

CONTROLLER[®] Magazin

Praxiswissen zur Unternehmenssteuerung

AUFBAU EINER BELASTBAREN LIEFERKETTE

Supply chain



Controlling
bei hoher Inflation

Grundlagen des
Unternehmensratings

Controller
müssen sich mit Ethik
befassen!



01450-5141

B 12688 | 47. Jg | EUR 38,00 | ISSN 16160495

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



Step by step mit Umsetzungsbegleitung zu **Controlling Excellence**.

Controllers Trainingsprogramm in fünf Stufen – das must have für alle Controller:innen

Das permanent weiterentwickelte Seminarprogramm in 5 Stufen macht Sie zum gefragten Businesspartner. Ob Sie frisch aus dem Studium kommen oder schon länger im Controlling arbeiten, Controllers Diplom CA befähigt Sie, einen Controllingbereich aufzubauen oder diesen zukunftsorientiert weiterzuentwickeln.

Weitere Informationen zu Inhalt und Terminen (Online/Präsenz) finden Sie auf unserer Website.

Jetzt anrufen und gleich buchen:
+49 (0)8153-88974-41

www.controllerakademie.de

NEU! Für mehr Handlungssicherheit begleiten wir Sie auch nach dem Seminar bei der Umsetzung in Ihre Praxis. Damit Ihr neues Wissen im Job mehr Wirkung zeigt, üben Sie zusätzlich im CAonAir Retraining, treffen sich in Follow-up Sessions und reflektieren im Personal Business Coaching.

Die Intensität bestimmen Sie selbst, indem Sie Ihr Paket für jedes Seminar auswählen:

■ **STANDARD**

■ **PROFESSIONAL**

■ **PROFESSIONAL PLUS**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

der lange und heiße Sommer ist zu Ende. Viele konnten die Zeit zur Erholung und zur Entspannung nutzen, wieder in die Ferne schweifen, neue Eindrücke sammeln und den Kopf frei machen für die beruflichen Herausforderungen, die in der Regel auf Controllerinnen und Controller ab jetzt bis zum Jahresende zukommen. In diesem Jahr war die Unbeschwertheit des Sommers allerdings durch viele Aspekte getrübt wie hohe Inzidenzen, Krieg, Reisechaos, Dürre, Waldbrände und die Ungewissheit über unsere Energieversorgung.

Selten hatten wir einen Themenschwerpunkt im Controller Magazin, der unmittelbar für uns alle von so essentieller Bedeutung ist wie in dieser Ausgabe: **Steuerung der Supply Chain!** Seit Beginn der Pandemie sehen wir uns damit konfrontiert, dass wir nicht mehr alles zu jeder Zeit bekommen können. Die Bandbreite ist groß: Von dem eher humoristischen Phänomen des knappen Toilettenpapiers bis hin zu womöglich kalten Wohnungen im Winter. Was uns alle als Zivilgesellschaft betrifft, verlangt den Unternehmen je nach Branche noch weitergehende Anstrengungen ab, z. B. die Aufrechterhaltung der Produktion oder die Sicherstellung der Liquidität. Gleichzeitig bedeutet es für die Unternehmenssteuerung, dem Thema Supply Chain noch viel mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen und es inhaltlich wie methodisch im Griff zu haben. Welches der Stand der Dinge ist, was es zu bedenken gilt, wie man dabei vorgeht und wie einzelne Unternehmen verschiedene Aspekte des Supply Chain-Controllings in der Praxis gelöst haben, dazu finden Sie in unserem Themenschwerpunkt auf den Seiten 6 bis 41 hoffentlich viele inspirierende Beiträge.

Ein anderes Thema, das uns alle gleichermaßen betrifft und mit den Problemen bei der Supply Chain zusammenhängt: Die **Inflation**. Auch damit müssen Unternehmen umgehen was bedeutet, dass sie dem Thema Aufmerksamkeit widmen müssen und dass das Controlling sich damit methodisch auseinandersetzen muss. Erste Gedanken dazu liefert Ronald Gleich in seiner Kolumne unter dem Titel „Wie sollte das Controlling auf hohe Inflationsraten reagieren?“ auf den Seiten 48/49.

Der regulären Ausgabe liegt wieder unser jährliches englischsprachiges Special mit dem Titel **Challenging Times** bei, das erneut in Zusammenarbeit mit dem ICV entstanden ist. Das Bild auf dem Cover verkörpert sehr plakativ unsere „VUCA-Zeit“, während der Inhalt eine faszinierende Vielfalt von gelebtem Controlling aus vielen unterschiedlichen Ländern ist.

In dieser Ausgabe gibt es auch etwas zu feiern, nämlich die **250. Ausgabe des Literaturforums** von Alfred Biel (S. 90-98). Seit dem Start im Jahr 1981 sind rund 5.000 besprochene Bücher zusammengekommen, was grob geschätzt einer Million gelesener Seiten entspricht. Generationen von Controller:innen hat Alfred Biel damit den Überblick über die aktuelle Controlling-Literatur und den Einstieg in eine vertiefende Lektüre verschafft. Herzliche Glückwünsche zu diesem außerordentlichen Jubiläum und auf viele weitere Literaturforen unseres „Bücherwurms“ in der Zukunft!

Lassen Sie sich also inspirieren von den Inhalten und der Vielfalt, die wir in diesem Controller Magazin für Sie zusammengestellt haben, egal wo und wann Sie auf die Inhalte zugreifen. Wie immer finden Sie uns neben der Printausgabe auch im Webviewer oder in der App.

Viel Lesefreude und alles Gute bei der Bewältigung der vor Ihnen liegenden Herausforderungen wünscht



Conrad Günther, Herausgeber

ÖFFENTLICHES PREISRECHT UND PREISPRÜFUNG

VO PR 30/53 und LSP besser verstehen

Beratung und Seminare
aufgrund über 30-jähriger Erfahrung

1.

Offene Seminare Preisrecht
an verschiedenen Orten und online

2.

Inhouse-Seminare Preisrecht
maßgeschneidert auf Ihre Situation

3.

Simulation von Preisprüfungen
mit einem ehemaligen Preisprüfer

4.

Unterstützung und Beratung
vor, während und nach der Preisprüfung



Michael Singer
Singer Preisprüfung GmbH

Telefon: 040 - 695 73 04

Mobil: 0151 - 15 63 29 15

www.singer-preispruefung.de



singer-preispruefung.de

twitter.com/preisrecht

michael@singer-preispruefung.de



「THE PLANNING SURVEY 22」

- # Die international führende Planungssoftware für Business Value
- # Preis-Leistungsverhältnis ist Hauptgrund für den Kauf von Jedox
- # 92 % der Nutzer würden Jedox weiterempfehlen
- # 94 % der Nutzer sind mit Jedox zufrieden
- # 96 % der Nutzer sind mit der Datenintegration von Jedox zufrieden

Jedox ist die Nummer 1 unter den globalen Planungssoftwares mit Mehrwert für Unternehmen



Change Management:
Wie Controller
sich selbst
verändern
müssen
Seite 46

46



Das Unbehagen
im Controlling
Seite 42



Interview:
Das Controlling wird digitaler
Seite 52

■ EDITORIAL	1
.....	
■ SUPPLY CHAIN	
Mehr Transparenz bei Einkaufseffekten Philipp Lienhard	4
Supply Chain Controlling: Warum die Prozesstransparenz von entscheidender Bedeutung ist Jens Ropers	14
Lieferkettencontrolling: Potenziale nicht ausgeschöpft Holger Schober / Ronald Gleich / Sebastian Möbus / Uwe Kowatz / Laura Schlecht	16
Der Invoice-to-Pay-Prozess in der Praxis Johannes Scheutz / Christina Schlager / Lukas Deger / Daniel Salvenmoser	18
Risikomanagement im Einkauf Tobias Steinhauser / Annette Koll	26

Inhalt

Gefahren durch Single Sourcing vermeiden

Peter Hoberg 32

Einfluss der Agilität auf das Supply-Chain-Controlling

Wolfgang Becker / Christoph Feichtinger /
Johanna Langer 37

■ PRAXIS

Das Unbehagen im Controlling

Alexander Girkinger 42

■ AKTUELL

Online-Seminar: Planung in unsicheren Zeiten 13

Change Management:

Wie Controller sich selbst verändern müssen
Heinz-Josef Botthof 46

Gleich-Kolumne: Wie sollte das Controlling
auf hohe Inflationsraten reagieren?
Ronald Gleich 48

■ IT / DIGITALISIERUNG

Interview: Das Controlling wird digitaler
Alfred Biel 52

Von der Black Box zur Grey Box - Teil 2
Frauke Schleer-van Gellecom 58

Digitalisierung im Controlling
Eva Göppel | Jennifer Kunz 60

■ HINTERGRUND

Grundlagen des Kredit- und Unternehmensratings
Harald Krehl 70

Controller müssen sich mehr mit Ethik befassen!
Stefan Behringer 78

Controller auf dem Weg in die Zukunft - Teil 3
Jörg Thienemann / Thomas Falter 82

CFOs als aktivistische Investoren
Maximilian Klingebiel / Norbert Klingebiel 87

■ LITERATURFORUM

Fachbücher im Fokus Alfred Biel 92

■ VERBÄNDE

Risk Management & Rating Association 101

Internationaler Controller Verein 107

■ KOLUMNEN

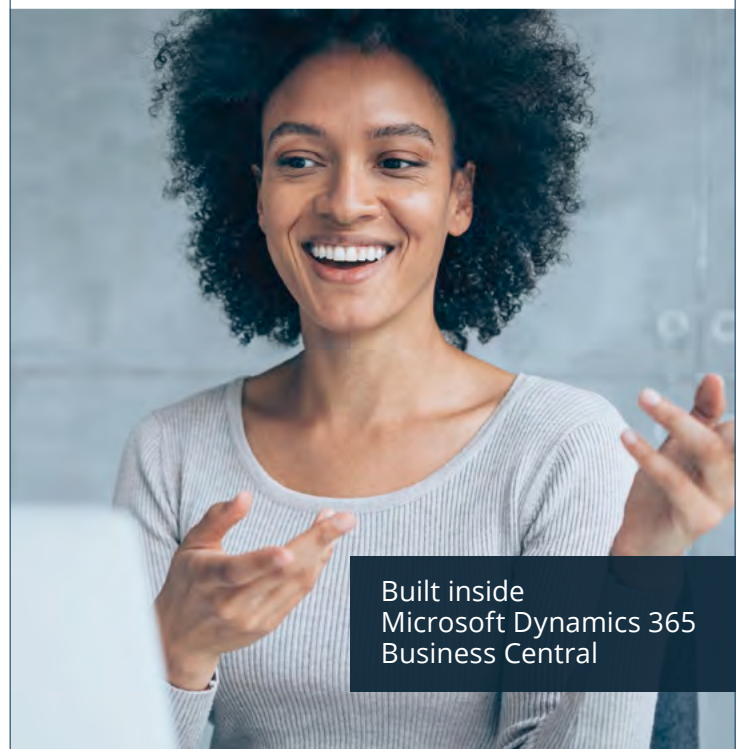
AKC: Unternehmens- und Aktienbewertung
mit Börsenmultiplikatoren
Heike Langguth 50

Controlling rockt!
Nicole Jekel 68

■ IMPRESSUM 67

Die Apps von CKL für Microsoft Dynamics 365 Business Central

- **Kostenrechnung 365**
Die Erweiterung für das Controlling
- **Bewertung 365**
Die Stichtagsbewertung Ihres Lagers
- **Costing Method 365**
Grundlagen der Herstellkosten ändern
- **Lagerwert 365**
Spezielle Erweiterungen für ein klassisches Gesamtkostenverfahren



Built inside
Microsoft Dynamics 365
Business Central

Unsere Lösungen erleichtern Ihnen Finanzbuchhaltung und Controlling. Abgestimmt auf die Entwicklungszyklen von Microsoft Dynamics 365 Business Central garantieren wir technisch moderne und reibungslos integrierbare Erweiterungen.

Supply chain



Mehr Transparenz bei Einkaufseffekten

Wie die Deutsche Bahn die Potenzialplanung zwischen Beschaffungsbereich und Geschäftsfeldern auf das nächste Level hebt. Philipp Lienhard

Die Deutsche Bahn hat ein zentrales Anliegen: mehr Verkehr auf die Schiene zu bringen, für das Klima, für die Menschen, für die Wirtschaft und für Europa. Mit der Dachstrategie „Starke Schiene“ schafft sie die Voraussetzungen dafür. Konkret umfasst die neue Strategie drei Ausbaufelder:

1. Die Bahn wird „robuster“ durch mehr Trassen, mehr Züge und mehr Mitarbeitende.
2. Sie wird „moderner“ durch einen schnelleren Takt, stärkere Vernetzung und ein verbessertes Angebot im Güterverkehr.
3. Nicht zuletzt wird sie „schlagkräftiger“ durch eine einfachere Aufstellung, klare Abläufe in eine Richtung und gemeinsames Anpacken im Team.

Schlagkräftigeres Agieren in starken Funktionen

Die Beschaffung der Deutschen Bahn AG (DB) leistet einen entscheidenden Beitrag zur Konzernstrategie und ist ein wichtiger

Werttreiber im Konzern. Insgesamt verantwortet die Beschaffung ein Gesamteinkaufsvolumen von jährlich rund 24 Mrd. Euro (2021). Doch es spielen nicht nur monetäre Ziele eine Rolle: Faktoren wie Qualität, Versorgungssicherheit, Innovationen und Nachhaltigkeit sind maßgebliche Bestandteile des Rollenverständnisses der Beschaffung der DB. In cross-funktionalen Teams (CFT) aus Strateg:innen der Beschaffung, Technik, Qualitätsabteilung und vor allem Vertreter:innen der einzelnen internen Geschäftsfelder werden zu jedem Ziel innerhalb einer Warengruppen-Strategie messbare Meilensteine festgelegt.

Ein aktuelles Beispiel aus dem Bereich Nachhaltigkeit verdeutlicht das: In der Warengruppe für Busse unterstützt die Beschaffung durch ein diversifiziertes Angebot mit neuesten Antrieben eine Steigerung des Einsatzes von nachhaltigen Elektrobussen um einen bestimmten Prozentsatz bei Verkeh-

ren der DB Regio Bus. So treibt die Beschaffung recht konkret die Entwicklung der „Schlagkraft“ voran. Statt Insellösungen für



Summary

Wie wirken sich die Leistungen der Beschaffung auf Investitionsvolumen und GuV aus? Dieser Frage ging ein Projekt des Beschaffungsbereichs der Deutschen Bahn nach. In diesem Beitrag werden die schwierige Ausgangssituation und die neue Vorgehensweise, insbesondere die Interaktion zwischen den vielen beteiligten Ebenen und Bereichen, transparent gemacht. Die neue Lösung wird anhand eines fiktiven Beispiels für die Beschaffung von Bussen veranschaulicht.

einzelne Geschäftsbereiche bietet die Beschaffung nun bereits vor dem Eintreten eines Bedarfs über Markttinnovationen (wie hier Elektrobusse) ein Produkt für alle Geschäftsfelder mit attraktiven Konditionen an.

Neben den eigens gestellten Herausforderungen durch die neue Dachstrategie sieht sich die DB mit den Auswirkungen verschiedener externer Einflüsse konfrontiert, wie z. B. durch die Coronakrise und den Krieg in der Ukraine. Die Beschaffung der DB leistet einen zentralen Beitrag bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen und ist maßgeblich am Erfolg des DB-Konzerns beteiligt. Anders als am anderen Ende der Supply Chain kann die Beschaffung durch jede Preisoptimierung das Jahresergebnis in gleicher Höhe verbessern.¹ Der durch die aktuellen Krisen zunehmende wirtschaftliche Druck steigert dabei die Bedeutung von Einsparungen und die Notwendigkeit, Einkaufspotenziale transparent in der Planung zu verankern und sichtbar zu machen. Auf der Ebene der CFTs werden für diese monetären Potenziale Hebel (bspw. De-Spezifikation des Lastenhefts für Elektrobusse) definiert, mit welchen dann der Markt in den Ausschreibungen konfrontiert wird. Besonders schlagkräftig ist bei diesem Vorgehen jene Beschaffungsorganisation, die sich nach spieltheoretischen Gesichtspunkten klar, transparent und einfach nachvollziehbar in den Ausschreibungen am Markt platziert.

Die Beschaffung der DB und ihre Verknüpfung mit den Geschäftsfeldern

Die Beschaffungsorganisation der DB ist vergleichsweise stark zentralisiert, d. h. sie verantwortet alle Rahmen-Verträge und Beschaffungsvorhaben, die IT-Systeme und sämtliche Prozesse der Beschaffung für den DB-Konzern. Dies führt zu einem hohen Grad der Interaktion mit den Geschäftsfeldern der DB² (z. B. DB Regio, DB Cargo, DB Fernverkehr, DB Netz), der unter anderem bei der langfristigen Planung von Einkaufspotenzialen sichtbar wird.³ Für eine GuV-wirksame Messung der Einsparungen müssen Beschaffung und Geschäftsfelder eine gemeinsam getragene Abstimmungsebene vorweisen. Bei der Potenzialplanung und -festlegung war dies in der Vergangenheit meist herausfordernd.⁴ Zunächst wurden auf unterschiedlichen Ebenen die möglichen Potenziale diskutiert. Hierbei wurden Umsetzungsprojekte zwischen Beschaffung und Geschäftsfeldern angedacht. Konkrete Maßnahmen zur Potenzialrealisierung sollten dann der Ausarbeitung im CFT überlassen sein. Um im oben genannten Beispiel „Elektrobusse“ zu bleiben, wäre hier also die De-Spezifikation des Lastenhefts als Projekt beschlossen worden. Ein Ziel hätte sein können, den Ausschreibungsgegenstand technisch weniger DB-spezifisch zu beschreiben und damit eine breitere Lieferantenschar, also mehr Wettbewerb, nutzen zu können.

Projekt „Schlagkräftige Potenziallogik“

Um den Zielfindungsprozess zu vereinfachen und die Potenzialplanung zu optimieren⁵, sprich um als DB „schlagkräftiger“ zu werden, hat die Beschaffung zusammen mit DB Regio das Projekt „Schlagkräftige Potenziallogik“ ins Leben gerufen und pilotiert. Bei der Analyse der bisherigen Potenzialerarbeitung zwischen Beschaffung und Geschäftsfeld und nach einem Benchmark mit vergleichbaren Konzernen der Branche haben sich dabei **drei wesentliche Herausforderungen** herauskristallisiert.

1. Die vom Einkauf gesetzten Ziele finden wenig Akzeptanz bei den Geschäftsfeldern: Auf der Ebene verschiedener Warengruppen gibt die Beschaffung zunächst eine Preisprognose ab, die unter anderem auf Warengruppen-Strategien und unterschiedlichen Einkaufshebeln beruht. Die DB verfügt über ein breites und erfolgreiches Tool-Set, um Preisoptimierungen herbeizuführen und eventuelle Preiserhöhungen zu verhindern.

Darauf aufbauend folgt eine entsprechende Information an die Geschäftsfelder, welche diese zur Ermittlung ihrer Plan-Zahlen und Budgets nutzen müssen. Zur Festlegung der Ziele und Übernahme in die Planung folgt ein langwieriger Entscheidungsprozess zwischen den beiden Akteuren. Hierbei wird diskutiert, ob die von der Beschaffung ausgewiesenen Potenziale realistisch sind und

IBM Planning Analytics TM1

BI-Lösungen für den Mittelstand und globale Konzerne

elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Tel. +49(0)7461 / 96611-0
kontakt@elKomSolutions.de



BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



weitere Informationen www.elkomsolutions.de





**Philipp
Lienhard**

Strategie und Projektleiter im Grundlagenbereich der Beschaffung der DB AG. Zu seinen Schwerpunkt-Aufgaben gehören die Weiterentwicklung der Internationalisierung der Beschaffung der DB AG sowie deren organisatorische Flexibilisierung.
philipp.lienhard@deutschebahn.com

mit entsprechenden Maßnahmen im Geschäftsfeld hinterlegt werden können. Dies führt zur zweiten Herausforderung.

2. Oftmals sprechen Beschaffung und Geschäftsfeld eine „unterschiedliche Sprache“. Während sich die Beschaffung auf Einkaufseffekte und Warengruppenstrategien konzentriert, sind für das Geschäftsfeld und dessen Planung die Effekte in den Aufwandskonten der GuV maßgeblich. Darüber hinaus sind die Akteure im Geschäftsfeld sehr nah an den Märkten und Endkunden, dem einzelnen öffentlichen Auftraggeber bzw. den Fahrgästen dran. Auch bzgl. der Produktion bzw. Produktkostenkalkulation und dem dazugehörigen Controlling über verschiedene Abteilungen hinweg sind die Mitarbeitenden der Geschäftsfelder sehr nah an dortigen Aufgabenstellungen. Im aktuellen Zustand passt die Struktur der Beschaffungspotenziale nicht gut genug zur Kontenwelt des Geschäftsfelds.

Beschaffung und Geschäftsfelder haben sich nun vorgenommen, das zu ändern. Für mehr gemeinsame Schlagkraft ist es erforderlich, den Einfluss des aus der Warengruppe kommenden Einkaufspotenzials auf die Kontenwelt des Geschäftsfelds zu definieren bzw. zu übertragen. Im Benchmark mit anderen Konzernen der Branche hat die DB festgestellt, dass produktionsorientierten Unternehmen diese Verknüpfung per se einfacher fällt, da die Kostenstruktur des gefertigten Produkts Rohmaterialeinsätze beinhaltet und lediglich Hilfs- und Betriebsstoffe auf Produkte oder Geschäftsfelder kalkulatorisch umgelegt werden müssen.

Diese transparente Verknüpfung zwischen Beschaffung und Geschäftsfeld war im bisherigen Planungsablauf nicht gegeben: Über den Einkauf erzielte Einsparungen „verschwanden“ oftmals in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), insbesondere weil keine entsprechende Zuordnung möglich war oder Mengeneffekte Preissenkungen aufgezehrt haben. Sowohl für das Geschäftsfeld als auch für die Beschaffung war nicht klar ersichtlich, welche GuV-Konten durch Preisveränderungen in einer Warengruppe konkret beeinflusst werden. Es stellte sich somit die Frage, auf welcher Ebene im Abstimmungsprozess (Warengruppe oder Konto) Ziele festgehalten und nachgehalten werden. Offene Fragen wie diese erschwerten die Budgetplanung.

Auf Arbeitsebene müssen während der Planungsrunde Informationen aus dem Tagesgeschäft mit den aktuellen Warengruppenstrategien zusammengeführt werden. Aufgrund der Vielzahl von Geschäftsfeldeinheiten, Warengruppen und Produkten führte dieser Abstimmungsprozess darüber hinaus zu teilweise ungenauen und im Folgeprozess nicht mehr nachvollziehbaren Potenzialzielen.

3. Die dritte identifizierte Herausforderung resultierte aus unterschiedlichen, komplexen Messverfahren von Einkaufseffekten, die in der sogenannten „Savings-Guideline“ geregelt sind. Außerdem finden die Gespräche zwischen Beschaffung und Geschäftsfeldern auf einem

kleinteiligen Level statt, teilweise auf kleinster Warengruppenebene (sogenannten 8 Steller-Warengruppen) und unter Einbindung verschiedenster Einkäufergruppen. Die Leser:innen werden es kennen: In der Aggregation von unten nach oben (Bottom-up) können auf den unterschiedlichen Management-Ebenen nicht alle Argumente nachvollzogen werden, was teilweise zu Kompromissen und damit einer Abkehr von vorher genau durchdachten Zukunftsplanungen führen kann.

Gemeinsamer Ansatz: Eine neue Potenzialfindung

Mit dem Ziel, die durch den bisherigen Prozess entstehenden Herausforderungen zu lösen, hat die DB Beschaffung zusammen mit Expert:innen aus den Geschäftsfeldern und mit Unterstützung des Inhouse-Consultings der Deutschen Bahn (DB Management Consulting) das Projekt „Schlagkräftige Potenziallogik“ gestartet und ein neues Modell zur Potenzialfindung entwickelt, das im Folgenden näher erläutert wird.

Abb. 1 veranschaulicht den neu entwickelten Prozess, der aus 3 wesentlichen Schritten besteht und die unterschiedlichen Phasen des Potenzialplanungszyklus abbildet. Neu bei diesem Prozess ist unter anderem, dass das Geschäftsfeld als Zielsetzer und Umsetzungstreiber in Aktion tritt, während der Einkauf als Know-how-Träger und Umsetzungsunterstützer für die vereinbarten Maßnahmen im Lieferantenmarkt agiert.

