemen und agilen Methoden sowie Unternehmenskultur zu tun. Daher runden ein ICV-Artikel aus dem Forum Projektcontrolling „Warum agil – aus Fehlern lernen“ (S. 14 ff.), der AKC-Beitrag „Hoshin Kanri oder Balanced Scorecard?“ (S. 22 f.) und Thomas Schneider mit seinem Aufsatz „Das agile, antifragile Innovation Lab in Kreuzberg und der Controller in Hinterdupfing“ (S. 32 ff.) den Themenschwerpunkt in dieser Ausgabe sehr gut ab.

**Gutes Management bedeutet aber nicht nur, ein Thema in den Fokus zu rücken, sondern viele ganz unterschiedliche Bälle gleichzeitig in der Luft zu halten.** Sich also daneben auch um eine „Bestandsaufnahme Beteiligungscontrolling“ (S. 36 ff.) zu kümmern, die „Auswirkung von Visual Business Analytics auf die Entscheidungsgeschwindigkeit im Berichtswesen“ (S. 50 ff.) im Blick zu behalten und sich dabei über „Transfer Pricing – Chance zur Wertschöpfung oder extremes Com-

pliance-Risiko?“ (S. 66 ff.) Gedanken zu machen sowie keinesfalls das „Wissensmanagement als Erfolgsfaktor“ (S. 74 ff.) zu vernachlässigen. Und daneben noch aus Best-Practice-Beispielen zu lernen, wie dem ICV-Beitrag „Digitale Transformation und Controlling aus der Praxis bei Sparwelt“ (S. 24 ff.). Ganz zu schweigen von gesamtgesellschaftlichen Fragen wie die der „Digitalisierung in Rechnungswesen und Controlling und ihre Folgen für die Hochschullehre“ (S. 44 ff.).

Wenn Sie diese Ausgabe in Händen halten, treffen wohl auch schon die ersten Einladungen zu Weihnachtsfeiern und Silvesterparties ein, sodass das Jahr 2019 scheinbar bereits seinem Ende entgegen rast. Da wir uns an dieser Stelle in diesem Jahr nicht mehr sprechen, will ich die Gelegenheit nutzen, Ihnen eine schöne, vor allem auch besinnliche Zeit zu wünschen. Und für das neue Jahr Gesundheit, Glück sowie das Erreichen Ihrer ganz persönlichen *Objectives and Key Results!*

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine angenehme Lektüre, und bleiben Sie uns gewogen!



Mit herzlichen Grüßen und Wünschen – im Namen des gesamten Redaktionsteams (Silvia Fröhlich, Conrad Günther, Susanne Eismayer und Gundula Wagenbrenner) des Controller Magazins

Conrad Günther  
Herausgeber

conrad.guenther@vcw.de

## Titelthema



### Objectives and Key Results (OKR)

Seite 4, 9, 29

## Aktuell

**Digitalisierung im Controlling – Folgen für die Hochschullehre** Seite 44

**Visual Business Analytics – Auswirkungen auf die Entscheidungsgeschwindigkeit** Seite 50

**Transfer Pricing – zwischen Wertschöpfung und Compliance** Seite 66

## Internationaler Controller Verein



**Eine sinnvolle Investition und eine Bereicherung für die Beteiligten**  
Seite 103

## Inhalt

<b>Editorial</b>	1
Daniela Kudernatsch	
<b>OKR – eine neue Management-Wunderwaffe?</b>	4
Alfred Biel	
<b>Interview mit Dr. Tobias Flinspach zum Thema: OKR</b>	9
Hans-Peter Schreiber   Henrik Schreiber	
<b>Projekte aus Kunden- und Lieferantensicht</b>	14
Carmen A. Finckh	
<b>Hoshin Kanri oder Balanced Scorecard?</b>	22
Klaus Schlesinger   Jörg Engelbergs   Andreas Seufert	
<b>Digitale Transformation in der Praxis</b>	24
Mathias Weber	
<b>Markenführung mit OKR</b>	29
Thomas Schneider	
<b>Das agile, antifragile Innovation Lab und der Controller</b>	32
Bernd Britzelmaier   Joscha Armbruster   Lars Andraschko	
<b>Bestandsaufnahme Beteiligungscontrolling</b>	36
Ralf Kesten	
<b>Digitalisierung in Rechnungswesen und Controlling</b>	44
Dmitri Klos   Patrick Hedfeld   Bernd Ulmann	
<b>Visual Business Analytics</b>	50
Ute Vanini   Hendric Gutacker //	
<b>Rollen und Zufriedenheit von Risikomanagern</b>	58
Jürgen Weber	
<b>Warum erweist sich die Kostenrechnung in öffentlichen Institutionen häufig als ein Misserfolg?</b>	65

**Inserentenverzeichnis: Anzeigen:** U2 CA controller akademie | U3 CM Steuerfachschule Dr. Endriss | U4 Board | macs Software, 3 | elKom, 5 | Haufe Akademie, 7 | CM-Stellenmarkt/Joblink-Anzeige 20/21 | FH Kufstein 31  
**Stellenmarkt:** Joblink-Anzeige, 21 **Beilagen:** CA controller akademie, Wandkalender 2020

## Impressum

ISSN 1616-0495

43. Jahrgang



### Herausgeber

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

### Die Zeitschrift ist Organ folgender Organisationen:

Internationaler Controller Verein eV, München, [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)

Risk Management Association e. V., München, [www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org)

Bundesverband der Ratinganalysten e. V., Berlin, [www.bdra.de](http://www.bdra.de)

Die Mitglieder erhalten das Controller Magazin.  
Das CM berichtet auch aus deren Veranstaltungen.

### Redaktion

RA Conrad Günther, [conrad.guenther@vcw.de](mailto:conrad.guenther@vcw.de)  
Susanne Eismayer, [susanne.eismayer@vcw.de](mailto:susanne.eismayer@vcw.de)  
Mag. Gundula Wagenbrenner, [gundula.wagenbrenner@vcw.de](mailto:gundula.wagenbrenner@vcw.de)

### Abonennten-Service

Silvia Fröhlich, 0800 - 72 34 269  
[silvia.froehlich@vcw.de](mailto:silvia.froehlich@vcw.de)

### Magazingestaltung

Susanne Eismayer, [susanne.eismayer@vcw.de](mailto:susanne.eismayer@vcw.de)

### Verlagssitz

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

### Literaturforum

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

### Anzeigenverkaufsleitung

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

### Anzeigenverkauf

Annette Förster, Tel 0931 27 91-544, Fax -477  
[annette.foerster@haufe-lexware.com](mailto:annette.foerster@haufe-lexware.com)

### Anzeigen Stellenmarkt

Oliver Cekys, Tel 0931 27 91-731, Fax -477  
[stellenmarkt@haufe.de](mailto:stellenmarkt@haufe.de)

### Anzeigendisposition

Monika Thüncher, Tel 0931 27 91-464, Fax -477  
[monika.thuencher@haufe-lexware.com](mailto:monika.thuencher@haufe-lexware.com)

### Konzept und Design, Herstellung Magazin

Gestaltung Titel und Sonderteil RMA, BdRA sowie ICV  
deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, [www.deyhleundloewe.de](http://www.deyhleundloewe.de)



**Bundesverband der Ratinganalysten e.V. BdRA**



**Rating und Risikomanagement:  
Fachkompetenz effizient  
steigern Seite 99**

**Risk Management Association e.V. RMA**



**Noch einmal zur Risiko-  
quantifizierung Seite 95**

Frank Schöneborn	
<b>Transfer Pricing</b>	66
<hr/>	
Volker Engert	
<b>Wissensmanagement als Erfolgsfaktor</b>	74
<hr/>	
Jörg Plass	
<b>So arbeiten CFOs im Jahr 2025</b>	78
<hr/>	
Christian Bremer	
<b>Vom Zeit“management” zum Denk“management”</b>	80
<hr/>	
Alexander Okl   Kai-Uwe Wellner	
<b>Empirische Untersuchung zur Gestaltung von internationalen Managementsystemen bei Hidden Champions</b>	82



**Alfred Biels Literaturforum  
Fachbücher im Fokus | Seite 87**

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

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

**Online-Archiv** Als Abonnent des Controller Magazins können Sie exklusiv auf das gesamte digitale Archiv der Zeitschrift seit 1975 zugreifen. Die Online-Ausgabe finden Sie unter [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

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

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 192,- plus € 9,90 Versand in Europa  
Einzelheft € 32,- 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** iStock

Statt mit gaitten Txeten,  
wreben wir lieebr  
mit knakcigen Zhalen.



**macs** controlling solutions

[www.macscontrolling.com](http://www.macscontrolling.com)



## OKR – eine neue Management-Wunderwaffe?

von Daniela Kudernatsch

Seit einiger Zeit geistert eine neue, Objectives and Key Results, kurz OKR, genannte Management-Methode durch die Fachliteratur. Mit ihr sollen Unternehmen ihre Strategieumsetzung verbessern und ihre Agilität steigern können. Und da sie aus dem Silicon Valley stammt, greift eine wachsende Zahl von Unternehmen sie begeistert auf.

Im Silicon Valley liegt das Mekka des Managements. Diesen Eindruck gewinnt man seit einigen Jahren zuweilen in der Management-Diskussion – nicht nur weil Heerscharen von Managern und Beratern zu dem IT- und High-Tech-Standort pilgern, um sich von den dort ansässigen Unternehmen inspirieren zu lassen, sondern auch, weil sie von dort nicht selten angeblich ganz neue, revolutionäre Managementsysteme, -methoden und -tools mitbringen, die sie zuhause als Heilsbringer präsentieren.

### Eine Wunderwaffe oder ein wertvolles Tool?

Hierzu zählt die Methode „Objectives and Key Results“, die unter dem Kürzel OKR seit ein, zwei Jahren auch in deutschen Unternehmen Einzug hält. Sie wird zum Beispiel in einem im August 2018 im Handelsblatt erschienenen Artikel als „Wunderwaffe moderner Führungskräfte“ bezeichnet, während zugleich über die „üblichen Zielvereinbarungen in deutschen Unternehmen“ verkündet wird, sie hätten im Zeitalter agiler Führung ausgedient. Und garniert wird das Ganze mit einer Aussage des Google-Mitbegründers und heutigen Alphabet-CEOs Larry Page: „OKR hat uns dabei geholfen, nicht in Dimensionen von zehn Prozent, sondern in Dimensionen des Zehnfachen zu wachsen.“ Welcher Manager bekommt bei einer solchen Erfolgsaussicht nicht glänzende Augen?

Doch ist OKR die neue Wunderwaffe, als die sie die auf das Einführen dieser Methode spezialisierten Berater gerne präsentieren? Selbstverständlich nicht! Zum einen ist die OKR-Methode nicht neu. Sie wurde bereits vor fast 20 Jahren beim heutigen Internet-Giganten Google eingeführt. Zudem sagte Larry Page nicht „OKR war die Ursache, dass wir in Dimensionen des Zehnfachen wuchsen“, sondern „OKR hat uns dabei geholfen“.

### OKR – ein hilfreiches Tool, um Entwicklungs- und Wachstumsziele zu erreichen

OKR war für Google also ein hilfreiches Tool, um seine Entwicklungs- und Wachstumsziele zu erreichen, weshalb die Methode unter anderem auch von LinkedIn, Oracle und Twitter übernommen wurde. Nähert man sich mit dieser Sichtweise dem Thema OKR, dann fällt es

leichter, den Nutzen und Wert, den diese Methode zweifellos hat, realistisch einzuschätzen.

## Ein Tool zum Umsetzen der Unternehmensstrategie

Zunächst gilt: OKR ist eine Methode zum Umsetzen der Unternehmensziele und zur agilen Unternehmenssteuerung. Dabei erfolgt die Zieldefinition weitgehend in einem iterativen Prozess, in dem zunächst folgende Fragen beantwortet werden:

- „Wo will ich beziehungsweise wollen wir hin?“ (Objectives) und
- „Wie messe ich bzw. messen wir, ob ich mein Ziel bzw. wir unser Ziel erreicht haben?“ (Key Results).

Diese Zieldefinition erfolgt – wie das Überprüfen der Zielerreichung – unter einer systematischen Einbindung der Mitarbeiter, jedoch nicht wie oft bei den klassischen Zielvereinbarungssystemen im Jahres-Rhythmus. Vielmehr werden die Objectives und Key Results, also die OKRs, in Intervallen von zwei bis maximal vier Monaten definiert, wodurch sich die Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmen erhöhen soll.

Dabei soll das bereichs- und funktions- sowie hierarchieübergreifende Vereinbaren der

OKRs sicherzustellen, dass alle Aktivitäten in der Organisation auf die gleichen und wichtigsten Ziele ausgerichtet sind. Zudem sollen durch den Einsatz der OKR-Methode folgende organisationsentwicklerischen Ziele erreicht werden:

- Herunterbrechen der strategischen Ziele auf die Team- und Mitarbeiterenebene,
- Vereinbaren inspirierender und herausfordernder Ziele,
- Erzeugen eines horizontalen Alignments (Vermeiden eines Silo-Denkens),
- Fokussierung auf die Unternehmensziele auf der individuellen und organisationalen Ebene,
- Implementierung eines flexiblen und unbürokratischen Zielvereinbarungsprozesses sowie eines kurzzyklischen und agilen Zielumsetzungsprozesses,
- eine partizipative Entwicklung der Ziele (Mix aus top-down und bottom-up),
- Verminderung der zentralen Steuerung, Stärkung der Selbstorganisation.

## Die OKR-Historie und Philosophie

Ähnlich wie bei den anderen Methoden und Systemen zur Strategieumsetzung wie z. B. der Balanced Scorecard oder Hoshin Kanri / Policy Deployment handelt es sich bei der

OKR-Methode nicht um ein grundsätzlich neues Konzept.

## Eine von Andy Grove auf der Basis von MbO entwickelte Methode

Die Methode geht vielmehr auf die 80er Jahre zurück. Seinerzeit entwickelte Andy Grove, ein ehemaliger Intel-Manager, auf der Basis des „Management by Objectives“, kurz MbO (zu Deutsch „Führen mit/über Ziele“) – wie der Name „Objectives and Key Results“ bereits andeutet – ein Konzept zum Umsetzen solcher ambitionierter Unternehmensstrategien wie „Wir wollen der Marktführer weltweit werden“. Zentrale Anforderungen an ein solches System waren für ihn: Es muss einfach und flexibel sein und die Mitarbeiter in den Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung einbeziehen. Als zentralen Schlüssel hierzu erachtete er die beiden simplen Fragen, die in Unternehmen von jedem zu beantworten sind:

- „Wo will ich hin?“ (Objectives) und
- „Wie messe ich, ob ich mein Ziel erreicht habe?“ (Key Results).

In den 90er Jahren stellte John Doerr, ein Berater und Freund von Grove, die OKR-Methode bei Google vor. Er definierte OKR als „eine Management-Methode, die hilft, alle Aktivitäten in einer Organisation auf die gleichen, wichtigs-

# IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

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

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



BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



**elKom**  
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH  
Karlstraße 13  
78532 Tuttlingen

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



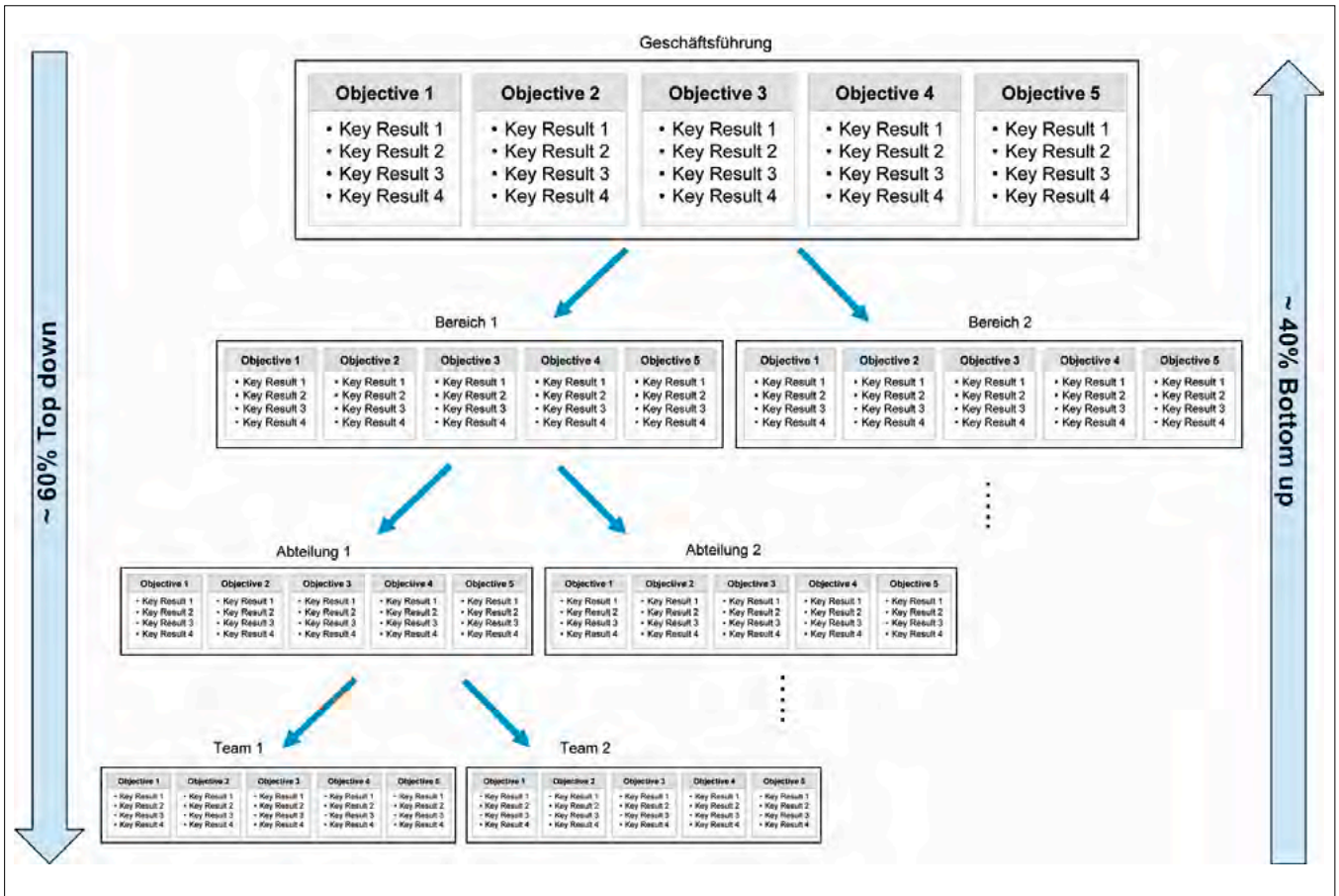


Abb. 1: Der Zielabstimmungsprozess – ein Mix von Top-down und Bottom-up (Quelle: KUDERNATSCH Consulting & Solutions)

ten Ziele zu fokussieren“. Seit 1999 nutzt Google das OKR-Konzept, um quartalsweise die Ziele und Prioritäten festzulegen.

### Der OKR-Planungsprozess

Der Planungsprozess gestaltet sich bei der Arbeit mit OKRs wie folgt: Ausgehend von der Strategie werden vom Management maximal fünf Ziele (Objectives) zum Beispiel für das kommende Quartal festgelegt. Diese werden durch maximal vier Messgrößen (Key Results) operationalisiert, um den Fortschritt bis zum Ende des Quartals zu messen.

Die „Objectives“ beschreiben das „Was“, das zu erreichen ist. Sie geben somit die Richtung vor und sollten der OKR-Philosophie zufolge sehr ambitioniert, jedoch zugleich motivierend formuliert sein. Die „Key Results“ hingegen beschreiben, „Wie“ das jeweilige Quartalsziel erreicht werden soll. Diese Beschreibung erfolgt jedoch nicht in Form von Aktivitäten, die zu ergreifen sind, sondern messbaren Schlüsselergebnissen, die Auskunft über den Fortschritt geben und mit denen am Quartalsende reflektiert werden kann: Wurden die Key Results erreicht? Die Schlüsselergebnisse sind faktisch Teilziele, die es auf dem Weg zum Erreichen des übergeordneten Ziels, also des Objectives, zu erlangen gilt.

Zwei Beispiele zur Veranschaulichung. Angenommen das Objective, also übergeordnete Ziel, lautet: „Sicherstellen der Lieferperformance“, dann können vereinbarte Key Results sein:

- Key Result 1: Erhöhung der Maschinenverfügbarkeit von 80 auf 85 Prozent
- Key Result 2: Sicherstellung der Materialverfügbarkeit zu 100 Prozent
- Key Result 3: Reduzierung des Rückstands bei bestätigten Terminen auf weniger als zwei Arbeitstage
- Key Result 4: Einführung eines 13-Monate-Forecasts.

Angenommen nun das Objective lautet „Etablierung eines Steuerungssystems für das Produktmanagement“. Dann können Key Results sein:

- Key Result 1: Anteil proaktiver Projekte von 15 auf 20 Prozent erhöhen
- Key Result 2: Reduktion der Durchlaufzeit um 15 Prozent
- Key Result 3: Erhöhung der Angebots-Hit-Rate von 34 auf 37 Prozent
- Key Result 4: Erhöhung der Prozess- und Verfahrensinnovation von 0 auf 3

#### Autor



#### Dr. Daniela Kudernatsch

ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions in Straßlach bei München, die Unternehmen beim Umsetzen ihrer Strategie unterstützt.

E-Mail: info@kudernatsch.com

## Kurzzyklische Planung der OKRs

Die Planung der OKRs erfolgt kurzzyklisch – also zum Beispiel für das kommende Quartal. Dies kommt dem Wunsch vieler Unternehmen nach einem Erhöhen der Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit ihrer Organisation entgegen. Zudem müssen die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter beim Arbeiten mit der OKR-Methode für sich definieren,

- was sie im kommenden Quartal vorhaben, und noch wichtiger,
- was sie in dieser Zeit definitiv nicht umsetzen bzw. „on hold“ lassen.

Das sorgt für die gewünschte Prioritätensetzung und beugt einem Verzetteln vor.

Die kurzzyklische Planung hat Vor- und Nachteile. Manche Unternehmen bzw. Unternehmensbereiche lassen sich schwer nur mit Quartalszielen führen. Welcher Planungshorizont Sinn macht, sollte stets in Abhängigkeit vom Unternehmen und der Ausgangssituation entschieden werden. Die Erfahrung zeigt jedoch: Je tiefer man in eine Organisation eindringt, umso leichter lassen sich meist Ziele mit einem kurzzyklischen Charakter formulieren. Deshalb entfaltet die OKR-Methode speziell, wenn es um das Umsetzen der Ziele auf der operativen Ebene beziehungsweise Shopfloor-Ebene geht, ihre Vorzüge – unabhängig davon, ob das Ziel zum Beispiel lautet eine Software-Lösung in einem definierten Zeitraum zu entwickeln oder einen bestimmten Ausstoß oder Umsatz in der Produktion oder im Vertrieb zu erzielen (vgl. Abbildung 1).

## Zielabstimmung: Top down- und Bottom up-Prozess

Sind beim Einsatz der OKR-Methode auf der obersten Ebene (zum Beispiel der Geschäftsführung) die maximal fünf Objectives und jeweils maximal vier Key Results festgelegt, gilt es diese an die nächste Ebene (zum Beispiel die Bereiche) zu kommunizieren und auf diese herunterzubrechen. Dies erfolgt bei der OKR-Methode nicht in einem reinen Top-down-Verfahren. Vielmehr werden die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter bzw. Teams in den Prozess eingebunden. Eine Faustregel der OKR-Methode

lautet: Circa 60 Prozent der Ziele kommen von oben und circa 40 Prozent werden bottom-up definiert. Das bedeutet, die nächste Ebene kann neben den von oben kommenden Zielen auch Ziele definieren, von denen sie überzeugt ist, dass diese für das Erreichen des übergeordneten Ziels förderlich sind. Dieser Prozess mündet in einer Art „Verhandlung“ zwischen der oberen und unteren Ebene, in der letztlich ein Agreement über die zum Beispiel im kommenden Quartal zu erreichenden Objectives und Key Results erzielt wird.

## Alle OKRs werden im gesamten Unternehmen veröffentlicht.

Ein zentrales Element der OKR-Methode ist: Alle Objectives und Key Results werden im gesamten Unternehmen veröffentlicht. Jeder Mitarbeiter hat somit einen Einblick in die OKRs zum Beispiel der Geschäftsführung, der anderen Bereiche usw. Hierdurch soll auch sichergestellt werden, dass die Ziele nicht widersprüchlich sind.

## Beurteilung der Zielerfüllung

Die OKR-Philosophie empfiehlt, von einer Verknüpfung der Methode mit dem Vergütungssystem abzusehen – unter anderem, weil die definierten Ziele und damit verbundenen Key Results sehr ambitioniert sein sollen. Eine Zielerreichung von 100 Prozent soll nahezu unmöglich sein, damit die Mitarbeiter auch dazu animiert werden, über neue Lösungsmöglichkeiten beziehungsweise Wege zur Zielerreichung nachzudenken. Für die Zielerreichung der Key Results sollten in etwa folgende Schwellenwerte gelten:

- 70-100 Prozent-Erreichung: Ein Key Result sollte nur in Ausnahmefällen zu 100 Prozent erreicht werden. Ein Nicht-Erreichen bedeutet kein Scheitern, sondern: Das Ziel war sehr ambitioniert.
- 40-60 Prozent-Erreichung: Das Ziel wurde zwar nicht erreicht, doch es wurde im Quartal ein beachtlicher Fortschritt erzielt. Somit ist alles im grünen Bereich.
- 0-30 Prozent-Erreichung: Das Ziel wurde nicht erreicht und auch der Fortschritt ist unzureichend. Das Ziel wird deshalb gegebenenfalls ins nächste Quartal mitübernommen.

Alles wird leicht.



## DAS VOLLE PROGRAMM FÜR IHREN ERFOLG.

Aktuelle Weiterbildung für Ihren Erfolg in den Bereichen Rechnungswesen, Steuern und Finanzen & Controlling



Das neue Programm jetzt anfordern!

Tel.: 0761 898-4422  
[www.haufe-akademie.de/finance](http://www.haufe-akademie.de/finance)

- ✓ Seminare und Trainings
- ✓ e-Learnings
- ✓ Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- ✓ Tagungen und Kongresse
- ✓ Unternehmenslösungen
- ✓ Consulting

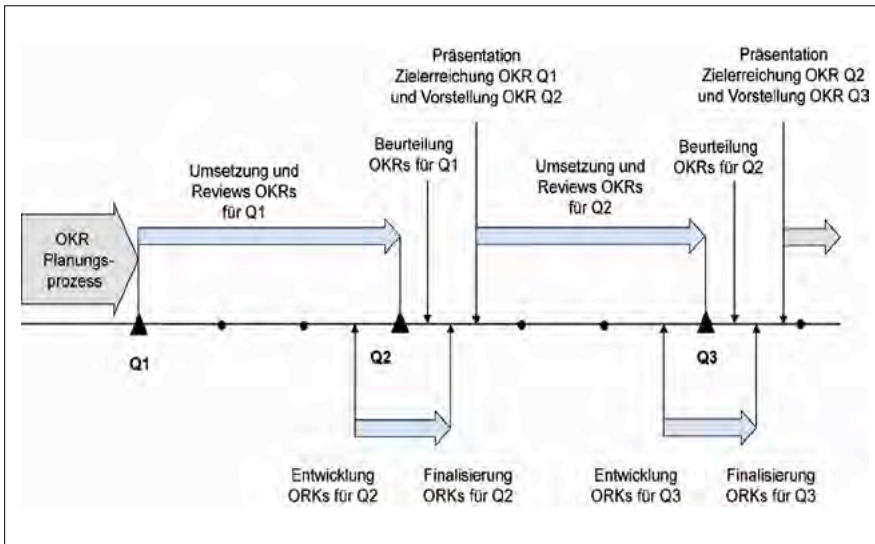


Abb. 2: Der unterjährige Umsetzungsprozess bei OKR<sup>1</sup>

Inwieweit die Belegschaft eines Unternehmens mit dieser Art der Beurteilung der Zielerreichung umgehen kann, hängt stark von der Kultur und dem Reifegrad der Organisation ab sowie davon, wie stark in ihr zum Beispiel bereits der KVP-Gedanke verankert ist. Deswegen sollte sich das Management eines Unternehmens schon vor dem eventuellen Einführen der OKR-Methode überlegen, wie mit dem Setzen der Schwellenwerte umgegangen wird.

## Unterjähriger Umsetzungsprozess

Die OKRs sind hinsichtlich ihrer unterjährigen Umsetzung sehr agil gestaltet. Dahinter steckt die grundsätzliche Idee: Plane für den nächsten Zeitraum, setze um und prüfe Dein Ergebnis und setze Dich insbesondere damit auseinander, was Du gelernt hast.

Abbildung 2 zeigt, wie sich der unterjährige Umsetzungsprozess gestaltet. Zum Beispiel jedes Quartal werden die OKRs neu geplant. Vor Ende des ersten Quartals werden bereits die OKRs für das zweite Quartal definiert und finalisiert. Dazwischen findet die Beurteilung der Zielerreichung statt. Zu Beginn des Folgequartals erfolgen die Präsentation der Zielerreichung aus dem Quartal 1 und die Vorstellung der OKRs für das Quartal 2. Danach beginnt die nächste Umsetzungsphase. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in der kurzzyklischen Ausrichtung der Ziele. Keinesfalls darf jedoch der benötigte Zeitaufwand für das Festlegen

der OKRs – auf jeder Ebene – und deren Abstimmung unterschätzt werden.

## Zu beachtende Einflussfaktoren bei der Einführung

Folgende Einflussgrößen sollte das Management eines Unternehmens beim Einführen der OKR-Methode berücksichtigen:

- Was ist das generelle Ziel der OKR-Einführung in unserem Unternehmen?
- Wie hoch ist der Reifegrad der Organisation hinsichtlich Problemlösungsdenken und Agilität?
- Welche weiteren Systeme zur Strategieumsetzung und Zielvereinbarung gibt es bereits (z. B. BSC, MbO)?
- Wie binden wir die OKRs an das bestehende KPI-System an?
- Liegt unser Fokus auf der strategischen Ausrichtung oder einem Mix aus strategischer Ausrichtung, kontinuierlicher Verbesserung und Tagesgeschäft?
- Welchen Mix aus Top-down und Bottom-up-Zielabstimmung wählen wir?
- Welche Hierarchieebenen binden wir im ersten Schritt ein?
- Wie soll die Anbindung an das Shopfloor-Management-System erfolgen?
- Wer treibt intern den OKR-Einführungsprozess voran?
- Welche (personellen) Ressourcen stehen uns hierfür zur Verfügung?
- Wie messen wir den Erfolg der OKR-Einführung?

- Binden wir OKR an das Vergütungssystem an?
- Wie gestalten wir den Veränderungsprozess und die Kommunikation?
- Ist bei uns die 20-60-20-Regel gültig (20 Prozent der Betroffenen sind dafür, 60 Prozent sind neutral, 20 Prozent zeigen Widerstand)?

## Abschließende Bewertung

Die OKR-Methode ist keine neue Wunderwaffe, weder für das Führen von Mitarbeitern und Teams, noch zum Erhöhen der Agilität von Unternehmen. Sie ist jedoch eine bewährte Methode zur Strategieumsetzung insbesondere auf der operativen Ebene. Dabei sollten jedoch zwei Dinge nicht vergessen werden. Das Definieren der Objectives und Key Results allein befähigt die Mitarbeiter nicht, diese – auf teils ganz neuen Wegen – zu erreichen. Deshalb setzt das Arbeiten mit der OKR-Methode auch eine Führungskultur voraus, bei der sich die Führungskräfte primär als Ermächtiger und Befähiger beziehungsweise Coaches ihrer Mitarbeiter verstehen. Außerdem gilt es, ihnen Tools wie den PDCA-Zyklus oder den A3-Report an die Hand zu geben, mit denen sie das systematische und weitgehend eigenständige Lösen von Problemen einüben können.

Ein Vorzug der OKR-Methode ist zudem: Sie lässt sich einfach mit solchen Managementsystemen bzw. Systemen zur Strategieumsetzung wie Hoshin Kanri und der Balanced Scorecard verknüpfen, die eher auf das Erreichen der mittel- und langfristigen (strategischen) Ziele abzielen. Zudem harmonisiert sie mit dem KVP- und dem Lean-Gedanken, da es auch bei ihr letztlich um ein kontinuierliches Sich-Verbessern und Steigern der Performance des Unternehmens und seiner Mitarbeiter geht.

## Fußnote

<sup>1</sup> Quelle: in Anlehnung an: „Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKR“ – <https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc>





© WrightStudio – www.stock.adobe.com

## Objectives and Key Results (OKR) – Hype oder auch Potenzial?

Interview mit Dr. Tobias Flinspach, Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und Partner bei PMC – The Performance Management Company

von Alfred Biel

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zum Herausarbeiten und Vermitteln fachlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen, aber auch von Meinungen und Einschätzungen zu controllingrelevanten Themen und Fragen. Diese Interviews sollen Orientierungshilfe leisten und fachlich inspirieren. **Das 87. Interview unserer Reihe Experten-Interviews** greift ein derzeit viel diskutiertes Thema auf: Objectives and Key Results (OKR) – eine neue Entwicklung und ein neues Instrument. Dabei liegt der Schwerpunkt auf praxisnahen Fragen.

**Biel:** Vielen Dank, Herr Dr. Flinspach, dass Sie sich für diesen Dialog zur Verfügung stellen. Es ist in unserer Interview-Reihe üblich, mit einer

persönlichen Frage zu beginnen. Wenn man – wie ich es seit vielen Jahren darf – über das regelmäßige Lesen und Besprechen der Fachliteratur die Entwicklung im Controlling begleitet, entwickelt sich gegenüber neuen Trends eine gewisse Skepsis, weil man schon viele neue Ansätze kommen und gehen sah. Wir können gegenwärtig von einer „OKR-Welle“ sprechen. Können Sie eine Zurückhaltung gegenüber Entwicklungen, die sehr schnell im augenblicklichen Interesse stehen, verstehen?

**Wir können gegenwärtig von einer „OKR-Welle“ sprechen.**

**Flinspach:** Die **Skepsis** ist aus meiner Sicht berechtigt, da in den vergangenen Jahren im-

mer wieder neue allheilversprechende Konzepte aufkamen. Diese sind in der Regel den in sie gesetzten Erwartungen nicht gerecht geworden.

**Biel:** Ist nicht die Übernahme neuer Konzepte, Methoden und Instrumente ein recht komplexes Thema, wo es einiges zu beachten gilt, Schnellschüsse also problematisch sein können?

**Flinspach:** Ja, mit der Einführung einer neuen Methode ist insbesondere auf die **Kompatibilität zur Führungs- und Unternehmenskultur**, sowie zu den bestehenden Methoden der Steuerung wie u. a. der Budgetierung zu achten. So wurde das Potenzial beispielsweise der Balanced Scorecard (BSC) in den meisten Organisationen nicht ansatz-

weise gehoben. Als die Methode gerade „en vogue“ war, haben viele Unternehmen einfach eine weitere Scorecard eingeführt. Die bestehenden finanziellen Reportings, Meeting-Strukturen, Budgets, Vergütungssysteme etc. wurden allerdings unverändert belassen. Am Ende hat sich niemand wirklich für das neue Konzept im Alltag interessiert und die erhoffte Wirkung blieb dementsprechend aus. Die optimale Integration und Abstimmung mit den vorhandenen Methoden, Prozessen und Systemen stellt daher aus meiner Sicht einen wesentlichen Erfolgsfaktor neuer Methoden wie den OKRs dar.

**Biel:** Sie sehen ein hohes OKR-Potenzial, das diese deutlich erhöhte gegenwärtige Aufmerksamkeit rechtfertigt? Was ist das Besondere, Spezifische an OKRs?

**Flinspach:** Die **OKRs haben ein enormes Potenzial**, den Fokus des Steuerungssystems von der stark rückwärtsorientierten Diskussion von Budget-Abweichungen hin zu einer vorwärts- und maßnahmenorientierten Ausrichtung zu verlagern. Die OKRs haben dann eine nachhaltige Chance, wenn das gesamte Steuerungssystem aufeinander abgestimmt wird. Kurzum: Das „klassische“ Budget um OKRs zu ergänzen ist aus meiner Sicht zu kurz gesprungen. Die erhoffte Agilität wird ausbleiben.

**Biel:** Das Silicon Valley ist der Ursprung der OKRs. Google und andere bedeutende Technologie-Unternehmen werden mit OKRs in Verbindung gesetzt. Diese spezifische Herkunft kann die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung und damit einen Hype beflügeln, aber auch als Zeichen für Inspiration und damit für innovative Steuerung stehen. Unter welchen wirtschaftlichen Verhältnissen und Umständen wird dort über OKRs diskutiert?

**Flinspach:** Unternehmen stehen vor dem zunehmenden **Druck, ihre Geschäftsmodelle und Strategie anzupassen**. Daher suchen sie nach neuen Tools, um unter den Stichworten Digitalisierung, VUCA etc. erfolgreich zu sein. Hierzu liegt es nahe, in das Silicon Valley zu schauen, und dort finden sie die OKRs bei prominenten und sehr erfolgreichen Unternehmen. Mit meinen Kollegen habe ich gerade die deutsche Version des Buches „Measure what mat-

ters“ von John Doerr, dem Venture Kapitalgeber von u. a. Google, fertiggestellt.

**Biel:** Wenn wir einen Blick in die Wirtschaftspresse werfen, ist oft von Orientierungsproblemen sowohl der großen als auch der mittleren Unternehmen die Rede, manchmal auch von Hektik und Ratlosigkeit. Was machen die Manager aus dem Silicon Valley anders? Wie setzen sie in diesem Zusammenhang OKRs ein?

**Flinspach:** In der Zusammenarbeit mit Managern aus dem Silicon Valley fällt sehr schnell auf, **dass die OKRs Teil des Führungsstils sind** und nicht nur eine Methode. Ein transformationaler Führungsstil entspricht viel eher den Prinzipien von OKRs. Der Manager ist viel mehr Coach, Unterstützer und Sparringspartner als Kontrolleur und Antreiber. Zudem wurden die OKRs in einer sehr frühen Phase von John Doerr bei Google eingeführt. Insofern konnten sie nicht mit einem anderen, bereits bestehenden Steuerungssystem kollidieren. In diesem Kontext leisten die OKRs einen sehr großen Beitrag zur Umsetzungsstärke und Anpassungsfähigkeit dieser Unternehmen. Bei einer nachhaltigen Umsetzung haben die OKRs auch in traditionellen Unternehmen ein enormes Potenzial. Das zeigt sich bei einigen Unternehmen auch schon sehr deutlich.

**Biel:** Kurzgefasst bestehen OKRs aus den Grundbestandteilen Objectives und Key Results bzw. aus Zielen und Kernergebnissen. Sowie aus den vier Grundregeln 1.) Fokussierung auf wichtige Ziele, 2.) Partizipation, 3.) Transparenz und 4.) Bewertung. Auf den ersten Blick ein schlüssiges und systematisches Konzept, das zudem relativ einfach erscheint – oder?

### Die einfache Verständlichkeit fördert eine schnelle Verbreitung des Konzepts.

**Flinspach:** In der Tat ist die große Stärke des Konzepts **die einfache Verständlichkeit, die eine schnelle Verbreitung des Konzepts** sicher fördert. Es scheint sofort logisch, die meist eher vagen groben strategischen Ziele in konkrete Ziele zu zerlegen und deren Umsetzung dann systematisch nachzuhalten. Die OKRs arbeiten mit transparentem, schnellem Feedback, brechen die Strategie auf eine kon-

krete und handlungsorientierte Weise in das Tagesgeschäft der Mitarbeiter herunter. Diese können ihre OKRs selbst mitbestimmen. Ein partizipativer Führungsstil ist damit eine wesentliche Voraussetzung. In Verbindung mit der ambitionierten Setzung der Ziele wird eine maximale Förderung der Motivation erreicht. Somit in der Tat ein sehr einfaches und schlüssiges Konzept.

**Biel:** Wirklich nur eitel Sonnenschein? Keine Schwierigkeiten, die der Verwirklichung eines OKR-Vorhabens im Wege stehen?

**Flinspach:** Ja, ich möchte schon anmerken, dass die Einfachheit und der ganzheitliche Ansatz auch die Stärke der BSC sind. Diese konnte ihr wahres Potenzial in den Unternehmen nie ausspielen. Insofern liegt darin auch die Gefahr, die OKRs **ohne die nötige Disziplin** einzuführen. Auch gerade, weil sie vermeintlich so einfach sind. Es ist eben gerade kein weiteres Tool für transaktional geprägte Kontrolleure zum zentralen Tracking von Maßnahmen, deren Savings dann nachverfolgt werden. Die Abstimmung mit den bestehenden Instrumenten, den Führungsstilen und der Kultur im Unternehmen stellt regelmäßig eine Herausforderung bei der Implementierung dar.

**Biel:** Also Einfachheit und Verständlichkeit, die vielfach vor allem von Praktikern als auch von Wissenschaftlern gefordert werden, sind Stärke und Schwäche zugleich?

**Dr. Flinspach:** Komplexe Konzepte zur Steuerung von Unternehmen **scheitern häufig an der fehlenden Akzeptanz im Unternehmen**. Die OKRs fördern die Umsetzung der Strategie, die in vielen Unternehmen zentral an der mangelnden Kommunikation strauchelt. Hier sind Einfachheit und Verständlichkeit ein zentrales Asset der Methode. Auf der anderen Seite verleitet dies allerdings zu einer gewissen Leichtfertigkeit bei der Einführung. Gerade die richtige „Flughöhe“ bei der Definition der OKRs zu finden ist eine weitere Herausforderung: Es sind eben keine langfristigen strategischen (und häufig unkonkreten) Ziele, zugleich sollten sie nicht reine (repetitive) Aufgaben des Tagesgeschäfts beinhalten. Der Zeitraum „erreichbar in 3-6 Monaten“ sowie die Forderung „Bezug zur Strategie“ helfen, diese Fehler zu vermeiden.

Der Paradigmenwechsel und die kontextspezifischen Herausforderungen in der Unternehmenssteuerung durch die Einführung der OKRs werden oft unterschätzt.

**Biel:** Ich verstehe Ihre Aussage dahingehend, bei Systemen und Methoden sollten wir auch auf das Umfeld und den Kontext sowie auf die charakteristische Stimmung in Wirtschaft und Unternehmen achten. Wir haben verschiedene Megatrends, insbesondere die Digitalisierung, leben in einer „VUKA-Welt“ (Schwankungen, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität). Kurzum in einer Zeit voller Dynamik und Veränderungen. Die Unternehmen wollen und müssen beweglich und anpassungsfähig sein, oft auch mit dem Zauberwort „agil“ belegt. Passt da nicht ein Konzept wie OKRs voll und ganz in die aktuelle Zeit und Situation? Sind OKRs also „zeitbedingt“, durch die Gegebenheiten wie z. B. rasante Veränderungen bedingt?

**Flinspach:** Wir leben nicht erst seitdem es den Begriff „VUKA“ gibt in Zeiten des Wandels. Unternehmen haben schon länger Schwierigkeiten bei der Umsetzung von neuen Strategien, wie eine Studie von Mankins und Steel aus dem Jahre 2005 zeigt. Viele erfolgreiche Unternehmen haben auch bedingt durch ihre Steuerungsinstrumente die bestehenden Geschäftsmodelle und Strategien verbessert und skaliert, aber nicht wirklich verändert. Der **Veränderungsdruck** hat jedoch stark zugenommen und damit auch das Problembewusstsein. OKRs sind somit die zeitbedingte Antwort auf

ein schon länger vorhandenes, immer virulenter werdendes Problem.

**Biel:** Lassen Sie uns bitte einen Schritt tiefer gehen und grundsätzlicher werden. Erfordert unsere „schnelle Zeit“ auch eine Anpassung der Instrumente und Methoden? Worauf stützt man z. B. eine Marktanalyse, wenn man nicht weiß, wer morgen Kunde und Wettbewerber ist?

**Flinspach:** Als Organisation müssen Sie sich heute fragen: **Glauben wir an die absolute Planbarkeit in unserem Geschäft?** Die OKRs stellen in gewisser Weise eine Abkehr vom Glauben an die absolute Planbarkeit dar. Das heißt, man versucht, nicht mehr für ein Jahr im Voraus detaillierte Maßnahmen zu planen. Die OKRs setzen maximal **4 bis 5 qualitative Ziele** („Was wollen wir erreichen“) und jeweils **2 bis 4 Key Results** („Wie wollen wir das Ziel erreichen“). Nach einem kurzen Zyklus von meist 3 Monaten wird der Fortschritt in Richtung Ziel gemessen und beurteilt. Das schnelle Feedback aus der Bewertung der Key Results wird genutzt, um die OKRs anzupassen und weiterzugehen.

**Biel:** Ist somit dieser Ansatz aus Ihrer Sicht bei veränderten Umständen anpassungsfähiger und bei Entscheidungen wendiger?

**Flinspach:** Die OKRs sind eben kein fixer Masterplan, sondern **unterstützen das fortlaufende Lernen und Anpassen**. Durch das von Ihnen bereits angesprochene Prinzip der Partizipation werden nicht alle OKRs Top down vor-

gegeben. Eine Daumenregel besagt, dass **mindestens 50% der OKRs Bottom-up festgelegt** werden soll. Diese Dezentralisierung der Maßnahmen fördert die Geschwindigkeit in der Umsetzung und benötigt eine gewisse **Vertrauenskultur**. Gemeint ist das Vertrauen in die Fähigkeiten der „richtigen“ Mitarbeiter an den dezentralen Stellen, welche die strategischen Stoßrichtungen eigenverantwortlich adäquat umsetzen können. Dies erfordert die Festlegung gewisser Leitlinien mit ausreichendem Entscheidungsspielraum und dezentrale Entscheidungskompetenz. Das Vertrauen und dezentrale Empowerment erhöhen somit die Geschwindigkeit, da Entscheidungen nicht immer die gesamte Entscheidungskette bis auf Vorstandsebene durchlaufen müssen. Verkürzt: **„Trust equals speed“**.

**Biel:** Bitte lassen Sie nachfassen: Wenn wir uns von den spezifischen gegenwärtigen Rahmenbedingungen lösen, lässt sich diese Methode auch nachhaltig in die Unternehmenssteuerung verankern? Sie arbeiten in verschiedenen Funktionen mit den OKRs. Was sagt der Experte in Ihnen?

**Flinspach:** Ich würde mich nicht intensiv mit dem Thema befassen, würde ich nicht das nachhaltige Potenzial für die Unternehmenssteuerung sehen. Auch und gerade für Unternehmen in traditionellen Branchen, die sich einem enormen Veränderungsdruck ausgesetzt sehen.

**Biel:** Aber woran kann man dieses Potenzial – von dem Sie und andere sprechen – erkennen? Können Sie uns mit einem Beispiel überzeugen?

**Flinspach:** Vor Kurzem beklagte sich ein CFO eines großen Automobilherstellers: Wir diskutieren Stunden über geänderte Planungsparameter und Abweichungen zum Budget. Aber keiner sagt mir, was wir in Zukunft anders machen müssen, um die Situation zu verbessern. Genau darauf zielen die OKRs ab und darin liegt auch deren großes Potenzial. Im Rahmen unseres Steuerungsansatzes St. Galler Performance Management Model (SPMM.ch) beschreiben wir die **Entwicklung von einem Kommando- und -Kontrolle-basierten Ansatz des Controllings hin zu einem selbststeuernden Ansatz**. Dieser adressiert die veränderten

## Autoren



### Dr. Tobias Flinspach

ist Mitbegründer der PMC – The Performance Management Company, einem offiziellen Spinn-Off der Universität St. Gallen. Er ist Lehrbeauftragter an den Universitäten St. Gallen und Bologna und leitet zahlreiche internationale Beratungs- und Transferprojekte.

E-Mail: t.flinspach@pmc.group

### Dipl.-Betriebsw. Fachjournalist (FJS) Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien mit betriebswirtschaftlichem und fachjournalistischem Studienabschluss. Er verfügt über reichhaltige Praxiserfahrung aus verantwortlichen Tätigkeiten in betriebswirtschaftlichen Funktionen großer und mittlerer Unternehmen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.

E-Mail: alfred.biel@gmx.de





Anforderungen aus Sicht der mangelnden Planbarkeit, Veränderung der Kundenbedürfnisse und des Führungsstils. Die OKRs sind in der Neuausrichtung des Performance Management Systems eine Methode zur stärkeren Fokussierung auf die Umsetzung von Maßnahmen im Sinne einer rollierenden Maßnahmenplanung. Insofern müssen die OKRs in das gesamte Performance Management System integriert sein und dürfen nicht losgelöst neben der etablierten Budgetierung stehen. Sonst ist klar, welcher Ansatz sich am Ende durchsetzt.

**Biel:** Sind OKRs „nur“ ein weiteres Vorgehen, um die formulierte Strategie konkret umzusetzen? Wie unterscheiden sich OKRs kurzgefasst von vorhandenen Management-Methoden? Dieser Ansatz erinnert an das MbO-Konzept (Management by Objectives) von Peter Drucker? Wie „neu“ sind OKRs wirklich?

**Flinspach:** Die OKRs sind in der Tat eine Anpassung des MbO-Konzepts von Peter Drucker und nicht wirklich neu. Der hauptsächlichste Unterschied ist die kürzere zeitliche Kadenz für das schnelle Feedback und der Fokus auf wenige Ziele. Im Gegensatz zur häufig gelebten Praxis bei den MbOs werden OKRs nicht mit Vergütungssystemen verbunden. Viele Studien zeigen, dass die extrinsische Motivation durch individuelle ex ante Ziele zu negativen Effekten wie der Verdrängung von intrinsischer Motivation führt. Diese ist jedoch notwendig, um kognitiv anspruchsvolle Tätigkeiten zu fördern. Extrinsische Motivation eignet sich für repetitive Tätigkeiten, es sind aber gerade die kreativen Tätigkeiten, welche heute gefördert werden sollten.

**Biel:** Unternehmen scheitern oft an der Umsetzung ihrer Strategie. Was sind die Gründe? Wir haben doch viele methodische Fortschritte erreicht, beispielsweise ist Performance Management ein Gebiet, an dem sowohl viele Universitäten und Hochschulen, Beratungen und Unternehmen intensiv arbeiten?

**Flinspach:** Es ist zunächst verwunderlich, dass Unternehmen bis heute an der Umsetzung der Strategien scheitern, obwohl das Performance Management im Sinne der Ausrichtung der Organisation auf die Strategie diese Themen systematisch adressiert. Die Entwicklung

der richtigen Strategie wird immer eine Art Kunst bleiben, deren Umsetzung ist am Ende nur disziplinierte Arbeit. Diese Arbeit ist das Herunterbrechen der Strategie in das Tagesgeschäft. Der Fokus der OKR liegt auf der Umsetzung und schnellen Anpassung und schließt damit in der Tat die operative Lücke zwischen den strategischen Zielen (zeitliche Ausrichtung ca. 3 Jahre) und dem Tagesgeschäft. Insofern können klassische Instrumente wie die BSC die strategische Ausrichtung sicherstellen und die OKRs die Flexibilität in der Umsetzung ... sozusagen auf den letzten Metern der Strategieumsetzung.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns auf unseren Ausgangspunkt mit einer anderen Perspektive zurückkommen, und uns die Frage nach der unternehmensspezifischen Eignung stellen. Start-up-Unternehmen oder Technologie-Unternehmen wie Google, Intel und andere OKR-Anwender haben ja eine bestimmte Struktur und Komposition, die sich z. B. von einem normalen Maschinenbauunternehmen unterscheidet. Sind OKRs nur für spezielle Unternehmen oder doch für mehr oder weniger alle Unternehmen geeignet und verwendungsfähig?

### Die Umsetzung ist nicht „plug and play“.

**Flinspach:** OKRs sind aus meiner Sicht auch für „traditionelle“ Unternehmen wie Maschinenbau oder Automobil geeignet. Die Umsetzung ist jedoch nicht „plug and play“, vielmehr müssen die OKR auf den jeweiligen Kontext angepasst werden. Das beinhaltet die Volatilität der Branche, das Geschäftsmodell, die bereits angesprochenen unternehmenskulturellen Komponenten sowie die Interaktion mit den bestehenden Steuerungsinstrumenten, Entscheidungskompetenzen und dem Führungsstil.

**Biel:** Aber, was können OKRs anders oder besser leisten als herkömmliche Ansätze? Und wo liegen die Grenzen und Probleme dieses Ansatzes?

**Flinspach:** OKRs können nach meinem Verständnis in einem Maschinenbauunternehmen sicherlich nicht die Funktion des Investitionsbudgets oder der Projektplanung ersetzen. Sie

können aber eine rollierende finanzielle Planung um eine rollierende Maßnahmenplanung ergänzen. Somit können die sehr wertvollen Paradigmen hinter den OKRs auf den Kontext traditioneller Unternehmen und Branchen übertragen werden – und diese letztendlich flexibler und umsetzungsstärker machen. Eine 1:1 Übertragung von Unternehmen aus dem Silicon Valley ist sicher nicht anzuraten.

**Biel:** An Ihre Ausführungen schließt sich fast zwangsläufig eine weiterführende Frage an. Passen OKRs auch in ein bestehendes Controlling-Konzept – oder überkreuzen und überlagern sich die Ansätze? Sind also OKRs eher eine Ergänzung und Anreicherung des bestehenden Instrumentariums oder mehr eine Alternative mit weitreichenden Anpassungen des bestehenden Steuerungskonzeptes? M. a. W.: Erfordert die OKR-Einführung ein mehr oder minder großes Projekt?

**Flinspach:** John Doerr argumentiert vor seinem Hintergrund, dass OKRs das zentrale Steuerungsinstrument darstellen. Er betont aber auch, dass diese stark auf den spezifischen Kontext angepasst werden sollen. Bei traditionellen Unternehmen sehe ich die Chance durch die OKRs in der Ergänzung des bestehenden Instrumentariums. Hierbei muss – wie gesagt – stark darauf geachtet werden, dass diese nicht im Widerspruch zueinander stehen. Die Einführung ist damit nicht notwendigerweise ein großes Projekt, benötigt aber das Commitment der handelnden Personen und die Berücksichtigung der kontextspezifischen Faktoren.

**Biel:** Können Sie uns diesen Sachverhalt mit einem Beispiel veranschaulichen?

**Flinspach:** Bei Barmenia Versicherungen konnten wir die OKRs als kleinen Piloten im Bereich Kundenbetreuung einführen. Es wurde darauf geachtet, dass die Methode in das bestehende Instrumentarium passt, und damit war es nahezu auf Anhieb ein Erfolg. Nun erfolgt der sukzessive Roll Out in der Organisation. Im Vorwort zu unserem OKR-Buch schreibt der Gründer von Google, Larry Page: „Nehmt die OKR als Blueprint und macht sie zu Eurer Methode ...“ Die OKRs wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern im Rahmen der Implementierung

stark geprägt und adaptiert, inzwischen werden sie intern nicht einmal mehr OKRs genannt.

**Biel:** Damit Steuerungskonzepte erfolgreich und wirksam sein können, müssen i. d. R. spezifische Voraussetzungen und Bedingungen erfüllt werden. Die OKRs sind an vier zentrale Prinzipien (Fokus, Partizipation, Transparenz und Bewertung) gebunden. Diese Konstellation lässt die Frage aufkommen, ob OKRs an die Unternehmenskultur klare Wirksamkeitsvoraussetzungen setzen. Können OKRs bei einem klassischen Führungsstil überhaupt sinnvoll eingesetzt werden und sich dort durch Erfolge auszeichnen?

**Flinspach:** Sie haben grundsätzlich **drei Führungshebel** in einer Organisation: 1. Struktur und Strategie, 2. Prozesse und Systeme und 3. Motivation und Kultur. Das Performance Management setzt bei den Prozessen und Systemen an und kann nicht isoliert von den anderen Hebeln betrachtet werden. Bei einem durch „Kommando und Kontrolle“ gekennzeichneten Führungsstil und einer mangelnden Vertrauenskultur sind OKRs sicherlich nicht der richtige Ansatz. Ist das Commitment in der Unternehmensführung nachhaltig gegeben, kann eine Anpassung der Prozesse und Systeme den gewünschten Kulturwandel unterstützen.

**Biel:** Auch hier wieder die Bitte um ein kleines Beispiel, das Ihre Aussagen untermauern kann.

**Flinspach:** Gerne, gemeinsam mit dem liechtensteinischen Werkzeughersteller HILTI konnten wir über unsere langjährige Kooperation im Rahmen des HILTI Labs diesen Effekt ganz gut beobachten. Der gewünschte kulturelle Wandel in Richtung mehr Unternehmertum in der Organisation konnte erst durch die Anpassung des Performance Management Systems stattfinden.

**Biel:** Was möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern abschließend noch mit auf den Weg geben?

**Flinspach:** Bei den OKRs handelt es sich jenseits des Hypes um einen sehr wertvollen Ansatz. Dieser bedingt eine Anpassung an den unternehmensspezifischen Kontext und greift tief in den Führungsprozess ein. Ver-

gewissern Sie sich, dass der Ansatz auch wirklich die volle Unterstützung bei der Unternehmensführung hat und passen Sie den Ansatz an Ihren Kontext an. Man hat für die Einführung einer neuen Methode in der Regel nur eine Chance. Wenn dieser Schuss nicht sitzt, gilt die Methode in der Regel schnell als verbrannt. Die OKRs stellen auch in traditionellen Unternehmen eine große Chance zur schnelleren und effektiveren Strategieumsetzung dar und fördern die Motivation und Kreativität der Mitarbeiter. Insofern sollten wir diese Chance nutzen!

**Biel:** Ich möchte Ihre spannenden Ausführungen thesenartig zusammenfassen und damit auch die Erkenntnisse und Impulse dieses Interviews für weiterführende Diskussionen verdichten:

#### OKRs

- stellen prinzipiell kein völlig neues Konzept dar, sondern bauen auf früheren Ansätzen wie dem MbO-Ansatz des großen Managementdenkers Peter Drucker auf;
- helfen, die formulierte Strategie umzusetzen;
- müssen sowohl in das als auch zum Unternehmen passen und gut abgestimmt sein, dies beinhaltet vor allem die kulturellen Komponenten und bestehenden Steuerungsin-

strumente, den Führungsstil aber auch die geschäftsmodell-spezifischen Rahmenbedingungen;

- erfordern eine ausgeprägte Vertrauens-, Lern- und Motivationskultur;
- beruhen auf einem relativ einfachen und verständlichen Konzept;
- verfolgen einen maßnahmen- und handlungsorientierten dezentralen Ansatz;
- bedeuten eine tendenzielle Abkehr vom Glauben an die absolute Planbarkeit des Geschäfts;
- verkörpern einen selbststeuernden Ansatz, eine auf Kommando und Kontrolle beruhende Philosophie ist nicht mit OKRs vereinbar;
- bedeuten eine Ergänzung und Verstärkung, jedoch keineswegs einen Ersatz des klassischen Controllings.

Abschließend habe ich Ihnen, Herr Dr. Flinspach, – auch im Namen unserer Leser/-innen, des Herausgebers sowie meiner Kolleginnen in der Redaktion – vielmals zu danken für die Vermittlung von Know-how und vielfältigen Erkenntnissen sowie wertvollen Impulsen. Persönlich habe ich Dank zu sagen für die angenehme und kooperative Zusammenarbeit. ■

#### Infobox

##### Auszug aus der Rezension im 229. Literaturforum des Controller Magazins (2/2019) – Aus dem Amerikanischen übersetzt u. a. unter Mitwirkung von Dr. Tobias Flinspach

###### Der Titel

Doerr, John: OKR Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen. München: Vahlen 2018 – 254 Seiten, kartoniert, 24,90 €

###### Zum Buch

Der Autor, John Doerr, ist Mitglied der American Academy of Arts and Sciences und war während der Präsidentschaft von Barack Obama Mitglied im Council on Jobs and Competitiveness. Er gilt als bedeutender Risikokapitalgeber. „Mit diesem Buch halten Sie die Anleitung für kennzahlengestützte Führung im 21. Jahrhundert in den Händen“, wie im Vorwort zur deutschen Ausgabe festgestellt und behauptet wird.

###### Die Themen (gekürzt)

Fokussieren und sich zu Prioritäten verpflichten – Ausrichten und verbinden für Teamarbeit – Verfolgen der Verantwortlichkeit – Die Google Chrome-Geschichte – Kontinuierliches Performance Management – Kultur und Kulturwandel.

###### Das Resümee (Auszug)

Dieses Buch beschreibt ein Steuerungssystem, dessen wesentliche Merkmale und Elemente „Objectives“ und „Key Results“ sind. Ein Objective im Sinne dieser Veröffentlichung ist ein Ziel und erklärt das Was, das es zu erreichen gilt. Key Results sind im Verständnis des Autors Schlüsselergebnisse, geben einen Maßstab vor und überwachen gleichzeitig, wie man zum Objective kommt.

Learn from  
the Past

Think of  
the Future

© benjaminec – www.stock.adobe.com

## Warum agil – aus Fehlern lernen

### Kurz, einfach, schnell – Projekte aus Kunden- und Lieferantensicht

von Hans-Peter Schreiber und Henrik Schreiber



Beim Forum Projektcontrolling des Internationalen Controller Vereins e.V. im März 2019 in Stuttgart wollte ich (Hans-Peter) als Gast eigentlich nur einen Kurzvortrag „Agiler Fixpreisvertrag“ als Lückenfüller halten. Hieraus ergab sich dann aber eine Diskussion über agile Projekte – über das „Warum?“ und das „Wie?“. Aus dem Nachliefern der Quellennachweise wurde dann ein etwas größerer Bericht aus der Sicht eines Projektleiters und Controllers (Hans-Peter Schreiber) und eines Wirtschaftspsychologen (Henrik Schreiber). Die Ausführungen zur agilen Welt beziehen sich auf die Regeln der [scrum.org](http://scrum.org) zu Scrum als De-Facto-Standard.

#### Klassisch oder agil?

Gescheiterte Projekte jeglicher Art in Presseartikeln springen ins Auge und erinnern vielleicht an eigene Projekte, ans „Häusle bauen“ oder an die Ablösung eines alten ERP-Produktes. Der Klassiker unter den dabei verwendeten Projektmanagement-Modellen ist das in [Abbildung 1](#) gezeigte Wasserfallmodell, ein lineares (nicht iteratives) Vorgehensmodell,

das vor allem in Unternehmen mit hierarchisch geprägten Strukturen zum Einsatz kommt. Dabei werden große Projekte in mehrere Stufen bzw. Phasen unterteilt, die aufeinander aufbauen und in einer vorher festgelegten Reihenfolge durchgeführt werden.

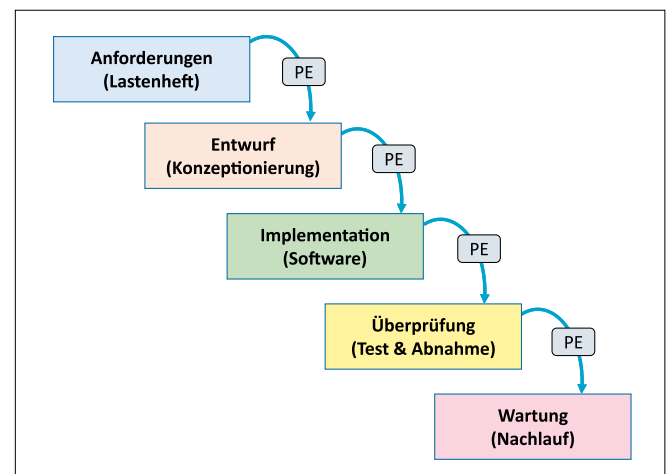
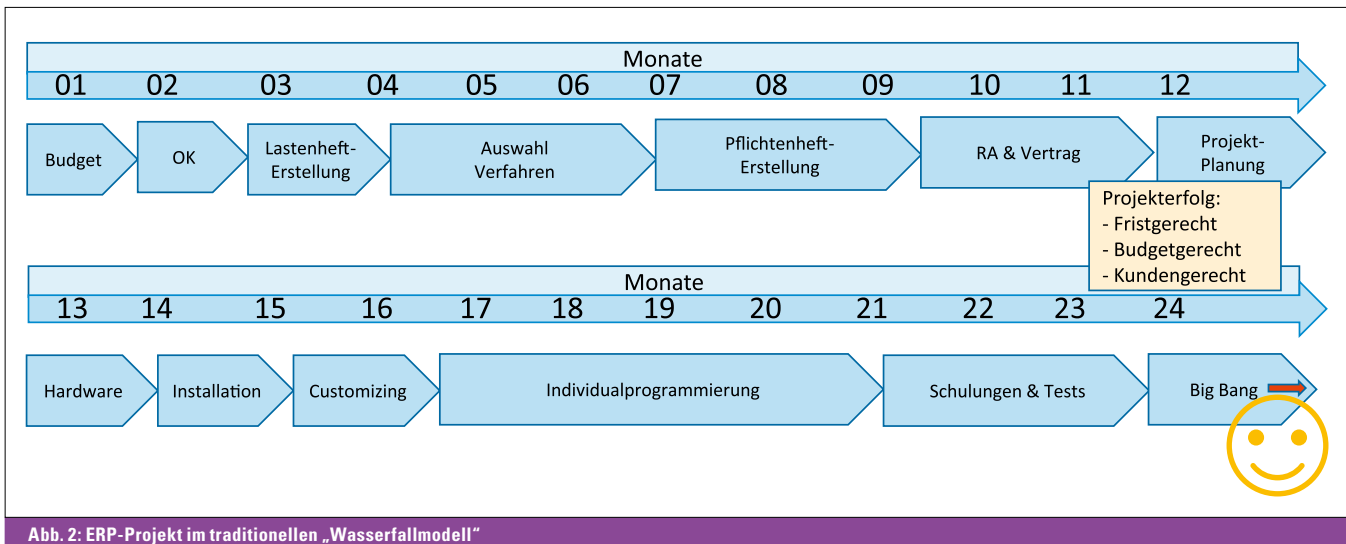


Abb. 1: Wasserfallmodell





Die Phasenergebnisse (PE) gehen wie bei einem Wasserfall immer als bindende Vorgaben in die nächsttiefere Phase ein. In einem Wasserfallmodell hat jede Phase vordefinierte Start- und Endpunkte mit eindeutig definierten Ergebnissen. Als Negatives „Nicht-Softwareprojekt-Beispiel“ mag der Versuch der Instandsetzung der „Gorch Fock“ dienen. Diese hatte Ende 2015 begonnen und sollte für rund 10 Millionen Euro in 4 Monaten überholt werden. Das Parade-Schulschiff der Deutschen Marine liegt heute immer noch in der Werft, aber auseinandergebaut. Matthias Gebauer führt im Januar 2019 an: „Ein vertraulicher Prüfbericht rügt, dass die Kostensteigerung für die Reparatur auf rund 135 Millionen Euro nur durch gravierendes Missmanagement bei Marine, Beschaffungswesen und auch im Ministerium möglich wurde.“<sup>2</sup> Auch in den anderen lang-laufenden Projektgräbern ist jemand der Nutznießer, das Budget ist ja nicht verschwunden, sondern nur ohne das prognostizierte Projektergebnis auf den Konten der Auftragnehmer und eingebundenen Berater gelandet.

## Projektplanung – Der Weg zum Erfolg?

Wie kann es zu solchen Desastern kommen? Ich möchte die Problematik der Preisfindung, Budgetierung und Projektierung an einem einfachen IT-Projekt zeigen: Der IT-Leiter eines mittelständischen Produktions-Unternehmens stellt fest, dass die Wartung seines perfekten, vor 20 Jahren beschafften, modifizierten AS/400 ERP-Systems in 2 Jahren wegen Ver-

rentung der Programmierer nicht mehr garantiert werden kann. Er stellt also einen Budgetantrag zum Erwerb eines neuen ERP-Systems. Zu diesem Zeitpunkt hat er als Fakt nur die Vision eines Echtstarts in 24 Monaten.

### Budgetantrag – auf welcher Basis?

Der erste Schritt zum Projekterfolg ist der Budgetantrag – aber auf welcher Basis? Die 20 Jahre alten Daten des Software- und Hardwareerwerbs von seinerzeit 500.000 DM lassen sich nicht mehr heranziehen. Messe- und Verbandsinformationen und ein gutes Bauchgefühl ergeben den ersten Budgetrahmen von 1 Mio. Euro. Der Antrag wird genehmigt und ein Lastenheft wird erstellt. Nach 12 Monaten fällt nach der Ausschreibungsphase die Entscheidung für ein mittelständisches Systemhaus mit

Fixpreisvertrag auf Basis des vorgelegten Feinkonzeptes. Hardware- und Softwareinstallation, Individualprogrammierung und Customizing werden ohne weiteren Verzug durchgeführt und der Echtstart könnte zum gewünschten Termin gemäß Abbildung 2 erfolgen.

Die Betonung liegt auf „könnte“ – tatsächlich wird der Echtstart zweimal verschoben, obwohl buchstabengetreu genau das geliefert wurde, was in der Leistungsbeschreibung dediziert beschrieben wurde. Nur benötigt der Anwender bei Echtstart genau das nicht mehr. Die Gründe können vielfältig sein, z. B.:

- die Vertriebskonditionen sind in sich schlüssig, aber der Konditionsbaum entspricht nicht mehr den tatsächlichen Gegebenheiten;
- die installierte EDI-Lösung passt zwar für ein Handelsunternehmen, kann aber nicht

### Autoren



#### Hans-Peter Schreiber

hat in den letzten 25 Jahren für die Comarch Software und Beratung AG, München (Vormals SoftM AG), als Projektleiter, Entwickler und Controller weit über 100 Projekte in KMU erfolgreich abgeschlossen, heute ist er als Consultant, Coach und Projektleiter freiberuflich tätig.

E-Mail: p.schreiber@cpscon.de

#### Henrik Schreiber

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Osnabrück Fakultät Wirtschaft- und Sozialwissenschaften, Wirtschaftspsychologie mit dem Schwerpunkt interkulturelle Psychologie und Diversity und Lehrbeauftragter für besondere Aufgaben der Fakultät WiSo.

E-Mail: h.schreiber96@web.de



		Successful	Challenged	Failed
All Size	Agil	39	52	9
	Waterfall	11	60	29
Large	Agil	18	59	23
	Waterfall	3	55	42
Medium	Agil	27	62	11
	Waterfall	7	68	25
Small	Agil	58	38	4
	Waterfall	44	45	11

Abb. 3: Chaos Report 2015, erfolgreiche Projekte

die zukünftig benötigten VDA-Dokumentenstandards verarbeiten;

- das BI-Tool beinhaltet zwar Standard-Auftragsstatistiken, kann aber nur durch spezialisierte Berater erweitert werden (jeder neue Bericht zu 2 Tagessätzen).

Das ist alles kein Beinbruch, der Auftragnehmer (folgend AN genannt) liefert nach, immer auf Basis eines Change Request; d. h. gegen Aufwand, fix oder „Time & Material“. Letztendlich wird das Budget um den Faktor 2 überschritten. Kann aber der Auftraggeber (folgend AG genannt) von einem Misserfolg sprechen? Der AN hat alles genauso so eingerichtet und programmiert wie gefordert. Die Lieferung erfolgte frist-, budget- und vertragsgerecht, wie der AG es wollte.

### Wasserfall vs. agil

Auf welchen Ursachen beruht der Erfolg und/oder Misserfolg unseres Projektes? Die grundsätzliche Beantwortung dieser Frage für Softwareprojekte hat sich die Standish Group als eine primäre Forschungs- und Beratungsorganisation zum Ziel gesetzt. Sie wurde 1985 mit der Vision einer innovativen Gruppenreflexion unter Verwendung von Fallverfahren gegründet, um Projekte und ihre Umgebung zu analysieren und eine präzisere Beratung auf der Grundlage großer Stichproben und wissenschaftlicher Methoden zu liefern. Sie erforscht und berät seit über 30 Jahren mit einer Forschungsdatenbank mit 50.000 Projekten im Hintergrund, wie der Wert von Software-Investitionen gesteigert werden kann. Sie gibt den jährlichen Chaos-Report heraus, der Projekte

nach Erfolg und Misserfolg analysiert und präsentiert.<sup>2</sup> Eines der Untersuchungsergebnisse belegt, dass 20 % aller EDV-Projekte scheitern und fast 50 % aller großen Projekte.