Phase 1: Zieldefinition

Der Potenzialplanungsprozess startet mit der Phase der Top-down-Zieldefinition durch den jeweiligen Finanzvorstand des Geschäftsfelds (Schritt 1 A). Auf Basis der aktuellen Wettbewerbssituation des Geschäftsfelds und Informationen aus (Verkehrs-)Ausschreibungen werden Planungsziele und notwendige Preisniveaus für das Geschäftsfeld erarbeitet. Um im oben genannten Beispiel für Elektrobusse zu bleiben, führen also Impulse aus den Verkehrsverbünden bzw. Ergebnisse aus Verkehrsausschreibungen sowie Vertriebsziele zu einer veränderten Vertriebsplanung bei DB Regio. Auch die Richtlinie der EU „Clean Vehicle Directive“ stimuliert den Umstieg auf emissionsfreie⁶ Busse. Deutschland hat 2021 die Richtlinie in ein Gesetz überführt, das konkrete Quoten für Neuanschaffungen benennt. Die DB ist dieser Entwicklung voraus, hat bereits früh den Kontakt zu Herstellern gesucht und viele Elektrobusse im Einsatz.

Ein fiktives Zahlenbeispiel für die Warengruppe „Busse“ soll die Änderungen in der Potenziallogik veranschaulichen. Zahlen, Preise und Entwicklungen in den Jahrescheiben sind rein erfunden – das sei angemerkt, **Abb. 2**. Auf die Darstellung weiterer Folgekosten oder Parameter neben der reinen Anschaffung wird im Beispiel verzichtet. So betrachten wir hier unter anderem keine Finanzie-

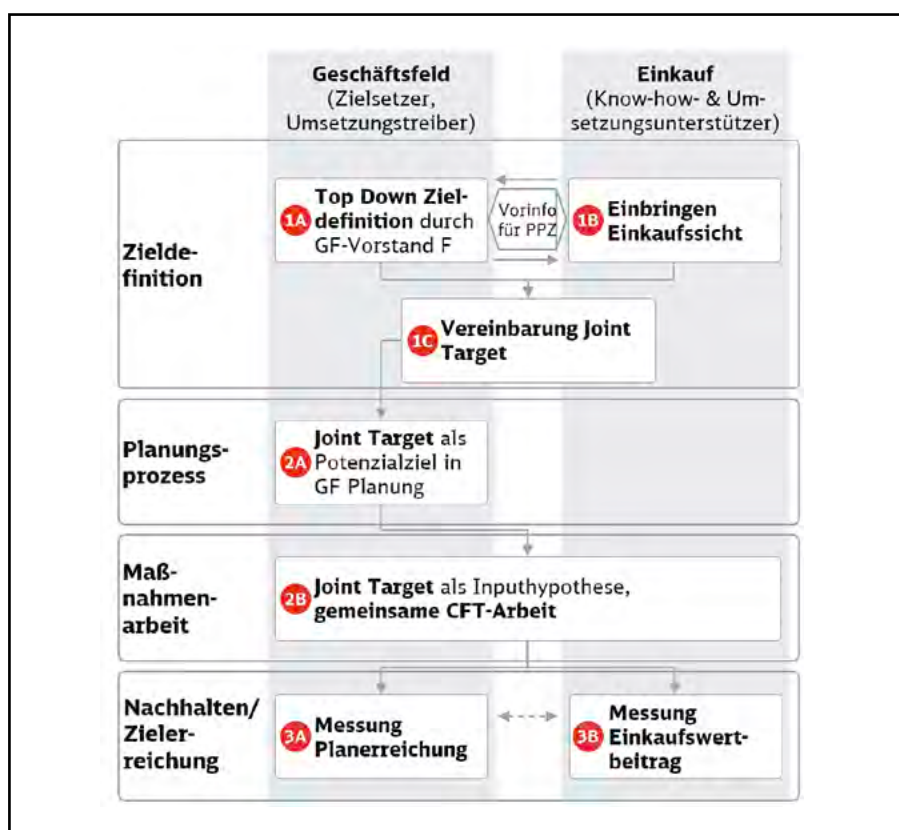


Abb. 1: Prozess neue Potenziallogik

WARENGRUPPE BUS	2023	2024	2025
KONVENTIONELL	230	235	240
ANGETRIEBENE BUSSE			
ELEKTROBUSSE	60	65	75

Abb. 2: Fiktives Beispiel: Bedarfsmix in der Warengruppe Bus

rungskosten oder unterschiedliche Kosten in der Wartung und Reparatur bei den beiden Antriebsarten.

Nachfolgend bringt die Beschaffung ihre Sicht ein (Schritt 1B), wofür sie auf Ebene der einzelnen Warengruppen eine aktuelle Marktsicht zur Preisentwicklung (Brutto-

Sicht) und mögliche Potenzial-Hebel zur Gestensteuerung (Netto-Sicht) vorschlägt. Eine Herausforderung für die weiteren Schritte liegt, wie bereits beschrieben, in den unterschiedlichen Sichten von Geschäftsfeld und Beschaffung. Um dieses Problem zu lösen und die Potenzialabstimmung zwischen Beschaffung und Geschäftsfeld zu vereinfachen,

werden mittels einer Big-Data-Analyse Warengruppen-Logik und relevante GuV-Konten miteinander synchronisiert. Das Projektteam und ein Team aus Datenspezialisten nutzt verschiedene Analyseverfahren, um die direkte Verbindung zwischen Warengruppen und GuV-Konten zu finden. Stark vereinfacht gesagt werden Umsätze mit Materialkosten verglichen. In klassisch produzierenden Unternehmen würde man die direkten und indirekten Materialeinsatzkosten an dieser Stelle heranziehen.

Wenn dieser Schritt abgeschlossen ist, sind Einkaufsvolumina auf den GuV-Konten bekannt und die Budgetplanung kann mittels der von der Beschaffung gelieferten Marktinformationen – je GuV-Konto – vorgenommen werden. Es wird folglich sichtbar, welchen Einfluss die ermittelten Beschaffungspotenziale (in Prozent) in den GuV-Konten (Einkaufsvolumen in EUR je GuV-Konto) konkret haben. Somit ist die quantitative Basis zur gemeinsamen Zieldefinition hergestellt.

Im nächsten Schritt wird auf Managementebene ein Joint Target definiert (Schritt 1C). Die weiterentwickelte Potenziallogik hat eine enge Abstimmung zwischen Geschäftsfeldern und Beschaffung zum Ziel. Alle möglichen Effekte der Beschaffung und deren Einflüsse auf das Geschäftsfeld sollen in diesen neuen Ansatz einfließen. Das Joint Target bezieht sich daher auf GuV- und Invest-Konten sowie auf die Planpreise von wesentlichen Top-Einkaufsvergaben und -projekten. Dieser Schritt soll langfristig zu einer verbesserten Mengenabstimmung für GuV und Invest sorgen. Damit ist der erste übergeordnete Schritt der Zieldefinition abgeschlossen und der Planungsprozess kann beginnen.

Phase 2: Planungsprozess

Im Rahmen des Planungsprozesses (Schritt 2A) gehen das definierte und abgestimmte Joint Target sowie die Planpreise als Potenzialziele in die Geschäftsfeld-Planung ein. Wir zeigen dies erneut exemplarisch an unserem fiktiven Fall für die Warengruppe „Bus“, Abb. 3. Die Darstellung zeigt hier nur die reinen Preise und Mengen an.

Um das Beispiel einfach zu halten betrachten wir den Fall ohne Abschreibungen, Instandhaltungs- und Betriebskosten, also

WARENGRUPPE BUS	2023	2024	2025
KONVENTIONELL	230	235	240
ANGETRIEBENE BUSSE			
ELEKTROBUSSE	60	65	75
PREISZIEL	280.000 €	280.000 €	280.000 €
KONVENTIONELL			
PREISZIEL	550.000 €	550.000 €	550.000 €
ELEKTROBUS			
MENGE X PREIS (JOINT TARGET)	97,4 Mio €	101,55 Mio €	108,45 Mio €

Abb. 3: Fiktives Beispiel: Vereinfachte Kostenplanung bei DB Regio, Warengruppe Bus

ohne die direkten Auswirkungen der Beschaffungsplanung mit der GuV von DB Regio. Hier wären folgende Aspekte zu betrachten:

- Abschreibungen: Hier gibt es bei Elektrobussen teilweise Sonderabschreibungsmöglichkeiten, die sich auf den GuV-Gliederungspunkt Abschreibungen auswirken: Ein höherer Investitionsanteil von Elektrobussen führt zu überproportional steigenden Abschreibungen.
- Instandhaltungskosten: Für Verbrenner-Busse besteht eine effiziente Wartungsinfrastruktur mit geschultem Personal, während es für E-Busse an Erfahrung fehlt. Andererseits werden bei E-Bussen z. T. weniger und günstigere Ersatzteile benötigt. Diese GuV-relevanten Aspekte lassen sich schwer quantifizieren, weshalb auf ein Zahlenbeispiel verzichtet wird.
- Ähnlich sieht es bei den Betriebskosten aus: Für Verbrenner steigen im Moment die Treibstoffpreise exorbitant, während der Strom aus DB-eigenen Kraftwerken noch relativ günstig bleibt.

Diese Beispiele sollen zeigen, wie sich Beschaffungsmengen, -preise und -portfolio-mix auf die GuV auswirken können und den Transfer auf die Leistungserbringung im eigenen Unternehmen ermöglichen. Währenddessen ist die Beschaffung für das Tracking der Chancen und Risiken verantwortlich. Es werden die für die Geschäftsfelder relevanten Marktentwicklungen beobachtet und Chancen und Risiken daraus abgeleitet. Neben den Informationen aus dem Tagesgeschäft der Einkäufer helfen wesentliche Indizes und Prognosen (z. B. für Rohstoffe, Löhne und Gehälter, Energie, Erzeugerpreise) aus externen Quellen bei der Beurteilung der aktuellen Marktlage.

Phase 3: Maßnahmenarbeit

Der Planungsprozess ist nun abgeschlossen und es beginnt die Maßnahmenarbeit (Schritt 2B). Crossfunktionale Teams, zusammengesetzt aus Mitarbeitenden der Fachbereiche des Geschäftsfelds (Produktbereiche, Geschäftsfeldcontrolling) und der Beschaffung entwickeln gemeinsam Maßnahmen, um Chancen und Risiken bestmöglich zu begegnen und Maßnahmen zur Potenzialrealisierung anzustoßen bzw. Risiken entgegenzusteuern. Das gemeinsam definierte Joint Target dient als Inputhypothese für die Akteure. Maßnahmen mit den jewei-

ligen quantifizierbaren und messbaren Potenzialen werden in der Planung verankert. Im Beispiel der Warengruppe Bus ist diese Maßnahmenplanung bereits erfolgt und durch eine Rahmenvertragsvereinbarung mit einem Lieferanten im Jahr 2020 abgeschlossen worden. Hier gilt es dennoch, die zum Zeitpunkt des Rahmenvertrags angenommenen Kostenfaktoren im Blick zu behalten. Im Rahmen des sogenannten Realisierungscontrollings werden die Preise kontrolliert und die Mengenplanungen verifiziert und verfeinert. Bei Abweichungen gehen die Erkenntnisse in die erneute Planung im darauffolgenden Jahr ein.

Phase 4: Prüfen der Zielerreichung und Realisierungscontrolling

Mit der Maßnahmenerarbeitung ist der Prozess noch nicht vollendet: Beschaffung und Geschäftsfeld bewerten die Potenziale regelmäßig im engen Schulterschluss und ziehen Rückschlüsse auf die Mittelfristplanung hinsichtlich der Planerreichung (Schritt 3 A). Eine erfolgreiche Maßnahmenumsetzung und der damit unmittelbar verbundene Einkaufserfolg sind für das Geschäftsfeld nun nachvollziehbar geworden. Im avisierten Zielzustand werden von nun an alle Maßnahmen und Potenziale in der Gewinn- und Verlustrechnung der Geschäftsfelder wirksam (Schritt 3 B).

Die beschriebene Vorgehensweise ist praxisorientiert und bietet diverse Vorteile. Die aufgezeigten Probleme können über den neu geschaffenen Prozess und die Nachvollziehbarkeit der Wirkung von Einkaufseffekten auf die GuV weitestgehend beseitigt werden. Hinzu kommt, dass die Rollen der DB Beschaffung und des Geschäftsfelds nun klar definiert sind. Insgesamt wird Komplexität aus dem Planungsprozess herausgenommen, der Planungsaufwand gesenkt und die Planungsqualität verbessert.

Unabhängig von der Erarbeitung der neuen Potenziallogik hat sich das einkaufsinterne Controlling ab 2022 verbessert. Bis 2021 wurde im sogenannten Realisierungscontrolling in einer repräsentativen Stichprobe des Gesamt-Einkaufsvolumens (EKV) der DB auf Wareneingangsebene die Mengen und Werte der einzelnen Einsparmaßnahmen überprüft. Hierzu sind Daten aus dem ERP-System herangezogen worden. Daten aus Geschäftsfeldern mit Geschäftsmodel-

len, die nicht vollends im ERP-System abgebildet wurden, mussten manuell in die Stichprobe in entsprechend repräsentativer Größenordnung zum Gesamt-EKV eingebunden werden.

Hierzu ein Beispiel von DB Fernverkehr: Aus logistischen Gründen und aufgrund der Besonderheit des Geschäftsmodells werden die Waren für den Gastronomie-Service an Bord der ICEs und deren Bewegungen in einem separaten ERP-System erfasst.

In der neuen Vorgehensart werden nun sämtliche Bewegungen und Beschaffungsrelevanten Daten der DB-IT-Systeme aus dem so bezeichneten „Procurement-Data-Lake“ ausgewertet. Dieser Datensee hilft neben der schnelleren Datenaufbereitung für das Realisierungscontrolling noch weiteren Automatisierungen mit Beschaffungsbezug.



Die DB Regio⁷

Die DB Regio AG ist für den Personennahverkehr der Deutschen Bahn AG in Deutschland zuständig. Das Unternehmen ist in 2 Bereiche untergliedert: Schiene und Bus. Auf dem regionalen Verkehrsnetz befördert die DB Regio täglich viele Tausende Passagiere. Ihr unterstehen auch alle Busgesellschaften des DB-Konzerns in Deutschland. DB Regio ist Marktführer im bundesdeutschen Nahverkehr. Sie teilt sich in 7 Regionen und 5 direkt aus der Zentrale geführte urbane S-Bahnen sowie die Regio-Netze auf. Ob in Ballungsräumen, Großstädten oder auf dem Land: Das weit verzweigte Netz der DB Regio macht Menschen mobil. Auch die Verbindung zu anderen Verkehrsmitteln stellt das Unternehmen sicher. In den Geschäftsbereichen Schiene und Bus stimmt sich die DB Regio eng mit den zuständigen Aufgabenträgern und Besteller-Organisationen ab. Das Ziel: Menschen bedarfsgerecht in den Regionen befördern.

WARENGRUPPE BUS	2023
KONVENTIONELL ANGETRIEBENE BUSSE	230
ELEKTROBUSSE	60
PREISZIEL KONVENTIONELL	280.000 €
PREISZIEL ELEKTROBUS	550.000 €
MENGE X PREIS (JOINT TARGET)	97,4 Mio €
RC MENGE KONVENTIONELL	200 (-13%)
RC MENGE ELEKTROBUSSE	100 (+67%)
RC ERZIELTER PREIS KONVENTIONELL	285.000 € (+1,8%)
RC ERZIELTER PREIS ELEKTROBUSSE	540.000 € (-1,8%)
RC ERZIELTE MENGE X PREIS	111 Mio € (+14%)
RC ABWEICHUNG ZU PLANUNG	-13,6 Mio €

Abb. 4: Fiktives Beispiel: Ergebnisse im Realisierungscontrolling für die Warengruppe Bus

In Folge des Ergebnisses der Einkaufserfolgsmessung im Realisierungscontrolling (abgekürzt RC) werden hauptsächlich dreierlei Rückschlüsse für die erneuten Planungsrunden gezogen:

- Rückschlüsse zur weiteren Mengenplanung einzelner Beschaffungsvorgänge,
- Rückschlüsse zur weiteren Preisplanung einzelner Beschaffungsvorgänge oder
- Rückschlüsse zu Portfolioeffekten im Warenmix der Beschaffung.

Im fiktiven Fall für die Warengruppe Bus lässt sich aus dem Realisierungscontrolling einiges an Erkenntnissen zur Warengruppe Bus (Abb. 4) gewinnen. Der Warenmix würde bei diesem Szenario für die folgenden Jahre wahrscheinlich angepasst werden.

Durch den Portfolioeffekt entstand im Beispiel eine Abweichung zur Planung. Wegen der etwas niedrigeren Abnahmemenge konventionell angetriebener Busse rutscht die DB als Kunde in eine andere Preisstaffel (+ 5.000 € / Bus). Den umgekehrten Effekt kann man beim Produkt Elektrobusse vermerken (-10.000 € / Bus). Durch das Delta an sich in den Preisen zwischen diesen Produkten hebt sich der günstige Effekt auf. Fest steht, der Umstieg auf nachhaltigere Antriebe beschleunigt sich offensichtlich. Als Schlussfolgerung bietet es sich an, aufgrund der hohen Abweichung im Abruf bei Elektrobussen unterjährig das Portfolio der Warengruppe zu prüfen und vorerst Mengen und Preis in der Planung anzupassen. Bei jeglicher Betrachtung des Falls ist zu beachten, dass hinter der Anschaffung von Bussen ein Business Case steht. Die Abweichung zur Planung erfordert nun, dass im CFT und insbesondere bei DB Regio geprüft wird, inwieweit der Business Case eingehalten wird. Weitere Überlegungen stünden in der Realität an:

- Wie kann DB Regio auf Abweichungen in anderen Warengruppen oder vertriebsseitig reagieren?
- Welche (günstigen) monetären Effekte treten durch den schnelleren Umstieg auf die Elektromobilität zutage (bspw. Sonder-Abschreibungen bei vollelektrischen Fahrzeugen; gestiegene Treibstoffkosten vs. Stromkosten aus DB-eigenen Kraftwerken; geringere Wartungskosten)?

Bei den Betrachtungen der möglichen Reaktion auf die Abweichung ist nun von Vorteil, dass beide Seiten, Beschaffung und Geschäftsfeld DB Regio, in PHASE 1 klare Verbindungen zwischen Beschaffungsplanung aus Warengruppenebene und entsprechende Stelle in der GuV (Betriebskosten & Abschreibungen für Produkte in der betroffenen Warengruppe) hergestellt hatten.

FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING

Praxisnahe Weiterbildungsangebote für Einzelpersonen oder komplette Teams.

Ihre Pluspunkte:

- + Große Seminar-Auswahl – vor Ort oder online
- + Kompetente Trainer:innen / Expert:innen
- + Nachhaltige Wissensvermittlung für die Praxis
- + Zertifizierte Lehrgangskonzepte

Entdecken Sie alle unsere Qualifizierungsangebote für Ihren Erfolg im Controlling:

www.haufe-akademie.de/controlling

- Seminare und Trainings
- Live-Online-Trainings und E-Learnings
- Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- Tagungen und Kongresse
- Unternehmenslösungen

Fazit

Die Beschaffung arbeitet seit Mai 2021 mit Unterstützung durch DB Management Consulting an der Konzeption der weiterentwickelten Potenziallogik. Das Konzept im Sinne des bereits erläuterten Modells ist inzwischen entwickelt und wird aktuell im Rahmen eines Piloten mit DB Regio zur Planungsrunde 2022 erprobt. Sofern der Pilot zur Potenziallogik erfolgreich weiterverläuft, wird die Logik auf weitere Geschäftsfelder ausgerollt. Der finale Roll-out mit weiteren Geschäftsfeldern ist für die Planungsrunde 2023 geplant. Die gemeinsame Herangehensweise schafft bisher vorhandene Ineffizienzen ab. Eine Zielakzeptanz auf Seiten Beschaffung und Geschäftsfeld, die gemeinsame Herleitung einer Übersetzungslogik zwischen Einkaufspotenzial und Geschäftsfeld-Planung und eine einfachere Messung der erzielten Effekte machen die Steuerung auf beiden Seiten deutlich schlagkräftiger.

Jetzt sind Sie gefragt ...

Mich würde interessieren, liebe Leser:innen:

- Wie verknüpfen Sie Materialkosten und deren Potenzial-Planung in volatilen Zeiten mit den Planungen Ihrer Geschäftsfelder / Business Units?
- Welche Rolle spielt die Warengruppenstruktur der Beschaffung bzw. die Struktur Ihrer internen Partner?
- Wie sind Sie organisatorisch dabei aufgestellt (Cost-Center bis hin zu Beschaffungs-GmbH)?

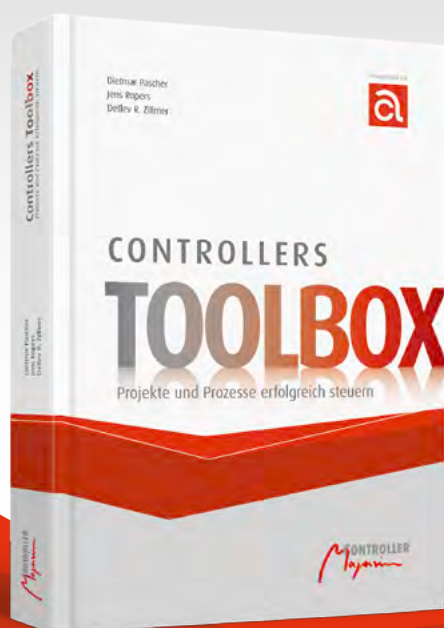
Insbesondere aus weniger von Fertigung geprägten Unternehmen bin ich gespannt auf Ihre Sicht oder Vorgehensweise. Sprechen Sie mich unter **Philipp.Lienhard@deutschebahn.com** an. Gerne können wir daran auch einen Dialog mit mehreren Teilnehmer:innen aus verschiedenen Unternehmen anschließen. ■

Literatur

- Deutsche Bahn AG; Dachstrategie „Deutschland braucht eine starke Schiene; Berlin; 2021.
 Klimmer, Matthias; Unternehmensorganisation; 5. Aufl.; Mannheim; 2020.
 Lienhard, Philipp; Umsetzung von Target Setting in Category Strategies im Elektronikkomponenteneinkauf bei Harman International Industries Inc. unter besonderer Berücksichtigung der Kennzahlen für BCC, PPM, APR und Payment Terms; Berlin; 2013.
 Schreyögg, Georg; Organisation; 5. Aufl.; Wiesbaden; 2008.

Fußnoten

- 1 vgl. Lienhard, S. 3 ff.
 2 vgl. Schreyögg, S. 107 f.
 3 vgl. Klimmer, S. 92 ff.
 4 vgl. Klimmer, S. 98; Vor- und Nachteile einer Holdingorganisation.
 5 vgl. S. 29; Jan Grothe, CPO Deutsche Bahn AG, im Interview mit Günther Lehmann, Controller Magazin, Ausgabe 3, Mai/Juni 2022.
 6 Emissionsfrei bedeutet weniger als 1 g CO₂ / km Ausstoß.
 7 vgl. <https://www.dbregio.de/wir/organisation>



Projekte und Prozesse erfolgreich steuern

Praxiswissen für effektives Projektmanagement

Mit „Controllers Toolbox“ haben Dietmar Pascher, Jens Ropers und Detlev R. Zillmer, Trainer der CA controller akademie, ein Standardwerk zur erfolgreichen Steuerung von Projekten und Prozessen in Zeiten der digitalen Transformation vorgelegt.

Die Experten zeigen auf, wie man Projekte auf klassische Weise steuert und mit agilen Methoden zum Erfolg führt. Sie vermitteln, wie man das Berichtswesen standardisiert, automatisiert und zum digitalen Boardroom entwickelt. Und sie beschreiben, welchen neuen Herausforderungen sich das Controlling auf dem Weg zum echten Businesspartner stellen muss.

Autoren: Dietmar Pascher, Jens Ropers, Detlev R. Zillmer
 ISBN: 978-3-7775-0050-8, Umfang: 327 Seiten
 Buch: 49,95 €, eBook: 44,99 €

Controller Magazin digital

- Nächstes kostenloses Online-Seminar
- Die App ist da

Online-Seminar am 1. Dezember 2022:

Planung in unsicheren Zeiten: Erfolgsfaktoren für einen effektiven Planungsprozess

Die Welt wird zunehmend dynamischer und komplexer. Klassische Planungsansätze stoßen schnell an ihre Grenzen. Dennoch ist es keine Option, auf Planung zu verzichten. Vielmehr gilt es, sich auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen und Planungsprozess und -inhalte anzupassen. Dies betrifft nicht nur eine bessere Technik, sondern auch die Berücksichtigung der Unternehmenskultur und Menschen. Um den Planungsprozess in Zukunft effektiv zu gestalten gilt es, die „Bandbreite“ der Planung zu erweitern und ganzheitlich zu denken. Dazu ist es erforderlich, das Verhalten und die Einstellung der Menschen sowie die daraus resultierende Unternehmenskultur zu berücksichtigen und nicht nur über Methode und Prozess oder gar die verwendete Planungssoftware zu sprechen.

Referent: Jens Ropers von der CA controller akademie vermittelt Ihnen Impulse und einen ersten Leitfaden, wie Sie diesen Planungsansatz in Ihrem Unternehmen umsetzen können.

Termin: Donnerstag, 1. Dezember 2022 von 14:00-15:30 Uhr

Anmeldung: <https://onlinetraining.haufe.de/controllers/>

Unser Service: Bei allen Fragen oder Problemen, z. B. beim Zugang zu den Online-Seminaren oder wenn Sie noch nicht für den Online-Zugang registriert sind, wenden Sie sich an silvia.fröhlich@vcw.de oder Tel. 08153/8041.

Zugriff auf Videos früherer Online-Seminare möglich

CM-Leserinnen und Leser können auch die Video-Aufzeichnungen früherer Online-Seminare kostenlos nutzen. Dazu zählen derzeit die Themen:

- Business Partner, Governor oder Change Agent? Typische Rollen im Controlling und ihre Anforderungen
- Controlling digitaler Geschäftsmodelle: Das ändert sich bei Kennzahlen, Kalkulation und Cashflow
- Excel im Controlling: Leistungsstarke Datenformatierung und -transformation mit PowerQuery
- Überzeugend präsentieren in der Business-Kommunikation
- Strategien umsetzen mit OKRs: So steigern Sie Agilität und Effektivität in der Unternehmensführung

Bereits registrierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer finden den Link zum Video in der Mediathek.

Die Controller Magazin App ist da!

Seit Januar können Sie das CM auch via App per Tablet und Smartphone lesen. Die Desktop-Ausgabe wurde ebenfalls modernisiert. Das neue Digital-Format kann jetzt auch separat bezogen werden. Die neuen Medienformen stehen allen registrierten Abonnentinnen und Abonnenten sowie Mitgliedern von ICV und RMA zur Verfügung.

So kommen Sie zur Digital-Ausgabe

Tablet und Smartphone: 1.) Laden Sie die Controller Magazin App aus dem Play Store für Android-Geräte und dem App Store für Apple-Geräte herunter. 2.) Melden Sie sich mit Ihren bekannten Zugangsdaten (Mailadresse und Passwort) an.

Zugriff auf den Webviewer für Desktop-Geräte: Die neue Desktop-Ausgabe finden Sie wie bisher über www.controllermagazin.de

Günstige Mehrplatzlizenzen für das Controller Magazin digital

In Zeiten von verstärktem Home Office ist das Umlaufverfahren einer Zeitschrift nicht effektiv. Wer allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Controllingbereich das Controller Magazin zur Verfügung stellen will, für den bietet sich eine günstige Mehrplatz-Lizenz mit deutlichen Rabatten auf den Einzelpreis des Controller Magazin digital von 218 EUR inkl. USt. (203,74 EUR zzgl. USt.) an. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an Günther Lehmann,

Mail guenther.lehmann@vcw.de, Tel. 0761/8983025.

Userzahl ab	Rabatt auf Normalpreis	Bruttopreis pro User	Einsparung pro User
5	40 %	129 EUR	89 EUR
10	45 %	119 EUR	99 EUR
25	50 %	109 EUR	109 EUR
50	60 %	89 EUR	129 EUR



Supply Chain Controlling: Warum die Prozesstransparenz von entscheidender Bedeutung ist

Jens Ropers



Jens
Ropers

Partner bei der
CA Akademie AG,
Wörthsee.

j.ropers@ca-akademie.de

Die Steuerung von Materialflüssen über die Wertschöpfungskette mithilfe von Informationen: Dieser zentrale Zweck von Supply Chain Management besteht nach wie vor. Gleiches gilt für die dabei zu erreichende Zielsetzung: Das richtige Gut, in der richtigen Menge, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Qualität, am richtigen Ort, zu den geplanten (richtigen) Kosten (die 6"r"). In den letzten Jahrzehnten lag der Fokus hauptsächlich darauf, Kosten und Kapitalbindung zu reduzieren und die Prozesse soweit zu optimieren, dass diese wie kleine Zahnrädchen ineinandergreifen. Globale Beschaffungsnetzwerke und dezentrale Produktionsstandorte sorgten dafür, dass die dem Kunden versprochene Qualität stets so kostengünstig und so nah am Kunden wie möglich erzeugt werden konnte.

Inzwischen hat sich die diesen Gedanken zugrunde liegende Ausgangssituation allerdings maßgeblich verändert. Internationale Lieferketten sind bei weitem nicht mehr so robust wie vor der Pandemie, die Unsicherheiten und Risiken haben zugenommen. Andererseits sind durch die Digitalisierung die Verfügbarkeit und die Möglichkeiten der Nutzung von Daten stark gestiegen, was die den Entscheidungen zugrundeliegenden Informationen verbessert. Neben den ökonomischen Aspekten sind auch ökologische und soziale zu berücksichtigen. Diese drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ergänzen die Zielsetzung für die Supply Chain.

Wenn ab 2023 das Lieferkettengesetz in Kraft tritt, erweitert sich die Verantwortung von Unternehmen auf die gesamte Wertschöpfungskette, von der Rohstoffproduktion bis hin zum Recycling nach der Nutzung von Produkten, wobei Teile dieser Kette außerhalb des eigenen Beeinflussungsbereiches liegen können und trotzdem verantwortlich werden müssen. Die Herausforderungen, die sich vor allem für KMU zukünftig ergeben sind erheblich. **Vier Schritte helfen**, einen Weg zu gehen, der die individuellen Gegebenheiten Ihres Unternehmens berücksichtigt.

Die **Visualisierung der Prozesse** entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit den darin beteiligten Organisationen ist die Grundlage, um die zur Steuerung erforderliche Transparenz zu erzeugen. Für die Modellierung des Prozesses empfiehlt sich das Swimlane-Prinzip. Jede Organisation bekommt eine eigene „Schwimmbahn“ innerhalb derer die dort verantworteten Prozesse erfasst werden. Schnittstellen zwischen Organisationen und unklare Verantwortlichkeiten werden sofort deutlich. Die wesentliche Leistung dabei ist es, die angemessene „Flughöhe“ der Dokumentation zu finden, also sich nicht zu tief in Details zu verlieren und dennoch gleichzeitig alle relevanten Aspekte abzubilden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass dies der Fall ist, wenn der Prozess auf 3-5 Pinnwänden nebeneinander (**Abb. 1**) mit Post It's dargestellt werden kann. Auf Basis dieser Faustformel lassen sich weitere Ausschnitte des Prozesses bei Bedarf vertiefen. Der zweite Schritt ist die Zieldefinition für die gesamte Wertschöpfungskette und alle Beteiligten, insbesondere die des eigenen Unternehmens. Die Ziele enthalten die oben beschriebenen 6r und die Nachhaltigkeitsziele. Im Anschluss werden Störgrößen und Risiken ermittelt, die innerhalb der Prozesse ursächlich dafür sind (bzw. sein könnten), dass die Ziele nicht wie gewünscht erreicht werden. Diese bilden die Basis für Prozessoptimierungen und die zukünftige (Neu-) Gestaltung der Supply Chain. Natürlich bieten sich für die Dokumentation und die Analyse der Prozesse Tools an, die die digitalen Fußabdrücke der Materialflüsse erfassen und es ermöglichen, diese in Echtzeit zu zeigen und auszuwerten. Meist sind diese Möglichkeiten auf die Prozesse des eigenen Unternehmens beschränkt und müssen zur Darstellung der gesamten Wertschöpfungskette sinnvoll ergänzt werden.

Damit ist der nächste Schritt klar vorgezeichnet, nämlich die **Vernetzung der an der Wertschöpfung beteiligten Organisationen** mit dem Ziel, einen permanenten Austausch der für die zielorientierte Steuerung der Supply Chain relevanten Daten zu etablieren. Schon Ende der 90er Jahre gab es in der Automobilindustrie Projekte, die zum Ziel hatten, Bestände über die gesamte Supply

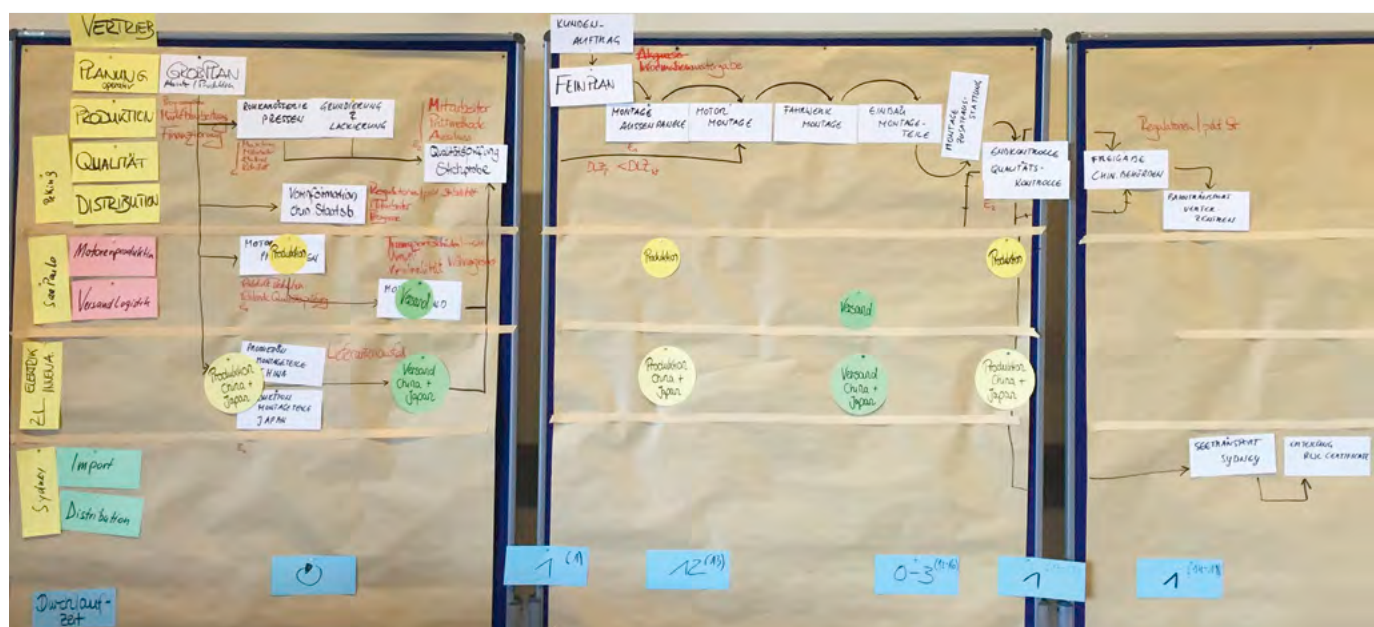


Abb. 1: Beispiel der Visualisierung einer Prozesskette gemeinsam im Team auf Pinnwänden (Quelle: Workshop der CA controller akademie)

Chain hinweg transparent zu machen und mögliche Engpässe zu identifizieren, noch weit bevor sich diese in der Produktion auswirken würden. In einem konkreten Beispiel wurde die Versorgungssicherheit mit Leder-sitzen von der Produktion des Stammwerkes in Baden-Württemberg bis hin zur Rinderfarm in Südafrika über bis zu sechs Vorlieferanten transparent gemacht. Und das über alle Bestandteile des Sitzes. Was vor 30 Jahren noch eine echte Pionierleistung war, wird in Zukunft zum Standard werden müssen. Und zwar für das beschriebene ganzheitliche Zielbild der Supply Chain und nicht nur in Bezug auf die Materialverfügbarkeit.

Die Beurteilung der Versorgungssicherheit kann immer nur auf Basis einer **Annahme über die zukünftigen Kundenbedarfe** erfolgen. Die hohe Dynamik und Volatilität der heutigen Märkte machen diese Annahme noch schwieriger, als sie ohnehin schon war. Folgerichtig sollten hier die Möglichkeiten genutzt werden, die sich aus dem Zugewinn an verfügbaren Daten und Rechenleistung der jüngsten Vergangenheit ergeben, z. B. dem Einsatz von Advanced Analytics für die Erstellung von Predicts. In Kombination mit den Absichten und geplanten Maßnahmen des Vertriebs sind diese Zahlen die Grundlage für die Planung und Steuerung der gesamten Supply Chain, die „Prognosegüte des Vertriebs“ ist damit ein ganz wesentlicher KPI, der in keinem Unternehmen fehlen sollte. Welche Absatzmenge von welchem Produkt wurde für einen definierten Zeitraum

avisiert und welche Menge trat tatsächlich ein? Dabei kommt es weniger darauf an, den Vertrieb an seinen Zahlen zu messen, sondern vor allem darauf, sich in der Supply Chain auf diese Unsicherheiten einzustellen und zum Beispiel an bestimmten Stellen bewusst höhere Bestände aufzubauen. Das ist zumindest den Unternehmen anzuraten, deren Produkte vom Endkunden problemlos substituiert werden können, sofern denn der Wettbewerb lieferfähig ist. Demnach ist immer der Kontext von entscheidender Bedeutung und Entscheidungen in der Supply Chain sind mit der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell zu synchronisieren. Das reicht vom Bestandsmanagement, über Make-or-Buy bis hin zu Standort Entscheidungen.

Die **Simulation von Materialflüssen** ist nicht nur eine geeignete Methode, um weitreichende Entscheidungen zu treffen, sondern hilft auch, die operative Feinsteuerung zu unterstützen. Die Basis für die Simulation ist die eingangs erwähnte Prozessdokumentation, die in ein entsprechendes Tool überführt wird. Ausgehend von einer Risikoanalyse werden für bestimmte relevante Parameter Schwankungsbreiten festgelegt und im Modell hinterlegt. Anhand von unterschiedlichen Datenmodellen können jetzt Sensitivitätsanalysen durchgeführt und verschiedenste Szenarien simuliert werden. Damit verschiebt sich der Schwerpunkt klar vom reaktiven Problemlösen hin zum aktiven Gestalten.

Fragen an das Controlling

Die beschriebene Vorgehensweise sollte nach der Erfahrung des Autors vom Controlling als Business Partner gemeinsam mit den Fachbereichen des Unternehmens inhaltlich und methodisch vorangetrieben werden. Folgende Checkfragen können dabei helfen:

- Welche Prozesstransparenz haben Sie bezüglich Ihrer Wertschöpfungskette?
- Haben Sie eine klare Zielsetzung für Ihre Supply Chain, einschließlich der Nachhaltigkeitsziele?
- Wie vernetzt sind Informationsfluss und Datenaustausch aller Beteiligten Ihrer Supply Chain?
- Wie prognostizieren Sie die zukünftigen Kundenbedarfe und wie integrieren Sie diese Erkenntnisse in die Steuerung der Supply Chain?
- Welche Methoden nutzen Sie, um Bedarfsschwankungen und Risiken aktiv in die Planung und Steuerung Ihrer Supply Chain mit aufzunehmen?
- Sehen Sie das Controlling in der Verantwortung, die beschriebenen Schritte kontextbezogen im Unternehmen voranzutreiben?

Zu einigen dieser Fragen finden Sie Hinweise im Themenschwerpunkt dieser Ausgabe des Controller Magazins. Sollten Sie dazu mit mir diskutieren mögen, erreichen Sie mich unter j.ropers@ca-akademie.de. ■

Lieferkettencontrolling: Potenziale nicht ausgeschöpft

Holger Schober / Ronald Gleich / Sebastian Möbus / Uwe Kowatz / Laura Schlecht

Dr. Holger Schober

ist Mitglied der Geschäftsführung der Fa. Hiteco Limited und dort verantwortlich für Verkauf und Hiteco International und externer Partner des Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management. holger.schober@hiteco.com.cn

Prof. Dr. Ronald Gleich

ist Academic Director des Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management, Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins sowie Mitgründer der Podcastreihe „Controlling-Vordenker“. r.gleich@fs.de

Dr. Sebastian Möbus

ist COO des Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School, freiberuflicher Unternehmensberater und Mitgründer der Quint Ventures GmbH, einem early-stage Venture Capital Investor für Internet- und Softwarefirmen. s.moebus@fs.de

Seit der Corona-Pandemie stehen die Lieferketten vermehrt im Fokus der Öffentlichkeit. Schlagzeilen wie Blockade im Suezkanal durch einen Riesen-Containerfrachter, Verzögerungen im internationalen Schiffsverkehr, Nichtverfügbarkeit von Rohmaterialien (Stichwort „Industriechips“) erscheinen nahezu täglich in den Medien. In einer IHK-Studie gaben 84% der deutschen Industriebetriebe an, mittlere bis erhebliche Liefereschwierigkeiten zu haben.¹ Mit Beginn des Ukraine-Kriegs hat sich die Lage sogar noch weiter² verschärft.³ Damit stellen sich folgende zwei zentrale Fragen: Welche Potenziale bestehen bei den Werttreibern „Kosten“, „Innovation“, „Transparenz & Nachhaltigkeit“ noch in der Lieferkette und wie werden diese Themen im Controlling abgedeckt?

Das Centre for Performance Management and Controlling (CPMC) der Frankfurt School of Finance and Management hat hierzu in einer online-basierten Fragebogenstudie 199 Entscheidungsträger zu den Potenzialen der Werttreiber befragt.

Studienfokus: Werttreiber in der Lieferkette und deren Controlling

- **Kosten:** Produzierende Unternehmen kaufen durchschnittlich 47% ihres Umsatzes über Lieferketten ein.⁴ 46% vermuten ein Kosteneinsparpotenzial von mind. 11%, fast ein Fünftel ein Potenzial von mindestens 16%. Bei einem Unternehmen mit z. B. 100 Mio. € Umsatz und 47% Einkaufsquote ergäbe dies ein Einsparpotenzial zwischen 5 Mio. € und 7,5 Mio. €.
- **Innovation:** Externe, von Lieferanten bezogene Innovationen lassen sich um 40% schneller kommerzialisieren als „interne Ideen“⁵, was einen nicht zu vernachlässigenden Faktor darstellt. Jedes zweite Unternehmen gibt hier an, dass zumindest 11% zusätzliches Potenzial über die aktuell von Lieferanten eingebrachten Innovationen möglich wäre. Ein Bei-

spiel hierfür wäre die Verkürzung der sog. time-to-market einer Innovation, d. h. der Anzahl der Monate von der Konzeption bis zur Markteinführung. Je nach Branche liegt diese zwischen 36 bis 60 Monaten, d. h. ein Potenzial von 11% würde diese Dauer um 4 bis 6,5 Monate verkürzen.

- **Transparenz & Nachhaltigkeit:** Eine transparente Lieferkette sowie eine nachhaltige Beschaffung über die Lieferkette hinweg werden als Erfolgsfaktoren⁶ bzw. Wettbewerbsvorteile gesehen. Ein zusätzliches Nachhaltigkeitspotenzial von mindestens 11% im Sinne der Schaffung von (mehr) Transparenz zu Nachhaltigkeitsthemen zu Umwelt und sozialen Standards wird von mehr als der Hälfte der Entscheidungsträger (58%) genannt. Globale Lieferkettenstörungen z. B. kosten große Unternehmen im Durchschnitt 184 Millionen USD pro Jahr. Eine Steigerung der Transparenz um 11% könnte diese Kosten rein rechnerisch um einen Betrag von bis zu 20 Millionen USD reduzieren.⁸

Die Abdeckung der Werttreiber findet im Controlling nur teilweise statt

Lieferkettencontrolling (oder Supply Chain Controlling) ist per se keine neue Disziplin. Unternehmen greifen seit jeher auf Kennzahlen über Lieferanten, Finanzen, Kunden und Prozesse zurück. In der CMPC-Studie wurde daher explizit gefragt, wie zufrieden die Unternehmen mit dem aktuellen Lieferkettencontrolling sind.

Anhand von **Abb. 1** sieht man großen Nachhol- und Verbesserungsbedarf im Lieferkettencontrolling. Dabei wird die Transparenz zu Kosten- und Innovationspotenzialen sowie zu Themen der Nachhaltigkeit von mehr als der Hälfte der Entscheidungsträger als nur teilweise bzw. gar nicht vorhanden beurteilt. Beispielhaft wurde nach den Top 3-Maßnahmen zur Realisierung von Einsparpotenzialen in der Beschaffung gefragt. Dabei kann der

Allgemeine Bewertung	Themenbezogene Bewertung		
52% ...der Unternehmen sagen, dass das eigene Lieferkettencontrolling nur teilweise oder eher nicht die Bedürfnisse erfüllt	Lieferengpässe	49%	... geben an, dass potenzielle Engpässe entweder nur teils oder nicht früh genug angezeigt werden
	Lieferkettengesetz	54%	... erfüllen die Anforderungen des (deutschen) Lieferkettengesetzes nur teilweise oder gar nicht
	Kostenpotenzial	56%	... haben nur teilweise/keine Transparenz über das Kostenpotenzial
	Innovationspotenzial	59%	... haben nur teilweise/keine Transparenz über das Innovationspotenzial
	Nachhaltigkeit	63%	... haben nur teilweise/keine Transparenz über soziale Standards und/oder Umweltthemen

Abb. 1: Allgemeine Bewertung des aktuellen Lieferkettencontrollings (n = 199)

Ausbau strategischer Lieferantenprogramme mit 59% der Befragten an erster Stelle genannt werden, die dieser Maßnahme einen hohen bzw. sehr hohen Beitrag beimessen, gefolgt von der Verhandlung von kompletten Einkaufsbudgets mit 54% und der Schaffung eines wesentlich aktiveren Vertragsmanagements mit 51%. Knapp 40% der Befragten geben an, dass auch diese Maßnahmen teilweise oder gar nicht im Controlling abgebildet sind.

Ausblick: Transformation des Lieferkettencontrollings zu einer Version 2.0

Die Ergebnisse der CPMC-Studie zeigen den Handlungsbedarf im Controlling von Lieferketten. Themen wie z. B. Innovations- oder Nachhaltigkeitscontrolling könnten und sollten ähnlichen Umfang und Detaillierungsgrad erreichen wie das „klassische“ Lieferkettencontrolling (1.0). Unternehmen sollten jedoch darauf achten, diese Aspekte effektiv im bestehenden System zu verankern, denn das Lieferkettencontrolling 1.0 ist heute überwiegend in Einkauf und Supply Chain verankert. Dessen Fokus und Anreizsystem ist eher auf Versorgungssicherheit oder Einkaufskosten und weniger auf Innovation, Transparenz und Nachhaltigkeit ausgerichtet. Eine Weiterentwicklung bzw. Transformation zu einer Stufe 2.0 könnte so aussehen, dass das Controlling funktions- bzw. themenbezogen aufgestellt wird. Dabei wäre die Zusammenführung der Ergebnisse auf der oberen Managementebene empfehlenswert.