Zu dem „Anderssein“ agiler Projekte gibt die Standish Group ebenfalls eine Antwort (Abbildung 3); sie sind einfach erfolgreicher: Der Unterschied minimiert sich dann, wenn nur die „kleinen“ Projekte ausgewiesen werden. Projektdauer, Teamgröße, Kommunikation zwischen AG und AN, usw. sind für kleine agile und Wasserfall-Projekte vermutlich identisch. Die im Chaos Report 2015 verabschiedeten Zahlen sprechen für sich, bzw. für agile Projekte. Noch deutlicher wird das Ergebnis, wenn, wie in Abbildung 4, nur die erfolgreichen Projekte nach Größenordnung differenziert vorgestellt werden.

Auch die Studie „Status Quo Agile 2016/2017“<sup>3</sup> der Hochschule Koblenz in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement und der scrum.org ergab eine in

allen untersuchten Dimensionen verbesserte Leistungsfähigkeit agiler Methoden gegenüber klassischem Projektmanagement. An der Studie nahmen mehr als 600 Teilnehmer aus über 30 Ländern teil.

Stehen sich die Vorgehensweisen im Projekt gegenüber, erklärt sich die Misserfolgsquote relativ schnell. In unserem Wasserfallmodell beträgt die Zeitspanne ausgehend von der Vision zum prognostizierten Echtstart knapp 2 Jahre. Sie unterstellt, dass der AG zur Zeit der Lastenhefterstellung genau wusste, was er letztendlich wollte. Der AN hat ja exakt das Gewollte geliefert, nur: „Operation gelungen, Patient (fast) tot.“ Ich habe noch deutlich folgende Gesprächssequenz im Ohr:

- AG: „Das ist nicht das, was ich wollte!“
- Ich: „Aber das ist das, was Sie beschrieben und gezeigt haben, genau das!“
- AG: „Aber Sie sind mein Berater, Sie müssen doch wissen, was ich will!“

Andererseits beruht ein möglicher Qualitätsmangel auf fehlender oder mangelhafter Mitwirkung und Kommunikation, auf der späten Abnahme und Testphase und auf dem unbegrenzten Vertrauen gegenüber dem AN-Team, frei nach dem Motto „Es ist schon immer gut gegangen“.<sup>4</sup>

### Cone of Uncertainty

Untersuchungen der NASA haben 1996 die Aussagen des Softwareingenieurs Barry Boehm<sup>5</sup> bestätigt, dass eine Projektschätzung zu Beginn des Projektlebenszyklus im Durch-

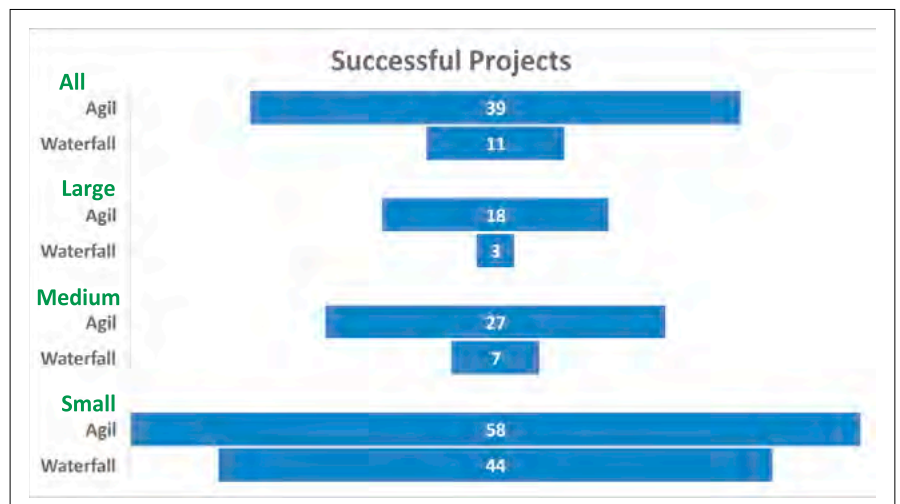


Abb. 4: Chaos Report 2015, erfolgreiche Projekte

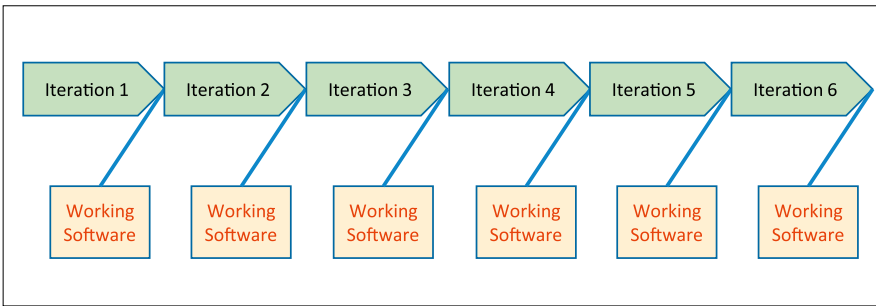


Abb. 5: Agile Sprints mit „Working Software“

schnitt einen Unsicherheitsfaktor von 4 hat. Und so verhält es sich auch in unseren bekannten Projekten, z. B. dem „Bau des Stuttgarter Hauptbahnhofs“:

- **November 1995:** Bahn, Bund, Land und Stadt unterzeichnen eine Rahmenvereinbarung; Projektkosten fünf Milliarden Mark (ca. 2,6 Milliarden Euro).
- ...
- **26.01.2018:** Der Aufsichtsrat der Bahn stimmt in Berlin einem größeren Finanzrahmen für Stuttgart 21 zu: 8,2 Milliarden und Eröffnungstermin 2025.
- **20.04.2018:** Der vereinbarte Kostenrahmen für das gesamte Bahnprojekt Stuttgart-Ulm liegt bei 9,786 Milliarden Euro und wird gemeinsam von den beteiligten Projektpartnern getragen.

### „Technical Debt“ in Wasserfall- und agilen Projekten

Die Fehlerbehebung ist in einem Wasserfall-Projekt erheblich komplexer als in einem agilen Projekt und kann selbst wieder zu Folgefehlern führen, welche wiederum erst am Projektende auffallen, dies führte z. B. 2018 zu einem Leitartikel im Kölner Express mit der Überschrift „Rheinbahn-Supergau“, die neuen Stadtbahnen in Duisburg sind zu breit für U-Bahntunnel.<sup>7</sup> Die sogenannte „Technical Debt“ als „Versteckter Fehler“ kann zu einem nicht abschätzbarem Korrekturaufwand führen und auch weit nach Ende der Garantiezeit gewünschte Ergebnisse verfälschen. Je länger ein Projekt läuft, je größer wird die Unsicherheit über versteckte Fehler und deren Auswirkungen auf den Projektstart und dessen Vorhersagbarkeit. In agilen Projekten wird natürlich auch nicht fehlerfrei gearbeitet, nur, hier werden Fehler wesentlich früher entdeckt, „Große Projekte“ werden, wie in [Abbildung 5](#) dargestellt, in kurze Zyklen zer-

legt, mit einer maximalen Länge von 4 Wochen. Das Ergebnis jeden Sprints ist ein „shippable increment“ (in der Vorstellung eines Stapellaufs: sie lassen ein Schiff ins Wasser: es schwimmt = shippable –0 es schwimmt nicht = not shippable). Bei einem so geforderten „shippable inkrement“ als Ergebnis ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass „Versteckte Fehler“ frühzeitig entdeckt und eliminiert werden können. Das teilfertige Produkt muss funktionieren, es wird dem Kunden gezeigt, besprochen, und es werden Antworten aktiv angefragt und gefordert.

### Grundlagen agiler Projekte

In agilen Projekten der Scrum.org kommen die 3 Säulen von Scrum zur Geltung:<sup>8</sup>

- Inspektion – Wir müssen immer die konkrete Situation untersuchen,
- Adaption – so dass wir unsere nächsten Schritte anpassen können und
- Transparenz – das Inkrement muss vollständig umgesetzt und benutzbar sein

Basis aller agilen Frameworks ist das sogenannte agile Manifest<sup>9</sup> mit den Grundwerten

- Individuen und Interaktionen zählen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software zählt mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden zählt mehr als Vertragsverhandlungen
- Reagieren auf Veränderungen zählt mehr als das Befolgen eines Plans

Gesteuert wird dies über das „Agile Lasten- und Pflichtenheft“: Anforderungen werden im sogenannten Product Backlog durch den Product Owner verantwortet. Die Einträge, in unserem Fall-Beispiel basierend auf der Vision einer frist- und budgetgerechten Software-Implementierung, werden jetzt nicht in Kapitel und fertigen Arbeitsanweisungen hinterlegt, sondern erst in sogenannten Epic, z. B. vergleichbar mit den Kapitelüberschriften:

- Stammdaten
- Auftrag
- Lager
- Einkauf
- Rechnungswesen
- Controlling

Dies erfolgt in dem, in [Abbildung 6](#) (gem. scrumguides.org) dargestellten schematischen Product Backlog. Dies ist eine geordnete Liste von allem, von dem bekannt ist, dass es im Produkt benötigt wird. Es ist die einzige Anforderungsquelle für Änderungen am Produkt. Der Product Owner ist für das Product Backlog al-

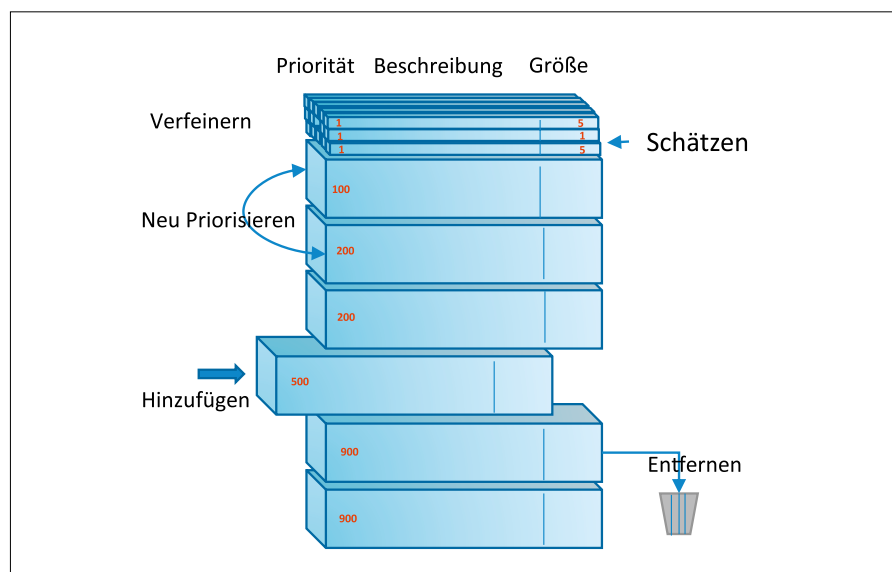


Abb. 6: Product Backlog Refinements/Verfeinerungen



	WASSERFALL	SCRUM
PROJEKTVORLAUF	Die Erstellung von Lasten- und Pflichtenheft und deren vertragliche Ausgestaltung unter Einbeziehung externer Unterstützung führt zu einer erheblichen zeitlichen und finanziellen Belastung des AG und AN.	Früher Projektstart mit um bis zu 75 % reduzierter Projektvorlaufzeit.
ZIEL	Vertragserfüllung	Kundenzufriedenheit
DER WEG ZUM ZIEL	Die Leistungsbeschreibung liegt vor dem Projektstart schon vollumfänglich vor und ist Grundlage der Vertragsgestaltung.	Der Weg zur Zielerreichung wird für jeden Sprint neu festgelegt.
VORGEHEN	1. Analyse der Ausgangssituation 2. Zieldefinition AG und AN 3. Wegdefinition über Meilensteine mit jeweiliger Überprüfung	Grobe Zieldefinition über EPICS und Feinplanung nur bei den zeitlich naheliegenden Sprints; Zyklische Anpassung und Kontrolle der AG/AN-Zielvorstellungen, Sprints und Inspektionsabstand <= 4 Wochen.
VERTRAUEN	Vertrauen ist durch die vertragliche Sicherheit "nice to have", aber nicht projektrelevant. Die Kunden werden spät oder in der Entwicklung nur bei Bedarf hinzugezogen.	Vertrauen ist die Basis der Zusammenarbeit auf beiden Seiten. "High leveled interaction" mit den End Usern oder den Vertretern des Business. Verbesserungs- und Anpassungsvorschläge sind erwünscht und werden aktiv gefordert.
VERTRAGSFORM	Fixer Werkvertrag, Time & Material, Mischformen	Fixer Werkvertrag, Time & Material; agiler Fixvertrag; Mischformen. Die vertragliche Gestaltung erfordert einen entsprechenden Spezialisten.
PLANUNGSSICHERHEIT	Hochwertige Ressourcenplanung in Verbindung mit einer Zeitachse: AG und AN glaubt an Terminplanung, Aufwandschätzung, da dies vertraglich vereinbart ist.	Das Scrum Team comitted sich für den Projekterfolg gem. den 5 agilen Werten (Commitment, Focus, Courage, Respect, Openess).
RAHMENWERK	– Zahlreiche Methoden und Prozesse – Projektmanager entscheidet über das methodische Vorgehen	Festes Framework mit freier Methodenwahl; Kein "hybriden" Arbeiten vorgesehen.
AUFGABEN	Projektleiter und Teilprojektleiter verantworten das Budget bezgl. Kräfte/Mittel/Zeit.	1. Was: Product Owner verantwortet das Produkt 2. Womit: SCRUM Master verantwortet die Regeleinhaltung 3. Wie: Development Team verantwortet die Lieferung
TEAMORGANISATION	Das Team arbeitet auf Anweisung unter Kontrolle der Teilprojektleiter, diese berichten wiederum dem Projektleiter und dieser dem Steuerungsausschuss	Das Team ist crossfunktional und selbstorganisierend (No Ranks, No Titles)
PLANUNGSSICHERHEIT	Hohe Planungssicherheit wird angenommen. Die Vertragssicherheit ist für den AN und für den AG gegeben	Der Focus liegt im Schaffen eines Wertes für den AG und nicht primär im Erschaffen von Funktionen. Das was der AG will, bekommt er geliefert. Das Ergebnis am Ende späterer Sprints kann bei Projektstart noch nicht prognostiziert werden.
TRANSPARENZ	Der Projekterfolg kann erst am Projektende ermittelt werden.	Der Projekterfolg kann laufend überwacht werden. Fortschrittskontrolle ist in Scrum immanent und vorgeschrieben, sowohl auf Tages- als auch auf Sprintebene.
ÄNDERUNGSMÖGLICHKEIT	Aufwandserhöhend (€) durch Change Request	Änderungswünsche sind erwünscht und jederzeit einbringbar
FEHLERGENERIERUNG	Wer arbeitet, macht auch Fehler, beim Wasserfallmodell werden sie erst bei den Meilensteinen, bzw. am Ende oder später bei Laufzeit entdeckt.	Wer arbeitet, macht auch Fehler, beim agilen Modell werden sie früh bei den Reviews entdeckt und behoben, so dass keine weiteren darauf basierenden Folgefehler auftreten sollen.
BERICHTSWESEN	Über statisches Reporting aufgrund der Zeiterfassung wird über Gantt-Diagramme und Projektmanagement-Tools der Stand des geleisteten Aufwands vermittelt. Der Rest der Arbeit wird über das verbrauchte Budget ermittelt.	Die einzelnen Sprints zeigen über tägliche Reportevents (Daily Scrums) die erbrachten Ergebnisse (increments), tagesweise und in einer Sprintübersicht. Die für alle offene Leistungsübersicht des Teams und die Visualisierung der Produktionsgeschwindigkeit (z.B. Burn Down Charts = noch offene Jobs im Sprint und z.B. Burn Up Charts = geleistete Jobs im Projekt) ermöglichen täglich aktualisiert einen Forecast über die voraussichtliche Fertigstellung.

Abb. 7: Wasserfall vs. Scrum

leinverantwortlich, einschließlich Inhalt, Verfügbarkeit und Bestellung. Dieses Product Backlog ist niemals vollständig und es lebt, so lange das Produkt lebt.<sup>8</sup> Die Epic werden letztendlich ver-

feinert und in sogenannte User Stories, in Anwendersprache formulierte Anforderungen, gebracht, bewertet und geordnet; diese haben z.B. die Form:

„Als <Rolle> möchte ich <Ziel/Wunsch>, um <Nutzen>..“

„Als Auftragsbearbeiter möchte ich schnell die Basisdaten eines neuen Kunden

anlegen können, um sofort einen Auftrag zu erfassen.“ Die weniger wichtigen Stories stehen unten und sind nicht so fein aufgegliedert, dies geschieht erst dann, wenn sie für den nächsten oder übernächsten Sprint vorgesehen sind. Die für den Product Owner wichtigsten Einträge stehen in der Reihenfolge ganz oben und werden vom Development Team als erstes in ihr Sprint Backlog (Arbeitsplan für einen Sprint) gezogen (Pullprinzip) und mit täglicher Kontrolle durch das Entwicklungs-Team priorisiert produziert.

Am Ende eines jeden Sprints steht für alle (inklusive der Kunden) das „review“. Hier stellt das Development Team das produzierte funktionsfähige Inkrement vor, das im letzten Sprint erarbeitet wurde, integriert in den Sprintergebnissen der vorherigen Sprints. Der Product Owner stellt aufgrund der bisherigen Entwicklungsgeschwindigkeit und des Product Backlogs die Prognose für die nächsten Sprints und den Projektfortschritt. Sprint-Backlog-Einträge, die nicht „Done“ sind, d. h. nicht den Qualitäts- und Abnahmekriterien entsprechen, wandern zurück ins Product Backlog, werden neu priorisiert oder verkleinert. Sie gehen also auf keinen Fall in das teilefertige Produkt ein.

## Das Team

Das Team selbst ist nach [scrumguides.org](http://scrumguides.org) eine feste Einheit, und besteht aus folgenden Rollen:<sup>8</sup>

- Der Product Owner ist als einziger verantwortlich für das Product Backlog und dessen Transparenz. Er ist die Schleuse, über die Informationen der Stakeholder (Kunden, End User, Budgetverantwortliche, usw.) zum Team gelangen. Er behält den Kontakt zum Markt.
- Der Scrum Master ist zuständig für das Einhalten der Regeln, der Beseitigung externer „impediments“ (Hindernisse und Störungen), der Zusammenarbeit mit dem Management und der Förderung der Agilität im Unternehmen. Er unterstützt den Product Owner und erleichtert die Durchführung der Scrum Events.
- Das Development Team besteht aus mindestens 3 und höchstens 9 Mitgliedern. Es ist selbstorganisierend und crossfunctional und es ist absolut unabhängig zur Erreichung des Projektziels.

## Agilität als Ziel?

Soll jetzt ein globales Change-Management alles auf Agilität setzen? Glaubt man den teils missionarisch auftretenden Vertretern der agilen Welt, ist die Antwort ein klares „Ja!“, glaubt man den Vertretern der klassischen Seite, ist die Antwort meist ein klares „Nein!“, eine dritte Seite verweist auf einen Mittelweg: „Hybrides Scrum“<sup>10</sup>. Aber m. E. wäre ein „Es kommt darauf an!“ angebrachter, und im Vorfeld sollten die Umgebungsvariablen im Projekt berücksichtigt werden, z. B.: Kann ich als Firma (AG und/oder AN) überhaupt auf eine agile Vorgehensweise wechseln? Können mein Team und mein Management das?

Und agile Technik ist nicht das Ziel. Ziel ist es, mit den richtigen Techniken die richtigen Geschäftsergebnisse zu erreichen. So könnte der agile Ansatz als Framework bei komplexen Projekten mit hohem Risikoprofil Sinn machen und ein plangesteuerter Wasserfall-Ansatz bei einfacheren, überschaubaren Projektstrukturen. Eine ERP-Einführung in einem Handelsunternehmen ohne weitere Modifikationen, rein im Standard, sollte auch klassisch erfolgreich durchführbar sein. Ein agiler Ansatz könnte dann nur den benötigten Overhead gegenüber einem eingespielten „Wasserfall-Team“ vergrößern. Zur besseren Übersicht sind die Vor- und Nachteile in [Abbildung 7](#) gegenübergestellt.

Letztendlich muss der Kunde entscheiden, welche Vorgehensweise er präferiert. Was mache ich dann, wenn der Kunde ein klassisches Projekt haben will und ich nicht, oder umgekehrt? Lasse ich z. B. 5 Millionen Euro Umsatz laufen? Eine der größten Projektsünden sollte aber m. E. vermieden werden: „Water-Scrum“, ein „Projekt-Wolpertinger“: ein fest definiertes Werk zu verkaufen und es agil umsetzen zu wollen. Und wesentlich für das Gelingen eines agilen Projektes ist der Agile Mindset: Ein „Klassischer Wolf“ im „Agilen Schafsfell“ bleibt ein „Klassischer Wolf“!

In der „Transition-to-Agile“ könnte in der Übergangszeit ein hybrider Ansatz den Teams und Managern helfen. Nicht jeder kann oder will über Nacht den agilen Wechsel schaffen. „Larman's Laws of Organizational Behavior“ gilt auch in Projektmanagement- und Beratungsgesellschaften: „Solange sich die strukturellen

Elemente – Gruppen, Rollen, Hierarchien und Richtlinien oder allgemeiner das Organisationssystem nicht geändert haben, werden sich Verhalten und Denkweise nicht ändern.“<sup>11</sup> In der Übergangszeit von klassisch auf agil gibt es nebeneinander in den Unternehmen beide „Weltanschauungen“ in Paralleldimensionen. „Conways Law“ kann zu Reibungsverlusten führen<sup>12</sup>, insbesondere, wenn in den Führungsetagen ein Generationenwechsel ansteht. Eine Kultur der Offenheit und Unvoreingenommenheit ist hier unumgänglich.

Ich hoffe, in diesem Artikel konnten wir einige Gedankengänge bereitstellen, denen Sie für Ihre Projekte nachgehen und die Sie überprüfen und anpassen können, unabhängig davon, ob Sie bereits Scrum, Kanban oder Scrum mit Kanban, usw. verwenden, oder ob Sie gerade erst agil beginnen oder ein klassisches Projekt durchführen wollen. Am Ende zählt nur der ROI.

## Fußnoten

<sup>1</sup> <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/gorch-fock-warum-die-kosten-fuer-die-renovierung-so-explodierten-a-1247801.html>

<sup>2</sup> [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf)

<sup>3</sup> [https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/GPM/Know-How/Studie\\_Status\\_Quo\\_Agile\\_2017.pdf](https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/Studie_Status_Quo_Agile_2017.pdf);

<sup>4</sup> <https://www.koelsch-woerterbuch.de/das-koelsche-grundgesetz>

<sup>5</sup> Boehm, B (1981). Software Engineering Economics, Prentice-Hall

<sup>6</sup> <https://www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/Hintergrund-Chronologie-der-Kosten-Explosion-bei-S21.chronologie-kosten-stuttgart-21-100.html>

<sup>7</sup> [https://www.focus.de/regional/duesseldorf/duesseldorf-neue-stadtbahn-zu-breit-fuer-duisburger-u-bahntunnel-der-rheinbahn-super-gauvon-wedau\\_id\\_9719304.html](https://www.focus.de/regional/duesseldorf/duesseldorf-neue-stadtbahn-zu-breit-fuer-duisburger-u-bahntunnel-der-rheinbahn-super-gauvon-wedau_id_9719304.html)

<sup>8</sup> <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

<sup>9</sup> <https://agilemanifesto.org>

<sup>10</sup> <https://www.agilealliance.org/what-is-hybrid-agile-anyway/>

<sup>11</sup> [https://www.craiglarman.com/wiki/index.php?title=Larman%27s\\_Laws\\_of\\_Organizational\\_Behavior](https://www.craiglarman.com/wiki/index.php?title=Larman%27s_Laws_of_Organizational_Behavior)

<sup>12</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Gesetz\\_von\\_Conway](https://de.wikipedia.org/wiki/Gesetz_von_Conway)

# DER STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **27. November 2019**.

## ZIELGRUPPE CONTROLLING

### Sachbearbeiter/innen (m/w/d)

Bundesamt für Verfassungsschutz,  
Berlin, Köln

Job-ID 011351273

### Senior Werkscontroller /

#### Operations Controller (m/w/d)

Caramba Chemie GmbH & Co. KG,  
Duisburg

Job-ID 011115950

### Kaufmännischer Mitarbeiter

#### (m/w/d) in Bereich

#### Finanzbuchhaltung

Bayerisches Rotes Kreuz Kreisverband  
Kronach, Kronach

Job-ID 011363656

### Finance Business Partner RAMACA

#### & Pharm. Development (f/m/d)

STADA Arzneimittel AG, Bad Vilbel

Job-ID 011248344

### Consultants und Senior Consultants

#### (m/w/d) Bauzulieferindustrie

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH,  
München

Job-ID 010925621

### Assistant General Manager (m/w/d)

Mitsubishi Electric Europe B.V.,  
Sindelfingen

Job-ID 010938918

### IT Application Consultant (m/w/d)

#### SAP CO-PC

#### (Produktkosten-Controlling)

DRÄXLMAIER Group, München

Job-ID 010938709

### Referent (m/w/d)

#### Konzernrechnungswesen

CURRENTA GmbH & Co. OHG,  
Leverkusen

Job-ID 011236041

### Business Analyst (m/w/d)

FrieslandCampina Germany GmbH,  
Düsseldorf

Job-ID 011234725

### Produktverantwortlicher (w/m/d)

#### SharePoint

Dataport,  
verschiedene Standorte

Job-ID 010934655

### Leiterin / Leiter (m/w/d)

#### Stabsbereich Unternehmens-

entwicklung und Steuerung  
Berufsgenossenschaft Rohstoffe  
und chemische Industrie (BG RCI),  
Heidelberg

Job-ID 011365039

### Controller (m/w/d)

Hays AG, Frankfurt am Main

Job-ID 011236399

### Job-ID eingeben und bewerben!

Einfach auf [www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)  
die gewünschte Job-ID eintippen und  
Sie gelangen direkt zu Ihrem gewünschten  
Stellenangebot.



### Sie möchten eine Stellenausschreibung aufgeben?

Ihr Ansprechpartner:

**Michaela Freund**

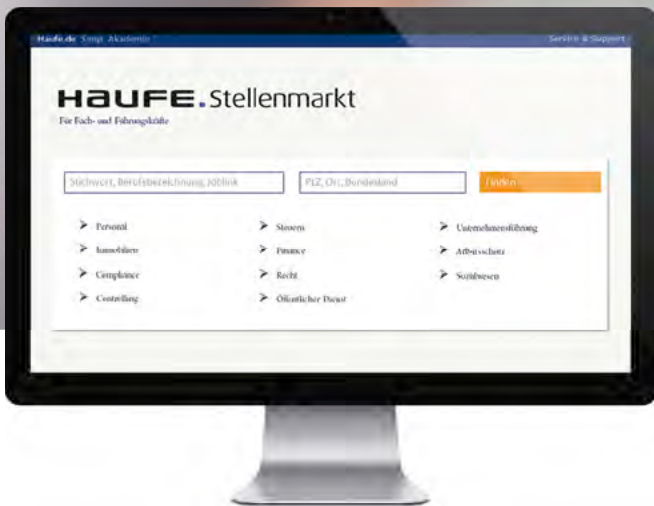
Tel. 0931 2791-777

[stellenmarkt@haufe.de](mailto:stellenmarkt@haufe.de)

Finden Sie aktuelle Stellenangebote unter [www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)



# WIR SCHAFFEN PERSPEKTIVEN – FÜR IHREN ERFOLG



## DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Unter [www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de) finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Controlling, Projektmanagement, Risikosteuerung u.v.m.



Suchen Sie hier:  
[www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)



© Rawr6 - www.stock.adobe.com

# Hoshin Kanri oder Balanced Scorecard?

von Carmen A. Finckh



**Problem** In der Praxis kann eine gewisse „Balanced Scorecard (BSC)-Müdigkeit“ beobachtet werden. Damit fehlt es an alternativen Instrumenten, mit denen die Unternehmensstrategie operationalisiert werden kann.

**Ziel** Auf der Suche nach Alternativen wird das Hoshin Kanri (HK) diskutiert. Hat HK das Potenzial, die BSC abzulösen? Worin unterscheidet sich Hoshin Kanri (HK) von der BSC und wo sind die Gemeinsamkeiten?

**Methode** Vergleich wesentlicher Grundzüge von BSC und HK.

**Beschreibung** Die BSC i.w.S. soll mit der Strategy Map, der BSC i.e.S. und dem Action Plan als ein „Strategy Execution System“ verstanden werden. Auf die einzelnen Systeminhalte wird aufgrund des hohen Bekanntheitsgrads nicht näher eingegangen (vgl. Gaiser, Horváth 2000). HK, ein Baustein des Lean Managements, wurde von Toyota entwickelt (vgl. Artmann 2016, Kudernatsch 2019). Die X-Matrix stellt ein Kernelement dar. Sie verbindet die langfristigen mit den jährlichen Zielen sowie den unterjährigen

Maßnahmen und Kennzahlen (vgl. Abbildung 1). Des Weiteren werden deren Zusammenhänge und die Verantwortlichkeiten dargestellt.

**Gemeinsamkeiten** HK und BSC stellen umfangreiche Frameworks mit Systemelementen und Prozessbeschreibungen dar, die sowohl in der Theorie als auch in der Praxis unter-

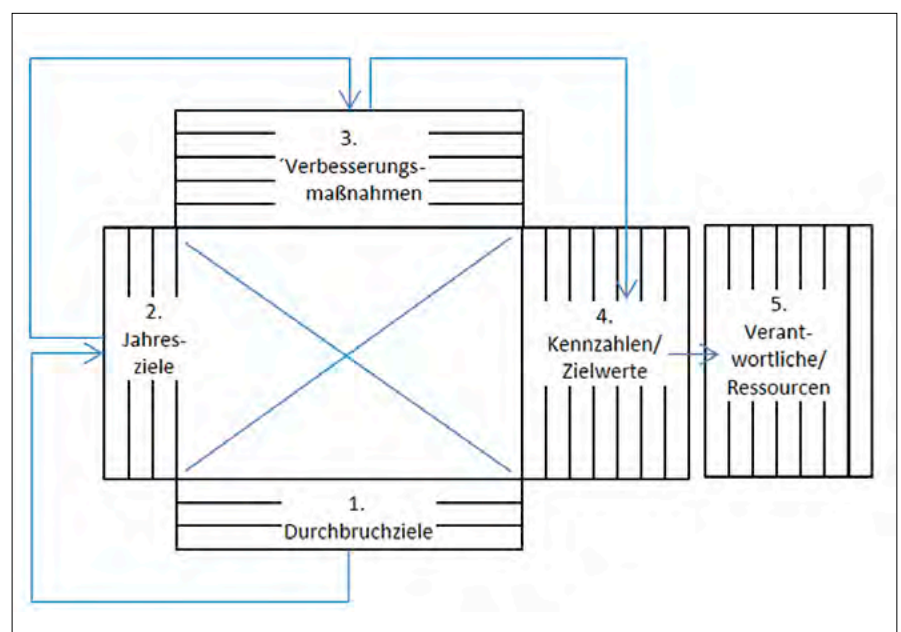


Abb. 1: X-Matrix in Hoshin Kanri

schiedlich ausgeprägt vorzufinden sind. Folgende Aspekte stellen die wesentlichen Gemeinsamkeiten dar:

Beide Modelle leiten aus einer Vision und Strategie entsprechende mehr- und einjährige, mehrdimensionale Ziele und Maßnahmen für die gesamte Organisation zur Umsetzungssteuerung ab. Sie stellen einen Zusammenhang zwischen Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen her, unterstützen die horizontale und vertikale Ziel- und Maßnahmenabstimmung innerhalb einer Organisation, verankern die Umsetzungsverantwortung, nutzen formalisierte kennzahlenbasierte, unterjährige Steuerungsprozesse und bieten eine „Toolbox“ in Form von IT-Lösungen, Formblättern und Prozessvorschlägen. Sie sind aufwendig in der Implementierung, erfordern Anpassungen der bestehenden Managementsysteme und fördern organisationale und individuelle Lernprozesse. Beide Frameworks sind ausgeprägt praxisorientiert. Auf den ersten Blick sind es sehr ähnliche Modelle.

**Unterschiede** Grundsätzliche Unterschiede sind in folgenden Aspekten erkennbar und in Abbildung 2 dargestellt. Die unterschiedliche Anzahl der Ziele führt zu unterschiedlicher Komplexität und Fokussierung. Ob der Catchball-Prozess der Kaskadierung dem BSC-Prozess überlegen ist, gilt es noch zu analysieren. Ebenso wie mit HK unternehmensübergreifende Abstimmungsprozesse erfolgen. Ein maßgeblicher Unterschied liegt in der Betonung der Führungsaspekte in HK. Schulung und Coaching von Mitarbeitern, regelmäßige Reviews auf allen Ebenen, Verbindung zum Shopfloor-Management stärkt die Umsetzungskompetenz.

**Ergebnisse** Beide Frameworks bieten Chancen für Unternehmen je nach Kontext, Erfahrungshintergrund, Führungs- und Steuerungsphilosophie und Anforderungen. Es gibt gute Gründe HK anzuwenden. (1) Im Umfeld von Lean Management bietet sich der Einsatz von

	Hoshin Kanri	Balanced Scorecard
Anzahl Top-Ziele	5 Durchbruchziele	20 strategische Ziele
Steuerungsfokus	Jährlich, quartalsweise, monatlich und zusätzlich wöchentlich bzw. täglich (Shopfloor-Management)	Jährlich, quartalsweise, monatlich
Umsetzung von übergreifenden Strategien	Catchball-Prozess zur Umsetzung übergreifender Strategien innerhalb eines Unternehmens	Strategy Maps zur Abstimmung von Strategien im Unternehmensverbund (alignment)
Führungsfokus	Prinzipien des Lean Leadership und Coaching und Mentoring	Integration in die Führungs- und Steuerungssysteme und Organisation (Strategy Office)

Abb. 2: Unterschiede Hoshin Kanri und Balanced Scorecard

HK an (vgl. Chiarini 2016, S. 371-373). (2) In Unternehmen, in denen man bereit ist, im Zuge der methodischen Einführung von HK auch die partizipativen, lernorientierten Führungsaspekte entsprechend konsequent umzusetzen. Des Weiteren kommt auch eine Kombination von beiden Frameworks in Betracht (vgl. Witcher, Sum Chau 2007). In Unternehmen, die die BSC zur strategischen Steuerung einsetzen, kann HK eine sinnvolle Ergänzung zur Operationalisierung in den Prozessen darstellen. Auch methodisch können die BSC und HK kombiniert werden. Beispielsweise kann die Nutzung des Catchball-Prozesses für das Kaskadieren innerhalb einer Organisation mit den Strategy Maps zur unternehmensübergreifenden Abstimmung von Strategien im Unternehmensverbund kombiniert zum Einsatz kommen. Die Entscheidung, ob eine dieser Managementmethoden in agilen Umfeldern sinnvoll ist, hängt nach Ansicht der Autorin nicht von der Methode, sondern von deren Handhabung durch die Manager ab. Das gelebte Führungs- und Steuerungsverständnis ist die Grundlage, auf der die Methoden mehr oder weniger wirkungsvoll werden können.

**Ausblick** Grundsätzlich stellt nicht die Methode, sondern der Umgang damit den wesentlichen Erfolgsfaktor dar. „Die meisten Unternehmen glauben, dass es die Methoden und Tools seien, die für das Ergebnis verantwortlich wä-

ren, und nicht die Menschen, die diese Instrumente benutzen“ (Kudernatsch 2019, S. 37). Aber genau auf diese Menschen kommt es an. Controller sollten den Blick von den Methoden und Tools hin zur eigentlichen Führungsunterstützung richten.

**Literatur**

Artmann, C. (2016): Erfolgreiche Unternehmenssteuerung mit „Hoshin Kanri“? In: Controller Magazin (1), S. 10-15.  
 Chiarini, A. (2016): Corporate social responsibility strategies using the TQM: Hoshin Kanri as an alternative system to the balanced scorecard. In: The TQM Journal 28 (3), S. 360-376.  
 Gaiser, B.; Horváth, P. (2000): Implementierungsverfahren mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum – Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (1), S. 17-35.  
 Kudernatsch, D. (Hrsg., 2019): Hoshin Kanri. Policy Deployment durch agile Strategieumsetzung. 2. Auflage: Schäffer-Poeschel.  
 Witcher, B. J.; Sum Chau, V. (2007): Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. In: Management Decision 45 (3), S. 518-538. ■

**Autor**



■ **Prof. Dr. Carmen Finckh**  
 lehrt Controlling an der ESB Business School, Hochschule Reutlingen.  
 E-Mail: carmen.finckh@reutlingen-university.de

**Sprecher dieser Artikelreihe:**

Prof. Dr. Andreas Wieseahn,  
 Hochschule Bonn-Rhein-Sieg,  
 E-Mail: andreas.wieseahn@h-brs.de

**Wissenschaftlicher Beirat:**

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





© WrightStudio – www.stock.adobe.com

# Digitale Transformation und Controlling in der Praxis

## Wie SPARWELT neue Technologien erfolgreich angeht

von Klaus Schlesinger, Jörg Engelbergs und Andreas Seufert



Der Beitrag ist Teil einer Reihe zum Themenfeld digitale Transformation und Controlling. Im aktuellen Artikel wird am Beispiel der SPARWELT gezeigt, wie digitale Transformation und Controlling sich aus Sicht eines rein digitalen Geschäftsmodells darstellen. Diese Arbeit ist aus einem Austausch zwischen den Fachkreisen „BI/Big Data und Controlling“ und „Start-Up Controlling“ im ICV entstanden.

### Das Unternehmen

SPARWELT GmbH ist ein Unternehmen der Mediengruppe RTL Deutschland und Betreiber des Verbraucherportals SPARWELT.de. Als Schnittstelle zwischen Konsumenten und Händlern publiziert und verbreitet das Unternehmen online

und über TV redaktionell geprüfte und aufbereitete Kaufempfehlungen, Spartipps, Ratgeberbeiträge und kostenlose Rabattcodes.

Geleitet von der Vision, jeden Einkauf zum Erlebnis zu machen, berät und inspiriert SPARWELT Konsumenten vor, während und nach dem Kaufprozess. Damit unterstützt das Unternehmen auch Händler bei der kanalübergreifenden Verkaufsförderung und hilft ihnen bei Warenkorberhöhungen, Abverkaufssteigerung, Bestandskunden-Reaktivierung und Neukundengewinnung.

### Das Geschäftsmodell

Die SPARWELT ist ein rein digital agierendes Unternehmen, das mit verschiedenen Partnern im e-Commerce zusammenarbeitet (siehe dazu Abbildung 1). Dazu gehören Händler, die ihre

Aktivitäten im Netz als Teil des Marketingmix optimieren möchten. Viele Händler kümmern sich allerdings nicht selbst um die Marketingaktivitäten im Netz, sondern nutzen sogenannte Affiliate Agenturen als Vertriebspartner. Diese treten dann in Kontakt mit der SPARWELT, um im Auftrag der Shops Marketingmaßnahmen zu platzieren. Hierbei kann im Wesentlichen zwischen Brand- und Performancemarketing unterschieden werden.

Die Affiliate Netzwerke stellen die von Händlern gepflegten Inhalte über spezifische Angebote zur Verfügung, die der Händler vertreiben möchte. Dies sind z. B. Rabattaktionen zur Gewinnung von Neukunden oder Kampagnen zu bestimmten Tagen wie Black Friday.

Um die aus den Affiliate Netzwerken generierten Angebote auszuspielen, zieht sich die SPARWELT als Publisher diese Inhalte in der

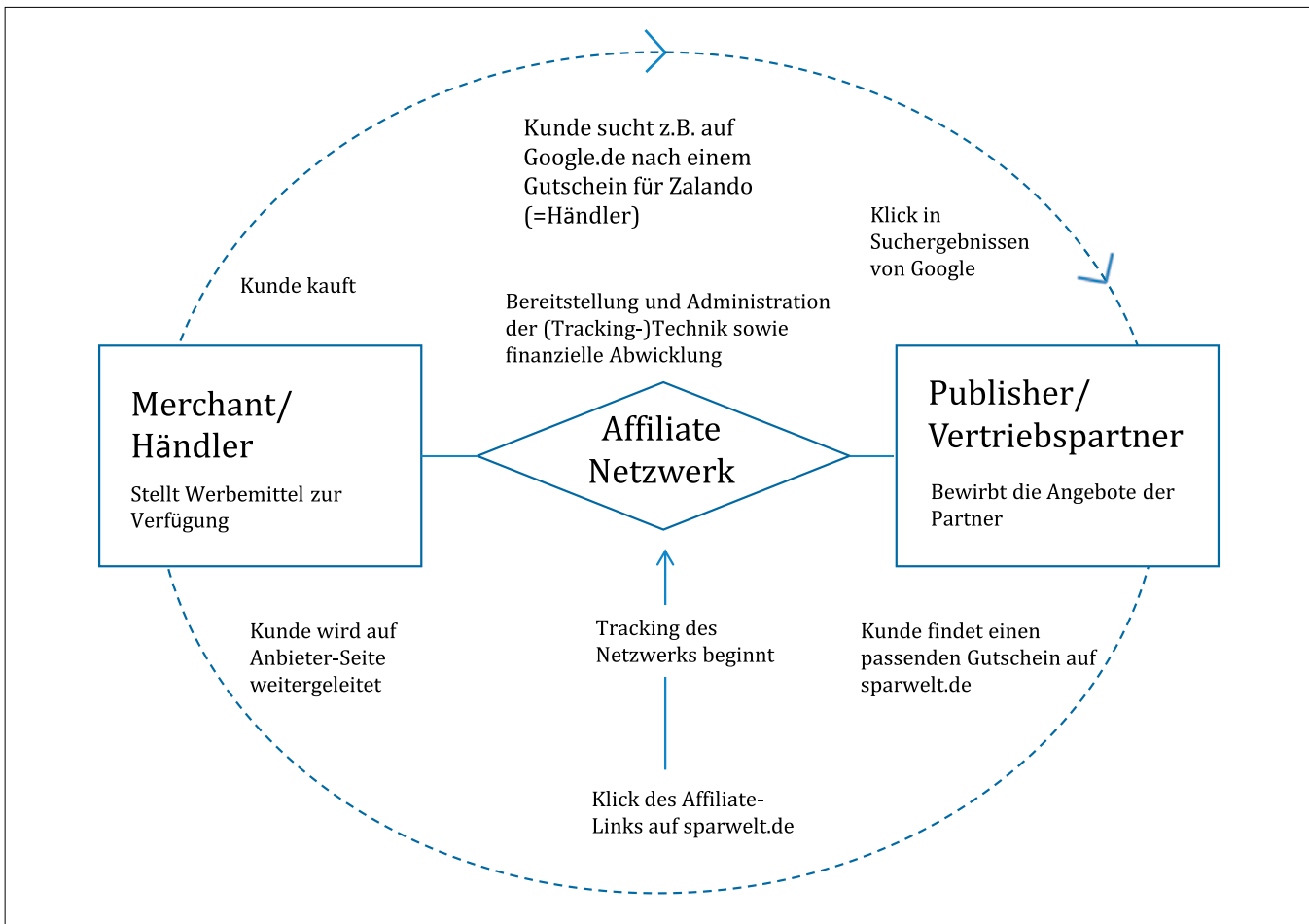


Abb. 1: Geschäftsmodell Sparwelt

Regel automatisch. Für Konsumenten im Netz, die Interesse an einem spezifischen Thema erkennen lassen, werden kuratierte Angebote erstellt, z. B. wenn eine Seite zu einem Thema wie Wohnen oder Automobil mit entsprechenden Geschäftspartnern gekoppelt wird.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im digitalen Geschäft ist es, überhaupt initial im Netz gefunden zu werden. Dazu trägt die SPARWELT wesentlich bei, da die Produkte für Suchmaschinen optimiert werden. Insbesondere bei der Gewinnung von Neukunden ist die Suche im Netz ein wichtiger Kanal.

## Die technologische Herausforderung

Als digitales Unternehmen steht die SPARWELT vor der Herausforderung, große Mengen an Daten zu verarbeiten. Aus den gemeinsamen Geschäftsaktivitäten mit über 1.700 Händlern entstehen jährlich mehrere Millionen Transaktionen, die letztlich in einem Außenumsatz mün-

den, der gemäß Darstellung der SPARWELT „die Baukosten von Berlins Prestige-Projekt BER für ein Jahr decken“ kann.

Für den Geschäftserfolg der SPARWELT ist notwendige Voraussetzung, diese Außenumsätze nachverfolgen zu können, auch wenn die tatsächliche Transaktion nicht innerhalb der Systeme der SPARWELT erfolgt, sondern „irgendwo“ im Netz. Erschwerend kommt hinzu, dass Händler häufig verschiedene Programme (z. B. Gewinnspiel, Neukundenaktion, Bestandskundenkampagne) nutzen, zwischen denen eine Verbindung hergestellt werden muss, um den Erfolg mit einem Händler gesamthaft beurteilen zu können, unabhängig davon, wo dieser aktiv ist.

Die Transaktionen erstrecken sich darüber hinaus häufig über einen längeren Zeitraum, da Kunden z. B. erst nach einiger Zeit beim Händler kaufen oder Retouren zeitversetzt eingehen. Schließlich ist für die Optimierung der Geschäftsaktivitäten von Interesse, eine Vielzahl an Informationen über die Transaktion mitzu-

nehmen und technisch zu verarbeiten. Dazu gehören unter anderem die Identifikation des Kunden (sofern möglich), die Art des verwendeten Endgeräts (Desktop, Mobil, ...), Transaktionen in unmittelbarem Zusammenhang zur Ausstrahlung eines Werbespots im TV, oder über welche Wege der Kunde zu seinem Kauf gelangt ist (Nachverfolgen der Customer Journey).

## Digitale Transformation

Wunsch und Wirklichkeit liegen beim Thema digitale Transformation und Controlling noch weit auseinander, wie Erkenntnisse aus der empirischen Forschung des ICV gezeigt haben (Seufert/Engelbergs/von Daacke/Treitz 2019 sowie Seufert/Dannenberg/Reitzenstein/Zucker/Treitz 2018). Dies zeigt sich in drei Kompetenzbereichen, die nachfolgend betrachtet werden.

Zum einen in der **Methodenkompetenz (Digital) Business**. So befindet sich für viele Unternehmen das Verständnis von digitalen Ge-

schäftsmodellen noch in einer Frühphase. Oft wird die disruptive Wirkung nicht in ihrer vollen Wucht realisiert (Seufert 2019). So kann es dazu kommen, dass Unternehmen zu sehr versuchen, ihre Produkte in das digitale Umfeld zu transferieren, anstatt transformativ zu denken und auch gänzlich neue Ansätze und Geschäftsarten in Betracht zu ziehen. An diese Stelle treten Start-Ups, die keine lange Unternehmenshistorie mitbringen, die sie wie ein Anker belastet. Im anschließenden Abschnitt zeigen wir, wie die SPARWELT als „digital geborenes“ Unternehmen agiert.

**Wunsch und Wirklichkeit liegen beim Thema digitale Transformation und Controlling noch weit auseinander.**

Der zweite Bereich ist die **Technologiekompetenz**. Wie in der eingangs genannten Studie gezeigt, nutzen viele Unternehmen zwar traditionelle Technologien wie einfache relationale Datenbanken oder Werkzeuge der Business Intelligence, bezüglich des Einsatzes moderner Technologien gibt es bei vielen Unternehmen noch deutliches Aufholpotenzial. Dazu zählt etwa der Einsatz von Big-Data-

Speichertechnologien oder modernen analytischen Werkzeugen, die für den Einsatz im digitalen Umfeld mitunter unumgänglich sind. Wie zentral Daten und damit verbundene Technologien für den Erfolg im digitalen Geschäft sein können, zeigt das Beispiel SPARWELT ebenfalls sehr gut.

Um das in Abbildung 1 skizzierte Geschäftsmodell umsetzen zu können, ist eine flexible Erfassung der Customer Journey essenziell. Neuere Attributionsmodelle berücksichtigen nahezu alle Customer Touchpoints. Diese sind von unterschiedlicher Bedeutung. Der Erstkontakt „Aufmerksamkeit und Interesse wecken“ steht hier bezüglich der Produktausrichtung der SPARWELT nicht in Kontrast/Konkurrenz zu dem letzten Kontakt als „Call to Action“. Es werden lediglich zwei unterschiedliche Bedürfnisse des Users befriedigt.

Jeder Kunde vereint kontext- und zeitbezogen unterschiedliche Käufertypen. Mal benötigen Kunden Inspiration („stöbern“), mal wollen sie ein bestimmtes Produkt zum bestmöglichen Preis unter Berücksichtigung der größtmöglichen Convenience. Beispielsweise 5 Euro mehr bezahlen bei Amazon und dafür umfangreichen Kundenservice inkl. komfortabler Rückgabemöglichkeiten genießen. Im besten Fall ist der Content, den 10 verschiedene Kunden sehen,

immer anders/individuell zugeschnitten. In der simpelsten Form ist dies via Filter und intuitive Menü-Navigation realisierbar, fortgeschritten erfolgt dies bspw. automatisiert abhängig von der bisherigen Customer Journey des Kunden.

Drittens zeigt die Untersuchung, dass auch für die **Methodenkompetenz Daten/Analytik** für viele Unternehmen Handlungsbedarf besteht. Beispielhaft sei die Lücke angeführt, die zwischen tatsächlicher Nutzung (23.7 % der befragten Unternehmen) und wahrgenommen sinnvoller Nutzung (56.6 %) für externe Daten von Kooperationspartnern klafft. Wie die SPARWELT sich im Bereich Daten/Analytik aufstellt, wird im nachfolgenden Abschnitt beschrieben.

**Methodenkompetenz**

Der Begriff „Digitale Transformation“ kommt daher nicht von ungefähr. Er beschreibt die tiefgreifende Umwälzung ganzer Branchen und Unternehmen. Sie wird Unternehmen und Controlling radikal verändern und erfordert den Aufbau entsprechender Methodenkompetenz. Das Controlling ist davon – wie Abbildung 2 visualisiert – in doppelter Weise betroffen.

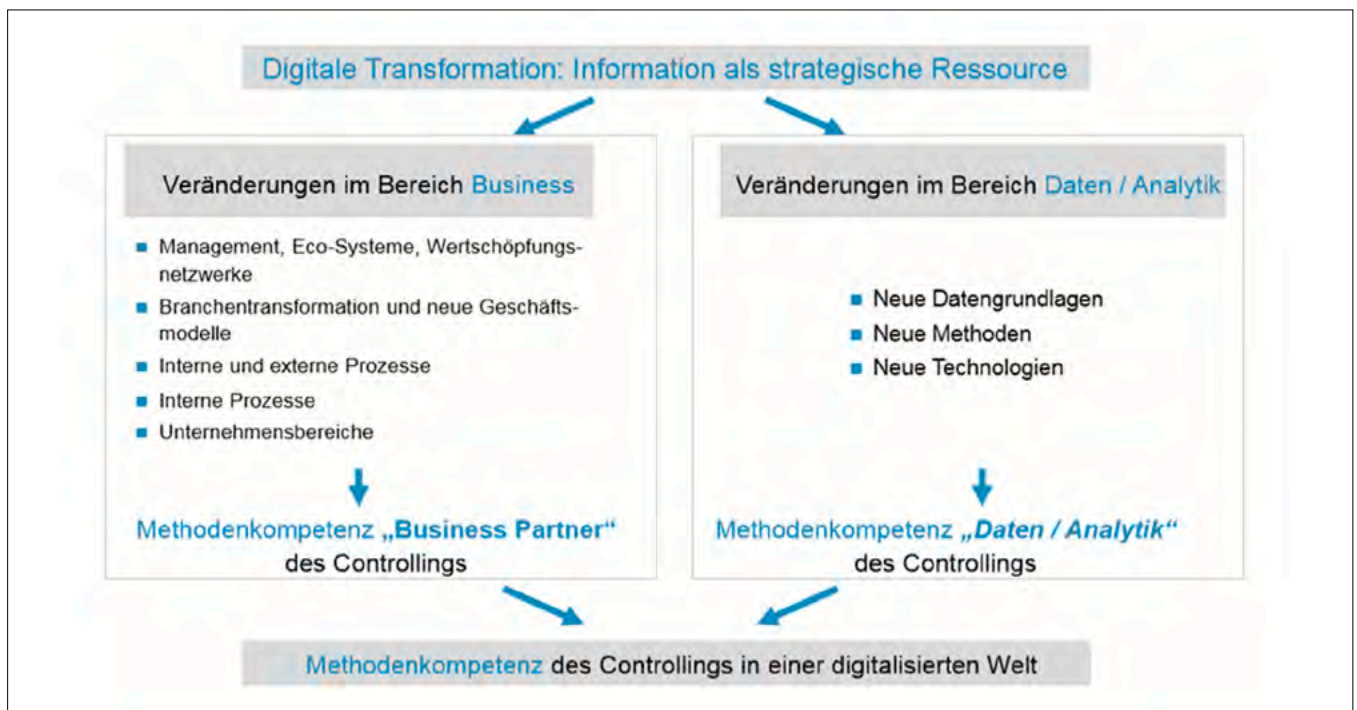


Abb. 2: Digitale Transformation und Methodenkompetenz des Controllings (Seufert/Treitz/von Daacke 2017)



## Methodenkompetenz (Digital) Business

Die SPARWELT ist ein originär digitales Geschäftsmodell und arbeitet ausschließlich im digitalen Umfeld. Auch wenn es vergleichbare nicht-digitale Produkte wie Gutscheine, Treuekarten oder regional beschränkte Rabattaktionen gibt, geht es der SPARWELT nicht darum, diese zu digitalisieren, sondern den Geschäftsansatz im digitalen Umfeld gänzlich neu zu denken.

Im Gegensatz zu traditionellen Geschäftsmodellen hat das digitale Denken in der SPARWELT zur Folge, dass IT- und Produktmanagement eine sehr ausgeprägte Rolle spielen. Auch Business Intelligence als Kernkompetenz wurde früh aufgebaut. So stellen die Technologiebereiche neben der Redaktion den größten Teil der Mitarbeiter des Unternehmens.

Ein Element für den Geschäftserfolg im digitalen Umfeld ist, dass Mitarbeiter das Produkt in kurzen Iterationen weiterentwickeln und so auf neue Erkenntnisse im Markt reagieren können. Hier zeigt sich die wesentliche Kompetenz im Umgang mit einem dynamischen, schnelllebigen Geschäftsumfeld. Ein treibender Faktor

sind dabei die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen bei der Suche im Netz, auf die Händler und Vertriebspartner reagieren müssen. Dieser Gedanke der ständigen Optimierung ist zentral für den Ansatz im Digital Business der SPARWELT.

**Dieser Gedanke  
der ständigen Optimierung  
ist zentral für den Ansatz  
im Digital Business  
der SPARWELT.**

Dabei geht es der SPARWELT um eine kontinuierliche Verbesserung des Verständnisses der Kundenwünsche und -handlungen. Die Entwicklung wird nicht aus dem Produkt getrieben, sondern aus dem konkreten Nutzerverhalten abgeleitet, sodass stets neue Impulse entstehen. Die angestrebten Verbesserungen basieren maßgeblich aus der analytischen Auswertung der Geschäftsprozesse und Daten aus der Wertschöpfungskette vom ersten Kontaktpunkt (TV, Newsletter, Suchmaschine) mit dem Kunden bis hin zur abschließenden Transaktion.

Die Priorisierung in der Produktentwicklung ergibt sich sehr stark aus einer analytischen Aus-

wertung der tatsächlichen Nutzung und des Erfolgs in der Interaktion mit dem Kunden. Häufig werden A/B-Tests oder die Analyse der Masendaten für die Produktentwicklung im Digital Business genutzt. Die Abkehr vom „Bauchgefühl“ in traditionellen Geschäftsmodellen ist Methode im Digital Business. Darüber hinaus spielt Effizienz und laufende Anpassung bei Unternehmen wie der SPARWELT eine dem „langen Nachdenken bis zur perfekten Lösung“ übergeordnete Rolle. Angewendete Methoden wie Scrums und 2-Wochen-Sprints werden für die schnellen Iterationen gezielt eingesetzt.

## Methodenkompetenz Daten/Analytik

Schon früh investierte die SPARWELT in selbst entwickelte Technologien, z.B. die sogenannte „go API“ zur Generierung des Identifizierungsmerkmals auf eine Transaktion beim automatischen Ausspielen. Damit verbunden war auch die von der Geschäftsführung forcierte, frühzeitige Entscheidung, sich mit einer Datenbank einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu schaffen.

Dabei wurden als allererstes die Affiliate Netzwerke angebunden und die Daten zu den verschiedenen Programmen zusammengeführt. Zentrale Rolle dabei spielt eine redshift Datenbank. Vor dem Hintergrund der notwendigen Flexibilität und Skalierbarkeit stellt dies die beste Lösung aus traditioneller Datenbank und externer Cloud Lösung dar. Aufgrund der schieren Datenmenge werden nur über Nacht Daten von Affiliate Netzwerken neu geladen. Über SQL Queries sind in der Datenbank Business Logiken hinterlegt (z.B. zur laufenden Neuberechnung der Teil- bzw. Gesamtstornoquote).

Für die Bestimmung der Logik kommt ein Man-Machine-Ansatz zur Anwendung, um zunächst unbekannte Programme dem passenden Shop zuzuordnen. Dabei schlägt die Maschine zunächst vor und der Mensch bestätigt. Hierzu wurde ein eigens entwickeltes Userinterface auf die Datenbank aufgesetzt. Für die weitere Verbesserung der Prognosen (z.B. bei Stornoquoten) spielt fortschrittliche Analysesoftware eine zentrale Rolle. Die Ein- und Anbindung entsprechender Technologien ist für die Spezialisten

### Autoren



#### ■ Klaus Schlesinger

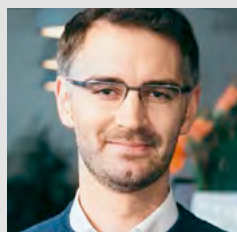
leitete zwei Jahre das Controlling bei der SPARWELT GmbH. Er ist Mitglied des ICV und Teil des Fachkreises „Start-Up Controlling“. Aktuell arbeitet er am Aufbau des Controllings bei der Spryker Systems GmbH.

E-Mail: klaus.schlesinger@spryker.com

#### ■ Dr. Jörg Engelbergs

ist Vice President Controlling bei der Zalando SE mit Sitz in Berlin. Er ist Mitglied des Kuratoriums des Internationalen Controller Verein und Leiter des Fachkreises „Start-Up Controlling“.

E-Mail: joerg.engelbergs@zalando.de



#### ■ Prof. Dr. Andreas Seufert

lehrt Betriebswirtschaftslehre und Informationsmanagement an der HS Ludwigshafen. Er ist Direktor des Instituts für Business Intelligence an der Steinbeis Hochschule Berlin, Direktor des Business Innovation Labs der HS Ludwigshafen und Leiter des Fachkreises „BI/Big Data Controlling“ im Internationalen Controller Verein (ICV).

E-Mail: andreas.seufert@hwg-lu.de

unumgänglich. Als weitere Ausbaustufe sind von der SPARWELT KI/Machine Learning Anwendungen (Seufert /Treitz 2019) angedacht.

Ebenso Teil der Überlegungen für die weitere technologische Entwicklung ist die Auswertung unstrukturierter Daten über eine No SQL Datenbank. Damit könnten beispielsweise Kundenempfehlungen weiter verbessert werden (Recommendation Engine), indem das Nutzerverhalten noch besser auswertbar wird. Über Verbindungen zu externen Datenbanken, könnte bspw. zeitpunktspezifisch – z. B. wetterabhängig – auf das Kaufverhalten reagiert werden.

Der Zugriff auf die Daten für die Anwendung im Controlling erfolgt über Tableau. Dieses oder vergleichbare Programme sind wesentlich für die Visualisierung oder explorative Dashboards, um die Daten nutzbar zu machen. Grundsätzlich haben Controller jedoch auch direkt auf die Datenbank Zugriff. Wesentlich für den Erfolg der Technologie ist, die Anwender wie etwa im Controlling frühzeitig einzubeziehen, um einen guten Zugang zu gewährleisten.

**Es hat sich gezeigt,  
dass Mitarbeiter aus allen  
Fachbereichen Interesse an  
Analytik entwickeln.**

Der Einstieg in den Umgang mit Daten und Analysen erfolgt für Mitarbeiter bei der SPARWELT zunächst über einfache Lösungen. Darüber hinaus wurden gezielt Mitarbeiter mit akademischem Hintergrund in Statistik/Analytik für das Team gewonnen. Über Inhouse-Schulungen aus dem Business Intelligence Team, die offen für alle Mitarbeiter sind, wird das Wissen kontinuierlich breiter aufgestellt. Es hat sich gezeigt, dass Mitarbeiter aus allen Fachbereichen Interesse an Analytik entwickeln.

Neben dieser grundlegenden Heranführung an das Thema Analytik wurde auch ein spezifischer first level support und mindestens ein Power User je Geschäftsbereich (Marketing, Sales, Redaktion, Performance Marketing, Controlling ...) etabliert, so dass einfache Auswertungen selbst erstellt werden können. Das Trainingskonzept wird laufend angeboten, da regelmäßig neue

Mitarbeiter ins Unternehmen kommen. Auch eine Dokumentation ist einfach dauerhaft zugänglich (KPI-Übersicht mit Definitionen und Beispielen, geclustert nach Themen). Aber nicht nur für den Einsteiger, sondern auch für Spezialisten, z. B. innerhalb des BI Teams, werden regelmäßig Fortbildungsmöglichkeiten der Technologieanbieter genutzt; da mitunter relativ junge Technologien eingeführt werden, trägt dies auch dazu bei, neue Funktionalitäten kennenzulernen und für das Unternehmen nutzbar zu machen. Die laufende Weiterbildung zu den Möglichkeiten der Technologien ist bei der SPARWELT fest verankert. Dazu gehört auch der Austausch von Best Practices in BI und Controlling, z. B. über Dos und Don'ts von Dashboards.

Die starke Aufstellung im Bereich Daten und Analytik ist bei der SPARWELT von der Geschäftsführung angestoßen und getrieben. Die Nutzung und Auswertung sind jedoch vollständig in den einzelnen Teams verankert. Ziel ist die Befähigung der gesamten Organisation. Zentraler Kern ist dabei das Team um Business Intelligence und Controlling. Dabei zeigt sich auch bereits in kleiner Teamgröße, dass sich spezifische Rollen herauskristallisieren. So unterscheidet die SPARWELT verschiedene Rollen von Controller über Business Analyst (als Solution Architect), zu Business Intelligence Manager und schließlich Data Engineers. Controlling und Business Intelligence arbeiten eng zusammen, z. B. im Rahmen eines „make-over Monday“: ein halber Tag, den die Teams darauf verwenden, um bestehende Report und Dashboards auf Verbesserungen zu screenen. Ein laufender Verbesserungsprozess und Wissenstransfer zwischen Business Intelligence und Controlling.

Diese laufende Auseinandersetzung mit den bestehenden Dashboards ist wichtig, um konsequent ungenutzte abzuschalten und somit den Wartungsaufwand möglichst effizient zu gestalten.

Zusammenfassend zeigt sich am Beispiel der SPARWELT, wie Technologie laufend neu bzw. weitergedacht wird. Die Architektur wird dabei so aufgestellt, dass sie dynamisch weiterentwickelt werden kann. Im Sinne der laufenden Innovation und schnellen Weiterentwicklung der Möglichkeiten wird nicht für die Ewigkeit aufgebaut.

## Fazit

Die SPARWELT als Unternehmen im digitalen Umfeld ist ein gutes Beispiel, wie digitale Transformation positiv, aktiv angegangen werden kann und so das Geschäft voranbringt.

Die Controller sind dabei in wesentlicher Position an der Schnittstelle der drei Kompetenzen (Methodenkompetenz im digitalen Business, Technologiekompetenz und Kompetenzen im Bereich Daten und Analytik). Zentrales Thema, das sich bei der SPARWELT deutlich zeigt, ist die laufende Weiterentwicklung und Weiterbildung in diesen Kompetenzfeldern.

## Literatur

Seufert, A./Treitz, R./von Daacke, M.: Information als strategische Ressource – Die Digitalisierung wird Unternehmen und Controlling radikal verändern – Teil 1: Herausforderungen und Potentiale im Bereich Daten und Analytics. Controllermagazin, 2017, Heft Juli/August.

Seufert, A./Dannenberg, M./Reitzenstein, B./Zucker, K./Treitz, R.: Information als strategische Ressource – Die Digitalisierung wird Unternehmen und Controlling radikal verändern – Teil 3: Herausforderungen und Potentiale im Bereich Daten und Analytics. Controllermagazin, 2018, Heft Januar/Februar.

Seufert, A. / Engelbergs, J. / von Daacke, M. / Treitz, R.: Digitale Transformation und Controlling. Erkenntnisse aus der empirischen Forschung des ICV. In: Controllermagazin 2019, Heft Jan/Febr.

Seufert, A.: Controlling der Zukunft – nicht nur Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand, Wirtschaftszeitung, April 2019

Seufert, A. / Treitz, R.: Künstliche Intelligenz und Controlling: Controller Magazin – Special, Mai/Juni 2019.

<https://www.sparwelt.de/unternehmen>, Abruf: 16.07.2019. ■



© profit\_image – www.stock.adobe.com

## Markenführung mit Objectives and Key Results

### Wie OKRs Markenmanagern dabei helfen, ihre Marke agil und erfolgreich zu steuern

von Mathias Weber

*Woran messen wir den Erfolg unserer Marke? Und was sind die Einflussfaktoren, um den Markenerfolg zukünftig zu steigern? – Diese Fragen müssen Markenverantwortliche zur Beurteilung ihrer Aktivitäten beantworten können. Dabei gibt es jedoch einige Herausforderungen: Zunächst gilt es den Markenerfolg als solchen zu konkretisieren und in Form von eindeutigen Zielen zu definieren. Ferner ist ein direkter Wirkungszusammenhang einzelner Maßnahmen auf den Erfolg oft nur mittelbar und zeitversetzt messbar. Erschwerend kommt hinzu, dass unterschiedlichste Abteilungen und Personen täglich an der Gestaltung verschiedener Touchpoints beteiligt sind. Mit der Einführung eines Objectives and Key Results Frameworks können Markenmanager*

*die strategische Stoßrichtung ihrer Marke mit dem richtigen Fokus im operativen Business verbinden.*

#### **OKR ist die Management-Methode der Zukunft**

Durch den Erfolg von internationalen Unternehmen wie Google, LinkedIn oder Twitter, die schon länger mit dem Objectives and Key Results Modell (OKR) arbeiten, hat sich OKR als Management Tool in den letzten Jahren immer mehr auch in deutschen Unternehmen vom Start-up bis zum Konzern etabliert. Das „O“ steht dabei für Objectives und beantwortet die Frage nach dem Ziel, also was man erreichen

möchte. „KR“ steht für Key Results, also für die Frage, anhand welcher Meilensteine gemessen werden kann, ob das Ziel erreicht wurde. OKRs sollen dabei keine Inseln schaffen, sondern die wesentlichen Aufgaben einer Organisation miteinander verbinden: vertikal, horizontal, diagonal. Im Ergebnis entsteht ein Prozess, der die Ziele auf Unternehmensebene mit denen jedes einzelnen Mitarbeiters verknüpft.

#### **OKRs in der Markenmanagement-Praxis – Ein Beispiel**

Betrachten wir ein fiktives Beispiel: Der Mobilitätsdienstleister MobilityX aus Berlin hat es sich zum Ziel gesetzt, der führende Anbieter für

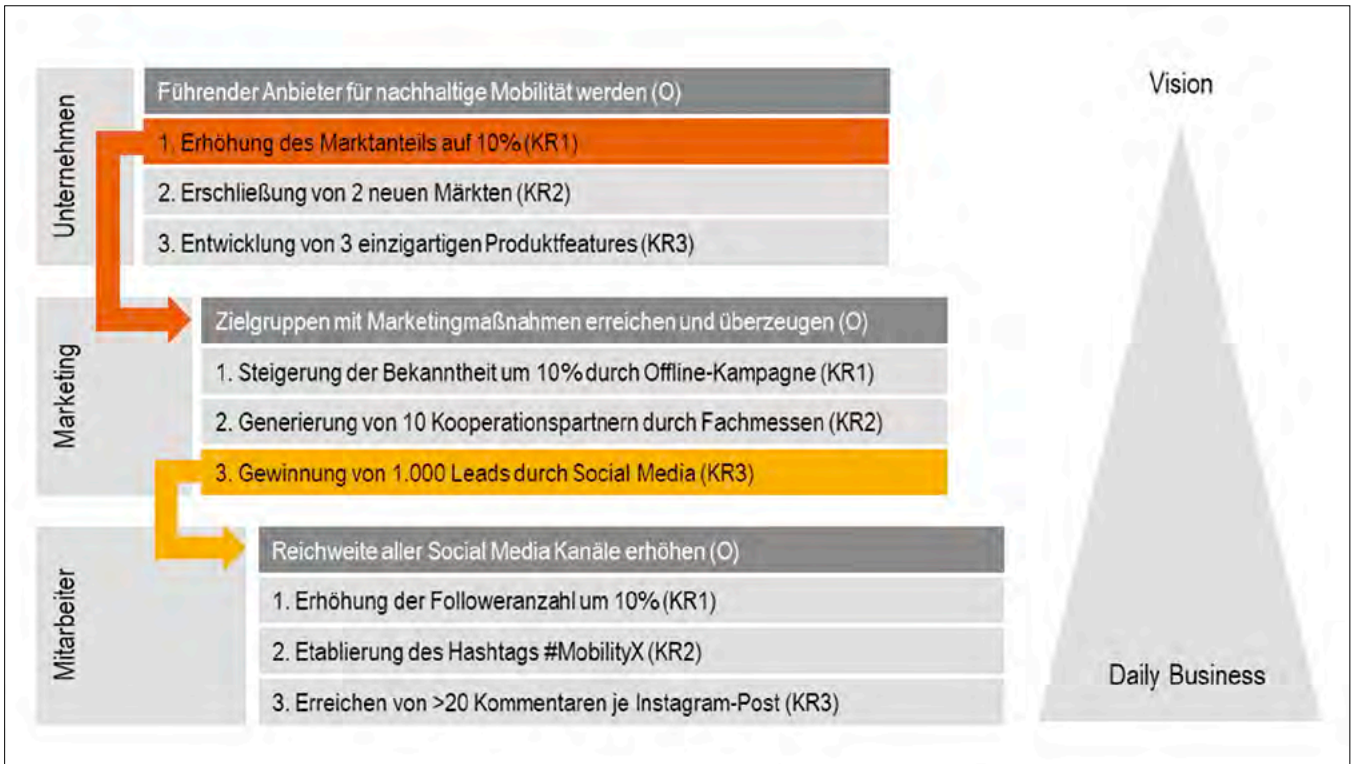


Abb. 1: Schematische Darstellung der OKR-Methode (exemplarisch)

nachhaltige Mobilität zu werden (O). Um dieses Ziel zu erreichen, hat das Unternehmen drei Meilensteine definiert:

- 1) Erhöhung des Marktanteils (KR1)
- 2) Erschließung neuer Märkte (KR2)
- 3) Entwicklung von drei neuen, einzigartigen Features für das eigene Produkt (KR3)

KR2 und KR3 wären in diesem Beispiel nicht direkt durch das Marketing, sondern primär durch den Vertrieb und die Entwicklung steuerbar. KR1 hingegen kann durch konkrete Marketingmaßnahmen erreicht werden.