Eine echte Chance für das Controlling, hier den Lead zu übernehmen! ■

Literatur

- BME (2019), *Top-Kennzahlen im Einkauf*, Berlin 2019
Citrix (2021), *The Era of Hyper Innovation*, White Paper, 2021
DIHK (2022a), *Unsicherheiten erschweren den Aufbruch*, Berlin 2022
DIHK (2022b), *Blitzumfrage zu den wirtschaftlichen Folgen des russischen Angriffs auf die Ukraine*, März 2022
ECC/Adobe (2022), *Der moderne B2B-Einkauf - Eine Studienreihe von ECC KÖLN und ADOBE*, Koeln (2022)
Emporias (2019), *Supply-Chain-Management in Industrieunternehmen*, White Paper 2019
Hermes (2021), 15. *Hermes-Barometer - Green Supply Chain Management*, 2021
Interos Annual Global Supply Chain Report 2022
KPMG (2015), *Remaining competitive in the technology industry*, 2015
McKinsey (2019), *Managing your external supply system for innovation*, Goesswein, J./ Herlt, A./ Rada, I./ Wagner, F., *Managing your external supply system for innovation* | McKinsey
Schlautmann, C. (2022), *Ukrainekrieg sorgt für erhebliche Probleme im Einkauf*, Handelsblatt <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/lieferengpaesse-ukrainekrieg-sorgt-fuer-erhebliche-probleme-im-einkauf/28295808.html>
Zetes (2019), *Transparenz in der Lieferkette – Bericht 2019*

Fußnoten

- 1 DIHK (2022a), S. 4
2 Schlautmann, C. (2022) mit Bezug auf eine Studie des BME mit 100 Großunternehmen. Der BME ist der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. mit knapp 10.000 Mitgliedern, die ein Einkaufsvolumen von 1.25 Billionen Euro managen
3 DIHK (2022b)
4 BME (2018). *Diese Kennzahl kann industrie- und größenbezogen schwanken*
5 McKinsey (2019)
6 ECC/Adobe (2022) in einer Befragung von mehr als 500 Teilnehmern
7 Zetes (2019) in einer Befragung von 451 Entscheidungsträgern
8 Interos Annual Global Supply Chain Report (2022)

Dr. Uwe Kowatz

ist wissenschaftlicher Assistent im Bereich empirische Sozialforschung am Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management und Dozent an der Fachhochschule Joanneum Graz.
uwe.kowatz@talto.com

Laura Schlecht

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management und Doktorandin an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.
l.schlecht@fs.de



Der Invoice-to-Pay-Prozess in der Praxis

Kennzahlenbasierte Steuerung bei der Plasser & Theurer Export GmbH.

Johannes Scheutz / Christina Schlager / Lukas Deger / Daniel Salvenmoser

Das 1953 gegründete Familienunternehmen Plasser & Theurer (P&T) mit Firmenzentrale in Wien und Stammwerk in Linz gilt mit seinen insgesamt 5.000 Mitarbeitern als Weltmarktführer in der Entwicklung, im Bau und im Export von Bahnbaumaschinen. Durch das Alleinstellungsmerkmal, der einzige Komplettanbieter für sämtliche Arbeitsvorgänge im Kontext des Bahnbaus zu sein, hat Plasser & Theurer einen Exportanteil von 96 Prozent und kann Maschinen in insgesamt 109 Ländern vorweisen. Um die große Nachfrage der internationalen Kundschaft bedienen zu können, gehören zur österreichischen Kerngesellschaft neben der Plasser & Theurer Export von Bahnbaumaschinen GmbH zusätzlich weitere 19 Tochterunternehmen.

Ausgangssituation für die Digitalisierung und Steuerung des Prozesses

Der Digitalisierung und Steuerung des Invoice-to-Pay-Prozesses (I2P) bei P&T vorge-

lagert war eine durch den CFO initiierte Entwicklung eines Zielbilds für die zukünftige, integrierte Unternehmenssteuerung. Um dieses Zielbild zu erreichen, wurde eine Finance Roadmap entwickelt, die dezidierte strategische Handlungsfelder vorgibt, siehe **Abb. 1**.

Die erste Phase dieser Finance Roadmap legt den Fokus insbesondere auf Digitalisierung sowie auf eine saubere Datenbasis, die als notwendige Grundvoraussetzung für die Implementierung von SAP S/4HANA mit Fokus auf Finance geschaffen wurde. Damit die Einführung von SAP S/4HANA Finance im Kontext der Finance Roadmap der P&T – und in der Regel auch bei anderen Unternehmen – erfolgsversprechend ist, musste ein gut durchdachtes Konzept zur entscheidungsorientierten Kostenrechnung entworfen werden, harmonisierte und integrierte Stammdaten zur Verfügung stehen und die Prozesse in einer End-to-End-Logik definiert werden. Nachdem die End-to-End-Logik er-

arbeitet wurde, konnte darauf aufbauend der Purchase-to-Pay-Prozess und im Speziellen der Invoice-to-Pay-Prozess für P&T näher betrachtet werden, wobei der automatisierten Eingangsrechnungsbearbeitung als auserkorenem «Leuchtturm-Prozess» die größte Aufmerksamkeit geschenkt wurde, um



Summary

Dieser Artikel zeigt, wie im Laufe der Neukonzeption, Einführung und Steuerung des Invoice-to-Pay-Prozesses von Plasser & Theurer einige besonders erfolgsrelevante Punkte identifiziert werden und welche dadurch auch besonders gut auf andere Unternehmen transferierbar sind.

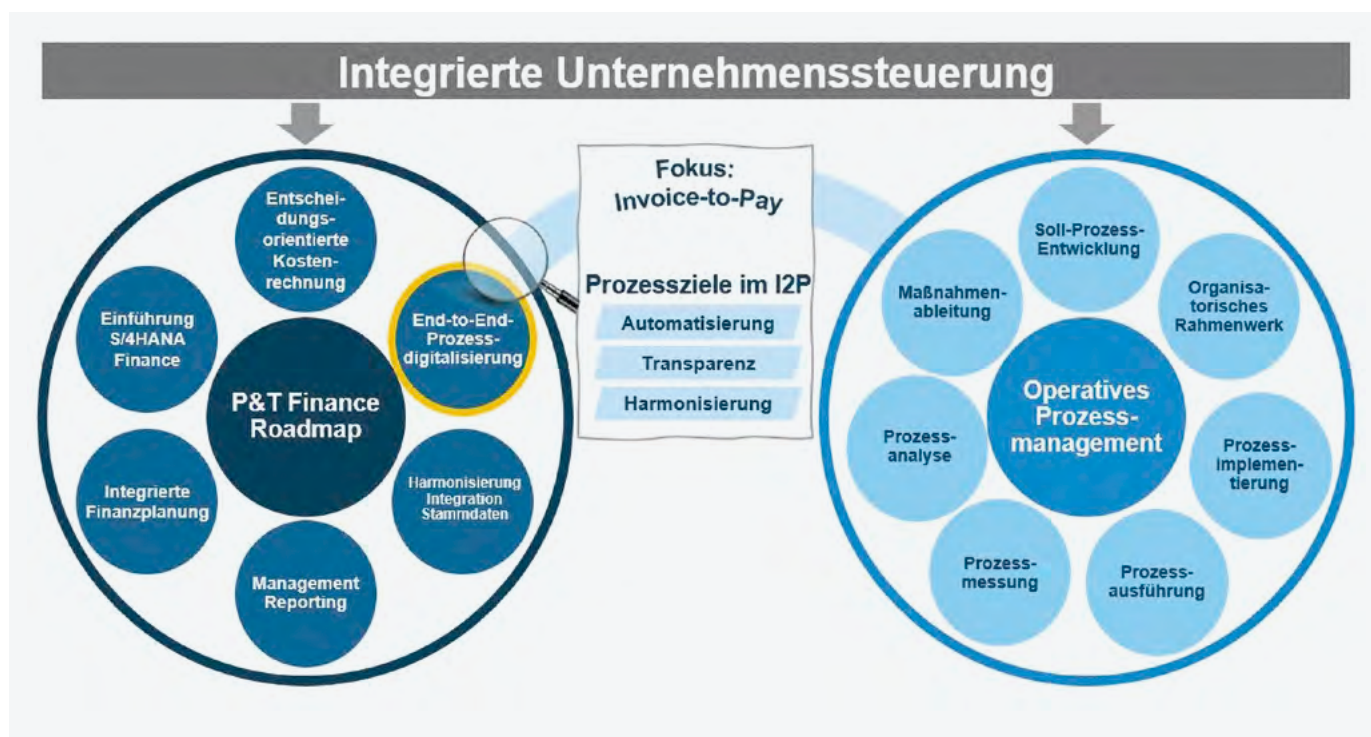


Abb. 1: P&T-Finance Roadmap und Fokus-Thema der Digitalisierung des Invoice-to-Pay-Prozesses

etwaige erwartete Potenziale weiter heben zu können. Diese erwarteten Potenziale dienten einer initialen Zieldefinition, die als Basis für die fortfolgende Soll-Prozessdefinition, Implementierung und der kennzahlenbasierten Steuerung des Prozesses fungieren sollte. Im Falle von P&T orientierten sich diese Ziele entlang der folgenden **drei Stoßrichtungen**:

- **Automatisierung** sollte durch eine möglichst hohe Anzahl an Rechnungen erreicht werden, die automatisiert bearbeitet und freigegeben werden.
- **Transparenz** untergliederte sich in zwei Teilbereiche:
 - Einerseits die Daten- und Kostentransparenz, die durch eine möglichst verursachungsgerechte Kontierung und eine hohe Datenqualität entlang des Prozesses sichergestellt werden sollte.
 - Andererseits Prozesstransparenz, d. h. Verantwortlichkeiten und Vorgehensweisen (z. B. Freigabeverfahren, Bearbeiterstatus) sollten klaren Vorgaben folgen.
- **Harmonisierung** sollte durch einheitliche und standardisierte Aktivitäten und Dokumente gewährleistet werden.

Im nächsten Schritt lässt sich auch für das unter dem Überbau der Zielstellungen auszuprägende operative Prozessmanagement

eine Trennung in **zwei wesentliche Bausteine** vornehmen.

- Eine mit Projektcharakter versehene Soll-Prozessdefinition inklusive Etablierung eines geeigneten organisatorischen Rahmenwerks, welche anschließend in eine tool-gestützte Implementierung der Prozesse mündet.
- Eine Messung der prozessorientierten Zielstellungen mittels steuerungsrelevanter Kennzahlen und daraus abgeleitete geeignete Maßnahmen.

In den folgenden Abschnitten werden diese beiden wesentlichen Bausteine des operativen Prozessmanagements weiter ausgeführt.

Soll-Konzeption und Digitalisierung des Prozesses als Grundpfeiler

Nachdem mittels Zielbilderstellung und Entwicklung der Finance Roadmap grundlegende Annahmen getroffen und relevante Voraussetzungen definiert wurden, konnte die Soll-Konzeption und Digitalisierung des Invoice-to-Pay-Prozesses operativ gestartet werden. Konkret stellte dabei ein Prozess-Design den ersten Schritt dar, auf dessen Basis weitere prozessuale, organisatorische und system-basierte Anforderungen abgeleitet werden konnten.

Prozess-Design

Den Ausgangspunkt des Prozess-Designs stellte eine «Greenfield»-basierte Konzeption des zukünftigen Soll-Invoice-to-Pay-Prozesses entlang der drei Subprozesse Rechnungserfassung, Rechnungsprüfung und Rechnungsfreigabe dar, siehe **Abb. 2**. Bei dieser Prozesskonzeption waren wesentliche Merkmale des Soll-Prozesses zu beachten. Zum einen sind das Empfangen und initiale Erfassen von Eingangsrechnungen an einem zentralen Standort (zentraler Rechnungseingang) relevant, um eine hohe Prozessdisziplin etablieren zu können. Zum anderen sollte das Handling von Rechnungen mit Bestellbezug durch definierte Rechnungsgruppen im Einkauf, die anhand von Einkäufergruppen strukturiert sind, berücksichtigt werden. Um eine reibungslose Implementierung sowie die Verankerung des Soll-Prozesses in den laufenden Betrieb sicherstellen zu können, wurde die konzeptionelle Prozessqualität mittels organisatorischer Sonderfälle anschließend erprobt und angepasst.

Organisatorisches Rahmenwerk

Nachdem das Prozess-Design abgeschlossen wurde, rückte das organisatorische Rahmenwerk in den Fokus. Denn nur, wenn dieses Rahmenwerk mitkonzipiert und betrachtet wird, kann ein Soll-Prozess-Design im Kontext einer integrierten Unternehmenssteuerung den gewünschten Reifegrad er-

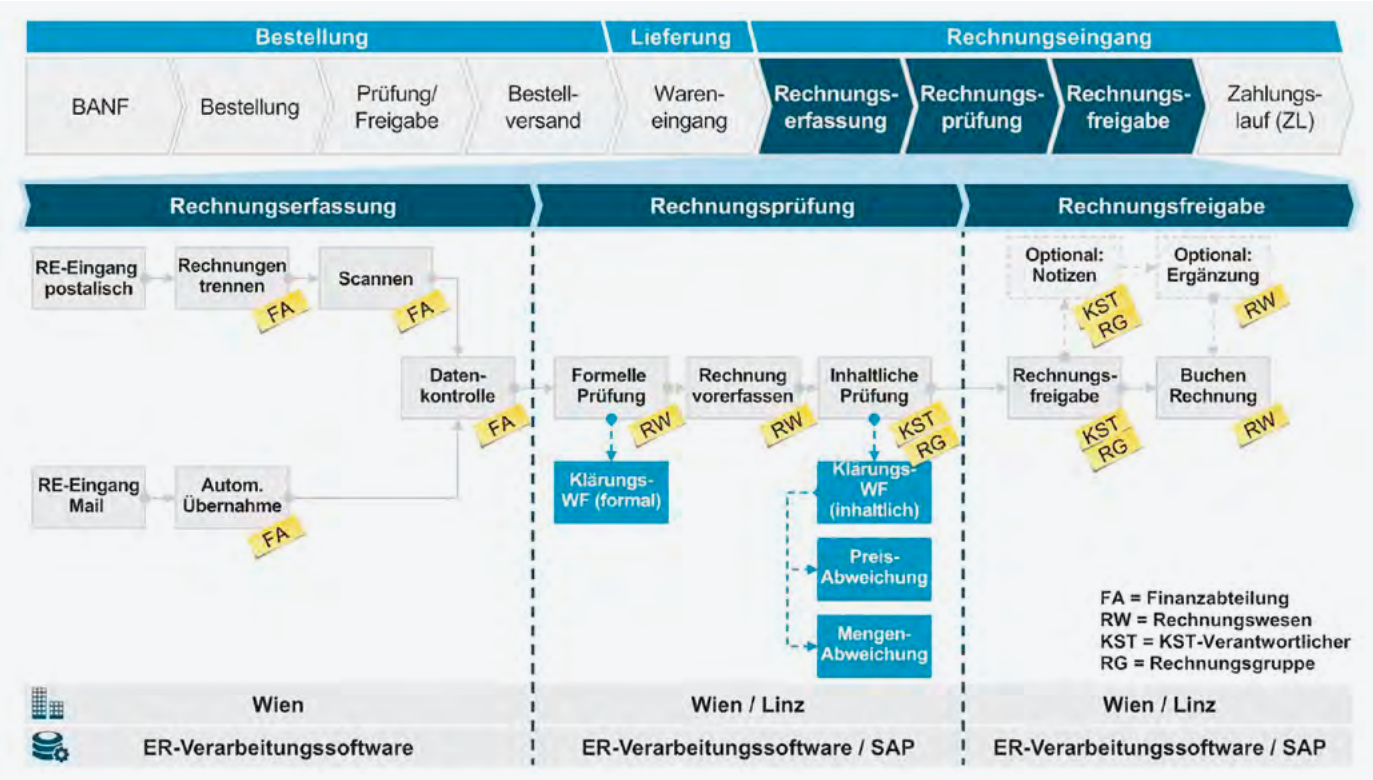


Abb. 2: Prozess mit den drei wesentlichen Sub-Prozessen Rechnungserfassung, -prüfung und -freigabe

Rollenbezeichnung		Beschreibung (Aufgaben & Verantwortlichkeiten)
Direkt beteiligte Rollen	Rechnungserfasser	- Systemseitige Erfassung der Rechnungsdokumente unterstützt durch Auslesefunktionalität der OCR-Software - Stammdatenabgleich zwischen Dokument und SAP-System
	Rechnungsverwalter	- Gesamtheitliche Kontrollfunktion über eingegangene Rechnungen (inkl. Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Status Tracking) - Falls notwendig: Eingreifen/Übersteuern der Regelworkflows
	Rechnungsprüfer „Rechnungsgruppe“	- Abgleich Eingangsrechnungen mit WE & Bestellung in EK-Editor - Ergänzung/Korrektur der Vorkontierung (falls notwendig) sowie optionales Hinzufügen von Notizen für Rechnungsprüfer „KST-Verantwortlicher“
	Assistenzprüfer	- Prüfung von Mengen- und Preisabweichung und Abstimmung mit Lieferant bzgl. Lösungsfindung - Rückmeldung an zuständige RG über Ergebnis
	Rechnungsprüfer „KST-Verantwortlicher“	- Prüfung und Freigabe der Eingangsrechnungen sowie Bestätigung bzw. Korrektur der Vorkontierung (FI & CO) - Optionales Hinzufügen von Notizen für Rechnungsverwalter
Support Rollen	System Administrator	- Sicherstellung von ordnungsgemäßigem Betrieb der verwendeten Programme - Klärung von systemseitigen Anfragen durch Nutzer
	Rechnungsprüfung „Finanzabteilung“	Einsicht in Eingangsrechnungscockpit zur Überwachung der fristgerechten Bezahlung offener Rechnungen

Abb. 3: Übersicht zu Prozessrollen und -kompetenzen

reichen. Als Konsequenz mussten daher bei P&T noch weitere Aufgaben erfüllt werden. Dazu zählte unter anderem die Etablierung dedizierter Prozessrollen, welche in einer klaren Beschreibung der damit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten entlang des Prozesses mündete, siehe **Abb. 3**. Außerdem wurden in einer Bestell- und Kontierungsrichtlinie Anforderungen verankert, die (a) einen hohen Anteil an Rechnungen mit Bestellbezug erreichen und (b) durch ein strukturiertes Bestellwesen die Ableitung von Rechnungswesen- und Controlling-relevanten Kontierungen gewährleisten. Die Definition des organisatorischen Rahmenwerks wurde mit der Validierung und Verfeinerung der bestehenden Unterschriftenregelung abgeschlossen, um die Anforderungen der internen Kontrollsysteme und des Wirtschaftsprüfers zu erfüllen.

Implementierung

Auf Basis des Soll-Prozesses sowie des definierten organisatorischen Rahmenwerks wurde in der folgenden Phase die Implementierung des Prozesses im Kontext von SAP S/4HANA initialisiert. Diese Implementierungsphase kann in unterschiedliche Eckpunkte, die als Leitfaden für das Vorgehen angesehen wurden, unterteilt werden.

1. Zuerst fand ein strukturierter, formalisierter Auswahlprozess eines OCR-gestützten Tools zur Rechnungserfassung mit begleitenden Workflow-Funktionalitäten inkl. des geeigneten Implementierungspartners statt.
2. Im nächsten Schritt erfolgte die technische Abbildung des Soll-Prozesses in SAP S/4HANA und die Einführung des OCR-gestützten Tools.
3. Ebenso relevant war die Umsetzung der notwendigen organisatorischen Veränderungen, wie die Bildung der Rechnungsgruppen oder das Etablieren der zentralen Stelle für Eingangsrechnungen.
4. Die Durchführung mehrerer Testphasen und intensiver Trainingsphasen war erforderlich, um etwaige Fehler oder Lücken frühzeitig aufzudecken.
5. Der Go-Live inkl. Hypercare schloss die Implementierungsphase ab, um die komplett neu aufgesetzten Prozesse im Betrieb initial zu verankern.

Sicherstellung der definierten Prozessziele und Verankerung der Soll-Prozesse

Die Kernherausforderung in der Umsetzung der Soll-Prozess-Konzeption lag vor allem darin, die spezifischen Ziele der Prozessdigitalisierung (hier vor allem: höhere Prozesseffizienz und Datenqualität) operativ zu quantifizieren. Darüber hinaus mussten diese Ziele anhand von Verantwortlichkeiten und Kennzahlen, die auf die Erreichung der Ziele einzahlen, in einem Steuerungsprozess zur Soll-/Ist-Steuerung und Maßnahmenableitung vereint werden. Insbesondere die Tatsache, dass die Prozesssicht des Invoice-to-Pay über verschiedene funktionale Bereiche hinweg verläuft und bei P&T sowohl Ver-

antwortliche des Rechnungswesens, des Einkaufs und der Finanzabteilung umfasst, stellte eine Herausforderung dar, die es in der operativen Prozesssteuerung zu beachten galt. Konkret war es notwendig, Verantwortlichkeiten aus allen wesentlichen Funktionsbereichen zu benennen und deren Verantwortungsbereich anhand des End-to-End-Prozesses zu konkretisieren. Hierbei mussten wesentliche Prozessschritte und insbesondere Schnittstellen beachtet werden, da diese Schnittstellen zwischen Sub-Prozessen oft die Grenze für die aktive Beeinflussbarkeit eines Funktionsbereichs darstellen. Nur wenn es klare Prozessrollen gibt, die mit funktionalen Verantwortlichkeiten abstimbar und mit der Verantwortung für einzelne Prozessschritte versehen sind, stiftet die Bewertung im Rahmen des Steuerungsprozesses einen Mehrwert. Dazu zählen ebenso die Steuerungskennzahlen, welche genau auf die Messung der Prozessziele entlang der Verantwortlichkeiten abzielen.

Neben den Herausforderungen in der «reinen» operativen Abwicklung der Soll-Prozesse, mussten zusätzlich auch Aufgaben des Change-Managements mitgedacht werden, da nicht zwingend für alle beteiligten Stakeholdergruppen der Nutzen oder Hintergrund der definierten Soll-Prozesse sichtbar ist. Hier galt es, in der Messung und Analyse der Prozesse über eine Ursachen-Analyse die Bedarfe verschiedener Beteiligter zu identifizieren und mit gezielten Kommunikationsmaßnahmen zu adressieren (z. B. Schulungen, Interventionen). Bei P&T wurden konkret drei Stellhebel ergriffen, um die Sicherstellung der Prozessziele anhand gezielter Maßnahmen sicherzustellen.

Definition von Prozessrollen

Die Definition von Prozessrollen zur operativen Steuerung war aus zwei Gesichtspunkten heraus notwendig. Einerseits erfüllen die Prozessverantwortlichen eine Art Key-User- bzw. Experten-Funktion für einzelne Prozessschritte und fungieren als Ansprechpartner bei Rückfragen oder der Aufnahme von zu klärenden Themen. Andererseits sind die Prozessverantwortlichen eine Voraussetzung, um entsprechende Prozess-Kennzahlen und die Entwicklung dieser, inkl. etwaiger Maßnahmen zur Korrektur, sinnvoll nachverfolgen und steuern zu können. Um den Betrieb des Prozesses vollständig zu gewährleisten, sind hier nicht nur fachliche, sondern auch technische Rollen (für Systemwartung und Systemerweiterung) zu definieren.

Um den End-to-End-Prozess Invoice-to-Pay in Richtung gesamtheitlicher Steuerung, Abstimmung mit den funktionalen Schnittstellen und strategischer Weiterentwicklung auszurichten, war auch die Benennung eines Gesamtprozessverantwortlichen notwendig. Dieser orchestriert in der Steuerung die Maßnahmen auf Sub-Prozessebene und ist gleichzeitig Ansprechpartner aller Key User bei übergreifenden Fragestellungen. Bei P&T wurden die in **Abb. 4** dargestellten Prozessrollen definiert.