Hierfür wird KR1 weiter konkretisiert und beschreibt nun – auf Marketingebene – ein weiteres Objective: Die definierten Zielgruppen sollen durch die jeweiligen Marketingkanäle erreicht und überzeugt werden (O). Im nächsten Schritt wird dieses Objective wiederum in mehrere Key Results übersetzt:

- Steigerung der Bekanntheit (KR1)
- Generierung neuer Kooperationspartner (KR2)
- Gewinnung von Leads durch Social Media (KR3)

Diese Key Results werden ebenfalls ein weiteres Mal heruntergebrochen – nachfolgend exemplarisch für KR3 – , um schließlich ein kon-

kretes Ziel und eindeutige Aktivitäten für beispielsweise den Mitarbeiter im Bereich Social Media definieren zu können. In diesem Fall soll z. B. die Reichweite aller Social Media Kanäle erhöht werden (O), und zwar durch:

- Erhöhung der Followeranzahl um 10% (KR1)
- Etablierung des Hashtags #MobilityX (KR2)
- Erreichen von >20 Kommentaren je Instagram-Post (KR3)

**Mit Hilfe der OKR-Methode ist es also möglich, umfassende Ziele auf Unternehmensebene schrittweise in konkrete Maßnahmen für das Tagesgeschäft aufzuschlüsseln.**

Mit Hilfe der OKR-Methode ist es also möglich, umfassende Ziele auf Unternehmensebene schrittweise in konkrete Maßnahmen für das Tagesgeschäft aufzuschlüsseln. Der Mitarbeiter hat dadurch nicht nur einen klaren Fokus, wie er seine Ressourcen in den nächsten Monaten einsetzen soll, er weiß ferner zu jeder Zeit, wie seine konkrete Arbeit mit der Vision des Unternehmens zusammenhängt.

### Klarheit schafft Commitment

Wie das fiktive Beispiel zeigt, bündeln OKRs die Aktivitäten verschiedener Abteilungen und Mitarbeiter einzelner Teams hin zu gemeinsamen Zielen. So wird die Zusammenarbeit untereinander gefördert und Silodenken aufgebrochen. Dadurch, dass jedem Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt der eigene Beitrag zum großen Gan-

#### Autor



■ **Dipl. Betriebswirt (FH) Mathias Weber**  
 Partner bei Gebhardt & Partner Markenberatung, München.  
[www.gp-markenberatung.de](http://www.gp-markenberatung.de)  
 E-Mail: [m.weber@gp-markenberatung.de](mailto:m.weber@gp-markenberatung.de)  
 Tel.: 089/322 9983-0



zen klar ist, wird die intrinsische Motivation gesteigert – zumal OKRs nicht nur Top-Down operationalisiert werden, sondern einzelne Mitarbeiter und Teams diese auch von unten nach oben mitgestalten.

**Durch eine klare Beschränkung auf wenige Ziele wird es unmöglich, sich zu verzetteln.**

### Fokus und Transparenz

Durch eine klare Beschränkung auf wenige, wichtige Ziele und Meilensteine wird es für Teams und Mitarbeiter unmöglich, sich zu verzetteln. Vielmehr sorgen Klarheit, offene Kommunikation und konsequente Umsetzung für eine Kultur des Machens. Sobald neue Aufgaben auf einen Mitarbeiter zukommen oder dieser unsicher ist bezüglich der Ausgestaltung von Details einzelner Aufgaben oder Projekte, kann dieser sich fragen: „Was muss ich tun, um meine Ziele zu erreichen?“

### Ambitionierte Ziele und Fehlerkultur

Ein Tipp für die Praxis: Ziele dürfen gerne ehrgeizig gewählt werden und sollten sich ein wenig „unbequem“ anfühlen.

**Ziele dürfen gerne ehrgeizig gewählt werden und sollten sich ein wenig „unbequem“ anfühlen.**

Diese führen zu besseren Leistungen als einfach zu erreichende Ziele, fand John Doerr in seinem Buch „OKR: Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen“ heraus. Oder um es mit den Worten von Larry Page, einem der Gründer von Google und großen OKR-Verfechter zu sagen: „Wenn man ein verrücktes, ambitioniertes Ziel setzt und es verfehlt, wird man dennoch etwas Bemerkenswertes erreichen.“ Fazit: OKRs helfen

Markenmanagern dabei, durch klare Konzentration auf wesentliche Ziele eine konsequente, schnelle und messbare Umsetzung ihrer Maßnahmen sicherzustellen.

### Die Erfolgsfaktoren für Markenmanager, die OKRs einführen wollen:

1. Schaffen Sie eine klare Verbindung der Marketing-OKRs mit den Unternehmenszielen.
2. Holen Sie sich das Commitment des Managements zu Beginn der Einführung (Top-Down).
3. Beziehen Sie Ihre einzelnen Teams und Mitarbeiter anschließend in die OKR-Definition mit ein (Bottom-Up).
4. Sorgen Sie für eine regelmäßige und transparente Kommunikation.
5. Etablieren Sie geeignete Routinen und Kanäle, die Ihnen dabei helfen, OKRs langfristig im Unternehmen zu manifestieren. ■

## 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)

**Kontakt:** FH-Prof. Dr. Markus W. Exler  
Leiter des Instituts für Grenzüberschreitende  
Restrukturierung  
**Mail:** [bewerbung@fh-kufstein.ac.at](mailto:bewerbung@fh-kufstein.ac.at)

[www.fh-kufstein.ac.at/URS](http://www.fh-kufstein.ac.at/URS)







© rft2010 – www.stock.adobe.com

## Das agile, antifragile Innovation Lab in Kreuzberg und der Controller in Hinterdupfing

von Thomas Schneider

*Es muss etwas passieren, nur was? Tagtäglich erfahren Unternehmensverantwortliche von der Notwendigkeit, sich den immer schnelleren Veränderungen, insbesondere dem digitalen Wandel zu stellen. Als angemessene Reaktion werden insbesondere drei Möglichkeiten diskutiert: die Gründung sog. Innovation Labs, die Beteiligung an Start-ups und die Bildung agiler Teams. Voraussetzungen und Unterschiede, Vor- und Nachteile werden aus Unternehmenssicht thematisiert, wo und warum aber Unterschiede zu bisherigen Strukturen aufgebaut werden, ist nicht immer nachvollziehbar, der Eindruck etwas zu tun, weil es alle tun, ist nicht von der Hand zu weisen.*

Hier gilt es für das Controlling, die notwendigen Grundlagen zu schaffen, Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen aufzuzeigen,

sowohl für das Unternehmen als auch für die beteiligten Personen, um darauf aufbauend im richtigen Maße zu unterstützen, sich herauszuhalten, wenn notwendig aber auch die Reißleine zu ziehen.

### Fragilität und Antifragilität

Ein Blick auf das Konzept der Antifragilität von Taleb eröffnet neue Perspektiven, zeigt auf, welche Konstellationen im Bereich organisatorischer Innovationen sinnvoll und möglich sind, und welche durch die Widersprüchlichkeit von Zielen und Instrumenten das Scheitern bereits in sich tragen.

Taleb entwickelt das Konzept von Fragilität und Antifragilität. Alles was von zufälligen Ereignis-

sen oder Erschütterungen mehr profitiert, als dass es darunter leidet, ist antifragil; das Umgekehrte ist fragil.<sup>1</sup> Für das Robuste spielt das eine wie das andere kaum eine Rolle.

**Agilität und Antifragilität weisen konzeptionell eine große Ähnlichkeit auf.**

Agilität und Antifragilität weisen konzeptionell eine große Ähnlichkeit auf. Dabei kommt es bei der Feststellung des Fragilitätsgrades entscheidend auf die Perspektive an. Ein Blick auf gesamte Volkswirtschaften verdeutlicht die Sichtweise. In einer Marktwirtschaft ist das einzelne Unternehmen fragil, die gesamte Wirtschaft jedoch antifragil, im Sozialismus ist es umge-

kehrt. Entsprechend scheiden in der Marktwirtschaft Unternehmen aus dem Markt aus, im Sozialismus nicht, allerdings reagiert die Gesamtwirtschaft in der Marktwirtschaft rasch auf veränderte Bedürfnisse und Nachfragen, während im Sozialismus unbeeindruckt von den tatsächlichen Entwicklungen der einmal verabschiedete und längst überholte Plan erfüllt wird. Vergleichbares gilt eine Betrachtungsebene tiefer. Das einzelne Restaurant in Koblenz ist sehr viel fragiler, als die Restaurants in Koblenz. Es ist genauso sicher, dass nicht alle Restaurants, die in Koblenz 2018 existieren, auch 2019 bestehen, wie, dass 2019 in Koblenz Restaurants existieren werden, von denen die überwiegende Zahl bereits 2018 bestand.

Damit stellt sich als erste Frage vor der Einrichtung eines agilen Teams der Grad der angestrebten Fragilität. Antifragilität ist ein wesentliches Kennzeichen agiler Teams innerhalb einer bestehenden Wertschöpfungskette. Es werden keine großen, fertigen und damit immer fragilen Angebote entwickelt und angeboten, sondern gemeinsam mit den Partnern auf Kunden- oder Lieferantenseite Lösungen erarbeitet. Da bei möglichen Abweichungen vom geplanten Pfad neue Optionen gemeinsam gefunden werden sollen, strebt Agilität grundsätzlich Antifragilität an. Um auf das Beispiel des Restaurants zurückzukommen: Ein nicht-agiles Restaurant bietet eine bestimmte Küche an, welche von den Gästen angenommen wird oder nicht, ein agiles Restaurant entwickelt das Angebot in enger Abstimmung mit den Gästen weiter. Ebenso kann aber ein neues Angebot entwickelt werden, welches bisherige Lösungen kurzfristig ergänzen, langfristig aber ersetzen soll, wenn sich die Überlegenheit der neuen Lösung zeigt.

**Agilität per Ordre de Mufti durchsetzen zu wollen ist ein Widerspruch in sich.**

Taleb bemerkt zu Recht, dass praktisch jede Top-down-Dynamik die Fragilität erhöht und Antifragilität blockiert, während Bottom-up-Strukturen von einem angemessenen Ausmaß

<b>Mitarbeiterperspektive</b>	<b>Antifragil</b>	Sandkastenspiel	Beamtenapparat
	<b>Fragil</b>	Start-up	Agile Organisation Innovation Lab
		<b>Fragil</b>	<b>Antifragil</b>
<b>Unternehmensperspektive</b>			

Abb. 1: Verbindung von Fragilität und Agilität

an Stress und Unordnung profitieren, mithin antifragil sind.<sup>2</sup> Diese schlichte Wahrheit wird das Controlling der Unternehmensleitung wiederholt vorhalten müssen. Agilität per Ordre de Mufti durchsetzen zu wollen ist ein Widerspruch in sich.

Start-ups sind im Unterschied zu agilen Organisationen fragil. Um auf das Beispiel der Restaurants zurückzukommen: Wer in Koblenz die Küche aus Patagonien oder Usbekistan etablieren möchte, macht ein sehr spezielles Angebot. Vielleicht werden diese Angebote einmal eine vergleichbare Bedeutung wie die italienische Küche gewinnen, wahrscheinlicher ist, dass sich eine kleine Nische mit treuen Gästen entwickelt, noch wahrscheinlicher ist die Pleite. Bei sog. Innovation Labs erweist sich die Situation als komplexer.

**Organisationsformen und Controlling**

Die Unterteilung nach dem Muster der Abbildung 1 verbindet die Konzepte der Fragilität und der Agilität und trägt dazu bei, die Aufgaben der entsprechenden Organisationsform im Allgemeinen und des Controllings im Speziellen zu klären, als auch der Unternehmensleitung zu verdeutlichen, was geht und was nicht, welche Parameter zueinander passen und wo ein konzeptioneller Widerspruch das Scheitern provoziert.

Dabei gilt es, die Rolle der persönlich involvierten Menschen einzubeziehen, unabhängig davon, ob diese als angestellte Mitarbeiter des etablierten Unternehmens oder der neuen Organisation betroffen sind. Chancen und Risiken werden eindeutig aufgezeigt.

**Unternehmen antifragil – Mitarbeiter antifragil**

Die schöne alte Welt stellt sich hier dar. Eines der letzten Relikte dieser Zeit, der Steinkohlebergbau, ging Ende 2018 endgültig zu Ende, einzelne Inseln wie die öffentlichen Rundfunkanstalten mögen noch bestehen, mit Unternehmen haben diese Organisationen allerdings nichts zu tun.

Mithin bedürfen sie auch keines ernsthaften Controllings, sondern produzieren nur die unvermeidlichen Sprechblasen scheinbarer Wirtschaftlichkeit, um die Geldgeber nicht allzu sehr zu verärgern. So proklamieren Rundfunkanstalten ihren Einsparwillen nach außen, nur um im gleichen Atemzug die Notwendigkeit der Beitragssteigerungen zu erläutern und bspw. die 70 Rundfunkprogramme zu rechtfertigen. Allenfalls wo das Berufsbeamtenamt etabliert ist, kann eine solche Situation dauerhaft bestehen, durchaus gewünscht von der Gesellschaft, wenn es bspw. den Justizapparat betrifft.

**Unternehmen fragil – Mitarbeiter antifragil**

Mitarbeiter nehmen ihre Tätigkeit in etablierten Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen auf, wozu sicherlich auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes zählt, welche nach den Begriffen Talebs Antifragilität ist. Viele Unternehmen sind zu recht stolz darauf, diese Sicherheit gewährleisten zu können, womit sich für die Mitarbeiter Antifragilität ergibt. Das Einkommen ist planbar und sicher, zumindest erscheint dies so. Den Preis dafür trägt das Unternehmen – auf die Fragilität, die Anfälligkeit auf Veränderungen zu spät und zu zaghaft zu reagieren.



Häufig sorgen starke Arbeitnehmervertretungen dafür, dass allenfalls ein sehr gemächlicher Arbeitsplatzabbau erfolgt und Kündigungen ausgeschlossen werden. Die daraus resultierende Verschlechterung der Wettbewerbssituation bleibt nicht unbemerkt, die Unternehmensleitung reagiert, gerne mit der Einrichtung sog. agiler Teams. Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass ist das Motto dieses Vorgehens. Entsprechend erfolglos wäre ein agiles Projekt, das keinem wehtut. Vielmehr muss es der Lackmустest eines agilen Projektes sein, festzustellen, wer Verlierer sein wird, falls das Projekt scheitert, als auch wer Gewinner ist, wenn die Erwartungen erfüllt werden.

### Unternehmen fragil – Mitarbeiter fragil

Hier liegt das klassische Start-up vor. Sicherlich steht es etablierten Unternehmen frei, sich daran zu beteiligen. Dies wird die Fragilität der Beteiligten nicht verändern, die ohnehin offensichtlich hoch ist. Die Möglichkeit, ja Wahrscheinlichkeit des Scheiterns ist allen Beteiligten bewusst, ebenso, dass diese mit dem Verlust des Vermögens und/oder des Arbeitsplatzes einhergeht. Insbesondere die Beteiligung am Unternehmen ermöglicht im Erfolgsfall ein Einkommen, das dem von Topmanagern nicht nachsteht.

Für das investierende Unternehmen stellt sich immer die Frage der möglichen Zusammenarbeit, über die finanzielle Beteiligung hinaus. Schlussendlich ist die Integration erfolgreicher Innovationen in das Geschäftsmodell häufig erklärtes Ziel. Dabei wird häufig ein Fehler begangen, gut gemeint und schlecht ausgeführt: Es wird versucht, die Fragilität zu verringern. Die Mitarbeiter der fragilen Start-ups sollen zum sehr viel antifragileren, etablierten Unter-

nehmen wechseln. Der Preis wäre die Durchschnittlichkeit, die ein durchschnittliches Unternehmen bietet. Durchschnittlichkeit ist keine schlechte Eigenschaft, nicht von Unternehmen, nicht von Produkten. Bei der überwiegenden Anzahl der Kaufentscheidungen, möchte der Nachfrager nichts mit dem Produzenten gemeinsam entwickeln, sondern schlicht eine funktionierende Lösung erwerben. Diese wird sukzessive weiterentwickelt. Den ehemaligen Start-up-Mitarbeitern gilt es, Vor- und Nachteile dieser Umstellung klar aufzuzeigen. Das Gehalt wird regelmäßig fließen, allerdings um den Preis regelmäßiger Budgetgespräche mit dem Controlling ...

### Unternehmen antifragil – Mitarbeiter fragil

Jedes Unternehmen strebt Antifragilität an. Dass dies den wenigsten gelingt, zeigt ein Blick auf die Dax 30 Werte, die größten börsennotierten deutschen Unternehmen. Trotz ausreichender Kapitalpuffer, gut ausgestatteter Controlling-Bereiche und zahlreicher externer Berater überleben die wenigsten Unternehmen. Von den ursprünglichen 1988 gelisteten 30 Unternehmen sind, je nach Zählart, noch 14 vorhanden, weniger als die Hälfte. Als Möglichkeit, allen Veränderungen zum Trotz als Unternehmen weiterhin zu bestehen, wird die agile Organisation ausgerufen, welche als Ziel die Antifragilität des Unternehmens hat.

Dies mag grundsätzlich möglich sein, allerdings gilt es den Preis dafür zu benennen: die Fragilität der Mitarbeiter. Allen Beschwichtigungen zum Trotz, wie sie bspw. mit dem digitalen Wandel verbunden sind, wird es Gewinner und Verlierer geben. Soll die Wirtschaft überleben kann nicht jedes einzelne Unternehmen überleben, soll ein Unternehmen agil werden, kann

nicht jeder Arbeitsplatz erhalten bleiben. Es muss Stressoren geben, Klugheit entsteht aus Not und Schwierigkeiten.<sup>3</sup> Selbst wenn ein Modell von oben nach unten verordnet wird, braucht man einen organischen, der eigenen Dynamik folgenden Weg von Versuch und Irrtum, um dorthin zu gelangen.<sup>4</sup>

Sollen bestimmte Unternehmensbereiche und Mitarbeiter fragil sein, Unternehmensleitung und Controlling allerdings nicht? Kann ein agiles Projekt nach dem anderen aufgelegt werden, ohne die gewünschten Ergebnisse zu bringen? Sicherlich hat Taleb recht, wenn er feststellt, dass der schlimmste Fragilitätsfaktor die mangelnde Bereitschaft ist, die eigene Haut aufs Spiel zu setzen, das Risiko zu tragen, dem man sich durch eigene Entscheidungen aussetzt.<sup>5</sup> Allerdings besteht ein grundsätzliches Problem darin, dass ein Investor finanzielle Investitionen aufteilen kann, vielen Investments mit kleinem Risiko einige wenige mit hohem Risiko gegenüberstellen kann. Bei der beruflichen Tätigkeit ist dies kaum möglich. Wird bspw. eine Tätigkeit in einem agilen Team parallel zur sicheren Beschäftigung ausgeübt und ist die Möglichkeit der vollständigen Rückkehr offen, besteht schlicht kein Risiko für die Beteiligten. Ohnehin darf angenommen werden, dass die Menschen, die sich zu einer Tätigkeit in einem etablierten Unternehmen entschieden haben, nicht den größten Risikoappetit aufweisen.

Dennoch wird es sie geben, Mitarbeiter die von einer Idee überzeugt sind, etwas riskieren wollen, die alles tun werden, um ein Scheitern zu vermeiden, aber wissen, dass dieses möglich ist. Neben jungen Berufstätigen finden sich überraschend oft ältere Mitarbeiter, die ihre Schäfchen bildlich gesehen im Trockenen haben und nun durchaus nochmal etwas riskieren wollen, nicht abstrakt mit dem Geld des Unternehmens, sondern real mit dem eigenen Arbeitsplatz. Aus solchen, nur aus solchen Beteiligten, kann ein wirklich agiles Team zusammengestellt werden. Zu diesem Team gehört ein Controlling, genauer ein Controller, welcher der gleichen Intention folgt. Wenn aus Controllingsicht agile Organisationen tolle Lösungen sind, dann werden sich zwangsläufig Controller finden, die bereit sind darin tätig zu werden, ihre berufliche Haut aufs Spiel zu setzen, aber

#### Autor



#### ■ Dipl.-Kfm. Thomas Schneider

ist nach Stationen im Controlling eines Dax 30 Konzerns nunmehr bei einem mittelständischen Metallgroßhändler für die Interne Revision verantwortlich.

E-Mail: s\_tommy@web.de

auch einen fairen, ja erheblichen Erfolgsanteil erhalten. Stehen die Controller bildlich gesprochen nicht Schlange, um Mitglied im agilen Team zu werden, reißen sich Nachwuchsmanager nicht um leitende Aufgaben, ist dies ein unmissverständliches Zeichen, das einer Modelle gefolgt, aber im Unternehmen keine tatsächliche Überzeugung gelebt wird, womit die Wurzel des Scheiterns gelegt ist.

Dieses Controlling im agilen Team ist deutlich abzugrenzen vom Controlling des agilen Teams, welches wiederum von einem Mitarbeiter des Unternehmens erfolgt. Die Vermischung der Beteiligten ist ein wesentlicher Grund des Scheiterns. Die Zusammenarbeit zwischen Menschen mit völlig unterschiedlichen Risikoprofilen innerhalb einer Organisation ist nicht sinnvoll, vielmehr muss der Eine Entscheidungen treffen und der Andere diese beurteilen, so eindeutig wie in der Marktwirtschaft zwischen dem Angebot und dem Kauf einer Leistung unterschieden wird. Damit herrscht eine geschäftsmäßige, ja kalte Beziehung, die im täglichen, vertrauensvollen Miteinander innerhalb einer Abteilung nicht sinnvoll ist. Bereits Georg Simmel zeigte den zentralen Unterschied auf, als er zwischen Kauf und Geschenk differenzierte. Der Kauf eines Brotes beim Bäcker ist ein einmaliges Geschäft. Es kann zu einem erneuten Kauf kommen, oder nicht. Das Geschenk dagegen schafft eine dauerhafte Abhängigkeit, verbunden mit der moralischen Verpflichtung zur Revanche. Um auf Talebs Begrifflichkeit zurückzukommen: Das Geschäft ist antifragil, das Geschenk ist fragil. Im täglichen, beruflichen Miteinander werden keine Geschenke verteilt, aber dennoch Abhängigkeiten geschaffen, Vertrauen aufgebaut.

## Das Innovation Lab

Sog. Innovation Labs stellen, als spezieller Fall der letzten Ausprägungsform, eine auffällige, populäre agile Lösung dar. Mittlerweile müssen sich Unternehmen eher dafür rechtfertigen, warum sie in Berlin nicht zumindest eine Etage einer alten Fabrik anmieten und diese mit vollbärtigen Mittzwanzigern bevölkern, als dafür, dass sie es tun.

Dabei gilt es seitens des Controllings der Unternehmensleitung eine einfache Frage zu stellen: Wie sollen Fragilität und Antifragilität zwischen dem investierenden Unternehmen und den Mitarbeitern des Innovation Labs aufgeteilt werden? In welchem Quadranten der [Abbildung 1](#) soll sich die Organisation befinden? Agil kann eine Lösung tatsächlich nur sein, wenn sie gleichzeitig antifragil ist. Die gewählte Konstellation, deren Vor- und Nachteile für die einzelnen Beteiligten gilt es aufzuzeigen und zu institutionalisieren. Keiner kann den Ausgang sicher prognostizieren, auch nicht das Controlling, allerdings sollten die Folgen des Ausgangs deutlich aufgezeigt werden. Die Beteiligten sollen wissen, worauf sie sich einlassen. Um auf das Beispiel der Restaurants zurückzukommen: In diesem Bild ist das investierende Unternehmen die Restaurantszene in Koblenz, das Innovation Lab das einzelne, neue Restaurant. Potentielle Teammitglieder werden das Chancen-Risiko-Profil genau prüfen. Auch wenn es eine Wiederholung darstellt sei nochmals betont: Wer die eigene Haut aufs Spiel setzt, zeigt größere Leidenschaft und Sorgfalt, als der, der das Geld anderer, bspw. des Unternehmens einsetzt.

Auf dieser Basis kann sich die für Antifragilität charakteristische Bottom-up-Bewegung entfalten. Sind Chancen und Risiken zwischen Team-

mitgliedern und Unternehmen angemessen verteilt, wird eine neue Dimension an Projektvorschlägen entstehen. Ein zentrales Controlling muss nicht jede Prämisse in ihren Details plausibilisieren, als vielmehr auf einen Punkt achten: Die Beteiligten setzen die eigene Haut aufs Spiel. Neben den Risiken müssen sich Chancen für die Beteiligten bieten, welche deutlich über die üblichen Bonifikationen hinausgehen und grundsätzlich kein Limit nach oben kennen. Dabei handelt es sich nicht um eine Sonderbehandlung, sondern um eine „Andersbehandlung“, die das Controlling im Unternehmen vermitteln wird.


Das Controlling des Innovation Lab wird dagegen mit der Kälte, ja Unbarmherzigkeit des Marktes erfolgen. Im Misserfolg wird die Reißleine gezogen, die Einheit aufgelöst, zumindest grundsätzlich umgestaltet, was mit dem Arbeitsplatzverlust der meisten Mitarbeiter einhergeht. So hart sich dies anhören mag, beides ist nicht zu haben: Antifragilität und Agilität von Unternehmen und Mitarbeitern. Dies zu vermitteln ist eine zentrale Aufgabe des Controllings.

## Fußnoten

- <sup>1</sup> Taleb, S. 23
- <sup>2</sup> Taleb, S. 24
- <sup>3</sup> Taleb, S. 282
- <sup>4</sup> Taleb, S. 294
- <sup>5</sup> Taleb, S. 25

## Literatur

Taleb, Nassim Nicholas: Antifragilität, btb, München, 2014. ■



## Themen in der nächsten Ausgabe:

- Unternehmensstrategie im Zeitalter der Digitalisierung
- Klassisch oder agil? Hauptsache lean!
- Künstliche Intelligenz im Controlling

Freuen Sie sich auf spannende Themen! Ihr Controller Magazin Team.

CM 1/20  
ERSCHEINUNGS-  
TERMIN:  
13. Januar 2020



© MO-Illustration – www.stock.adobe.com

# Bestandsaufnahme Beteiligungscontrolling

## Ergebnisse einer Umfrage zum Instrumentarium und der digitalen Transformation

von Bernd Britzelmaier, Joscha Armbruster und Lars Andraschko

Längst ist die Steuerung von Beteiligungen nicht mehr nur Angelegenheit von Großkonzernen. So gewinnt auch in mittelgroßen Unternehmen die M&A-Thematik zunehmend an Bedeutung.<sup>1</sup> Darüber hinaus rückt zudem die digitale Transformation in den Fokus der Geschäftsleitungen. Während im Jahr 2017 gerade einmal 12 % der Controlling-Prozesse vollständig automatisiert waren, gehen Studien davon aus, dass in den kommenden 5 Jahren bis zu 88 % ohne menschliches Eingreifen ablaufen werden.<sup>2</sup> Dieser Wandel hat nicht zuletzt auch Einfluss auf die Abläufe im Beteiligungscontrolling. Dieser Beitrag stellt ein aktuelles Bild des Beteiligungscontrollings bereit. Er zielt darüber hinaus darauf ab, herauszufinden, was die Kernthemen der digitalen Transformation sind – und wie sich diese auf das Beteiligungscontrolling auswirken.

### Funktionen und Aufgaben

Das Controlling von Beteiligungen umfasst eine Vielzahl klassischer Controlling-Aspekte. So lässt sich das Beteiligungscontrolling als „funktionsübergreifendes Informations-, Planungs-, Koordinations- und Kontrollsystem [beschreiben], das die Führung im Hinblick auf Entscheidungen über Beteiligungen der Unternehmensgruppe unterstützt. Es koordiniert, unterstützt, plant, kontrolliert und informiert darüber, wie die Beteiligungen zum Konzernernfolg beitragen, die gesetzten Ziele erreichen und wie die Effizienz der Teileinheiten zukünftig verbessert werden kann.“<sup>3</sup> Grundsätzlich lässt sich zwischen dem operativen und dem strategischen Beteiligungscontrolling unterscheiden. Dabei liegt der operative Fokus im Controlling des Geschäftsbetriebs der Beteiligung und zeichnet sich durch

einen eher kurzfristigen Betrachtungshorizont aus, während bei der Akquisition, Integration sowie Desinvestition vor allem langfristig ausgerichtete, strategische Aufgaben übernommen und Zielsetzungen verfolgt werden. Im Hinblick auf die Akquisitions-, Integrations-, Beteiligungs- und Desinvestitionsphase übernimmt das Beteiligungscontrolling entsprechend der jeweiligen Phase, in der sich eine Beteiligung befindet, auch spezifische Aktivitäten.<sup>4</sup> Bei einer funktionalen Betrachtung werden die Aufgaben des Beteiligungscontrollings grundsätzlich in übergeordnete Funktionen eingegliedert.

### Instrumentarium

Die Instrumente des Beteiligungscontrollings dienen der Umsetzung der beschriebenen Auf-

gaben und Funktionen. In diesem Beitrag erfolgt eine Beschränkung auf folgende Instrumente, die für das Beteiligungscontrolling besonders relevant sind:

## 1. Berichtswesen

Das Berichtswesen dient primär der Informationsversorgung von Entscheidungsträgern und infolgedessen im Beteiligungscontrolling zur Schaffung von Transparenz über die geschäftliche Entwicklung der Beteiligungen.<sup>5</sup> Es enthält wesentliche entscheidungsunterstützende Informationen, Koordinations-, Planungs- und Kontrolldaten<sup>6</sup> und spannt somit eine Brücke zwischen dem Informationsversorgungs-, Planungs- und Kontrollsystem sowie der Konzernleitung beziehungsweise dem Beteiligungsmanagement. Die Entwicklung sowie Pflege des Berichtswesens und des Informationssystems umfassen insbesondere folgende Aufgaben:<sup>7</sup>

- „Einsammeln“ der dezentralen Berichte
- Plausibilitätsprüfung der übermittelten Daten
- Weiterverarbeitung, Zusammenfassung, Konsolidierung und Ergänzung der Berichte der dezentralen Einheiten
- Rücksprache mit Beteiligungen und Kommentierung von Abweichungen
- Abweichungsanalyse und Generierung von Gegensteuerungsmaßnahmen
- Managementgerechte Aggregation und Darstellung der dezentral zusammengestellten Berichtsdaten

Das Berichtswesen lässt sich als Summe aller Berichte in einem Konzern beschreiben, wobei die Beziehungen zwischen einzelnen Berichten inhaltlicher, zeitlicher und struktureller Art sein können.<sup>8</sup> Auf operativer Ebene beinhalten diese Daten, die sowohl aus dem externen als auch dem internen Rechnungswesen stammen. Diese Daten können wiederum mittels Kennzahlen ausgewertet und verdichtet werden. Neben den quantitativen und monetären Kennziffern kommt auch qualitativen Informationen eine hohe Bedeutung zu, denn sie transportieren in der Regel spezifische Einzelinformationen, die durch die Verdichtung mittels Kennzahlen verloren gehen können. Informationen mit qualitativem Charakter sind beispielsweise Kommentierungen und Erklärungen von monetären Größen bei Abweichungen.<sup>9</sup> Auf strategischer

Ebene erfolgt die Integration von Informationen, die sich auf das Wertsteigerungspotential, die Marktattraktivität oder generelle Umweltveränderungen einer Beteiligung beziehen.<sup>10</sup> Die Aggregation des Berichtssystems kann je nach Ausgestaltung des Konzerns in verschiedenen Ebenen vorgenommen werden.<sup>11</sup> Insbesondere die Komplexität, Flexibilität und Automatisierung dieses Systems variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Dennoch stellt in der Regel der Vergleich von Plan- und Ist-Daten einen Kernpunkt des Berichtswesens dar und unterstützt die Steuerungsabsicht von Beteiligungen.

## 2. Kennzahlen zur Steuerung von Beteiligungen

Basierend auf dem Berichtswesen werden im Rahmen der Konzernsteuerung und der Erfolgsbeurteilung von Beteiligungen häufig Kennzahlen eingesetzt. Die Grundlage für die zumeist monetären Kennzahlen bilden dabei primär Daten des externen und internen Rechnungswesens.<sup>12</sup> Generell können Kennzahlen als quantitative Daten bezeichnet werden, die eine Abbildung der Realität in konzentrierter Form wiedergeben sollen und somit betriebswirtschaftliche Sachverhalte transparent und komplexitätsreduziert darstellen.<sup>13</sup>

Die Auswahl zweckmäßiger Kennzahlen und die gleichzeitige Vermeidung eines „Kennzahlen-dschungels“ und ggf. daraus resultierenden Fehlsteuerungen stellt eine große Herausforderung für das Beteiligungscontrolling dar.<sup>14</sup> Aufgrund der Vielzahl möglicher Kennzahlen soll [Abbildung 1](#) eine Auswahl relevanter Steuerungsgrößen für das Beteiligungscontrolling bereitstellen.<sup>15</sup>

## 3. Wertorientierte Steuerung

Die wertorientierte Unternehmenssteuerung verfolgt die Zielsetzung, den Marktwert des Eigenkapitals zu steigern und basiert auf dem Shareholder-Value-Konzept, welches aufgrund der Kritik an den traditionellen, aus dem externen Rechnungswesen entspringenden, Kennzahlen entstand. Vor allem die einperiodische Vergangenheitsbetrachtung, die Vernachlässigung des Zeitwertes des Geldes, die mangelnde

de Verbindung zum Kapitalmarkt und die ausbleibende Berücksichtigung von Eigenkapitalkosten werden kritisch bewertet.<sup>16</sup>

So sollte auch das primäre Ziel des Beteiligungscontrollings sein, Wertsteigerungspotentiale auf der Ebene der Beteiligungen im Hinblick auf den Gesamtwert des Konzerns zu erkennen und zu realisieren. Aus dieser Zielsetzung lassen sich für das Beteiligungscontrolling folgende Teilaufgaben ableiten<sup>17</sup>:

- Kontrolle des Akquisitionserfolgs
- Periodische Kontrolle der Entwicklung des Beteiligungswertes anhand von Vergleichen der ex-post und der ex-ante Perspektive
- Steuerung der Beteiligungen anhand von phasenübergreifender Performancemessung
- Beobachtung von Desinvestitionssignalen

Grundsätzlich bieten wertorientierte Kennzahlen Entscheidungskriterien, die das Beteiligungscontrolling und Management bei der Zuteilung von Ressourcen unterstützen und dabei das Ziel der Unternehmenswertmaximierung berücksichtigen.<sup>18</sup> Der Aufbau eines wertorientierten Kennzahlensystems sollte dabei an die hierarchische Struktur eines Konzerns angepasst sein. Klassische Instrumente der wertorientierten Unternehmensführung sind CRFOI, EVA, MVA und CVA.<sup>19</sup>

## 4. Weitere Instrumente

Zu den bisher ausgewählten Instrumenten ließe sich diese Aufzählung beliebig fortsetzen, für das Beteiligungscontrolling erscheinen folgende vier weitere Instrumente jedoch als besonders relevant:

**Verrechnungspreise:** Unter Verrechnungspreisen versteht man die monetäre Bewertung von Leistungen, die zwischen selbständigen Unternehmensbereichen oder Gesellschaften einer Unternehmensgruppe ausgetauscht werden. Da die Erfolgssituation von Beteiligungen durch die Verrechnungspreisbestimmung beeinflusst wird, tangieren sie auch das Beteiligungscontrolling. Generell können die Verrechnungspreise auf einen konzernexternen oder -internen Kontext ausgerichtet sein. Bei den internen Funktionen kann primär zwischen der Lenkungsfunktion, im Hinblick auf



Klassifizierung	Beschreibung	Ausgewählte Kennzahlen
Absolute Ergebnisse	Die absoluten Ergebniskennzahlen geben Aufschluss über den betriebswirtschaftlichen Erfolg, den ein Unternehmen in einer Periode erwirtschaftet hat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jahresüberschuss</li> <li>EBIT</li> <li>EBT</li> <li>EBITDA</li> <li>Umsatz</li> </ul>
Rentabilität	Durch den Bezug einer Ergebnisgröße zu Umsatz oder Kapitalgrößen wird ein Vergleich zu anderen Unternehmen der Branche und mit Beteiligungen möglich.	<ul style="list-style-type: none"> <li>RoE (Return on Equity)</li> <li>RoA (Return on Assets)</li> <li>Rol (Return on Investment)</li> <li>ROCE (Return on Capital Employed)</li> <li>RoS (Return on Sales)</li> </ul>
Erfolgs- und Aufwandsstruktur	Diese Betrachtung soll zum Verständnis beitragen, inwiefern einzelne Aufwands- und Ertragskomponenten zur Erzielung des Gesamtergebnisses beitragen. Dem zentralen Beteiligungscontrolling kann diese, über die lokalen Globalergebnisse hinausgehende, tiefergehende Analyseebene helfen, die wirtschaftliche Situation und die Erfolgslage der Beteiligungen besser zu beurteilen.	$\text{Personalintensität} = \frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung}} \cdot 100$ $\text{Vertriebskosten (in \%)} = \frac{\text{Vertriebskosten}}{\text{Gesamtleistung}} \cdot 100$ $\text{Produktivität der Belegschaft} = \frac{\text{Gesamtleistung}}{\text{Ø Belegschaftsstärke}}$ $\text{Materialintensität} = \frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Gesamtleistung}} \cdot 100$ $\text{Verwaltungskosten (in \%)} = \frac{\text{Verwaltungskosten}}{\text{Gesamtleistung}} \cdot 100$ $\text{Abschreibungsquote} = \frac{\text{Abschreibung der Periode}}{\text{Kumulierte Anschaffungswerte zu Beginn der Periode}} \cdot 100$
Finanzen- und Liquidität	Die Finanzplanung und die Liquiditätskontrolle sind zentraler Bestandteil der Finanzanalyse, bei welcher durch Bildung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen die Finanzlage einer Beteiligung beurteilt und somit Einschätzungen der unternehmerischen Sicherheit gewonnen werden sollen.	$\text{Deckungsrad A} = \frac{\text{Eigenkapital (EK)}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$ $\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Kurzfristiges FK}} \cdot 100$ $\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristiges FK}} \cdot 100$ $\text{Deckungsrad B} = \frac{\text{EK} + \text{langfristiges FK}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$ $\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{Forderungen}}{\text{Kurzfristiges FK}} \cdot 100$ $\text{Net Working Capital} = \text{Umlaufvermögen} - \text{Kurzfristiges FK}$
Cashflow	Der Erfolg von Beteiligungen ist eine notwendige Voraussetzung, um künftig Einzahlungsüberschüsse sicherzustellen, genügt alleine jedoch nicht. Deshalb sollten zumindest zur Wahrung der Zahlungsfähigkeit stets auch Cashflow-Größen verfolgt werden. Im Rahmen des Beteiligungscontrollings bietet der Cashflow den Vorteil, dass er als finanzwirtschaftliche und ebenso als erfolgswirtschaftliche Größe eingesetzt werden kann. Insbesondere bei Interessenskonflikten (Prinzipal-Agency Problematik i.V.m. Bilanzpolitik) kann der Einsatz von Zahlungsgrößen zur Entschärfung beitragen.	

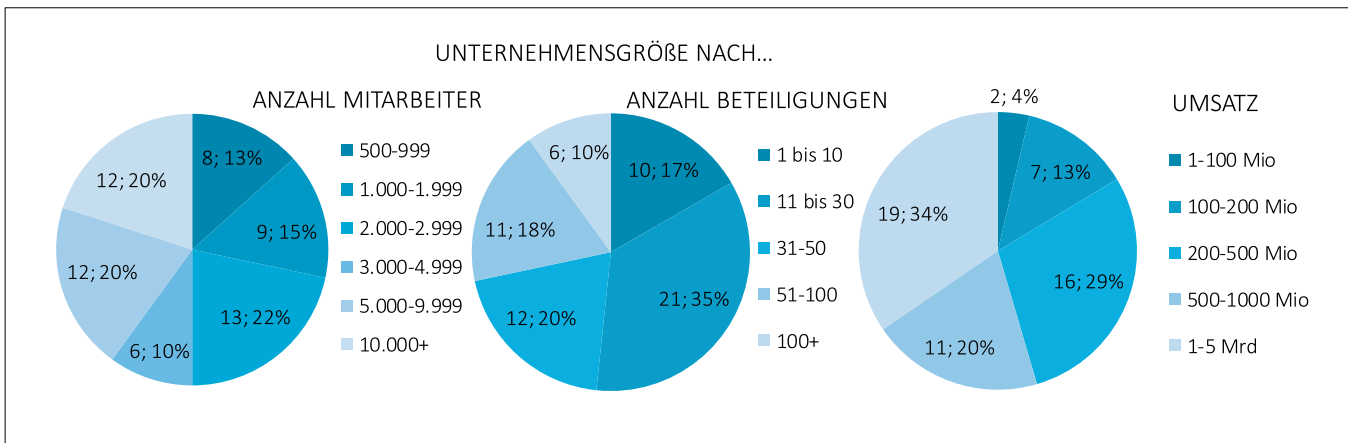


Abb. 2: Zusammensetzung des Teilnehmerfeldes (befragte Unternehmen)

das Produktions- und Absatzprogramms sowie der Erfolgsermittlungsfunktion unterschieden werden.<sup>21</sup>

**Monetäre Anreizsysteme:** Generell können zwischen den Beteiligungen und der Muttergesellschaft Interessenskonflikte und Informationsasymmetrien bestehen. Der Abstimmung der Verhaltensweisen kommt daher eine wichtige Bedeutung zu. Dem Beteiligungscontrolling fällt unter koordinationsorientierten Aspekten dabei die Aufgabe zu, die Beteiligungen auf eine bestmögliche gemeinsame Zielerreichung auszurichten. Diesbezüglich können Anreizsysteme helfen, die dezentralen Einheiten zu

einem Verhalten im Sinne der Muttergesellschaft zu animieren.<sup>22</sup>

**Benchmarking:** Grundsätzlich umfasst das Benchmarking einen systematischen und kontinuierlichen Vergleich von Erfolgsfaktoren des eigenen Unternehmens mit anderen Unternehmen oder Unternehmensteilen, um eine Einschätzung der Leistungsfähigkeit zu erhalten und diese gegebenenfalls zu verbessern.<sup>23</sup> Es kann hierbei zwischen externem und internem Benchmarking unterschieden werden. Das interne Benchmarking betrachtet dabei dezentrale Unternehmensteile, welche sich je nach Vergleichsobjekt auf Standorte, Gruppen, Abtei-

lungen oder im Rahmen des Beteiligungscontrollings auf einzelne Beteiligungen beziehen können.<sup>24</sup> Aufgrund des guten Datenzugangs, des Datenumfangs sowie der Aktualität der Daten verfügt das Beteiligungscontrolling über die richtigen Voraussetzungen, um internes Benchmarking anzuwenden.<sup>25</sup>

**Balanced Scorecard:** Die Balanced Scorecard wurde zu Beginn der 90er Jahre von Kaplan und Norton zur Operationalisierung strategischer Ziele entwickelt.<sup>26</sup> Die Balanced Scorecard erhebt den Anspruch, ein ausgewogenes Kennzahlensystem zu sein, das eine Verknüpfung der Einzelziele und der übergeordneten Strategie auf verschiedenen Ebenen schafft.<sup>27</sup> Die Kombination aus finanziellen Kennzahlen und geschäftsspezifischen Leistungstreibern soll eine ganzheitliche, vernetzte und zukunftsorientierte Unternehmensteuerung ermöglichen, die ein Gleichgewicht zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen schafft und zu einem besseren Verständnis von Ursache-Wirkungsketten führt.<sup>28</sup> Im Rahmen des Beteiligungscontrollings kann die Balanced Scorecard dazu beitragen, die Geschäftsfelder und die Beteiligungen auf einheitliche Ziele auszurichten.

**Portfoliotechnik und -analyse:** Der grundlegende Aufbau der Portfolioanalyse umfasst die Aufstellung einer Matrix mit den Achsen Umfeldimension (Chance/Risiko) und Unternehmensdimension (Stärke/Schwächen), welche auch als exogene und endogene Größen bezeichnet werden. Im Beteiligungscontrolling kann die Einordnung von Beteiligungen in solch eine Matrix zur Analyse des Ist-Beteiligungsportfolios, zur Strukturierung von Beteiligungen

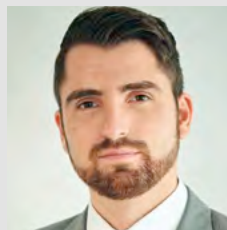
Autoren



**Prof. Dr. Bernd Britzelmaier**  
ist Professor für Controlling, Finanz- und Rechnungswesen an der Hochschule Pforzheim.  
E-Mail: bernd.britzelmaier@hs-pforzheim.de

**Joscha Armbruster, M. A.**

ist Absolvent des Masterstudiengangs „Controlling, Finance und Accounting“ der Hochschule Pforzheim.  
E-Mail: joschaarmbruster@gmail.com



**Lars Andraschko, M. A.**  
ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Pforzheim.  
E-Mail: mail@lars-andraschko.de

Anzahl der Beteiligungen	Durchschnittliche FTE im Beteiligungscontrolling
1 bis 10	1,7
11 bis 30	3,9
31 bis 50	4,7
51 bis 100	8,3
Über 100	11,9

Abb. 3: Vergleich der Beteiligungen und Mitarbeiter im Beteiligungscontrolling

in Gruppen mit ähnlichem Stärken- und Schwächen-Profil, für die Anwendung individueller Beteiligungscontrolling-Ansätze sowie zur Visualisierung eines Soll-Beteiligungsportfolios und der Ableitung von Handlungsempfehlung und Strategien zur Zielerreichung genutzt werden.<sup>29</sup>

## Zielsetzung und Aufbau der Studie

Bisherige Studienergebnisse zum Beteiligungscontrolling weisen Ausbaufähigkeit hinsichtlich Aktualität und Stichprobenumfang auf. Während in vorhergehenden Studien die digitale Transformation unzureichend erfasst wurde und zudem eine Beschränkung auf Großkonzerne erfolgte, sollten in dieser Studie insbesondere der Digitalisierungsfortschritt und auch mittelständische Konzerne berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund wurde ein Online-Fragebogen konzipiert, der verschiedene Themenfelder durch aus der Literatur abgeleitete Fragestellungen adressierte. Basierend auf verschiedenen Unternehmensdatenbanken wurde eine Zufallsstichprobe von in Deutschland ansässigen Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern generiert. Der konzipierte Fragebogen wurde an 640 Unternehmen ausgesendet, es wurden 60 vollständige Teilnahmen erzielt (Rücklaufquote 9,4%). Adressierte Teilnehmer waren Fach- und Führungskräfte des Beteiligungscontrollings, die Befragung wurde im Sommer 2018 durchgeführt.

Die Größenklassen hinsichtlich Anzahl der Beteiligungen, Anzahl der Mitarbeiter und dem Umsatz ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, insgesamt stammen 70 % der Teilnehmerunternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe.

## Einordnung des Beteiligungscontrollings in die Unternehmensorganisation

Zur Einordnung des Beteiligungscontrollings in die Unternehmensorganisation wurde zunächst die Anzahl der im Beteiligungscontrolling tätigen Mitarbeiter, gemessen in Vollzeit-Äquivalenten (FTE), erfragt. Abbildung 3 stellt den Zusammenhang zwischen den tätigen Mitarbeitern und der Anzahl an Beteiligungen des Unternehmens her.

Darüber hinaus wurde erhoben, ob in den Unternehmen ein institutionalisiertes Beteiligungscontrolling besteht oder ob die Aufgaben des Beteiligungscontrollings von anderen Stellen übernommen werden. Dabei

gaben 60 % der Unternehmen an, einen eigens dafür zuständigen Funktionsbereich zu haben, wohingegen in den übrigen 40% der Unternehmen die Aufgaben des Beteiligungscontrollings horizontal von anderen Bereichen der Organisation übernommen werden. Die organisatorische Ausgestaltung erfolgt bei den meisten Unternehmen nach dem Dotted-Line-Prinzip (48 %), dabei gibt es dezentrale Controlling-Stellen, die disziplinarisch der jeweiligen dezentralen Einheit unterstellt sind, fachlich jedoch der Zentrale unterstehen. Weitere 42 % der Konzerne verfolgen den dezentralen Ansatz, dabei haben die dezentralen Controller ihren fachlichen und disziplinarischen Vorgesetzten in der jeweiligen Beteiligung.

## Aufgaben und Funktionen des Beteiligungscontrollings

Bei der subjektiven Einschätzung der einzelnen Funktionen des Beteiligungscontrollings zeigt sich, dass der **Planungs- und Kontrollfunktion** die größte Bedeutung zugeschrieben wird. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Zusammenfassung und Koordination der Planung der verschiedenen Tochter- und Beteiligungsgesellschaften eine wichtige Aufgabe. Außerdem wird dabei auch die Strategie der Mutter umgesetzt und zu operativen Zielen der Beteiligungen transformiert.

An zweiter Stelle steht die **Informationsfunktion**. Hier liegt der Fokus auf der Informationsbereitstellung für übergeordnete Instanzen, wie der Geschäftsleitung. Dazu ist die Auswertung und Verdichtung sämtlicher Daten der Beteiligungen Voraussetzung.

Der **Service- und Beratungsfunktion** wurde von den befragten Unternehmen eine weniger hohe Bedeutung beigemessen. Im Vordergrund steht die Beratung der Konzernleitung bei der Entscheidungsfindung im Rahmen des Beteiligungsmanagements, weniger Beratungsleistungen in den Tochtergesellschaften. Darüber hinaus soll das Beteiligungscontrolling die Rationalität der Konzernleitung sicherstellen.

Zuletzt ist noch die **Koordinationsfunktion** anzuführen, deren Relevanz in etwa jener der Service- und Beratungsfunktion entspricht. Zwar wurde dieser Funktion allgemein eine etwas geringere Bedeutung zugeschrieben, jedoch wurde die Aufgabe der Integration von Tochter- und Beteiligungsgesellschaften in die Systeme der Muttergesellschaft als sehr wichtig eingestuft. Darunter zählt auch die Standardisierung von Methoden und Instrumenten zur verbesserten Steuerung und Integration von Beteiligungen in den Gesamtkonzern. Des Weiteren wurde der Koordination von erfolgs- und finanzwirtschaftlichen Ergebnissen der Tochter- und Beteiligungsgesellschaften eine große Relevanz attribuiert. Hinsichtlich der Funktionsbedeutung ließen sich in diesem Zusammenhang keine signifikanten Unterschiede zwischen mittleren und großen Unternehmen feststellen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Controlling-Funktionen im Beteiligungscontrolling umfassend wahrgenommen werden, wobei Planung und Kontrolle an oberster Stelle stehen. Außerdem ist das Aufgabenspektrum des Beteiligungscontrollings sehr vielfältig, wobei die Versorgung



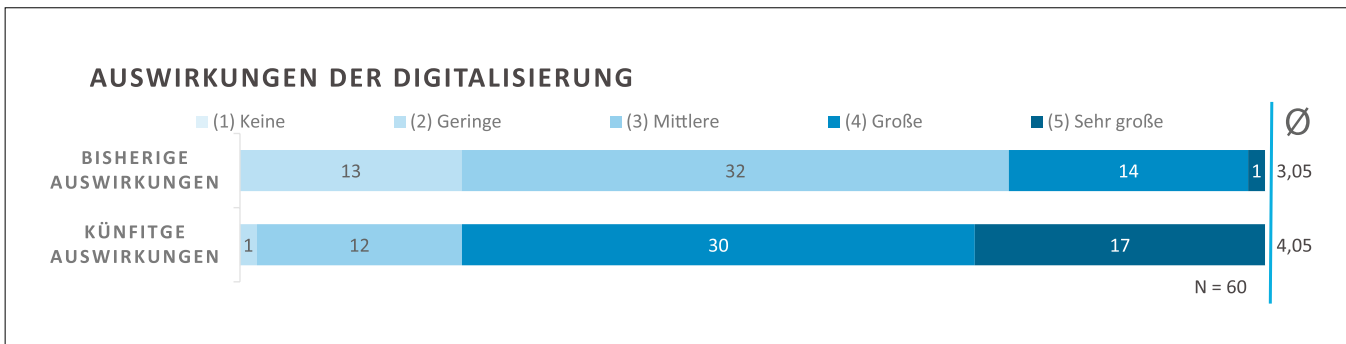


Abb. 4: Auswirkungen der Digitalisierung

mit aggregierten Informationen und die Steuerung der Planung von besonderer Relevanz sind. Insbesondere bei der Planung wurde auch nach der **Planungsrichtung** in den Konzernen gefragt, dies ergab folgende Ergebnisse: Während der Großteil (73 %) im Gegenstromverfahren Ziele übergeordnet formuliert und anschließend mit untergeordneten Instanzen abstimmt, planen 17 % der befragten Unternehmen Bottom-Up und gerade einmal 10 % Top-Down. Im Hinblick auf die Informationsversorgung und Planung wurden die Unternehmen nach der Verwendung der jeweiligen **Informationssysteme** gefragt, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Im Beteiligungscontrolling spielen ERP-Systeme wie SAP dabei die größte Rolle (85 %). Auch Business-Intelligence-Systeme wie Luca Net, QlikView oder Power BI, wurden häufig genannt (67 %). Strategic Enterprise Management Software, welche oft die Funktionen BI, Unternehmensplanung, Performance Management und Konsolidierung vereint, scheint ebenso von Bedeutung (37 %) zu sein.

### Instrumente des Beteiligungscontrollings

Nachdem die Bedeutung der Funktionen analysiert wurde, folgt nun die Betrachtung des verwendeten Instrumentariums im Beteiligungscontrolling. Im Kontext des **Berichtswesens** ist das Beteiligungscontrolling der befragten Unternehmen hauptsächlich für die Erstellung regelmäßiger Berichte an das Management über einzelne Tochter- und Beteiligungsgesellschaften verantwortlich. Diese Berichte haben die besondere Anforderung der Aggregation von sowohl strategisch als auch operativ relevanten Informationen. Darüber hinaus muss insbeson-

dere die Vergleichbarkeit der Einzelberichte sichergestellt werden.

Den **Planungs- und Kontrollinstrumenten** Abweichungsanalyse, Budgetierung, Soll-/Ist-Vergleiche, Forecasts, Planungs-/und Kontrollsysteme (PuK-System) sowie Prognosen wurde eine generell hohe Bedeutsamkeit für das Beteiligungscontrolling beigemessen.

Im Rahmen der **externen Rechnungslegung** fallen der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz der einzelnen Beteiligung die höchste Relevanz für das Beteiligungscontrolling zu. Darüber hinaus nimmt das Beteiligungscontrolling auch bei der Beschaffung von Informationen für die Erstellung des Konzernanschlusses eine wichtige Rolle ein.

Hingegen umfasst das Spektrum des **internen Rechnungswesens** ein weitaus größeres Instrumentarium. Demnach wird der Erstellung der Finanz-/und Liquiditätsplanung, dem Ermitteln von Verrechnungspreisen sowie der Berechnung des Periodenerfolgs nach unterschiedlichen Dimensionen, wie Produktgruppen oder Regionen, eine hohe Bedeutung zugesprochen. Durchschnittlich etwas geringer aber dennoch von Bedeutung für das Beteiligungscontrolling sind die Cash-Flow-Analyse, Investitionsrechnungen und die konzernweite Kosten- und Leistungsrechnung.

Zu den wichtigsten **Kennzahlen** im Beteiligungscontrolling zählen Erfolgs- und Aufwandskennzahlen. Demnach messen 93 % der Teilnehmer dem EBIT, dem EBITDA oder dem Jahresüberschuss eine große beziehungsweise sehr große Bedeutung bei. Etwas geringere Relevanz, aber dennoch bedeutsam für das Beteiligungscontrolling, haben Finanzkennzahlen,

Rentabilitätskennzahlen, Cash Flow-orientierte Kennzahlen oder KPIs. Geringere Bedeutung hingegen wurde wertorientierten sowie nicht monetären Kennzahlen und qualitativen Informationen beigemessen.

Daneben wurden in der Studie **weitere Instrumente** abgefragt. Dabei ließ sich u. a. feststellen, dass die Portfolioanalyse offensichtlich in der Praxis des Beteiligungscontrollings keine große Rolle spielt.

### Digitale Transformation im Beteiligungscontrolling

Der Digitalisierungsbegriff ist in der Unternehmenswelt seit geraumer Zeit omnipräsent. Infolgedessen wurden die subjektiven Einschätzungen der Teilnehmer hinsichtlich vergangener und zukünftiger Auswirkungen insbesondere der digitalen Transformation im Beteiligungscontrolling untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die bisherigen Auswirkungen der digitalen Transformation von gerade einmal einem Viertel als groß oder sehr groß eingeschätzt wurden, während die meisten Teilnehmer (53 %) ein mittleres Ausmaß bewerteten. Hingegen sind nach Ansicht von über dreiviertel der Befragten (78 %) große oder sehr große Auswirkungen in den kommenden fünf Jahren auf das Beteiligungscontrolling zu erwarten.

Während, wie aus **Abbildung 4** hervorgeht, bei 13 der Unternehmen (21 %) bisher geringe Auswirkungen auf das Beteiligungscontrolling festzustellen waren, ist dieser Anteil im Hinblick auf die künftigen Auswirkungen auf nur noch ein Unternehmen geschrumpft. Die erwarteten Auswirkungen in den kommenden fünf Jahren fallen somit deutlich höher aus.

Allgemeine Entwicklungen im Beteiligungscontrolling
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einsparungen von Personal</li> <li>Standardisierung der Abläufe</li> <li>Aufwertung der Controlling-Tätigkeit (zunehmend beratend)</li> <li>Höhere Planungsgenauigkeit</li> <li>Steigende Zukunftsorientierung</li> <li>Papierloses Büro</li> </ul>
Analyse
<ul style="list-style-type: none"> <li>Echt-Zeit-Analysen</li> <li>Detaillierte Analysemöglichkeiten (Drill-down Funktion)</li> <li>IT- Unterstützung bei der Auswertung großer Datenmengen (Big Data)</li> <li>Nutzung von Dash-Boards</li> <li>Einsatz von künstlicher Intelligenz</li> <li>Fokussierung auf Interpretation</li> <li>Predictive Analytics</li> </ul>
Daten und Systeme
<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration und Vernetzung verschiedener Plattformen und Systemen</li> <li>Einführung von BI-Systemen</li> <li>Harmonisierung der Datenhaltung</li> <li>Aufbau von Datenbanken und Cloud-Lösungen</li> <li>Ersetzung von Standardsoftware (Access, Excel, ...) durch BI-Systeme</li> <li>Erhöhung der Datensicherheit</li> <li>Verbesserung der Datensicherheit und -qualität</li> </ul>
Automatisierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisierung von Prozessen (Robotic Process Automation)</li> <li>Datenbeschaffung, -bereitstellung, -strukturierung, -aufbereitung</li> <li>Analysen (Abweichung, Ad-Hoc, ...)</li> <li>Reportingvorgänge (Accounting und Controlling)</li> <li>Planungsvorgänge</li> </ul>
Prozessoptimierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Effizienzsteigerungen bei der Reporterstellung und -verbreitung</li> <li>Erhöhung der Darstellungsqualität der Geschäftsprozesse</li> <li>Vereinheitlichung der Datenbereitstellung</li> <li>Verkürzung der Planungs- und Abschlussprozesse</li> </ul>

Abb. 5: Konkrete Auswirkungen der Digitalisierung auf das Beteiligungscontrolling

Vor diesem Hintergrund sind vor allem konkret zu erwartenden Veränderungen für das Beteiligungscontrolling von besonderer Bedeutung. Mittels einer offenen Fragestellung wurden diese abgefragt und qualitativ ausgewertet. Dabei konnten die in [Abbildung 5](#) dargestellten fünf Kernthemen der digitalen Transformation im Beteiligungscontrolling extrahiert werden.

Der **Automatisierungsbegriff** wurde mit herausstechender Deutlichkeit am häufigsten verwendet. Im Rahmen der digitalen Transformation des Beteiligungscontrollings kann die Automatisierung somit als zentraler Punkt gesehen

werden. Vor allem die automatisierte Beschaffung und Aufarbeitung von Daten steht dabei im Vordergrund. Ein weiterer häufig genannter Begriff ist die Prozessoptimierung.

Hinsichtlich der **Daten und Systeme** wurde die Einführung eines BI-Systems mehrfach genannt, dadurch sollten Integrationsgrad und Automatisierung verbessert werden. Die Integration und Vernetzung von verschiedenen Plattformen und Systemen wird ebenso als Auswirkung wie auch als Ziel aufgeführt. Die Nutzung von Cloud-Lösungen und die Einführung neuer sowie die Vernetzung bestehender Datenban-

ken, soll vor allem zu einer verbesserten Informations- und Datenqualität/-konsistenz, erhöhter Datensicherheit und Kostenreduktion in der Beschaffung führen.

Veränderungen im Rahmen der **Datenanalyse** sind ebenso zu erwarten. Demnach wird vor allem auch die Interpretation vermehrt in den Fokus rücken. Dies soll vor allem durch die Arbeitsentlastung ermöglicht werden, welche aus Automatisierungen in der Datenbeschaffung und -aufarbeitung sowie verbesserten Datenbanken resultiert. Zudem sollen neue Ansätze wie Robotics, künstliche Intelligenz und Life-Reports die Analysemöglichkeiten ausbauen. Auch die Analyse von großen Datenmengen (Big Data) wird mittels geeigneter IT-Systeme einfacher und smarter. In diesem Zusammenhang stehen wiederum die BI-Systeme als geeignetes Werkzeug.

In der Kategorie **allgemeine Veränderungen** wurden generelle Auswirkungen der digitalen Transformation auf das Beteiligungscontrolling subsumiert. So sind zum einen Arbeitserleichterungen und einhergehende Personaleinsparungen, zum anderen eine zunehmende Standardisierung zu erwarten. Darüber hinaus wird die Bedeutung der Funktionen des Beteiligungscontrollings sich verschieben, gar aufgewertet. Demnach rückt die beratende Tätigkeit und Interpretation von Reports in den Vordergrund. Infolgedessen könnte das bisherige Selbstverständnis, in dem Service- und Beratungsfunktion eine eher untergeordnete Rolle spielen, sich in den kommenden fünf Jahren deutlich wandeln.

## Fazit: Controlling-Funktion im Wandel

Dieser Beitrag fasst den gegenwärtigen Stand der Funktionen, der Aufgaben sowie des Instrumentariums im Beteiligungscontrolling zusammen. Dabei gibt diese Studie vor allem aktuelle Blickwinkel aus der Praxis wieder. Im Vergleich der Controlling-Funktionen wird stets der Informationsfunktion die größte Bedeutung zugeschrieben, die Koordinationsfunktion sowie die Planungs- und Kontrollfunktion folgen danach. Der Service- und Beratungsfunktion fällt hingegen die geringste Relevanz zu, es ist jedoch

aufgrund der digitalen Transformation zu erwarten, dass diese in den kommenden fünf Jahren erheblich an Bedeutung gewinnen wird. Es ließ sich zudem eine mit der Anzahl an Beteiligungen zunehmende Anzahl an Mitarbeitern im Beteiligungscontrolling feststellen.

Die Untersuchung der Auswirkungen der Digitalisierung auf das Beteiligungscontrolling zeigt, dass die bisher eingetretenen Auswirkungen eher als mittel eingestuft werden, die in den kommenden fünf Jahren erwarteten Auswirkungen werden hingegen als groß bewertet. Als Kernthemen der Digitalisierung im Beteiligungscontrolling kristallisierten sich vor allem die Automatisierung sowie die Prozessoptimierung heraus. Jedoch auch erwartete Veränderungen hinsichtlich der Datenbanken und Systeme sowie der Datenanalyse sind von Relevanz. Der Einsatz bzw. das Einführen von BI-Systemen sowie eine erhöhte Vernetzung und Integration verschiedener Systeme und Datenströme wurde in diesem Zusammenhang vermehrt aufgeführt. Insgesamt sind nun smarte Controller gefragt, welche die Kernthemen Automatisierung und Prozessoptimierung im Beteiligungscontrolling anpacken und umsetzen. Somit können sie langfristig als kompetenter Business-Partner des Konzern-Managements agieren.

## Fußnoten

<sup>1</sup> KfW, 2018, S.5.

<sup>2</sup> KPMG/Fraunhofer, 2017, S. 23.

<sup>3</sup> Krupp, 2007, S. 14.

<sup>4</sup> Krüger, 2001, S. 1197.; Dieckhaus, 1993, S. 168.

<sup>5</sup> Schäffer et al., 2005, S. 449; Burger et al., 2010, S. 333

<sup>6</sup> Krupp, 2007, S. 62.

<sup>7</sup> Littkemann et al., 2009a, S.230.; Paul, 2014, S. 58f; Burger et al., 2010, S. 239ff; Behringer, 2018, S. 162ff.

<sup>8</sup> Krupp, 2007, S.65.

<sup>9</sup> Burger et al., 2010, S. 347.

<sup>10</sup> Borchers, 2002, S. 142 f.

<sup>11</sup> Krupp, 2007, S. 65 ff.

<sup>12</sup> Littkemann et al., 2009a, S. 68 f; Derfuß et al., 2009, S. 448 f.

<sup>13</sup> Behringer, 2018, S. 89.

<sup>14</sup> Littkemann et al., 2009a, S. 398

<sup>15</sup> Behringer, 2018, S. 91 f.; Vogler, 2009, S. 51 f.; Littkemann et al., 2009b, S. 125.; Wöhe/Döring, 2010, S. 914.; Littkemann et al., 2009b, S. 153.; Paul, 2014, S. 121 f; Vogler, 2009, S. 51; Littkemann, 2009b, S. 149 ff.; Vogler, 2009, S. 56; Wöhe/Döring, 2010, S. 912 f.; Littkemann et al., 2009a, S. 285.

<sup>16</sup> Behringer, 2018, S. 100; Schmeisser, 2009, S. 237.

<sup>17</sup> Burger et al., 2010, S. 489 f.; Dreher, 2010, S. 45 ff.

<sup>18</sup> Paul, 2014, S. 153 f.

## Literatur

Behringer, Stefan (2018): Konzerncontrolling, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

Borchers, Stefan (2002): Beteiligungscontrolling in der Management-Holding. Ein integratives Konzept, DUV Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.

Britzelmaier, Bernd (2017): Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder, 2. Aufl., Frankfurt a. M, Pearson.

Britzelmaier, Bernd (2013): Wertorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Herne, Kiehl.

Burger, Anton/Ahlemeyer, Niels/Ulbrich, Philipp (2010): Beteiligungscontrolling, 2. Aufl., Oldenbourg Verlag, München.

Burger, Anton/Ulbrich, Philipp (2005): Beteiligungscontrolling, Oldenbourg, München.

Dieckhaus, Oliver-Till (1993): Management und Controlling im Beteiligungslebenszyklus, Eul, Bergisch Gladbach.

Dreher, Marco (2010): Unternehmenswertorientiertes Beteiligungscontrolling. Aufgabenspezifische Fundierung auf Basis entscheidungs- und kapitalmarktorientierter Konzepte der Unternehmensbewertung, Eul, Lohmar.

Gaggl, Harald (2011): Behavioral Controlling. Stand der verhaltenswissenschaftlichen Fundierung des Controllings am Beispiel des Beteiligungscontrollings, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.

KfW (2018): M&A deals in the German SME sector. KfW Research, Frankfurt.

KPMG /Fraunhofer, 2017: Digital Finance Studie.

Kremer, Peter (2008): Konzerncontrolling. Ein unternehmenswertorientierter und beteiligungsspezifischer Ansatz, Schmidt, Berlin.

Krüger, Wilfried (2001): Beteiligungscontrolling, in: Schierenbeck, Henner/Rolfes, Bernd/Schüller, Stephan (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1189-1201.

Krupp, Alfred D. (2004): Benchmarking im Beteiligungscontrolling, in: Controlling & Management, 48. Jg., Nr. 3, S. 178-185.

Littkemann, Jörn (Hrsg.) (2009a): Grundlagen sowie bilanzielle, steuerliche und sonstige rechtliche Aspekte des Beteiligungscontrollings, 2. Aufl., Herne.

Littkemann, Jörn (Hrsg.) (2009b): Strategische und operative Unternehmensführung im Beteiligungscontrolling, 2. Aufl., Herne.

Paul, Joachim (2014): Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.

Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (Hrsg.) (2005): Bereichscontrolling. Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente, Schäffer-Poeschel Verlag, s. I.

Viemann, Kathryn/Hibbeln, Martin (2006): Anreizsysteme als Instrument des Beteiligungscontrolling in Venture-Capital-Gesellschaften, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 17. Jg., Nr. 3, S. 301-322.

Vogler, Sylke (2009): Beteiligungscontrolling für mittelständische Unternehmen. Gestaltung und Einführung eines Konzeptes, Diplomica Verlag, Hamburg.

Vollmuth, H. J. (2003): Controlling-Instrumente von A-Z. 6., erw. Aufl., Haufe, Planegg.

Wöhe, Günter/Döring, Ulrich (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Aufl., Vahlen, München. ■





© Gadenkoff - www.stock.adobe.com

# Digitalisierung in Rechnungswesen und Controlling und ihre Folgen für die Hochschullehre

## Chancen und Herausforderungen

von Ralf Kesten

Formvollendete Digitalisierung im Privatbereich eines Menschen liegt vor, „wenn meine Fitnessapp und meine Waage per Datenabgleich feststellen, dass mein Körpergewicht über dem Soll liegt. Daraufhin sperrt mein Kühlschrank automatisch die anstehenden Bierlieferungen, Herd und Mikrowelle verweigern zu kalorienhaltige Gerichte und mein Wagen riegelt Kurzfahrten ab. Meine Krankenkasse schließt einen Vertrag im Fitnessstudio für mich ab und mein persönlicher digitaler Assistent bestellt passende Sportkleidung. Und: Meine Familie und meine Krankenkasse werden permanent über meine Fortschritte informiert.“<sup>1</sup> Man könnte dieses Zukunftsszenario freundlich als „betreutes Leben“ bezeichnen oder als Gegenteil von dem, was Immanuel Kant unter Aufklärung, Autono-

mie und Mündigkeit erwachsener Menschen verstand. Das Ende aller Privatheit. Das Ende aller Optionen, mal nicht einer messbaren Norm zu entsprechen. Doch was bedeutet Digitalisierung im Rechnungswesen und Controlling? Und welche Implikationen sollte das für die Lehre an Hochschulen, noch immer weitgehend zuständig für die Ausbildung von künftigen Fach- und Führungskräften, haben?

### Digitalisierung führt vielfach zur Automatisierung

Digitalisierung ermöglicht zusammen mit der internetbasierten Vernetzung umfangreiche Automatisierung und hat unmittelbare Folgen auf die

Einsatzgebiete menschlicher Arbeitskraft. Ob den Menschen im klassischen Sinn die Arbeit ausgeht, lässt sich nicht verlässlich sagen: Studien, nach denen zwischen 10 % und fast 50 % der aktuellen Tätigkeiten automatisiert werden könnten, haben die Entstehung neuer Aufgabengebiete infolge der Veränderungen der Geschäftsmodelle nicht inkludiert.<sup>2</sup> Die besten Überlebenschancen haben für Menschen diejenigen Berufe, wo derzeit (noch) keine Automatisierung möglich ist, da entweder technologisch nicht realisierbar und/oder für die Eigentümer nicht wirtschaftlich umsetzbar.

Ebenfalls überleben werden Berufe, wo der Mensch die Automatisierung aus sozialen und/oder ethischen Gründen ablehnt (sog. Empa-

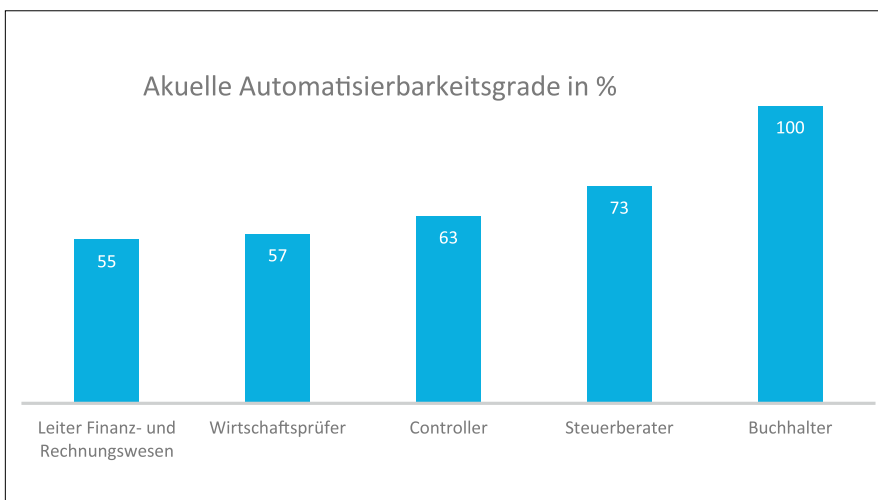


Abb. 1: Aktuell erzielbare Automatisierbarkeitsgrade von ausgewählten Berufen in Deutschland nach Studien des IAB<sup>4</sup>

thie-Berufe). Besonders gefährdet sind dagegen regelbasierte bzw. repetitive Tätigkeiten. Bei diesen handelt es sich vornehmlich um Abwicklungs- und zum Teil um sog. Supportprozesse. Abwicklungsprozesse könnte man als standardisierte Tätigkeiten ohne tiefergehendes Spezialwissen charakterisieren. Ein typisches Beispiel sind Buchungen von operativen Geschäftsfällen. Ein Supportprozess ist in aller Regel eine verwaltende oder beratende Tätigkeit, die im Einzelfall durchaus tieferes Spezialwissen (bspw. ein BWL- oder Jura-Studium) erfordert. So kann ein Softwareroboter bspw. eine optimale Abschreibungsvorschrift im deutschen Steuerrecht identifizieren und korrekt anwenden. Neben dem korrekten Anwenden kann er auch eine Handlungsempfehlung geben. Als Drittes lassen sich noch Führungsprozesse differenzieren. Diese Leitungstätigkeiten gelten derzeit noch als weitgehend unbedroht. Es bleibt abzuwarten, was künstliche Intelligenz hier in 20 oder 30 Jahren zu leisten vermag. Die Ergebnisse erster Untersuchungen von Dengler und Matthes zeigt [Abbildung 1](#), in der die aktuell erzielbaren Automatisierbarkeitsgrade ausgewählter Berufe aus dem Bereich Rechnungswesen dargestellt sind.<sup>3</sup> Bei den Automatisierungsgraden handelt es sich um Grade, die in der Branche bzw. in den Unternehmen derzeit (noch) nicht realisiert sind, aber nach Meinung von Robotik-Experten prinzipiell möglich wären. Hierzu wurde jeder Beruf in typische Tätigkeiten zerlegt und diesen jeweils ein Automatisierbarkeitsgrad zugeordnet und abschließend zu einem Gesamturteil für den Beruf aggregiert. Aus einem sehr hohen Grad an Automatisierbarkeit darf jedoch nicht

sofort auf eine faktische Automatisierung geschlossen werden. Diese steht letztlich unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit. Zudem bedeutet Automatisierung nicht sofort Entlassung von Mitarbeitern. Dies ist vielfach erst dann der Fall, wenn ein ausreichend hoher automatisierter Anteil an einem Berufsbild mit einer hohen Anzahl an Mitarbeitern in diesem Berufsbild zusammenfällt (bspw. Call-Center-Aktivitäten) und sich dadurch eine Bündelung der nicht automatisierten Arbeiten auf weniger Mitarbeiter empfiehlt.

### Chancen und Herausforderungen für Eigentümer und Manager

In [Abbildung 2](#) und [3](#) sind die wichtigsten Chancen und Herausforderungen aus Sicht

der Shareholder und ihrer Agenten zusammengestellt, wie sie sich nach aktuellem Diskussionsstand abzeichnen: Durch den Einsatz von Robotic Process Automation für regelbasierte Routineaufgaben können Arbeiten weltweit rund um die Uhr ortsunabhängig erledigt werden. Dies führt dazu, dass Sachbearbeiter mit festen Standardaufgaben im Bereich Rechnungswesen und Controlling vom Aussterben bedroht sind. Diese Bedrohung findet sich freilich auch in anderen Bereichen. Auf saisonale Effekte bzw. Spitzenbelastungen kann durch Zu- und Abschalten von Bots flexibel reagiert werden. Automatisierung setzt Arbeitszeit frei.

Diese „Mehr-Zeit“ bietet die Chance für „Mehr-Erlöse“ oder für das Identifizieren von Einsparpotenzialen. In mittelständischen Unternehmen, die oftmals mit einer angespannten Personaldecke arbeiten, können qualifizierte Mitarbeiter von Routineaufgaben entlastet werden. Dies schafft Spielraum für die Übernahme und Gestaltung interessanter und strategisch relevanterer Tätigkeiten, bspw. für Predictive Analytics. Hierbei geht es unter anderem um das Erkennen von Mustern und Werttreibern in historischen Datenbeständen, die zu besseren Wirkungsprognosen führen und/oder die traditionelle Expertenprognose ergänzen.<sup>5</sup> Als Folge davon kann bei den „überlebenden“ Mitarbeitern die Arbeitszufriedenheit steigen und sich für diese auch Potenziale für Gehaltssteigerungen ergeben.

Chancen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Routineaufgaben lassen sich weltweit fehlerfrei rund um die Uhr in unterschiedlicher Geschwindigkeit erledigen, Abbau von Engpässen bei Routineaufgaben</li> <li>• Stellenabbau und/oder Verzicht auf Neubesetzung von Stellen kann zu Einsparungen beim vornehmlich repetitiv tätigen Personal führen</li> <li>• Chance auf Mehr-Erlöse durch Mehr-Zeit für kreative Problemlösungen und neue Geschäftsmodelle</li> <li>• „Überlebendes“ Personal kann effizienter und qualitativ hochwertiger genutzt werden (bspw. für Predictive Analytics), was ggf. die Arbeitszufriedenheit und Loyalität steigert (aber auch Potenzial für Gehaltssteigerungen bietet)</li> <li>• Verbesserte und schnellere Wirkungsprognosen und Werttreiberanalysen (Predictive Analytics)</li> <li>• Schnellere Problemerkennung, effektivere Kontrollen, bessere Entscheidungen denkbar</li> </ul>

Abb. 2: Chancen der Digitalisierung<sup>6</sup>

Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur- und Kompetenzwandel bei den verbleibenden Mitarbeitern erforderlich: Höherwertige Aufgaben wie kritisches Hinterfragen, wirksame Beratung, Aufbau von statistischen Prognosemodellen usw. löst Schulungsbedarf aus</li> <li>• Aufbau von IT-Know-how und ggf. Anpassungsbedarf bei der IT-Infrastruktur</li> <li>• Wissens- und Erfahrungsverlust bei automatisierten Tätigkeiten (Analogie zu Outsourcing)</li> <li>• Höhere Abhängigkeit von IT-Systemen und Stromversorgung, IT-Ausfall führt zu Leerkosten</li> <li>• „Black-box“-Charakter von Analysetools, Zunahme digitaler Fremdversorgung („betreutes Leben“)</li> <li>• Automatisierung löst ggf. Honorardebatten bei der externen Mandantenberatung aus</li> <li>• Datenschutz und Datensicherheit gewinnen an Bedeutung</li> <li>• Einbindung Betriebsrat bzw. betroffene Mitarbeiter</li> <li>• Kompetenzkonflikte durch neue Kollegen bzw. Stellen wie Data Scientist</li> </ul>

Abb. 3: Herausforderungen der Digitalisierung<sup>7</sup>

**Interne Beratung und kritisches Hinterfragen, zwei wichtige Kardinaltugenden von Controllern, müssen erlernt oder zumindest verbessert werden.**

Um die Chancen zu heben, müssen einige Herausforderungen gemeistert werden (Abbildung 3). Ein wichtiger Punkt ist dabei der entstehende Schulungsbedarf für die Mitarbeiter, welche für die höherwertigeren Aufgaben benötigt werden. So sollte der Einsatz von spezieller Software für Predictive Analytics durch eine intime Methodenkenntnis (bspw. Regressionsanalysen) seitens der Controller begleitet sein, um dem „Black-Box“-Problem vorzubeugen und die digitale Fremdversorgung im Falle eines IT-Ausfalls dank eigenem Know-how

kompensieren zu können. Interne Beratung und kritisches Hinterfragen, zwei wichtige Kardinaltugenden von Controllern, müssen im Einzelfall erlernt oder zumindest verbessert werden. Zudem sollte, ähnlich einer strategischen Analyse zu Outsourcing-Projekten, der langfristige Verlust an Wissen hinterfragt werden, der mit einer Automatisierung von regelbasierten Tätigkeiten einhergeht.

**Rechnungswesen und Controlling der Zukunft: Discovering, Consulting, Reporting**

Klassisches Rechnungswesen und regelbasierte Entscheidungsfindung von Controllern werden eines Tages vollständig automatisiert sein. Drei bedeutende Entwicklungspfade, die einer Automatisierung wohl auch langfristig entgegen-

hen und teils noch effektiver durch digitale Technologien ermöglicht werden, lassen sich skizzieren (Abbildung 4):

„**Discovering**“: Früherkennung von Fehlentwicklungen und von neuen Chancen durch vermehrten Einsatz von Prognosetechniken, die auf der statistischen Auswertung von großen Datenmengen beruhen. Subjektive Expertenprognosen als auch die personifizierte Macht dank Hierarchie werden an Einfluss verlieren und zu einer Versachlichung von Lageanalysen und der anschließenden Umwelt- und Wirkungsprognosen führen, die weiterhin von qualifizierten Fachkräften verantwortet werden müssen. Wirkungsprognosen sind in aller Regel mit Unsicherheiten behaftet. Durch die enormen Datenmengen lassen sich im Zeitablauf für einzelne Fragestellungen (bspw. zum Kaufverhalten und zur Umsatzprognose) glaubwürdigere Eintrittswahrscheinlichkeiten herleiten, die sich für simulative Risikoanalysen, Szenarien oder Entscheidungsbäume gezielt nutzen lassen. Hier bedarf es Experten, die nachvollziehen können, wie Algorithmen zu Ergebnissen kommen. Denn bekanntlich ist nicht jede festgestellte Korrelation vernünftig. So gibt es bspw. zwischen der Häufigkeit von Sonnenbrand und Eiscremeverzehr einen nahezu perfekten statistischen Zusammenhang. Daraus darf aber nicht abgeleitet werden, dass der Verzehr von Eis zu Sonnenbränden führt oder umgekehrt. Anders gesagt: Korrelation ist noch längst nicht mit Kausalität gleichzusetzen. Es bedarf letztlich immer der ergänzenden Einschätzung durch sachkundige Mitarbeiter.

„Discovering“	„Consulting“	„Reporting“
<p>Die Kunst, aus großen Datenmengen Muster und Korrelationen zu erkennen und Wirkungsprognosen zu erstellen.</p> <p><b>Beispiel:</b> Predictive Analytics in Form einer linearen Regression zur Prognose der Verkaufsmengen eines Produktes pro Tag und Filiale bei McDonalds (CM 2/2019, S. 10-15)</p>	<p>Die Kompetenz, als Mitarbeiter oder Manager eine interne Beratung für die Eigentümer und/oder deren Agenten zu erbringen.</p> <p><b>Beispiel:</b> Machbarkeitsstudien und Wirtschaftlichkeitsanalysen zum Nutzen neuer Daten bzw. Geschäftsmodelle, Bewertung von Start-up-Firmen (M&amp;A)</p>	<p>Die Fähigkeit, allen am Unternehmen beteiligten Interessengruppen eine adressatenspezifische Berichtsstruktur (idealerweise ad-hoc) geben und kommunizieren zu können.</p> <p><b>Beispiel:</b> Einsatz von Dashboards, Canvas, Scorecards und dergleichen in Management-, Investoren-, Mitarbeiter-, Pressemeetings usw.</p>

Abb. 4: „Überlebende“ Aufgabenbereiche im Rechnungswesen und Controlling

**„Consulting“:** Mitarbeiter im Rechnungswesen müssen intime Kenner des unternehmerischen Geschäftsmodells sein, damit sie auf dieser Grundlage eine echte interne Beratungsfunktion gegenüber den Shareholdern ausüben können. Damit gilt es fachlich auch die eigenen engen Abteilungsgrenzen zu überwinden und sich bspw. in die Problemsituation eines Vertriebs- oder Produktionsmitarbeiters zu versetzen. Neben den rechenbaren Effekten für ihre Gestaltungsvorschläge wird den strategischen Potenzialen eine höhere Bedeutung als heute zukommen. Strategische Potenziale aufzeigen bedeutet bspw. ein stetes Auge auf sich ankündigende „Enabler“-Technologien zu haben, die den unternehmerischen Erfolg verstetigen helfen oder Krisen vorbeugen. Da derartige Neuigkeiten häufig in Form frisch gegründeter Start-ups zu beobachten sind, kommt der Bewertung von innovativen jungen Wachstumsfirmen eine erhöhte Bedeutung zu. Beratung setzt besondere kommunikative und didaktische Fähigkeiten voraus, die es zu trainieren gilt.

**„Reporting“:** Empfänger von Geschäftsberichten bzw. finanziellen Kennzahlen wollen diese verstehen und daraus Schlussfolgerungen ziehen, die ihnen bei ihrer Zielerreichung bzw. Interessendurchsetzung nutzen. Da Unternehmen nicht nur gegenüber Eigentümern berichten, sondern auch gegenüber anderen Anspruchsgruppen wie Mitarbeitern, Fiskus, Kreditgebern, Kunden, Lieferanten, Wirtschaftsprüfern und interessierter Öffentlichkeit wie Finanzjournalisten, bedarf es weiterhin individueller Aufbereitung des Zahlenmaterials. Zudem muss intern gegenüber den eigenen Mitarbeitern und in anderen Funktionsbereichen des Unternehmens der Zusammenhang zwischen Finanzkennzahlen und den dahinterstehenden Werttreibern wie Markenstärke, Weiterempfehlungsraten, Fehlerquoten, Fluktuationsraten, Anzahl an Verbesserungsvorschlägen oder Patentanmeldungen und vieles mehr deutlich gemacht werden („Ursache-Wirkungs-Reporting“ oder adressatenspezifische Balanced Scorecards). Im Idealfall lässt sich dank Digitalisierung und Cloud Computing eine Ad-hoc-Berichterstattung realisieren.

## Auswirkungen auf die Lehre an Hochschulen

Die Vermittlung elementarer Grundlagen (bspw. Kostenrechnung und Bilanzierung) bleibt weiterhin eine Notwendigkeit: Auch dann, wenn Buchungsprozesse oder Kostenkalkulationen automatisiert ablaufen, muss man diese Vorgänge weiterhin beurteilen können. Dies ist allein schon deshalb notwendig, um einer „Technologie-Hörigkeit“ bzw. einer enormen Ausbreitung des Fremdversorgungstrends dank digitaler Medien vorzubeugen. Daher muss das analoge Buchen bzw. kaufmännische Rechnen in jeder Hinsicht weiter auf dem Lehrplan in den ersten Semestern stehen und als „Elementartugend“ von den Studierenden begriffen werden. Gleiches gilt für das im Bereich des externen Rechnungswesens notwendige Erlernen und Anwenden-Können elementarer Vorschriften des Handels-, Steuer- und Gesellschaftsrechts. Auch im internen Rechnungswesen bzw. Controlling bleibt die Beherrschung wichtigster Kalkulationsverfahren aus der Ergebnis-, Kosten-, Finanz- und Investitionsrechnung eine „conditio sine qua non“, will man im späteren Berufsleben überhaupt aus monetärer Perspektive begründet entscheiden lernen.

### Analoges Buchen bzw. kaufmännisches Rechnen muss weiter als „Elementartugend“ von den Studierenden begriffen werden.

Wenn die „überlebenden“ Fach- und Führungskräfte künftig verstärkt anspruchsvollere Prognosen zur Geschäftsentwicklung und ihrer entscheidenden Antriebskräfte generieren, müssen sie verstärkt in quantitativer Methodik wie Statistik und Monte-Carlo-Simulationen ausge-

bildet werden. Da dies alles zudem eine große Menge an Daten benötigt, sollte man Kenntnis vom Aufbau von Algorithmen und der Datenpflege haben, was einen Ausbau der Informatik im Lehrplan erfordert.

Wenn man sich einige sehr populäre digitale Geschäftsmodelle anschaut (bspw. Facebook, Airbnb, Uber oder Alibaba), so basieren diese auf dem Phänomen sog. mehrseitiger Märkte und nutzen sog. Netzwerkeffekte: Facebook stellt selbst keine Inhalte bereit; Airbnb besitzt selbst keine Immobilien. Aber sie wirken als Intermediär, ähnlich wie Geschäftsbanken, zwischen Usern bzw. Kunden auf der einen und den Anbietern bzw. Unternehmen auf der anderen Seite. Durch ihre Zwischenschaltung, die sie selber proaktiv betreiben, haben sie eine besondere ökonomische Machtstellung erhalten. So bietet bspw. Facebook die eigenen Dienste zwar unentgeltlich für die User an. Diese bezahlen aber mit Preisgabe und Weiterverkauf ihrer ausgewerteten Daten und mit dem Ertragen von personalisierter Werbung. Ein Netzwerk wie Facebook wird umso wertvoller für User, je mehr zu diesem Netzwerk hinwandern. Dies wiederum fördert die Monopolisierung. Hat ein Digitalunternehmen erst genug Finanzkraft aufgebaut, kauft es potenzielle Wettbewerber einfach auf und festigt seine Stellung am Markt. Derartige Phänomene sollten Studierende der Betriebswirtschaftslehre, die sich ja bevorzugt mit Rechnungswesen und Controlling beschäftigen, näher betrachten und für den Aufbau datengetriebener Geschäftsmodelle in den Unternehmen in ihre Planung einbeziehen.

### Verzahnung von Rechnungswesen mit anderen Sachgebieten

Für diese hier skizzierten Bereiche ist ein modulbezogenes Lernen zunächst völlig ausrei-

#### Autor



#### Prof. Dr. Ralf Kesten

lehrt an der FH WESTKÜSTE in Heide und vertritt das Fachgebiet „Finanz- und Rechnungswesen.“

E-Mail: [kosten@fh-westkueste.de](mailto:kosten@fh-westkueste.de)



„Discovering“	„Consulting“	„Reporting“
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung elementarer Grundlagen (wie bspw. Kostenrechnung) bleibt weiterhin notwendig</li> <li>• Ausweitung quantitativer Methodik (Statistik, Simulationsmodelle, Operations Research, Einsatz von Heuristiken) und IT (Aufbau Datenbanken, Algorithmen, Datenpflege und dergleichen)</li> <li>• Ausweitung der (VWL-) Lehre zu zweiseitigen Märkten bzw. zu Netzwerkeffekten um Funktionsweisen digitaler Geschäftsmodelle besser zu verstehen</li> <li>• Förderung des Denkens in komplexeren Zusammenhängen durch enge Verzahnung von Finanz- &amp; Rechnungswesen mit den anderen Sachgebieten in Unternehmen und ihrer Umwelt (modulübergreifende Lehrformate wie Fallstudien, Planspiele, Projekte, Modellfirmen à la McKinsey)</li> <li>• Erweiterung des BWL-Curriculums um Fächer wie Philosophie/Ethik, Psychologie, Politik und Rhetorik (Kreativität fördern, unkonventionelle Ideen zur Problemlösung finden, usw.)</li> <li>• Stärkung der ganzheitlichen Beurteilung von unternehmerischen Entscheidungen: Priorisierung von Zielen, Aufdecken von Zielkonflikten und Umgang mit diesen (Widerstände überwinden, Kompromisse aushandeln, Individualnutzen versus Gemeinwohl usw.)</li> </ul>		
<p>Abb. 5: Denkanstöße für die betriebswirtschaftliche Hochschullehre</p>		

für das Gemeinwohl, Verantwortung für die Lebensqualität der eigenen Belegschaft und Daseinsfürsorge für nachkommende Generationen werden oftmals genauso stark bei besonderen Entscheidungssituationen (bspw. Standortwahl) gewichtet. Insgesamt ist zu vermuten, dass die Merkmale und möglichen Langzeitfolgen einer digitalen Geschäfts- und Lebenswelt (bspw. der Zusammenhang von hoher Energieabhängigkeit und Folgen für das Klima) besser herausgearbeitet und von Studierenden ausgewogener gewürdigt werden und so die Charakterbildung künftiger Fach- und Führungskräfte bereichert.

*Man braucht mehr „Jugend forscht“-Mentalität.*

chend. Dies gilt es aber sodann entscheidend zu ergänzen: Rechnungswesen ist im weiteren Studienverlauf permanent eng mit den anderen Sachgebieten in Unternehmen, den Branchen sowie der finanz- und wirtschaftspolitischen Umwelt zu verzahnen, um das Denken in komplexeren Zusammenhängen zu fördern und unternehmerische Entscheidungen ganzheitlicher beurteilen zu können. Zu dieser Beurteilung gehört im Einzelfall auch das Erkennen und Umgehen mit multiplen Zielen, die oftmals nicht miteinander harmonieren (bspw. finanzielle versus ökologische Ziele). Im Konfliktfall sind begründete Prioritäten zu setzen und diese in der Praxis durchzusetzen, was nicht immer ohne Überwindung von Widerständen erfolgt und Fähigkeit zum Kompromiss verlangt. Der Einsatz von modulübergreifendem Wissen, ergänzend auch Erkenntnisse aus der Volkswirtschaftslehre und der Psychologie, bekommt damit eine zunehmende Bedeutung. Hierfür bieten sich umfangreiche Fallstudien in Seminaren, das Durchführen von auf Teamarbeit basierenden Unternehmensplanspielen sowie echte Projektarbeit (ohne aber auch gerne in Kooperation mit Unternehmen) an. Denn bei diesen drei Lernformen steht das „Probleme-lösen-können“ im Fokus. Entsprechend weit müssten die Module an den Hochschulen inhaltlich gefasst werden oder es muss zumindest sichergestellt werden, dass einzelne Module in einem

Schwerpunktbereich inhaltlich perfekt aufeinander abgestimmt sind und so sicherstellen, dass sich den Studierenden am Ende ein „gesamtes Gemälde“ präsentiert.

**Querdenken lernen**

Wenn die These stimmt, dass wir mit offenen Augen durch eine Welt voller Überraschungen laufen müssen, sollten verbleibende Mitarbeiter in Rechnungswesen und Controlling strategisch resümieren oder einfach mal querdenken können. Es braucht Mut, mal auf unkonventionelle Art und Weise Ideen zur Problemlösung zu generieren. Daher bedarf es dringend der Erweiterung des BWL-Curriculums um Fächer wie Philosophie, Ethik, Psychologie, Politik und auch Rhetorik. Kreativität und Weitblick kann durch diese gerade genannten Fächer sicher besser geschult werden als das Auswendiglernen von „aneinandergereihtem Häppchen-Wissen“, das man typischerweise in vielen Büchern zur Betriebswirtschaftslehre findet. Zudem lässt sich in ihnen in Sachen Lebens- und Menschenführung mehr Erhellendes entdecken als übliche Lehrbücher bieten. Und sie würden zur Hinterfragung der oftmals in der Lehre noch immer vorherrschenden Annahme des „Homo Oeconomicus“ beitragen. Kaum ein mittelständischer Unternehmer führt sein Lebenswerk nur nach finanzieller Ergebnisoptimierung. Sinn

**Das BWL-Studium: Wunsch und Wirklichkeit**

Doch wie sieht das Studium der Betriebswirtschaftslehre aktuell aus? Modulbezogenes Faktenlernen bei hoher Prüfungsdichte steht immer noch im Vordergrund („Bulimie-Lernen“). Der Student macht keine allumfassende Abschlussprüfung, sondern wird häppchenweise Modul für Modul geprüft. Schon im Folgese-mester kann er sich kaum an das Erlernte aus dem Vorsemester erinnern. Nach der letzten Modulprüfung und einer Abschlussarbeit mit bestenfalls 50 Seiten gilt er nach 6 oder 7 Semestern als (vorläufig) fertig. Der Student im Bachelor-System hat kaum Gelegenheit oder Ansporn, sein Wissen aus möglichst vielen bzw. verschiedenartigen Modulen gleichzeitig abzurufen. Auch das Bilden von Studienschwerpunkten ändert daran nicht viel, da der Schwerpunkt ja in der Regel ebenfalls modular konfiguriert und auf einen Bereich fokussiert ist. Ein Denken in Zusammenhängen, das Entstehen eines Gemäldes im Kopf der Studierenden, wird so erschwert. Da die Module primär aspektbezogenes Wissen lehren, erlernen Studierende kaum die Kompetenz des aktiven Problemlösens von komplexeren Aufgaben wie bspw. das Durchführen einer Due Diligence im Rahmen einer Start-up-Unternehmenstransaktion, das Anfertigen einer Machbarkeitsstudie für den Aufbau einer neuen Fabrik in einem

fremden Land oder die unternehmensweite Einführung eines neuen ERP-Systems. Dabei braucht es gerade mehr an „Jugend forscht“-Mentalität, mehr an „Versuch und Irrtum“, denn viele Problemstellungen in der Wirtschaft kennen nicht nur genau die eine gültige Lösung (außer halt die trivialen Probleme, die Kollege Softwareroboter künftig schneller und langfristiger billiger löst). Studierende müssen, analog einer Ausbildung zum Flugkapitän, jeweils als Crew verstärkt in Flugsimulatoren während ihres Studiums gesteckt werden. Dieses Gefühl vermitteln insbesondere umfangreichere Fallstudien und anspruchsvolle Planspiele in höheren Semestern, die für alle verpflichtend sein sollten. Erwägenswert ist auch das Einrichten von „Übungsfirmen“, wie es die Unternehmensberatung McKinsey in einer eigenen Lehrstätte in München praktiziert: In diesen Firmen (von der Ölfirma bis zum Weinladen) müssen die Teilnehmer (Mitarbeiter von Beratungskunden) reale Aufgaben bewältigen, die ihnen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen und Branchen begegnen.<sup>8</sup>

### Befähigung zum selbständigen Lernen

Die Befähigung zum selbständigen Lernen ist ein weiterer wichtiger Anforderungspunkt für die Lehre der Zukunft: Aufgrund der bestehenden Wissensexplosion, die die Digitalisierung weltweit befeuert, stehen Dozenten an Hochschulen immer mehr vor dem Dilemma, ihr ureigenes Fachgebiet nicht mehr in Gänze überblicken zu können. Sogar der legendäre und nicht ganz uneitle Dieter Schneider, ehemaliger BWL-Professor an der Universität Bochum, gestand dies schon Anfang der 1990er Jahre im Vorwort seines Werkes „Investition, Finanzierung und Besteuerung“ ein. Die Hochschullehrer müssen also künftig in einigen Teilbereichen damit rechnen, dass ihnen engagierte Studierende mit ihrem frisch für einen Vortrag erarbeiteten Wissen überlegen sind. Der Lehrer muss dann zum Moderator, zum „Einordner“ des Vorgetragenen werden. Der Anspruch des „akademischen Alles- und Besserwissers“ ist aufzugeben. Vielleicht sollte man als Professor in höheren Semestern künftig ein Projektleiter oder Koordinator sein, während die Studierenden in überschaubaren Teams den eigentlichen

Content, also Arbeitspakete, im Rahmen spannender Projektarbeit liefern (eine Art „inverted classroom“). Dazu müssen Studierende in der Lage sein, aus den vielen Wissensangeboten die Gescheiten auszuwählen, Kriterien zur Beurteilung entwickeln und anwenden, Widersprüche im Team diskutieren sowie die anderen Projektmitglieder über die wichtigsten Ergebnisse aus ihren Arbeitspaketen informieren. Da so auch die Zusammenarbeit in der Firmenpraxis funktioniert, stellt das einen sinnvollen Ansatz aus Sicht der Nachwuchskräfte dar. Dass dies alles Auswirkungen auf die üblichen Prüfungsformen und die Intensität der Studienbetriebe hat, ist klar. Aber ich glaube, dass dem Vermitteln von kreativen Lösungen („Know-how“) die Zukunft gehört und nicht weiter dem zurecht als trocken und langweilig empfundenen Faktenbüffeln („Know-that“).

### Fazit

Digitalisierung, so der Beginn meiner Ausführungen, kann erheblich zur Fremdbestimmung und Normierung von Verhalten führen. Eine modifizierte Hochschullehre in der oben skizzierten Form kann dem entgegenwirken. Denn sie fördert unsere geistige Autonomie. Nur die Schulung kritischer Denkfähigkeit lässt uns bspw. erkennen, dass das derzeit propagierte autonome Fahren ein einziger Etikettenschwindel ist: Hier wird man gefahren, was voll das Gegenteil von autonom ist. Als ich ein Junge war, wollte ich so schnell als möglich fähig sein, selbst ein Auto zu lenken. Warum sonst sollte ich erwachsen werden? Und warum sollte ich mir das wieder nehmen lassen? Aus dem gleichen Grund werde ich mir weder eine Fitness-App, noch einen „smarten“ Kühlschrank zulegen.

### Fußnoten

<sup>1</sup> Schallmo, D./Reinhart, J./Kuntz, E.: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfolgreich gestalten, Wiesbaden 2018, S. 7.

<sup>2</sup> Vgl. Wambach, A./Müller, H.C.: Digitaler Wohlstand für alle, Frankfurt a.M./New York 2018, S. 120-122.

<sup>3</sup> Vgl. Dengler, K./Matthes, B.: Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt, IAB-Kurzbericht

24/2015, S. 1-8; Dengler, K./Matthes, B.: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen, IAB-Kurzbericht 4/2018, S. 1-12.

<sup>4</sup> Die Prozentzahlen ergeben sich nach Eingabe der Berufsbezeichnungen im sog. Job-Futuro-mat. Vgl. <https://job-futuro-mat.iab.de/>. IAB ist die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit und steht für Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

<sup>5</sup> Vgl. bspw. das Praxisbeispiel zur Umsatzprognose mittels linearer Regression bei McDonalds Deutschland von Horstenkamp/Göbel: Predictive Analytics bei McDonald's. In: CM 2/2019, S. 10-15.

<sup>6</sup> Vgl. Manuti, S.: Mehrwert durch Robotic Process Automation. In: Controlling, 3/2018, S. 4-10; PWC: Digitalisierung im Finanz- und Rechnungswesen und was sie für die Abschlussprüfung bedeutet, 2018, S. 1-52; Becker, W./u. a.; Industrie 4.0. In: Controller Magazin 1/2018, S. 84-88; Botar, A./u. a.: Die Roboter sind da. In: Controller Magazin 3/2018, S. 73-76; Anhäuser, V.: Die Grenzen der Digitalisierung im Treasury, 1/2018, S. 20; Weber, J.: Digitalisierung – sind Controller kleinerer Unternehmen dieses Mal im Vorteil? In: Controller Magazin 2/2018, S. 25.

<sup>7</sup> Vgl. Manuti, S.: Mehrwert durch Robotic Process Automation. In: Controlling, 3/2018, S. 4-10; PWC: Digitalisierung im Finanz- und Rechnungswesen und was sie für die Abschlussprüfung bedeutet, 2018, S. 1-52; Becker, W./u. a.; Industrie 4.0. In: Controller Magazin 1/2018, S. 84-88; Botar, A./u. a.: Die Roboter sind da. In: Controller Magazin 3/2018, S. 73-76; Anhäuser, V.: Die Grenzen der Digitalisierung im Treasury, 1/2018, S. 20; Weber, J.: Digitalisierung – sind Controller kleinerer Unternehmen dieses Mal im Vorteil? In: Controller Magazin 2/2018, S. 25.

<sup>8</sup> Vgl. Gloger, A.: Betriebswirtschaftslehre, Frankfurt a.M. 2016, S. 184. ■



## Auswirkung von Visual Business Analytics auf die Entscheidungsgeschwindigkeit im Berichtswesen

von Dmitri Klos, Patrick Hedfeld und Bernd Ulmann

*In Zeiten beständig wachsender Datenmengen wird es für Unternehmen zunehmend schwerer, Entscheidungen auf Basis qualifizierter Informationen zu treffen. Durch die kontinuierliche Datenflut mangelt es an Zeit, wertvolle Informationen von weniger aussagekräftigen zu trennen. In vielen Fällen können Führungskräfte die schiere Masse an Informationen nicht mehr bewältigen und treffen Entscheidungen intuitiv statt auf Basis fundierter Informationen. Die Herausforderung besteht darin, die wachsenden Datenmengen schnell und in geeigneter Form zur Verfügung zu stellen, um eine objektive Entscheidungsfindung zu ermöglichen<sup>1</sup>. Dem Ersteller von Berichten und Präsentationen wird in diesem Zusammenhang die we-*

*sentliche Rolle zuteil, Daten und Informationen zu analysieren, auszuwerten und zu präsentieren. Seine Berichte müssen auf wenigen Seiten alle komplexen Zusammenhänge, Aktivitäten und Bereiche des Unternehmens und seiner Umwelt (Märkte, Kunden, Lieferanten und Partner) abbilden. Unter der Vorgabe einer einfachen Visualisierung gilt es, das bestehende Berichtswesen schlanker und effizienter für die Entscheidungsfindung zu gestalten, ohne dabei den Berichtsempfänger mit Informationen zu überfordern bzw. ihm wichtige Informationen vorzuenthalten.*

Obwohl sich das Berichtswesen zunehmend als zentraler Steuerungsprozess in Unterneh-

men etabliert, besteht weiterhin Optimierungsbedarf. Ziel muss sein, Inhalte grafisch aufzuarbeiten, Berichte schneller bereitzustellen und den Empfängern in den Fachabteilungen eigenverantwortliche Anpassungsmöglichkeiten zu bieten, mit denen die Berichte gezielt auf die erforderlichen Zwecke abgestimmt werden können<sup>2</sup>.

Dieser Artikel stellt die Ergebnisse einer Feldstudie vor, die den Wert geeigneter und die Auswirkungen ungünstiger Visualisierungen im Berichtswesen prüfen soll. Dafür werden die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Visualisierungsmöglichkeiten gemessen und gegenübergestellt.

## Informationsdesign

Aus unternehmerischer Sicht ist die Visualisierung der Daten im Berichtswesen unabhkmmlich geworden. Eine wesentliche Aufgabe der Business-Intelligence-Werkzeuge ist nicht mehr nur die reine Darstellung von Information in Berichten oder Dashboards; vielmehr steht die visuelle Unterstützung der Datenanalyse im Fokus. Die Datenverarbeitung und -visualisierung wird in Zeiten von Big Data zunehmend komplexer. Der entstehende Informationsüberschuss führt häufig zu erschwerten Bedingungen, sowohl in der IT als auch in den verschiedenen Fachabteilungen. Durch irrelevante und unzureichend verarbeitete Daten wird eine zügige und einfache Auffassung und Verarbeitung schnell unerreichbar<sup>3</sup>.

### Zum erleichterten Verständnis komplexer Daten seitens des Betrachters bietet sich Informationsdesign an.

Zum erleichterten Verständnis komplexer Daten seitens des Betrachters bietet sich Informationsdesign an. Damit verbunden ist jedoch meist ein hoher Aufwand. Unternehmen müssen Regeln für die Visualisierung von Informationen aufstellen, überprüfen und dann konsequent einhalten. Das bedeutet in den meisten Fällen, Mitarbeiter zu schulen und/oder externes Wissen in das Unternehmen zu holen<sup>4</sup>. Obwohl es wissenschaftliche Erkenntnisse aus den Bereichen Wahrnehmungspsychologie und Linguistik verwendet, handelt es sich beim Informationsdesign um keine Wissenschaft im eigentlichen Sinn. Es beruht stattdessen hauptsächlich auf Studien und Erfahrungswerten. Die verbreitetsten Regelwerke stammen von Rolf Hichert, Edward Tufte und Stephen Few<sup>5</sup>.

## Gestaltungsregeln

Die Darstellung von Zahlen findet in der klassischen Schulbildung selten Aufmerksamkeit. Auch an Universitäten steht die Gestaltung von Diagrammen und Tabellen nicht oder kaum auf den Lehrplänen für Fächer wie BWL

oder IT. Daher ist es nicht verwunderlich, dass viele Mitarbeiter in Unternehmen Probleme haben, sinnvoll auf die entsprechende Fragestellung abgestimmte Diagramme zu erstellen bzw. zügig und zielgerichtet Informationen aus eben diesen zu ziehen, obwohl gute Gestaltungsregeln nicht außerordentlich kompliziert sind<sup>6</sup>. Zusätzlich zu den Gestaltungsproblemen der beteiligten Personen werden Gestaltungsregeln bzw. Notationsstandards in Unternehmen oftmals nicht durchgesetzt. Deren großer Nutzen zeigt sich jedoch schon im täglichen Leben, wo bspw. Verkehrszeichen, Gefahrenkennzeichnungen oder Wetterkarten konsequent normiert sind. In der Geschäftskommunikation scheint das anders zu sein. Der Durchsetzung von Corporate-Design-Standards wird häufig mehr Bedeutung zugesprochen als Gestaltungsregeln bzw. Deutungsstandards<sup>7</sup>.

## Defizite im Management-Berichtswesen

Aufgabe des Management-Berichtswesens ist es, die Berichtsempfänger soweit mit Daten zu versorgen, dass diese in der Lage sind, rechtzeitig alle wichtigen Entscheidungen auf Basis fundierter Informationen treffen zu können. Dafür muss sich das Berichtswesen laufend neuer Anforderungen entsprechend weiterentwickeln. Um der allgemeinen Informations- und Dokumentationsaufgabe der Unternehmensführung gerecht zu werden, schafft das Berichtswesen eine Verbindung zwischen dem Entstehungs- und Anwendungsort der Daten. Es beeinflusst das gesamte Unternehmen und stellt für unterschiedliche Führungsebenen alle nötigen Informationen zur Verfügung, die zur Entscheidungsfindung gebraucht werden. Der Begriff umfasst Methoden der Datengewinnung, -dokumentation, -aufbereitung und -Bereitstellung. Datenmengen werden ausgewertet und gesondert zu Berichten zusammengefasst, um somit dem Management einen Überblick über die relevanten Werte und Abweichungen zu ermöglichen<sup>8</sup>. Unternehmen sehen sich in diesem Kontext vor eine Vielzahl von Herausforderungen gestellt. Typische Defizite sind z. B. die hohe Anzahl von Informationen innerhalb der

Berichte, die Detailtiefe und die Anzahl verschiedener Berichte und noch weitere nicht auf den ersten Blick ersichtliche Punkte, von denen eine Reihe unternehmenstypischer nachfolgend aufgelistet wird<sup>9</sup>.

## Inhalte

Ein häufiger Kritikpunkt am Management-Berichtswesen ist die oftmals mangelnde Steuerungsrelevanz. Dabei ist für den Berichtsempfänger nicht ersichtlich, wie Kennzahlen, Ebenen und Zielvorgaben festgelegt werden. Auch führt eine unzureichende Ausrichtung am Geschäftsmodell dazu, dass die im Management-Berichtswesen bereitgestellten Informationen als nicht aussagekräftig wahrgenommen werden. Die starke Fokussierung auf rein finanzielle Informationen ermöglicht zwar einen Performancevergleich zwischen unterschiedlichen Steuerungseinheiten, wird aber in der operativen Steuerung vielfach als zu kompliziert und nicht aussagekräftig für das Geschäft wahrgenommen. Oftmals werden bestehende Berichte mit zusätzlichen Informationen aufgeladen, ohne gezielt Inhalte zu reduzieren, was zu einer kaum überschaubaren Informationsflut führt<sup>10</sup>.

## IT-Systemvielfalt und Prozesse

In vielen Unternehmen existieren mehrere operative IT-Systeme, aus denen Daten für das Berichtswesen gewonnen werden. Diese Daten haben oftmals kein einheitliches Format, was die Aufbereitung erschwert, zu Datensilos und einem inkonsistenten Datenstand führt. Die Verknüpfung der Informationen der verschiedenen Unternehmensbereiche ist in vielen Fällen ein zusätzliches Problem. Durch das daraus folgende Fehlen eines „Single Point of Truth“ kommt es zu vielfach gegensätzlichen Aussagen bei identischem Sachverhalt. Ein weiteres Problem der Berichterstellung sind potenzielle Abstimmungsschleifen, die insbesondere bei fehlender Existenz einer zentralen Datenquelle entstehen. Aufgrund der heterogenen IT-Landschaft sind Automatisierungen und IT-Nutzung nur mit hohem Aufwand umsetzbar. Der Fokus liegt daher auf der Erstellung von Berichten statt auf deren Nutzung<sup>11</sup>.



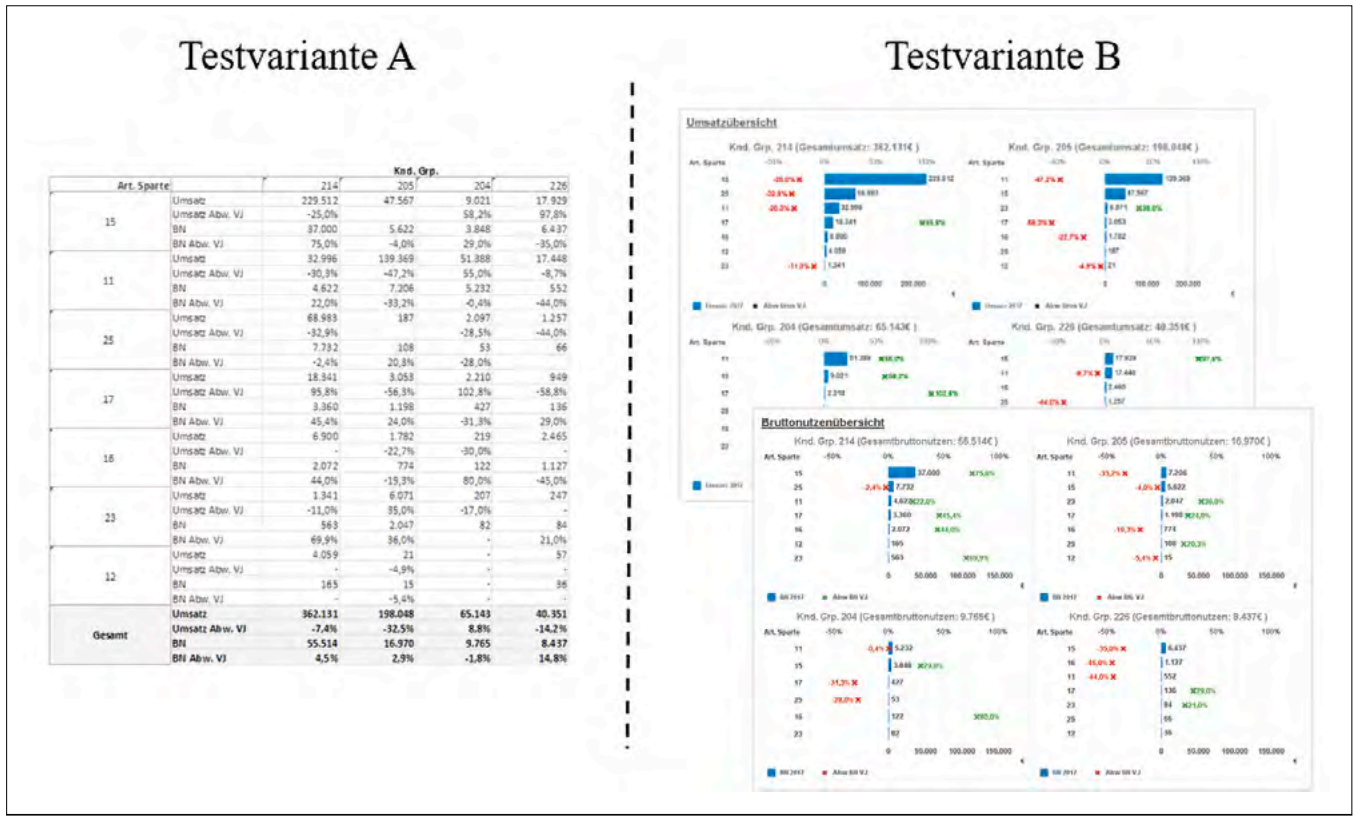


Abb. 1: Testvariante A und B

## Layout und Visualisierung

Die Berichterstellung richtet sich in vielen Fällen nach den Möglichkeiten der eingesetzten Programme und weniger nach den Bedürfnissen der Empfänger. Häufig existieren dafür auch keine übergreifenden Vorgaben. In der Folge erstellt jeder Bereich im Unternehmen Berichte nach seinen eigenen Vorstellungen.

Das Layout ist in vielen Fällen an das Corporate Design des Unternehmens angelehnt und lenkt dadurch von der eigentlichen Botschaft ab. Berichte und Präsentationen weisen keine logische Struktur auf und sind somit schwer verständlich<sup>12</sup>. Tabellen sind ein präzises Element in fast allen Management-Berichten. Neben den Problemen, die große Tabellen mit sich bringen, wird den Empfängern das Verständnis zusätzlich erschwert, indem z. B. keine einheitlich durchgängige Zeilen- bzw. Spaltenstruktur eingehalten wird. An vielen Stellen besteht der Wunsch, mehr Informationen grafisch zu visualisieren. Jedoch erschließt sich in der Umsetzung oftmals kein echter Mehrwert, da z. B. Tabellen und Grafiken parallel verwendet werden und redundante Inhalte aufweisen<sup>13</sup>.

## Experiment zur Auswirkung von Visualisierung im Berichtswesen

In vielen Unternehmen werden keine übergreifenden Vorgaben für die Erstellung von Berichten definiert. In der Folge entsteht eine sehr große Anzahl an Tabellen, Berichten, Diagrammen und Kennzahlen. Auf diesen großen Zahlentapeten und unverständlichen Diagrammen suchen Führungskräfte nach nützlichen Informationen, um in Meetings über einzelne Zahlen zu diskutieren. Das Problem an diesen Zahlentapeten ist jedoch, dass sie oftmals zu groß und schlecht gestaltet sind. Das Erkennen von Ausreißern, Trends und Zusammenhängen wird durch die oftmals zu groß und schlecht gestalteten Darstellungen deutlich erschwert<sup>14</sup>. An diesem Punkt greift Informationsdesigns und legt fest, wie Berichte visualisiert und an wen diese verteilt werden sollen. Hierfür müssen eigene Richtlinien für die Darstellung von Diagrammen, Tabellen und Kennzahlen definiert, überprüft und anschließend dauerhaft eingehalten werden. Dies erfordert oftmals zusätzliches oder die Aus- bzw. Weiterbildung von bestehendem Personal. Alternativ kann auf bestehende Designrichtlinien zurückgegriffen werden. Doch welchen Vorteil

haben Unternehmen, die viele Ressourcen für eine gute Visualisierung mobilisieren? Genau an dieser Stelle knüpft die Untersuchung zur Auswirkung von Regelwerken der Visualisierung auf die Entscheidungsgeschwindigkeit im Berichtswesen an.

## Experimentart und Vorgehen

Zur Überprüfung dieser Hypothesen wurde ein Feldexperiment gewählt, bei dem die Versuchspersonen (Vpn) in ihrer natürlichen Umwelt den experimentellen Bedingungen ausgesetzt und dabei beobachtet werden<sup>15</sup>. Insgesamt nahmen 60 Vpn im Alter von 19 bis 57 Jahren teil.

Auf Basis von Gesprächen mit Controllern und Niederlassungsleitern mittelständischer Vertriebsunternehmen über deren Arbeitsweise und die von ihnen verwendeten Berichte wurden allgemeine Kernfragen sowie Hypothesen formuliert und zwei Testvarianten entwickelt, die von jeweils der Hälfte der Vpn bearbeitet wurden. Die Entscheidungsgrundlage sind One-Page-Standardberichte. Sowohl die Frage- und Problemstellung als auch die Datengrundlage sind in beiden Testvarianten identisch; sie unterscheiden sich ausschließlich in

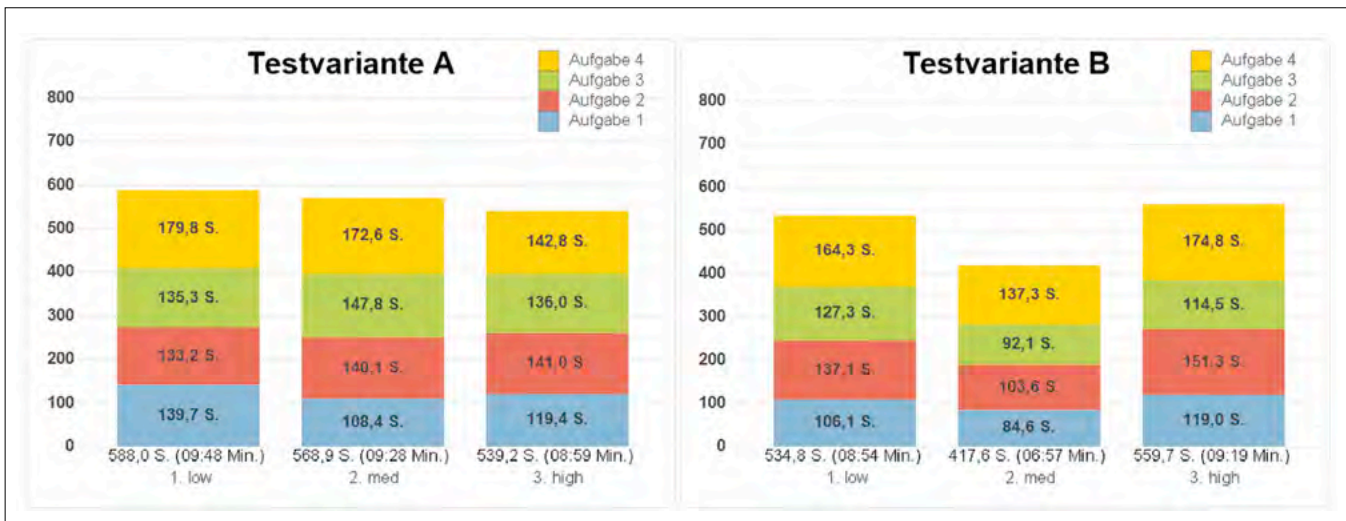


Abb. 2: Altersgruppen im Vergleich (Entscheidungsgeschwindigkeit)

ihrer Visualisierung. Die Vpn mussten in den verschiedenen Aufgaben unterschiedliche Prozesse zur vollständigen Aufgabenerfüllung bewältigen. Als unabhängige Variable in diesem Experiment wurde die Testvariante definiert, als abhängige Variablen neben den drei Kernfragen Entscheidungsqualität (Fehlerrate), -geschwindigkeit, -sicherheit unter anderem die Erfahrung der Vpn und deren gefühltes Zeitempfinden.

### Testscenario

Auf einer ersten einleitenden Seite wurden Ziel der Umfrage, Testablauf, Zeitaufwand, Abkürzungen und Notation sowie das Szenario vorgestellt<sup>16</sup>. Zusätzlich wurden die Vpn nach ihrer bevorzugten Darstellungsart befragt, wobei sie zwischen Tabellen, einer ausgewogenen Visualisierung, Diagrammen und jeweils einer intermediären Option wählen konnten.

Beim Hauptteil handelt es sich um sogenannte Niveautests (Powertests). Die Daten und Berichte sind so ausgewählt und angeordnet, dass ein abwärtsgerichteter Drill Down innerhalb der Daten entsteht, also jede nachfolgende Aufgabe schwieriger als die vorhergehende ist<sup>17</sup>. Die Vpn sollten insgesamt fünf unterschiedliche Aufgaben mit jeweils drei bis sechs Fragen beantworten. Für die ersten vier Aufgaben wurde ein Zeitlimit von jeweils fünf Minuten vorgegeben. Zusätzlich wurde die für jede Aufgabe benötigte Zeit gemessen. Die fünfte Aufgabe wurde als Reaktionstest mit maximal 15 Sekunden pro Frage durchge-

führt. Im anschließenden Posttest wurde neben subjektiven Fragen zur Wahrnehmung des Tests erneut die präferierte Darstellungsart abgefragt, um unterschiedliche kognitive Tendenzen zu identifizieren und mögliche Zusammenhänge zwischen einer eventuellen Verschiebung der Tendenzen der Vpn und deren Ergebnissen offenzulegen.

### Testvarianten im Vergleich

Bei der Testvariante A handelt es sich mit der klassischen Visualisierung um flache bzw. Pivot-Tabellen. Auf visuelle Hervorhebungen wurde komplett verzichtet. Für die Variante B wurden Diagramme oder Tabellen mit graphisch-visuellen Effekten (Sortierung, Einfärbung von positiven bzw. negativen Werten) gewählt (vgl. [Abbildung 1](#)).

## Ergebnisse

Zur Vorprüfung der genannten Hypothesen wurden die genannten Variablen herangezogen und durch bspw. Histogramme, Shapiro-Wilk- oder Levene-Tests auf Tauglichkeit geprüft. Zur Validierung der eigentlichen Hypothesen wurden sowohl gerichtete als auch ungerichtete T-Tests durchgeführt.

### Entscheidungsgeschwindigkeit

Für die Auswertung der Entscheidungsgeschwindigkeit wurde die benötigte Zeit zur Be-

antwortung der ersten vier Aufgaben herangezogen. Die korrekte Lösung der Fragen wurde dabei außer Acht gelassen. Die so kalkulierten Mittelwerte der beiden Testvarianten **zeigen einen signifikanten Vorteil der graphisch-visuell aufbereiteten Daten** (Variante B), mit Hilfe derer die Vpn die Aufgaben innerhalb von durchschnittlich 08:28 min lösen konnten, im Vergleich zur klassischen Tabellendarstellung (Variante A) mit 09:33 min.

In [Abbildung 2](#) wurde neben der Testvariante auch die Altersgruppe (Low  $\leq 30$ ; Medium 31-44; High  $\geq 45$  Jahren) als Unterscheidungsmerkmal überprüft. Es zeigt sich, dass die Altersgruppe High die Fragen mit 08:59 min. in Testvariante A am schnellsten beantworten konnte, jedoch in Testvariante B zurückfällt, während die Gruppen Low und Medium von den Diagrammen profitieren und deutlich schneller sind als in Variante A. Dies könnte in der Berufserfahrung begründet sein, derentwegen die Gruppe High deutlich geübter im Umgang mit Tabellen ist, während aufwendig händisch angefertigte Diagramme vor der flächendeckenden Einführung entsprechender Softwarelösungen deutlich seltener zum Einsatz kamen, im Alltag der Gruppen Low und Medium aber auch außerhalb des Arbeitsplatzes zunehmend verbreitet sind.

### Entscheidungsqualität

Der Mittelwert der Entscheidungsqualität wurde über die korrekte Lösung der Aufgaben 1-5 innerhalb der vorgegebenen maximalen Zeit er-

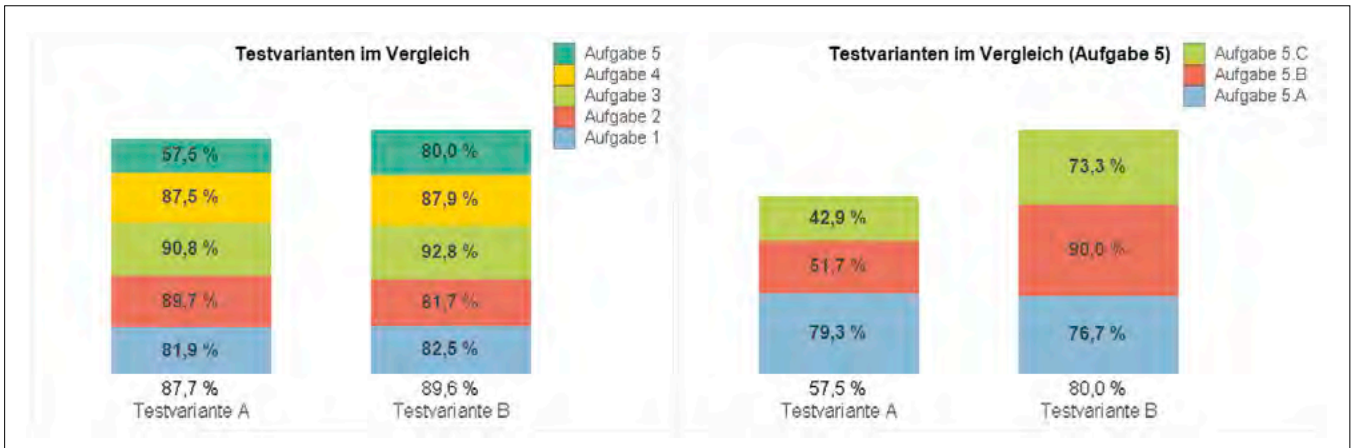


Abb. 3: Entscheidungsqualität der Aufgaben 1-5 im Vergleich

mittelt, wobei 100% eine komplett richtige Beantwortung aller Fragen darstellt. Insgesamt fällt dieser Wert für Testvariante A mit 87,7% schlechter aus als für Testvariante B mit 89,6%, die Differenz ist jedoch nicht signifikant. Bei separater Betrachtung der einzelnen Aufgaben werden zum Teil jedoch Unterschiede deutlich (Abbildung 3). Während die Werte der Aufgaben 1, 3 und 4 relativ eng beieinander liegen, wird nur in Aufgabe 2 ein kleiner, jedoch signifikanter Vorteil für Variante A ersichtlich, da hier teils wenig diverse Daten in einer flachen Tabelle (Variante A) bzw. zwei unübersichtlichen Balkendiagrammen (Variante B) dargestellt sind.

Deutlicher werden die Auswirkungen jedoch in Aufgabe 5, wo die Erkennungsrate in Testvariante B deutlich höher ist als in Testvariante A. Bei dieser Aufgabe wurden für beide Testvarianten die gleichen Darstellungsformen gewählt, um die Auswirkung auf die präattentive Wahrnehmung messen zu können, wurden positive und negative Werte in Testvariante B jedoch zusätzlich farblich unterschiedlich akzentuiert. Die Erkennungsrate bei Testvariante A liegt mit 57,5% deutlich unter den 80,0% der Testvariante B. Somit **zeigt sich, dass das Hinzufügen von farblichen Merkmalen die präattentive Wahrnehmung insgesamt deutlich verbessert**. Bei farblichen Hervorhebungen innerhalb von Tabellen (Aufgabe 5.A) zeigt sich jedoch kaum eine Auswirkung.

**Entscheidungssicherheit**

Zur Untersuchung der Entscheidungssicherheit wurde im Post-Test eine 5-stufige Likert-Skala eingesetzt, mit der die subjektive Wahrneh-

mung von „sehr sicher“ (1) bis „sehr unsicher“ (5) abgefragt wurde. Die Auswertung ergab für Testvariante A mit einer Entscheidungssicher-

heit von 2,83 einen nur insignifikant größeren Mittelwert als für Testvariante B mit 2,80. Unter Berücksichtigung des Alters und der Frage, ob

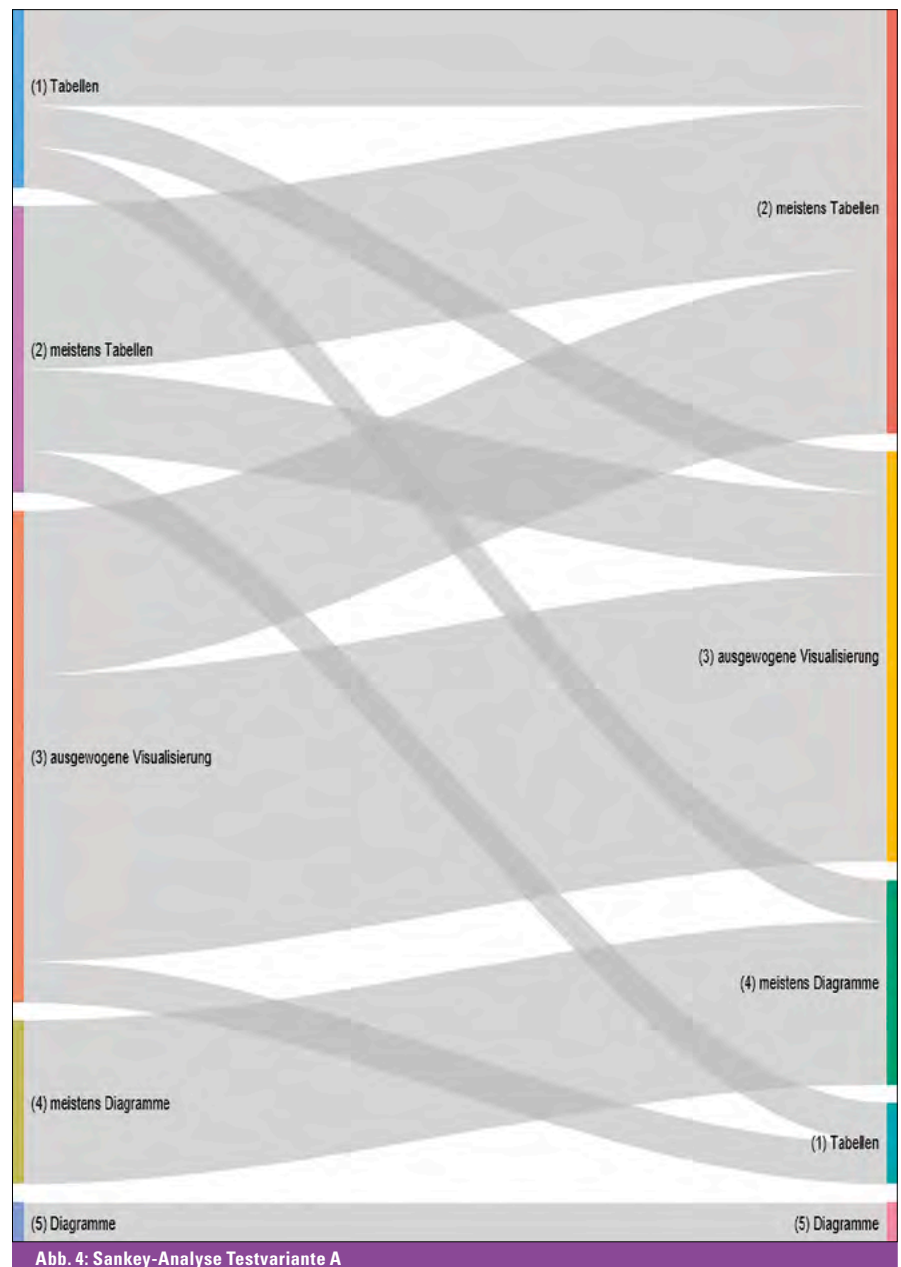


Abb. 4: Sankey-Analyse Testvariante A





Zuletzt nimmt der Posttest gezielt die Frage nach der bevorzugten Darstellungsart auf, die auch schon im Pretest gestellt wurde. Zur Wahl standen erneut Tabellen (1), eine ausgewogene Visualisierung (3), Diagramme (5) und zwei intermediäre Optionen. Dadurch sollte untersucht werden, ob und in welche Richtung die Durchführung des Tests Einfluss auf die visuellen Vorlieben der Vpn hat. Durchschnittlich wurde die Pretest-Frage mit 2,7 und der Posttest mit 2,8 beantwortet. Unabhängig von der Testvariante sind 59,3% der Vpn bei ihrer Antwort aus dem Pretest geblieben. Für Testvariante A waren es 55,2% und für Testvariante B 63,3%.

Wie in [Abbildung 4](#) ersichtlich, kam es nach der Durchführung der Testvariante A zu größeren Abwanderungen innerhalb der Skala. Der linke Bereich des Diagramms zeigt die bevorzugte Darstellungsart der Vpn vor, der rechte Bereich nach Durchführung des Tests. Veränderungen in den Präferenzen sind als verzweigende Mengenflüsse dargestellt, deren Stärke in Abhängigkeit zum prozentualen Anteil der Vpn steht<sup>18</sup>. In der Gruppe (1) hat nur eine von fünf Vpn weiterhin Tabellen bevorzugt. Insgesamt drei dieser fünf wechselten zur Gruppe (2) bzw. zur Gruppe (3). Es zeigt sich auch, dass Vpn, die eher unentschieden mit ihrer Wahl im Pretest waren (3), bei dieser Auswahl blieben oder sich in Richtung Gruppe (2) entschieden. Vpn, die sich im Pretest für die Gruppen (4) oder (5) entschieden hatten, blieben bei ihrer Auswahl konstant, obwohl sich diese Gruppe mit den Aufgaben offensichtlich schwerer tat: Der Durchschnitt dieser neun Vpn liegt mit einer Entscheidungsqualität von 84,4% und einer Entscheidungsgeschwindigkeit von 596,4 Sekunden deutlich hinter den 568,1 Sekunden und 88,4% der drei anderen Gruppen.

Berichte bereits selbst angefertigt wurden, zeigen sich jedoch Unterschiede: Erfahrene Vpn fühlten sich in beiden Testvarianten deutlich sicherer als unerfahrene. In Bezug auf das Alter fiel der Test der Gruppe Medium subjektiv leichter als den anderen Gruppen.

### Posttest-Auswertung:

Im Posttest der Untersuchung wurden fünf Fragen gestellt, die subjektiv über mehrstufige Likert-Skalen beantwortet werden sollten. Abgefragt wurden die empfundene Menge der zur Verfügung stehenden Informationen, die Lesbarkeit der einzelnen Diagramme, die Sicher-

heit bei der Beantwortung der Fragen, das Zeitempfinden zur Beantwortung der Fragen und erneut die bevorzugte Darstellungsform, also Tabellen, ausgewogene, oder Diagramme.

Die Ergebnisse des Posttests für die ersten vier Fragen zeigen geringere Abweichungen zwischen den zwei Testvarianten. Größer wurden die Unterschiede unter Berücksichtigung des Alters bspw. bei der Frage nach der Lesbarkeit der Diagramme. Auf einer Skala von „sehr gut“ (1) bis „sehr schlecht lesbar“ (5) bewertete die Altersgruppe Gruppe Medium Variante A mit 3,40 statt 2,13 für Testvariante B und hat somit deutlich größere Schwierigkeiten, Tabellen zu lesen.

[Abbildung 5](#) visualisiert die Veränderung der Auswahl nach Durchführung der Testvariante B und zeigt ein ähnliches Bild. Auffällig ist jedoch, dass die Gruppe (1) keine Zu- bzw. Abgänge vorweisen kann. Diese drei Vpn haben mit 82,7% eine deutlich schlechtere Erkennungsrate und waren mit einem Durchschnitt von 3,33 deutlich unsicherer. Jedoch waren sie mit 475,0 Sekunden erheblich schneller als die vier anderen Gruppen (90,4% und 512,2 Sekunden). Größere Abwanderungen sind dafür in



Gruppe (2) zu erkennen. Fünf der elf Vpn sind zu den Gruppen (3), (4) oder (5) gewechselt, was dafürspricht, dass hier der Vorzug einer sinnvollen Visualisierung erkannt wurde.

## Fazit

Abschließend lässt sich die Bedeutung der Auswahl einer Visualisierung unterstreichen. Besonders wo wiederholt ähnliche Daten vom immer gleichen Personenkreis benötigt werden, hat ein Diagramm meist einige Vorzüge gegenüber einer tabellarischen Darstellung. Viel wichtiger als eine klare Trennung zwischen grafischen und nicht-grafischen Auswertungen ist jedoch, je nach Fragestellung und Empfängerkreis zu entscheiden, ob eine Tabelle, ggf. mit kleinen visuellen Unterstreichungen, besser geeignet sein kann als bspw. ein Balkendiagramm. Zudem sollten Berichtsersteller mehr auf die Wünsche und Stärken der Berichtsempfänger eingehen. Die Untersuchung zeigt, wie sich Gewohnheiten und Erfahrungen auf die Stärken und Schwächen eines Menschen auswirken können. Berichtsempfänger, die ihr Leben lang mit Tabellen gearbeitet haben, neigen dazu, alle weiteren Visualisierungsmöglichkeiten auszublenden und beim Gewohnten zu blei-

ben. Eine Zwischenlösung wäre hier die Möglichkeit, die Berichtsempfänger die Visualisierungsart frei wählen zu lassen. So bieten einige Softwarelösungen die Option, auf derselben Datenbasis unterschiedliche Ausführungen der gleichen Berichte zu erstellen. Für eine sub-stanzielle Lösung des Problems ist es jedoch wichtig, Mitarbeiter zu schulen und ein „Change-Management“ anzustoßen.

## Fußnoten

- <sup>1</sup> Vgl. (Kohlhammer, Proff, & Wiener, 2013), S. 41-43; (Wiener, 2015), S. 20-21; (Sherman, 2014), S. 8; (Bitkom, 2012), S. 24
- <sup>2</sup> Vgl. (Grünert, 2016); (Geist & Harald, 2013), S. 47; (Ruthner & Feichter, 2015), S. 84
- <sup>3</sup> Vgl. (Hoffmann, 2016), S. 3; (Kohlhammer, Proff, & Wiener, 2013), S. 46
- <sup>4</sup> Vgl. (Kohlhammer, Proff, & Wiener, 2013), S. 46-47
- <sup>5</sup> Siehe: Hichert: SUCCESS; Stephen Few: Data Visualization: Rules for Encoding Values; Edward Tufte: Tufte Design Rules
- <sup>6</sup> Vgl. (Stahl, 2016), S. 46-47
- <sup>7</sup> Vgl. (Hichert & Faisst, 2014), S. 10
- <sup>8</sup> Vgl. (Preißner, 2010), S. 1-2; (Gräf, Isensee, & Mehanna, 2017), S. 1

- <sup>9</sup> Vgl. (Schneider, 2016), S. 34-35; (Grossmann, 2015), S. 3; (Janke, 2013), S. 21-22; (Troyansky, Gibson, & Leichtweis, 2015), S. 6
- <sup>10</sup> Vgl. (Ruthner & Feichter, 2015), S. 84; (Hichert & Faisst, 2014), S. 10
- <sup>11</sup> Vgl. (Schneider, 2016), S. 34-35; (Ruthner & Feichter, 2015), S. 84-85; (Ruthner\_2 & Feichter, 2015), S. 125; (Grossmann, 2015), S. 3
- <sup>12</sup> Vgl. (Schneider, 2016), S. 34-35; (Fussan, 2017), S. 3-5
- <sup>13</sup> Vgl. (Ruthner & Feichter, 2015), S. 84-85; (Fussan, 2017), S. 3-5
- <sup>14</sup> Vgl. (Wiener, 2015), S. 20-21; (Kohlhammer, Proff, & Wiener, 2013), S. 1-11; (Botthof, 2009), S. 1-2
- <sup>15</sup> Vgl. (Stanjek, 2013), S. 17; (Petersen, 2002), S. 61-63; (Klaus, Stroebe, Hewstone, & Reiss, 2014), S. 7
- <sup>16</sup> Vgl. (Theobald, 2017), S. 38
- <sup>17</sup> Vgl. (Moosbrugger & Kelava, 2012), S. 79; (Bühner\_2, 2011), S. 21; (Neugebauer, Grotjahn, & Tesch, 2013), S. 204
- <sup>18</sup> (Müller, Engelmann, Löffler & Strauch, 2009), S. 267; (Riehm, Hnaffler & Fröhlich, 2005), S. 1-2; (Ashter, 2018), S. 217-218

## Literaturverzeichnis

- Ashter, S. (2018): Technology and Applications of Polymers Derived from Biomass. Oxford: Elsevier Inc.
- Bitkom. (2012): Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte. <https://www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2012/Leitfaden/Leitfaden-Big-Data-im-Praxiseinsatz-Szenarien-Beispiele-Effekte/BITKOM-LF-big-data-2012-online1.pdf> (abgerufen am 21.08.2018).
- Botthof, H.-J. (2009): Reporting – Effektive Steuerung statt Datenflut. [https://www.haufeakademie.de/downloads/images/FCKEditor/File/Downloads%20Portletpflege/Themenbereich\\_Reporting.pdf](https://www.haufeakademie.de/downloads/images/FCKEditor/File/Downloads%20Portletpflege/Themenbereich_Reporting.pdf) (abgerufen am 21.06.2018).
- Bühner\_2, M. (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. München: Pearson Studium.
- Fussan, A. (2017): Qualitätsrichtlinien für das periodische Berichtswesen im Firmenkundengeschäft der Berliner Sparkasse. <https://products2.haufe.de/#link?productid=PI11444&docid=HI9155824> (abgerufen am 02.05.2018).

## Autoren



■ **M. Sc. Dmitri Klos**  
Teamleiter Web-Applikationsentwicklung.  
E-Mail: [dmitri.klos@gmail.com](mailto:dmitri.klos@gmail.com)

## ■ Dr. Patrick Hedfeld

ist FOM Hochschuledozent in Frankfurt und unterrichtet dort Wirtschaftsethik und IT-Management. Als freier Publizist widmet er sich modernen Themen an der Schnittstelle zwischen IT und Fachlichkeit.

E-Mail: [patrick.hedfeld@gmx.de](mailto:patrick.hedfeld@gmx.de)



■ **Prof. Dr. Bernd Ulmann**  
lehrt an der Hochschule für Oekonomie und Management, Frankfurt/Main.  
E-Mail: [bernd.ulmann@fom.de](mailto:bernd.ulmann@fom.de)

Geist, T. K., & Harald, R. (2013): Self-Service Business Intelligence (SSBI) – Nutzenpotenziale für einen verbesserten Austausch von Informationen im Unternehmen, in: Herausforderungen an die Wirtschaftsinformatik: Integration und Konnektion, Tagungsband. Berlin: Verlag News & Media.