**Johannes
Scheutz**

Head of Strategic Planning & Performance Management
bei Plasser & Theurer,
Export von
Bahnbaumaschinen,
Gesellschaft m.b.H.
johannes.scheutz@plassertheurer.com



**Christina
Schlager**

Assistenz der
Einkaufsleitung / Teamleader
Invoice Management bei
Plasser & Theurer, Export
von Bahnbaumaschinen,
Gesellschaft m.b.H.
christina.schlager@plassertheurer.com

Vertreter	Verantwortlichkeit im Gesamt-Prozess	Beschreibung Verantwortlichkeit
Gesamtprozess-kordinator	Gesamtkoordination Validierung Vorerfassung Prüfung Freigabe Buchung	■ Gesamtkoordination Prozessweiterentwicklung ■ Übergeordneter Ansprechpartner für Key-User und techn. Verantwortliche
Key User Validierung	Fachliche Verantwortung (Key User) Validierung Vorerfassung Prüfung Freigabe Buchung	■ Fachlicher Ansprechpartner für Rechnungsvalidierung ■ Weiterleitung von Anforderungen / Probleme an Servicedesk / Key User
Key User Vorerfassung	Fachliche Verantwortung (Key User) Validierung Vorerfassung Prüfung Freigabe Buchung	■ Fachlicher Ansprechpartner (inkl. Schulung) für Rechnungsvorerfassung und -buchung ■ Sammlung/Beurteilung von prozessualen Anforderungen
Key User Prüfung und Freigabe	Fachliche Verantwortung (Key User) Validierung Vorerfassung Prüfung Freigabe Buchung	■ Fachlicher Ansprechpartner (inkl. Schulung) für Rechnungsprüfung und -freigabe ■ Sammlung/Beurteilung von prozessualen Anforderungen
IT Servicedesk	Technische Verantwortung (Standardanfragen) Validierung Vorerfassung Prüfung Freigabe Buchung	■ Technische Beurteilung für Umsetzung von fachlichen Änderungsbedarfen ■ Technischer Support für Key-User
Key User IT	Technische Verantwortung (für Key-User) Validierung Vorerfassung Prüfung Freigabe Buchung	■ Bearbeitung von technischen Standardfällen ■ Weiterleitung an richtigen Bearbeiter bei fachlichen Problemstellungen

Abb. 4: Prozessrollen mit Zuordnung zu I2P-Prozess

Operationalisierung der Prozess-Ziele

Auf Basis von übergeordneten Prozess-Zielen, dem definierten Soll-Prozess und den Prozessrollen und -verantwortlichkeiten mussten in der Folge aussagekräftige Steuer-

rungskennzahlen definiert werden. Folgende Grundanforderungen wurden bei der Kennzahlendefinition beachtet:

- Kennzahlen müssen Anforderungen der SMART-Regeln erfüllen (spezifisch, mess-

bar, akzeptiert, realistisch und terminiert)

- Kennzahlen müssen einen klaren Prozessbezug aufweisen und den definierten Prozessverantwortlichen hinsichtlich Beeinflussbarkeit klar zugeordnet werden

Kennzahl	Beschreibung	Dimension	
1 Anzahl validierter Belege	■ Anzahl der validierten Eingangsrechnungen pro Kalenderwoche	Effizienz	Qualität
2 Anzahl vorerfasster Belege	■ Anzahl der vorerfassten Eingangsrechnungen pro Kalenderwoche	Effizienz	Qualität
3 Median (90%-Quantil) Gesamtprozess-Durchlaufzeit	■ Mittlerer Wert (90%-Anteil) der Durchlaufzeit von Eingang der Rechnung in das Rechnungseingangsbuch bis finaler Buchung	Effizienz	Qualität
4 Median (90%-Quantil) Teilprozess-Durchlaufzeit ReWe	■ Mittlerer Wert (90%-Anteil) der Dauer der Rechnungsbearbeitung durch das Rechnungswesen	Effizienz	Qualität
5 Median (90%-Quantil) Teilprozess-Durchlaufzeit Freigabe	■ Mittlerer Wert (90%-Anteil) der Dauer zur Rechnungsprüfung und -freigabe	Effizienz	Qualität
6 Bestellquote (in %)	■ Anteil von Rechnungen mit Bestellung (RMB) an Gesamtanzahl zu bearbeitender Eingangsrechnungen	Effizienz	Qualität
7 %-Anteil Rechnungen ohne Referenz (ROR)	■ Anteil von Rechnungen ohne Referenz (ROR) an Anzahl vorzuerfassender Eingangsrechnungen	Effizienz	Qualität
8 Ø Dauer Rechnungsvalidierung	■ Durchschnittliche Dauer zur Validierung einer Rechnung	Effizienz	Qualität
9 %-Anteil Belege mit abgelaufener Skontofrist 1	■ Prozentanteil von nicht final bearbeiteten Rechnungsbelegen, deren erste Skontofrist verstrichen ist	Effizienz	Qualität
10 %-Anteil abgebrochener Workflows	■ Prozentanteil von Rechnungsbelegen, deren Bearbeitung abgebrochen werden muss aufgrund von Fehlern	Effizienz	Qualität

Abb. 5: Kennzahlen-Übersicht für die operative Steuerung des Invoice-to-Pay-Prozesses

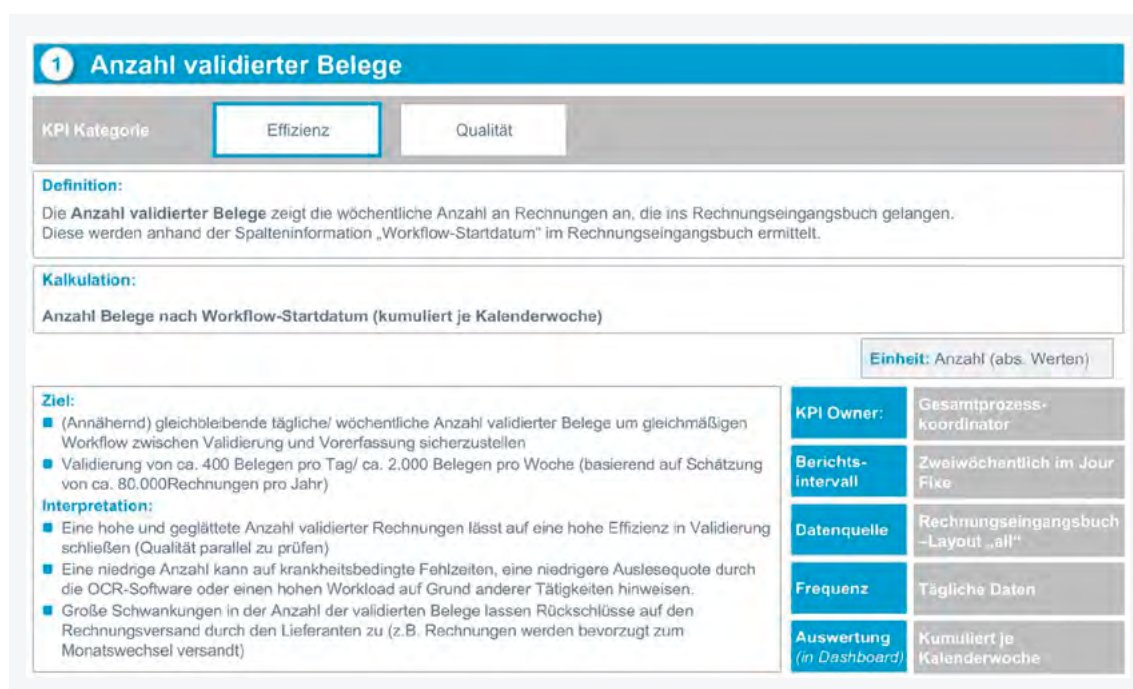


Abb. 6: Exemplarischer Kennzahlen-Steckbrief für Kennzahl «Anzahl validierter Belege»

- Kennzahlen müssen auf Basis vorhandener Daten ausgewertet werden können
- Kennzahlen müssen mit Ziel- und Toleranzwerten hinterlegt werden, um bei Abweichungen Maßnahmen ableiten zu können

Auf Basis der Anforderungen wurden die in **Abb. 5** dargestellten Kennzahlen als relevant für die operative Prozesssteuerung ausgewählt.

Um hinsichtlich der inhaltlichen Definition und Interpretation der einzelnen Kennzahlen für die am Steuerungsprozess beteiligten Stakeholder Klarheit zu schaffen, wurden je Kennzahl die wesentlichen Parameter in Form von kurzen Kennzahlensteckbriefen beschrieben (siehe das exemplarische Beispiel in **Abb. 6**). Anhand dieser Steckbriefe wurde neben der Berechnungslogik, den Zielwerten und Festlegungen zur Interpretation auch vermerkt, auf welches Prozessziel die Kennzahl einzahlt und durch wen die Kennzahl inhaltlich verantwortet wird.

Evaluierung der Soll-Ist-Abweichungen zur Maßnahmenableitung

Da der alleinige Aufbau einer Kennzahlenstruktur noch keine effektive Steuerung und Maßnahmenableitung garantiert, wurde bei der Überführung der Prozesse in den Regelbetrieb (insbesondere in der Hypercare-Phase) ein strukturierter Steuerungsprozess aufgesetzt. Die folgenden Bestandteile galt es hier genauer zu betrachten:

- Der Aufbau und die Auswertung des prägnanten und prozessorientierten Management Reportings steht als Basis für periodische Performance Reviews zur Verfügung.

- Die Abstimmung zur strategischen Weiterentwicklung des Invoice-to-Pay-Prozesses führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Qualität und Effizienz.

Um stets eine funktionsübergreifende Abstimmung zu Status Updates, Soll-/Ist-Steuerung der wesentlichen Prozessparameter sowie Nachverfolgung möglicher Korrekturmaßnahmen zu gewährleisten, wurden Regelmeetings, unterstützt durch Reporting, siehe **Abb. 7**, etabliert (im konkreten Fall: dreiwöchentliche Steuerungsmeetings). Beispielhafte Themenstellungen waren u. a.

- die Aufbereitung von Schulungsunterlagen oder prozessbegleitenden Checklisten für einzelne Stakeholdergruppen zur Sicherung der Prozessqualität
- Change-Interventionen, z. B. um auf bestimmte Themen / Anforderungen aus Folgeprozessen hinzuweisen und darüber das übergreifende Prozessverständnis zu stärken
- die Identifikation von Einzel-Schulungsbedarfen (themenbezogen)

Es hat sich gezeigt, dass erst das Schaffen eines adäquaten «Forums» zum Austausch zwischen den am Prozess beteiligten Stakeholdern sicherstellt, dass Potenziale zur Optimierung des Prozesses aus einer gesamtheitlichen Prozessperspektive adressiert und mit Maßnahmen hinterlegt werden können. Bei P&T war Schritt 3 ein wesentlicher Schlüssel, um insbesondere während der Übergangsphase von Implementierung / Hypercare nach Betrieb sicherzustellen, dass die Soll-Prozesse den gewünschten Effekt hinsichtlich der gesteckten Prozessziele erreichen.



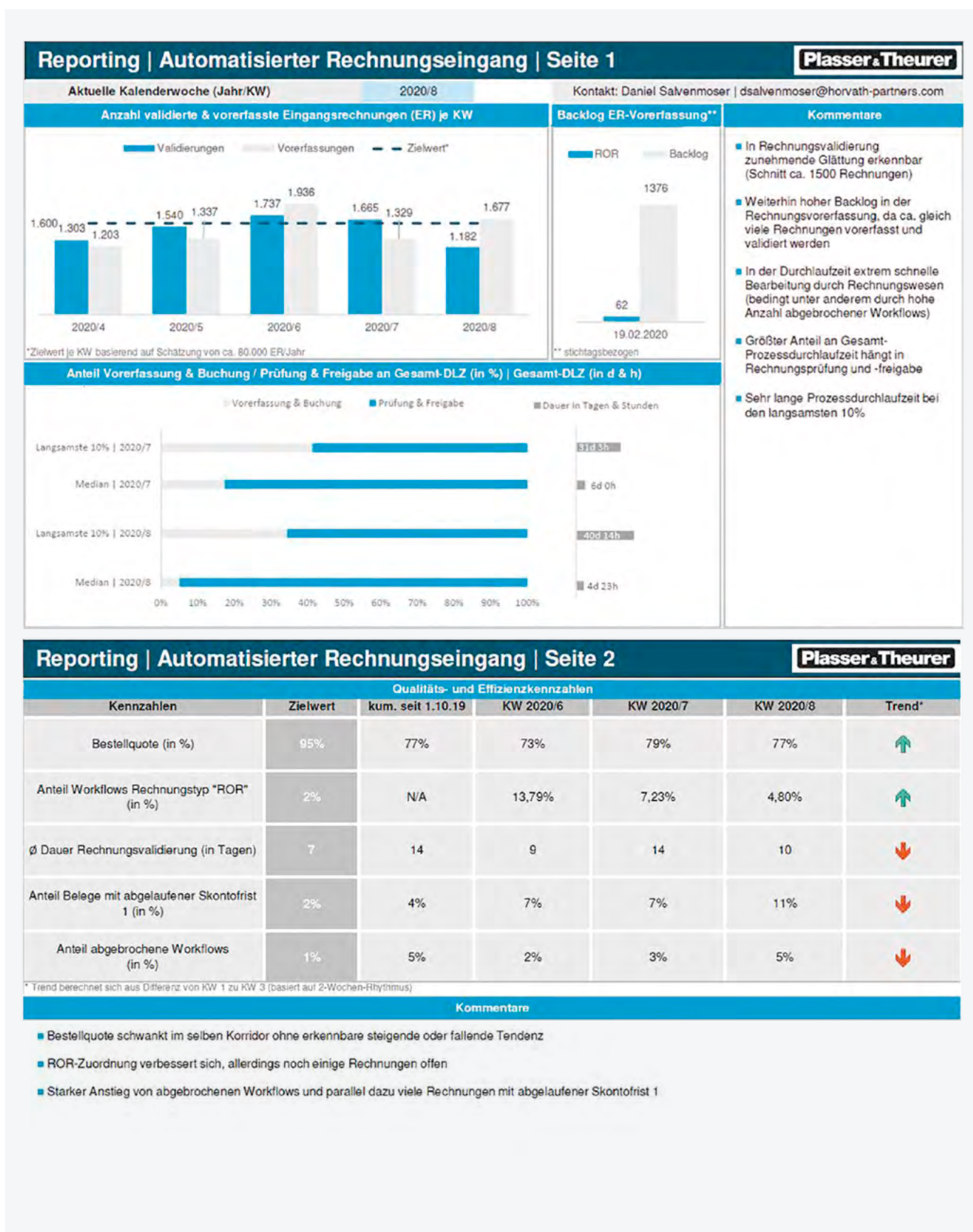
Lukas Deger

Managing Consultant im
Competence Center
Controlling & Finance bei
Horváth in Wien.
ldeger@
horvath-partners.com



Daniel Salvenmoser

Managing Consultant im
Competence Center
Controlling & Finance bei
Horváth in Wien.
dsalvenmoser@
horvath-partners.com



Reporting | Automatisierter Rechnungseingang | Seite 2

Plasser & Theurer

Qualitäts- und Effizienzkennzahlen

Kommentare

Abb. 7: Reporting-Dashboards

Fazit

Zusammenfassend können einige Fixpunkte ausgemacht werden, die sich im Laufe der Konzeption und Steuerung des Invoice-to-Pay-Prozesses von Plasser & Theurer als besonders erfolgsrelevant herauskristallisiert haben und die auch auf andere Unternehmen transferierbar sind.

1. Klare Orientierung an End-to-End-Sicht und Soll-Prozessdefinition: Den Überbau für die erfolgreiche Konzeption und Einführung eines performanten Invoice-to-Pay-Prozesses bilden fachlich saubere und technisch im Rahmen gängiger Standardtools abbildbare Sollprozesse – die reine Einführung von OCR-Software realisiert weder Prozesseffizienzen, noch erhöht sie die Datenqualität und Transparenz. Nur auf Basis eines definierten Prozesses können Verantwortlichkeiten und Kennzahlen die notwendige Steuerungswirkung überhaupt entfalten.

2. Einbezug der Prozess-Stakeholder und Change-Management: Nur durch den integrativen Einbezug der Hauptwissensträger – insbesondere in Abstimmungen zu Anforderungen aus vorgelagerten und nachgelagerten Prozessschritten – kann ein Verständnis für notwendige Schritte einer ganzheitlichen Optimierung aufgezeigt werden. Durch die Soll-Prozess-Konzeptionen können sich Aufgaben im End-to-End-Prozess verlagern – in diesen Fällen gilt es proaktiv aufzuzeigen und in der Kommunikation darzustellen, welche Gründe dafür vorliegen und wie diese Anpassung zur Optimierung entlang der End-to-End-Prozesskette führt.

3. Definition von Prozessrollen in Abstimmung mit Funktionsrollen: Im Rahmen des End-to-End-Prozesses benötigt es klare Prozessrollen, die für eine eindeutige organisatorische Zuordnung zu Verantwortlichen mit der Aufbaustruktur verzahnt werden müssen. Hier müssen Spezifika wie die Verteilung auf unterschiedliche Standorte (z. B. bei der Rechnungsprü-

fung) genauso berücksichtigt werden wie die funktionale Aufgabenteilung der am Prozess beteiligten Abteilungen, um die Prozessrollen sinnvoll zu verorten. Erst durch diese Verzahnung und Zuordnung der Verantwortlichkeiten können Prozesse operativ optimiert werden. Denn Kennzahlen und etwaige Maßnahmen erfordern immer klare Verantwortlichkeiten.

4. Abstimmung von Prozesszielen mit Prozesskennzahlen: Die Zielformulierung für die End-to-End-Prozessdefinition ist ein wesentlicher Design-Faktor. Ziele fließen in die Soll-Prozesse ein, müssen aber auch durch die operativen Kennzahlen messbar und steuerbar und auf Grundlage der vorhandenen Datenbasis messbar gemacht werden. In der Selektion der Kennzahlen ist sicherzustellen, dass die Orientierung an den Prozesszielen erfolgt, dass sowohl übergreifende als auch auf Teilprozesse bezogene Auswertungen durchgeführt und dass zu jeder Kennzahl operative Maßnahmen abgeleitet werden können. ■

ADVERTORIAL

Reporting braucht Regeln

Mehr Transparenz und bessere Entscheidungen: Studie quantifiziert Mehrwert der International Business Communication Standards

Manager können in Sachen visueller Kommunikation noch viel lernen. Während andere Berufsgruppen wie Musiker oder Ingenieure auf standardisierte Notationskonzepte zurückgreifen und vom schnellen Verständnis durch Mustererkennung profitieren, müssen sich Führungskräfte ihre Informationen aus Berichten, Präsentationen und Dashboards meist mühsam erarbeiten. Aber auch hier setzt ein Umdenken ein.

Herausforderungen und Lösungen aus der Praxis

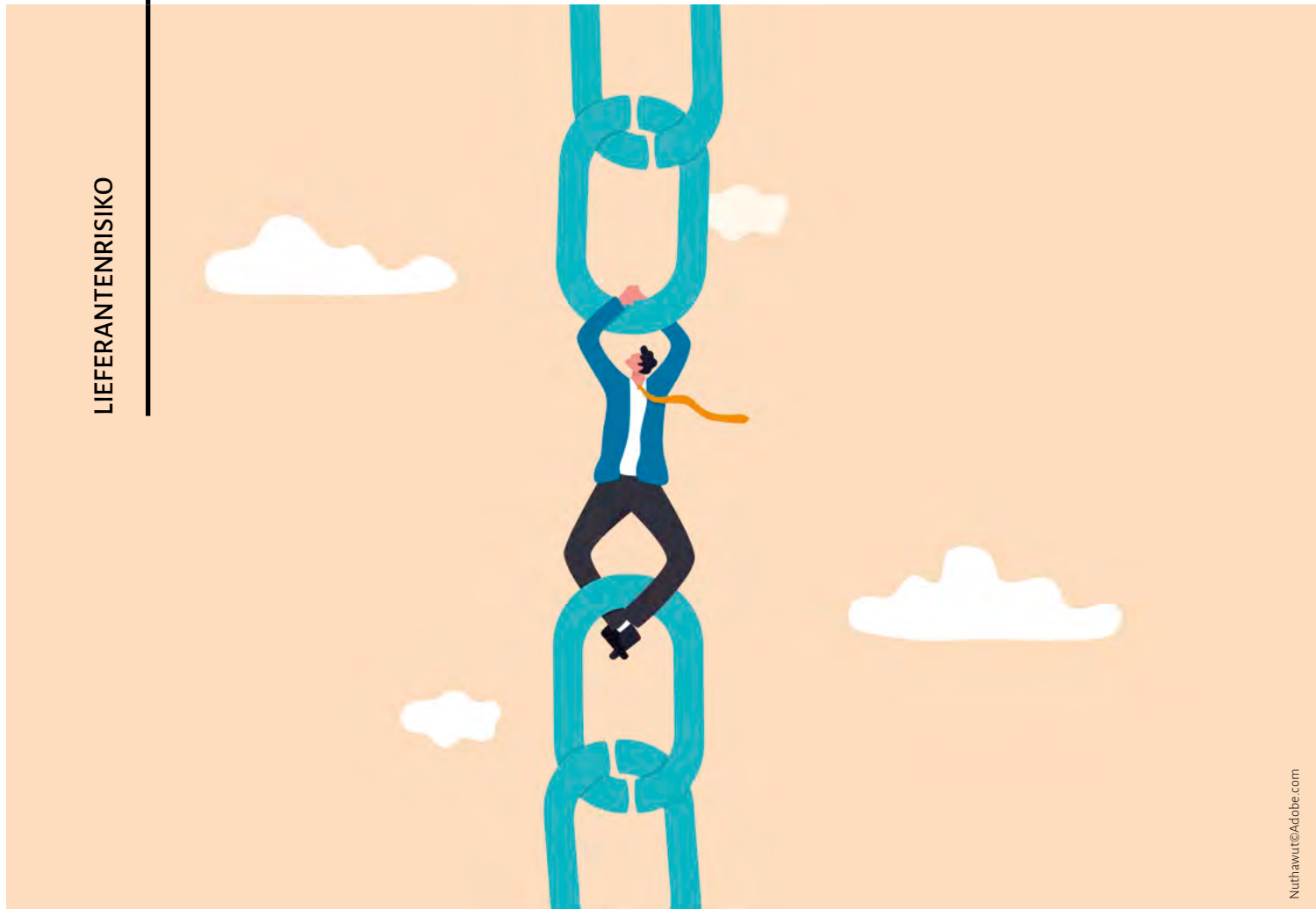
„Bei der Gestaltung der Geschäftskommunikation steckt der Teufel oft im Detail“, weiß Reporting-Experte Thorsten Riechers von der CP Corporate Planning AG. „Ein Übermaß an Design-Elementen, missverständliche Skalierungen, fehlende Kernaussagen oder mangelnde Komprimierung schaffen Raum für Interpretationen und Missverständnisse.“

Trotzdem werden auf dieser Basis immer noch zu viele Managemententscheidungen getroffen. Und das, obwohl Unternehmen mit den International Business Communication Standards (IBCS) seit 2013 ein anerkanntes Regelwerk für effiziente Geschäftskommunikation zur Verfügung steht, mit dem Inhalte auf das Wesentliche konzentriert, eindeutige Botschaften formuliert und empfangenorientierte Reports flexibel erstellt werden können.

Aber funktioniert das Notationskonzept auch wirklich? Genau diese Frage stellte sich ein Expertenteam im Rahmen einer blueforte-Studie an der Technischen Universität München – und kam zu bemerkenswerten Ergebnissen: Die Teilnehmenden analysierten IBCS-konforme Berichte 46 % schneller und machten bei der Interpretation 61 % weniger Fehler. Insgesamt erzielten 96 % der Studienteilnehmenden eine Leistungssteigerung von 130 % gegenüber der Arbeit mit herkömmlichen Berichten.

Die Studie zeigt eindrucksvoll, dass die International Business Communication Standards ideale Grundlage für eine klare und verständliche Kommunikation, mehr Transparenz und bessere Entscheidungen sind. Sie funktionieren, weil sie die Stärken des menschlichen Auges nutzen und die Ressourcen des menschlichen Gehirns schonen. Das Notationskonzept ist aber auch mit einer Herausforderung verbunden: Wer die IBCS-Regeln umsetzen möchte, muss alte Gewohnheiten über den Haufen werfen und sich einer Berichtsdisziplin unterordnen.

„Wer ein ganzes Unternehmen mitnehmen und das Notationskonzept als Standard etablieren will, der muss die Einstiegshürde senken. Das ist nur mit einer Softwarelösung wie Corporate Planner Reporting Studio möglich“, betont Reporting-Experte Riechers. „Die Praxis zeigt, dass der Erfolg von IBCS als unternehmensweiter Reporting-Standard von der Automation und Usability der genutzten Plattform abhängt. Nur wenn die International Business Communication Standards ganz einfach mit ein paar Mausklicks anzuwenden sind, kann jeder sie nutzen und von den positiven Effekten profitieren.“ ■



Risikomanagement im Einkauf

Von der reaktiven Aufgabe zum proaktiven Wettbewerbsvorteil. Tobias Steinhauser / Annette Koll

Die Vielzahl besonderer Ereignisse mit großem Einfluss auf globale Lieferketten in der näheren Vergangenheit, wie beispielsweise die COVID-19-Pandemie, die Blockade des Suezkanals durch die «Ever Given», die Chipkrise oder der Krieg gegen die Ukraine, unterstreichen die Wichtigkeit eines vollumfänglichen Risikomanagements im Einkauf.