Gräf, J., Isensee, J., & Mehanna, W. (2017): Management Reporting: Aufgaben, Konzeption und Umsetzung. <https://products2.haufe.de/#link?productid=P111444&docid=H16464318> (abgerufen am 21.03.2018).

Grossmann, W. (2015): Fundamentals of Business Intelligence. Berlin | Heidelberg: Springer-Verlag.

Grünert, A. (2016): Self Service BI – das Ende der Wartezeit. <https://www.fwi-group.com/blog/2016/08/self-service-bi/> (abgerufen am 19.03.2018).

Hichert, R., & Faisst, J. (2014): Notationsstandards in der Geschäftskommunikation und deren praktischer Nutzen. [https://www.hichert.com/wp-content/uploads/2016/09/SAP-IBCS-white-paper\\_deutsch\\_2014-06-18.pdf](https://www.hichert.com/wp-content/uploads/2016/09/SAP-IBCS-white-paper_deutsch_2014-06-18.pdf) (abgerufen am 16.04.2018).

Hoffmann, A. (2016): VISUAL ANALYTICS ANALYSIEREN, VISUALISIEREN, LERNEN. [https://www.comma-soft.com/content/uploads/2016/05/201503\\_INFONEA\\_Whitepaper\\_Visual\\_Analytics-1.pdf](https://www.comma-soft.com/content/uploads/2016/05/201503_INFONEA_Whitepaper_Visual_Analytics-1.pdf) (abgerufen am 14.04.2018).

Janke, R. (2013): Controlling in Zahlen: Wie hat es sich entwickelt, wie geht es weiter? Weinheim: Wiley-VCH.

Klaus, J., Stroebe, W., Hewstone, M., & Reiss, M. (2014): Sozialpsychologie. Berlin | Heidelberg: Springer.

Kohlhammer, J., Proff, D., & Wiener, A. (2013): Visual Business Analytics: Effektiver Zugang zu Daten und Informationen, Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.

Moosbrugger, H., & Kelava, A. (2012): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. Berlin | Heidelberg: Springer-Verlag.

Müller, E., Engelmann, J., Löffler, T., & Strauch, J. (2009): Energieeffiziente Fabriken planen und betreiben. Berlin | Heidelberg: Springer-Verlag.

Neugebauer, B., Grotjahn, R., & Tesch, B. (2013): Zeitbegrenzungen in Lesetests. [http://www.dgff.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/ZFF\\_2012\\_Heft2/ZFF\\_2-2012\\_Neugebauer\\_et\\_al.pdf](http://www.dgff.de/fileadmin/user_upload/dokumente/ZFF_2012_Heft2/ZFF_2-2012_Neugebauer_et_al.pdf) (abgerufen am 23.07.2018).

Petersen, T. (2002): Das Feldexperiment in der Umfrageforschung. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Preißner, A. (2010): Praxiswissen Controlling: Grundlagen – Werkzeuge – Anwendungen. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

Riehm, P., Hanfler, M., & Froehlich, B. (2005): Interactive Sankey Diagrams. Washington: [https://www.uni-weimar.de/fileadmin/user/fak/medien/professuren/Virtual\\_Reality/documents/publications/SankeyVis-paper-Info-Vis05.pdf](https://www.uni-weimar.de/fileadmin/user/fak/medien/professuren/Virtual_Reality/documents/publications/SankeyVis-paper-Info-Vis05.pdf) (abgerufen am 05.08.2018).

Ruthner, R., & Feichter, A. (2015): Modernes Management-Reporting (Teil I). [http://www.contrast-consulting.com/fileadmin/user\\_upload/press\\_file/CF0\\_2015\\_02\\_Ruthner\\_Modernes\\_Management-Reporting\\_Teil\\_I.pdf](http://www.contrast-consulting.com/fileadmin/user_upload/press_file/CF0_2015_02_Ruthner_Modernes_Management-Reporting_Teil_I.pdf) (abgerufen am 26.03.2018).

Ruthner\_2, R., & Feichter, A. (2015): Modernes Management-Reporting (Teil II), [http://www.contrast-consulting.com/fileadmin/user\\_upload/press\\_file/CF0\\_2015\\_03\\_Ruthner\\_Modernes\\_Management-Reporting\\_Teil\\_II.pdf](http://www.contrast-consulting.com/fileadmin/user_upload/press_file/CF0_2015_03_Ruthner_Modernes_Management-Reporting_Teil_II.pdf) (abgerufen am 26.03.2018).

Schneider, C. (2016): Management Reporting: Stand und Herausforderung in: Schneider/Stahl/Wiener Managementberichte gekonnt visualisieren. Freiburg | München: Haufe Gruppe.

Sherman, R. (2014): Business Intelligence Guidebook: From Data Integration to Analytics. Waltham: Elsevier Inc.

Stahl, K. U. (2016): Standardisierte Reporting- und Visualisierungskonzepte in Unternehmen einführen und durchsetzen, in: Managementberichte gekonnt visualisieren (Schneider/Stahl/Wiener). Freiburg | München: Haufe Gruppe.

Stanjek, K. (2013): Altenpflege konkret – Sozialwissenschaften. München: Urban & Fischer Verlag.

Theobald, A. (2017): Praxis Online-Marktforschung: Grundlagen – Anwendungsbereiche – Durchführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Troyansky, O., Gibson, T., & Leichtweis, C. (2015): QlikView Your Business: An Expert Guide to Business Discovery with QlikView and Qlik Sense. Indianapolis: Wiley.

Wiener, A. (2015): Visualisierung und Storytelling im Reporting, in: IDL Dialog Ausgabe III-2015 S. 20-23. [https://www.idl.eu/fileadmin/user\\_upload/Blog/Fachartikel/PDF/2015/IDL-Dialog\\_III-15-Storytelling-Wiener.pdf](https://www.idl.eu/fileadmin/user_upload/Blog/Fachartikel/PDF/2015/IDL-Dialog_III-15-Storytelling-Wiener.pdf) (abgerufen am 21.06.2018). ■

## ICV Controlling Excellence Award 2020

Du betreust als Controller ein spannendes Projekt und hast damit in deinem Unternehmen neue Akzente gesetzt? Dann reiche dein Projekt für den ICV Controlling Excellence Award 2020 ein.

Durchstarter gesucht.

Zeig, was

du drauf hast!

Dotiert mit  
3000  
Euro



**icv**  
International  
Association  
of Controllers

Infos zur Ausschreibung unter [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com). Einsendeschluss ist der 31.01.2020.

Verleihung des ICV Controlling Excellence Awards beim 45. Congress der Controller am 27./28. April 2020 in München.

Sponsoren:



Medienpartner:





© Einar – www.stock.adobe.com

## Rollen und Zufriedenheit von Risikomanagern Ergebnisse einer Befragung in Deutschland und der Schweiz

von Ute Vanini und Hendric Gutacker

### RMA

*Es gibt zahlreiche Studien zu Rollen und Kompetenzprofilen von Controllern. Für Risikomanager liegen bislang keine derartigen Untersuchungen vor. Klar definierte Rollen erleichtern die Positionierung von Risikomanagern im und außerhalb des Unternehmens und tragen zur Vermeidung von Rollenkonflikten und damit zur Arbeitszufriedenheit von Rolleninhabern bei. Zudem lassen sich aus den Aufgabenprofilen von Rollen Kompetenzanforderungen ableiten. Dadurch wird eine zielgerichtete Aus- und Weiterbildung von Risikomanagern möglich. Der vorliegende Beitrag analysiert daher Rollen von Risikomanagern in der Unternehmenspraxis.*

58

Spätestens seit der Finanz- und Wirtschaftskrise haben Unternehmen die Relevanz der Implementierung eines unternehmensweiten Risikomanagementsystems (RMS) erkannt. Allerdings gibt es kein einheitliches Verständnis über die Aufgaben und organisatorische Umsetzung eines Risikomanagements (RM) und dessen Abgrenzung zu verwandten Bereichen wie dem Sicherheits-, Krisen- und Compliance-Management (vgl. Vanini, 2012, S. 19 ff.). Die Geschäftsführung ist gesamtverantwortlich für die Implementierung eines RMS, wird dabei aber von zentralen und dezentralen Stellen unterstützt. Für diese Stellen gibt es zahlreiche Bezeichnungen wie z. B. Risiko(management)beauftragter, Risikocontroller, Risikokoordinator oder Chief Risk Officer (CRO), die hier unter dem Begriff des Risiko-

managers subsummiert werden. In der Literatur werden die Tätigkeiten von Risikomanagern durch sehr umfangreiche Aufgabenkataloge beschrieben (vgl. Diederichs, 2013, S. 5 ff.; Gleißner, 2017, S. 467 f.), die in ihrer Gesamtheit durch einzelne Personen nur sehr schwer auszufüllen sind.

### Warum Rollenbilder in der Unternehmenspraxis wichtig sind?

Während es zahlreiche Studien zu Aufgaben- und Kompetenzprofilen sowie zu Rollen von Controllern gibt (vgl. z. B. Schäffer & Weber, 2015; Bernsberg & Buscher, 2017), sind der Umfang der Aufgaben, die Art der Aufgaben-



Kennzahlen	Risikomanager RMA	Risikomanager SWISS ERM	Risikomanager gesamt
Anzahl Mitglieder	358	ca. 600	ca. 958
Antworten gesamt	54	16	70
- davon vollständig	24	13	37
- davon unvollständig	30	3	33
Auswertbare Antworten	31	16	47
Rücklaufquote	8,7%	2,7%	4,9%

### Welche Risikomanager haben an der Befragung teilgenommen?

Die Befragung wurde Ende 2017 durchgeführt. Dafür wurde ein Online-Fragebogen in der Software Lime Survey erstellt und einem Pre-test unterzogen. Der Fragebogen umfasste 20 Fragen, die vier Bereichen (I. Aufgabenbereiche und Kompetenzen, II. Rollenerwartungen, III. Unternehmensbezogene Fragen und IV. Personenbezogene Fragen) zugeordnet werden konnten. Die Beantwortung des Fragebogens nahm ca. 10 bis 15 Minuten in Anspruch. **Die Befragung wurde durch die Risk Management Association (RMA) und die Swiss Enterprise Risk Management Association (SWISS ERM) unterstützt**, die den Fragebogen mit einer entsprechenden Bitte zur Teilnahme an ihre Mitglieder weiterleiteten. Nach zwei Wochen wurde ein Reminder verschickt. Abbildung 1 zeigt die Rücklaufstatistik.

Abb. 1: Rücklauf Online-Befragung

wahrnehmung und die dafür notwendigen Kompetenzen von Risikomanagern noch unklar. Bisherige Studien kommen lediglich zum Ergebnis, dass das Aufgabengebiet von Risikomanagern breiter geworden ist (Colquitt, Hoyt & Lee, 1999). Wesentliche Schwerpunkte sind die Entwicklung und Implementierung von Tools zur Risikoanalyse und -bewertung und die Entscheidungsbeeinflussung durch Kommunikation mit den entscheidungsverantwortlichen Managern (Hall, Mikes & Millo, 2015).

Erwartungen anderer Organisationsmitglieder und dadurch Rollenkonflikte von Risikomanagern. **Aus Sicht der Hochschullehre trägt die Identifikation von Rollenbildern zu einer rollengerechten Aus- und Weiterbildung von Risikomanagern bei.** Daher wurde eine Online-Befragung von Risikomanagern in Deutschland und der Schweiz durchgeführt, um typische Aufgabenprofile von Risikomanagern zu ermitteln und – wenn möglich – zu Rollenbildern zu verdichten. Eng verknüpft mit der Frage der Aufgabenprofile ist die Frage nach den notwendigen fachlichen und persönlichen Kompetenzen. Zudem wurde die Zufriedenheit der Risikomanager – auch in Abhängigkeit von der eigenen Rolle – analysiert.

Die Identifikation und Verdichtung von Aufgabenbündeln zu konsistenten Rollen unterstützt die Positionierung von Risikomanagern innerhalb ihrer Organisation und vermeidet unklare

Die Rücklaufquote ist trotz der Unterstützung der beiden Organisationen als eher unbefriedigend zu bewerten, so dass die Ergebnisse vorsichtig zu interpretieren sind. Insgesamt konnte eine breite Verteilung der antwortenden Risikomanager über verschiedene Größenklassen der Unternehmen und Branchen festgestellt

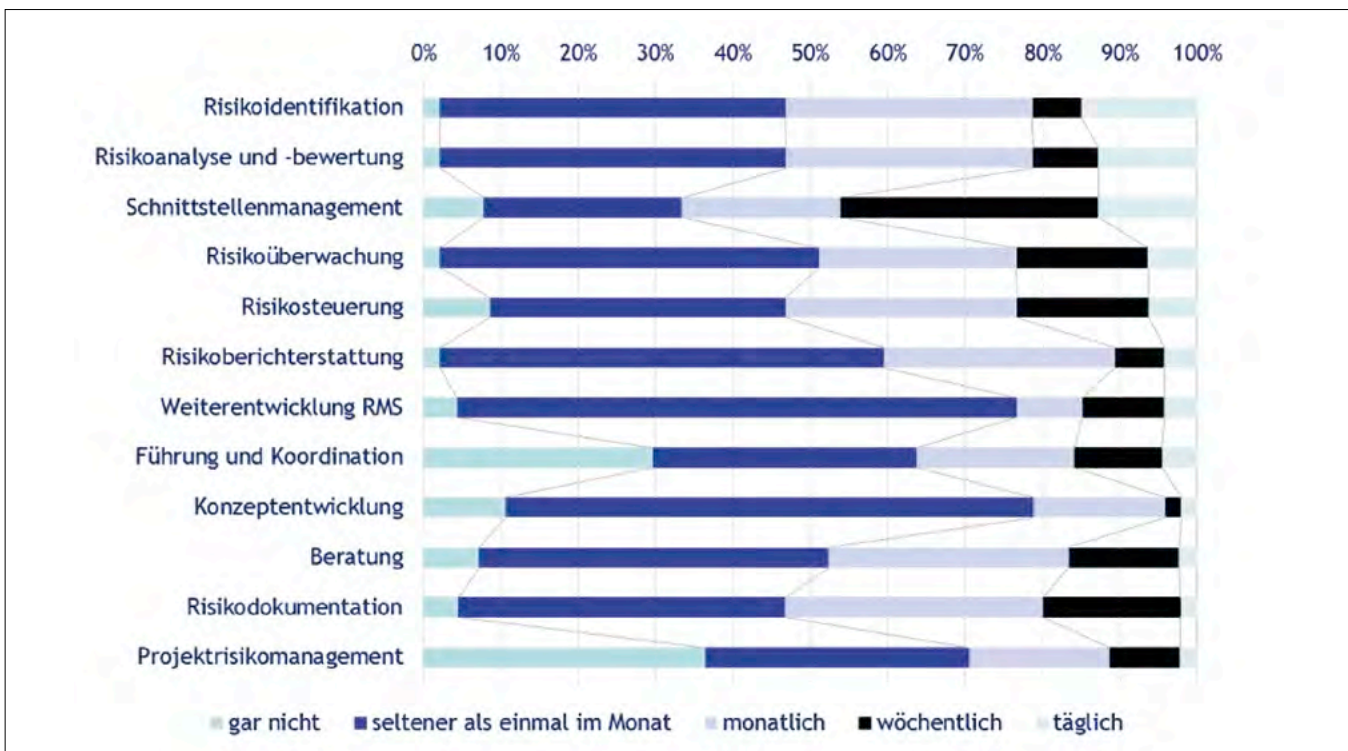


Abb. 2: Häufigkeit der Aufgabenwahrnehmung durch die Risikomanager, Mehrfachnennungen möglich (n=47)



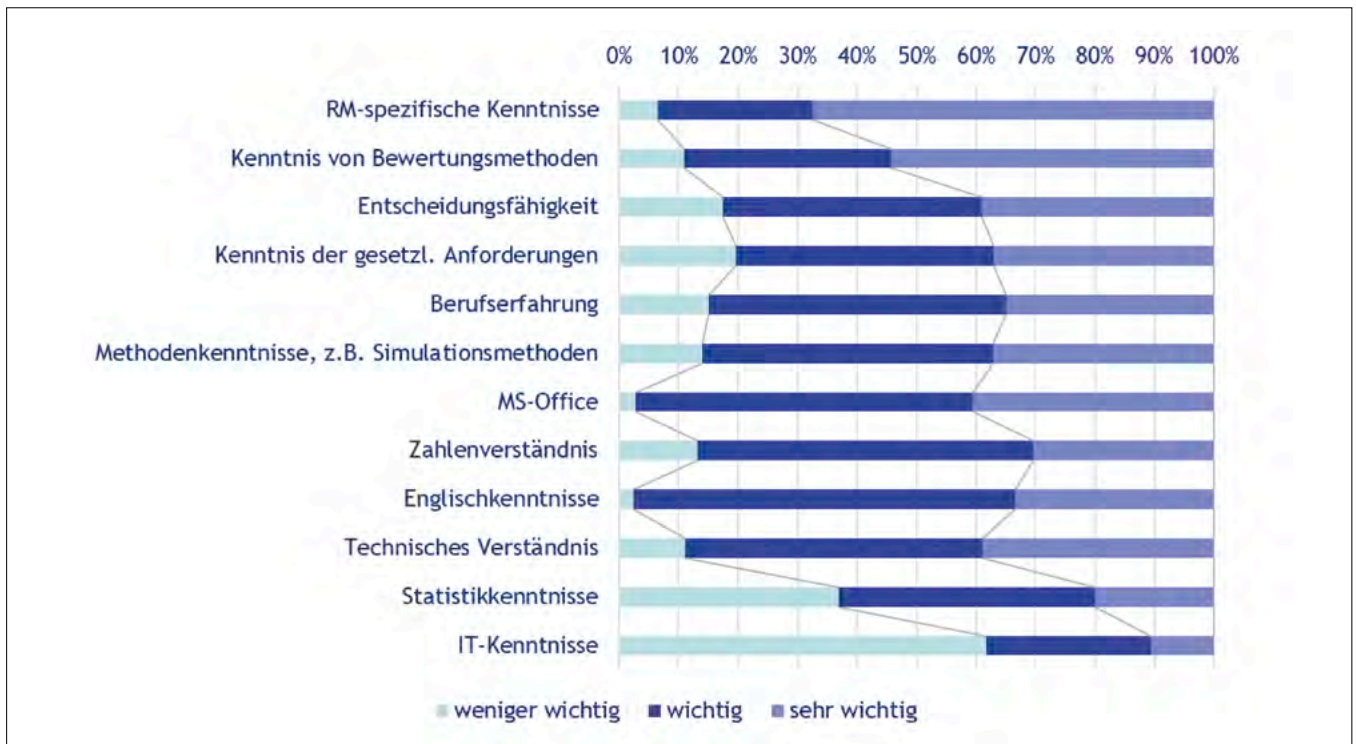


Abb. 3: Verteilung der notwendigen fachlichen und methodischen Kompetenzen von Risikomanagern, Mehrfachnennungen möglich (n=46)

werden. 17 Risikomanager stammten aus eigen- oder fremdgeführten Unternehmen, 25 aus fremdgeführten Unternehmen. Fünf Risikomanager machten hierzu keine Angaben. 18 Risikomanager waren organisatorisch einer eigenen Risikomanagementabteilung zugeordnet, zehn stammten aus dem Controlling, jeweils drei aus dem Rechnungswesen sowie dem Qualitätsmanagement. Die restlichen Risikomanager waren anderen Abteilungen zugeordnet. Aufgrund des geringen Rücklaufs wurde auf eine separate Auswertung deutscher und schweizerischer Risikomanager verzichtet.

managementprozesses durch. Eine Ausnahme stellt die Risikoberichterstattung dar, hier geben lediglich 40 % der befragten Risikomanager an, diese mindestens monatlich durchzuführen. Darüber hinaus sind das Schnittstellenmanagement, die Risikoüberwachung und -steuerung sowie die Risikodokumentation wichtige Aufgaben der Risikomanager. Hier zeigt sich die besondere Bedeutung des Risikomanagements als unternehmensweiter Informations- und Kommunikationskanal für außer-gewöhnliche funktions- und abteilungsübergreifende Themen im Unternehmen (zu den verschiedenen Lokalisierungen des Risiko-

managements im Unternehmen vgl. Tekathen, 2015, S. 326). Ungeachtet des umfangreichen und vielseitigen Aufgabenspektrums verwenden 40 % der Risikomanager weniger als 50 % ihrer wöchentlichen Arbeitszeit für die Erfüllung von RM-Aufgaben. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass zwar viele Unternehmen RM in ihre Unternehmensstruktur integrieren, das RMS aber insgesamt wenig ausgereift ist und die Risikomanager eine eher koordinierende RM-Funktion ausüben.

In Bezug auf die notwendigen Qualifikationen bewerten die Risikomanager persönliche Kom-

### Welche Aufgaben- und Kompetenzprofile haben Risikomanager?

Vorab ist festzuhalten, dass eine weite Streuung der Antworten bei der Auswertung des Fragebogens festgestellt wurde. Dies deutet darauf hin, dass das Aufgabenfeld zwischen den jeweiligen Risikomanagern stark variiert, was wiederum die Vielseitigkeit dieses Berufsbilds unterstreicht. Die Aufgabenschwerpunkte der Risikomanager sind der Abbildung 2 zu entnehmen.

Besonders häufig führen die Risikomanager klassische Tätigkeiten des operativen Risiko-

**Autoren**



**Prof. Dr. Ute Vanini**  
vertritt seit 2003 die Fachgebiete Controlling und Risikomanagement an der Fachhochschule Kiel. Sie ist Sprecherin des bundesweiten Arbeitskreises Controlling-Professuren an (Fach-) Hochschulen (AKC).  
E-Mail: [ute.vanini@fh-kiel.de](mailto:ute.vanini@fh-kiel.de)



**Hendric Gutacker, M.A.**  
hat 2018 sein Masterstudium in BWL an der FH Kiel absolviert. Im Zug eines Auslandsprogramms hat er sein Fachwissen auf internationaler Basis erweitert und parallel den Master of International Business abgeschlossen. Er ist für die Wirtschaftskanzlei Taylor Wessing, Hamburg im Controlling tätig.  
E-Mail: [h.gutacker@taylorwessing.com](mailto:h.gutacker@taylorwessing.com)

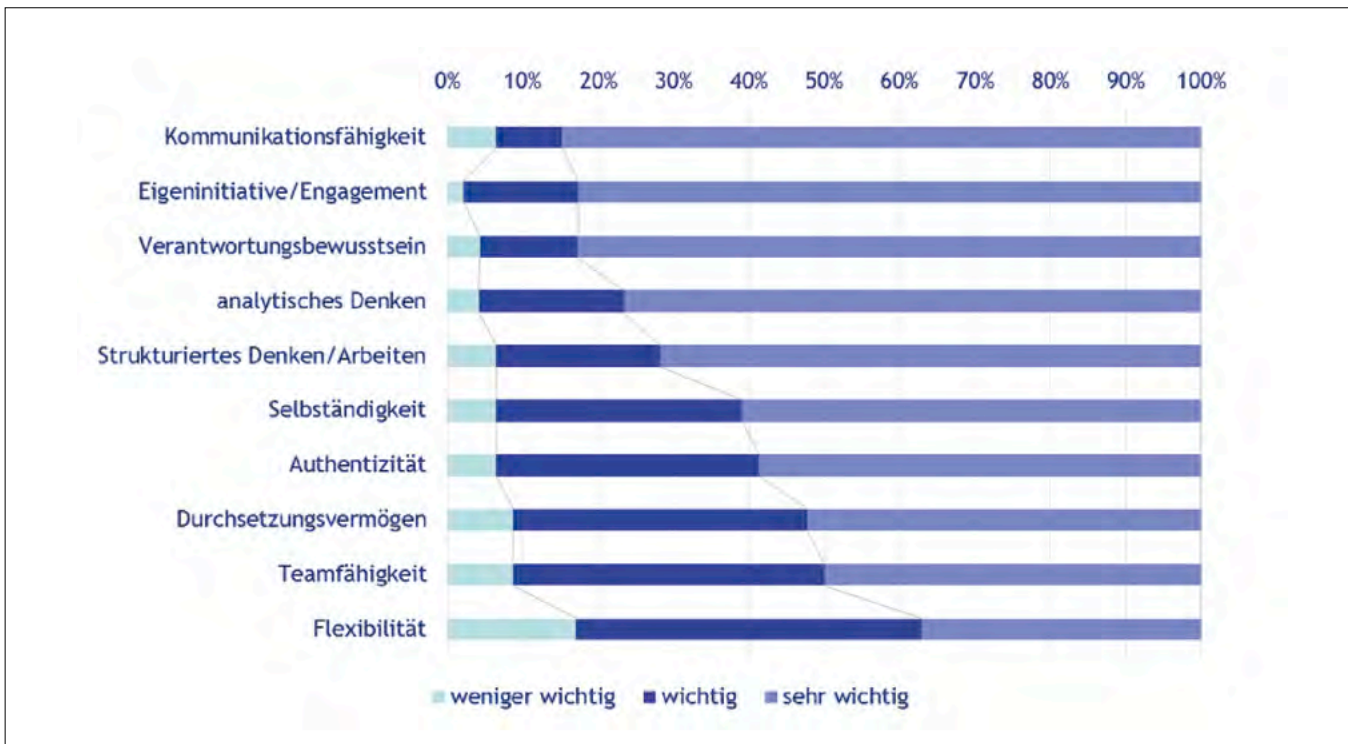


Abb. 4: Verteilung der notwendigen persönlichen Kompetenzen von Risikomanagern, Mehrfachnennungen möglich (n=46)

petenzen wichtiger als fachliche und methodische Kompetenzen. Bei den fachlichen und methodischen Kompetenzen sind vor allem RM-spezifische Kenntnisse sowie Kompetenzen zur Risikobewertung wichtig, während Statistik- und IT-Kenntnisse überraschenderweise eine geringere Bedeutung haben. Bei den persönlichen Kompetenzen dominiert die Kommunikationsfähigkeit, gefolgt von Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein und analytischem Denken.

### Welche Rollen nehmen Risikomanager ein?

In einer Vorstudie wurden anhand einer Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen verschiedene Rollen von Risikomanagern entwickelt und durch die Befragung überprüft. Unter einer Rolle wird ein konsistentes Bündel von Erwartungen an die Aufgaben und die Aufgabenerfüllung der Position des Risikomanagers verstanden (zur Rollendefinition vgl. Wiswede, 1997, S. 26).

Rollenmodelle dienen der Vereinfachung und der unternehmensinternen Kommunikation komplexer Konstrukte wie z.B. umfangreicher Aufgabenbündel durch die Verwendung von plakativen Rollenbezeichnungen. Damit dienen sie der Abgrenzung und Positionierung einer Stelle in einer Organisation und der Orientierung des Stelleninhabers (vgl. Rambusch & Sill, 2007, S. 378 f.). Durch konsistente Rollen werden zudem unklare Erwartungen des Stelleninhabers selbst sowie anderer Organisations-

Rolle	Beschreibung
Risikocontroller/ Methodenspezialist	Ich verfüge über ausgeprägte Methodenkenntnisse in Bezug auf die Identifikation, Analyse, Bewertung und Überwachung von Risiken.
Sicherheitsreferent	Man kann mich als Experten für das Sicherheitsmanagement (z.B. von IT-Lösungen, für den Brandschutz oder bei Naturkatastrophen) bezeichnen.
Qualitätsmanager	Ich bin dafür verantwortlich, eine angemessene Qualität von Produkten oder Prozessen herzustellen.
Projektrisikomanager	Ich arbeite im Risikomanagement von Projekten, Sorge für den Wissenstransfer innerhalb der Projekte und bin weisungsbefugt.
Ansprechpartner	Ich bin der zentrale Ansprechpartner rund um das Thema Risikomanagement.
Kommunikation/ Berater	Ich kommuniziere neue Entwicklungen im Risikomanagement, schule Mitarbeiter und Führungskräfte und berate sie.
Konzeption/ Dokumentation	Ich konzipiere und implementiere neue Methoden des Risikomanagements und dokumentiere die Ergebnisse.
Revisionsmanager	Ich analysiere aufsichtsrechtliche Anforderungen und Richtlinien des Unternehmens auf ihre Umsetzung und entwickle Kontrollmaßnahmen.

Abb. 5: Rollen von Risikomanagern (Quelle: Vanini, 2018, S. 9 f.)

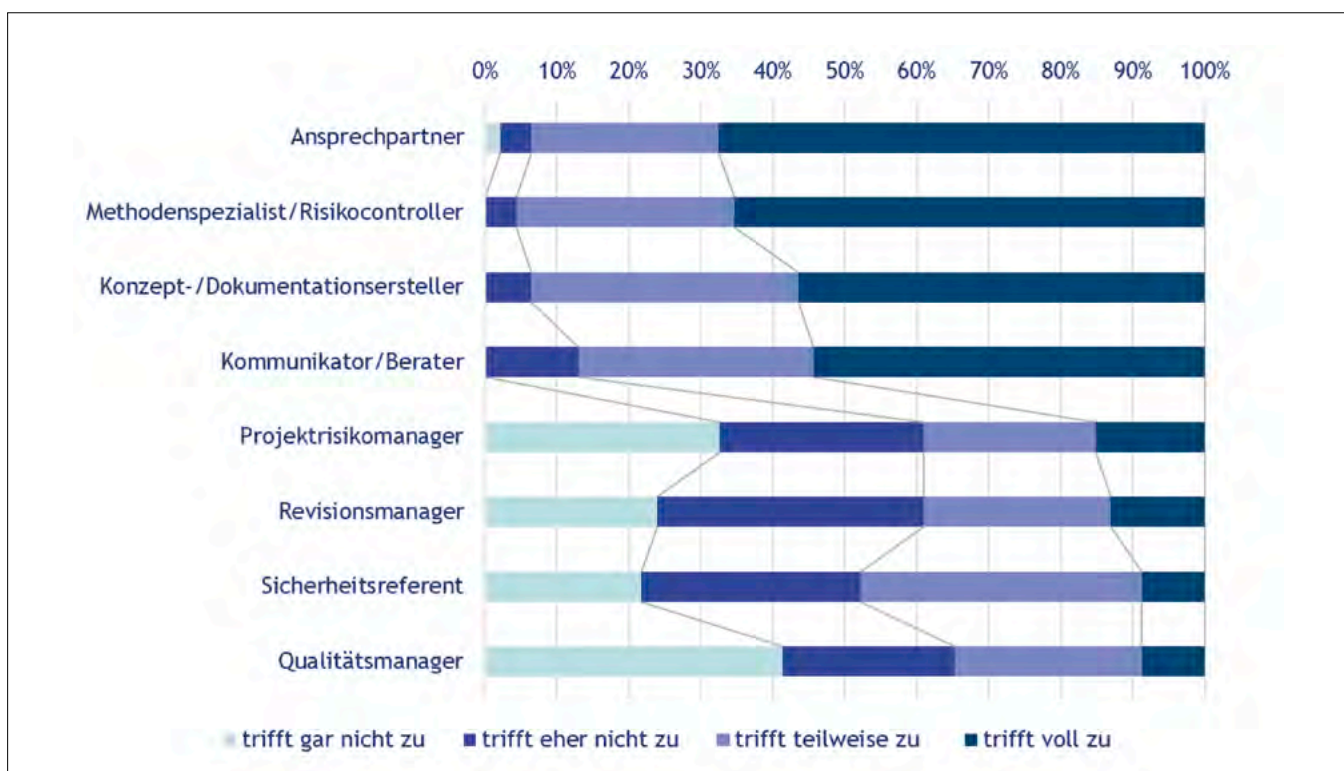


Abb. 6: Intensität der verschiedenen Rollen von Risikomanagern (n=47)

mitglieder reduziert und eine rollengerechte Aus- und Weiterbildung des Stelleninhabers unterstützt. In der Vorstudie wurden insgesamt acht Rollen von Risikomanagern identifiziert (vgl. Vanini, 2018).

Insgesamt gibt es sowohl eher weit gefasste Rollen wie die des Risikomanagers als Ansprechpartner oder Berater und Kommunikator in allen Fragen des Risikomanagements, als auch enggefaste Rollen wie die des Projektrisikomanagers oder des Sicherheitsreferenten. Die verschiedenen Rollen spiegeln die Vielfalt des RM-Verständnisses in der Unternehmenspraxis wider, das von einem eher enggefaste, auf die Vermeidung von rechtlichen und technischen Risiken fokussierten Compliance- bzw. Sicherheitsmanagements bis zu einem unternehmensweitem, auf die Sicherung des Unternehmenserfolgs ausgerichteten Enterprise Risk Management (ERM) reicht (vgl. Tekathen, 2015, S. 323 ff.).

In der Befragung sollten die Risikomanager bewerten, inwieweit diese Rollen auf ihre Tätigkeit zutreffen. Dabei waren insbesondere die vier eher weitgefaste Rollen in der Unternehmenspraxis stark verbreitet. Die vier enger gefaste Rollen konnten ebenfalls – wenn auch mit einer deutlich geringeren Intensität – bestätigt werden.

**Die häufigste Rolle eines Risikomanagers ist die des Ansprechpartners für andere Unternehmensbereiche in allen RM-Fragen.** Neben der Identifikation, Bewertung und Kommunikation von Risiken ist dieser Risikomanager mit der Konzeptentwicklung sowie mit Beratungs- und Schulungsaufgaben befasst. Eine ebenfalls häufige Rolle ist die des Methodenspezialisten bzw. des Risikocontrollers. Weitere häufig genannte Rollen sind die des Konzept- bzw. Dokumentationserstellers sowie Kommunikators und Beraters. Häufig agieren Risikomanager in mehreren der o.g. Rollen im Unternehmen. So ist die Rolle des Methodenspezialisten bzw. Risikocontrollers signifikant positiv mit den Rollen des Ansprechpartners ( $r=0,36$ ,  $p=0,012$ ), des Kommunikators bzw. Beraters ( $r=0,477$ ,  $p=0,001$ ) sowie des Konzept- und Dokumentationserstellers ( $r=0,468$ ,  $p=0,001$ ) korreliert. Eine ähnliche Rollenvielfalt lässt sich ebenfalls für den Ansprechpartner sowie den Konzept- bzw. Dokumentationsersteller feststellen, während die eher enger gefaste Rollen des Sicherheitsreferenten, des Projektrisikomanagers, des Revisionsmanagers oder des Qualitätsmanagers mit maximal einer weiteren Rolle signifikant zusammenhängen. Inwieweit diese Rollenvielfalt die Zufriedenheit der Risikomanager beeinträchtigt, wird im Weiteren noch untersucht.

Erstaunlicherweise können zwischen der Bedeutung der einzelnen Rollen für die Risikomanager und der Intensität der wahrgenommenen Risikomanagementaufgaben kaum signifikante Korrelationen festgestellt werden. Lediglich die Rolle des Qualitätsmanagers ist durch eine verstärkte Übernahme von Tätigkeiten der Konzeptentwicklung, der Beratung und von Aufgaben des Projektrisikomanagements charakterisiert, während die Rolle des Projektrisikomanagers einen Schwerpunkt bei der Risikosteuerung, der Beratung und dem Projektrisikomanagement aufweist. Die anderen Risikomanager-Rollen unterscheiden sich nicht signifikant in Bezug auf ihre Tätigkeitsschwerpunkte. Zudem lassen sich den verschiedenen Rollen keine eindeutigen Kompetenzprofile zuordnen.

Während die hier Rollen die inhaltlichen Aufgabenschwerpunkte der Risikomanager beschreiben, wurde anhand der Bilder in [Abbildung 7](#) erhoben, wie die Risikomanager ihre Aufgaben im Unternehmen wahrnehmen.

Hier dominieren positiv besetzte Bilder wie das des Fachmanns, des Kommunikators, des konstruktiven Herausforderers oder des Beraters. Einige Risikomanager beschreiben ihre Tätigkeit allerdings auch durch negativ besetzte Bil-



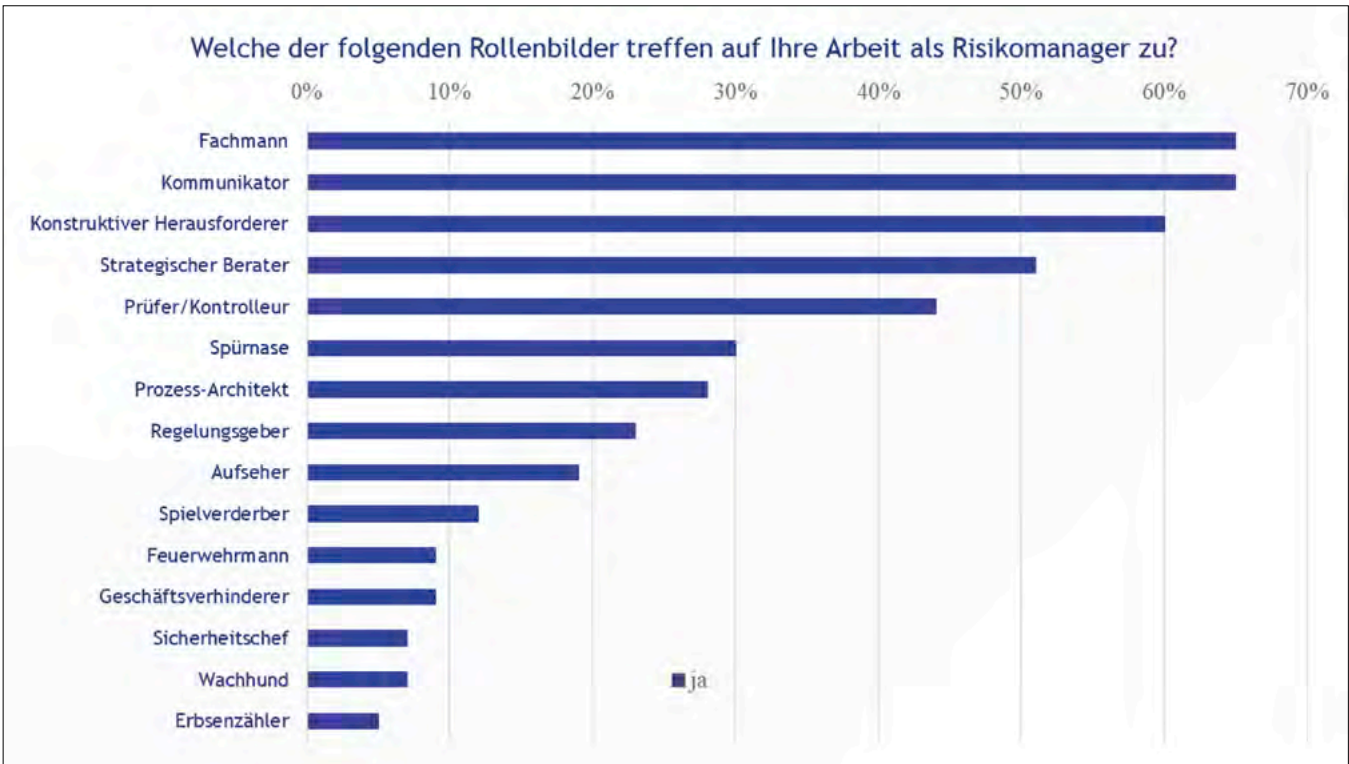


Abb. 7: Bilder zur Beschreibung der eigenen Rolle (n=42)

der wie das des Kontrolleurs, des Spielverderbers oder des Geschäftsverhinderers.

Abschließend wurden die Risikomanager nach ihrer Zufriedenheit gefragt. **Obwohl die Risikomanager insgesamt das Gefühl haben, den Anforderungen und Erwartungen gerecht zu werden, sind sie mit ihrer Rolle nur teilweise zufrieden** (vgl. [Abbildung 8](#)).

So entspricht die Rolle nur bei 40 % der befragten Risikomanager voll ihrer Stellenbeschreibung und nur bei 32 % voll den eigenen Vorstellungen und Erwartungen. Nur 21 % verfügen über einen klar definierten und abgegrenzten Aufgabenbereich und sind mit ihrer Rolle voll zufrieden. [Abbildung 9](#) zeigt den Zusammenhang zwischen der Intensität, mit der Risikomanager ihre verschiedenen Rollen im Unter-

nehmen wahrnehmen, und ihrem Zustimmungsgrad zu den Zufriedenheitskriterien.

[Abbildung 9](#) zeigt, dass die stark abgegrenzten Rollen des Sicherheitsreferenten, des Qualitätsmanagers und des Projektrisikomanagers sowie die Rolle des Ansprechpartners stärker den eigenen Vorstellungen und Erwartungen entsprechen. Insbesondere die Rolle des Si-

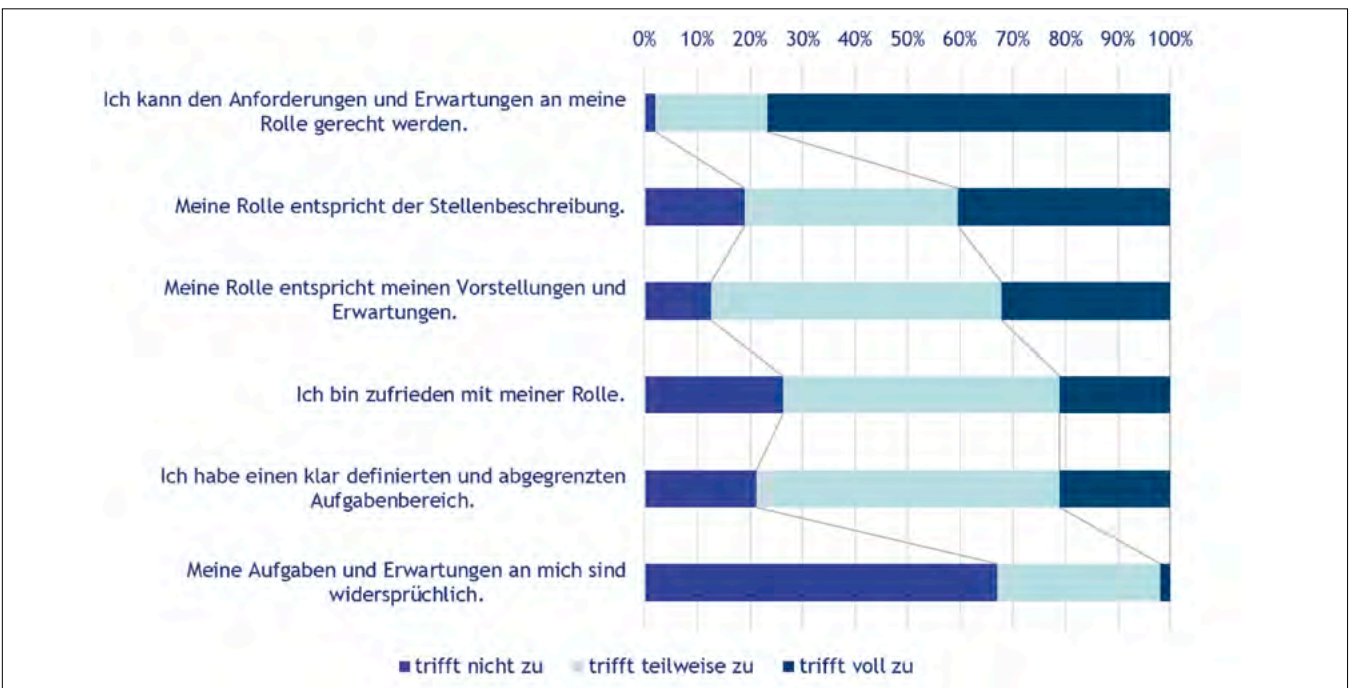


Abb. 8: Zufriedenheit der Risikomanager (n=42)

Rolle	Meine Rolle entspricht meinen Vorstellungen und Erwartungen.	Ich bin zufrieden mit meiner Rolle.	Ich kann den Anforderungen und Erwartungen an meine Rolle gerecht werden.	Ich habe einen klar definierten und abgegrenzten Aufgabenbereich.
Methodenspezialist			r=0,552 p=0,000	r=0,380 p=0,009
Sicherheitsreferent	r=0,423 p=0,002	r=0,314 p=0,022		
Qualitätsmanager	r=0,345 p=0,013			
Projektrisikomanager	r=0,302 p=0,028			
Ansprechpartner	r=0,297 p=0,042			
Kommunikator/Berater			r=0,367 p=0,014	r=0,296 p=0,038
Konzept-/Dokumentationshersteller			r=0,303 p=0,044	
Revisionsmanager				

Abb. 9: Korrelation zwischen der Rollenintensität von Risikomanagern und ihrer Zufriedenheit (n=42, nur Korrelationen mit p<0,05)

cherheitsreferenten zeichnet sich zudem durch eine überdurchschnittliche Zufriedenheit aus, was allerdings für die anderen abgegrenzten Rollenbilder nicht bestätigt werden kann. Insgesamt hängt die Zufriedenheit mit der eigenen Rolle als Risikomanager davon ab, wie sehr die Rolle den eigenen Vorstellungen und Erwartungen (r=0,663, p=0,000) sowie der Stellenbeschreibung (r=0,328, p=0,029) entspricht. Das Ausmaß von widersprüchlichen Aufgaben und Erwartungen an die Rolle des Risikomanagers steht dagegen in einem negativen Zusammenhang mit der Rollenzufriedenheit (r=-0,287, p=0,039).

### Was bedeuten die Ergebnisse für die Unternehmenspraxis?

Risikomanager nehmen in der Unternehmenspraxis eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben wahr. Zudem lassen sich verschiedene Rollen von Risikomanagern feststellen, die von eher abgegrenzten Rollen wie der des Projektrisikomanagers zu sehr weitgefassten Rollen wie der des Ansprechpartners in allen Fragen des Risikomanagements reichen. Insbesondere die eher weitgefassten Rollen lassen sich jedoch nicht anhand ihrer Aufgabenprofile voneinander abgrenzen. Zudem nehmen Risikomanager

häufiger mehr als eine Rolle ein. Die Risikomanager haben zwar überwiegend das Gefühl, dass sie den Anforderungen und Erwartungen, die an sie gerichtet werden, gerecht werden, allerdings ist nur ein kleinerer Anteil mit der eigenen Rolle voll zufrieden. Zukünftig ist eine klarere Abgrenzung der verschiedenen Rollen von Risikomanagern in Bezug auf ihre Tätigkeiten und die dafür notwendigen Kompetenzen – insbesondere für die eher weitgefassten Rollen – notwendig. Eine eindeutige Definition und Kommunikation der Rollen von Risikomanagern würde zudem zu klaren Erwartungen der anderen Organisationsmitglieder sowie der Risikomanager selbst an ihre Stelle und damit auch zu einer höheren Zufriedenheit der Risikomanager beitragen. Zudem könnten passgenaue Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für die verschiedenen Rollen entwickelt werden.

### Literatur

Bensberg, F. und Buscher, G. (2017): Controller Gesucht! Kompetenzen und Berufsbilder. In: Controlling & Management Review, 61. Jg. Nr. 8, S. 8-17.  
 Colquitt, L.L., Hoyt, R.E. und Lee, R.B. (1999): Integrated Risk Management and the Role of Risk Manager. In: Risk Management and Insurance Review, Vol. 2 No. 3, S. 43-61.

Diederichs, M. (2013): Der Risikomanager – Aufgaben, Anforderungen, Kompetenzen. In: Controlling, Vol. 25 Nr. 1, S. 4-10.

Gleißner, W. (2017): Grundlagen des Risikomanagements – Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3. Aufl., München.

Hall, M., Mikes, A. und Millo, Y. (2015): How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. In: Management Accounting Research, Vol. 26, S. 3-22.

Rambusch, R. und Sill, F. (2007): Rolle Making versus Role Taking im Controllerebereich. In: Controlling, 19. Jg. Nr. 7, S. 375-382

Schäffer, U. und Weber, J. (2015): Controlling – Trends & Benchmarks, Vallendar.

Tekathen, M. (2015): Enterprise Risk Management in der Unternehmenspraxis: Ein Zwischenfazit nach zehn Jahren ERM. In: Controlling, 27. Jg. Nr. 6, S. 323-329.

Vanini, U. (2018): Rollenmodelle von Risikomanagern – Ein empirischer Vergleich von Fremdbild und Selbstbild. In: <https://www.hslu.ch/de-ch/wirtschaft/forschung/konferenzen/carf-luzern/carf-konferenzbeitraege/risiko/> (25.01.2019).

Vanini, U. (2012): Risikomanagement, Stuttgart.

Wiswede, G. (1977): Rollentheorie, Stuttgart.

# Warum erweist sich die Kostenrechnung in öffentlichen Institutionen häufig als ein Misserfolg?

von Jürgen Weber

Der Bundesrechnungshof ist weit über die Behördenlandschaft hinaus bekannt: Jahr für Jahr prangert er öffentlichkeitswirksam Verschwendung in der öffentlichen Verwaltung an. Er belässt es aber nicht dabei, sondern will auch helfen, dass die Wirtschaftlichkeit in den Behörden besser werden kann. Ein Instrument, auf das er dabei baut, ist die Kostenrechnung.

Für den Bundesrechnungshof scheint die Kostenrechnung der Inbegriff wirtschaftlichen Denkens zu sein, ein Hilfsmittel, für das es mittlerweile in der öffentlichen Verwaltung gesetzliche Regelungen gibt. So sieht die Bundeshaushaltsordnung vor, dass „in geeigneten Bereichen“ eine Kostenrechnung einzuführen ist. Was „geeignet“ meint, wird aber nicht näher präzisiert. Über die Jahre ist sehr viel Geld in die Implementierung von Kostenrechnungen auf allen Ebenen der öffentlichen Verwaltung geflossen. Die Anstrengungen waren aber nur selten von Erfolg gekrönt. Häufig sind Instrumentenruinen entstanden, die nicht nur ihre Investition nicht wert sind, sondern – schlimmer – den Ruf von in der Privatwirtschaft üblichen Wertgrößen in der Verwaltung stark beschädigt haben. Oftmals ist die Erde verbrannt. Warum ist das passiert? Drei Gründe sind hierfür – neben anderen – verantwortlich.

(1) Die Kostenrechnung ist eine Periodenrechnung. Sie passt zur externen Rechnungslegung und löst sich wie diese von der Zahlungsebene. Das führende finanzielle System in der öffentlichen Verwaltung ist aber in Deutschland die Kameralistik. Sie basiert auf Einzahlungen und Auszahlungen („Haushaltsmitteln“). Abschreibungen z. B. sind ihr gänzlich fremd. Die Doppik

hatte in den Behörden lange Zeit einen schweren Stand. Auf der Bundesebene gibt es bis heute keine doppische Buchführung. Wer dort eine Kostenrechnung einführen will, muss deshalb sowohl eine entsprechende Systembasis aufbauen als auch ein Denken in periodischen Erfolgen vermitteln. Dies ist eine hohe Hürde.

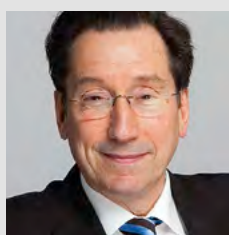
(2) Die öffentliche Verwaltung produziert Dienstleistungen. Sie bereiten einer Kostenrechnung viel größere Probleme als Sachleistungen: Sie sind zum einen nicht maschinengebunden und damit schlechter messbar und besitzen zum anderen eine deutlich höhere Qualitätsvarianz. Beides führt dazu, dass der Weg, Dienstleistungen mittels ihrer monetären Bewertung zu steuern, deutlich weniger naheliegend und geeignet ist als eine direkte Steuerung über ein Qualitätsmanagement. Zudem gibt es häufig ein Konkurrenzverhalten zwischen den Abteilungen Kostenrechnung und Qualitätsmanagement, die zumeist in unterschiedlichen Ressorts beheimatet sind.

(3) Die Einführung einer Kostenrechnung erfolgte häufig in der Annahme, dass gute Informationen automatisch dazu führen, dass damit entsprechend gesteuert wird. Dies ist aber

zumeist nicht passiert. Schon im Unternehmenssektor gibt es einen solchen Automatismus nicht. Ein striktes Steuerungsdenken fehlt aber in der Verwaltung generell: Wer auf rechtmäßiges Verwaltungshandeln gepolt ist, fragt nicht primär danach, wie man Veränderungen durchsetzen kann. Ohne einen solchen Veränderungsdruck sind die Zahlen aus der Kostenrechnung aber schnell folgenlos. Zu wissen, wie teuer eine Leistung ist, hilft nichts, wenn diese – Gesetzen und Verordnungen folgend – doch erbracht werden muss. Wirklich sinnvoll ist eine Kostenrechnung erst dann, wenn mit ihr etwas bewegt werden kann. Ein gutes Beispiel liefert derzeit der Gesundheitssektor, wo ein hoher Leistungswettbewerb besteht und Kliniken sich nur dann halten können, wenn sie sich auf die Leistungen konzentrieren, bei denen sie konkurrenzfähig sind.

Eine Kostenrechnung macht generell nur dann Sinn, wenn man genau im Blick hat, was und wie mit ihr besser gesteuert werden kann. Ein Instrument „einfach so“ einzuführen, heißt, auf ein Wunder zu hoffen. Wunder gibt es zwar immer wieder, aber doch eher im Schlaraffenland als in der Realität. ■

## 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 Valendar, Burgplatz 2, D-56179 Vallendar. Er ist zudem Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: [juergen.weber@whu.edu](mailto:juergen.weber@whu.edu)

[www.whu.edu/controlling](http://www.whu.edu/controlling)





© THATREE – www.stock.adobe.com

## Transfer Pricing – Chance zur Wertschöpfung oder extremes Compliance-Risiko?

### Die (neue) Rolle des Controllers zwischen Geschäftssteuerung, Steuern und Zoll

von Frank Schöneborn

Seit vielen Jahren beschäftigen sich Controller mit Verrechnungspreisen. Hinlänglich bekannt sind die ersten Arbeiten von Schmalenbach, der die Funktion von Verrechnungspreisen als Controlling-Instrument zur Koordination von Teilbetrieben begründete (vgl. Schmalenbach 1909, S. 169 f.). Zu damaliger Zeit stand die Grenze der einzelnen Gesellschaft nicht im Fokus und es war nicht von Belang, ob Verrechnungspreise zwischen Konzerngesellschaften auch grenzüberschreitend Wirkung entfalten können und deshalb Steuergesetze der betroffenen Länder zu berücksichtigen sind. Die heutzutage aus der betrieblichen Praxis nicht mehr wegzudenkende Compliance war als Parameter unternehmeri-

schen Handelns so nicht bekannt, regulatorisches Rahmenwerk gab es wenig, der redliche, ordentliche und gewissenhafte Kaufmann war das Leitbild.

#### Verrechnungspreise – kein Neuland

Über Jahrzehnte haben sich so konzerninterne Transferpreise als Steuerungsinstrument der Controller bewährt. Die steuerliche Relevanz von Verrechnungspreisen gewann erst im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung der Konzerne an Bedeutung, da sich mit-

tels geschickt gesetzter Verrechnungspreise zwischen Konzerngesellschaften Gewinne zwischen Ländern verlagern lassen. Die gezielte Ausnutzung des internationalen Steuergefälles ermöglicht eine Optimierung der Ertragsteuern im Konzern.

Intensiv diskutiert wird das so ggfs. vorhandene Spannungsverhältnis von steuerlichen- und betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen (vgl. Hanken 2018, S. 56 ff.). Internationale Verrechnungspreise wirken sich auf das finanzielle Ergebnis der jeweils betroffenen Teilkonzerne und Gesellschaften aus und nach wie vor haben sie nicht selten einen signifikanten Einfluss auf



Abb. 1: Klassisch-funktionale Sichtweise auf Verrechnungspreise

finanzielle Zielgrößen einzelner Entscheidungsträger. Zwangsläufig führt dies dazu, dass sich die interne Preisfindung in manchen Konzernen primär an den individuellen Zielvorgaben der beteiligten Parteien ausrichtet. Interne Verhandlungen und entsprechend intransparente Intercompany-Preisbildungsprozesse, die nach steuerlichen Standards nur eingeschränkt überprüft bzw. dokumentiert werden können, folgen in diesen Unternehmen damit ausschließlich betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen und nicht steuerlichen Grundregeln wie etwa der des Fremdvergleichsgrundsatzes. Steuerliche Risiken sind die Folge, auch wenn ein neutraler Beobachter einer konzerninternen

Preisverhandlung durchaus den Eindruck von fremdüblichem Verhalten bekommen kann. Die Abbildung 1 illustriert unterschiedliche Zielsetzungen von Verrechnungspreisen aus Sicht von Controlling und Tax.

Die Komplexität des internationalen Steuerrechts, gepaart mit dem Steuergeheimnis und damit einhergehender kommunikativer Zurückhaltung, erschwert es Controllern bisweilen, die steuerlichen Aspekte des Transfer Pricing umfassend zu durchdringen und in die Tätigkeit einfließen zu lassen. Aufgrund der jüngeren Entwicklungen im regulatorischen Umfeld wird dies nun dringend erforderlich.

### Volatilität und Dynamik im Steuerrecht

Heute ist bekannt, dass tendenziell amerikanische, technologiefokussierte Konzerne ihre Verrechnungspreissysteme aggressiver steuerlich optimiert haben als etwa deutsche Konzerne. Seit der Jahrtausendwende begann nicht zuletzt vor diesem Hintergrund auf der Seite der Steuerlegislative eine unaufhörliche Dynamik. In vergleichsweise kurzer Zeit haben die Finanzverwaltungen vieler Länder bemerkt, dass hier möglicherweise massiv Steuersubstrat verloren geht – die Vorstellung des untaxed Dollar auf einer Karibikinsel ist geradezu sinnbildlich.

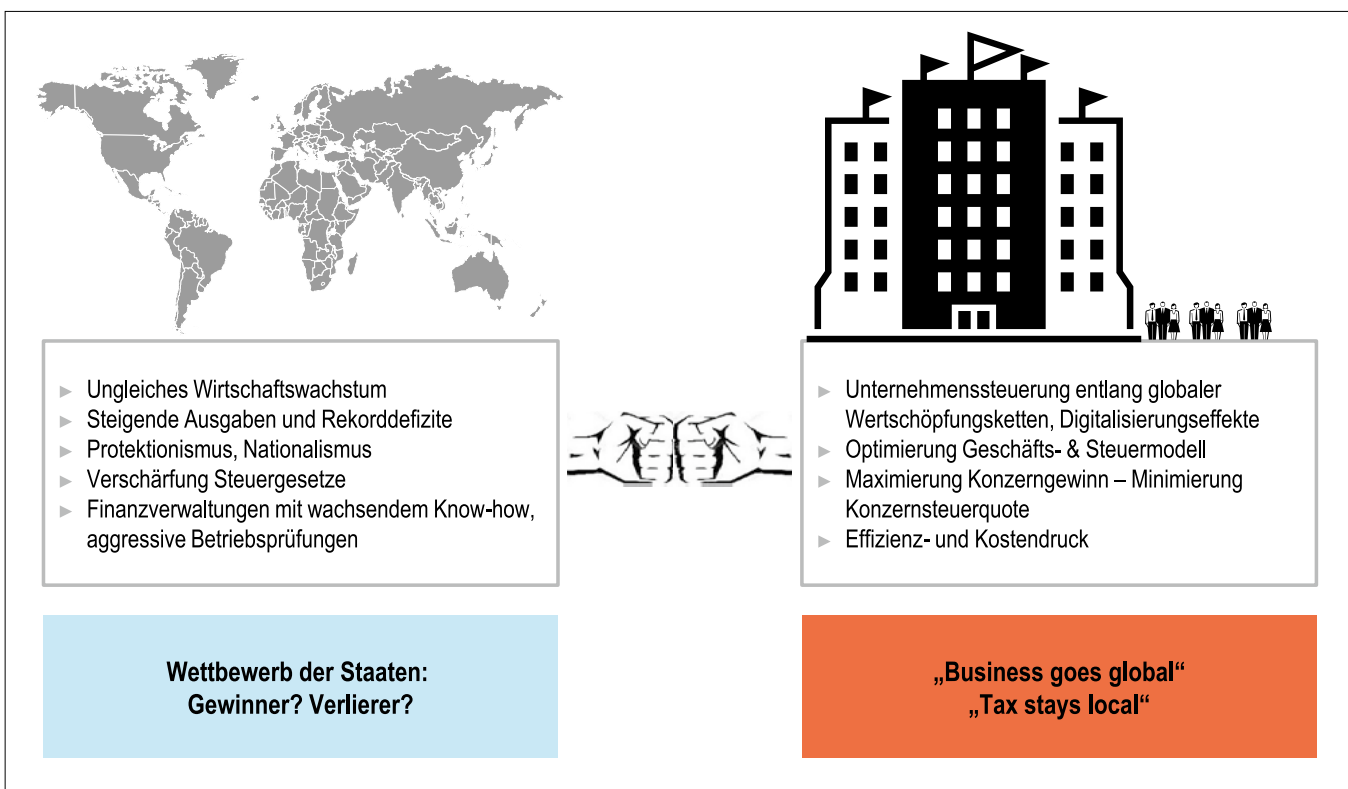


Abb. 2: Staatliche vs. Unternehmensinteressen

So wurden Steuergesetze seitdem in immer kürzer werdenden Abständen verschärft. War es zu Beginn lediglich die Vorgabe, unter fremden Dritten übliche Preise nach dem Fremdvergleichsgrundsatz (sog. „at arm's length Prinzip“) anzuwenden, wurden in der Folge den Unternehmen umfangreiche Verrechnungspreisdokumentationsvorschriften auferlegt.

Die auch in der Öffentlichkeit zunehmend bekannte „Base Erosion and Profit Shifting“- (BEPS)-Initiative der OECD zur Vermeidung von Gewinnverlagerungen hat dem Thema seit 2014 nochmals deutlich mehr Dynamik verliehen, und so streben Industrie- ebenso wie Schwellen- und Entwicklungsländer jetzt immer aggressiver nach einem aus ihrer Sicht fairen Anteil am globalen Besteuerungsvolumen. Vor allem mit dem erstmals für 2016 eingeführten Country-by-Country-Reporting (CbCR) als ein Aktionspunkt der BEPS-Initiative wurden Konzerne gebläht: Es ermöglicht Prüfern lokaler Finanzverwaltungen völlig neue Einblicke in die globale Verteilung von wirtschaftlicher Aktivität und versteuertem Gewinn. International agierende Unternehmen, selbst wenn sie nicht aggressiv nach steuerlichen Optimierungen streben bzw. streben, sind so unwillkürlich zwischenstaatlichen Verteilungskämpfen ausgesetzt. Die [Abbildung 2](#) verdeutlicht den Gegensatz von staatlichen und Unternehmensinteressen.

Steuerliches Interesse an Verrechnungspreisen ist Controllern vermutlich nicht neu. Informationen und Finanzdaten für Verrechnungspreisdokumentationen müssen meist sie liefern, sei es für die Stammdokumentation (Master file) oder für die Dokumentation einzelner Konzerngesellschaften (Local files). Verbreitet Schwierigkeiten ergeben sich für Controller durch die steuerlich gewünschte Aufbereitung der Daten, denn GuVs müssen in Berichtsdimensionen erstellt werden, die ihnen ungewöhnlich erschei-

nen. Zur Geschäftssteuerung nach Sparten bzw. Profit-Centern sind Reports nach Intercompany-Transaktionstypen entlang der konzerninternen Wertschöpfungs- bzw. Lieferketten i.d.R. nicht erforderlich.

Die Beratungspraxis zeigt, dass Controller spätestens dann im Mittelpunkt stehen, wenn im Zuge einer steuerlichen Betriebsprüfung neben Umsatz-, Lohn- und Körperschaftsteuer erstmals auch Verrechnungspreise Prüfungsschwerpunkt sind und sich durch hohe Intercompany-Verrechnungsvolumen materielle Nachforderungen in Millionenhöhe abzeichnen.

### Compliance und Haftung im Transfer Pricing

Einige Controller mag die Verbindung von Compliance zu Verrechnungspreisen zunächst überraschen. Auf Verrechnungspreisfachtagungen werden jedoch seit etwa zwei Jahren auch Steuerstrafrechtsaspekte immer häufiger diskutiert, und Finanzrichter wie Staatsanwälte sind auf dem Podium keine Seltenheit. Die Hintergründe dieser überaus ernsten Entwicklung sollten deshalb auch mit Verrechnungspreisen befassende Controller verstehen.

Bei den meisten Unternehmen werden seitens der Finanzverwaltungen aktuell Zeiträume von 2011 bis 2016 geprüft und vielfach wird erstmalig auch ein Schwerpunkt auf Verrechnungspreise gelegt, auch wenn es einschlägige Vorschriften zur Dokumentation bereits seit 2003 gibt: Dabei genügt in Deutschland eine Vorlage auf Anfrage des Prüfers binnen 60 Tagen nach Anforderung (AO § 90). Spätestens auf Anfrage eines Prüfers sind Finanzdaten notwendig und Controller aufgefordert, diese kurzfristig und mit hoher Detailtiefe zu liefern. Dies gestaltet sich oft problematisch, denn

nicht immer wurden in diesen Jahren solide, steuerlich verwertbare TP-Dokumentationen freiwillig „auf Vorrat“ erstellt.

### Compliance ist eng verwoben mit Haftung.

Unerwartete Mehrarbeit, die vermeintlich keinen Mehrwert generiert, trifft in dieser Situation nicht immer auf personelle Ressourcen und entsprechende Bereitschaft zur Priorisierung. Verzug und bewusste wie unbewusste Abstriche in der Datenqualität und -konsistenz sind in diesen Fällen unvermeidlich. Bleiben so in einer Betriebsprüfung Sachverhalte unklar, sind Preisfindungen nicht nachvollziehbar und ist die Datenqualität nicht hinreichend, werden Feststellungen des Prüfers zwangsläufig ein steuerliches Mehrergebnis zur Folge haben. Damit ist objektiv im Prüfungszeitraum eine Steuerverkürzung eingetreten, und es stellt sich die Frage nach der Ursache und wer im Unternehmen die Verantwortung hierfür trägt.

Compliance ist eng verwoben mit Haftung: Die Geschäftsleitung, in erster Linie aber der CFO ist für die Sicherstellung der steuerlichen Compliance verantwortlich. Bei leichtfertigen Steuerverkürzungen oder nachgewiesenem Vorsatz können ihm auch persönlich Konsequenzen drohen. Geschäftsführer oder Vorstände können jedoch meist nur vermuten, dass in Bezug auf Verrechnungspreise und deren Management im Tagesgeschäft etwas nicht regelkonform läuft. Offensichtlich tritt dies nicht zutage. Werden deshalb regelmäßige Berichte eingefordert und erfolgen persönliche Rücksprachen, trägt dies zur Sicherstellung eines stabilen organisatorischen Ablaufs in Bezug auf Verrechnungspreise im Unternehmen bei. Diese Maßnahmen beweisen auch im Nachhinein die Erfüllung von Aufsichtspflichten durch die Geschäftsleitung und Sorgfalt im Managementhandeln. Wenn CFOs vor diesem Hintergrund intern mögliche Verrechnungspreisrisiken hinterfragen, welche Rückmeldung käme von der Steuerabteilung, welche vom Controlling zurück?

Entsprechend der Delegation von Aufgaben und Zuständigkeiten werden auch andere untergeordnete Bereiche bzw. Funktionen glei-

#### Autor



#### Dr.-Ing. Frank Schöneborn

ist Partner für Operational Transfer Pricing bei Ernst & Young (EY). Nach 17 Jahren in der Industrie berät er seit 2015 Experten für Konzernsteuern, Accounting, Controlling und IT, die sich mit der operativen Implementierung von Verrechnungspreisen auseinandersetzen müssen.

E-Mail: frank.schoeneborn@de.ey.com



	Tax	Controlling	Accounting	Vertrieb
▶ Übergreifende Koordination / Governance des Transferpreisprozesses	X	X		
▶ Sicherstellung der Tax Compliance, Richtlinienerstellung	X			
▶ Informationen über neue Produkte / Transaktionen sowie Zukauf / Aufbau neuer Gesellschaften	X	X	X	X
▶ Identifikation von Funktions- & Risikoprofilen	X			
▶ Definition von Transaktionen und Parameter inkl. Gruppierung und Verrechnungsbeschränkungen	X			
▶ Festlegung der Verrechnungspreismethoden je Gruppierung	X	X		
▶ Definition standardisierter Verrechnungspreis-Kalkulationsschemata		X		
▶ Gestaltung von Vertragskonditionen (Vertragsmanagement)	X	X		X
▶ Erlösplanung und Profitabilitätsanalyse		X		X
▶ Verkaufspreiskalkulation		X		X
▶ Planung des Transaktionsvolumens		X		X
▶ Kostenplanung		X		X
▶ Kostenkalkulation je Lieferung / Leistung		X		X
▶ Verrechnungspreiskalkulation für alle Transaktionen und Verbundbeziehungen		X		X
▶ Pflege in den Systemen der liefernden und empfangenden Einheit		X		X
▶ Rechnungsstellung / Verrechnung von Lieferungen & Leistungen sowie Verbuchung der Umsätze & Kosten		X	X	X
▶ Erstellung Management / Tax Reporting und Konsolidierung	X	X	X	
▶ TP-Monitoring / regelmäßiger Soll-Ist-Abgleich	X	X		
▶ Kalkulation notwendiger Preisanpassungen	X	X		
▶ Bestandsbewertung für fertige und unfertige Erzeugnisse		X	X	
▶ TP-Dokumentation inkl. Benchmarkstudien, Transaktionsmatrix, segm. GuV in local files	X	X		
▶ Management der Betriebsprüfung	X			

Abb. 3: Verrechnungspreisprozess und funktionale Zuständigkeiten

chermaßen haftbar. So könnte etwa das Controlling, wenn es um die Kalkulation von Verrechnungspreisen auf Produktebene oder um Serviceabrechnungen geht, im Einzelfall auch alleinig verantwortlich sein. So illustriert die [Abbildung 3](#) eine anzutreffende funktionsübergreifende Verteilung der Zuständigkeiten innerhalb des typischen TP-Prozesses, wobei mehrere Kreuze kritische Schnittstellen darstellen (ähnlich auch als RACI-Matrix: vgl. Wellens/Wall 2016, S. 1390).

### Nachforderungen im ein- oder zweistelligen Millionenbereich sind keinesfalls selten.

Da sich die Schwere der steuerlichen Verfehlung primär an der Höhe der verkürzten Steuern orientiert, ist dies in Bezug auf Verrechnungspreise besonders kritisch. Es ist keine Seltenheit, dass Innenumsätze eines Konzerns die gleiche Größenordnung erreichen wie die Außenumsätze. Es liegt auf der Hand, dass Betriebsprüfungen, die Transferpreise zum Gegenstand haben und z. B. Fehler in Prozessen

und Daten entdecken, sehr schnell viel Mehrergebnis für die Verwaltungen bringen können, Nachforderungen im ein- oder zweistelligen Millionenbereich sind keinesfalls selten. Und ein weiterer überaus kritischer Aspekt kommt hinzu: Aufgrund der hohen Summen passt ein Prüfer u. U. nicht nur die Werte in der Steuererklärung nach oben an, sondern meldet die Angelegenheit auch der Straf- und Bußgeldsachenstelle, um nicht selbst später mit einem Vorwurf der Strafvereitelung im Amt konfrontiert zu werden.

In diesem Kontext ist nicht nur für Steuerexperten, sondern auch für Controller ein Schreiben des deutschen Bundesministeriums der Finanzen (BMF) zu § 153 AO aus dem Jahr 2016 bedeutsam (Vgl. BMF 2016). Hierin wird ausgeführt, dass ein wirksames Compliance-Management-System für Steuern (Tax-CMS) ein Indiz sein kann, dass weder Leichtfertigkeit noch Vorsatz ursächlich für eine objektiv festgestellte Steuerverkürzung waren. CFOs, Steuerexperten und Controller können daraus leicht den Umkehrschluss ziehen: Gibt es materielle Feststellungen in Betriebsprüfungen und wurde

im Unternehmen kein angemessenes Tax-CMS für Verrechnungspreise eingerichtet, wird mindestens Leichtfertigkeit unterstellt werden, was oftmals Ordnungswidrigkeitsverfahren mit Bußgeldern oder u. U. auch strafrechtliche Verfahren für Organe und leitende Mitarbeiter zur Folge hat (vgl. Wellens/Wall 2016, S. 1385 f.).

## Zoll und Verrechnungspreise

Für Controller ist noch eine weitere Dimension bedeutsam, die sowohl betriebswirtschaftliche als auch Compliance-Elemente enthält: der Zoll. Etwa zwei Drittel des Welthandels finden konzernintern statt und damit sind Verrechnungspreise auch für Zöllner von Interesse. Die Wechselwirkungen sind dabei nicht zu unterschätzen. Zwar kennen sowohl das Zollrecht als auch das internationale Steuerrecht den Fremdvergleichsgrundsatz und setzen im Fall konzerninterner Lieferungen darauf, sowohl die Einfuhrabgaben als auch die Ertragsbesteuerung an fremdvergleichsüblichen Maßstäben bzw. Preisen zu orientieren, dennoch besteht ein grundsätzlicher Interessengegensatz mit

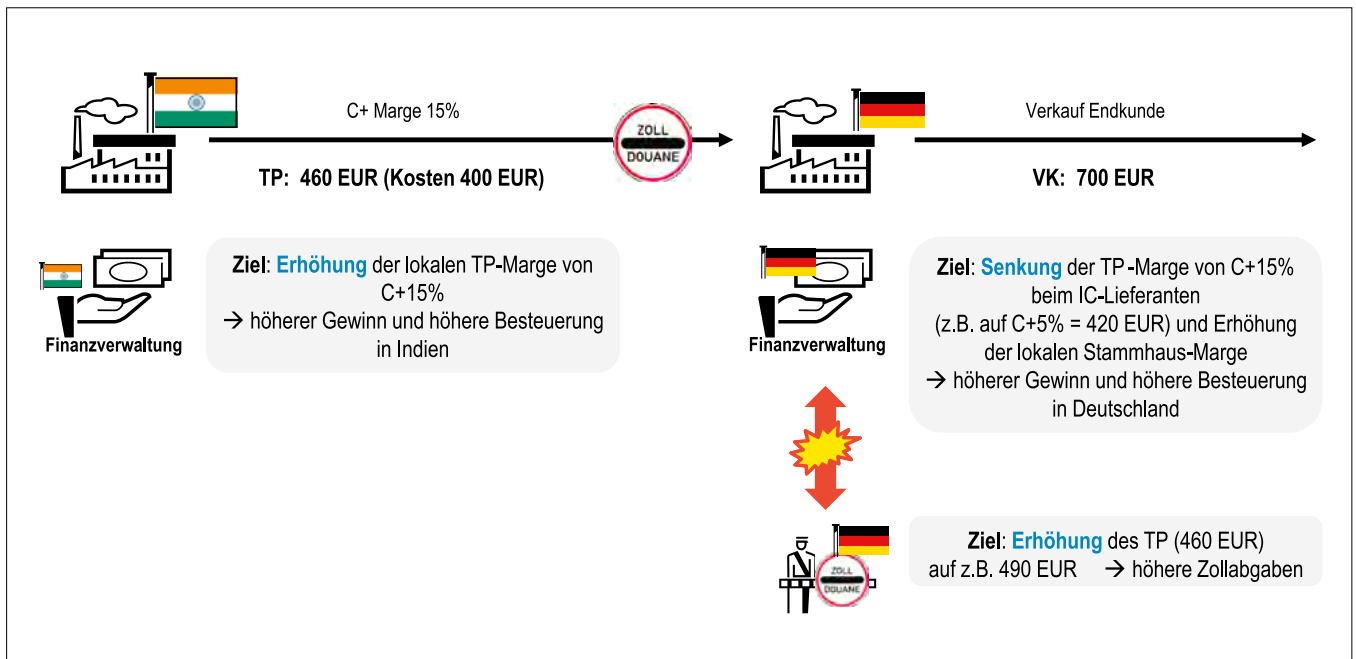


Abb. 4: Interessenkonflikt zwischen Verrechnungspreisen und Zoll bei Importvorgängen

hohem Konfliktpotenzial. Die Abbildung 4 illustriert dies an einem Beispiel für Warenlieferungen aus Indien nach Deutschland und zeigt neben den indischen zugleich auch die unterschiedlichen Interessen von Zoll- und Finanzverwaltung innerhalb Deutschlands. Die indische Gesellschaft soll als konzerninterner Auftragsfertiger gemäß der Kostenaufschlagsmethode („C+“) einen moderaten Gewinn aus den Lieferungen nach Deutschland erhalten.

Das Zollrecht kennt als Begriff den Zollwert, dies ist der transaktionale Wert einer einzelnen Warenlieferung und je nach Zolltarif der betroffenen Warenkategorie wird darauf eine Abgabe erhoben. Sie ist unmittelbar an die Einfuhr geknüpft und zeitnah zu leisten. Dabei besteht zollseitig stets die Vermutung, der ausgewiesene Preis auf der beiliegenden Intercompany-Rechnung könnte zu niedrig angesetzt sein, um Zollabgaben zu vermeiden. Bestätigt sich dies im Rahmen einer Prüfung, wird Zoll nacherhoben.

Ein anderes Bild ergibt sich aus Sicht der Ertragssteuer und des Prüfers, der sich meist Jahre später im Rahmen einer Betriebsprüfung einer Konzerngesellschaft mit Verrechnungspreisen auseinandersetzt. Bezog die Gesellschaft konzernintern Ware aus dem Ausland, besteht die Vermutung, dass die ihr in Rechnung gestellten Preise zu hoch waren. Entsprechend niedriger fiel das zu versteuernde Ergeb-

nis aus – und umso weniger Steuersubstrat ergibt sich für die Finanzverwaltung. Sofern konzerninterne Lieferbeziehungen über die Zollunionsgrenzen der EU hinweg bestehen, bedeutet dies zwei in der Regel völlig entkoppelte, nicht abgestimmte, zeitlich deutlich auseinanderfallende und vor allem von gegensätzlichen Interessen geprägte Prüfungen mit jeweils eigenen Rechtsgrundlagen.

Auf regulatorischer nationaler wie internationaler Ebene ist kaum Konsens in Sicht. Die WTO war bestrebt, zollrechtliche und ertragsteuerliche Positionen in Einklang zu bringen. Dies scheiterte jedoch, zu unterschiedlich waren die Positionen (vgl. Rost 2014, S. 127-128).

### EuGH setzt Pragmatismus Grenzen

Ein auch für Controller sehr interessanter Fall wurde dazu kürzlich vor dem Finanzgericht (FG) München verhandelt (vgl. De Angelis/Elshof 2018). Ein deutsches Tochterunternehmen eines japanischen Mutterkonzerns vertrieb lokal dessen Produkte. Die Verrechnungspreise für die Produkte basierten auf dem Budget. Um eine fremdübliche Marge des deutschen Unternehmens sicherzustellen und Streitigkeiten zu vermeiden, bestand ein Vorabverständigungsabkommen mit der Finanzverwaltung. Dies sah auch Ausgleichszahlungen für den Fall vor,

dass die deutsche EBIT-Marge nicht in der fremdüblichen Bandbreite liegen sollte. In einem Zeitraum geschah dies aufgrund von Planabweichungen, das deutsche Unternehmen machte Verlust und das japanische liefernde Werk glich vereinbarungsgemäß die Differenz zum Zielergebnis am Jahresende per Einmalzahlung aus. Damit entstand ein positives Ergebnis und es ergaben sich auch für Deutschland Ertragsteuern. Dieses pragmatische Vorgehen ist in der Praxis durchaus verbreitet und wird seit langem kontrovers diskutiert (vgl. Greinert/Metzner 2014, S. 623, Schöneborn, 2015 S. 153f.).

**Abhilfe schafft nur die unterjährige Überwachung und ergebnisbezogene Aussteuerung des Intercompany-Verrechnungsgeschehens – und dazu sind insbesondere Controller mit ihrer Prozess- und Systemkompetenz gefordert.**

Im Umkehrschluss ist nachvollziehbar, dass die unterjährig fakturierten Preise, die Basis für die laufenden Zollanmeldungen waren, offenbar zu hoch waren. Seitens der Zollverwaltung müssten deshalb bereits gezahlte Zölle anteilig erstattet werden, so die Auffassung des Unter-

nehmens. Der Erstattungsantrag wurde jedoch vom Hauptzollamt abgelehnt. Pauschale, rückwirkende Berichtigungen ohne Bezug zu einzelnen Einfuhrvorgängen wären nicht möglich und die Vorläufigkeit der berechneten Preise wurde gegenüber dem Hauptzollamt zum Zeitpunkt der Einfuhr auch nicht erwähnt. Das FG München legte den Fall aufgrund der hohen Relevanz dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) vor, verbunden mit der Frage, wie aus Sicht des europäischen Zollrechts mit solchen Jahresendadjustierungen umzugehen sei und ob jeder Einfuhrvorgang einzeln berichtigt werden müsse. Experten erwarteten sich Rechtssicherheit, das Urteil überraschte jedoch: Jahresendadjustierungen sind nicht relevant (vgl. Eder 2018, S.3). Der Unionszollkodex kennt keine vorläufigen Preise und nachträgliche Gutschriften führen nicht zu Erstattungen, sie sind nicht im Zollwert zu berücksichtigen. Wohl darf aber vermutet werden, dass bei Nachbelastungen Nacherhebungen unvermeidlich sind. Entsprechende Pflichten zur Nachmeldung ergeben sich zumindest in Deutschland (vgl. Vonderbank 2014, S. 122).

Insgesamt war das EuGH-Urteil eine deutliche Absage an dieses in der Praxis beliebte – weil pragmatische – Vorgehen, und kritisch wird es nun in Konzernen, die solche Ausgleichszahlungen nutzen. Abhilfe schafft nur die unterjährige Überwachung und ergebnisbezogene Aussteuerung des Intercompany-Verrechnungsgeschehens – und dazu sind insbesondere Controller mit ihrer Prozess- und Systemkompetenz gefordert (vgl. Schöneborn 2015, S. 215 f.).

## Controlling und Verrechnungspreise aus Sicht eines Tax-CMS

Grundsätzlich stehen aus Sicht eines TAX-CMS prozessuale, Organisations- und vor allem IT-Systemfragen im Blickpunkt. Ziel ist es sicherzustellen, dass die Preise in Übereinstimmung mit dem Fremdvergleichsgrundsatz festgelegt werden und dass Finanzverwaltungen jederzeit eine zur konzernweiten Verrechnungspreissystematik global konsistente Datengrundlage vorgelegt werden kann (vgl. Kowallik 2017, S. 1995).

Im ersten Schritt sind funktionsübergreifende Prozesse zu definieren, die in Bezug auf die Festlegung, Überwachung und Anpassung von Verrechnungspreisen Aufgaben verteilen und Verantwortungen einzelnen Funktionen oder Abteilungen klar, eindeutig und lückenlos zuweisen. Intransparente Überlappungen wie in [Abbildung 3](#) darf es nicht (mehr) geben. Kollidierende Zuständigkeiten für die Festlegung von Verrechnungspreisen sind jedoch ein regelmäßig zu beobachtender Angriffspunkt. Oft sind neben der Steuerfunktion noch weitere Funktionen innerhalb der Gruppe involviert, wie z. B. der Vertrieb, das Controlling oder auch die Supply-Chain. Nicht selten überschneiden sich hier unerkannt Zuständigkeiten zwischen steuerlicher Planung, operativer Budgetierung, Kalkulation und Verschlüsselung in den ERP-Systemen, oder Arbeiten erfolgen gänzlich unbestimmt. Dies kann nach formaler Bewertung dazu führen, dass bereits im Falle von Budgetabweichungen ohne lenkende Eingriffe steuerlich Gewinne aus Intercompany-Geschäften erklärt werden, die mit dem Fremdvergleichsgrundsatz nicht übereinstimmen.

## Die Konsistenz der steuerlichen Verrechnungspreisvorgabe zur Budgetierung und zum Planungswesen des Controllings gerät deshalb zunehmend in den Fokus der Finanzverwaltungen.

Sind organisatorische Voraussetzungen, d. h. angemessene Kapazitäten, nicht geschaffen und Verantwortlichkeiten nicht geregelt, steht schnell der Vorwurf des Organisationsversagens im Raum. Gleiches gilt, wenn keine regelmäßigen Kontrollen existieren, welche die Umsetzung steuerlicher Anforderungen in wesentlichen Geschäfts- und Finanzprozessen überwachen. Wird auf eine steuerliche Verrechnungspreisrichtlinie verwiesen und darauf vertraut, dass alles richtig gemacht wird, könnte auch dies als Leichtfertigkeit ausgelegt werden. Anknüpfungspunkte zum Controlling gibt es deshalb viele. Controller sind erste Ansprechpartner, wenn es um Planung und Kalkulation, Reporting und Forecasting sowie

proaktive Steuerung geht. Die Konsistenz der steuerlichen Verrechnungspreisvorgabe zur Budgetierung und zum Planungswesen des Controllings gerät deshalb zunehmend in den Fokus der Finanzverwaltungen.

Neben Organisations- und Prozessfragen ist für ein wirksames TAX-CMS dringend die Einführung und Nutzung passender IT-Systeme geboten, denn Tax Compliance für Verrechnungspreise funktioniert nur mit korrekten Daten. Um Gewinnverteilungen konzernweit laufend überwachen zu können, bedarf es einer soliden Datengrundlage. Der Handlungsbedarf der Ablösung von „Excel“ und sonstigen „Tool-Flickenteppichen“ wird auch in der Literatur betont (vgl. Liekenbrock 2018, S. 52 f.). Die Anforderungen moderner Steuerfunktionen in Bezug auf die Digitalisierung des TP-Managements sind erheblich und auch hier besitzen Controller oftmals deutlich mehr Expertise als Steuerrechtsexperten. Betriebswirtschaftliche Analysen und Entscheidungen im Controlling fußen auf einer zuverlässigen System- und Datenlandschaft – und so sind Controller auch gefragt, wenn es um die Einführung professioneller IT-Lösungen für operatives Verrechnungspreismanagement geht. Fast alle Unternehmen stehen hier jedoch trotz der hohen Dringlichkeit faktisch noch am Anfang, wie die Ergebnisse einer aktuellen empirischen Studie zeigen (vgl. Schöneborn 2019, S. 737 f., EY 2019). Ausgewählte Resultate der Studie zeigt [Abbildung 5](#).

## Bereitstellung von Mitteln und Ressourcen

Durch konzerninterne Preisverhandlungen oder schlichtweg nichtüberwachtes Intercompany-Geschäft entstehen Ergebnisverteilungen aus Prüfersicht willkürlich, eine solche Situation ist nicht erst seit zwei Jahren aus steuerlicher Sicht höchst riskant (vgl. Schöneborn 2013, S. 2872, Hanken 2018, S. 59). Auch der ggf. durch akuten Effizienzdruck und mit Hinweisen wie „linke Tasche, rechte Tasche“ begründete Verzicht auf konzerninterne Serviceverrechnungen oder Umlagen bzw. Gewinnaufschläge, weil diese „nur Kosten verursachen und die Komplexität erhöhen“, ist ein Verstoß, der schwerwiegende Konsequenzen haben kann. So stellt sich



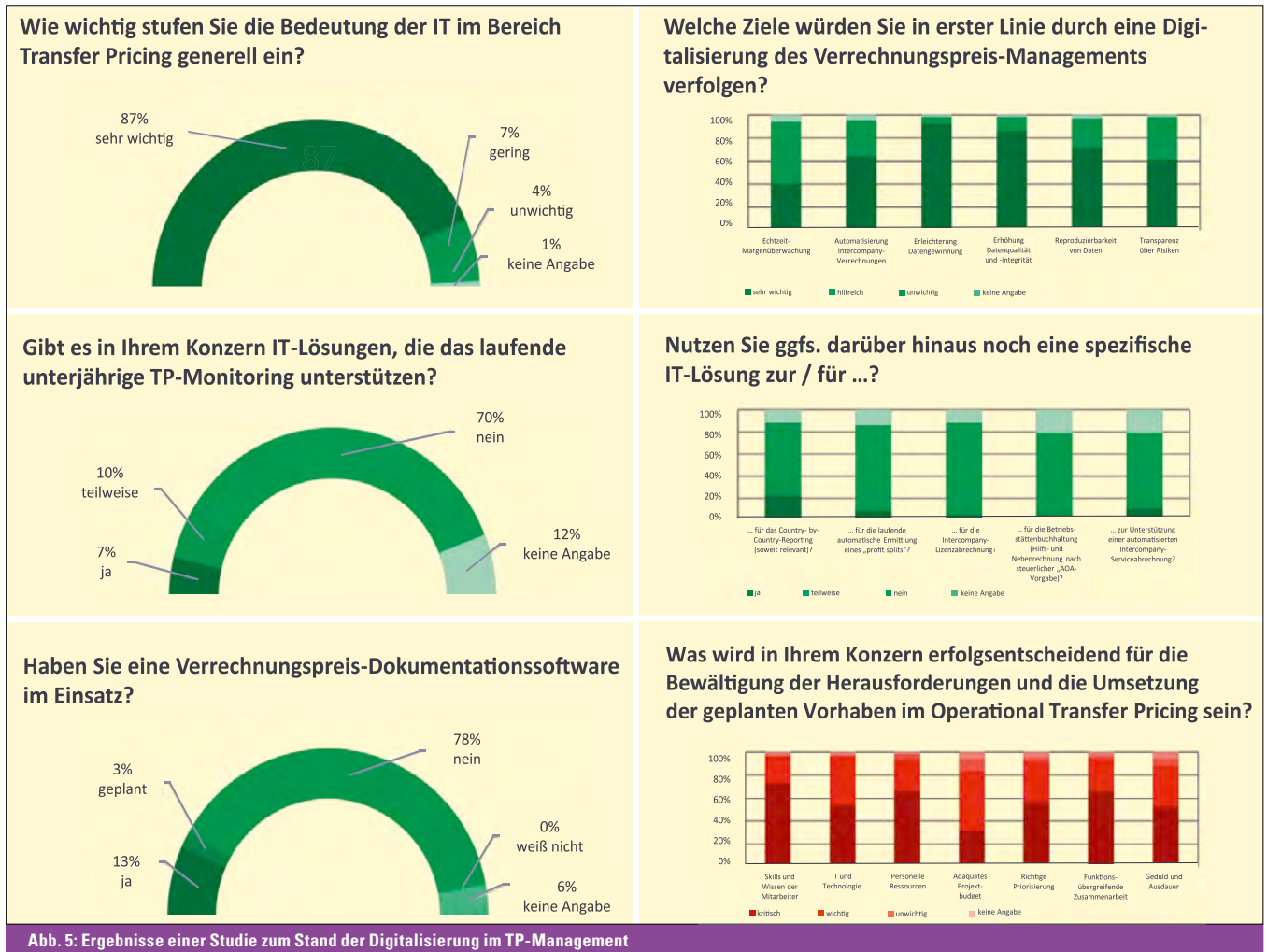


Abb. 5: Ergebnisse einer Studie zum Stand der Digitalisierung im TP-Management

zwangsläufig auch im Verrechnungspreismanagement die Frage nach den erforderlichen Ressourcen und Budgets.

**Zur Erzielung von Mehrgeschäft und höheren Margen dürfen global weder „Schmiergelder“ eingesetzt, noch steuerliche Verrechnungspreisvorschriften verletzt werden.**

Von der Geschäftsleitung bzw. wichtigen Entscheidungsträgern wird neben Aufsichtspflichten oft die gesetzliche Pflicht zur Sorgfalt und damit verbunden zur rechtzeitigen Zurverfügungstellung ausreichender personeller und sachlicher Ressourcen zur Sicherstellung steuerlicher Compliance unterschätzt. Rechtsnormen wie etwa § 130 OWiG oder auch das AktG bzw. GmbHG sind hier einschlägig. Dies sollten auch Controller mit ausgeprägtem Kostenbe-

wusstsein reflektieren. Fallen z. B. Budgets zum Aufbau eines konzernweiten Transfer Pricing Managements inkl. passender IT-Systemunterstützung einem Ausgabestopp zum Opfer oder werden bei akutem Ergebnisdruck auch gänzlich aus der Planung gestrichen, besteht die Gefahr, dass Transferpreisen insgesamt zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die Akribie in den Prozessen und die IT-Unterstützung, mit der unterjährig andere Steuerarten wie z. B. Lohnsteuer und Umsatzsteuer im Unternehmen erfasst und deklariert werden, kann Controllern als Vergleichsmaßstab zur Beurteilung des aktuellen Reifegrades dienen, auch wenn die Verantwortung dafür im HR- oder Accounting-Bereich liegt. Es wird Betriebsprüfer der Finanzverwaltungen zwangsläufig irritieren, wenn im Management von Verrechnungspreisen trotz deutlich größerer Volumina manuelle Arbeiten und rückblickend nicht mehr nachvollziehbare oder unauffindbare Kalkulationen eher die Regel als die Ausnahme darstellen.

### Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

Verrechnungspreise können ein Instrument im Controlling sein, möglichst viel Ertrag vor Steuern zu erwirtschaften. Es gilt ferner vom Ertrag möglichst wenig Steuern zu zahlen, um die Finanzkraft des Unternehmens z. B. für Akquisitionen zu stärken und finanzielle Unabhängigkeit zu erhalten. Diesem Streben setzt Compliance Grenzen und dieser Umstand besorgt Steuerexperten im Hinblick auf Verrechnungspreise mehr denn je. Jegliches Management-, aber auch Controllerhandeln hat unter Einhaltung aller gesetzlichen Vorschriften zu erfolgen, dies gilt aus globaler Sicht und nicht etwa nur aus Sicht eines Landes oder einer Gesellschaft. Zur Erzielung von Mehrgeschäft und höheren Margen dürfen global weder „Schmiergelder“ eingesetzt noch steuerliche Verrechnungspreisvorschriften verletzt werden.

Hinsichtlich der juristischen Abgrenzung einfacher Fehler gegenüber leichtfertiger oder gar vorsätzlichem Verhalten kann gestritten werden. Aber auch ohne Strafverfahren schwächen Steuernachzahlungen, Strafzuschläge und Zinsen die Finanzkraft, zerstören die erwirtschafteten Ergebnisse und lösen die unangenehme Suche nach Schuldigen aus. Für die möglicherweise noch wenigen Controller, die sich bislang zurückhaltend beim Thema Transfer Pricing positioniert haben, sollte dies ein Weckruf sein: Verschärfte steuerliche Gesetzgebungen und immer höhere Erklärungs- und Transparenzpflichten setzen die bestehenden Aufsichtspflichten von Geschäftsleitung und Vorständen in Bezug auf Steuern und Transfer Pricing in ein ganz neues Licht.

**Für viele Finanzprozesse wurden im Rechnungswesen und Controlling über Jahrzehnte Verantwortungen klar geregelt, Prozesse etabliert und professionelle IT-Reporting-Systeme geschaffen. Dies reduzierte das Fehlerpotenzial und ließ wiederkehrende Arbeiten effizient werden.**

Sobald ein persönlich adressiertes Schreiben der Straf- und Bußgeldsachenstelle mit Verweis auf einen Verrechnungspreissachverhalt eintrifft, ist es meist zu spät. Dem vorzubeugen ist nicht zuletzt auch die Verantwortung der Controller. Deren Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Steuer- und Zollexperten ist entscheidend. Für viele Finanzprozesse wurden im Rechnungswesen und Controlling über Jahrzehnte Verantwortungen klar geregelt, Prozesse etabliert und professionelle IT-Reporting-Systeme geschaffen. Dies reduzierte das Fehlerpotenzial und ließ wiederkehrende Arbeiten effizient werden. Es ist dringend notwendig, dass das Verrechnungspreismanagement dasselbe Niveau an Professionalisierung und Automatisierung erreicht, mit dem etwa Monats- bzw. Jahresabschlüsse erstellt oder Geschäftsjahresplanungen und Forecasts durchgeführt werden.

Transfer Pricing ist hiervon noch weit entfernt, es hat jedoch nicht die gleiche Zeit zur Reife. Manager und Controller, die im Hinblick auf Verrechnungspreise und Zoll den Nutzen abwägen und unmittelbar an damit verbundene Ressourcen und Kosten denken, sollten ein bekanntes Zitat des ehemaligen stellvertretenden US-Generalstaatsanwalts McNulty verinnerlichen: „If you think compliance is expensive, try non-compliance.“

## Literatur

De Angelis, E./Elshof, T.: The Interplay between Transfer Pricing and Customs Valuation in Case of Retroactive Profit Adjustments: the Position of the ECJ in the Case Hamamatsu Photonics Deutschland GmbH (C-529/16), in: International Transfer Pricing Journal, 25. Jg. (2018), H. 4.

Bundesministerium der Finanzen BMF: Anwendungserlass zu §153 AO 2016, [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF\\_Schreiben/Weitere\\_Steuerthemen/Abgabenordnung/AO-Anwendungserlass/2016-05-23-anwendungserlass-zu-paragraf-153-AO.html](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF_Schreiben/Weitere_Steuerthemen/Abgabenordnung/AO-Anwendungserlass/2016-05-23-anwendungserlass-zu-paragraf-153-AO.html), Stand 29.04.2019.

Eder, G.: Verrechnungspreise und Zollwert, in: Recht der internationalen Wirtschaft, 64. Jg. (2018), H. 1, S. 3.

EY: Herausforderung Operational Transfer Pricing, 2. Studie zu Kommunikation, Prozessen und Systemen in der Praxis 2019, Ernst & Young, <http://go.ey.com/2UZBp34>, Stand 29.04.2019.

Greinert M./Metzner S.: Neuere Entwicklungen bei der Anerkennung nachträglicher Verrechnungspreisanpassungen, in: Der Betrieb, 67. Jg. (2014), H. 12, S. 623-627.

Hanken, J.: Verrechnungspreise für steuerliche und für Steuerzwecke, in: Controller Magazin, 43. Jg. (2018), H. 5, S. 56-62.

Kowallik, A.: Vom IKS für Steuern zum Tax CMS: Aktueller Stand sowie Anpassungsbedarf bei IT-Lösungen, in: Der Betrieb, 70. Jg. (2017), H. 35, S. 1994-1997.

Liekenbrock, B.: Digital Tax Compliance, in: Ubg Die Unternehmensbesteuerung, 11. Jg. (2018), H.1, S. 43-53.

Rost, C.: Die Bedeutung von Transferpreisen im Zollwertrecht – Darstellung aus Sicht der Wirtschaft, in: Koszinowski, G. (Hrsg.) Unionszollkodex und Entwicklungen im internationalen Handel, Tagungsband des 26. Europäischen Zollrechtstags des EFA am 26. und 27. Juni 2014 in Esslingen, Witten (2014), S. 125-133.

Schmalenbach, E.: Über Verrechnungspreise, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 3. Jg. (1909), S. 165-185.

Schöneborn, F.: Operational transfer pricing – Weshalb Verrechnungspreise keine Exklusivmaterie für Steuerexperten sind, in: Der Betrieb, 66. Jg. (2013), H. 51-52, S. 2869-2873.

Schöneborn, F.: Outcome Testing: Why Year-end Adjustments Cannot Be the First Choice to Bring Intercompany Margins to an Arm's Length Level, in: International Transfer Pricing Journal, 22. Jg. (2015), H. 3, S.153-155.

Schöneborn, F.: Price Setting: Why Proactive Intercompany Margin Management Is "Behaving at Arm's Length" and the Preferred Option for Multinational Enterprises, in: International Transfer Pricing Journal, 22. Jg. (2015), H. 4, S. 215-219.

Schöneborn, F.: Verrechnungspreismanagement 4.0 – Zum Stand der Digitalisierung in der Praxis und welche Kompetenzen für ein erfolgreiches IT-Projekt entscheidend sind, in: Der Betrieb, 72. Jg. (2019), H. 14, S. 737-743.

Vonderbank, S.: Die Bedeutung von Transferpreisen im Zollwertrecht, in: Koszinowski, G. (Hrsg.), Unionszollkodex und Entwicklungen im internationalen Handel, Tagungsband des 26. Europäischen Zollrechtstags des EFA am 26. und 27. Juni 2014 in Esslingen, Witten 2014, S. 113-123.

Wellens, L./Wall, D.: Verrechnungspreise als Teil der Compliance-Organisation im Unternehmen, in: Der Betrieb, 69. Jg. (2016), H. 24, S. 1385-1390. ■



© Rawpixel.com - www.stock.adobe.com

# Wissensmanagement als Erfolgsfaktor

## Konzept und Kosten-Nutzen-Analyse

von Volker Engert

*In der Unternehmenspraxis ist das Thema Wissensmanagement häufig nur schwierig greifbar. Das liegt zum einen an dessen Komplexität und Heterogenität. Zum anderen aber auch an fehlender Messbarkeit durch entsprechende Kennzahlen. Denn während sich Umsatz, Kosten und Gewinn in Unternehmen monetär ganz exakt beziffern lassen, gestaltet sich die Erfolgsmessung beim Wissensmanagement schwierig. Das erforderliche Budget ist zwar schnell berechnet; aber wann und ob sich dieser Invest überhaupt auszahlt, das bleibt oftmals im Ungewissen. Insofern gilt es genau hier anzusetzen, wenn Wissensmanagement im Unternehmen erfolgreich werden soll.*

Der überwiegende Teil des Wissens in Unternehmen wird oftmals nicht effizient genutzt. Damit dieses Wertschöpfungspotenzial erfasst

und genutzt werden kann, bedarf es leicht transferierbarer Anwendungskonzepte und passender Kennzahlen. In diesem Beitrag wird gezeigt, welche Kernelemente ein transferfähiges Anwendungskonzept haben sollte und wie mit einem digitalen Assistenzsystem das impli-

zite Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter erfasst werden kann, damit es allen am Arbeitsplatz direkt zur Verfügung steht. Die Rentabilität (Erfolgsmessung) des Wissenstransfers wird schließlich anhand einer Kosten-Nutzen-Rechnung für ein Praxisbeispiel ermittelt.

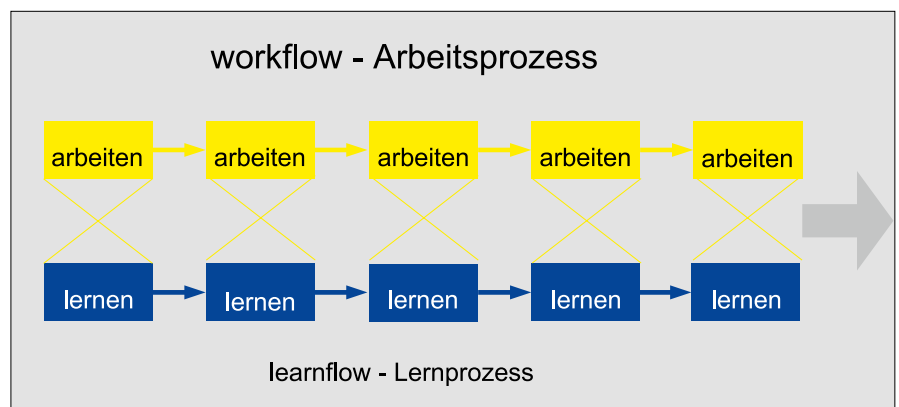


Abb. 1: Grundlage für das Anwendungskonzept

## Anwendungskonzept für den Aufbau von Wissensmanagement im Arbeitsprozess

Damit ein Wissensmanagement ohne großen Aufwand im Betriebsalltag verankert werden kann, muss das Wissen im Kontext der Arbeitsprozesse ermittelt werden.

Im ersten Schritt wird der Arbeitsprozess analysiert und strukturiert (s.a. Abbildung 1). Zum einen ergibt sich so ein Workflow, der die Arbeitsinhalte mit den dazu notwendigen Tätigkeiten und Arbeitsschritten aufzeigt. Zum anderen entwickelt sich mit dieser Vorgehensweise automatisch der „Learnflow“, die analysierten Tätigkeiten und Arbeitsschritte bilden das Grundgerüst für die Abbildung der Wissensinhalte.

Eine Schlüsselrolle spielt naheliegenderweise das Know-how der Mitarbeiter: Diese werden unmittelbar eingebunden, Tipps, Kniffe und Tricks können somit ermittelt und dokumentiert werden. Mit dieser Vorgehensweise<sup>1</sup> wird es möglich, den Mitarbeitern stets das benötigte Prozesswissen für die Durchführung ihrer Tätigkeiten an die Hand zu geben. Insbesondere neue Mitarbeiter profitieren von solch einer Wissensdokumentation. Nur wenn die Mitarbeiter die Prozesse mit den erforderlichen Tätigkeiten und Arbeitsschritten kennen und verstehen, können diese effizient und effektiv ausgeführt werden.

Der Markt bietet Softwarelösungen für die Dokumentation von Wissen. Viele Softwarelösungen stehen aber nur als Unternehmens-Wiki zur Verfügung, ohne Nutzer und Rollenkonzept. In einer geeigneten Softwarelösung sollten die aufgeführten Schritte realisiert



Abb. 2: Typische Wissensbereiche erfahrener Maschinenbediener

werden können. Die Wissensinhalte sollten arbeitsprozessorientiert in digitaler Form abgebildet werden können, die Software sollte ein rollenbasiertes Nutzerkonzept mit Freigabeprozess enthalten.

Das benötigte Wissen sollte so bereitgestellt werden können, dass es genau dann abgerufen werden kann, wenn es an einem Arbeitsplatz benötigt wird. Neben textbasierten Informationen sollten auch Audio- und Videoformate verfügbar sein. Schließlich muss eine geeignete Software über leistungsfähige Suchfunktionen verfügen sowie den Transfer in die benötigten Landes-Sprachen unterstützen.

## Wissenstransfer bei einem schwäbischen Kunststoff-verarbeitenden Betrieb

Ein schwäbischer Hersteller für Spezial Kunststoff-Rohrleitungen mit 850 Mitarbeitern und 580 Mio. Umsatz plant die Verlagerung der Fertigung von Rohrleitungen durch „Extrusionsblasformverfahren“ von einem deutschen in seinen spanischen Standort. Im bestehenden Maschinenpark des global produzierenden Unternehmens gibt es am deutschen Standort erfahrene Mitarbeiter mit sehr guter fachlicher Expertise. Die Maschinenbediener kennen ihre Maschinen und vor allem die Abläufe für Bedienung, Wartung und Pflege (s.a. Abbildung 2).



## Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!

Den Zugang zum Online-Bereich des Controller Magazins finden Sie unter [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

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

Ihr Controller Magazin Team

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controllervereins,  
der Risk Management Association e.V.  
und des Bundesverbands der Ratinganalysten e.V.



Zu Beginn des Projektes wurde für jede Maschine eine Wissenslandkarte mit den einzelnen Wissensbereichen erstellt.

Eine Wissenslandkarte ist ein Standard für die Analyse von komplexen Wissensgebieten, sie gibt eine Übersicht aller Tätigkeiten und Arbeitsschritte. Nach Festlegung der zu erfassenden Maschinen werden anhand dieser die Struktur, der jeweilige Tätigkeitsbereich, die Tätigkeit und die einzelnen Arbeitsschritte festgelegt.

In dem Verlagerungsprojekt wurden folgende Tätigkeitsbereiche mit Hilfe der Wissenslandkarten analysiert und beschrieben:

- Sicherheitshinweise
- Anlagenbedienung
- Wartung/Instandhaltung
- Werkzeugwechsel
- Qualität
- Störungen

**„Mit dem Aufbau der Wissenslandkarten haben wir die Komplexität reduziert.“**

Jeder Tätigkeitsbereich wurde mit den genannten Informationen beschrieben. Inputgeber ist der Personenkreis aus dem Maschinenpark. In Folge der analytischen Vorgehensweise anhand der Wissenslandkarten und der systematischen Einbindung der erfahrenen Mitarbeiter konnte bereits die Planungsphase um 50 % verkürzt werden. Ein Mitarbeiter brachte es auf den Punkt: „Mit dem Aufbau der Wissenslandkarten haben wir die Komplexität reduziert, eine klare Sichtweise auf das Projekt und unsere Aufgaben er-

halten, passgenau konnten wir unsere Wissensgebiete und die einzelnen Tätigkeiten erkennen.“ Die erfahrenen Mitarbeiter konnten jetzt die erforderlichen Arbeitsschritte incl. ihres Erfahrungswissen dokumentieren.“

Die Vorgehensweise ist sehr nachhaltig, weil so die wichtigen Inhalte eines komplexen Wissenstransfers sehr konkret erfasst werden können. Die beteiligten Praktiker konnten das Wissen sofort nutzen. Es entsteht kein Text- und Bilder-Chaos, sondern geordnetes Wissen, das genau dann abgerufen werden kann, wenn es der jeweilige Mitarbeiter benötigt. Dadurch ergibt sich genau die Unterstützung, die ein Maschinenbediener in der Anlaufsituation braucht.

Bei einem Wissenstransfer ist jede Vereinfachung, insbesondere in der Prozessdokumentation sowie in der Erfassung des konkreten Wissens von Erfahrungsträgern entscheidend. Dadurch erhält der Wissenstransfer eine hohe Qualität, die Maschinen erreichen in kurzer Zeit eine gute Prozesssicherheit. Das Wissen zur Behebung von bekannten Störungen kann schon im Anlauf zu 100 % genutzt werden. Dafür wurden im zugrunde liegenden Praxisbeispiel neben strukturierten Schritt-für-Schritt-Anleitungen mit erklärendem Text auch kurze Videosequenzen zur Verfügung gestellt, die anschaulich zeigen, wie die Arbeitsaufgaben erledigt werden.

So wurden alle Inhalte für den Wissenstransfer von Deutschland nach Spanien erfasst und in der Software dokumentiert, die damit zur digitalen Plattform für die Durchführung des Wissenstransfers wurde. Das Wissen von drei erfahrenen Maschinenbedienern aus Deutschland ist jetzt in spanischer Sprache in Spanien direkt nutzbar.

Möglich wurde dies durch den Einsatz einer maßgeschneiderten Software:

### 1. Mobile Standards:

Tätigkeiten und Arbeitsschritte können direkt am Arbeitsplatz durch mobile Geräte (IOS, Android) schnell, effizient und intuitiv über standardisierte Eingabemasken dokumentiert werden und stehen anschließend auf Dauer zur Verfügung.

### 2. Multimedia Streaming:

Entsprechend des jeweiligen Bedarfs können text-, sprach- oder videobasierte Dokumentationen der beschriebenen Arbeitsschritte erstellt werden. Die Wissensvermittlung und der Lernfortschritt können dadurch optimiert werden.

### 3. Schneller Zugang:

Für jeden Arbeitsschritt werden QR-Codes automatisch generiert, diese können abgedruckt und am Arbeitsplatz angebracht werden, was einen direkten individuellen Zugang ermöglicht.

### 4. Verschiedene Sprachen:

Durch das Wiktionary können die Dokumentationen in verschiedenen Sprachen angelegt werden. Das System unterstützt bei der Übersetzung und ein Wechsel im Live-Betrieb in unterschiedliche Sprachen ist jederzeit möglich.

### 5. Live-Übertragung

Die Software bietet Live-Streaming, über Video-Telefonie kann der direkte Kontakt zum Experten aufgenommen werden und Probleme können schneller gelöst werden, ohne dass der Experte direkt vor Ort kommen muss.

### 6. Graph-Datenbank

Durch den intelligenten Aufbau der Datenbank werden die eingegebenen Suchbegriffe verknüpft und der höchsten Wahrscheinlichkeit nach vorgeschlagen. Dadurch verbessert sich nach jeder eingegebenen Suche das Suchverhalten der Software.

**Wie können Kosten und Nutzen für Wissenstransferprojekte bewertet werden?**

Für die Erfolgsmessung von Wissenstransfers gibt es keine fertigen und allgemeingültigen

## Autor



### ■ Dr. Volker Engert

ist Geschäftsführer der Leaneo Consulting GmbH in Heidelberg. Als langjährige Führungskraft bei der Daimler AG hat er ein digitales Wissensmanagementsystem für die Produktionsbereiche bei Daimler-Truck entwickelt und weltweit implementiert.

E-Mail: volker.engert@leaneo.de

www.leaneo.de

Kenngrößen. In dem Projekt wurde mit folgender Methodik gearbeitet:

**Inputs:** Welche personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen wurden für die Aktivität aufgewendet?

*Vorbereitung in Deutschland:*

3 erfahrene Mitarbeiter waren 5 Tage für das Projekt freigestellt. Insgesamt 120 Std. pro Stunde 35 € = 4.200 €

Kosten externe Prozessbegleitung 8.000€

Kosten Software 1.500 € Lizenz für 3 Monate

*Umsetzung in Spanien:*

Kosten für die Qualifizierung in Spanien, 3 deutsche Mitarbeiter für 3 Tage im spanischen Werk.

55 € pro Stunde (35 plus 20 € Auslandszulage) 1.320 pro Mitarbeiter plus Hotel und Reisekosten 600 €. Insgesamt 3.120 €

Damit beliefen sich die Gesamtkosten des Projekts auf 16.820 €

**Output:** Welche Leistung wurde erbracht?

- Es wurden alle Tätigkeiten für die Inbetriebnahme, Werkzeug- und Produktwechsel, Störungsbeseitigung, Wartung, Instandhaltung der 4 Maschinen dokumentiert.
- Pro Maschine wurden im Durchschnitt 38 Tätigkeiten und 110 Arbeitsschritte ermittelt und dokumentiert. Pro Maschine wurden 15 Videos mit einer Länge zwischen 30 und 120 sec. erstellt.
- Insgesamt wurden 152 Tätigkeiten und 530 Arbeitsschritte dokumentiert und 60 Videos erstellt.
- Durch das in der Software integrierte Wiktionary entfallen ca.70 % an herkömmlichen Übersetzungskosten.

**Outcome:** Welche Wirkung / Nutzen hat die Aktivität? Wie wird / wurde dies nachgewiesen / belegt?

- Die 3 erfahrenen Mitarbeiter waren in der Lage, innerhalb von 3 Tagen 12 neue Mitarbeiter am spanischen Standort zu qualifizieren.
- Die vorliegende digitale Wissensdokumentation in deutscher und spanischer Sprache

sowie die kurzen Videosequenzen waren nach Einschätzung der spanischen Führungskräfte ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die deutschen Mitarbeiter konnten ihre spanischen Kollegen in kurzer Zeit mit hoher Qualität einarbeiten. Die verantwortlichen Produktionsleiter bestätigen eine Zeiteinsparung von ca. 60 % gegenüber den üblichen nicht standardisierten Vorgehensweisen in den bisherigen Wissenstransfer-Projekten.

Bei vergleichbaren Projekten waren in der Vergangenheit pro Maschine 1 Mitarbeiter für 4 Wochen im spanischen Standort. In Summe hätte die Firma also 4 Mitarbeiter für jeweils 4 Wochen in den spanischen Standort entsendet. Pro Mitarbeiter 160 Std, mit 20 € pro Stunde für Auslandszuschläge liegen die Kosten bei 55 € pro Stunde. 8.800 € pro Mitarbeiter plus Reise und Hotelkosten pro Mitarbeiter 1.800 €. Insgesamt 10.600 € pro Mitarbeiter. Insgesamt für 4 Mitarbeiter 42.400 €.

**Die neue beschriebene Vorgehensweise war gegenüber der bisherigen Vorgehensweise in Summe ca. 60 % kostengünstiger.**

Nach Einschätzung der spanischen Führungskräfte ist die in spanischer Sprache bereitgestellte digitale Dokumentation ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die spanischen Mitarbeiter können direkt am Arbeitsplatz das erforderliche Wissen über ein Tablet abrufen. Das Wissen bleibt im spanischen Standort, auch wenn die deutschen Kollegen wieder zuhause sind. Die Nachhaltigkeit eines Wissenstransfers erhält mit dieser Vorgehensweise eine ganz neue Qualität. Weitere neue Mitarbeiter können im spanischen Werk mit Hilfe der Software direkt eingearbeitet werden.

## Fußnote

<sup>1</sup> Zu einer detaillierteren Beschreibung vgl. Engert, V. (2019): Wissensmanagementsystem: Bedeutung, Anwendungskonzept und Kosten-Nutzen-Analyse, in: Klein, A. (Hrsg.): Controlling digitaler Services und Prozesse. Der Controlling-Berater, Band 60, 2019, S. 93-103. ■

## Controlling digitaler Services und Prozesse

Die Digitalisierung erzeugt Veränderungsdruck bei etablierten Geschäftsmodellen und -prozessen:

- Produktbegleitende Dienstleistungen werden immer wichtiger.
- Immer mehr Unternehmen verkaufen Services statt Produkte.
- Interne Prozesse werden weiter automatisiert und immer transparenter.

Hier ist der Controller als Business Partner gefragt. Wie er diesen neuen Aufgaben gerecht werden kann, zeigen die Beiträge in diesem Buch auf. Lesen Sie u. a.:

- Digitalisierung und die Rolle der Finanzorganisation
- Prozessanalyse als Voraussetzung für die erfolgreiche Digitalisierung
- Auswirkungen der Digitalisierung auf Prozesse und Rollenmodelle im Rechnungswesen
- IT-Controlling modernisieren: „Manage IT like a factory“
- Controlling produktbegleitender Dienstleistungen
- Preisgestaltung für digitalisierte Services
- Digitale Geschäftsmodelle in Handel und eCommerce



### Der Controlling-Berater Band 60: Controlling digitaler Services und Prozesse

Bandherausgeber: Andreas Klein  
216 Seiten, 78,- EUR

Mat-Nr. 01401-0141, Haufe-Lexware 2019  
<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>



## So arbeiten CFOs im Jahr 2025

### Ein Blick in die Glaskugel und fünf Thesen für die Zukunft

von Jörg Plass

Die Rolle des CFOs in Unternehmen ist einem kontinuierlichen Wandel unterworfen. Abbildung und Umsetzung regulatorischer Anforderungen stehen auf der einen Seite, der Wunsch nach noch mehr strategischen Impulsen und Wachstumsorientierung seitens der Geschäftsführung findet sich häufig auf der anderen Seite. Gleichzeitig bieten neue technologische Lösungen mehr als je zuvor die Möglichkeit, wichtige Daten und Informationen aus unterschiedlichsten Geschäftsprozessen anschaulich aufzubereiten und nutzbar zu machen – Financial Intelligence auf ganzheitliche und zunehmend automatisierte Weise.

Wie wird sich dieses Spannungsfeld in den kommenden Jahren entwickeln und welche Aspekte stehen für Finanzverantwortliche im Jahr 2025 im Mittelpunkt? Die Experten des Performance-

Management-Spezialisten CCH Tagetik haben einen Blick in die Glaskugel gewagt und **fünf Thesen** dazu aufgestellt, was den Arbeitsalltag eines typischen CFOs im Jahr 2025 prägen wird.

#### 1) Monatliche Forecasts rücken in den Vordergrund

Starre, jährliche Budget-Planungen, die nach spätestens einem Quartal ohnehin von der Realität überholt werden, sind 2025 endgültig passé. Ersetzt oder zumindest ergänzt werden sie durch monatliche, rollierende Forecasts, die sich dank optimaler Datenintegration sowie Predictive Modeling (vgl. [Abbildung 1](#)) nun deutlich schneller erstellen lassen und – statt Tagen – innerhalb einer Stunde zur Verfügung stehen.

#### 2) Granulare Analyse auf Kundenebene ersetzt das Bauchgefühl

Activity Based Costing beziehungsweise die Prozesskostenrechnung wird in den nächsten Jahren auf eine neue Ebene geführt. CFOs erhalten die Möglichkeit, auf immer einfachere Weise eine Gewinn- und Verlustrechnung auf Basis einzelner Kunden des Unternehmens zu erstellen. Diese Analyse schafft neue Einblicke und erlaubt eine deutlich bessere Aussteuerung von Maßnahmen und Aktivitäten. Damit wird in Unternehmen möglicherweise auch die ein oder andere Überraschung verbunden sein: Dann nämlich, wenn zum Beispiel festgestellt wird, dass ein besonders großer Kunde unter Berücksichtigung des Gesamtaufwands bei weitem nicht so profitabel ist, wie ursprünglich einmal gedacht.





Abb. 1: Predictive Modeling

### 3) Die Planungssicherheit erhöht sich massiv – mit Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen

Die Thesen 1) und 2) führen in der Konsequenz dazu, dass sich die Planungssicherheit durch immer genauere Forecasts und Prognosen drastisch verbessern wird. 2025 sind CFOs in der Lage, Finanzprozesse mit deutlich höherer Genauigkeit zu prognostizieren. Dies hat Auswirkungen auf zahlreiche Abläufe im gesamten Unternehmen – von der Personalplanung bis zum Sales-Zyklus. Dieser Einfluss wird gleichzeitig die Bedeutung der Position des CFOs weiter stärken.

### 4) Mehr Zeit für die strategische Arbeit

Eine gute Nachricht für alle CFOs, die derzeit vor allem mit regulatorischen Herausforderungen beschäftigt sind: Immer mehr davon lässt sich 2025 weitgehend automatisiert ab-

wickeln. Dazu tragen seitens der IT Compliance-konforme, vorkonfigurierte Datenmodelle und entsprechend abgestimmte Reporting-Tools bei.

### 5) Die Cloud ist der Standard

Cloud oder nicht Cloud? Diese Frage wird sich 2025 für die Finanzabteilung und das Performance Management in der Regel kaum noch stellen. Anwender und Management erwarten wie selbstverständlich, ortsunabhängig und jederzeit von ihren mobilen Geräten aus auf be-

nötigte Daten und Informationen zugreifen und tagesaktuelle Berichte generieren zu können. In den meisten Unternehmen werden Cloud-Lösungen dafür die Basis bilden.

Cloud, Predictive Modeling und die immer wichtigere Rolle von Data Scientists sind topaktuelle Themen, die die kommenden Jahre im Corporate Performance Management formen werden. Es geht im Kern vor allem darum, die Daten, die in jedem Unternehmen vorhanden sind, besser auswerten zu können und nutzbar zu machen. ■

#### Autor



#### ■ Jörg Plass

Tagetik GmbH, Director PreSales Central & Northern Europe, Unterschleißheim.

E-Mail: joerg.plass@wolterskluwer.com

www.tagetik.com





## Vom Zeit“management“ zum Denk“management“

Wie Sie Ihre Zeit souverän und zielorientiert lenken, anstatt sich gehetzt und unzufrieden zu fühlen

von Christian Bremer

*Ich setze voraus: Sie haben bereits ein eigenes System, um Ihre Zeit zu planen, und kennen schon Techniken wie To-Do-Listen, Wochenplanung, Eisenhower, Pareto & Co. Trotzdem sind Sie oft gehetzt oder beenden Ihren Arbeitstag mit einem unzufriedenen Gefühl, weil Sie glauben, nicht genug geschafft zu haben. Interessant, oder? Sie haben sich bereits öfters mit Zeit beschäftigt und lassen sich immer noch von ihr Ihre Freude an der Arbeit nehmen, sich drängeln, gängeln und nötigen. Schluss damit.*

**Wir brauchen kein neues Zeit-Management, wir brauchen ein neues Denk-Management.**

Setzen Sie doch einmal ganz anders an. Nicht an der Planung oder dem Management von Zeit. Sondern an Ihrem Denken über Zeit. Ein

konkretes Beispiel: Wie soll jemand, der denkt „Ich darf nicht nein sagen!“ in der Lage sein, mit gutem Gefühl souverän klare Prioritäten zu setzen? Oder wie soll jemand, der glaubt, „Ich muss es allen recht machen!“, Zeit für seine Ziele schaffen, anstatt sich von anderen vor deren Karren spannen zu lassen? Das ist unmöglich. Wir brauchen kein neues Zeit-Management, wir brauchen ein neues Denk-Management. Wenn unser Denken über Zeit konstruktiv und stressfrei ist, ist es unsere Zeitplanung automatisch auch. Glauben Sie mir kein Wort, sondern probieren Sie es aus. Nichts ist so individuell wie unser Umgang mit Zeit.

Wie sieht ein solches neues, konstruktives und stressfreies Denksystem über Zeit aus? Hier finden Sie eine kleine Auswahl von Ansätzen, die Sie zukünftig mehr in weniger Zeit schaffen

lassen werden. Natürlich nur, wenn Sie sich mit ihnen beschäftigen und an Ihre Situation anpassen.

**1. Wer will ich sein?:** Ein Projektmanager A, der ein Projekt erfolgreich abschließen will, plant seine Zeit anders als ein Projektmanager B, der es erfolgreich abschließen will, sich dabei in seinem Körper wohl fühlt, emotional ausgeglichen ist und abends noch wirklich geistig anwesend ist, wenn die Kinder von ihrem Tag erzählen. Bei A sieht man nur die projektbezogenen Aufgaben und Termine im Kalender, bei B sieht man diese und die für andere geblockte Zeit der Mittagspause, die Sporteinheiten stehen im Kalender und die Zeit des täglichen Lesens in einem Buch auch. Definieren Sie, wer Sie sein wollen und wie Sie leben wollen. Die meisten Menschen gehen zu unbewusst zur

Arbeit, schauen was anliegt und fangen an zu arbeiten. Ohne zuerst einmal grundsätzlich zu überlegen, wie das eigene (Arbeits-) Leben wirklich aussehen soll. Die Tätigkeiten, die sich daraus ergeben, müssen sich in Ihrem Kalender widerspiegeln. Nicht Ihre Worte, sondern Ihr Kalender zeigt, was Ihnen wichtig ist.

**2. Ziele statt Aufgaben:** Verschenden Sie Ihre kostbare Lebenszeit nicht mit Tätigkeiten, die nicht zielführend sind. Ansonsten leben Sie das Leben der anderen und haben deswegen Stress. Fokussieren Sie sich nicht vorrangig auf Aufgaben, sondern immer erst auf Ihre Ziele. Ohne Ziele kein Zeitmanagement. Es geht nicht darum, alles zu schaffen. Es geht darum, möglichst viel für seine Ziele zu arbeiten. Nur 0,5% der Menschen haben klare persönliche und berufliche Ziele. Das beweist mir meine tägliche langjährige Arbeit als Seminarleiter. Was würden Sie aufschreiben, wenn ich Sie auffordern würde, Ihre Ziele zu nennen? Sie können Ihre Zeit nur „richtig“ planen, wenn Sie Zeit für Ihre Ziele schaffen.

**3. Denkfehler:** Die Aussagen „Ich habe keine Zeit“ oder „Ich habe zu wenig Zeit“ sind beide falsch. Die Welt ist in Teilen sehr ungerecht, aber an einer Stelle ist sie gerecht: wir haben alle dieselbe Zeit, 24h am Tag. Wenn Sie ca. 7 Stunden schlafen, haben Sie immer noch mehr als 1.000 Minuten pro Tag. Verändern können Sie diese Anzahl nicht, aber Ihren Umgang mit ihr. Sie managen also nie die Zeit, sondern immer nur sich und Ihren Umgang mit ihr.

Wenn Sie sich ein wenig Zeit nehmen und über diese Punkte nachdenken, gewinnen Sie mehr Klarheit und werden sehen, dass es Ihnen ganz automatisch leichter fällt, Ihre Zeit besser zu planen. Ergänzend gebe ich Ihnen hier noch drei Praxis-Tipps, die Sie auf Ihre Situationen angepasst nutzen können:

## Die souveräne Investition Ihrer Zeit

**1. Kalibrieren:** Nehmen Sie sich morgens 2 Minuten Zeit und fragen Sie sich vor Beginn der Arbeit: „Wieviel Zeit möchte ich heute in meiner grenzenlosen Güte meiner Arbeit widmen?“ Die Frage ist bewusst humorvoll-arrogant gestellt. Denn Sie macht Ihnen bewusst, dass Sie nicht die Person sind, die über Ihre Zeit bestimmt.

**2. Definieren:** Erstellen Sie in Papierform eine Liste von Aufgaben, die heute anstehen, und priorisieren Sie gefühlkalt und zielorientiert. Bei der Priorisierung ist es also egal, ob Ihnen die Aufgabe Spaß macht oder nicht. Ausschlaggebend ist nur, wie sehr sie zur Erreichung Ihrer Ziele beiträgt. Prüfen Sie Möglichkeiten der Delegation. Ergänzen Sie eine Aufgabe, die Ihnen persönlich wirklich am Herzen liegt. Diese hat höchste Priorität und muss bis 12:00 Uhr so weit es geht erledigt worden sein. Überlegen Sie dann, wieviel Zeit Sie zur freien Verfügung haben und fangen Sie an zu arbeiten. Was Sie nicht schaffen, war nicht wichtig genug. Kommunizieren Sie das rechtzeitig oder setzen Sie es auf den nächsten Tag. Wenn die Aufgabe Glück hat und morgen wichtig genug ist, wird sie morgen erledigt.

**3. Machen:** Arbeiten Sie nun die Aufgaben in einstündigen Einheiten ab. Pro Stunde machen Sie 5 Minuten Pause, arbeiten also in 60 Minuten maximal 55 Minuten. Wenn ein Meeting länger dauert, schlagen Sie eine kurze Pause vor oder verlassen den Raum kurz. Wenn Sie dafür einen Vorwand brauchen, nennen Sie ein Telefonat als Grund.

### Aufgaben in den Kalender eintragen

Probieren Sie aus, Ihre einzelnen Aufgaben (Telefonate, Berichte, Bearbeitung etc.) nicht se-

parat in einer Liste zu führen, sondern tragen Sie die Aufgaben als Termin in Ihren Kalender ein. Der entscheidende Vorteil: Sie sehen bei Eintragung der Aufgabe gleich, ob Sie die Erledigung überhaupt schaffen können. So sind Ihre Zusagen an andere zuverlässig und Sie planen von vornherein realistisch.

### Souveränes Einsortieren von „Problemen“

Diese Idee wird Ihnen überraschend viel Zeit für Ihre Ziele geben. Viele Menschen berichten davon, dass plötzlich auftauchende „Probleme“ das eigene schöne Zeitmanagement zerstören. Das Motto scheint für viele zu lauten: „Meine Planung würde funktionieren, wenn nur die Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzten nicht wären!“ Das ist natürlich falsch, weil wir unsere Planung immer selbst zerstören, indem wir glauben, das Neue „auch noch“ machen zu müssen. Zusätzlich zu dem, was wir bereits vorhaben. Wir werden emotional und plötzlich spielt Mathematik keine Rolle mehr. Denn die Menge der Zeit, die Sie in Ihrer grenzenlosen Güte in Ihre Arbeit investieren wollen, bleibt ja gleich. Wenn also Aufgaben dazu kommen, müssen andere Aufgaben wegfallen.

Wenn in Zukunft im Laufe des Tages ein Problem auftaucht, dann fragen Sie sich bitte: „Ist das ein Problem, welches ich lösen muss? Oder ist es ein Problem, welches ich kommunizieren muss?“ Trennen Sie ganz klar zwischen diesen beiden Sorten von Problemen. Wenn Sie im Augenblick öfters Zeitnot empfinden und das drei Wochen lang konsequent machen, werden Sie zweierlei feststellen. Sie haben plötzlich mehr zielorientierte Zeit für Ihre eigenen Aufgaben. Der Grund: Bisher haben Sie immer wieder Probleme gelöst, die gar nicht Ihren Bereich betreffen, oder die Sie hätten delegieren können. Außerdem werden Ihnen einige Kollegen vorwerfen, Sie würden ja „nur noch an sich denken“. Wenn Sie das hören, ist das der beste Beweis, dass Sie auf dem richtigen Weg zu Ihren Zielen sind. Sicherlich werden Sie solche Angriffe mit der Frage „An welcher Stelle brauchst du denn von mir Hilfe bei deiner Arbeit?“ abfedern können. Dann können Sie immer noch überlegen, ob es für Sie und Ihre Ziele sinnvoll ist, dem anderen zu helfen. Natürlich zu Ihren Bedingungen. Sie bestimmen also, wann Sie ihm wieviel helfen und was der andere im Gegenzug für Sie macht.

## Autor



### Christian Bremer

ist Redner, Autor und Seminarveranstalter im Bereich der souveränen Gelassenheit aus Bochum.

E-Mail: [info@christian-bremer.de](mailto:info@christian-bremer.de)

[www.christian-bremer.de](http://www.christian-bremer.de)

Tel.: 0234 97668231



## Empirische Untersuchung zur Gestaltung von internationalen Managementsystemen bei Hidden Champions

von Alexander Okl und Kai-Uwe Wellner

*Ein integratives Managementsystem (IMS) verknüpft Methoden des Managements, die nicht separat angewendet werden, sondern ineinander verbunden eine ganzheitliche, übergeordnete Intention verfolgen.<sup>1</sup> Demzufolge sollte grundsätzlich deren gestalterische Ausprägung prozessorientiert<sup>2</sup>, integriert und lean sein.<sup>3</sup> Deshalb stellen sich in Hinblick auf das Managementinformationssystem Unternehmungen die grundsätzliche Frage nach einem sinnvollen Grad an Restriktivität in dezentral ablaufenden Unternehmensprozessen. Ist es insofern zweckmäßig, den Tochtergesellschaften restriktive und damit verbindliche Vorgaben aufzuerlegen, diese über ein IT-System zentral definiert bereitzustellen und ihnen letztlich die Umsetzung zu auditieren?<sup>4</sup>*

**Im dritten Teil dieser dreiteiligen Artikelreihe** geht es um eine empirische Untersuchung im Rahmen einer nicht veröffentlichten, wissenschaftlichen Abschlussarbeit von Okl, die ge-

nau hier angesetzt und einen entsprechenden Benchmark ermittelt hat. Dabei wurden bereits 2010 insgesamt zwölf Geschäftsführer von Familienunternehmen der unterschiedlichsten Größen und Branchen interviewt (siehe *Controllern* Magazin 2019/5, S. 76).

Die Auswertung der Ergebnisse dieser Untersuchung wurde differenziert in zwei Gruppen durchgeführt. Ergänzend zu der Analyse der Gesamtdatenbasis wurde dabei eine Peergroup<sup>5</sup> von möglichst „PERI-ähnlichen“ Firmen zusammengestellt, die somit auch ähnliche Ansprüche an ein Managementsystem haben. Alle aus den verschiedensten Branchen stammenden Firmen sind den Hidden Champions zuzurechnen. Interessant ist besonders die Entwicklung innerhalb der letzten zehn Jahre. Der Vergleich erfolgte anhand eines neu entwickelten Faktors zur Messung der Internationalität von Unternehmen, dem Internationalisierungsfaktor. 2018 wurde auch das bereits im zweiten Teil dieser Artikelreihe be-

kannte Unternehmen PERI, sowie vier weitere PERI-ähnliche Unternehmen befragt. Die Firma PERI zeichnet sich insbesondere durch deren herausragende Umsetzung eines weltweit einheitlichen Managementsystems in einem sich veränderten Arbeitsumfeld aus und steuert dabei ihre Tochtergesellschaften zentral. Mit einer 50 % größeren Anzahl an Tochtergesellschaften und einem damit gestiegenen Internationalisierungsfaktor kann man PERI somit als ein absolutes Positivbeispiel für die Umsetzung eines integrierten Managementsystems betiteln. Einleitend soll hervorgehoben werden, dass es sich bei der Charakterisierung des Zielsystems um ein abgabebasiertes, klassisches Dokumentenmanagementsystem handelt, das rein aus definitorischen Standarddokumenten besteht. Ein solches System hat in der Wissenschaft die Bezeichnung eines statischen Dokumentenmanagements.<sup>6</sup> Die Fragestellungen zu Managementsystemen umfassten vier Bereiche, deren Ergebnisse nachfolgend dargelegt werden. **Die ersten bei-**



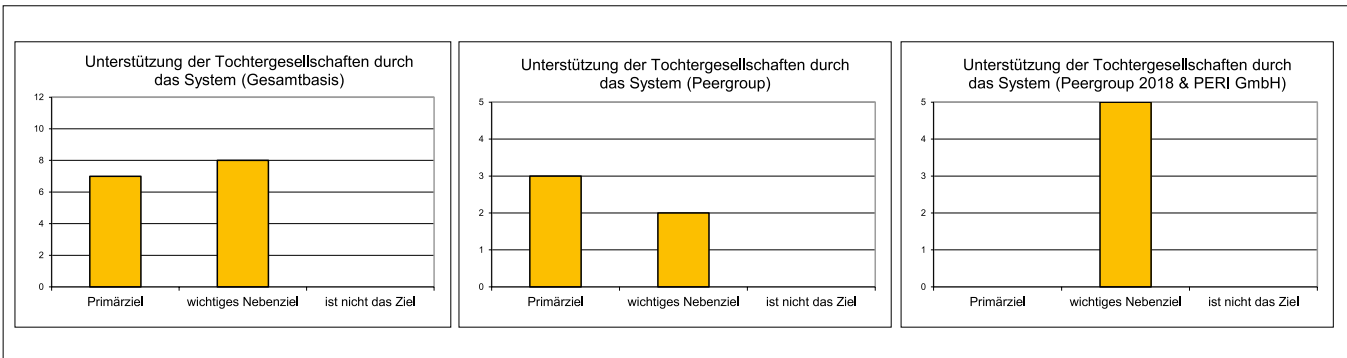


Abb. 1: Unterstützung der Tochtergesellschaften durch das System (Quelle: Autoren)

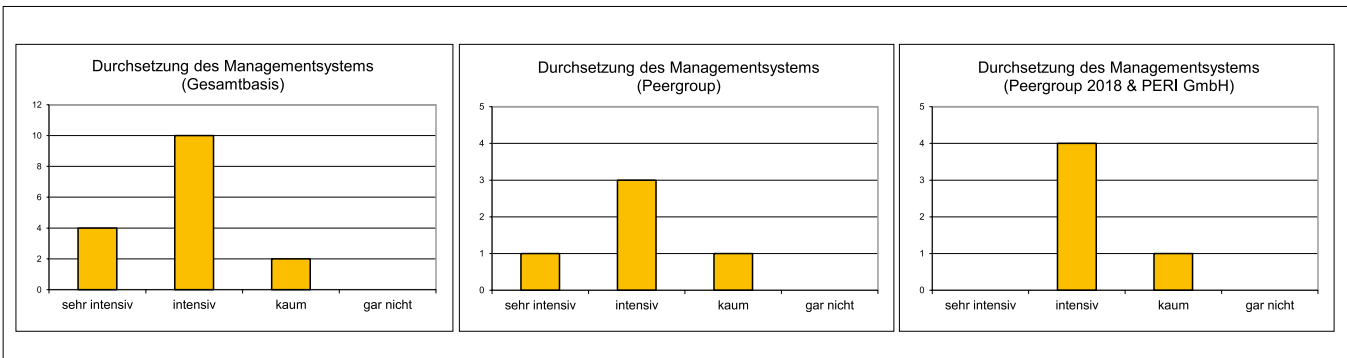


Abb. 2: Durchsetzung des Managementsystems (Quelle: Autoren)

den Diagramme in einer Abbildung stellen jeweils die Ergebnisse aus 2010 dar, getrennt nach Gesamtbasis und Peergroup, das jeweils dritte Diagramm visualisiert die Ergebnisse der Peergroup aus 2018.

### Definition und Form von Managementsystemen

Alle befragten Unternehmen haben ein System implementiert, welches der Definition „Samm- lung grundlegender Dokumente wie Prozesse, Strukturen, Standards, Handbücher, Vorlagen, Richtlinien, Leitlinien oder auch der definierten Unternehmensstrategie in einem zentralen Do- kumentenmanagementsystem“<sup>7</sup> nachkommt.

Wie aus den 3 Charts in Abbildung 1 deutlich wird, verfolgten 2010 sieben der befragten Un- ternehmen (Chart 1: Gesamtbasis) und drei In- stitutionen der Peergroup (Chart 2: Peergroup) das Primärziel, die im Ausland sitzenden Toch- tergesellschaften besser zu unterstützen. Heute (Chart 3: Peergroup 2018 & PERI GmbH) ist ein derartiges System als wichtiges Nebenziel zur Steuerung der Tochtergesellschaften einzuordnen. U. a. erfahren dahingehend Prozessma- nagementsysteme eine wachsende Bedeutung.

In der Befragung zeigt sich weiter, dass in bei- den Auswertungsgruppen mehrheitlich eine „intensive“ Durchsetzung der Anwendung getä- tigt wurde (vgl. Abbildung 2). Dies bedeutet, dass die Geschäftsführer einem derartigen

System einen hohen Stellenwert für die tägliche Arbeit im Unternehmen zugeschrieben haben und sich für eine stetige Anwendung und Nut- zung im Unternehmen engagierten. Die Durch- setzung eines derartigen Systems nimmt ten- denziell ab, ist jedoch weiterhin als „intensiv“ zu klassifizieren. Die befragten Unterneh- men arbeiten je nach Unternehmensgröße mit sehr unterschiedlichen Systemen, wie einem FTP- Fileserver oder Microsoft SharePoint bis hin zu SAP Komplettumsetzungen. Genannt wurden auch die Plattformen BIC von GBTEC, Lotus Notes, das QM-Dokumentenlenkung-System roXTra, das reine Workflow-System d.velop oder auch das ERP-System B2 von Baurer. Zwei von drei Unternehmen der Peergroup arbeiten mit einer Software-Eigenentwicklung. Es stellt

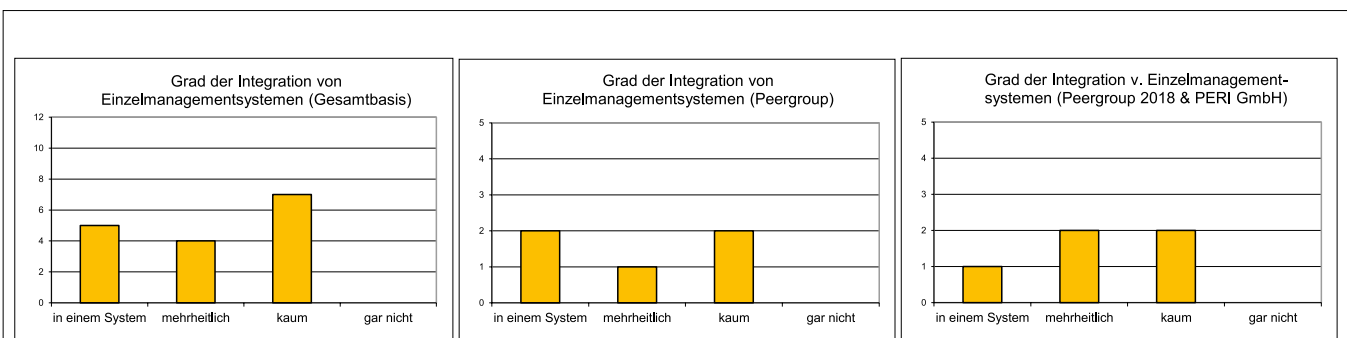


Abb. 3: Grad der Integration von Einzel- Managementsystemen (Quelle: Autoren)



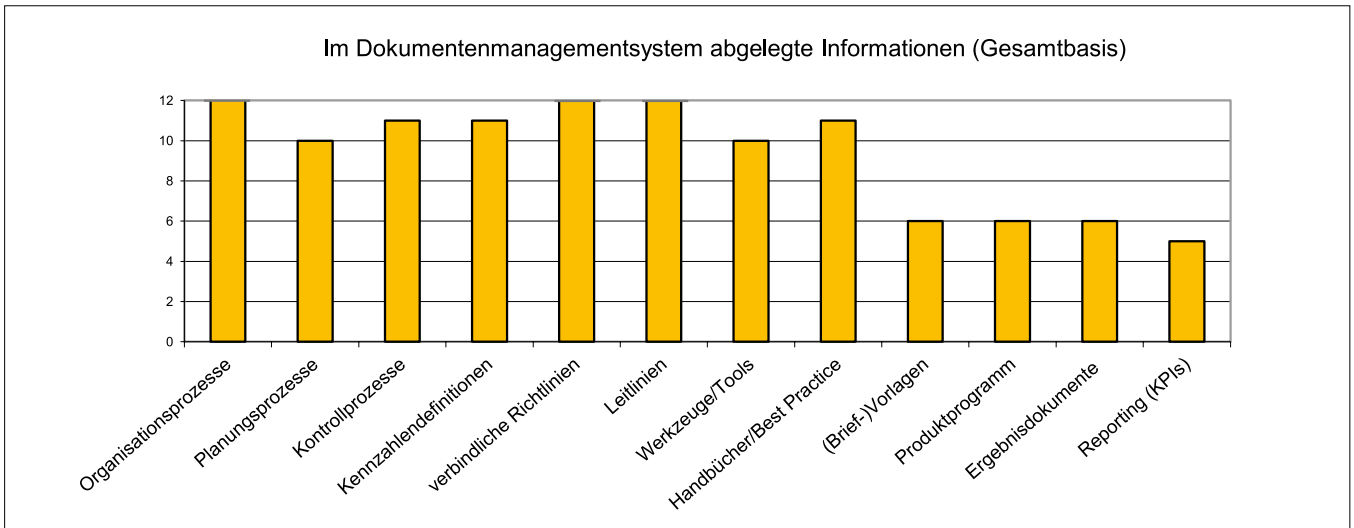


Abb. 4: Im Dokumentenmanagementsystem abgelegte Informationen (Gesamtbasis 2010) (Quelle: Autoren)

sich selbstverständlich auch die Frage nach dem Integrationsgrad der einzelnen Management-Teilsysteme/Prozesse (QM, Arbeitsschutz, Umwelt, Finanzen, Logistik etc.). Neumann sagt, „ein integratives Managementinformationssystem ist heute das zentrale Werkzeug der Führung im Unternehmen“.<sup>8</sup> Der Vergleich zu den befragten Unternehmen stellt sich in Abbildung 3 dar. Dieser lässt erkennen, dass der Integritätsgrad der Systeme sehr unterschiedlich ist, es jedoch auch einige Firmen gibt, die mit nur einem integrierten System arbeiten.

zeigt sich, dass vor allem Organisationsprozesse, verbindliche Leit- und Richtlinien sowie Handbücher als Inhalte vorzufinden sind. Hervorzuheben ist, dass seit 2010 der zentral über ein Dokumentenmanagementsystem bereitgestellte inhaltliche Umfang deutlich zugenommen hat. Planungsprozesse erfahren nunmehr eine vollumfängliche Integration. Organisationsprozesse, Kontrollprozesse, verbindliche Richtlinien wie auch Leitlinien werden heute ebenfalls nahezu immer zentral bereitgestellt.

und Organisation fallweise gesplittet in sehr komplexen Systemen sowohl zentral als auch dezentral statt. Inhaltlich verantwortlich sind meist die Fachbereiche. In neun von zwölf befragten Unternehmen ist die gesamte Mitarbeiterschaft der Zielgruppenkreis des Systems. Dies bedeutet jedoch nicht unmittelbar, dass jeder Mitarbeiter auf alle Dokumente Zugriff hat. Mehrheitlich sind Benutzerrechtssysteme implementiert, welche die Zugriffsrechte außerhalb der ersten und zweiten Führungsebene auf die relevanten Fachabteilungsinhalte beschränken. Der Einblick in Prozesse, Methoden und Werkzeuge steht vor allem in der Peergroup allen Mitarbeitern frei.