Störungen globaler Lieferketten nehmen deutlich zu

In den letzten Jahren ist bereits zu beobachten, dass sich der Schwerpunkt des Risikomanagements von einem reaktiven zu einem proaktiven Ansatz verlagert hat, bei dem es um die frühzeitige Erkennung und Eindämmung von Risikoereignissen geht, anstatt Ad-hoc-Maßnahmen



Summary

Beim Aufbau eines ganzheitlichen Lieferantenrisikomanagements müssen drei Dimensionen berücksichtigt werden: Organisatorische und prozessuale Verankerung, Auswahl der richtigen Risikokategorien und Betrachtung der kompletten Lieferkette. Der Artikel verdeutlicht die Relevanz eines solchen Risikomanagementsystems. Er stellt ein Framework sowie einen typischen Projektansatz zur Identifizierung und zum Management potenzieller Risiken von Produktionsausfällen und Lieferkettenunterbrechungen vor.

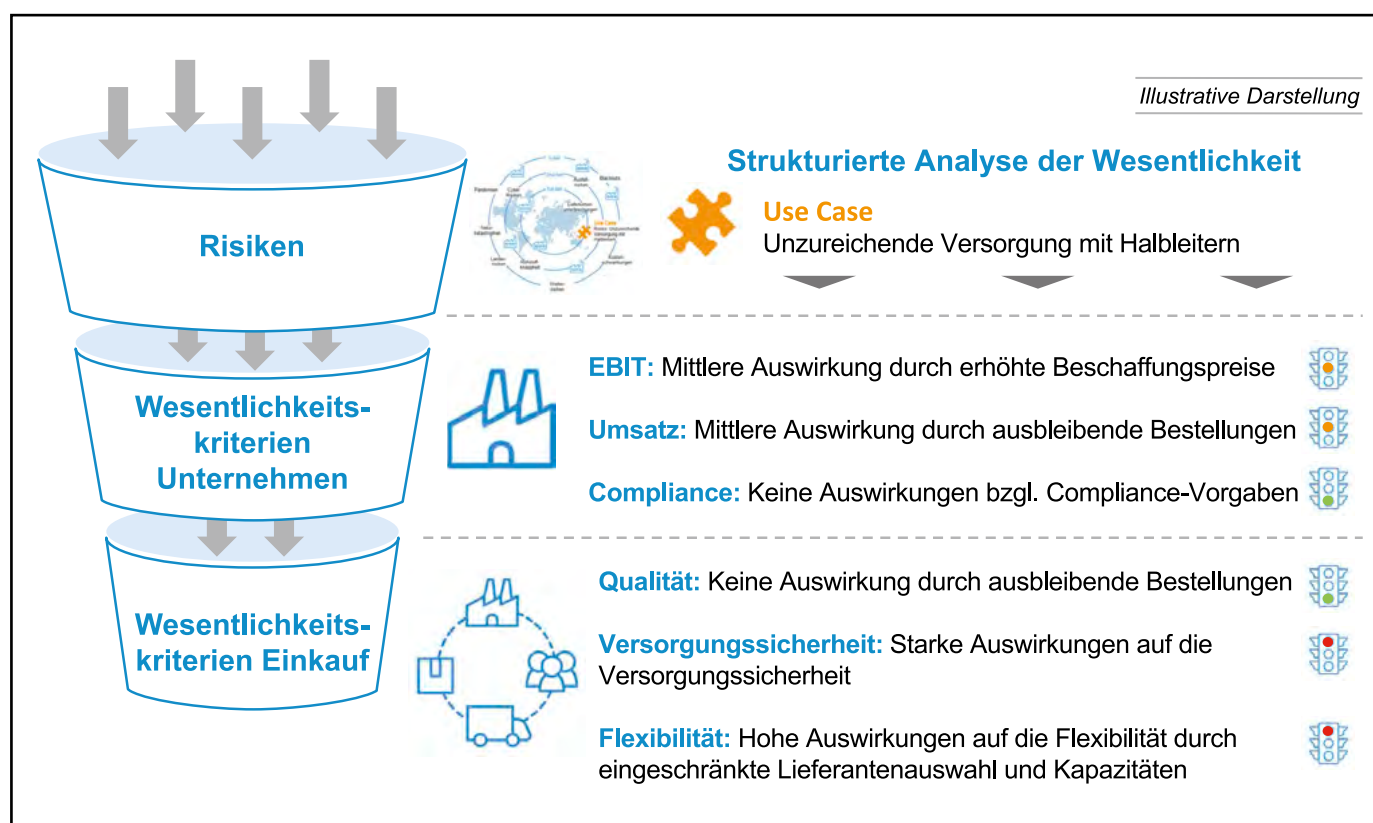


Abb. 1: Strukturierte Analyse der Wesentlichkeit von Risiken

zu ergreifen. Reaktive und eindimensionale Risikomanagementsysteme decken zusätzlich häufig nicht die potenziellen Risiken von Katastrophen ab, die Zulieferer innerhalb der gesamten Lieferkette treffen. Es ist daher erforderlich, ein ganzheitliches Lieferantenrisikomanagementsystem einzuführen, das weit über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinausreicht.

Die Wichtigkeit eines proaktiven Lieferantenrisikomanagementsystems wird durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) verstärkt, das am 1. Januar 2023 in Deutschland in Kraft tritt und den betroffenen Unternehmen weitreichende neue Pflichten auferlegt. Eine zentrale Anforderung des Gesetzes ist die Implementierung eines angemessenen und wirksamen Risikomanagementsystems, um Risiken entlang der Lieferkette frühzeitig zu identifizieren, zu verhindern, zu beenden oder zumindest ihr Ausmaß zu minimieren.

Elemente eines ganzheitlichen Lieferantenrisikomanagements

Ziel bei der Etablierung eines proaktiven Lieferantenrisikomanagementsystems muss sein, die Risiken mit mittel- und unmittelbarer Auswirkung auf die Versorgung der

Produktion zu beherrschen und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Aufgrund der Vielzahl an verschiedenen potenziellen Risiken ist es essenziell, die relevanten Risiken für das Unternehmen zu identifizieren und kategorisieren, um den Umfang des Lieferantenrisikomanagements zu definieren. Die Wesentlichkeit der Risiken soll auf Basis innovativer und objektiver Bewertungsverfahren analysiert und bewertet werden. Dabei helfen qualitative und quantitative Kriterien bei der Objektivierung, siehe **Abb. 1**. Die Fokussierung auf wesentliche Risiken schafft die Basis für einen systematischen Lieferantenrisikomanagementprozess und ermöglicht so effiziente Analysen und schnelle Entscheidungsprozesse.

Die Analyse der Wirkung von Risiken im Zeitverlauf ist elementar für eine valide Entscheidungsfindung. Faktoren wie die lange Laufzeit von Entwicklungsprojekten und Beschaffungsverträgen sind beispielsweise zu berücksichtigen, um die Wirkung von Risiken über mehrere Jahre betrachten zu können. Dabei ist zu beachten, dass Risiken einmalig mit einer Wahrscheinlichkeit oder mehrmals mit einer erwarteten Häufigkeit auftreten können. Folglich muss zur proaktiven Lieferantenrisikosteuerung ein mehrjäh-

riger Zeithorizont definiert werden. Das unten vorgestellte standardisierte Framework für ein proaktives Lieferantenrisikomanagement verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und **besteht im Wesentlichen aus drei Dimensionen**, siehe **Abb. 2**.

- Risikomanagement Operating Model,
- Risikokategorien und
- Lieferkettenebene.

Durch die Berücksichtigung dieser drei Dimensionen kann das Risikopotenzial in der gesamten Lieferkette detailliert analysiert und ein proaktives Lieferantenrisikomanagementsystem etabliert werden.

Risikomanagement Operating Model

Die erste Dimension umfasst den erforderlichen organisatorischen Aufbau zur Etablierung eines erfolgreichen Lieferantenrisikomanagements und hat folgende Implikationen auf die Elemente des Operating Modells im Einkauf:

- «Strategie & Governance» umfasst ein Zielbild und eine übergreifende Strategie für das Lieferantenrisikomanagement mit klar definierten Zielen und KPIs, welche die Maßnahmen und Erfolge kontinuierlich messen. Hierbei soll neben den Auswirkungen auch die Leistungsfähigkeit des Risikomanagements gemessen werden. Weiterhin werden im Rahmen der



**Tobias
Steinhauser**

Principal und Head of R&D,
Procurement & Supplier
Management bei Horváth in
München.
tsteinhauser@
horvath-partners.com

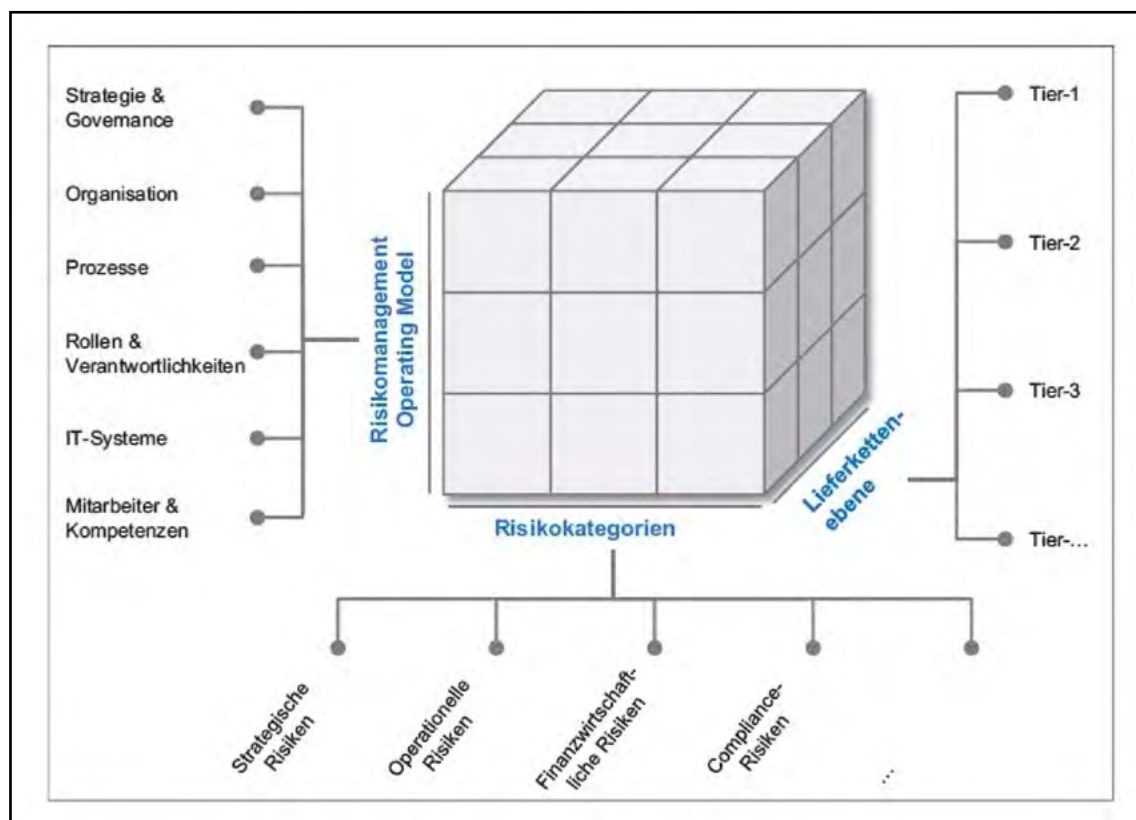


Abb. 2: Horváth-Lieferantenrisikomanagement-Framework

Governance notwendige Gremien und Entscheidungsstrukturen geschaffen.

- «Organisation» sorgt für eine organisatorische Verankerung des Lieferantenrisikomanagements im Unternehmen und beinhaltet zudem organisatorische Elemente, wie Task-Forces im Falle eines Risikoereignisses.
- «Prozesse» spezifiziert alle erforderlichen Aktivitäten des Lieferantenrisikomanagements zur Risikominimierung mit unterstützenden Templates und Checklisten für vordefinierte Risikoereignisse. Hierbei geht es neben der Definition der Risikomanagementprozesse auch um die Verankerung relevanter Aktivitäten in bestehende Einkaufs- und Lieferantenmanagementprozesse.
- «Rollen & Verantwortlichkeiten» sorgt für eine klare Aufteilung der Aktivitäten des Lieferantenrisikomanagements zwischen dem Einkauf und den internen Schnittstellen. Klare Verantwortlichkeiten sorgen zum einen für eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, Risiken frühzeitig zu identifizieren und stellen zum anderen im Falle eines Risikoereignisses sicher, dass effektiv und effizient gehandelt werden kann.
- «IT-Systeme» umfasst ein Lieferantenrisikomanagement-Ökosystem mit relevanten IT-Tools und Datenanbietern zur Unterstützung bei der Erfassung und Überwachung aller Risiken. Hierbei ist die klare Zielsetzung, Prozesse effizient zu unterstützen und die richtigen Informationen zu jeder Zeit den richtigen Personen zur Verfügung zu stellen. Eine umfangreiche Vernetzung von Daten und eine hohe Automatisierung sind dabei anzustreben.

- «Mitarbeiter & Kompetenzen» beinhaltet ein Lieferantenrisikomanagement-Kompetenzmodell zur kontinuierlichen Ableitung von Handlungsfeldern und Erstellung von resultierenden Schulungskonzepten, die mit einem umfassenden Change-Management umgesetzt werden.

Die vollständige Definition und Umsetzung aller Elemente stellen die ganzheitliche und nachhaltige organisatorische und prozessuale Verankerung des Lieferantenrisikomanagements innerhalb des Unternehmens sicher.

Risikokategorien

Die zweite Dimension umfasst die Identifizierung, Bewertung und Überwachung aller relevanten Risiken mit potenzieller Eintrittswahrscheinlichkeit. Zu den am häufigsten in Unternehmen betrachteten übergeordneten Risikokategorien gehören:

- «Strategische Risiken», z. B. Bedarfsplanung, politische Entwicklungen, ESG
- «Operationelle Risiken», z. B. Versorgung, Produktion, Logistik & Distribution
- «Finanzielle Risiken» z. B. Kosten, Liquidität, Berichterstattung
- «Compliance-Risiken», z. B. regulatorische Anforderungen, Vertragsgestaltung, Haftung

Bei der Identifikation von Risiken ist es wichtig darauf zu achten, dass die Risiken entlang des gesamten Produktlebenszyklus berücksichtigt werden, um eine ganzheitliche Bewertung des Risikoszenarios aus verschiedenen Risikoperspektiven sicherzustellen. Nach der Definition und Priorisierung der relevanten Risikokategorien müs-



**Annette
Koll**

Managing Consultant im
Bereich R&D, Procurement &
Supplier Management bei
Horváth in München.
akoll@
horvath-partners.com

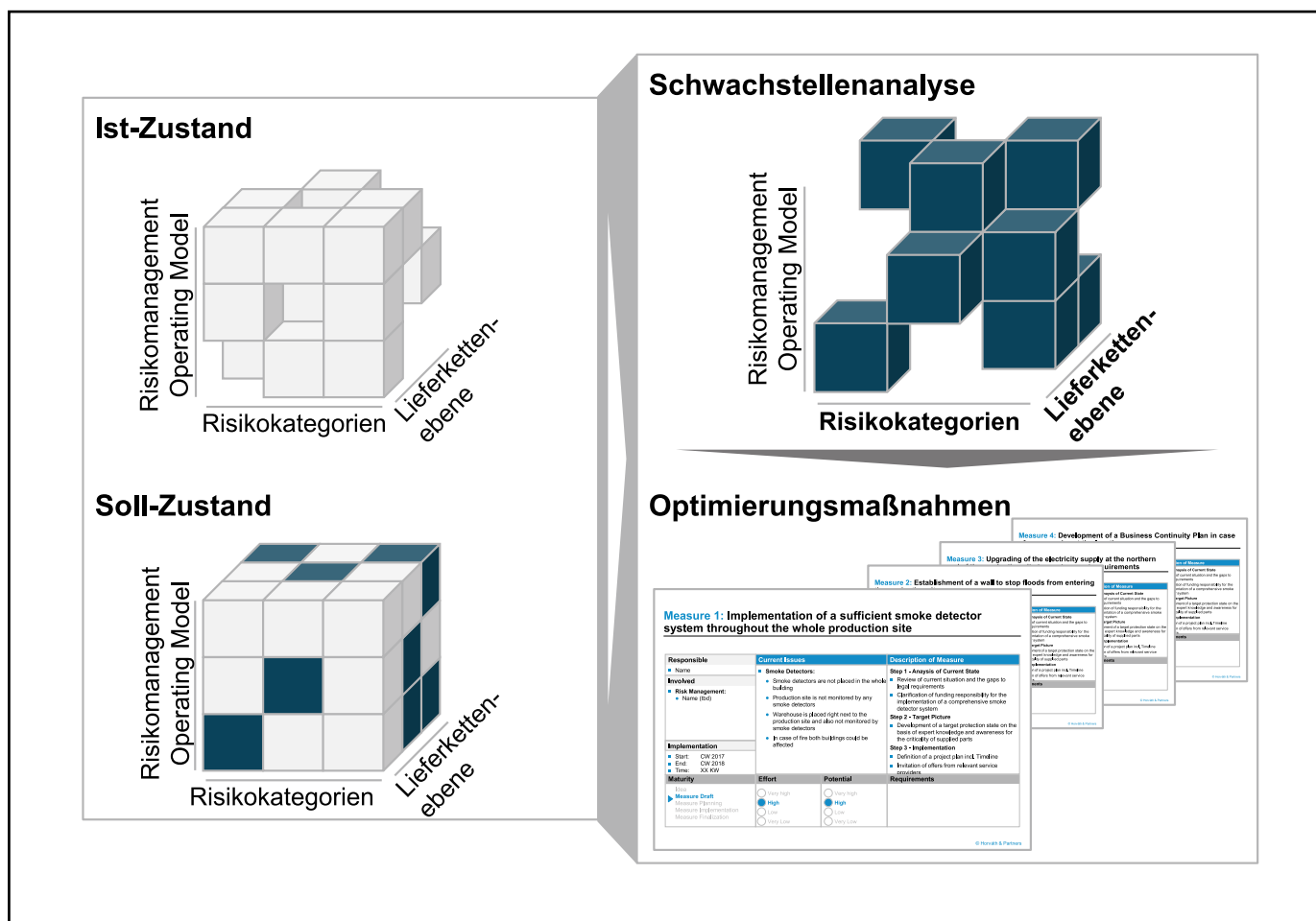


Abb. 3: Ableitung von Handlungsfeldern des aktuellen Lieferantenrisikomanagementsystems

sen diese mit einem Risikobewertungsindikator evaluiert und aktiv überwacht werden. Hierfür ist es hilfreich, Templates und Checklisten zu entwickeln sowie entsprechende Daten- und Informationsquellen pro relevanter Risikokategorie zu definieren. Besonderes Augenmerk liegt hierbei auf der Verknüpfung von internen Daten (z. B. Lagerbestände, Bedarfsplanung) mit externen Daten (z. B. Lieferkettenunterbrechung, Lieferzeitenverlängerung, Marktverknappung). Durch diese direkte Verknüpfung lassen sich die Auswirkungen von Risikoereignissen auf das eigene Unternehmen konkret quantifizieren. Frühzeitige Transparenz über zu erwartende Auswirkungen verkürzt die Reaktionszeit und kann entscheidend bei der Vermeidung von umfangreichen Schäden sein.

Lieferkettenebene

Die dritte Dimension befasst sich mit der Frage, welche Ebenen des gesamten Wertschöpfungsprozesses in die Lieferantenrisikomanagementrisikoanalyse einbezogen werden sollen. Während die Transparenz über Tier-1-Lieferanten oft noch gegeben

ist, stellt ein vertiefender Einblick in die Tier-2, Tier-3 und weitere Ebenen eine große Herausforderung dar. Speziell Risikoereignisse, die auf den unteren Lieferkettenebenen eintreten, werden daher oft erst spät erkannt und führen aufgrund fehlender frühzeitiger Gegenmaßnahmen zu enormen Auswirkungen. Es muss daher ein besonderer Fokus auf die Schaffung von Transparenz über die komplette Lieferkette gelegt werden. Eine Fokussierung auf kritische Bauteile und Materialien ist empfehlenswert. Durch regelmäßige Audits, die Aufforderung an Tier-1-Lieferanten deren Lieferkette gleichermaßen zu beobachten und die Einbindung externer Tools und Datenquellen kann ein wichtiger Schritt in Richtung transparente Lieferkette für kritische Bauteile und Materialien gelingen.

Standardisiertes Vorgehen zur Etablierung eines proaktiven Systems

Um ein ganzheitliches und proaktives Management der Risiken im Einkauf basierend auf dem beschriebenen Framework erfolg-

reich zu etablieren, bietet sich die nachfolgende Vorgehensweise an. Der **Ansatz besteht aus vier Schritten**, um den Reifegrad des bestehenden Lieferantenrisikomanagements sowie Handlungsfelder und Maßnahmen zur Optimierung abzuleiten.

Analyse aller relevanten Dokumente

Um den aktuellen Stand des Lieferantenrisikomanagementsystems zu verstehen, werden im **ersten Schritt** alle relevanten bestehenden Dokumente gesichtet. Dieses erste Screening bildet die Grundlage für die nachfolgenden Gespräche mit Stakeholdern aus den verschiedenen Unternehmensfunktionen sowie die detaillierte Gap-Analyse des Lieferantenrisikomanagementsystems.

Analyse von Reifegrad und Optimierungspotenzialen

Im **zweiten Schritt** geht es darum, den Reifegrad und die Optimierungspotenziale des bestehenden Systems zu analysieren. Hierbei sollte der Fokus auf die im oben beschriebenen Framework erläuterten drei wesentlichen Dimensionen gelegt werden. Es bietet sich an, die folgenden Unternehmens-



Abb. 4: Illustratives Lieferantenrisikomanagement IT-Zielbild

funktionen in diese Betrachtung miteinzu-beziehen:

1. Einkauf und Supply Chain Management: Schwerpunktmäßig soll der Reifegrad mit Hinblick auf unterschiedliche Warengruppen und Lieferketten betrachtet und bewertet werden
2. Lieferantenmanagement: Bewertung des bestehenden Risikomanagementansatzes unter Berücksichtigung der aktuellen Lieferantenperformance und Struktur des Lieferantenportfolios
3. Risikomanagement: Abstimmung mit dem Risikomanagement auf Unternehmensebene, um eine Verzahnung der Ansätze mit bereits vorhandenen Informationen sicherzustellen.

Eine Konsolidierung der Ergebnisse führt zu einer ausgewogenen Standortbestimmung und gewährleistet erste konkrete Indikationen zur Verbesserung des bestehenden Systems.

Entwicklung eines Zielbilds

Im **dritten Schritt** wird ein Zielbild für das künftige Lieferantenmanagementsystem entwickelt. Es wird konkret ausgearbeitet, wie die Erwartungen und Anforderungen der einzelnen Stakeholder realisiert werden können. Anschließend werden die zuvor zusammengefassten Ergebnisse aus der Ist-Aufnahme im Detail analysiert, um

die Lücken zwischen Zielbild und Ist-Zustand des aktuellen Lieferantenrisikomanagementsystems weiter zu vertiefen, siehe **Abb. 3**. Auf Basis der Lücken werden dann notwendige Handlungsfelder und eine Liste möglicher Optimierungsmaßnahmen für das Lieferantenrisikomanagementsystem abgeleitet. Üblicherweise ergeben sich aus den Handlungsfeldern Anpassungsbedarfe an die bestehende IT-Landschaft, daher wird neben der Optimierungsmaßnahmenliste auch ein High-Level-Anforderungskatalog an die Ziel-IT-Landschaft des Lieferantenrisikomanagementsystems erstellt.

Erarbeitung eines Wegs zur Umsetzung

Im vierten Schritt wird ein klarer Handlungsweg für die Umsetzung des Zielbildes definiert. Die definierten Optimierungsmaßnahmen werden entsprechend ihres spezifischen Optimierungspotenzials und Umsetzungsaufwands priorisiert und in einer Transformations-Roadmap mit einem konkreten Zeitplan inkl. Meilensteinen, Arbeitspaketen und Verantwortlichkeiten geclustert und konsolidiert. Diese Transformations-Roadmap bietet einen zielgerichteten Umsetzungsansatz für die erfolgreiche Etablierung und Optimierung des Lieferantenrisikomanagementsystems.