### Inhalte der Managementsysteme

Die Ergebnisse der Befragung können hier nur ein erster Anhaltspunkt sein, welche Dokumente derzeit in Firmen zentral in einem derartigen System gesammelt und bereitgestellt werden. In der Abbildung 4, Abbildung 5 und Abbildung 6

### Administration und Organisation der Managementsysteme

Die Administration wird in der Abteilung QM oder auch in der Abteilung IT gesehen, die in den befragten Unternehmen weitestgehend eine Stabstelle darstellen. In den sehr großen Familienunternehmen findet die Administration

### Deklaration von Inhalten

In diesem Fragenblock wurde erforscht, inwieweit es zu einer Durchsetzung der Inhalte in den

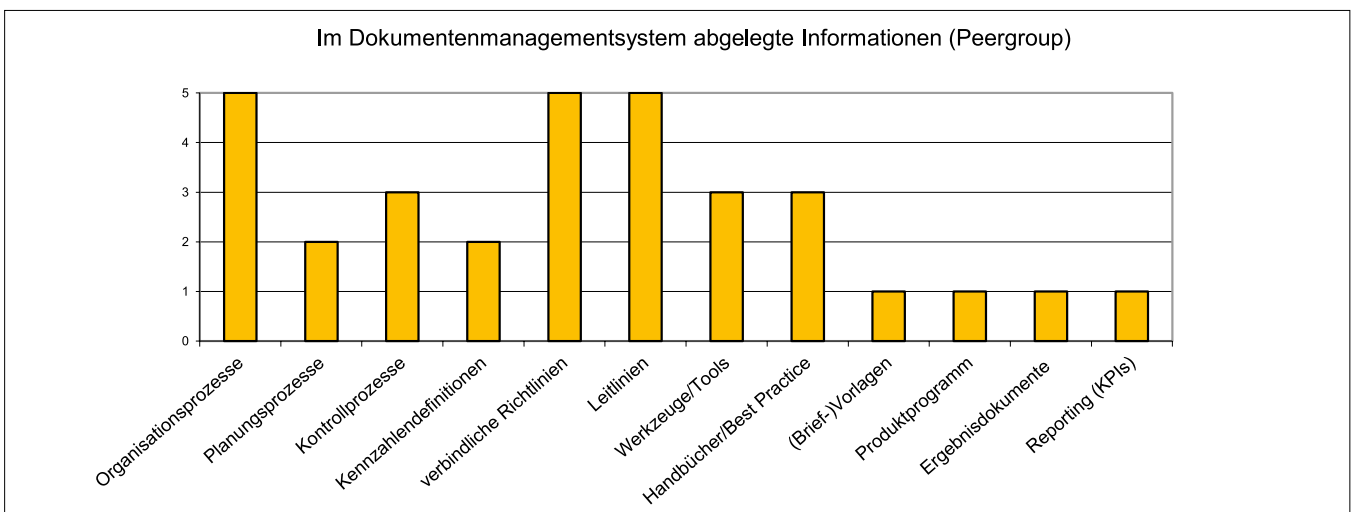


Abb. 5: Im Dokumentenmanagementsystem abgelegte Informationen (Peergroup 2010) (Quelle: Autoren)

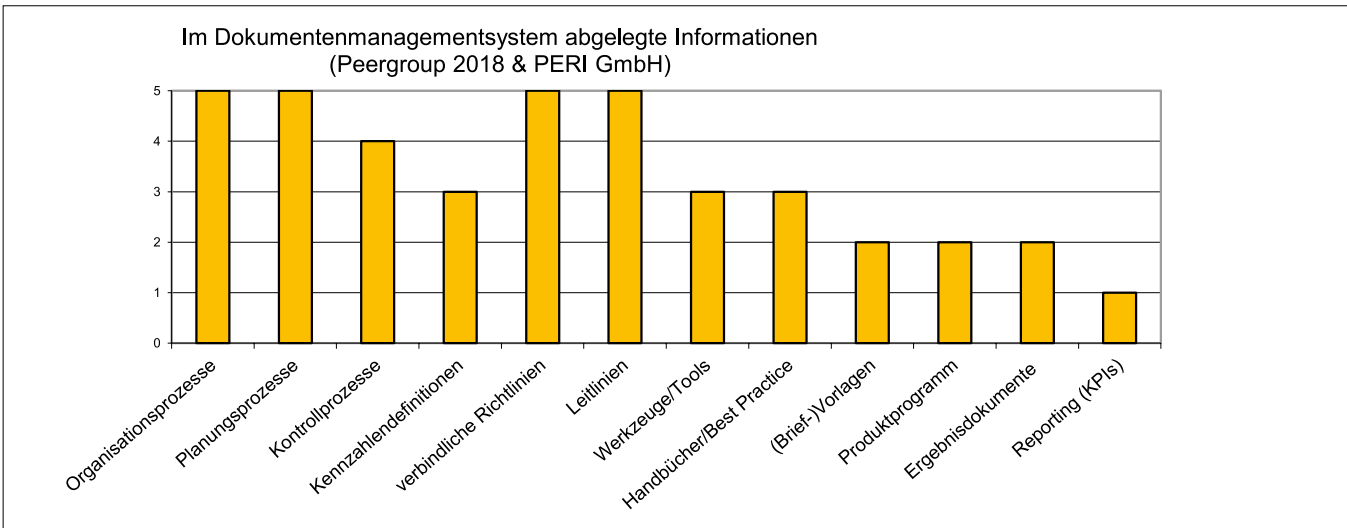


Abb. 6: Im Dokumentenmanagementsystem abgelegte Informationen (Peergroup 2018 & PERI GmbH) (Quelle: Autoren)

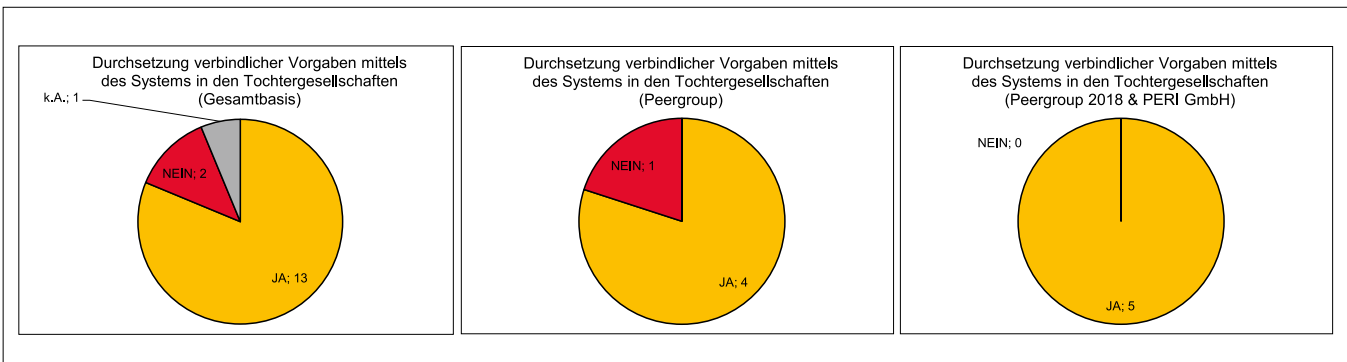


Abb. 7: Durchsetzung verbindlicher Vorschriften in den Tochtergesellschaften (Quelle: Autoren)

Tochtergesellschaften kommt und ob die restriktiven Vorgaben auch durch Audits überprüft werden. Dass ein derartiges System mehrheitlich auch verbindliche Vorschriften und Verordnungen beinhaltet, welche in den Tochtergesellschaften Berücksichtigung finden müssen, wird in Abbildung 7 veranschaulicht.

Die logische Schlussfolgerung aus bestehenden Vorschriften ist die Kontrolle der Durchsetzung derselben in Tochtergesellschaften mittels Audits oder Revisionen. Interessant ist, wie in Abbildung 8 ersichtlich wird, dass sowohl in

der Gesamtmenge, als auch in der Peergroup die Durchsetzung konsistent verfolgt wird.

Je größer eine Firma ist, desto wichtiger erscheint die Durchführung von regelmäßigen Kontrollen. Die Art und Weise der Überwachung differiert wiederum sehr stark. In der Regel werden die Audits vom QM durchgeführt beziehungsweise initiiert. Die Vorbereitung auf eine regelmäßig stattfindende externe Zertifizierung ist mehrmals als ein Grund für interne Audits angeklungen.

Zwei Unternehmen der Peergroup haben explizit darauf hingewiesen, dass Inhalte und Vorgaben grundsätzlich als verbindlich anzusehen sind. *In begründeten Ausnahmefällen, die zum selben Ziel führen und einen nachhaltigen Vorteil für die Gesamtunternehmung mit sich bringen, kann eine Adaption stattfinden.*

Die Audits laufen mehrheitlich in zwei- bis dreijährigem Turnus ab und werden ergänzend bei Bedarf zusätzlich durch den Vorstand initiiert. Im Falle der Nichtakzeptanz von Regeln wird den Mitarbeitern der Sinn und Zweck der Vor-

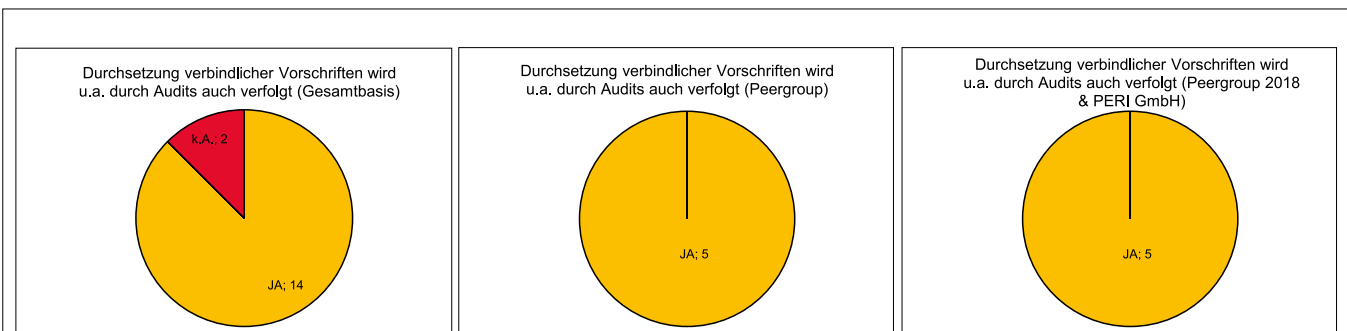


Abb. 8: Verfolgung der Durchsetzung verbindlicher Vorschriften (Quelle: Autoren)

gaben für den Erfolg des Gesamtunternehmens erörtert. Dadurch werden eventuell vorhandene dezentrale Wissensdefizite – und damit verbundene Blockaden – ausgeglichen. Eher kleinere Unternehmen setzen Controller und Länderverantwortliche ein, die eine Umsetzung vor Ort kontrollieren. Die Vorschriften lassen dabei in der Regel einen weitgehenden Spielraum für praktische Besonderheiten in den jeweiligen Ländern. Eher größere Unternehmen tendieren in Richtung einer internen Revision. Audits werden dabei anhand komplexer und umfassender Prüfvorgaben in den Fachbereichen durchgeführt.

### Fazit und Trendanalyse des Internationalisierungsfaktors und des Managementsystems zwischen 2010 und 2018

Eine erste Befragung der Firmen erfolgte im Jahr 2010. Im Jahr 2018 wurden vier Unternehmen der damaligen Peergroup erneut befragt, die PERI GmbH selbst wurde der Peergroup 2018 ergänzt. Die Anzahl der Tochtergesellschaften derer sind seither um 54 % gewachsen, die Anzahl der Mitarbeiter weltweit um 57 % und der weltweite Umsatz wuchs sogar um 106 %. Insofern hat sich aufgrund des weniger starkem Wachstums in Deutschland die Internationalisierung der fünf befragten Unternehmen – gemessen am Internationalisierungsfaktor – von 74 % (2010) auf 80 % (2018) erhöht. Das bedeutet, dass vor allem die Anzahl

der Mitarbeiter im Ausland wie auch der Umsatz über ausländische Tochtergesellschaften im Vergleich zu Deutschland überproportional stark gewachsen ist. Im selben Zeitraum ist hinsichtlich der Führungskultur festzustellen, dass die Bedeutung eines zur Unterstützung und Steuerung von verbundenen Tochtergesellschaften eingesetzten Dokumentenmanagementsystems eine weniger starke Ziel-Priorisierung des Top-Managements erfährt. Insofern haben die Systeme also einen abnehmenden Stellenwert und werden weniger intensiv vom Top-Management durchgesetzt. Dabei ist aber auch erkennbar, dass Freigabekompetenzen und Disziplinarkompetenzen durch das Top-Management weiter definiert und innerhalb der Organisation vergeben wurden. Die über das Managementsystem zentral bereitgestellten Inhalte sind durchwegs auditiert. Insbesondere Planungsprozesse, Organisationsprozesse, Kontrollprozesse und verbindliche Richtlinien können dadurch verfolgt werden. Prozessmanagementsysteme haben eine wachsende Bedeutung erfahren. Cloud-basierte Lösungen für integrative Managementsysteme werden bisher nicht verwendet.

Es lässt sich zusammenfassend ableiten, dass bei zunehmender Internationalität der Einsatz integrativer Managementsysteme zur Steuerung internationaler Tochtergesellschaften an Selbstverständlichkeit zugenommen hat und dabei gleichzeitig deren Reifegrad gewachsen ist. Die im Jahr 2010 erhobenen Daten der Untersuchung mit einem um ca. 10 % gerin-

geren Internationalisierungsgrad zeigen, dass in einer höheren Form und Bedeutung der Internationalisierung die individuelle Bedeutung der MIS abnimmt bzw. sich verselbständigt. Das Augenmerk des Managements liegt bei einem höheren Grad der Internationalisierung eher auf Prozessen, Vertrieb, Innovation, Kundenbindung, Wettbewerb etc., als auf dem Aufbau der Strukturen. Es ist anzunehmen, dass bei ähnlichen Untersuchungen in den Jahren 1980, 1990 und 2000 eine noch höhere Bedeutung der MIS zu beobachten gewesen wäre. Frühphasen der Internationalisierung erfordern somit Grundlagen des MIS, die später einfacher auf neue Töchter „gestülpt“ werden können.

### Fußnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme (Hrsg.): Managementsysteme, S. 2.
- <sup>2</sup> Vgl. Rebmann, Erich u. a.: Prozessintegrierte Managementsysteme, S. 78-81
- <sup>3</sup> Vgl. Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme (Hrsg.): Managementsysteme, S. 3.
- <sup>4</sup> Der Ausdruck „auditieren“ ist zu verstehen als die Durchführung von Audits. Damit im weitesten Sinne zu verstehen als „etwas im Rahmen von Audits kontrollieren“.
- <sup>5</sup> aus dem Englischen: Teilgruppe
- <sup>6</sup> Vgl. Götzer, Klaus: Dokumenten-Management, S. 102.
- <sup>7</sup> Formulierung entspricht der Frage im Fragebogen.
- <sup>8</sup> Vgl. Neumann, Alexander: Integrative Managementsysteme

### Literatur

- Götzer, Klaus: Dokumenten-Management – Informationen im Unternehmen effizient nutzen –, 4. Auflage, Heidelberg, 2008.
- Neumann, Alexander: Integrative Managementsysteme, 1. Auflage, Heidelberg, 2008.
- Rebmann, Erich u. a.: Prozessintegrierte Managementsysteme – Der effiziente und zukunftsorientierte Weg zur Integration komplexer Managementsysteme –, veröffentlicht in IO Management, Teil I in Ausgabe 1/2, 2000, S. 26-32 und Teil II in Ausgabe 3, 2000, S. 78-81.
- Transferzentrum Managementsysteme (Hrsg.): Managementsysteme – prozessorientiert – integriert – lean -. ([http://www.tms-ulm.de/tms.04/images/78\\_Folienauszuege\\_Managementsysteme.pdf](http://www.tms-ulm.de/tms.04/images/78_Folienauszuege_Managementsysteme.pdf), letzter Zugriff am 4.7.2018).

#### Autoren



#### Alexander Okl

hat Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Controlling und Finanzmanagement an der Hochschule Augsburg studiert. Seine Diplomarbeit zum Thema „Integrative Managementsysteme“ wurde von der IHK Schwaben mit dem Preis der Schwäbischen Wirtschaft ausgezeichnet. Heute berät er Unternehmen hinsichtlich der Digitalen Transformation.

E-Mail: alexander.okl@live.com

#### Prof. Dr. Kai-Uwe Wellner

ist Professor für International Management an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg-Simon-Ohm, Faculty of Business, Bahnhofstr. 87, 90402 Nürnberg, Deutschland.

E-Mail: kai-uwe.wellner@th-nuernberg.de







### 233. Literaturforum – Vermittlung von Fach- und Expertenwissen aus Büchern im 39. Jahr

**Informiert sein – Neues und Nützliches entdecken – Mitreden können**

„**Wer Freude an der Arbeit hat, ist imstande, vieles zu leisten.**“ (Marion Gräfin Dönhoff, 1909 – 2002, bedeutende Publizistin und Journalistin.)

Dieses Zitat vermittelt uns eine Lebensweisheit und eine wichtige Voraussetzung erfolgreicher Arbeit, die ich Ihnen sehr wünsche.

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

schön, dass Sie das Literaturforum wieder aufgeschlagen haben. Ich begrüße Sie – leider nur virtuell – herzlich zur 233. Ausgabe im 39. Erscheinungsjahr des Literaturforums. Ich möchte wieder einmal auf aktuelles Fach- und Expertenwissen in erschienenen Büchern aufmerksam machen, Ihnen relevante Themen und interessante Autoren vermitteln. Ihre Hinweise und Vorschläge zu diesem Programm sind jederzeit willkommen.

**ICV-, RMA- und BdRA-Forum-Mitglieder als Buchautoren**

**ICV-Mitglieder als Buch-Autoren**

Prof. Dr. Dr. Wolfgang Becker und Prof. Dr. Patrick Ulrich:  
Strategic Value Management.

## Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe

Wichtig wäre aber, im Sinne der Unternehmensverpflichtung statt der Ressort- und Individualsicht die **Unternehmenssicht anzulegen**, weil dabei alle als Gewinner zu gelten haben, denn die „Flut hebt alle Boote“. – Aus: Pepels: Controlling-Management, S. 544.

**Digitalisierung ist für das Controlling** ein zweidimensionaler Paradigmenwechsel, der sowohl Geschäftsmodelle – also das grundlegende Bezugsobjekt von Controlling – als auch das Controlling selbst betrifft. – Aus: Fink/Kunath: Digitale Transformation im Finanz- und Rechnungswesen, S. 98.

**Digitalisierung ist also ein Lernprozess**, dessen Ziel es ist, dass die Mitarbeiter verschiedene Ebenen durchlaufen, und zwar die Ebenen des Verstehens, des Wollens, der Befähigung und des Umsetzens. – Aus: Lender: Digitalisierung klargemacht, S. 73.

Die sozialen Netzwerke machen es uns leicht, uns in **Pseudokommunikation** zu verlieren (...). – Aus: Lenzen: Künstliche Intelligenz, S. 248.

Wenn du das **Problem** nicht in einfachen Worten erklären kannst, dann hast du es nicht gut genug verstanden. – Aus: Herger: Foresight Mindset, S. 207.

Viele große **Big-Data-Projekte** in den letzten Jahren waren nur mittelmäßig erfolgreich, da die Komplexität einfach falsch eingeschätzt wurde. – Aus: Otte: Künstliche Intelligenz, S. 442.

Diese Aussage lehrt uns, dass das Ziel nicht im Erfassen von immer mehr Daten besteht, sondern in der **Umwandlung der gesammelten Rohdaten** in wertvolles Wissen. – Aus: Buxmann/Schmidt: Künstliche Intelligenz, S. 110.

Die Techno-Wissenschaft ist dabei, **eine Welt zu schaffen**, die den menschlichen Körper überfordert, ihn durch die exponentielle Beschleunigung und Intensivierung ihrer Maschinen ersetzt, antiquiert. – Aus: Bruhn: KI, S. 116.

In jedem Fall wird es zu einer umfassenden **Kompetenzverschiebung** kommen [...]. Zukünftig werden Fähigkeiten wie das Management von Veränderungen, die Entwicklung neuer Konzepte und deren Implementierung im Vordergrund stehen. – Aus: Kreuzer/Sirrenberg: Künstliche Intelligenz verstehen, S. 318.

Dass Unternehmen, die **Performance Measurement** durchführen, erfolgreicher sind als andere, lässt sich durch empirische Studien darlegen. – Aus: Becker/Ulrich: Strategic Value Management, S. 47.

Da jeder Vorgang das Bilanzbild verändert, beruht das bilanzielle Grundverständnis darauf, unabhängig von der konkreten Buchführungstechnik „**in Bilanzen zu denken**“. – Aus: Vieweg/Fischer: Wirtschaftsrecht, S. 148.

Beim **Anspruchsaufbau** wird direkt an die Fragestellung angeknüpft. Die Frage wird nach folgender abstrakter Prüffolge zerlegt beantwortet: „Wer will was von wem woraus?“. – Aus: Jesgarzewski: Wirtschaftsprivatrecht, S. 3.

Studien konnten zeigen, dass die **Unterstützung positiven Verhaltens** besser und effektiver ist als dysfunktionales Verhalten verändern zu wollen. – Aus: Fitzel/Fitzel: Abenteuer Wandel, S. 189.

Dabei sind auch **Verhaltenswirkungen** zu beachten, die bspw. darauf bedacht sind, individuelle Zielvorstellungen durchzusetzen, oder auch darauf abstellen, Ergebnisse einer Organisationseinheit gegenüber anderen Organisationseinheiten des Unternehmens in einem „besseren Licht“ darzustellen. – Aus: Behrens/Feuerlohn: Angewandtes Unternehmenscontrolling, S. 180.

Im **Umgang mit anderen Menschen** ist es die hohe Kunst, erst einmal die Landkarte des Anderen verstehen zu wollen. – Aus: Piechowiak: Jetzt bin ich mal dran, S. 123.

## Rezensionen

Diese Besprechungen wurden insbesondere im Zeitraum Mai – Juni 2019 erarbeitet. Alle Links wurden zuletzt am 06.07.19 aufgerufen und überprüft.

## Erkenntnisse und Impulse zum Controlling

### Becker, Wolfgang / Ulrich, Patrick Strategic Value Management Theorien, Methoden und Konzepte

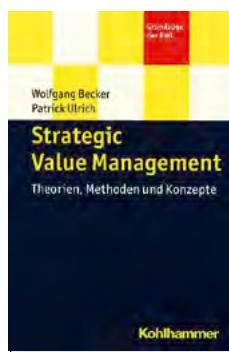
Stuttgart: Kohlhammer 2019 – 222 Seiten, € 39,- / E-Book € 34,99

#### Zum Buch

Die Autoren: Prof. Dr. Dr. Wolfgang Becker ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling, an der Universität Bamberg. Prof. Dr. Patrick Ulrich lehrt Unternehmensführung und -kontrolle an der Hochschule Aalen - Wirtschaft und Technik. Die Autoren präsentieren ein Einführungslehrbuch über die Verknüpfung von strategischer und operativer Unternehmensführung.

#### Die Themen

Terminologische Grundlagen – Value und Performance Management – Entwicklungslinien, Modelle und Konzepte – Strategische Diagnose – Strategische Option – Strategieimplementierung und Strategische Kontrolle – Strategie im digitalen Zeitalter.



#### Mein Resümee

Den Angaben zufolge beruht die Veröffentlichung auf Lehrveranstaltungen der Autoren. Wesentliche Stichworte dieses Titels sind u. a.: Balanced Scorecard, Benchmarking, Erfolgsfaktoren, Gap-Analyse, Informationen, Lückenanalyse, organisationaler Wandel, Prognosen, Strategieimplementierung, SWOT-Analyse und Wertorientiertes Management. Prägnant und griffig arbeiten Becker und Ulrich das Wesentliche dieses Themenfeldes heraus. Dabei werden sowohl die maßgebenden Elemente – etwa das Aktivitätenfeld der Strategischen Diagnose oder die Balanced Scorecard – als auch die größeren Zusammenhänge – insbesondere die Einflüsse auf die **Wertsteigerung** – untersucht. Vielfältige Nachweise und die argumentierende Vorgehensweise erhärten die Eignung dieser Veröffentlichung für Studium und Prüfungsvorbereitung, wozu auch die kapitelweisen Fragen (ohne Antworten bzw. im Text) dienen. Verständlichkeit, Fälle und Beispiele sowie der Einbezug empirischer Erkenntnisse sichern Praxisnähe und sprechen auch Praktiker an. 140 Abbildungen, Infokästen mit Definitionen und Erläuterungen, eine vorteilhafte Textgestaltung sowie leichte Zugriffsmöglichkeiten über eine tiefe Gliederung, ein differenziertes Inhaltsverzeichnis und ein Stichwortverzeichnis sichern eine hohe Benutzerfreundlichkeit.

**Buchnutzen:** Nach Inhalt und Optik eine gute einführende Darstellung in das Strategische Wertemanagement.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** [https://www.kohlhammer.de/wms/instances/KOB/appDE/nav\\_product.php?product=978-3-17-022147-5&world=BOOKS](https://www.kohlhammer.de/wms/instances/KOB/appDE/nav_product.php?product=978-3-17-022147-5&world=BOOKS)

### Behrens, Reinhard / Feuerlohn, Bernd

## Angewandtes Unternehmenscontrolling Übungs- und Arbeitsbuch mit Fallstudien und Lösungen

Berlin: De Gruyter 2019 – 180 Seiten, € 24,95

#### Zum Buch

Prof. Dr. Reinhard Behrens und Dipl.-Oec. Dipl.-Soz. Bernd Feuerlohn lehren an der Hochschule Nordhausen. Dieses „Lernbuch“ erscheint in der Reihe „De Gruyter Studium“.

#### Die Themen

Unternehmensrechnung als Controllingbasis (Übungsaufgabe mit Lösung) – Themenübergreifende Fallstudien zum operativen Controlling (vorbereitende Orientierungen zur Fallstudienbearbeitung und sechs Fallstudien mit Lösungen) – Resümee.

#### Mein Resümee

Der Band ist eine Ergänzung und Vertiefung des Lehrbuchs der Verfasser (Angewandtes Unternehmenscontrolling), kann aber auch davon losgelöst genutzt werden. **Wesentliche Themen sind** u. a. Abweichungsanalyse, Budget-, Deckungsbeitrags- und Entscheidungsrechnung sowie Nutzwertanalyse. Die Lösungen sind gründlich und ausführlich, oft durch Abbildungen und weiterführende Hinweise angereichert. Ein besonderer Akzent liegt auf Fragen der Komplexitätsreduktion sowie auf Überlegungen zur Verhaltenswirkung.



**Buchnutzen:** Das Buch unterstützt, Lernziele im Controlling zu erreichen bzw. Kenntnisse und Fähigkeiten im Operativen Controlling zu überprüfen.

**Verlagspräsentation mit Leseproben unter:** <https://www.degruyter.com/view/books/9783110631043/9783110631043-201/9783110631043-201.xml>

Pepels, Werner

## Controlling-Management

Berlin: Duncker & Humblot 2018 – 555 Seiten, gedrucktes Buch € 59,90 / E-Book € 53,90 / Print & E-Book € 71,90

### Zum Buch

Der Autor ist ehemaliger Professor für Betriebswirtschaft, Dozent, Autor etc. Er legt ein Controlling-Buch mit besonderen Akzenten vor.

### Die Themen

Begriff und Abgrenzung – Planungsperspektive – Überprüfungs- und Überwachungsinhalte – Informationsversorgung – Funktionales und instrumentales Controlling – Sektorales Controlling – Online-Controlling – Institutionales Controlling.

### Mein Resümee

Zehn Module geben einen **breiten Überblick** über Ziele, Aufgaben und Arbeitsweise des Controllings. Nach einer begrifflichen und inhaltlichen Festlegung besprechen die ersten vier Kapitel **Kernthemen des Controllings** (Planung etc.). Die nachfolgenden Module behandeln **Ausprägungs- und Sonderformen** (Bereichscontrolling etc.) sowie die Institutionalisierung des Controllings. Zum einen werden Wesen und die Grundgedanken des Controllings beschrieben und begründet und zum anderen Anwendung und Nutzung erläutern. Der Schwerpunkt liegt auf dem operativen Controlling und der qualitativen Ausrichtung des Controllings. Der Titel ist tief gegliedert und folgt einer klaren Struktur. Der Schreibstil ist verständlich und präzise. Die übersichtliche und gut lesbare Textgestaltung sowie die mit 123 Abbildungen anschauliche Stoffaufbereitung sichern eine hohe Benutzerfreundlichkeit. Die praxisnahe Ausrichtung und der hohe Aussagegehalt sprechen Controller sowie Fach- und Führungskräfte mit Controllingaufgaben ebenso an wie Studierende.

**Buchnutzen:** Der Band eignet sich als etwas anderes Nachschlagewerk und Lehrbuch für praxisorientierte Leser.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** [https://www.duncker-humblot.de/buch/controlling-management-9783428155927/?page\\_id=2&typ=buc](https://www.duncker-humblot.de/buch/controlling-management-9783428155927/?page_id=2&typ=buc)



Fink, Christian / Kunath, Oliver (Hrsg.)

## Digitale Transformation im Finanz- und Rechnungswesen

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2019 – 382 Seiten, Buch mit festem Einband € 59,95 / E-Book € 59,95

### Zum Buch

Zu den Herausgebern: Prof. Dr. Christian Fink, Lehrstuhl für Accounting und Controlling, Hochschule Rhein-Main, Wiesbaden und Mitglied des

HGB-Fachausschusses des DRSC e. V. Prof. Dr. Oliver Kunath, Hochschule Rhein Main, Rechnungswesen & Finanzierung, Studiengang Digital Business Management. Die Herausgeber werden von einem vielköpfigen Autorenteam unterstützt. Dieses Buch vermittelt einen breiten Einblick in die vielfältigen Folgen der Digitalisierung und verweist auf die Bedeutung des Finanz- und Rechnungswesens für die digitale Transformation.

### Die Themen

Finanz- und Rechnungswesen als Impulsgeber für die digitale Transformation des Unternehmens – Auswirkungen der Digitalisierung auf die Facharbeit im Finanz- und Rechnungswesen – Auswirkungen neuer digitaler Technologien auf die Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen.

### Mein Resümee

Dieser Band mit zahlreichen Einzelbeiträgen von Fachexperten aus Prüfung und Beratung, Hochschule und Unternehmenspraxis eröffnet einen **näheren Zugang zu Fragen und Aufgaben** der Digitalen Transformation mit Schwerpunkt Finanz- und Rechnungswesen. Im ersten Teil geht es um die Digitalisierung an sich sowie um die Funktion und Rolle des Finanz- und Rechnungswesens bei der Digitalen Transformation. Der zweite Teil widmet sich den vielfältigen **Folgen der Digitalisierung, u. a. im Controlling**, bei Bilanzierungsfragen oder in der Finanzberichterstattung. Im dritten Teil stehen konkrete Anwendungen im Fokus, beispielsweise die **Robotisierung im Rechnungswesen**. Wesentliche Stichworte dieser Veröffentlichung sind u. a. Abschlussprüfung, Blockchain, Cloud Computing, Controlling, Digitale Geschäftsmodelle, ESEF, Governance, Maschinelles Lernen und Softwarebilanzierung. Die Beiträge sind kenntnisreich geschrieben, bringen Wesentliches und Wichtiges zum Ausdruck. Verschiedene didaktische Elemente fördern die Benutzerfreundlichkeit, die aber möglicherweise durch die kleine Schriftgröße beeinflusst wird.

**Buchnutzen:** In-Beziehung-Setzen von Digitaler Transformation und Finanz- und Rechnungswesen auf gehobenem Niveau.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** <https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/digitale-transformation-im-finanzwesen>



## Künstliche Intelligenz – Nutzbar- machung von Daten und Algorithmen

Bruhn, Jürgen

## KI: Schlägt die Maschine den Menschen?

Baden-Baden: Tectum 2019 – 161 Seiten, broschiert € 19,-

### Zum Buch

Der Autor, Dr. Jürgen Bruhn, ist Politikwissenschaftler und ehemaliger Spiegel-Journalist. Durch seine langjährige Tätigkeit als Professor an der California State University hat er den Angaben nach engen Zugang zur digitalen Revolution im Silicon Valley.

## Die Themen

Silicon Valley und die digitale Revolution – Der Versuch, Unsterblichkeit zu erlangen – Wissenschaft oder Science-Fiction? – Was bleibt vom Menschen?

### Mein Resümee

In diesem Buch geht es um den **Einfluss der Künstlicher Intelligenz** vor allem auf Wirtschaft und Gesellschaft, das Arbeitsleben und auf das persönliche Leben. Das Buch beruht auf intensiven Recherchen sowie einer tiefen Auseinandersetzung mit der KI und deren Folgen. Im Mittelpunkt steht die vielfach vertretene Erwartung, um 2030 werde die KI mit der menschlich-biologischen Intelligenz gleichziehen und diese um 2050 überflügeln. Ein hinweisendes und fragendes Buch: Was bedeutet diese Entwicklung für die Zukunft, wie regeln sich z. B. zukünftige Haftungsfragen? **Was bleibt dabei vom Menschen**, wie entwickelt sich das Verhältnis Mensch-Maschine? Diese zentralen Fragen durchziehen das sehr faktenreiche Buch. Der Titel informiert und stößt eine grundsätzliche Zukunfts-Debatte an, sucht sowohl nach den Grundlagen und Hintergründen als auch nach den sich auswirkenden Folgen der KI. Die Lesbarkeit des Buches könnte durch Abbildungen, Textgestaltung, Strukturierung etc. verbessert werden.

**Buchnutzen:** Eine ernsthafte Grundsatzdiskussion über die KI und ihre möglichen Folgen.



Lenzen, Manuela

## Künstliche Intelligenz

Was sie kann & was uns erwartet; 3. Auflage

München: C.H.Beck 2019 – 272 Seiten, Broschur € 16,95, E-Book € 13,99

Das Taschenbuch lässt sich als Bestseller einordnen. Es erreichte in 2018 zwei Auflagen und liegt gegenwärtig (Juni 2019) in dritter Auflage vor. Die Autorin, freie Wissenschaftsjournalistin, bietet einen allgemeinen Themenüberblick, der sich an ein breites Publikum richtet und sich als Einstiegslektüre eignet. 13 Kapitel führen durch wesentliche Aspekte der Künstlichen Intelligenz. Der erste Teil widmet sich den Grundlagen, befasst sich u. a. mit Algorithmen und dem maschinellen Lernen, mit dem Einsatz von Robotern etc. Im zweiten Teil kommen die Folgen der Digitalisierung zur Sprache und insbesondere zentrale gesellschaftliche Fragen, die diese Entwicklung aufwirft. Das Buch ist sehr kenntnisreich als auch engagiert geschrieben. Entsprechend dem Charakter eines Taschenbuches ist der Titel „schlicht“ gestaltet.

**Buchnutzen:** Eine lesenswerte breit angelegte Einführung.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** <https://www.chbeck.de/lenzen-kuenstliche-intelligenz/product/22250137>



Buxmann, Peter / Schmidt, Holger (Hrsg.)

## Künstliche Intelligenz

Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg

Wiesbaden: Springer Gabler 2019 – 206 Seiten, Buch + E-Book € 34,99 / E-Book € 26,99

### Zum Buch

Prof. Dr. Peter Buxmann ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik | Software & Digital Business an der Technischen Universität Darmstadt. Dr. Holger Schmidt lehrt als Dozent im Fach Digitale Transformation an der Technischen Universität Darmstadt. Die beiden Herausgeber werden von zahlreichen Co-Autoren unterstützt. Das Buch will KI greifbar machen.

### Die Themen

Künstliche Intelligenz als Basistechnologie, u. a. ökonomische Effekte – Cases aus der Praxis, u. a. maschinelles Lernen mit SAP zielgerichtet einsetzen – Fortschritt mit Leitplanken, u. a. kritische Debatten über Künstliche Intelligenz.

### Mein Resümee

Zahlreiche Autoren vermitteln einen **thematischen Überblick**, der das Wesentliche zusammenfügt. Dabei kristallisieren sich drei Schwerpunkte heraus: 1. **Technologische Aspekte**, z. B. Grundlagen des Maschinellen Lernens. 2. Weiten Raum nehmen Beiträge ein, die sich mit **Anwendungen und Auswirkungen** befassen, die Anwendungsbeispiele kommen u. a. von Amazon, IBM, Microsoft, SAP oder VW. Die Auswirkungen beziehen sich vor allem auf ökonomische Effekte einschließlich der mutmaßlichen Auswirkungen der KI auf den Arbeitsmarkt. 3. Mögliche Probleme, notwendige Grenzen und denkbare Risiken im Sinne von „**Fortschritte mit Leitplanken**“ runden die Ausführungen der ganzheitlichen Betrachtungsweise ab. Das Buch will die KI, so das Vorwort, „entmythologisieren“, stattdessen näher bestimmen und aufzeigen, was heute schon möglich ist und in welchen Bereichen KI wirtschaftlich sinnvoll und erfolgreich eingesetzt werden kann. Die Beiträge sind essenziell, vielfach differenzierend und zum Wesentlichen vordringend. Zahlreiche Abbildungen und Tabellen und eine übersichtliche Textgestaltung unterstützen die Darlegungen.

**Buchnutzen:** Das Buch vermittelt einen Eindruck und eine Vorstellung, was KI ist, was KI kann und welche Chancen und Risiken zu bedenken sind.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** <https://www.springer.com/de/book/9783662575673>



Kreutzer, Ralf T. / Sirrenberg, Marie

## Künstliche Intelligenz verstehen

Grundlagen – Use-Cases – unternehmenseigene KI-Journey

Wiesbaden: Springer Gabler 2019 – 349 Seiten, gedrucktes Buch + E-Book € 44,99 / E-Book € 34,99

### Zum Buch

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer ist Professor für Marketing an der HWR Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin sowie Marketing und Management



Consultant. Marie Sirrenberg ist IT-Beraterin Marketing & Vertrieb bei STAGIL – STAGIL – Atlassian Platinum Solution Partner. Vermittelt werden die Grundlagen der KI.

### Die Themen

Was versteht man unter Künstlicher Intelligenz und wie kann man sie nutzen? – Grundlagen und Treiber der Künstlichen Intelligenz – Anwendungsfelder der Künstlichen Intelligenz – Wie Künstliche Intelligenz im Unternehmen zu verankern ist – Ausblick.

### Mein Resümee

Das Autorenteam eröffnet das Buch mit grundsätzlichen Fragen zur Künstlichen Intelligenz (KI), skizziert den Kern der KI, beschreibt mögliche Einsatzfelder. Danach werden Faktoren und Entwicklungen betrachtet, die die KI vorantreiben, etwa Vernetzung und Big Data. Anschließend werden mit dem Produktions- und Dienstleistungsbereich sowie dem Militärssektor westliche mögliche Anwendungsfelder genauer betrachtet. Überlegungen zum Einsatz und zur Nutzung der KI in den Unternehmen beschließen das Buch. KI ist aus Sicht der Autoren von zentraler Bedeutung, „die Mutter aller neuen Technologien“. Anforderungen, Potenziale und Auswirkungen der KI sind die entscheidenden Aspekte. Dabei liegt der Schwerpunkt der Überlegungen und Untersuchungen auf dem Bereich Wirtschaft und Unternehmen. Bezüge zur Praxis werden vielfach hergestellt. Die Ausführungen werden durch vielfältige Nachweise belegt. Ein Buch zur Weiterbildung von Fach- und Führungskräften, Dozenten und Studierenden und interessierten Laien. Das Autorenteam präsentiert zukunftsbezogene Themen auf wissens- und handlungsorientierter Art mit beruflichem und akademischem Nutzwert. Das Buch ist betont lesefreundlich gestaltet.

**Buchnutzen:** Gut lesbarer Themenüberblick mit Schwerpunkt Wirtschaft und Unternehmen.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** <https://www.springer.com/de/book/9783658255602>

Otte, Ralf

## Künstliche Intelligenz für Dummies

Weinheim: Wiley-VCH 2019 – 456 Seiten, € 24,99

### Zum Buch

Ralf Otte ist Professor an der Technischen Hochschule Ulm und dort auch verantwortlich für das Modul „Künstliche Intelligenz und Softcomputing für Ingenieure“. Der Autor gibt einen Gesamtüberblick über die Künstliche Intelligenz (KI) in der Buchreihe Dummies, die für eine lockere und verständliche Themenvermittlung steht.

### Die Themen

Ganz schön clever, z. B. Geschichte der intelligenten Maschinen – Wie lernt und denkt eine Maschine heute, z. B. Grundlagen des maschinellen Lernens – Eine bunte Umsetzung der Künstlichen Intelligenz, z. B. KI zum



Anfassen – Ist die Maschine bald klüger als der Mensch und fühlt sich wenigstens gut dabei, z. B. Materie und Geist – Top-Ten-Teil (Begriffe und Einordnungen).

### Mein Resümee

Das Buch besteht aus fünf Teilen, die wiederum in 18 Kapitel unterteilt sind. Der erste Teil gibt eine Einführung in das Themenfeld KI. Es folgen Ausführungen zum Wissenserwerb und zum maschinellen Lernen. Betrachtungen zu den heutigen „State of the Art“-Anwendungen der KI schließen sich an. Der nächste Teil nimmt u. a. die Frage möglicher zukünftiger Entwicklungen auf. Der Schlussteil bemüht sich um Zusammenfassungen und vermittelt zahlreiche Tipps. Der Band greift das breite **Themenfeld der KI ab von der Informatik über Mathematik und Statistik sowie Einsatz und Nutzung der KI bis zu philosophischen und ethischen Aspekten**. Die Veröffentlichung lässt sich als **Nachschlagewerk und Handbuch** einordnen, in übersichtlicher und systematischer Anordnung findet sich eine schnelle Themenorientierung und ein fundierter Zugang zu den Kernthemen der KI. Zahlreiche didaktische Hilfen unterstützen die Stoffvermittlung, so 174 Abbildungen und 55 Tabellen (Verlagsangaben), konkrete Beispiele, wichtige Definitionen, Hintergründe und Fakten zu den Kernaussagen sowie Merksätze und Tipps. Erwähnenswert ist, dass der Autor mehrfach seine persönliche Haltung zu kritischen Fragen einbringt. Neben Chancen und Potenzialen stehen auch Probleme, Grenzen und Risiken im Raum. Kenntnisse der Informatik, Mathematik und Statistik sowie Interesse an Aspekten der KI sind für eine erfolgreiche Verwendung des Buches von Nutzen.

**Buchnutzen:** Gut lesbarer breiter Themenüberblick über das Kennzeichnende der KI, über ihre Eigenschaften und Erscheinungsformen.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** [https://www.wiley-vch.de/de?option=com\\_eshop&view=product&isbn=9783527714940&title=K%C3%BCnstliche%20Intelligenz%20f%C3%BCr%20Dummies](https://www.wiley-vch.de/de?option=com_eshop&view=product&isbn=9783527714940&title=K%C3%BCnstliche%20Intelligenz%20f%C3%BCr%20Dummies)

## Den Wandel meistern und gestalten

Lender, Peter

## Digitalisierung klargemacht

Basiswissen für Arbeitnehmer und Unternehmen

Freiburg: Haufe 2019 – 251 Seiten, € 11,95 € / E-Book € 3,99

Der Band erscheint in der Verlagsreihe „Taschen Guide“. Der Autor, Dr. Peter Lender, ist Referent, Autor zahlreicher Fachartikel und Herausgeber des Transformationsmagazins (<https://transformations-magazin.com>). Das Taschenbuch gliedert sich in vier Themenblöcke. Der erste Teil befasst sich einleitend begrifflich und inhaltlich mit Grundfragen der Digitalisierung. Es folgen Betrachtungen dazu, „wie Sie das Beste aus der Digitalisierung machen“. Die Herausarbeitung von Kernfragen der Digitalisierung wird ergänzt durch Überlegungen, wie die Digitalisierung in den Unternehmen



gestaltet werden sollte. Der letzte Teil vermittelt Kurzerläuterungen zu einer Vielzahl wichtiger Begriffe der Digitalisierung. Der Anhang bietet weiterführende Informationen. Der Titel macht **Aufgaben und Gegenstand der Digitalisierung in ihren Grundzügen bewusst** und regt an, sich mit diesen Veränderungen sowie mit den Anforderungen der Digitalisierung näher auseinanderzusetzen.

**Buchnutzen:** Gut lesbarer Einstieg in wesentliche Themen und Aspekte der Digitalisierung.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** <https://shop.haufe.de/prod/digitalisierung-klargemacht>

Fitzel, Friederike / Fitzel, Thomas

## Abenteuer Wandel

Ihr Coachingleitfaden für den Change-Prozess

Weinheim: Wiley-VCH 2019 – 285 Seiten, gebundenes Buch € 21,99 / E-Book € 18,99

### Zum Buch

Friederike Fitzel ist selbstständig als Coach und Trainerin. Thomas Fitzel ist aktuell als Projektmanager bei großen Bau- und Infrastrukturprojekten tätig. Das Buch bietet ein Beratungsprogramm zur Vorbereitung und Durchführung eines Change-Prozesses.

### Die Themen

Woher der Wind des Wandels weht – Was Wandel bedeutet – Der Wandel hat Fahrt aufgenommen – So gelingt Ihrem Unternehmen der Wandel – Von Hürden und Hindernissen – Alles auf einem Blick – Fazit – Exkurs – Anhang.

### Mein Resümee

Das Buch beginnt mit den Megatrends und ihren Auswirkungen. Es folgen Begrifflichkeiten und Formen des Wandels. Komplexität, Modelle und Methoden sowie die Teamrelevanz sind Gegenstand des dritten Kapitels. Anschließend werden fünf bedeutende Erfolgsfaktoren und ihre Wirkungen beleuchtet. Hürden und Hindernisse sind Gegenstand des fünften Kapitels. Drei Exkurse behandeln u. a. die Positive Psychologie und das Projektmanagement. Die Ausführungen sind **einerseits wissensorientiert und andererseits handlungsorientiert**. Methoden und Instrumente sowie Faktenwissen nehmen breiten Raum ein. Durch konkrete Fragen und Aufgaben werden die Leser immer wieder angesprochen und aktiviert. Das Buch hilft, die eigenen Betrachtungsweisen und -möglichkeiten zu überprüfen und auszuweiten. Durch eine aufmerksame Lektüre lassen sich vielfältige Anstöße und Anregungen gewinnen. Der Band ist tief gegliedert und übersichtlich aufgebaut, viele Infokästen bieten Informationen zu spezifischen Sachverhalten. Zahlreiche Abbildungen – manche ließen sich optimieren – sichern eine hohe Anschaulichkeit. Auf ein Stichwortverzeichnis wird verzichtet.

**Buchnutzen:** Praxisnahes Begleit- und Unterstützungsbuch bei Veränderungsprozessen.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** [https://www.wiley-vch.de/de?option=com\\_eshop&view=product&isbn=9783527509768&title=Abenteuer%20Wandel](https://www.wiley-vch.de/de?option=com_eshop&view=product&isbn=9783527509768&title=Abenteuer%20Wandel)



Herger, Mario

## Foresight Mindset™

Die Kunst und Wissenschaft, seine Zukunft zu designen

München: Vahlen 2019 – 278 Seiten, € 29,80 / E-Book € 25,99

### Zum Buch

Dr. Mario Herger ist CEO von Enterprise Garage Consultancy und lebt im Silicon Valley und war den Angaben nach vormals bei der SAP tätig. Der Autor geht der Frage nach, wie das Silicon Valley die Zukunft designt und Trends frühzeitig erkennt und bestimmt.

### Die Themen

Einleitung – Prozess – Vorbereitung – Foresight-Praktiker – Messbarkeit – Woran scheitert es? – Foresight Mindset Tool Kit – Und ich? – Ethik – Beginn der Zukunft.

### Mein Resümee

Foresight wird in diesem Buch verstanden als das „**Erforschen und Verstehen der Zukunft**“. Insofern geht es um Denkweisen und Einstellungen und vor allem um die Orientierung auf die Zukunft. Vermittelt werden systematische Umgehens- und Vorgehensweisen, die helfen sollen, zum einen die Zukunft schneller und sicherer zu erkennen und zum anderen, genauer auf die Zukunft vorbereitet zu sein. Dazu präsentiert der Autor **Konzepte, Instrumente und Methoden**. Beispielsweise geht es um die Frage, wie sich aus kleinen Signalen große Ereignisse entwickeln können; welche Megatrends wirksam sind; um Regeln für gute Fragen; um Gründe des Scheiterns; um Heuristiken und kognitive Verzerrungen oder um eine gute Szenarioplanung. Ein modernes und innovatives Buch, **das durch die Silicon-Valley-Denkweise beeinflusst ist**. Eine gut lesbare Textgestaltung, die tiefe Gliederung und der übersichtliche Aufbau sowie der flüssige Schreibstil sichern eine hohe Benutzerfreundlichkeit. 55 Vorlagen als Arbeitshilfen, 14 Tabellen mit verschiedenen Zusammenstellungen sowie 38 Abbildungen zur bildlichen Darstellung wichtiger Sachverhalte und Zusammenhänge unterstützen das Arbeiten mit dieser Veröffentlichung. Infokästen und zahlreiche treffende Zitate bereichern den Text. Ethische Überlegungen vertiefen die Ausführungen. Der substanzhaltige Titel erfordert, dass man sich auf ihn einlässt und ihn bewusst nutzt.

**Buchnutzen:** Eine moderne Anleitung zur Vorausschau-Denkweise.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=26938018&context=1>



## Wirtschaftsrecht

Vieweg, Klaus / Fischer, Michael (Hrsg.)

## Wirtschaftsrecht: Grundlagen

Baden-Baden: Nomos 2019 – 482 Seiten, broschiert, € 28,-

### Zum Buch

Prof. Dr. Klaus Vieweg und Prof. Dr. Michael Fischer sind Lehrstuhl-Inhaber an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Die beiden Herausgeber werden unterstützt von mehreren Fachexperten. Der Band erscheint in der Reihe „Nomos Einführung“, die in die jeweiligen Rechtsgebiete einführt.

### Die Themen

Einführung – Wirtschaftsverträge – Kapitalgesellschaftsrecht – Handelsbilanzrecht – Kartellrecht – Wettbewerbsrecht – Insolvenzrecht – Gewerblicher Rechtsschutz – Urheberrecht – Europäisches und internationales Wirtschaftsrecht – Unternehmenssteuerrecht.

### Mein Resümee

Das vorliegende Lehrbuch vermittelt einen breiten Überblick über die Themen des Wirtschaftsrechts. Der Titel enthält **fundierte Basiswissen** und baut ein Grundverständnis für Fragen des Wirtschaftsrechts auf. Zahlreiche Tabellen und Abbildungen, Beispiele und Checklisten veranschaulichen und verdeutlichen die Ausführungen. Detaillierte Inhalts- und Stichwortverzeichnisse sowie eine tiefe Gliederung und eine lesefreundliche Textgestaltung erhöhen den Gebrauchsnutzen. Das Lehrbuch wendet sich an Studierende und alle, die an wirtschaftsrechtlichen Problemstellungen näher interessiert sind.

**Buchnutzen:** Eine beschreibende und erklärende Darstellung der Grundlagen des Wirtschaftsrechts.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** <https://www.nomos-shop.de/Vieweg-Fischer-Wirtschaftsrecht/productview.aspx?product=40663>



Jesgarzewski, Tim

## Wirtschaftsprivatrecht

**Grundlagen und Praxis des Bürgerlichen Rechts;**  
**4. überarb. Aufl.**

**Wiesbaden: Springer Gabler 2019 – 234 Seiten,**  
**Buch (broschiert) € 29,15 / E-Book € 22,99**

### Zum Buch

Prof. Dr. Tim Jesgarzewski lehrt Wirtschafts- und Arbeitsrecht an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Bremen. Dieses Werk erscheint in der FOM-Edition, herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

### Die Themen

Einleitung – Rechtsgeschäfte Allgemeiner Teil – Besonderes Vertragsrecht – Gesetzliche Schuldverhältnisse – Sachenrecht – Handelsrecht – Gesellschaftsrecht.

### Mein Resümee

Das Einführungskapitel vermittelt Grundlegendes, insbesondere in begrifflicher Hinsicht als auch bezüglich der juristischen Arbeits- und Denkweise. Es folgen Darlegungen von **wirtschaftsbezogenen Regelungen des BGB**, die ein bestimmtes Verhalten oder Handeln fordern. Der tief geglie-



derte Aufbau, viele erläuternde Fallbeispiele, eine verständliche Vermittlung, der Fokus auf praxisrelevante Fragen sowie eine Vielzahl von Fußnoten und Literaturhinweise unterstreichen den Lehrbuch-Charakter. Detaillierte Inhalts- und Stichwortverzeichnisse und eine gut lesbare Textgestaltung erleichtern den Zugriff. Der Titel spricht sowohl Studierende als auch Fach- und Führungskräfte in Organisationen und Unternehmen an.

**Buchnutzen:** Eine praxisnahe Einführung in die wirtschaftsnahen Grundlagen des Bürgerlichen Rechts.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** <https://www.springer.com/gp/book/9783658250652>

## Über den Tellerrand

Piechowiak, Ilka

## Jetzt bin ich mal dran

**Wie ein selbstbestimmtes Leben gelingt**

**Regensburg: Metropolitan 2019 – 200 Seiten, gebunden, € 29,95**

Die Autorin, Beraterin und Trainerin, präsentiert eine Reaktion auf den wachsenden Leistungs- und Erwartungsdruck und damit auf die verschiedenen inneren und äußeren Abhängigkeiten. Sie stellt in **10 Kapiteln ein Programm zum eigenverantwortlichen und eigenständigen Leben vor**. Diese Kapitel beginnen jeweils mit „Zeit für“ u. a. Zeit für eigene Wünsche, für Freunde oder auch für ein Nein. Das Ziel, so die Autorin, ist, „bei sich selber ankommen“. Die Ausführungen und Empfehlungen sind ernsthaft und mit konkretem Bezug zur Realität, untermauert durch viele Beispiele und auch eigene Lebenserfahrungen. Vermittelt werden vielfältige Hinweise, Tipps und Ratschläge, die insgesamt zum Nachdenken, zu eigenen Überlegungen und möglicherweise auch zur Orientierungssuche anregen. Das Buch ist lesefreundlich aufgemacht und spricht zum Leser.

**Buchnutzen:** Anregende Veröffentlichung zur Selbstbesinnung und zur Selbstbestimmung.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** <https://www.metropolitan.de/buch/jetzt-bin-ich-mal-dran/>



Fichter, Christian (Hrsg.)

## Wirtschaftspsychologie für Bachelor

**Berlin: Springer 2018 – 291 Seiten, Buch (Softcover) € 34,99 / E-Book € 26,99**

Das Lehrbuch gibt einen **kompakten Überblick über das Themengebiet Wirtschaftspsychologie**, und betont die Bedeutung der Psychologie für die Wirtschaft. Es beginnt mit einer allgemeinen Einführung, daran schließen sich drei zentrale Themen der Wirtschaftspsychologie an: 1. Konsum,

Markt und Werbung. 2. Arbeit, Organisation und Personal. 3. Geld, Gesellschaft und Entwicklung. Zum Buch gehört eine Website mit **begleitendem Online-Material**, womit das Informationsangebot des Buches deutlich erweitert wird. Der testweise Zugriff verlief erfolgreich. Das Buch ist didaktisch vorbildlich gestaltet, u. a. durch ein farbiges Layout, ein Griffregister, kapitelweise Lernziele, Definitionen und Exkurse, Tabellen und Abbildungen, Randbemerkungen und Hervorhebungen, Beispiele und Infoboxen usw. Neben Studierenden der Psychologie und der Wirtschaftswissenschaften werden auch Berufstätige, die grundlegende Informationen suchen, angesprochen.



**Buchnutzen:** Gut lesbarer Aufriss wichtiger Inhalte der Wirtschaftspsychologie.  
**Verlagspräsentation mit Leseprobe unter:** <https://www.springer.com/de/book/9783662549438#otherversion=9783662549445>

## Ein Dutzend wichtiger Neuauflagen

Jung, Rüdiger H. / Heinzen, Mareike / Quarg, Sabine: Allgemeine Managementlehre: Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung. 7., neu bearbeitete Auflage. Berlin: ESV 2018 – 685 Seiten, € 44,95. Mehr unter: <https://www.esv.info/978-3-503-17715-8>

Macharzina, Klaus / Wolf, Joachim: Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen Konzepte – Methoden – Praxis. 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler 2018 – 1.192 Seiten, € 59,99. Mehr unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658179014>

Becker, Fred G.: Strategische Unternehmensführung: Eine Einführung. 5., neu bearbeitete Auflage. Berlin: ESV 2018 – 309 Seiten, € 24,95. Mehr unter: <https://www.esv.info/978-3-503-18131-5>

Eisele, Wolfgang / Knobloch, Alois Paul: Technik des betrieblichen Rechnungswesens: Buchführung und Bilanzierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Sonderbilanzen. 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen 2019 – 1.702 Seiten, Buch € 69,00 / E-Book € 58,99. Mehr unter: <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=22251637&medium=print>

Mumm, Mirja: Kosten- und Leistungsrechnung: Internes Rechnungswesen für Industrie- und Handelsbetriebe. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler 2019 – 361 Seiten, Buch € 38,86 / E-Book € 29,99. Mehr unter: <https://www.springer.com/gp/book/9783662580974>

Friedl, Birgit: Praxishandbuch Kostenmanagement. 2., vollständig neu bearbeitete Auflage. München: UVK 2019 – 470 Seiten, € 39,99. Mehr unter: <https://www.narr.de/praxishandbuch-kostenmanagement-52694>

Bösch, Martin: Finanzwirtschaft: Investition, Finanzierung, Finanzmärkte und Steuerung. 4., aktualisierte Auflage. München: Vahlen 2019 – 593 Seiten, Buch € 39,80 / E-Book € 33,99. Mehr unter: <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=25337905&medium=print>

Däumler, Klaus-Dieter / Grabe, Jürgen / Meinzer, Christoph: Finanzierung verstehen: Betriebliche Finanzwirtschaft mit Online-Training. 11. aktualisierte und erweiterte Auflage. Herne: NWB 2019 – 606 Seiten, € 32,90 einschließlich Online-Version. Mehr unter: <https://shop.nwb.de/en/Artikel/F/67331N>

Arrenberg, Jutta: Wirtschaftsstatistik für Bachelor. 3., überarbeitete Auflage. München: UKV 2019 – 304 Seiten, Buch € 24,99 / E-Book € 19,99. Mehr unter: <https://www.narr.de/wirtschaftsstatistik-fur-bachelor-45199>

Krickhahn, Thomas: Statistik für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 2. Auflage. Weinheim: Wiley-VCH 2019 – 292 Seiten, € 17,99 / E-Book € 15,99. Mehr unter: [https://www.wiley-vch.de/de?option=com\\_eshop&view=product&isbn=9783527715619&title=Statistik%20f%C3%BCr%20Wirtschafts-%20und%20Sozialwissenschaftler%20f%C3%BCr%20Dummies](https://www.wiley-vch.de/de?option=com_eshop&view=product&isbn=9783527715619&title=Statistik%20f%C3%BCr%20Wirtschafts-%20und%20Sozialwissenschaftler%20f%C3%BCr%20Dummies)

Bamberg, Günter / Coenenberg, Adolf G. / Krapp, Michael: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 16., überarbeitete Auflage. München: Vahlen 2019 – 308 Seiten, € 24,90 / E-Book € 21,99. Mehr unter: <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=25386948&context=2>

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: UVK 2019 – 589 Seiten, € 29,99. Mehr unter: <https://www.narr.de/unternehmenskommunikation-45077>

## Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihr Interesse am Literaturforum. Gegen Ende des Jahres habe ich allen herzlich zu danken, die auch in diesem Jahr wieder dieses Literaturforum ermöglicht und unterstützt haben: „meinen“ Leserinnen und Lesern, „meiner“ Redaktion einschließlich Herausgeber, „meinen“ Verlagen und Autoren und vielen mehr. Herzliche Grüße, Ihnen eine gute Zeit und alles Gute für Sie und Ihre Arbeit im neuen Jahr.

*Mha bis*

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel  
 E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

## Allgemeine sachliche und rechtliche Hinweise

Die Rezension beruht auf dem Kenntnisstand, der zum Zeitpunkt der Besprechung gegeben war. Dies gilt insbesondere für die bibliografischen Daten, Preisangaben, die sich auf den deutschen Buchmarkt beziehen, die Buchinformationen, Online-Zugriffe usw. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint.



## — Noch einmal zur Risikoquantifizierung

### Risiko ist nicht immer Schadenshöhe x Eintrittswahrscheinlichkeit



Prof. Dr. Werner Gleißner

#### Liebe Leserinnen und Leser,

noch immer sieht man, dass Risiken durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit beschrieben werden. Eine derartige quantitative Beschreibung von Risiken ist aber fast immer unsinnig, führt zu falschen Entscheidungen und einer geringen Akzeptanz des Risikomanagements. Aufgrund der zentralen Bedeutung sei das Thema nachfolgend noch einmal erläutert: Zunächst einmal sollte heute jedem im Risikomanagement Tätigen klar sein, dass er sich mit Chancen und Gefahren (also Risiken) befassen muss – so verlangen es die Standards COSO ERM, ISO, IDW PS 981 und DIIR RS Nr. 2.

Die „digitale“ Verteilung mit Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit unterstellt, dass (1) nur negative Planabweichungen auftreten können, (2) ein Risiko nur höchstens einmal innerhalb eines Jahres eintritt und (3) der Schaden dann sicher ist. Diese Voraussetzungen sind fast nie gegeben. Viele Risiken können mehr als einmal im Jahr eintreten. Der Risikoumfang ist abhängig von der Unsicherheit über die Schadenshöhe. Wer dies ignoriert, unterschätzt ein Risiko. Selbst bei „ereignisorientierten Risiken“ wird deutlich, dass Risikobeauftragte keine Chance haben, ein Risiko durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit adäquat einzuschätzen. Was soll Eintrittswahrscheinlichkeit heißen? Dass ein Risiko einmal oder mindestens einmal eintritt? Was bedeutet Schadens-

höhe? Der wahrscheinlichste Wert des Schadens? Der Erwartungswert? Oder ein realistischer Höchstwert im Sinne eines Value-at-Risk? Meist ist dies nicht geklärt. Um eine im Mittel zutreffende, d.h. erwartungstreue Schätzung der Wirkung eines Risikos zu erhalten, müsste man die Wahrscheinlichkeit, dass ein Risiko eintritt, mit dem Erwartungswert der Schadenshöhe verbinden. Betrachtet man aber nur den Erwartungswert, werden die auch möglichen extremen Auswirkungen des Risikos ignoriert. Und genau diese sind es, die alleine oder in Kombination mit anderen Risiken „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (§91 AktG) auslösen. Die Erkennung bestandsgefährdender Entwicklungen ist die traditionelle Kernaufgabe des Risikomanagements. Ist also die Wahrscheinlichkeit, die abgefragt wird, die Wahrscheinlichkeit, dass ein Risiko überhaupt eintritt? Oder die Wahrscheinlichkeit, dass der „realistische“ Maximalschaden eintritt? Eine Wahrscheinlichkeit kann man nicht mit zwei Sachverhalten ausdrücken.

Ein Großteil aller Risiken kann zugleich positive wie auch negative Abweichungen vom Planwert auslösen. Risikoarten, wie z.B. Wechselkurs-, Zinsänderungs- und Rohstoffpreis-Risiken sowie Unsicherheit bezüglich des künftigen Marktanteils oder Projektkosten, ist eines gemeinsam: Sie werden auf jeden Fall eintreten, unsicher ist nur die Höhe (siehe dazu meine Texte (I) und (II) zur Risikoanalyse im Controller Magazin 2 und 3 2019 mit einem Leitfaden zur Beurteilung der Risikoquantifizierung). Notwendig ist insbesondere zu beschreiben, in welcher Bandbreite sich die Auswirkungen eines Risikos realisieren können. Dazu kann bei marktbezogenen Risiken z.B. die Normalverteilung genutzt werden oder bei vielen planungsbezogenen Risiken die Dreiecksverteilung (mit Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert).

**Fazit:** Die Quantifizierung von Risiken durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit (und die darauf aufbauenden Risk Maps) sind unsinnig und führen systematisch zur Fehl-

einschätzung. Daher stellt in der Zwischenzeit auch der neue Prüfungsstandard des Deutschen Instituts für Interne Revision (DIIR RS Nr. 2) klar, dass Risiken durch die jeweils angemessenen Wahrscheinlichkeitsverteilungen zu beschreiben sind (und diese quantitativen Methoden Prüfungsgegenstand sind). Dies ist deutlicher als im alten IDW PS 340, wo aber auch schon von den „quantitativen Auswirkungen“ eines Risikos (und nicht etwa Schäden) gesprochen wurde, um die adäquate Quantifizierung unsicherer Auswirkungen zu ermöglichen.

Risikomanagementsysteme, die sämtliche Risiken durch Schadens- und Eintrittswahrscheinlichkeiten beschreiben, können kaum ökonomischen Mehrwert bieten, widersprechen auch den zentralen Anforderungen der Standards und zeigen einen geringen Reifegrad. Hier besteht in vielen Unternehmen Handlungsbedarf, speziell für die Risikomanager. Methodenspezialist und Analytiker sind wichtige Rollen für Risikomanager. Aber es gibt auch weitere wichtige Rollen, wie Ute Vanini und Hendric Gutacker in ihrem Beitrag „Rollen und Zufriedenheit von Risikomanagern – Ergebnisse einer Befragung in Deutschland und der Schweiz“ in diesem Controller Magazin erläutern. //

*Ich wünsche viel Spaß beim Lesen.*

*Prof. Dr. Werner Gleißner*

#### 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.  
Zeppelinstr. 73, D-81669 München  
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)  
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)  
E-Mail: of ce@rma-ev.org  
Web: www.rma-ev.org

##### Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,  
Tel.: +49.(0)711-79 73 58 30

## Die neue Fassung des IDW EPS 340 zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems – Wichtige Änderungen, die Sie kennen sollten

Volatile Märkte, geopolitische Unsicherheiten, eine zunehmende Regulierungsdichte und steigende Anforderungen an die Transparenz und Effektivität von Unternehmen führen dazu, dass das Risikomanagementsystem inzwischen eine Grundvoraussetzung für gesunde und erfolgreiche Unternehmen ist. Um eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung bzw. eine „Good Corporate Governance“ sicherzustellen, bedarf es eines progressiven Risikomanagement, das in einer dynamischen Risikolandschaft als integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung einen strategischen Mehrwert schafft.

Zur gesetzlich verankerten Prüfung des Risikofrüherkennungssystems gemäß §91 Abs. 2



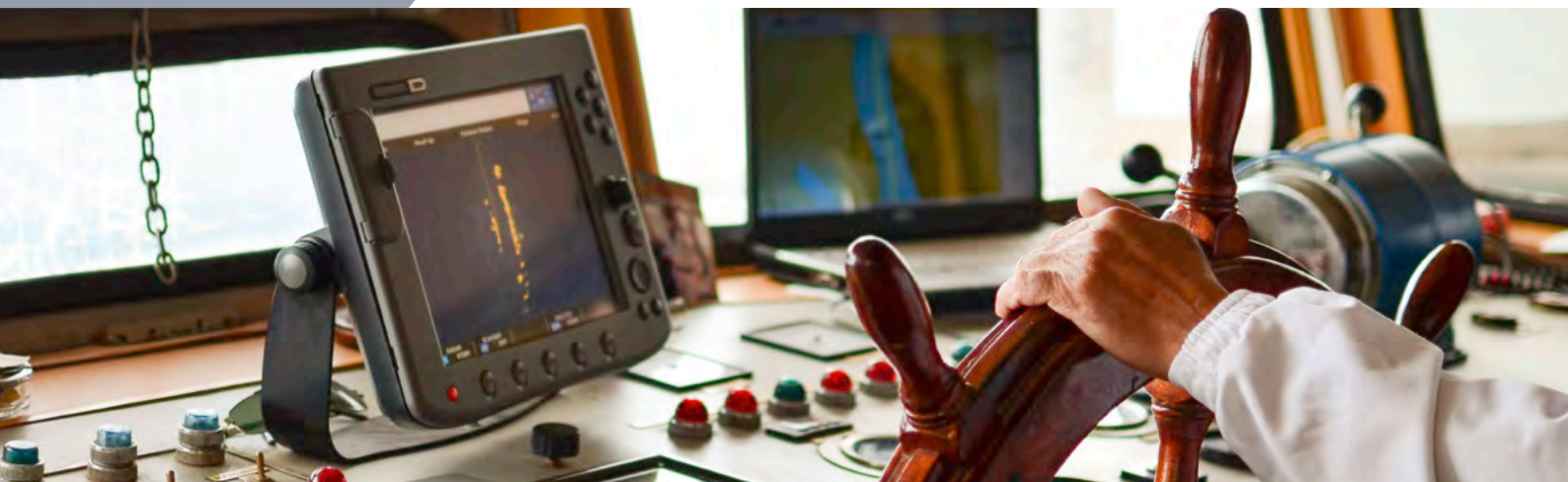
AktG hat der Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) am 9. September 2019 den Entwurf einer Neufassung des IDW

PS 340 verabschiedet. Laut IDW wurde eine Überarbeitung des IDW PS 340 erforderlich, um der seit der Einführung des §91 Abs. 2 AktG durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und der Fortentwicklung des Unternehmenspraxis im Bereich der Einrichtung und Prüfung von Corporate Governance Systemen Rechnung zu tragen.

Angesichts der vielschichtigen Rahmenbedingungen, denen Unternehmen heute ausgesetzt sind, berücksichtigt die Neufassung gemäß IDW die folgenden Aspekte:

- Konkretisierung der Grundelemente eines Risikofrüherkennungssystems in Anlehnung

*Get Ready  
to Manage Risks!*



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«  
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 22.04.2020

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

**10-tägiger Risikomanagementkurs von Experten in Theorie und Praxis**

Mehr Infos und Anmeldung unter:  
[www.rma-ev.org/erm](http://www.rma-ev.org/erm)  
[www.fzrm.uni-wuerzburg.de/erm](http://www.fzrm.uni-wuerzburg.de/erm)

an die zur Einrichtung und Prüfung von Risiko-  
management- und Compliance-Management-  
Systemen entwickelten Grundelemente  
(vgl. IDW PS 980 und IDW PS 981)

- Betonung der Pflichten eines Unternehmens  
in Bezug auf die Risikotragfähigkeit und  
Risikoaggregation
- Klarstellungen zur Ausgestaltung der Maß-  
nahmen nach §91 Abs. 2 AktG bei Konzernen
- Klarstellungen zur Betrachtung von „Netto-  
Risiken“ sowie zur Risikosteuerung als  
Bestandteil der zu prüfenden Grundelemente  
eines Risikofrüherkennungssystems
- Verdeutlichung der Dokumentationspflichten  
des Unternehmens unter Berücksichtigung  
der inzwischen ergangenen Rechtsprechung
- Konkretisierung und Betonung, dass die  
Prüfung gemäß §317 Abs. 4 HGB durch den  
Abschlussprüfer unter Berücksichtigung der  
im Rahmen der Prüfung des Jahresabschlus-  
ses und des Lageberichts gewonnenen  
Erkenntnisse erfolgt

■ Überarbeitung der Berichterstattung des  
Abschlussprüfers:

- Weitergehende Berichterstattung in Bezug  
auf festgestellte Mängel
- Ergänzende Anforderungen in Bezug auf  
eine ggf. erforderliche Einschränkung oder  
Versagung der Erklärung

Der Entwurf zur Neufassung des IDW Prüfungs-  
standards 340 ist auf der Homepage des IDW  
abrufbar. Erstmalige Gültigkeit erlangt der Prü-  
fungsstandard für Berichtszeiträume die nach  
dem 31. Dezember 2020 beginnen, wobei eine  
freiwillige frühere Anwendung dieses Prüfungs-  
standards zulässig ist.

Im Rahmen der Veröffentlichung des IDW EPS  
340 n.F. führt u. a. PwC ein Readiness und  
Impact Assessment durch. //

*Bei Interesse an einer Mitwirkung, den  
Ergebnissen oder weiteren Fragen zu diesem*

*Thema melden Sie sich bitte bei dem RMA  
Arbeitskreisleiter „Risikomanagement &  
Controlling“ Tobias Flath (tobias.flath@de.  
pwc.com) oder dem RMA Arbeitskreisleiter  
„Risikomanagement-Standards“  
Jan Offerhaus (jan.offerhaus@rma-ev.org).*

## TOPEVENT

**29. November 2019** – 27. Treffen des  
Arbeitskreises „Integriertes Risikomanagement“  
bei der HARTING Stiftung in Espelkamp

**9. Dezember 2019** – Treffen des Arbeits-  
kreises „Supply Chain Risk Management“ bei  
BMW in München

**30. März 2020** – Treffen des Arbeitskreises  
„Supply Chain Risk Management“ bei KUKA in  
Augsburg

**22. April 2020** – Start des nächsten Fort-  
bildungsprogramms Enterprise Risk Manager (Univ.)

## BIC CLOUD GRC

### DAS INTUITIVE TOOL FÜR IHR RISIKOMANAGEMENT

*Egal ob Controller, Risikomanager oder  
Compliance Beauftragter: in BIC Cloud GRC  
digitalisieren Sie Ihre Aufgaben, von der  
Angemessenheitsprüfung bis zur Kontrolle  
von Maßnahmen. Die Zeit unübersichtlicher  
Excel-Tabellen ist dank automatisierbaren  
Workflows und interaktiven Heatmaps  
vorbei. Erfassen Sie Risiken und Kontrollen  
im System und informieren Sie alle  
Beteiligten über Ereignisse. Bearbeiten  
Sie Ereignisse mithilfe vordefinierter  
Maßnahmen. Nutzen Sie umfassende  
Reports für interne und externe Audits  
- oder um die Geschäftsführung auf  
dem Laufenden zu halten.*

Lernen Sie BIC Cloud GRC jetzt  
kennen:



www.gbtec.de



Erfassung von Risiken  
& Kontrollen



Automatisch  
ablaufende Workflows



Überwachung &  
Messung



### Managemententscheidungen unter Risiko

Jedes erfolgreiche Unternehmen lebt von erstklassigen Entscheidungen in Management, Vorstand und Geschäftsführung. Dabei ist jede Entscheidungssituation zwangsläufig von Unsicherheit und Risiko geprägt: Chancen und

Gefahren (Risiken) sind bei der Entscheidungsvorbereitung nachvollziehbar abzuwägen.

Welche Wege zur Entscheidungsfindung unter Unsicherheit überzeugen, beleuchten die Experten der Risk Management Association e.V. (RMA):

Managerhaftung und Compliance: Die zu beachtenden Sorgfaltspflichten zur Haftungsvermeidung von Führungskräften und Organen bei Entscheidungen

Business Judgement Rule gem. §93 AktG – Inhalte, Ausgestaltung und Wechselwirkungen mit dem Risikofrüherkennungssystem gem. §91 Abs. 2 AktG.

Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsvorlagen: Notwendige Arbeitsschritte und

Methoden, um die gesetzlich geforderten „angemessenen Informationen“ zu belegen  
Zusammenspiel von Controlling und Risikomanagement zur Entscheidungsvorbereitung durch Risikoanalyse, risikoadäquate Beurteilung von Handlungsoptionen und aussagefähige Prognose.

Ein erstklassiger Leitfaden für Entscheidungsträger aller Führungsebenen, die sowohl im Einklang mit betriebswirtschaftlichen Grundsätzen als auch unter gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen verantwortlich entscheiden. //

ISBN 978-3-503-17131-6,  
Erscheinungstermin 28. August 2019  
Weitere Publikationen der RMA finden Sie auf unserer Webseite: [www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org)



## RMA Marketplace

**Sie suchen ...**

**Sie bieten ...**

**Dienstleistungen & Softwarelösungen  
zum Thema Risikomanagement / GRC**

**Wir bringen Sie zusammen:  
[www.rma-ev.org/marketplace](http://www.rma-ev.org/marketplace)**



# Rating und Risikomanagement: Fachkompetenz effizient steigern

## Online Aus- und Weiterbildung für Rating-Analysten und Risikomanager



Prof. Dr. Wolfgang Biegert,  
Vorsitzender des Präsidiums

### Liebe Leserinnen und Leser,

der Bundesverband der Ratinganalysten (BdRA) e.V. ist seit vielen Jahren in Deutschland sowohl als Berufsverband wie auch als Interessenverband für alle Ratinganalysten und -advisor tätig. Auch Kreditmediatoren, Bonitätsbewerter und Kreditanalysten von Banken sind Mitglieder. Die angebotenen Aktivitäten sind demzufolge auch für alle Bonitäts-, Kredit- und Risikoanalysten von großem Interesse. Der BdRA fördert die Aus- und Weiterbildung auf dem Fachgebiet Credit Ratings in Kooperation mit der SRH Fernhochschule – The Mobile University.

Die SRH Fernhochschule – The Mobile University bietet in Kooperation mit dem BdRA das von der ZFU akkreditierte Hochschulzertifikat Rating, Risk & Finance mit dem Abschluss „Certified Rating Advisor (SRH/BdRA)“ an. Dieses mit 18 ECTS staatlich anerkannte Zertifikat vermittelt ein kompaktes akademisches Know-how und praxisorientiertes Spezialistenwissen. Durch die fundierte Qualifizierung im Themenfeld „Rating und Finanzkommunikation“ auf Hochschulniveau werden Rating- und Analyseprozesse

verständlich und nachvollziehbar. Die „Certified Rating Advisor (SRH/BdRA)“ begegnen ihren Gesprächspartnern auf Augenhöhe und erreichen beispielsweise in Bankengesprächen bessere Kreditvergabebedingungen. Damit können die Voraussetzungen für weitere Karriereschritte der „Certified Rating Advisor (SRH/BdRA)“ geschaffen werden.

Das Zertifikatsstudium richtet sich an Fach- und Führungskräfte in Finanzabteilungen, Controlling-Funktionen oder Treasury-Abteilungen, die mit Banken und Gläubigern verhandeln. Aber auch an Spezialisten im Rechnungswesen, die Ratinganalysen und Risikoeinschätzungen gegenüber ihren Shareholdern oder Aufsichtsgremien vornehmen. Des Weiteren richtet sich das Zertifikatsstudium an Unternehmensberater, die finanzielle Analysen in ihren Portfolios anbieten, sowie an Bank- und Finanzmitarbeiter, die ihre Kunden besser beraten möchten.

Das gesamte Hochschulzertifikat hat eine empfohlene Lehrgangsdauer von sechs Monaten. In dieser Zeit bearbeiten die künftigen Absolventen das Studienmaterial und tauschen sich mit den Professoren und Kommilitonen zur Festigung des Lernfortschritts im Online-Campus aus. Hierbei besteht die Möglichkeit, den Studienablauf zur Erlangung des Abschlusses zum „Certified Rating Advisor (SRH/BdRA)“ zeitlich flexibel zu gestalten. Gerade für im Berufsleben Engagierte bietet sich diese Form des Ablaufs und der flexiblen Gestaltung an.

Nach erfolgreichem Abschluss als „Certified Rating Advisor (SRH/BdRA)“ besteht die Möglichkeit, den Titel „Certified Rating Analyst (BdRA)“ zu erwerben. Das Hochschulzertifikat Rating, Risk & Finance ist als Voraussetzung zum Erwerb des Analysten-Titels anerkannt. Vom BdRA akkreditierte „Certified Rating Ana-

lysten (BdRA)“ können durch eine erfolgreich abgelegte Prüfung ihre besondere Fachkompetenz belegen. Ein vom BdRA auf Antrag eines als „Certified Rating Analyst (BdRA)“ akkreditierten Mitglieds ausgestelltes Verbandsiegel sowie ein Ausweis über die Akkreditierung dokumentieren gegenüber Mandanten und Kunden die nachgewiesene Qualifizierung.

Durch die langjährige und sehr erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Risk Management Association (RMA) e.V. werden vergleichbare Qualifizierungsmaßnahmen zu den Themen des Risikomanagements entwickelt und den Risikomanagern angeboten. Im Rahmen des zu entwickelnden Qualifizierungsprogramms wird eine fundierte Online Aus- und Weiterbildung auf dem Gebiet des Risikomanagements angestrebt. In diesem Sinne werden auch die weiteren Aus- und Weiterbildungsangebote der beiden Verbände zusammengeführt, die durch die „Risk Management & Rating Academy“ angeboten werden.

Ihr Prof. Dr. Wolfgang Biegert

### Impressum

**BdRA-Geschäftsstelle:**  
Bundesverband der Ratinganalysten e.V.  
Kurfürstendamm 136 – 10711 Berlin  
Tel.: +49 (0)30 2000425 69  
Fax: +49 (0)30 2000425 9969  
E-Mail: [info@bdra.de](mailto:info@bdra.de) | Web: [www.bdra.de](http://www.bdra.de)

**Geschäftsführer:**  
Holger Becker | [becker@bdra.de](mailto:becker@bdra.de)

[www.bdra.de](http://www.bdra.de)



© Rawpixel.com – www.stock.adobe.com

## Digitalisierung und „neues Lernen“: Mehr als nur ein Medienwechsel

Thomas Schempf, Professor für Betriebswirtschaft, insb. Finanzwirtschaft, SRH Fernhochschule – The Mobile University

### Vom klassischen Frontalunterricht zu einer Methodenvielfalt in der akademischen Lehre

Die „reine akademische Lehre“ bestand über Jahrzehnte aus einer Kombination von Präsenz-Vorlesungen, -Übungen und -Seminaren. Die Studierenden erhielten Semesterpläne mit festgelegten Zeiten für diese in Präsenz angebotenen Lehrveranstaltungen. Mitunter bestand Anwesenheitspflicht, teilweise waren die Plätze begrenzt und die Interessierten mussten ein mehr oder weniger zeitaufwendiges Anmeldeverfahren durchlaufen. So waren die einzelnen Semester streng „durchgetaktet“ und es gab nur geringe Freiräume – es sei denn, die „akademischen Freiheiten“ wurden seitens der Studierenden in ausgeprägter Weise in Anspruch genommen.

Wer sich heute an Hochschulen umsieht – egal, ob staatlich oder privat, klassisch, dual oder im Fernstudium – findet die traditionellen Formen der Hochschulorganisation und des akademischen Lernens nur noch teilweise bzw. sogar nur noch rudimentär vor. Die weitreichendste Entwicklung haben dabei die Hochschulen in der Fernlehre – bzw. als Anglizismus ausgedrückt im „Distant Learning“ – genommen.

Fernhochschulen wählen seit jeher einen anderen Zugang zu den Studierenden, d. h. die Wissensvermittlung erfolgt über Lehr- bzw. Studienbriefe, so dass die Studierenden Lernort und Lernzeitpunkt individuell bestimmen können. Waren es bis vor 10 Jahren die Pakete mit den Lehrinhalten, die semesterweise versandt wurden, hat sich mittlerweile eine weitgehende Abkehr von papiernen Studien-

materialien vollzogen. Mit der Wahl eines Studienmoduls steht den Studierenden das entsprechende Studienmaterial zum Download bereit – eine Papierversion wird nur noch auf Bestellung versandt.

### Verschiedene Wege der Information und Kommunikation

Eine Wahl haben die Studierenden jedoch nicht nur in Bezug auf das Studienmaterial, das gewissermaßen das Skript des jeweils Lehrenden darstellt, sondern auch im Hinblick darauf, welche Angebote der Hochschule sie darüber hinaus und in welcher Form in Anspruch nehmen:

- Begleitseminare dienen dazu, die im Selbststudium bearbeitete Thematik mit anderen Studierenden gemeinsam zu vertiefen. Neben der Festigung, Vertiefung und Anwendung des Wissens kommt diesen „realen“ Seminaren auch eine wichtige persönliche Komponente zu, da während dieser Seminarphasen der direkte Austausch mit den Lehrenden, aber auch der Studierenden untereinander, ermöglicht und gefördert wird.
- Sprechstunden finden an Fernhochschulen in aller Regel in virtuellen Räumen statt, d. h. Studierende und Lehrende kommen unter Einsatz moderner Medientechnik zusammen. Neben der klassischen Festlegung von „Kontaktzeiten“ kommt einer Terminvereinbarung „on demand“ wachsende Bedeutung zu, was dem Wunsch nach noch höherer zeitlicher Flexibilisierung Rechnung trägt.
- Auch bezüglich der abzulegenden Modulprüfungen spielt Flexibilität eine immer größere Rolle. So lösen diverse Prüfungsformate die typischen Klausuren immer mehr ab (ohne dass diese ganz verschwinden). Und bezüglich der Ablegung von Klausuren kommt digitalen Wegen größeres Gewicht zu.

Mit der weitestgehenden Entbindung von starren Verpflichtungen kommt einer geordneten Studierweise im Fernstudium eine besonders große Bedeutung zu. Die Herausforderung besteht dabei für beide Seiten – die Hochschulen als Anbieter der Bildungs(dienst)leistung und die Studierenden als die Nachfrager bzw. Kunden der Hochschulen.

## Klassische Wege des Lernerfolgscontrollings

Schon bei der 1. Stufe des Lernprozesses, der Aneignung von Wissen und Kompetenzen, fehlt beim Fernstudium die „lenkende Hand“ im Hintergrund, die verpflichtend vorgibt, was bis wann zu erledigen ist. Im Rahmen der Fernstudienkonzepte ist gewollt, dass die Studierenden die Lerngeschwindigkeit und die Lernintensität ihren individuellen Bedürfnissen anpassen können. Gerade die damit verbundene Freiheit ist für bestimmte Personengruppen und deren spezifische Lernsituationen eine Alternative zu traditionellen Bildungsangeboten, die sie nicht nutzen können.

Diese Freiheit des Lernens geht einher mit der Verantwortung, Ziele zu setzen und deren Einhaltung auch zu überprüfen. Auf Seiten des Bildungsanbieters führt das dazu, didaktische Hilfestellungen für erfolgreiches Fernlernen zu leisten. Mindestanforderungen sind – neben der durch den Bologna-Prozess vorgenommenen Modularisierung der Bildungsinhalte – eine klare Formulierung von Lernzielen für die Lehreinheiten, eine erkennbare Struktur der Themen und eine transparente Form der Überprüfung der Lernziele in thematischer und methodischer Dimension. Neben der Beantwortung von Übungsaufgaben im Rahmen des Studienmaterials haben sich in jüngster Zeit diverse Formen von Online-Tests etabliert. Wie rasant hier die mediale Entwicklung in den vergangenen 30 Jahren verlaufen ist, lässt sich im Rückblick an den Postkarten verdeutlichen, die die Lernenden bei Funkkolleg (Radio) oder Telekolleg (Fernsehen) damals zu festgelegten Terminen zurückzusenden hatten.

Doch wie läuft Lernerfolgscontrolling bzw. Lernzielerreichung im digitalen Umfeld ab?

## Instructional Design

Instructional Design (zu Deutsch: Instruktionsdesign oder Didaktisches Design, abgekürzt ID) bezeichnet die systematische Planung, den Ablauf und die Auswertung von Lernumgebungen und Lernmaterialien. Der Begriff Instructional Design stammt aus den USA und wurde von Robert Gagné geprägt. Ziel von ID ist die

Schaffung und Ausgestaltung von Umgebungsbedingungen, die geeignet sind, Kompetenzen zu fördern. Im deutschen Sprachgebrauch wurden diese Aktivitäten traditionell mit dem Begriff „Didaktik“ bezeichnet. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass ID durch lern- und kognitionspsychologische Grundlagen geprägt ist, die Effektivität des Vorgehens gezielt empirisch überprüft wird und daraus gegebenenfalls Anpassungen abgeleitet werden. Der im deutschen Sprachraum verbreitete Begriff Didaktik hingegen war lange Zeit durch eine rein geisteswissenschaftliche Tradition geprägt und ist daher nicht so weitreichend wie ID.

Instruktionsdesign bezeichnet somit den Prozess, durch den Inhalte in Lerninhalte umgewandelt werden – sie werden gesichtet und sortiert (teilweise auch aussortiert) und in ein Format gebracht, das für die Lernenden sinnvoll, interessant und zu verstehen ist.

Der Instruktionsdesign-Prozess basiert in der Regel auf einem der gängigen Theoriemodelle. Eines der bekanntesten Modelle ist das ADDIE-Modell – weitere der eher allgemein gehaltenen Instruktionsdesign-Modelle wie beispielsweise das SAM-Modell sind weniger bekannt und werden seltener angewandt.

**ADDIE** steht dabei für die fünf Phasen im Modell: Analyse (Analysieren), Design (Gestalten), Develop (Entwickeln), Implement (Umsetzen/Einführen) und Evaluate (Auswerten), die nun in einem kurzen Überblick betrachtet werden:

- **A** Analyse/Analysieren: Diese erste Phase des Instruktionsdesign-Prozesses ist wohl die wichtigste. Darin werden die Schlüsselemente identifiziert, die gebraucht werden, um einen effektiven Lernprozess in Gang zu setzen. Dazu gehört zunächst eine Analyse der Zielgruppe – sind es beispielsweise Bachelor-, Master-Studierende oder Teilnehmer eines Hochschulzertifikatskurses. Angepasst an die Zielgruppe sind für das Studienmodul bzw. den Kurs klare Lernziele zu formulieren.
- **D** Design/Gestalten: In der Designphase wird auf der Grundlage der Ergebnisse bzw. Erkenntnisse aus der Analysephase mit der Planung und Strukturierung der Inhalte, einschließlich Lernaktivitäten, Übungen, Lern-tests, visuelles und Interface-Design begon-

nen. Das Dokument, das all diese Details beinhaltet, ist das Storyboard – quasi der „Bauplan“ des Moduls bzw. Kurses.

- **D** Develop/Entwickeln: In der Entwicklungsphase wird die Lerneinheit anhand des Storyboards erstellt. Dabei werden neben der Darlegung der textlichen Inhalte auch die Grafiken, Interaktionen, Übungen und zusätzlichen Angebote entwickelt. Diese Phase umfasst idealerweise auch das Beta-Testen und das Beseitigen aller Probleme, die während der Tests auftauchen.
- **I** Implement/Umsetzen/Einführen: Das ist die Phase, in der die gesamten Lernmaterialien und begleitenden Informationen bzw. Materialien auf ein Learning Management System (LMS) hochgeladen oder online gestellt werden, so dass die Lernenden darauf zugreifen können.
- **E** Evaluate/Auswerten: Nach der Bereitstellung und dem Einsatz der Lernmaterialien sowie der Durchführung des Moduls bzw. Kurses wird der Verlauf ausgewertet, um zu messen, ob und wie gut die in der Analysephase definierten Ziele tatsächlich erreicht wurden. Diese Auswertung kann zu Revisionen und einer aktualisierten Version des Moduls bzw. Kurses führen.

Ausgehend von diesem „Rahmenkonzept“ gilt es nun, die einzelnen Aspekte auf die Zielgruppen und die formulierten Lern- und Kompetenzziele hin zu differenzieren und auszugestalten.

Die große Herausforderung besteht darin, die Lerninhalte auf die Bedürfnisse der Lernenden zuzuschneiden. In der [Abbildung 1](#) ist die Ziel-



Thomas Schempf,  
thomas.schempf@mobile-university.de





## FLEXIBEL UND MOBIL STUDIEREN OHNE WARTESEMESTER ODER NC

An der SRH Fernhochschule – The Mobile University entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie studieren. Eröffnen Sie sich neue Karriereperspektiven durch ein Fernstudium parallel zu Beruf und Familie.

### Ihre Gründe, bei uns zu studieren:

- ▮ Berufsbegleitend
- ▮ Persönlich betreut
- ▮ Staatlich anerkannt
- ▮ Flexibel planbar
- ▮ 20 Jahre Erfahrung
- ▮ Garantierte Qualität
- ▮ Moderner Online-Campus
- ▮ Jederzeitiger Studienstart
- ▮ Herausragender Service
- ▮ Bestbewertet

### Bachelor-Studiengänge:

- ▮ Betriebswirtschaft und Management (B.A.)  
mit den Spezialisierungen
  - ▮ Accounting & Controlling
  - ▮ Banking & Finance
  - ▮ Industriebetriebslehre
  - ▮ International Management
  - ▮ und mehr

### Master-Studiengänge:

- ▮ Finance, Accounting, Controlling & Taxation (M.Sc.)
- ▮ Master of Business Administration (MBA) **AUCH AUF ENGLISCH**
- ▮ Wirtschaftspsychologie, Leadership & Management (M.Sc.)

### Hochschulzertifikate:

- ▮ Betriebswirtschaft
- ▮ Projektmanagement
- ▮ Rating, Risk & Finance

SRH Fernhochschule – The Mobile University

Telefon +49 (0) 7371 9315-0

www.mobile-university.de

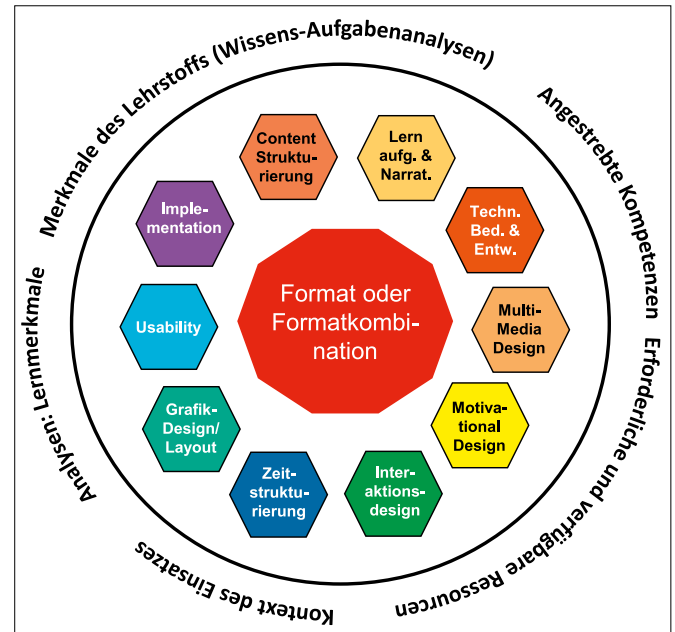


Abb. 1: Entscheidungsorientiertes Instruktionsdesign<sup>1</sup>

gruppe innerhalb eines Unternehmens angesiedelt. Im Rahmen von Hochschulangeboten muss hier differenziert werden, um welche Art von Studiengang bzw. Studienmodul es sich handelt. Dabei lässt sich feststellen, dass sich die früher starre Abgrenzung von wissenschaftlicher Ausrichtung versus praxisorientierter Ausrichtung immer mehr auflöst. Die Differenzierung erfolgt eher innerhalb der Module, die zu einem Studiengang bzw. einem Zertifikatskurs zusammengestellt werden. Je nach Ausrichtung des Moduls bzw. der Lerneinheit ist zu analysieren und zu entscheiden, wie umfangreich es angelegt werden soll, welche Inhalte auf welchem Niveau behandelt werden sollen und welche Formate der Wissensvermittlung am sinnvollsten sind. Durch diese strukturierte und zielgruppenspezifische Vorauswahl können sich die Lernenden auf die für sie relevanten Informationen und Lerninhalte konzentrieren und müssen sich nicht durch eine Vielzahl an Unterlagen und sonstigen Lehrinhalten durcharbeiten, um das benötigte Wissen zu erwerben bzw. die gewünschten Kompetenzen zu erlangen.

Wenn um den Lern- bzw. Wissensvermittlungsprozess herum noch ein wirksames Betreuungssystem mit integrierten persönlichen Elementen sowohl zwischen Lernenden und Lehrenden sowie auf der Ebene der Lernenden untereinander etabliert wird, kann der mitunter beklagten Vereinsamung der Lernenden entgegengewirkt werden. Qualität in der Fernlehre im digitalen Umfeld zeichnet sich somit durch eine sorgfältige Auswahl von Inhalten und eine passgenaue Komposition von Medien aus, die genutzt werden können. Inwieweit dieser Prozess auch tatsächlich zielgerichtet abläuft, bedarf eines ständigen Controllingprozesses – sowohl beim Bildungsdienstleister als auch beim Lernenden als Bildungskunden.

### Fußnote

<sup>1</sup> (in Anlehnung an: Thomas, O./Metzger, D./Niegemann, H. (2018): Digitalisierung in der Aus- und Weiterbildung – Virtual und Augmented Reality für Industrie 4.0, Wiesbaden (Springer Gabler), Seite 78



## Internationaler Controller Verein



## Eine sinnvolle Investition und eine Bereicherung für die Beteiligten

Im fortgeschrittenen Projektverlauf wurde immer deutlicher, dass mit der Steering Roadmap (STROM) bei Unitymedia etwas Besonderes entsteht. Die größte Herausforderung bei der Bewerbung um den ICV Controlling Excellence Award 2019 war, dieses Gefühl zu transportieren. Fokus war dabei nicht, zu zeigen wie viel innovativer die auf die Unitymedia Bedürfnisse entwickelte Lösung im Vergleich zu anderen Unternehmen oder Lösungen ist, sondern wie sehr STROM bei Unitymedia einen Veränderungsprozess angestoßen hat.

Die Erstellung der Bewerbungsunterlagen war kein Selbstläufer. Neben dem Daily Business wurden die Unterlagen innerhalb eines Monats erstellt. Das war natürlich mit Aufwand verbunden. Im Rückspiegel betrachtet, war jedoch die aufgewendete Zeit eine sinnvolle Investition. Die Erfahrungen, die wir im gesamten Bewerbungsprozess und im Rahmen der Verleihung auf dem Controlling Congress machen durften, waren für alle Beteiligten eine Bereicherung.

Durch den Gewinn des Awards hat STROM noch mal eine ganz neue Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Die Auszeichnung hat für die

Reputation des Projektes einen enormen Beitrag geleistet. Sowohl intern als auch extern wurden wir für die Leistung beglückwünscht und es entstanden interessante Diskussionen, in denen wir das Projekt noch einmal reaktieren konnten. STROM ist bei Unitymedia eine Marke und es entstehen diverse Folgeprojekte, die an die Erfolge von STROM anknüpfen.

Der Moment am 13. Mai 2019 auf dem 44. Congress der Controller, als Gewinner die Bühne betreten zu dürfen, war eine riesen Ehre. Durch die Gelegenheit, unsere Lösung den Congress Teilnehmern zu präsentieren, wurde deutlich, dass dies dem Gedanken des Wissentransfers gerecht wird, der für uns eine weitere Motivation für die Bewerbung war. Mit dem Preisgeld hatten wir darüber hinaus die Möglichkeit ein Projekt zu unterstützen, das es Gehörlosen ermöglicht, an der Digitalisierung teilzunehmen. Dies war für uns eine Herzensangelegenheit.

Ich persönlich verbinde mit dem Award sehr viel positive Erinnerungen und freue mich zu erfahren, wer sich im nächsten Jahr in die Riege der Preisträger einreihen darf. ■

Controlling – Zukunft gestalten

## Top-Themen

- ICV Controlling Excellence Award ausgelobt
- Green-Controlling-Preis an VERBUND AG
- Gelungene Starts in Rotkreuz (CH) und Hamburg
- Elke Schlemmer im Interview

## Top-Events

- 7. International Controlling Conference Croatia – ICCO 2019, 15.11. in Zagreb
- 18. Controlling Inspiration Berlin – CIB 2019, 16.11. in Berlin
- 17. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2019, 21.11. in Ehningen/Stuttgart
- 18. Controlling Insights Steyr – CIS 2019, 22.11. in Steyr
- ICV Management Conference – 30.11. in München
- Gesundheitstagung Schweiz – 02.04.2020 in Zürich
- Controlling Intelligence Adventure – CIA 2020, 06./07.04.2020 in Poznań
- 45. Congress der Controller, 27./28.04.2020 in München

### ICV-Geschäftsstelle

#### Infos und Anmeldung:

Telefon +49(0) 8153-88 974 20

[www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Events

*Daniel Rosada,*

*Financial Analysis Manager, Controlling Excellence, Finance, Mitglied im Preisträger-team ICV Controlling Excellence Award 2019, Unitymedia GmbH*

## Jetzt bewerben um den „ICV Controlling Excellence Award 2020“!

**Innovative Controlling-Lösungen – beispielgebend und bewährt, geeignet, Controlling effizienter, effektiver zu machen – zeichnet der ICV (Internationaler Controller Verein eV) mit dem renommierten „ICV Controlling Excellence Award“ aus. Bewerben Sie sich jetzt!**

Bis zum 31. Januar 2020 können sich Controller/innen bzw. Controlling-Teams bewerben. Der mit 3.000 EUR dotierte Preis für „vorbildliche Controllerarbeit“ wird am 27. April 2020 auf der größten Controlling-Fachtagung Europas, dem 45. Congress der Controller (27./28. April 2020 in München), verliehen.

Die Preisträger kürt eine internationale Jury unter Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU – Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling (IMC), Vorsitzender des ICV-Kuratoriums. Die Entscheidung orientiert sich am gemeinsamen Controller-Leitbild von ICV und International Group of Controlling (IGC). Der Jury-Vorsitzende erläutert: „Vorbildliche Controllerarbeit‘ kann anderen Controllern Anstöße für eine konkrete Verbesserung ihres Controllings geben. Zumeist sind diese Lösungen innovativ, zeigen neue Wege auf. Wichtig ist uns dabei die praktische Umsetzbarkeit. Brillante theoretische Lösungen haben wir nicht im Fokus. Das Controlling muss effizienter und/oder effektiver geworden sein; nicht nur nach Meinung der Controller, sondern auch der Manager.“

Ausführliche Informationen und Bewerbungsunterlagen auf der ICV-Website: [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)



Jubel bei den Preisträgern 2019 von der Unitymedia GmbH bei der Preisverleihung in München.

[controlling.com](http://controlling.com) > Der Verein > ICV-Awards. Bewerber sind eingeladen, Angaben zu ihrem Controlling-Projekt zu machen: Die Situation vor Beginn und nach Abschluss; Anlass; Ziele; Durchführung; Beteiligte; Erfahrungen; welchen Beitrag hat das Projekt zum Unternehmenserfolg geleistet? Zur Teilnahme berechtigt sind alle Controller/innen, die in den vergangenen zwölf Monaten entsprechende Lösungen realisiert haben. Das Projekt darf weder bei einem anderen Wettbewerb eingereicht noch bis zur Preisvergabe publiziert worden sein. Abgabe der Bewerbung bis 31.01.2020 in der ICV-Geschäftsstelle in D-82237 Wörthsee, Münchner Str. 8, Geschäftsführerin Carmen Zillmer, [c.zillmer@icv-controlling.com](mailto:c.zillmer@icv-controlling.com).

Im März 2020 nominiert die Jury bis zu drei Preisträgerkandidaten, die zum 45. Congress der Controller 2020 eingeladen werden. Preis-

verleihung ist am Eröffnungstag, Montag, 27. April 2020. Die Ehrung ist ein Congress-Highlight, der Gewinner stellt die ausgezeichnete Lösung im Plenum den über 600 Besuchern – Controlling-Experten, Manager, Consultants, Hochschullehrer und Medienvertreter – vor.

Die Preisträger: Sick AG (2003), Aventis Pharma Deutschland GmbH (2004), T-Online International AG (2005), Kaufhof Warenhaus AG (2006), Hansgrohe AG (2007), Lufthansa CityLine und Wittlinger Therapiezentrum/ Dr. Vodder Akademie (2008), Fiege Gruppe (2009), Bundesagentur für Arbeit (2010), McDonald's Deutschland Inc. (2011), Otto Group (2012), Lufthansa AG (2013), EliteMedia-net GmbH (2014), RWE AG (2015), Covestro Deutschland AG (2016), Edeka Südwest (2017), Robert Bosch GmbH (2018), Unitymedia GmbH (2019). ■



## ICV-Firmenmitgliedschaften: Endspurt!

Mit der Firma STAKO sp. z o.o. aus Stupsk (PL) und der Lossen Ingenieure GmbH aus Berlin als jüngste Firmenmitglieder war der ICV im September nun bei stolzen 198 (!) Firmenmitgliedschaften angelangt. Zum Redaktionsschluss dieser Seiten stand also noch die spannende Frage: Wer wird 200. ICV-Firmenmitglied?

Falls bis heute diese Schwelle noch nicht überschritten ist (und natürlich für alle weiteren Interessenten), überzeugen Sie sich auf der ICV-Website, [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Der Verein > Mitglied werden, von den Vorteilen einer Mitgliedschaft und werden Sie Teil unserer Community! ■

## Renommierter Green-Controlling-Preis an VERBUND AG

Der renommierte Green-Controlling-Preis der Péter-Horváth-Stiftung, alljährlich gemeinsam verliehen mit dem ICV (Internationaler Controller Verein), geht 2019 an die VERBUND AG in Wien für das Programm „Green Finance“.

Der Finanzbereich der VERBUND AG leistet einen wesentlichen Beitrag zum Thema Nachhaltigkeit. Der Preisträger ist Österreichs führendes Stromunternehmen und einer der größten Erzeuger von Strom aus Wasserkraft in Europa. Das Investitionsprogramm von VERBUND umfasst ausschließlich nachhaltige Projekte im Bereich Wasserkraft, Neue Erneuerbare und Hochspannungsnetz (Integration der Neuen Erneuerbaren in das europäische Stromsystem).

VERBUND hat sowohl national als auch global in Green Finance eine führende Rolle übernommen. Zu den zahlreichen erfolgreichen Transaktionen, die von VERBUND durchgeführt wurden, zählen insbesondere der weltweit erste ESG-linked syndizierte Kredit und der erste Digitale Grüne Schuldschein sowie Green Bonds und die nachhaltige Veranlagung der Mittel für Sozialkapital.

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth erklärt: „Unsere Jury ist zu der Überzeugung gelangt, dass die VERBUND AG ein innovativer Vorreiter



Preisverleihung auf dem 33. Stuttgarter Controlling- und Management Forum (v.l.n.r.): Péter Horváth, Dr. Peter Kollmann, CFO der VERBUND AG, ICV-Vorstand Siegfried Gänblen.

bei ‚grüner‘ Finanzierung ist und in der gesamten Wirtschaft eine Benchmark-Funktion einnimmt. Damit ist sie ein würdiger Green-Controlling-Preisträger; ein Vorbild für die Gestaltung und Steuerung ökologischer Strategien, Programme, Projekte und Maßnahmen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen.“

„VERBUND hat schon früh einen Fokus auf Innovation und Themenführerschaft in Green Finance gelegt“, so Dr. Peter Kollmann, CFO VERBUND AG. „Es freut uns besonders, dass unsere Bemühungen und Erfolge durch diesen Preis anerkannt wurden und die Jury unsere internationale Vorbildrolle hervorgehoben hat.

Dieser strategische Schwerpunkt ist ein klares Signal an den Finanzmarkt mit positiven Auswirkungen auf Investorenakzeptanz, Rating-Agencies und Finanzierungskosten.“

ICV-Vorstandsmitglied Siegfried Gänblen dankte in seiner Ansprache allen Einreichenden; ausdrücklich auch jenen, die nicht ausgezeichnet wurden. Erneut hätten sich ControllerInnen im Wettbewerb als innovativ und verantwortungsbewusst erwiesen.

Im ICV arbeitet ein Fachkreis „Green Controlling for Responsible Business“.

## Erneut ein erfolgreiches ICV-Fachkreis-Webinar

Klaus Schopka, Leiter des ICV-Fachkreises Projekt-Controlling, und Christian Bramkamp, ICV-Fachkreis-Delegierter, haben am 19. September bravourös das neueste ICV-Fachkreis-Webinar gemeistert. In ihrer Dialog-Präsentation machten sie deutlich, dass Projekt-Controlling mehr ist als Planung und Kontrolle von Kosten und Terminen im Projekt. Ein Dankeschön neben den Referenten auch an Dietmar Pascher und Christoph Manz von der CA controller akademie für die technische Unterstützung! Nächstes ICV-Fachkreis-Webinar „Controlling und Qualität“: 11.11./16:00 Uhr.



Klaus Schopka (links) und Christian Bramkamp „on Air“.

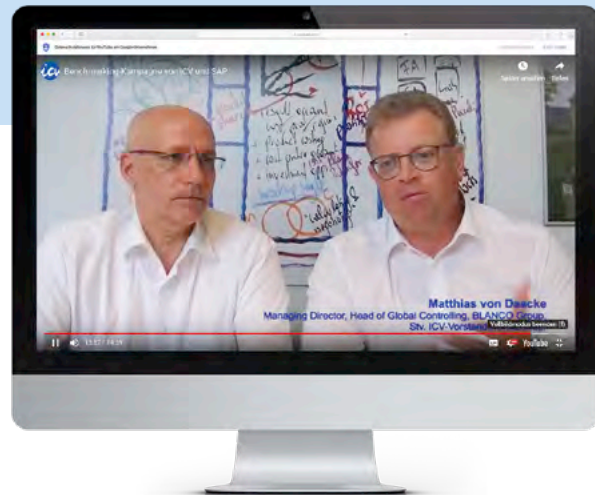


## Next Generation Finance Benchmarking

Der ICV und SAP laden zum gemeinsamen Next Generation Finance Benchmarking ein. Es soll Unternehmen bei Entscheidungen unterstützen, welche ersten Schritte Finanz- und Controlling-Organisationen bei der digitalen Transformation gehen sollen. Die Teilnahme steht ICV-Mitgliedern wie Nicht-Mitgliedern, SAP-Anwendern wie Nicht-Anwendern offen und ist kostenfrei.

Per „Online Self-Service“ können u. a. Erkenntnisse gewonnen werden:

- zum Status der Finanz- und Controllingprozesse im Unternehmen
- zu Verbesserungspotenzialen aus dem Vergleich mit anderen Unternehmen
- über wichtige KPIs



In einem Video-Podcast beantworten die Protagonisten der SAP-ICV-Next Generation Finance Benchmark-Studie, Jürgen Daum, Chief Solution Architect and Value Engineer for Finance, SAP, und Matthias von Daacke, Managing Director, Head of Global Controlling, BLANCO Group, stv. ICV-Vorstandsvorsitzender, Fragen zu Inhalt, Ablauf und Hintergründen.

Über die Startseite der ICV-Website [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) gelangen Interessierte in den speziellen Bereich der Benchmarking-Kampagne. Von dort kommt man zum Online-Fragebogen und erhält alle notwendigen Informationen, einschließlich Video-Tutorial. Machen Sie mit!

## ICV-Fachkreis: Wie sieht die Zukunft der Arbeit aus?

**Wo besser kann man sich zu diesem Thema inspirieren lassen, als im Stuttgarter Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IA0? Der ICV-Fachkreis „Future of Work“ hatte am 12./13. September dort die Gelegenheit.**

Am Donnerstagnachmittag: Start mit Vorträgen zur Anwendung Künstlicher Intelligenz in Unternehmen (IAO) und zu Erfahrungen mit agilen Arbeitsmodellen im Controlling (Lufthansa). Walter Ganz, Direktor und Leiter des Geschäftsfelds Dienstleistungs- und Personalmanagement am Fraunhofer IA0, gab in seinem KI-Vortrag einen profunden Überblick und regte dabei

an so mancher Stelle zu Diskussionen an. Lebhaft debattierten Referent und Fachkreis z. B. die Frage, wie Controlling-Tätigkeiten einzuordnen sind: „Sachbearbeitung“ ...? Eindrucksvoll skizzierte der IA0-Experte – u. a. unterstützt er das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bei der Weiterentwicklung von Forschungsprogrammen im Themenfeld „Dienstleistungsinnovationen und Zukunft der Arbeit“ – die Vision von einer Umgebung für die Menschen bei der Wissensarbeit: „Das Gebäude ist der Computer für Wissensarbeiter“.

Spannende Diskussionen löste auch Angela Saloch, Teamleiterin Flight Ops & Technical

Fleet Management bei der Lufthansa, mit ihrem Vortrag zur Anwendung agiler Methoden – in diesem Fall SCRUM – bei der Budgeterstellung aus.

Gerne nutzten die Fachkreisteilnehmer beim gemeinsamen Abendessen die Möglichkeit zu weiteren Diskussionen und zum persönlichen Kennenlernen. Der Freitagmorgen begann mit einem Rundgang durch das faszinierende „Haus der Wissensarbeit“ des IA0 mit exklusiven Einblicken ins Zentrum für virtuelles Engineering. Danach ging es in eine von Katharina Hochfeld (IA0) geleitete Arbeitssession zum Thema „Change & Mindset“.



Der ICV-Fachkreis erkundet „virtuelles Engineering“ im Future Lab.



Rundgang durch das faszinierende „Haus der Wissensarbeit“.



## CTS 2019: Die Digitalisierung des Controllings hat Fahrt aufgenommen

Die von den Schweizer ICV-Arbeitskreisen unter der Leitung des Regionaldelegierten Markus Steiner gemeinsam mit dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ organisierte Controller Tagung Schweiz – CTS 2019 am 25. September in Rotkreuz war erfolgreich. In einer neuen Konferenz-Location zeigten sich rund 100 Teilnehmende mit Programm, Organisation, vielen Gelegenheiten zum Netzwerken höchst zufrieden. Über die CTS 2019 berichtet Markus Steiner:

Die Tagung „Digital Controlling Excellence – Erfolgreiche Digitalisierungsprojekte im Controlling“ zeigte: Die Digitalisierung hat Fahrt aufgenommen. Aktiv wird das Potential in den Unternehmen untersucht und implementiert; das belegen zahlreiche Praxisbeispiele, an die dieser Rückblick erinnert.

Siemens Smart Infrastructure (Ivo Gerig) machte den Auftakt zu den Chancen der Digitalisierung im Controlling. Wir erfuhren, wie in Reporting und Forecasting Effizienzgewinne durch Standardisierung und Automatisierung möglich sind. Treffende Erkenntnis: Diese Produktivitätsgewinne sind erforderlich, um mehr Ressourcen auf Business Partnering verwenden zu können.

Der Erfahrungsbericht der ETH Zürich (Dr. Markus Knaus) zu elektronischen Workflows und Self Service Analytics zeigte, welche Prozesse aus HR, Einkauf oder Kreditoren in welchen Schritten digitalisiert wurden, und die Lessons Learned. SIGA (Peter Scherrer) widmete sich u. a. den Anforderungen und Vorgehensweisen eines KMU. Wir haben anschaulich anhand von Beispielen gesehen, wie man seine Organisation im Reifegradmodell zu „Business Intelligence and Analytics“ von Davenport und Harris schrittweise voranbringen kann.

Etwas technischer wurde es beim Thema Blockchain, vorgestellt vom IFC (Thomas Ankenbrand). Wir können nun besser verstehen, wie die Distributed Ledger Technologie funktioniert. Ideen für Anwendungsfälle im Controlling gab



Die Controller Tagung Schweiz – CTS 2019 moderierte ICV-Geschäftsführerin Carmen Zillmer.

es ebenfalls – Input für interessante Diskussionen nicht nur am World Café. Und wir haben verstanden, dass der Hype vorbei ist, die Blockchain nun geradewegs in das Tal der Tränen hinabrauschen wird, bis der Pfad der Erleuchtung lockt und Produktivität winkt.

Robotics (RPA) in einem fortgeschrittenen Evolutionsstadium war bei der Allianz Suisse (Daniel Turi) zu sehen, und zwar „mit Begeisterung“: Wie erwartet beschäftigen sich viele Tagungsteilnehmende mit Robotics, deshalb waren die Erkenntnisse und Tipps zur Implementierung, zur Talententwicklung, Organisationsverankerung sehr willkommenes „Food for thought and discussion“.

Schindler (Urs Vanza) demonstrierte im letzten Vortrag des Tages nicht nur bei seinen Produkten, sondern auch im Finanzbereich Innovationskraft. Das haben wir gesehen: Ein ganzheitliches Programm wurde uns in ausgewählten Schlüsselinitiativen aufgezeigt, abgeleitet von Vision und Strategie für den Finanzbereich: RPA und die Globale Reportingplattform.

Engagierte Diskussionen wurden im neuen interaktiven World Café geführt. Ob dieses Experiment Freude bereitet hat und der weiteren Vernetzung dienlich war, wird die Auswertung des Feedbacks noch zeigen. ■

*Danke, Markus Steiner, für die Infos!*

## ICV-Forum Gesundheitswesen Österreich



Die Internationale Controller Gesundheitstagung/Forum Gesundheitswesen Österreich, organisiert vom ICV-Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Österreich unter der Leitung von Dr. Dietmar Ranftler (Bild), war am 26. September in Wien sehr erfolgreich. In unserer nächsten Ausgabe berichten wir ausführlich. ■

## Ein Fest für die norddeutsche Controlling-Community



Gruppenbild vor dem „schönsten Standort einer Hochschule in Deutschland“.

„Controlling norddeutsch – gut getrimmt in die Zukunft“ war am 27./28. September die ICV-Regionaltagung Nord in Hamburg überschrieben. „Gut informiert“, „gut vernetzt“ und „gut gelaunt“ sind weitere passende Attribute für dieses höchst gelungene Event mit Schwerpunkt Digitalisierung; gemeinsam organisiert von den norddeutschen Arbeitskreisen des ICV.

Nach kurzer Begrüßung durch Matthias Wolfkeil, ICV-Delegierter Deutschland Nord, und Matthias von Daacke, stv. ICV-Vorstandsvorsitzender, stellte Prof. Dr. Philipp Reinbacher, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Controlling, die gastgebende Hochschule Fresenius Hamburg, „den schönsten Standort einer Hochschule in Deutschland überhaupt“, vor.

Sein Hochschulkollege Prof. Dr. Tobias Brendel, Studiendekan BWL, nahm in seinem anschlie-

ßenden Vortrag „Künstliche Intelligenz – Potenziale und Anwendungen“ die gebannt Zuhörenden mit „in den Maschinenraum der KI“ um ihnen zu „zeigen, wie eine KI arbeitet“. Verständlich erklärte er robuste Mustererkennung als „die Stärke heutiger KI“ und die enorme Bedeutung von Deep Learning, die er mit der Elektrifizierung gleichsetzte: „Deep Learning treibt auf vielen Innovationsfeldern den Fortschritt“.

Frank Alexandris-Springhorn vom ICV-Arbeitskreis AK Nord II beantwortete in seinem Vortrag „Digitalisierung im Spannungsfeld zwischen Agilität und Kontinuität“ die Frage, „Wie findet der Controller die ökonomisch richtige Balance?“. Ebenfalls aus der Unternehmenspraxis stammten die Schilderungen von Daniel Taphorn und Johannes Riecken, STRABAG AG, AK Nord III. Sie berichteten, wie die Steuerung auf Baustellen verbessert wird, um Bauabläufe besser und effektiver zu gestalten. Ihre Herausforde-

runge: wertschöpfende und werterhöhende Tätigkeiten fördern und Verschwendung eindämmen. Anschaulich belegten sie ihre These, dass „Lean“ und „Digitalisierung“ zusammengehören“.

Der stv. ICV-Vorstandsvorsitzende, Managing Direktor und Head of Controlling der BLANCO Group, Matthias von Daacke, berichtete unter der Überschrift: „Controlling@BLANCO – Wie ein Hidden Champion sein Geschäft steuert“. Auch der abschließende Vortrag gab eine Reihe von Denkanstößen aus der Unternehmenspraxis: Christoph Bückle, Leiter Finanzen & Controlling, LichtBlick SE, vom AK Nord III referierte über die Controlling-Rolle im Innovationsprozess am Beispiel eines Energieversorgers.

Während der Tagung hatten die Teilnehmenden übrigens auch die Auflösung der Quizfragen über Hamburg vom Vorabend erfahren und es wurde in einem Stechen ein Gewinnerteam ermittelt. Am Freitagabend erfuhren die Gäste Interessantes bei einer Stadtführung und kamen danach im Ratskeller zum gemeinsamen Abendessen zusammen. Gelegenheiten zum Networking wurden natürlich auch am Sonnabend in den Konferenzpausen intensiv genutzt.

Alle zwei Jahre findet eine ICV-Nordtagung statt. Die nächste also 2021, voraussichtlich wieder in einer Hansestadt. Bis dahin laden die norddeutschen Arbeitskreise von Flensburg über Kiel und Hamburg bis Bremen, Hannover, Rostock zur Mitarbeit ein. Informationen und Kontakte auf [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Arbeitskreise. ■



108 Matthias von Daacke, stv. ICV-Vorsitzender, auf der Nordtagung.



Prof. Dr. Brendel nimmt die Zuhörenden mit in den KI-Maschinenraum.

## CIB 2019: Inspirationen in Berlin

Die öffentliche Fachtagung 18. Controlling Inspiration Berlin – CIB 2019 steht am 16. November in Berlin-Adlershof unter dem Motto „Prepare for your Future“. Der Titel der gemeinsam von den ICV-Arbeitskreisen der Region Ost organisierten Tagung knüpft an das Congress-Motto 2019 an, inhaltlich wird sich die Regionaltagung verstärkt auf Mittelstandsthemen fokussieren. Ein Höhepunkt ist die Verleihung des ICV Newcomer Awards.

### CIB-Referierende und Themen:

Matthias Patz, Vice President Innovation & New Venture DB System GmbH: „Tanzen mit Elefanten – Wieviel digitale Transformation verträgt ein Unternehmen?“; Prof. Dr. Heimo Losbichler, Fachhochschule Steyr, Studiengang Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement, ICV-Vorstandsvorsitzender: „Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Controller und Controlling“;

Speed Presenting der Aussteller; Prof. Dr. Karsten Oehler, Proovadis Hochschule Frankfurt am Main, Rechnungswesen und Controlling, Fachbeirat ICV ControllingWiki: „Predictive Forecasting pragmatisch ... Gangbare Wege zur Verbesserung der Vorscheurechnung“; Jörg D. Scholtka, Business Advisory, Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.: „Digitalisierung in Rechnungswesen und Controlling in



der Praxis – Die eRechnung: der kaufmännische Beitrag zu Industrie 4.0“; Verleihung ICV Newcomer Award & Vortragspräsentation 1. Preisträger: Prof. Dr. Nicole Jekel, Jury-Vorsitzende, Professorin für Controlling, Praxissemesterbeauftragte Wilng-Bau Beuth Hochschule für Technik Berlin, Laudatoren (Jury-Mitglieder): Gerhard Radinger, Trainer/Partner, CA Akademie AG, Christina Keindorf, Leiterin Konzerncontrolling, Deutsche Bahn AG; Dr. Walter Schmidt, ask Schmidt; Philipp Wicke, Geschäftsführer TD Trusted Decisions GmbH, Hannover: „Klüger und einfacher entscheiden“; Prof. Dr. Nicole Jekel & Thorsten Jekel, jekel & team: „Übernimmt KI meinen Job?“; Podiumsdiskussion: „Chancen und Perspektiven für Controlling und Controller“, Moderation: Matthias von Daacke, Managing Director and Head of Controlling BLANCO Group, stv. ICV-Vorstandsvorsitzender. ■

## CCS 2019: Zukunftskompetenzen

Der ICV bittet die Controlling-Community im Süden zur 17. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2019 am 21. November ins IBM Client Center nach Ehningen.

Auf der CCS 2019 geht es um die Zukunft unserer Arbeit, den Umgang mit KI, um Nachhaltigkeit, um Schlüsselfragen der Aus- und Weiterbildung. Die CCS-Referierenden & ihre Themen: Prof. Dr. Martin Welsch, Friedrich-Schiller Universität, Jena, Chief Technology Advisor Emeritus (IBM R&D): „IT, KI, Robotik, Neuromorphe und Quantencomputer“; Impulsvorträge mit Work-Sessions: Michael Plentinger, CEO Greple GmbH: „KI im HR Management – Wie uns KI hilft, die Arbeitswelt smarter & fairer zu machen“; Dorothee Deyhle, Mitglied des Vorstands, CA Akademie AG: „Talent kann man nicht lernen – New Work braucht Wissen und Können“; Sylke Morell, Head of Personnel Development, Hansgrohe SE: „Wie sieht die zukünftige Lernwelt im Unternehmen aus? Der Hansgrohe Campus“; Dr. Rüdiger Eichin, ICV-Fachkreisleiter Future of Work, Senior Director, SAP SE: „Future of Work & Controlling – Herausforderungen der Veränderung und Gestaltung“; Dr. Michael Prochaska, Mitglied des Vorstands, Arbeitsdirektor, ANDREAS STIHL AG & Co. KG: „Bereit für die Transformation – mit eigener Stärke verändern“; Dr. Rüdiger Stöhr, Mikrobiologe und Lehrer für Biotechnologie/Biologie: „Plastik im Meer – die Seekuh räumt auf“. Siegfried Gänblen: ICV-Vorstand: Grußwort & Co-Moderation mit Carmen Zillmer, ICV-Geschäftsführerin. ■

## CIS 2019: Insights in Steyr

Die 18. Controlling Insights Steyr – CIS 2019 am 22. November steht unter dem Motto „Aktuelle Trends und Herausforderungen im Controlling“.

Das Programm gibt einen kompakten Überblick über die wesentlichen Trends und zeigt konkrete Erfolgsbeispiele führender Unternehmen: Dkfm. Peter Haidenek, CFO und Mitglied des Vorstandes, Polytec Holding AG, Hörsching: „Aktuelle Herausforderungen für das Controlling in der Automotive Industrie“; Judith Schwarz, Commercial Responsibility (GROW/COR), grow platform GmbH, Bosch, Stuttgart: „Controlling mit Einhörnern – Herausforderungen für das Controlling von Start-ups in Großunternehmen“; Luc van Haastrecht MSc, Finanzvorstand, Brau Union Österreich AG, Linz: „How M&A helped Heineken to become world's most international brewer“; FH-Prof. Mag. DI Peter Hofer, Professor für Controlling, FH OÖ Fakultät für Wirtschaft und Management, Steyr: „Reporting 2.0 – interaktive Dashboards für Big Data als Erfolgsfaktor im Controlling“; Mag. Klaus Schatz MSc, Partner IT Advisory / CIO Advisory, KPMG Advisory GmbH, Linz: „Automatisierung und Digitalisierung von Finanzprozessen“, Podiumsdiskussion: „Digitalisierung als Job-Killer – mediales Schreckgespenst oder Realität?“; Dr. Dietmar Voggenreiter, Senior Advisor, Horváth & Partners, München: „Controlling der Transformation der Automobilindustrie“; Wolfgang Fasching, Extremsportler und Motivationsexperte: „Du schaffst was Du willst! – Die Kraft der Gedanken“. ■





Elke Schlemmer und Heimo Losbichler

## Elke Schlemmer – die starke Frau hinter Heimo Losbichler

Seit 2008 unterstützt Elke Schlemmer als Studiengangsassistentin Heimo Losbichler sehr erfolgreich sowohl in den Belangen der FH Steyr als auch bei der Organisation von IGC und der ICV-Herbsttagung CIS Controlling Insights Steyr – letztere ist die traditionell meistbesuchte ICV-Regionaltagung. In diesem Jahr findet sie am 22. November statt.

Sie bilden an der FH Steyr u. a. gemeinsam mit Prof. Dr. Heimo Losbichler die Studiengangsleitung für die Studiengänge CONTROLLING, RECHNUNGSWESEN UND FINANZMANAGEMENT Bachelor und Master. Wird es einfacher oder schwerer, junge Menschen für dieses Thema zu gewinnen?

**Schlemmer:** Sowohl als auch; einerseits gibt es ein sehr gutes Jobangebot in diesen Bereichen und viele junge Menschen achten bei der Wahl ihres Studiums neben dem Interesse dafür auch darauf, andererseits haben wir aber z.B. mit geburtenschwachen Jahrgängen und einem großen Angebot an unterschiedlichen Studienrichtungen zu kämpfen. Ich bin aber der Überzeugung, dass wir durch unsere Qualität der Ausbildung, durch aktive Akquise und

den guten Ruf der FH Steyr auch weiterhin junge Menschen dafür gewinnen können.

Ganz nebenbei sind Sie auch für die Administration der International Group of Controlling (IGC) und die Organisation der ICV-Herbsttagung CIS Controlling Insights Steyr zuständig. Wie kommt es dazu?

**Schlemmer:** Mein Vorgesetzter ist FH-Prof. Dr. Heimo Losbichler, mit seinen ehrenamtlichen Tätigkeiten in diesen beiden Organisationen bin ich auch Teil davon geworden.

Was sind die Schwerpunkte Ihrer IGC-Arbeit?

**Schlemmer:** In der International Group of Controlling kümmere ich mich um die Organisation der jährlichen Vollversammlung, die Verrechnung der Mitgliedsbeiträge und die Buchhaltung, die Aussendung von Newslettern,...

Was sind die Schwerpunkte Ihrer ICV-Arbeit?

**Schlemmer:** Im ICV bin ich für die Organisation der ICV-Regionaltagung Controlling Insights Steyr zuständig.

Können Sie kurz erläutern, was die beiden Organisationen verbindet/unterscheidet?

**Schlemmer:** Der ICV hat viele Mitglieder, ist also eine sehr große Organisation. Die IGC ist wesentlich kleiner und familiärer, die Verbindung besteht einerseits durch Heimo Losbichler und auch durch die Mitglieder, die in beiden Organisationen involviert sind.

Der ICV ist ein gemeinnütziger Verein. Seine Basis sind die Mitglieder – persönliche Mitglieder, Firmenmitglieder und assoziierte Mitglieder. Wie ist das bei der IGC?

**Schlemmer:** Auch die IGC ist eine gemeinnützige Interessengemeinschaft und hat unterschiedliche Mitgliedschaften, nämlich Vollmitglieder und Sponsormitglieder.

Sie haben viel mit Organisation und damit auch mit Menschen und Strukturen zu tun. Wenn Sie die vergangenen Jahre betrachten – was hat sich verbessert, wo gibt es Erleichterungen – und was erschwert die Arbeit?

**Schlemmer:** Die Programme, mit denen ich täglich arbeite, werden sukzessive weiterentwickelt und erleichtern mir die Arbeit im Unternehmen. Eine Online-Eventverwaltung für die Anmeldung/Rechnung/Teilnahmebestätigung im

Zusammenhang mit der Controlling Insights Steyr ist beispielsweise eine wesentliche Entlastung im Bereich der Organisation dieser Veranstaltung. Die steigende Anzahl an E-Mails und die damit verbundene Geschwindigkeit, die teilweise gefordert ist, kann die Arbeit schon erschweren bzw. den Druck steigern.

**Die CIS ist die erfolgreichste der ICV-Regionaltagungen und endet in diesem Jahr am 22. November zum 18. Mal statt. Sie hat regelmäßig um die 350 Besucher, ist sehr oft schon Wochen vorher ausgebucht. Was sind die Erfolgsfaktoren?**

**Schlemmer:** Die Controlling Insights Steyr ist durch Heimo Losbichler so erfolgreich. Sein Ehrgeiz, jedes Jahr wieder ein tolles Programm zusammenzustellen, damit Finanzvorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte usw. nach Steyr kommen, ist faszinierend und bewundernswert. Er hat ein tolles Netzwerk, das ihm hier sicherlich sehr hilft. Dazu kommt, dass Oberösterreich ein Industrieland ist und viele namhafte Unternehmen ihren Sitz hier haben, damit ist Steyr gut erreichbar. Die Kombination mit der Location (Museum Arbeitswelt), den moderaten Teilnahmegebühren und einer guten Organisation sorgen Jahr für Jahr für ein volles Haus.

**Gibt es eine nennenswerte Entwicklung im Bereich Veranstaltungsmanagement – was ist heute anders als zu den Anfängen Ihrer Arbeit für die CIS?**

**Schlemmer:** Zu den Anfängen habe ich über das eigene Mailprogramm den Newsletter ausgeschildert. Dies und auch der Postversand des Folders werden zwischenzeitlich professionell über eine Werbeagentur gemacht. Die Anmeldung, Rechnungserstellung und Teilnahmebestätigung erfolgt seit einigen Jahren über ein Online-Eventtool, auch das habe ich anfangs mittels Excel-Listen und Serieldokumenten selbst gemacht. Das sind schon zwei wesentliche Änderungen, die sehr hilfreich sind.

**Welcher Vortrag bei der CIS ist Ihnen noch heute als besonderer in Erinnerung?**

**Schlemmer:** Der Vortrag von Gerlinde Kaltenbrunner im Jahr 2014 bleibt mir besonders in Erinnerung, einerseits, weil sie selbst einen riesengroßen Beamer mitgebracht hat, damit ihre Fotos richtig zur Geltung kommen, andererseits,

## Über Elke Schlemmer

Aufgewachsen ist sie mit zwei älteren Geschwistern in Ernsthofen, einem Dorf in Niederösterreich. Nach der Volksschule dort und dem Gymnasium in Steyr hat sie das Fremdenverkehrskolleg in Krems absolviert. Nach mehreren Jahren in der Gastronomie (Sommer- und Wintersaisonen in Lech am Arlberg, Kitzbühel und Velden am Wörthersee) und einem Sommer als Au-pair in Nizza und Los Angeles hat Elke Schlemmer die Liebe nach Steyr zurückgeführt. Sie hat bei Wögerer und Kappa Filter Systems als kaufmännische Angestellte gearbeitet, bevor sie 2008 als Studiengangsassistentin für die Bachelor- und Masterstudiengänge Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement an der FH OÖ Fakultät für Wirtschaft und Management Steyr bei FH-Prof. DI Dr. Heimo Losbichler tätig wurde.

Privat ist Elke Schlemmer verheiratet und lebt in Steyr. Mit ihrem Mann spielt sie Golf, reist gerne „und wir versuchen, unsere Tanzkünste in regelmäßigen Abständen in Kursen zu verbessern“.



weil sie sehr sympathisch und der Vortrag wirklich faszinierend war.

**Welcher CIS-Besucher oder -Referent hat sie besonders beeindruckt?**

**Schlemmer:** Eduard Zehetner, damals bei der Immofinanz AG, im Jahr 2009: Es waren nur noch wenige Minuten bis zum Beginn seines Vortrags und er war noch nicht da, wir waren schon beunruhigt, dass er nicht kommt oder sich verspätet. Kurz darauf wird er beim Eingang des Museums Arbeitswelt vorgefahren, kommt herein und ist die Ruhe selbst. Er hat, wie es aussah, die Zeit bis zur letzten Minute zum Arbeiten ausgenutzt und war am Ende doch noch pünktlich.

**Wenn Sie an die CIS denken, denken Sie sicher in erster Linie an viel Arbeit und Zeitdruck. Gibt es auch Momente, auf die Sie sich freuen?**

**Schlemmer:** Ich freue mich, wenn das Programm online bzw. der Newsletter verschickt sind und die Anmeldungen dann so nach und nach eingehen, denn nur wenn die Veranstaltung auch angenommen wird, ist es ein Erfolg.

**Was war das a) Überraschendste b) Lustigste, das während der CIS passiert ist?**

**Schlemmer:** a) Blumen als Dankeschön von Heimo Losbichler.

b) Ich hatte in einem Jahr am Tag der Veranstaltung ein schmales, schwarzes Etuikleid an. Als ich wo drübersteigen musste, ist der Schlitz hinten ca. 10-15 cm länger geworden, also gerissen. In meinem Büro in der FH hatte ich ein Nähzeug, also bin ich da schnell hin und habe das Kleid notdürftig genäht. Ein Kleid hatte ich bei der Veranstaltung deshalb schon lange nicht mehr an!

**Warum sollten Menschen die CIS besuchen?**

**Schlemmer:** Tolle Vorträge, ein toller Rahmen, eine wunderschöne Stadt und interessante Menschen bzw. oft schon gute Bekannte machen die Controlling Insights Steyr so einzigartig. ■

## Weiterführende Informationen online

- Mehr über die CIS: [www.controllinginsights.com](http://www.controllinginsights.com) oder [www.icv-controlling.com/de/events/regionalveranstaltungen/cis-controlling-insights-steyr-a.html](http://www.icv-controlling.com/de/events/regionalveranstaltungen/cis-controlling-insights-steyr-a.html)
- Mehr über die IGC (International Group of Controlling): [www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)

**Arbeitskreis-Termine**

- **Arbeitskreis Stuttgart**  
72. Sitzung, 14./15.11.2019, Stuttgart
- **Arbeitskreis Ungarn**  
Zentraler Arbeitskreis, 15./16.11.2019, Balatonkenese
- **Fachkreis Projekt-Controlling**  
Treffen, 15./16.11.2019, Nürnberg
- **Branchenarbeitskreis Energie + Wasser**  
39. Sitzung, 20./21.11.2019  
BET, Leipzig
- **Arbeitskreis Heilbronn-Künzelsau**  
29. Tagung, 22.11.2019, 9 bis 14.45 Uhr  
Lauffener Weingärtner EG, Lauffen im Brühl
- **Arbeitskreis Wien-West**  
Treffen, 28.11.2019, 18 bis 21 Uhr

*Details und aktuelle Termine der ICV-Arbeitskreise, Fachkreise und Branchenarbeitskreise unter [www.icv-controlling.com/arbeitskreise](http://www.icv-controlling.com/arbeitskreise)*

**ICV-Digitalisierungsoffensive**

**BI Enhanced Analytics / AI enabled BI Controlling Lounge**  
14.11.2019, ganztägig

**Data Platform for AI / Data Science for Decision Makers**

**Webinar/XING Expertendialog**  
15.11.2019, 10 bis 11 Uhr

**AI for Enterprise Performance Webinar/XING Expertendialog**  
02.12.2019, 14 bis 15 Uhr

*Details und aktuelle Termine für die ICV-Digitalisierungsoffensive unter [www.icv-controlling.com/digitalisierungsoffensive](http://www.icv-controlling.com/digitalisierungsoffensive)*

**ICV-Termine 2020**

- 02.04.2020**  
Gesundheitstagung Schweiz, Zürich (CH)
  - 06./07.04.2020**  
14. CIA Controlling Intelligence Adventure, Poznan (PL)
  - 26.04.2020** ICV-Mitgliederversammlung, München (D)
  - 27./28.04.2020** 45. Congress der Controller, München (D)
  - 24.09.2020** Forum Gesundheitswesen Österreich, Wien (A)
  - 07.11.2020** 19. CIB Controlling Inspiration Berlin, Berlin (D)
  - 12.11.2020**  
16. CAB Controlling Advantage Bonn, Bonn (D)
  - 13.11.2020**  
8. ICC International Controlling Conference Croatia, Zagreb (HR)
  - 26.11.2020** 18. CCS Controlling Competence Stuttgart, Ehningen (D)
  - 27.11.2020** 19. CIS Controlling Insights Steyr, Steyr (A)
- Außerdem 2020 geplant:**
- 19. ACC Adriatic Controlling Conference, Ljubljana (SL)
  - International Controlling Conference, Club of Managerial and Financial Controllers, Kaliningrad (RUS)

*Details und aktuelle Termine für die Veranstaltungen von ICV und Partnern unter [www.icv-controlling.com/events](http://www.icv-controlling.com/events)*

**Werben Sie in den ICV-Online-Medien**

Der ICV bietet Ihnen zahlreiche Werbepplätze, über die Sie **mit Ihrer Ansprache gezielt Interessenten und Entscheider in Control-**

**ling und Unternehmenssteuerung** erreichen. Unter anderem stehen Ihnen Plätze im Umfeld unserer **ICV-Webseite** [icv-controlling.com](http://icv-controlling.com) zur Verfügung, aber auch im Bereich unseres Erfolgsmodells, dem **ICV ControllingWiki** mit **1,2 Millionen Seitenaufrufen** (Okt. 2018 bis Okt. 2019) können Sie Ihre Werbung platzieren. Mehr dazu unter [www.icv-controlling.com/mediadaten](http://www.icv-controlling.com/mediadaten). Sie haben einen besonderen Wunsch für Ihre Werberplatzierung? Wenden Sie sich an die Werberredaktion [web@icv-controlling.com](mailto:web@icv-controlling.com).

**Werden Sie Mitglied im ICV**

Wir bieten Ihnen für jede Lebens- und Berufsphase ein passendes Angebot, von der persönlichen Mitgliedschaft über die Firmenmitgliedschaft bis hin zur assoziierten Mitgliedschaft. Als eines unserer rund **6.000 Mitglieder** (rund **200 Firmenmitglieder**) in ganz Europa profitieren Sie von wertvollen **Informationen** (kostenlos oder vergünstigt), internationalen **Netzwerken, Arbeitskreisen** (mit regionalem, fachlichem oder Branchenschwerpunkt), **Veranstaltungen** (u. a. dem größten jährlichen Fachtreffen für Controlling in München und europaweiten Fachtagungen) sowie von einer **professionellen zentralen Organisation**, die Ihnen für alle Wünsche und Anliegen rund um Controlling und Unternehmenssteuerung den richtigen Ansprechpartner bieten kann. Auch unsere **Kooperationspartner in Wirtschaft und Lehre** tragen dazu bei, dass wir immer am Puls der Zeit sind. Übrigens: ICV-Neu-Mitglieder erhalten u. a. **Gutscheine für Seminarteilnahmen** an der CA controller akademie.

*Mehr über die ICV-Mitgliedschaft unter [www.icv-controlling.com/verein/mitglied-werden](http://www.icv-controlling.com/verein/mitglied-werden)*



Controlling Competence  
Come together  
Work together  
Grow together



Hinweise zur ICV-Mitgliedschaft

[www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)





10%  
Nachlass  
sichern!

# CONTROLLING-SEMINARE

Erweitern Sie Ihr Know-how und machen Sie sich unverzichtbar



# Die Zukunft der Entscheidungsfindung

**Analyse. Simulation. Planung. All-in-One.**



## Die #1 der Entscheidungsfindungs-Plattformen

In der heutigen Zeit gibt es viele spezialisierte Einzellösungen für Datenvisualisierung, Planung, Forecasting und Advanced Analytics. Wenn es jedoch darum geht, fundierte Entscheidungen zu treffen, dann sollten diese perfekt miteinander vernetzt sein. Sie müssten die gleichen Daten, die gleichen Metriken und die gleichen Perspektiven auf Kunden, Produkte und Märkte teilen.

**Und deswegen sollten Sie Board kennenlernen!**