Projektbeispiel mit Fokus auf die Optimierung der IT-Unterstützung

Wie ein proaktives Lieferantenrisikomanagementsystem etabliert und das beschriebene Framework in der Praxis umgesetzt werden kann, wird anhand eines Projektbeispiels auf Basis der Risikomanagement Operating Model Dimension «IT-Systeme» erläutert. Im Rahmen des Projekts wurde neben den Risikokategorien auch die zu betrachtende Tiefe der Lieferkette definiert. In der Dimension Target-Operating Model wurden Kennzahlen festgelegt, die Organisation optimiert, Gremien eingeführt, Prozesse weiterentwickelt und Mitarbeiter geschult. Um die neuen Prozesse so effizient wie möglich zu gestalten und die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit mit allen nötigen Informationen zu versorgen, sollte die passende IT-Systemlandschaft geschaffen werden. Das gemeinsam entwickelte IT-Zielbild des Kunden für das Lieferantenrisikomanagementsystem beinhaltet eine 360°-Datensicht über alle definierten Risikokategorien. Um dies zu erreichen, werden **Daten aus drei verschiedenen Datenquellen** zentral konsolidiert und aufbereitet:

1. Zum einen werden relevante externe IT-Tools und Datenquellen für die Identifikation

tion von Risiken ausgewählt und in die IT-Landschaft integriert. Hierbei handelt es sich um Lösungen, die Informationen zu finanziellen Risiken bereitstellen, um klassische Risikomanagement-Tools sowie um Datenanbieter, die auf Nachhaltigkeitsrisiken spezialisiert sind.

2. Des Weiteren ist ein erfolgskritisches Element die Berücksichtigung von Informationen, die direkt durch die Lieferanten übermittelt werden. Diese werden als weitere Datenquelle in der Risikoanalyse zur Erhöhung des Weitblickes in der gesamten Lieferkette eingebunden.
3. Als dritte Datenquelle werden insbesondere für die Risikobewertung ergänzend interne Informationen herangezogen, sodass für diese Datenquelle bestehende Lösungen zur Datenbereitstellung angebunden werden und die Prozessbeteiligten Input liefern. Insbesondere geht es hierbei um offene Bestellungen, Produktionsplandaten und Bedarfsplandaten.

Die Kombination aus internen und externen Daten ist der Schlüssel für eine fundierte Bewertung identifizierter Risiken und legt den Grundstein für die Ableitung richtiger Maßnahmen. Die konsolidierten und aufbereiteten Daten werden im Rahmen der Risikomanagementprozesse verwendet, siehe **Abb. 4**. Hierbei wird den Anwendern ein Dashboard mit allen relevanten Informationen zur Verfügung gestellt. Dieses Dashboard ist flexibel und bietet unterschiedliche Sichten für das Top-Management und die operativen Einheiten. Ebenso steht eine App zur Verfügung, welche die definierten Prozesse in Form eines Workflows unterstützt und die Einbindung der richtigen Stakeholder zum richtigen Zeitpunkt sicherstellt. Eine Anwendung, die neben einer Mitteilungsfunktion auch bereits konkrete Prognosen über die Auswirkung von Ereignissen zur Verfügung stellt, unterstützt das Unternehmen im Hinblick auf schnelle Reaktionsfähigkeiten. Die Prognosen werden mittels Algorithmen und künstlicher Intelligenz erstellt und kontinuierlich weiterentwickelt. Eine weitere App schlägt konkrete Handlungsempfehlungen auf zu erwartende bzw. bereits eingetretene Risiken vor. Ziel ist es, die Anwender bei der Reaktion auf Ereignisse bestmöglich zu unterstützen und unterschiedliche Handlungsoptionen bereit zu stellen. So soll nicht nur Zeit gewonnen werden, es sollen auch faktenbasierte Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden. Durch die gewonnene Datentransparenz über Risiken können die Entscheidungen und Aktivitäten des Kunden entlang des Risikomanagementprozesses beschleunigt und ein kontinuierliches Monitoring etabliert werden. Denn durch die zentrale Aufbereitung der Daten schafft es der Kunde, die Risiken früher zu erkennen, deren Auswirkungen objektiv zu bewerten und die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen sicherzustellen. Ebenso wird die Zusammenarbeit aller erforderlicher Funktionen und Einheiten aktiv unterstützt.

Fazit

Aufgrund der zunehmenden Globalisierung von Produktion und Vertrieb sind im letzten Jahrzehnt die Lieferantennetzwerke immer komplexer geworden. Darüber hinaus sind Märkte volatiler und unberechenbarer als noch vor 10 Jahren, was zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von Unterbrechungen in der gesamten Lieferkette führt. Infolgedessen steigt der Bedarf an Maßnahmen zur Verringerung der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkungen von Unterbrechungen in der gesamten Lieferkette durch ein proaktives Risikomanagementsystem an, zusätzlich verstärkt durch den Druck, ein proaktives Lieferantenrisikomanagementsystem vor dem Hintergrund des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes ab 2023 zu etablieren.

Es zeigt sich bereits jetzt, dass viele Unternehmen die Notwendigkeit sehen, Risikomanagement proaktiv zu betreiben. Die frühzeitige Identifikation von Risikoereignissen, die Bewertung möglicher Auswirkungen und das schnelle Ergreifen von Gegenmaßnahmen sind geschäftskritisch und stellen in vielen Branchen einen Wettbewerbsvorteil dar. Das Lieferantenrisikomanagement entwickelt sich somit verstärkt von einer reaktiven Aufgabe zu einer strategisch wichtigen Aktivität. Dabei ist es von großer Bedeutung, Risikomanagement nicht als losgelösten Prozess zu sehen, sondern Aufgaben und Verantwortlichkeiten in bestehende Prozesse und Rollen zu integrieren und somit die notwendigen Ressourcen zu schaffen. ■

UNTERNEHMENSSTEUERUNG
IM JAHR 2022



ANALYSE, PLANUNG
und **REPORTING**
so einfach, wie es sein sollte.

Jetzt ausprobieren
bissantz.de



BISSANTZ



Gefahren durch Single Sourcing vermeiden

Peter Hoberg

In Wellen wird immer wieder propagiert, dass Unternehmen per Single Sourcing einkaufen sollten. Damit ist gemeint, dass alle Bedarfe eines Rohstoffs, einer Roh-

stoffgruppe oder auch von Teilen bei einem einzigen Lieferanten beschafft werden sollen. Etwas abgemildert wird gefordert, dass von möglichst wenig Lieferanten gekauft werden soll. Die Zielsetzung besteht in möglichst geringen Einkaufskosten. Die (zu) strikte Umsetzung dieser Philosophie hat allerdings viele Unternehmen in massive Probleme gestürzt. Infolge von Corona-Pandemie und Krieg gegen die Ukraine sind viele Supply Chains zusammengebrochen. Eine schlechte regionale Verteilung der Lieferanten ist vielen Unternehmen zum Verhängnis geworden. Zudem hat die Knappheit vieler Rohstoffe dazu geführt, dass einige Lieferanten nicht liefern konnten. Teilweise mussten Lieferanten „Force majeure“ erklären, um aus der Haftung für Zusagen innerhalb von Verträgen zu kommen. Der Artikel zeigt, dass Single Sourcing oft eine Schönwetterstrategie ist, die in schwierigen Situationen zur Katastrophe führen kann. Sie darf somit nur in Ausnahmesituationen eingesetzt werden.

Grundlagen

Ausgangspunkt einer Konzentration auf wenige oder sogar nur einen Lieferanten ist die im ersten Schritt nachvollziehbare Argumentation, dass dann nur einmal Verhandlungskosten und ggf. Entwicklungskosten anfallen. Auch teilen sich die Kosten für gemeinsame Verbesserungsinvestitionen auf größere Stückzahlen auf. Die Stückkostenfunktion der Lieferanten fällt üblicherweise mit steigenden Mengen immer weiter. Dies gilt noch mehr für mehrjährige Verträge. Die Vorteile, die beim Lieferanten entstehen, will der Auftraggeber dann – zumindest weitgehend – für sich beanspruchen. Im einfachen Fall einer linearen Kostenfunktion (vgl. Wöhe, S.843 ff.) sieht die Gleichung für die Periodenkosten wie folgt aus:

$$K = K_{\text{fix}} + k_v \cdot x \text{ in GE/Pe}$$

K – Gesamtkosten in der betrachteten Periode in GE/Pe

K_{fix} – Periodenfixkosten in GE/Pe

k_v – Variabler Stückkostensatz in GE/ME

x – Menge guter Stücke in ME/Pe



Summary

Immer wieder wird propagiert, dass Unternehmen per Single Sourcing einkaufen sollten. Die Zielsetzung besteht in möglichst geringen Einkaufskosten. Die (zu) strikte Umsetzung dieser Philosophie hat allerdings viele Unternehmen in massive Probleme gestürzt. Der Artikel zeigt, dass Single Sourcing oft eine Schönwetterstrategie ist, die in schwierigen Situationen zur Katastrophe führen kann. Sie sollte somit nur in Ausnahmesituationen eingesetzt werden.

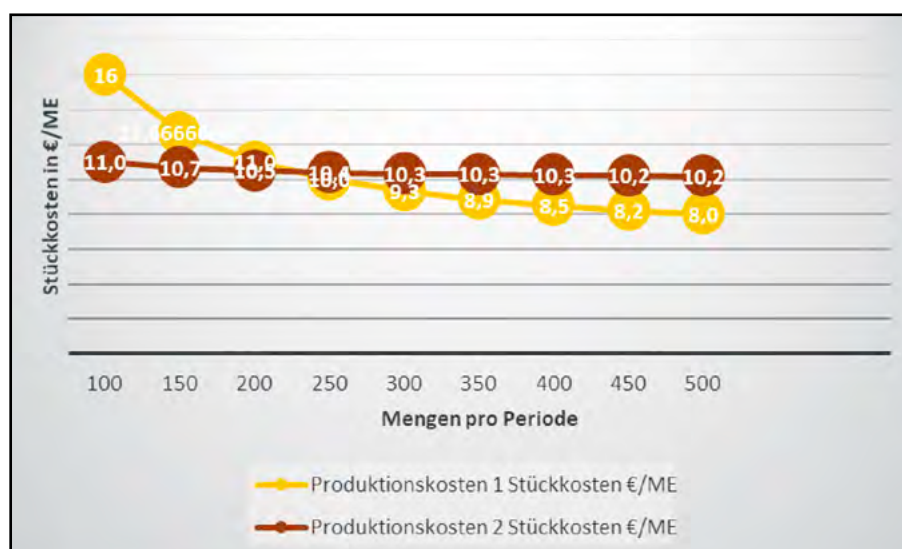


Abb. 1: Stückkostenverlauf in Abhängigkeit der Fixkosten

Statt der Einheit Geldeinheiten (GE) kann auch die konkrete Währung €, \$ usw. eingesetzt werden.

Auf die Probleme von Kostenfunktionen sei nur kurz eingegangen. Kosten sind Periodengrößen, welche den betrieblichen bewerteten Güterverzehr innerhalb der betrachteten Periode abbilden sollen (vgl. zu den 4 Wesensmerkmalen, Varnholt/Hoberg/Gerhards/Wilms/Lebefromm, S. 13 ff.). Dies führt insb. beim Einsatz mehrjährig nutzbarer Güter zu Aufteilungsproblemen. Es wird versucht, dieses Problem mit Abschreibungen zu lösen, die angeben sollen, welche Anteile des Gesamtwertverlustes auf die betrachtete Periode zurückzuführen sind. Dazu fehlen meist die Kapitalkosten, wobei manchmal zumindest die Fremdkapitalzinsen berücksichtigt werden. Aber die viel wichtigeren kalkulatorischen Eigenkapitalkosten sind fast nie enthalten. Ein wichtiger Grund liegt darin, dass viele Unternehmen auf Basis des externen Rechnungswesens berichten, bei dem die Eigenkapitalverzinsungen nur als Residualgröße auftauchen.

Kostenfunktionen setzen zudem voraus, dass alle einbezogenen Kostenarten auf den gleichen Zeitpunkt im Jahr bezogen sind, was z. B. die Periodenmitte (= Ende Monat 6) sein kann. Um das zu kennzeichnen, kann die Einheit GE mit einem Zeitindex gewählt werden, also z. B. GE_t . Ggf. sind Auf- und Abzinsungen zu verwenden, um alle Größen auf diesen einheitlichen Bezugszeitpunkt zu transformieren (vgl. Hoberg (2018a), S. 468 ff.). Für die vorliegende Untersuchung sei

angenommen, dass die Kostenfunktion richtig aufgestellt wurde. Für die Stückkostenfunktion wird die obige Gleichung durch die Menge x dividiert:

$$k = K_{fx} / x + k_v \quad \text{in GE/ME}$$

k – Stückkosten in GE/ME

Auch für die Einheit GE/ME kann man Zeitindices ergänzen, um darzulegen, wann geliefert wird und wann die Kosten durchschnittlich anfallen (vgl. Hoberg (2019), S. 2753 ff.). Der zweite Term der Stückkostenfunktion ist unabhängig von der Menge x . Aber der erste Term sinkt mit steigender Menge, weil sich die Fixkosten auf eine größere Anzahl von Produkten verteilen können. In **Abb. 1** seien beispielhaft 2 Kostenverläufe dargestellt; einmal für ein Produkt mit hohen anteiligen Fixkosten und einmal für eines mit geringen:

In der anfangs höheren Kurve sind Fixkosten von 1000 €/Pe und variable Stückkosten von 6 €/ME angenommen, in der anfangs unteren 100 €/Pe Fixkosten und 10 €/ME variable Stückkosten. Die erste Kurve profitiert stärker vom Fixkostendegressionseffekt und schneidet die Kurve mit niedrigeren Fixkosten bei einer Jahresmenge von 225 ME pro Periode. Nicht überraschend lohnt es sich bei hohen Fixkosten wesentlich eher, die Mengen zusammenzulegen. Denn bei Produkt 2 mit geringen Fixkosten ist der Fixkostendegressionseffekt sehr gering. Im Beispiel des Produkts 1 hingegen wirkt der Effekt viel stärker. 500 ME/Pe bei einem Lieferanten würden Stückkosten von 8 €/ME erzeugen. Wenn die Menge jedoch auf 5 Lieferanten mit je 100 ME/Pe aufgeteilt werden, verdoppeln

sich die Stückkosten auf 16 €/ME. Liegen so hohe Fixkostendegressionen vor, scheint vieles für Single oder Dual Sourcing zu sprechen.

In der Realität wird es noch weitere Kosten geben, die mit steigenden Liefermengen fallen. So können dann z. B. größere Maschinen eingesetzt werden bzw. höhere Rabatte bei den Rohwaren ausgehandelt werden. Auch stellen sich ggf. schneller Lerneffekte ein. Im Weiteren können leichter die optimalen Bestellmengen erreicht werden (vgl. Hoberg (2011), S. 494 ff.). Offensichtlich ist es aus Transportkostensicht günstiger, einen vollen LKW vom Hauptlieferanten zu beziehen, als zwei halb beladene von zwei kleineren Lieferanten. Auch die Ausschreibung von Transportleistungen ist bei höheren Mengen erfolgreicher. Zunächst sieht es also so aus, dass Single Sourcing zu den geringst möglichen Gesamtkosten führt.

Probleme des Single Sourcing

Aber kombinierte Mengen bei einem einzigen oder bei sehr wenigen Lieferanten können auch wesentliche Nachteile aufweisen.

Liefersicherheit

Die Stückkosten werden neben den Liefermengen auch durch das Produktionsland des Lieferanten geprägt. Insbesondere bei personalkostenintensiven Fertigungen sind westeuropäische Unternehmen aufgrund hoher Löhne im Nachteil. Allerdings haben die Störungen der weltweiten Supply Chains gezeigt, dass massive Probleme auftauchen können. Auch wenn es teurer ist, sollte zumindest ein zuverlässiger Lieferant nahe der Heimatproduktion gehalten werden. Wenn wirklich nur wenige Lieferanten oder sogar nur einer beauftragt werden können, so müssen große Vorräte in der Supply Chain vorgehalten werden. Dies kann beim Lieferanten geschehen (möglichst in Lagern außerhalb der Produktionsstätte), bei externen Logistikern und/oder beim Käufer. Wichtig ist, dass der Käufer über einen längeren Zeitraum sicher über das Produkt verfügen kann, auch wenn die Supply Chain an einer Stelle reißt. Die Gründe für ein Reißen können mannigfaltig sein. Schäden in der Produktion des Lieferanten kommen genauso infrage wie Qualitätsfehler, Logistikprobleme oder Erpressungsversuche.



Prof. Dr. Peter Hoberg

lehrt als Professor für BWL an der FH Worms. Auf Basis einer 15-jährigen Erfahrung in internationalen Unternehmen beschäftigt er sich insb. mit Themen des Controllings und der Investitionsrechnung. Schwerpunkt seines Interesses ist die Verbindung von Theorie und Praxis. hoberg@hs-worms.de

Position in Preisverhandlungen

Wenn prinzipiell mehrere Lieferanten infrage kommen, entsteht für den Entscheider eine erfreuliche Wahlmöglichkeit. Diese bezieht sich nicht nur auf den Einkaufspreis, sondern auch auf viele weitere Preis- und Leistungselemente. Dies können zusätzliche Vergütungen, Zahlungsziele, Rückvergütungen usw. beinhalten. Der Autor hat an anderer Stelle ausführlich dargelegt, wie der Vergleich von Angeboten methodisch korrekt aussehen sollte (vgl. Hoberg (2022), S. 64 ff.). Daraus wird auch klar, dass der Entscheider eine komplizierte Vergleichsaufgabe lösen darf, weil er die Möglichkeit bekommt, aus der Vielzahl der Konditionen die für ihn beste zu wählen. Gerade in Verhandlungen mit mehreren Lieferanten können die vielen Preisbestandteile immer wieder einzeln vorgebracht werden, so dass die Gesamtangebote häufig besser werden. Wenn die Fixkosten nicht zu hoch sind, wird die Konkurrenzsituation in vielen Fällen dazu führen, dass die Anbieter auch kreativer werden in ihren Angeboten und eher auf Marge verzichten, weil sie z. B. auf schnell wachsende Geschäfte hoffen.

In mehrjährigen Verträgen versucht z. B. die Automobilindustrie mit vorgegebenen Preissenkungen zu verhindern, dass sich ein einmal gewählter Anbieter auf seinen Lorbeeren ausruht. Aber damit wird nicht ausgeschlossen, dass ein anderer Anbieter mit neuen Verfahren, Materialien, Verpackungen usw. einen großen Einsparungssprung macht, der dem kaufenden Unternehmen dann nicht zugutekommt. Auch ist zu beachten, dass die Beziehungen zwischen Käufer und Lieferant im Single Sourcing so eng werden können, dass die Suche nach alternativen Lieferanten nicht mehr intensiv genug erfolgt oder sogar Absprachen entstehen.

Supplier Life Cycle

Mittel- und langfristig darf nicht vergessen werden, dass auch Lieferanten einem Life Cycle unterliegen. In Abhängigkeit von technischem Know-how, guten Entscheidungen, Konkurrenzstrategien, Marktentwicklungen, Glück usw. gewinnen bzw. verlieren sie an Wettbewerbskraft. Die Bindung an einen einzigen Lieferanten kann dazu führen, dass man die nachlassende Leistungskraft dieses Lieferanten nicht bemerkt und auch die Verbesserung potentieller neuer Lieferanten übersieht. Der Einkauf muss also permanent auf der Suche nach neuen Lieferanten sein. Ggf. kann er auch versuchen, Lieferanten aus anderen Branchen zu qualifizieren.

In einem drastischen Beispiel wurde der A-Lieferant nach der Ausschreibung nicht mehr berücksichtigt zugunsten zweier B-Lieferanten. Schon kurze Zeit später führten Qualitätsprobleme bei den B-Lieferanten dazu, dass die Rohwaren ausgingen und die Produktion angehalten werden musste. Die Verantwortlichen hatten zusätzlich längere Zeit die Information geheim gehalten, dass es zu Lieferproblemen kommen könnte. Reklamationen wur-

den als Einzelfälle bezeichnet. Aus Sicht der Verantwortlichen kann man das verstehen, weil sie die drastischen Konsequenzen vermeiden wollten. Denn es stellte sich heraus, dass keine adäquate Risikoprüfung durchgeführt wurde. Erschwerend kam hinzu, dass der A-Lieferant kurzfristig nicht wieder einspringen konnten, weil er sich nur für die vorhandenen Aufträge mit Rohwaren eingedeckt hatte.

Know-how

Wenn es sich um ein Produkt handelt, das nicht spezifisch für den Kunden entwickelt werden muss, ist die kundenspezifische Mengendegression begrenzt. Dann können viele Lieferanten mit unterschiedlichem Know-how zu besseren Ergebnissen führen. Wenn es um eine spezielle Entwicklung geht, kann es von Vorteil sein, dass der Kunde zusammen mit dem Lieferanten die Entwicklung durchführt oder das geistige Eigentum vom Lieferanten kauft, um danach die Anzahl möglicher Lieferanten wieder zu erhöhen. Lieferanten versuchen sich abzusichern, indem sie Strafzahlungen (Penalties) vereinbaren für den Fall, dass die geplanten Absatzmengen nicht erreicht werden. Wenn sie clever sind, beziehen sie alle Zahlungen verzinslich auf den Startzeitpunkt des Vertrages, so dass auch verspätete Abnahmen nicht zu Zinsbelastungen des Lieferanten führen.

Entwicklung von Lieferanten

In einigen Fällen kann es sein, dass es nur sehr wenige Lieferanten gibt, die direkt liefern können. Langfristig lohnt es sich dann, Firmen zu identifizieren, die ähnliche Produkte fertigen oder auch die notwendigen Fertigungstechniken beherrschen. Sie können dann entwickelt werden mit dem Ziel, zusätzliche Lieferanten zu qualifizieren. Derzeit stellen einige unvorsichtige Manager fest, dass sie ganz schnell neue Lieferanten brauchen könnten. Das dürfte in vielen Fällen nicht sofort gelingen, weil die Qualifizierungsphase viel Zeit in Anspruch nimmt. Zudem haben viele Lieferanten genug zu tun, ihre bisherigen Kunden pünktlich zu bedienen.

Politische und soziale Aspekte

Gerade im Energie- und Rohstoffmarkt zeigt sich, dass viele Lieferanten in politisch riskanten Gebieten sitzen. Russland als wichtigster Gaslieferant für Deutschland hat eine so starke Position aufgebaut, dass die Preise schon nach der Invasion in die Ukraine explodiert sind und mit jeder Kürzung weiter steigen. Es stellt ein Musterbeispiel dar, wie man sich nicht von einem Lieferanten abhängig machen darf, auch wenn das in guten Jahren niedrige Energiekosten gebracht hat. Bei anderen Rohstoffen wie Kobalt oder Lithium erfolgt der Abbau unter fragwürdigen Bedingungen, was die Umwelt und die Arbeitsbelastungen angeht. Ein Aufbau von Lieferanten, welche nicht unter diesen Problemen leiden, wäre sicher vernünftig, auch wenn das in guten Zeiten Ergebnis kostet.

Ausnahmen

Trotz zahlreicher Risiken bei der Beschränkung auf sehr wenige Lieferanten gibt es Ausnahmen, bei deren Vorliegen ein Unternehmen kaum um Single Sourcing herumkommt. Wie beschrieben kann ein Grund darin liegen, dass die Startauszahlungen z. B. für Forschung und Entwicklung beim Lieferanten prohibitiv hoch sind. Im Weiteren entschließen sich Lieferanten in einigen Fällen, direkt an der Fabrik des Auftraggebers zu produzieren (Wall to Wall), zumal eine Zulieferfabrik direkt in der Nähe zumindest die Transportrisiken reduziert. Allerdings muss dann der Zulieferer so gemanagt werden, dass er nicht selbst schnell lieferunfähig wird, wenn seine Supply Chain reißt.

Kalkulationen

Je nach Situation kann es sein, dass Single Sourcing nicht zu vermeiden ist. In allen anderen Fällen sollte aber ermittelt werden, ob insb. die erhöhten Risiken die Kosteneinsparung rechtfertigen. Somit muss berechnet werden, wie hoch die wahrscheinlichen Risiken sind. Diese Prüfung ist indirekt bereits in §93 AktG vorgeschrieben. Mit der dort beschriebenen Business Judgement Rule wird die Unternehmensleitung verpflichtet, auf Basis aller Fakten zu entscheiden. Wörtlich: „auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln“. Es dürfte außerhalb jeder Diskussion stehen, dass eine Risikoanalyse bei wichtigen Entscheidungen somit unerlässlich ist.

Der Vorteil des Single Sourcing liegt in den Einsparungen während der betrachteten Periode, die hier mit einem Jahr angesetzt wird. Dieser Zeitraum wird in der Praxis häufig gewählt, zumal auch die Absatzverträge z. B. mit Handelskonzernen meistens über ein Jahr laufen. Die Voraussetzung für die Einsparungen besteht darin, dass alles planmäßig läuft, dass der Lieferant also ohne Qualitätsprobleme die richtigen Mengen zum vereinbarten Zeitpunkt liefert. Aber angesichts der großen Unsicherheiten darf der Beschaffer nicht davon ausgehen, dass es keine Überraschungen gibt, wovon insb. die negativen zu untersuchen sind. Ein kleines Beispiel möge eine denkbare Vorgehensweise zeigen. Das Unternehmen möge durch Single Sourcing 100 T€ einsparen können. Am Beginn steht etwas ganz Schwieriges für stolze Unternehmensführer: Nämlich das

Mögliche Ersparnis durch Single Sourcing:		100 T€/Pe		
Negative Szenarien	Einheit	Kosten	Wahrscheinlichkeit	Gewichtet
S1 Umstieg auf anderen Lieferanten	T€/Pe	60	20,0%	12,0
S2 Kosten Nachproduktion	T€/Pe	100	3,0%	3,0
S3 Produktionsverzögerung	T€/Pe	50	5,0%	2,5
S4 Produktionsstillstand mit DB-Verlust	T€/Pe	1000	12,0%	120,0
Gewichtete Summe	T€/Pe			137,5

Abb. 2: Analyse wichtiger quantifizierbarer Risiken

Eingeständnis, dass eine Handlungsmöglichkeit deutlich schlechter enden kann als geplant. Es ist leider traurige Wirklichkeit, dass in vielen Unternehmen nur ein Szenario betrachtet wird, in guten Fällen ergänzt um eine Ermittlung kritischer Werte. Dabei wird z. B. gefragt, wie weit die Mengen fallen dürfen, bevor das Investitionskriterium von Plus ins Minus springt. Das reicht nicht. Es muss für jede wichtige Entscheidung analysiert werden, was beim Eintreffen schlechterer Szenarien passieren kann. Dies hat allerdings die unangenehme Folge, dass die Unternehmensleitung die Auswahl einer Handlungsmöglichkeit rechtfertigen muss, da die Analyse gezeigt hat, dass die Handlungsmöglichkeit in einem schlechten Szenario (z. B. Änderung der Konsumentenwünsche, bessere Konkurrenzprodukte usw.) floppen würde.

Im konkreten Fall sei angenommen, dass in Szenario 1 ein Umstieg auf einen anderen und dann teureren Lieferanten notwendig wird, weil der Billiganbieter Qualitätsprobleme bekommen hat und die Mengen nicht liefern kann. Szenario 2 nimmt an, dass der Lieferant immer mal wieder später liefert, so dass nachproduziert werden muss. Szenario 3 beinhaltet, dass die Ware nicht pünktlich fertig wird, weil der Rohstoff zu spät eintrifft. In Szenario 4 fällt sogar die Produktion wegen Rohstoffmangels aus und kann nicht mehr nachgeholt werden, so dass Deckungsbeiträge verloren gehen. Offensichtlich können die 4 Szenarien nur eine kleine Auswahl darstellen; denn es gibt unendlich viele Szenarien, die nicht alle analysiert werden können. Für das Beispiel in **Abb. 2** sind Kosten angenommen, die in der betrachteten Periode anfallen können, wenn das jeweilige Szenario eintritt. Dazu gibt es grobe Schätzungen der Eintrittswahrscheinlichkeiten, wobei vereinfachend angenommen wird, dass die Ereignisse unabhängig voneinander sind. Die Wahrscheinlichkeitsgewichteten Kosten werden aufaddiert, so dass das Unternehmen einen ersten Ansatzpunkt

hat, welcher Schaden beim Single Sourcing auftreten kann.

Der Erwartungswert der zusätzlichen Kosten liegt bei 137,5 T€/Pe und übersteigt damit die mögliche Einsparung. In diesem einfachen Fall wäre es für das Unternehmen vorteilhafter, die Beschaffung auf mehrere Lieferanten zu verteilen, um die Risiken zu reduzieren.

Das Problem der Bewertung von Risiken wird dadurch vergrößert, dass der Einkauf von niedrigen Einkaufspreisen profitiert. Die Probleme z. B. aufgrund von Qualitätseinbußen hat aber später die Produktion über schlechtere Produktivität zu tragen. Im schlimmsten Fall der Lieferunfähigkeit ist dann auch der Vertrieb der Verlierer aufgrund entgangener Deckungsbeiträge. Controller sind also gefordert, bei Problemen die tatsächlichen Ursachen (Root Cause) herauszufinden.

Integration qualitativer Faktoren

Nicht immer lassen sich alle Risiken erfassen und monetarisieren, wie es für das obige Beispiel notwendig ist. Dies gilt erst recht, wenn mehrere unterschiedliche Probleme auftreten können. Dazu kommen nicht oder nur sehr schwer quantifizierbare Faktoren. Um diese einzubeziehen, wurde die Methode der Total Cost of Ownership auf TCOplus erweitert (vgl. Hoberg (2021); S. 1 ff.). Sie verzichtet auf das Umrechnen finanzieller Faktoren in Punkte, so dass die Problematik fehlerhafter Umrechnungen reduziert wird.

Zunächst werden die finanziellen Kriterien zusammengefasst, z. B. in der Barwertsumme (Net Present Value = NPV) aller durch die Entscheidung ausgelösten Auszahlungen. Der NPV der besten Handlungsmöglichkeit wird 100% gesetzt. Die anderen Handlungsmöglichkeiten erhalten einen geringeren Wert gemäß ihrem zusätzlichen Kapitalwert (NPV). Dann erfolgt die Bewer-

tung der nicht/schwer quantifizierbaren Faktoren. Bei Beschaffungsentscheidungen können das z. B. folgende Kriterien sein:

- Liefertreue
- Flexibilität bei Änderungen
- Informationen über den Markt und über technische Neuerungen
- Unterstützung bei Weiterentwicklungen usw.

Der große Nachteil dieser Kriterien besteht darin, dass sie nicht auf einer metrischen Skala erfasst werden können, was aber notwendig ist, wenn das Unternehmen zu einem Gesamturteil kommen will. Die am wenigsten schlechte Lösung zur Einbeziehung der nicht monetarisierbaren Kriterien besteht in einem Punktbewertungsmodell (Scoring-Modell), mit dem die verschiedenen Kriterien bepunktet werden. Nach Gewichtung erhält man die aggregierten Punktwerte für die qualitativen Kriterien. Auch diese werden wieder so normiert, dass die beste Handlungsmöglichkeit 100% erhält. Im letzten Schritt werden dann die finanziellen und die nicht monetarisierten Werte gewichtet und saldiert. Das Optimum liegt dann bei 100%, so dass man in den Abstufungen sehen kann, wie gut die einzelnen Handlungsmöglichkeiten die Ziele erfüllen.

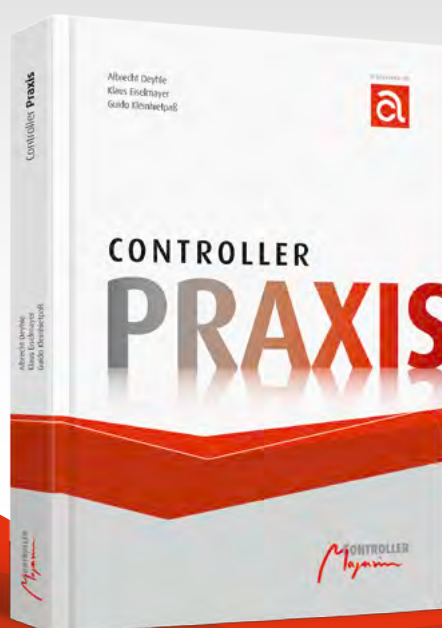
Schlussfolgerungen

Beschaffungsentscheidungen werden im Zeitalter großer Unsicherheit deutlich schwieriger. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen nicht nur ein Szenario prognostizieren (also mit einwertigen Erwartungen arbeiten), sondern dass sie auch mögliche negativere Szenarien berücksichtigen. Gute Handlungsmöglichkeiten müssen sich somit in möglichst vielen Szenarien als gut beweisen. Zumindest muss gefordert werden, dass sie in realistischen Szenarien nicht zum Ruin führen. Entscheidend ist eine nachvollziehbare Risikobewertung im Sinne der Business Judgement Rule. Wenn dies sorgfältig gemacht wird, werden Unternehmen wohl nur in Ausnahmefällen Single Sourcing praktizieren. Denn die Vorteile einer geringen Lieferantenanzahl müssen um die erwarteten Risikokosten vermindert werden. Nicht monetarisierte Aspekte sollten mit der Methode TCOpus integriert werden. Darüber hinaus darf nicht vergessen werden, dass Beschaffungen dynamisch, also als Daueraufgabe, gesehen werden müssen. Aktuelle Lieferanten müssen in ihrer Leistung kontrolliert und verbessert werden. Potentielle Lieferanten müssen aufgespürt und dann entwickelt werden. Die Einkaufsgruppe darf

nach den Jahresgesprächen nicht ermattet zurücksinken, sondern muss weiterarbeiten nach dem abgewandelten Motto von Sepp Herberger: Nach der Einkaufsentscheidung ist vor der Einkaufsentscheidung! ■

Literatur

- Hoberg, P. (2011): *Optimale Bestellmengen bei Rabattstaffeln*, in: WiSt 9/2011, 40. Jg., S. 494-498.
- Hoberg, P. (2018): *Einheiten in der Investitionsrechnung*, in: WiSt, 47. Jg., 4/2018, S. 468-474.
- Hoberg, P. (2019): *Verbesserter Vergleich von Preisen und Stückkosten*, in: Der Betrieb, 50/2019, 72. Jg., S. 2753-2758.
- Hoberg, P. (2021): *Von Total Cost of Ownership (TCO) zu TCOpus*, in: https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Investitionsrechnung/von-total-cost-of-ownership-tco-zu-tcoplus.html?sphrase_id=57499347.
- Hoberg, P. (2022): *Vollständige Ermittlung von Einstandspreisen*, in: Controlling-Journal 2022, S. 64-73.
- Varnholt, N., Hoberg, P., Gerhards, R., Wilms, S.: *Investitionsmanagement – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Umsetzung mit SAP®*, Berlin/Boston 2018.
- Varnholt, N., Hoberg, P., Gerhards, R., Wilms, S., Lebefromm, U.: *Operatives Controlling und Kostenrechnung – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendung mit SAP S/4HANA*, 3. Auflage, Berlin/Boston 2020.



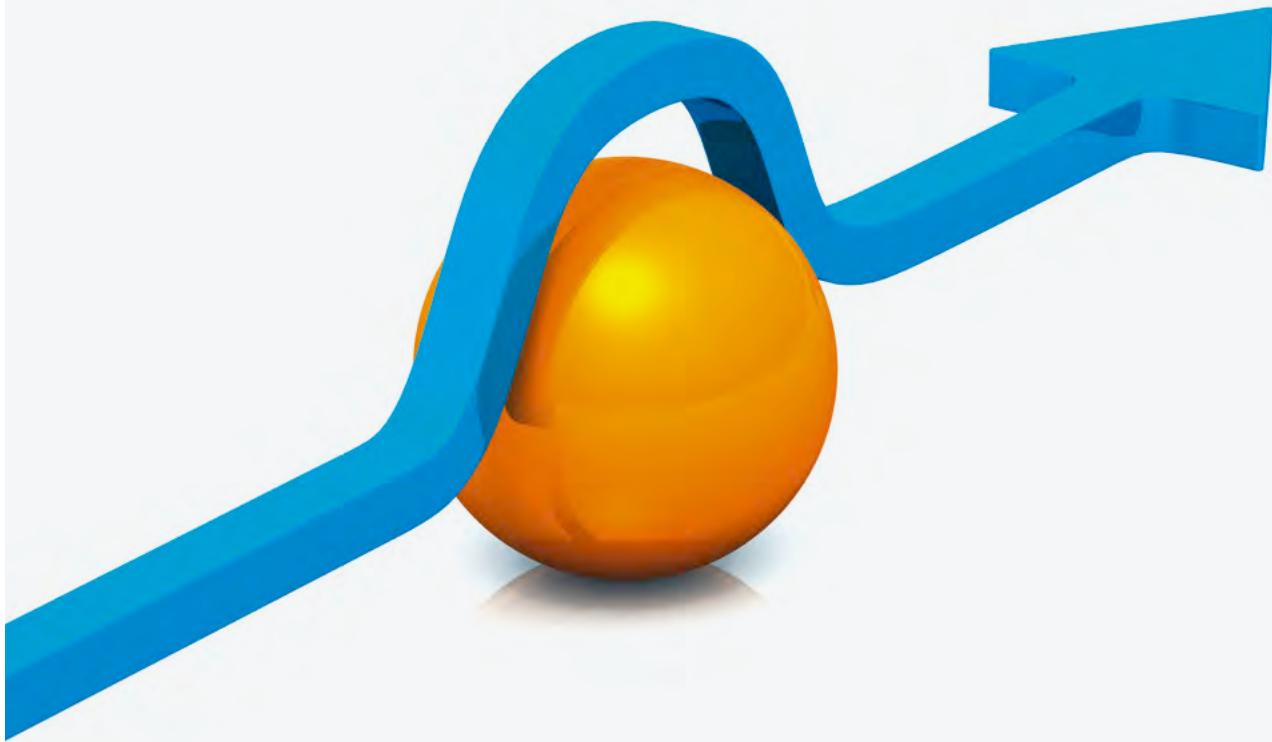
Bestseller mit Basiswissen

Effektives Controlling erfordert Fachwissen und Verhaltenskenntnisse

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

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

Autoren: Albrecht Deyhle, Klaus Eiselmayr, Guido Kleinhietaß
ISBN: 978-3-7775-0047-8, Umfang: 352 Seiten
Buch: 49,95 €, eBook: 44,99 €



Einfluss der Agilität auf das Supply-Chain-Controlling

Eine empirische Analyse. Wolfgang Becker / Christoph Feichtinger / Johanna Langer

Der Begriff Agilität ist in aller Munde und gewinnt sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis stark an Bedeutung. Um der zunehmenden Wettbewerbsintensität und den sich stetig ändernden Kundenanforderungen gerecht zu werden, ist es für Unternehmen zunehmend unabdingbar, ein ganzheitlich agiles Management zu konzipieren und umzusetzen.¹ Damit es Unternehmen gelingt, auf Marktveränderungen schnell und flexibel zu reagieren, ist die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens entlang der Supply Chain zu betrachten. Das Controlling hat in diesem Zusammenhang Effizienzpotentiale rechtzeitig zu identifizieren und somit Wettbewerbsvorteile zu generieren. Der vorliegende Beitrag konzentriert sich im Speziellen auf den Einfluss der Agilität auf das Supply-Chain-Controlling. Hierzu wurden Experteninterviews durchgeführt.



Summary

Damit es Unternehmen gelingt, auf Marktveränderungen schnell und flexibel zu reagieren, ist die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens entlang der Supply Chain zu betrachten. Das Controlling hat in diesem Zusammenhang Effizienzpotentiale rechtzeitig zu identifizieren und somit Wettbewerbsvorteile zu generieren. Der vorliegende Beitrag konzentriert sich im Speziellen auf den Einfluss der Agilität auf das Supply-Chain-Controlling. Hierzu wurden Experteninterviews durchgeführt.



**Prof. Dr. Dr. habil.
Wolfgang Becker**

ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Emeritus des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Bamberg, Direktoriumsmitglied im Kompetenzzentrum Geschäftsmodelle in der digitalen Welt; Mitglied im Beirat des Aalener Instituts für Unternehmensführung (AAUF); Gründer und Seniorpartner der Scio GmbH, Erlangen.
wolfgang.becker@uni-bamberg.de

Autor(en)	Definition
Goldman/ Nagel/ Preiss (1995)	Agility means delivering value to customers, being ready for change, valuing human knowledge and skills, and forming virtual partnership.
Fliedner/ Vokurka (1997)	Agility is an ability to produce a broad range of low-cost, high quality products with short lead times in varying lot sizes, built to individual customer specification.
Katayama/ Bennett (1999)	Agility relates to the interface between the company and the market. Agility acts as a pillar to improve competitiveness and the business prospects.
Christopher (2000)	Agility is defined as the ability of an organization to respond rapidly to changes in demand, both in terms of volume and variety.
Mason-Jones/ Naylor/ Towill (2000)	Agility means using market knowledge and virtual corporation to exploit profitable opportunities in a volatile market place.
Tolone (2000)	Agility implies effectively integrating supply chain and forging close and long term relationship with customers and suppliers.
Aitken/ Christopher/ Towill (2002)	Agility is an ability to have visibility of demand, flexible and quick response and synchronized operations.
Highsmith (2004)	It is the ability to both create and respond to change in order to profit in a turbulent business environment.
Narasimhan/ Swink/ Kim (2006)	Ability to efficiently change operating states in response to uncertain and changing demands placed upon it.
Worley/ Lawler (2010)	Agility is a dynamic organization design capability that can sense the need for change from both internal and external sources, carry out those changes routinely, and sustain above-average performance.
Tseng/ Lin (2011)	Agile enterprises are concerned with change, uncertainty and unpredictability within their business environment and with making an appropriate response
Becker (2021)	Agilität ist eine dynamische Organisationsform mit der Fähigkeit, auf interne und externe Veränderungen durch flexible Prozesse, selbstverantwortenden Mitarbeiter und unter Zuhilfenahme von Kooperationen (Kunden und Lieferanten) sowie durch flexible Instrumenten, Methoden und Technologien mit dem Ziel der Befriedigung der Kundenbedürfnisse zur Erreichung der Wertschöpfung zu reagieren.

Abb. 1: Übersicht Definitionen zu Agilität

Agilität und agiles Management

In der Wissenschaft tauchte der Begriff ‚agil‘ erstmals 1950, basierend auf den systemtheoretischen Überlegungen von Bales² auf.³ Bereits in den 1940er Jahren hatte dieser zwölf Kategorien zum Gruppenverhalten aufgestellt und in vier Funktionsprobleme gebündelt. Dies sollte die Grundlage des späteren Agil-Schemas bilden. Die Weiterentwicklung der Überlegung hin zum Subsystem menschlichen Handelns erfolgte insbesondere durch den Soziologen Talcott Parsons⁴, der ein in der soziologischen Theorie breit beachtetes Phasenmodell entwickelte, das die folgenden vier Dimensionen differenziert:

- Adaption als die Fähigkeit, sich auf veränderte äußere Rahmenbedingungen einzustellen,
- Goal Attainment als die Fähigkeit, Ziele zu definieren und zu verfolgen,
- Integration als die Fähigkeit, diese in betriebliche Abläufe zu integrieren und
- Lancy als die Fähigkeit, grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten.⁵

Parsons kann also als Vordenker der Agilität gesehen werden, auch wenn dies nicht den intendierten Bestrebungen entspricht. Das Agil-Schema diene nämlich vor-

rangig zur Klärung der Stabilitätsbedingungen sozialer Systeme und entspricht somit nicht in jeder Beziehung der betriebswirtschaftlichen Sicht auf die Agilität.⁶ Agilität in der Managementlehre ist wohl eher mit dem lateinischen Begriff ‚agilis‘ (beweglich, leicht zu führen) in Verbindung zu setzen. Als Grundlage der Agilität sieht Conboy die Konzeptionen der flexiblen Organisation sowie der schlanken Organisation, welche auch als lean production Bekanntheit erlangte.⁷ Obwohl es ältere Ansätze gibt, kann aus heutiger Sicht der Lehigh Report als Auftakt der Verbindung der Organisationslehre mit der Begrifflichkeit der Agilität gesehen werden.⁸ **Abb. 1** gibt einen Überblick über verschiedene Definitionsansätze der Agilität. Jedoch kann aufgrund der Fülle der Begriffsdefinitionen kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Die Darstellung erfolgt in Anlehnung an Förster/Wendler und Dahmardeh/Banihashemi.⁹

Der vorliegende Beitrag orientiert sich an der Definition von Becker, um die dort vorzufindende Performance-Orientierung im Kontext der Wertschöpfung nutzen zu können.

Zur Definition des agilen Managements herrscht noch kein Konsens in der wissenschaftlichen Literatur;¹⁰ es



**Christoph
Feichtinger**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Controlling der Universität Bamberg.
christoph.feichtinger@uni-bamberg.de

Autor(en)	Definition
Leute (2014)	[Agiles Management] emergiert aus Vorgaben an Zielplanung, Teamführung, Arbeitsorganisation, Qualitätsmanagement und Controlling. Es legt Wert auf die Vermittlung impliziten Wissens im Team und entkoppelt es von Einflüssen der umgebenden Organisation. Es kooperiert über Stellvertreter auch über die Teamgrenzen hinaus und betont die Orientierung an den subjektiven und temporalen Wertvorstellungen des Kunden. Agiles [Management] induziert und forciert einen zyklisch-reflektierenden Prozess. Agiles [Management] setzt gleichzeitig auf ein enges, sich vertrauendes Team, in welchem die Gewährung von Freiräumen und die inhärente Suche nach Emergenz mit der Wahrung von Disziplin und Lernbereitschaft balanciert wird.
Pfeiffer/ Sauer/ Ritter (2014)	[Agiles Management] legt Wert auf kurzzyklische Iterationsphasen und die Herstellung schon frühzeitig demonstrierbarer Zwischenergebnisse, die ein schnelles Feedback aus dem Nutzungskontext erlauben. Damit entsteht potenziell die Option auf häufiges Erleben von Erfolgen, zumindest aber auf das Vermeiden großer Misserfolge.
Fischer (2015)	Wir sprechen vom agilen Management, wenn [...] auf der individuellen Ebene die Eigenverantwortung maximal gestärkt ist: wenn also Mitarbeiter Entscheidungen treffen dürfen, weil sie dazu befähigt werden. Dies geht einher mit einer über das rein Fachliche hinausragenden Kompetenz der Selbstorganisation der Mitarbeitenden.
Lange (2015)	Agiles Management bedeutet nicht nur, Projekte nach agilen Prinzipien zu führen, sondern das gesamte Geschäft agil zu leiten.
Wolf/ Preuss/ Reupke-Sieroux (2015)	Agiles Management heißt [...], dass sich ein Manager als Dienstleister für seine Mitarbeiter bzw. Teams versteht, der sie in die Lage versetzt, selbst Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen.
Weinreich (2016)	Agiles Management bietet die Möglichkeiten, die es braucht, um in einem sich schnell verändernden, komplexen Umfeld nicht nur zu überleben, sondern daraus für das eigene Unternehmen Nutzen zu ziehen. Im Unternehmen muss dafür ein Bewusstsein und müssen Methoden etabliert werden, die in der Lage sind, Veränderungen aufzuspüren, ihre Risiken und Chancen auszuloten und sehr schnell Lösungen zu entwickeln. [...] Förderlich sind der enge Kontakt zu Kunden und interdisziplinäres, netzwerkartiges Arbeiten.
Deeken/ Fuchs (2018)	[Agiles Management ist] Methodenkompetenz und zugleich ein Mind-Set, welches die notwendige Flexibilität und Geschwindigkeit für das Unternehmen und jeden Mitarbeiter schafft, um auf operativer und strategischer Ebene die normativen Ziele erfolgreich umsetzen zu können.
Hofert (2018)	[Agiles Management ist] eine dynamische Haltung, ein Mindset, das Veränderung als Dauerzustand begreift.
Niedergesäß (2018)	[Agiles Management ist eine] schnelle Anpassungsfähigkeit an Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse, kurze Prozesszyklen und mitarbeiterzentrierte Führung [...].
Becker (2021)	Das Agile Management beinhaltet Methoden-, Instrumenten- sowie Technologiekompetenzen und stellt sich vorwiegend als ein dem Management innewohnendes Mind-Set dar, das für Unternehmen, die im Falle hoher Wettbewerbsintensität erforderliche Flexibilität und Geschwindigkeit schafft, um gesetzte Ziele im strategischen und operativen Entscheidungshorizont erfolgreich umsetzen zu können.

Abb. 2: Übersicht Definitionen zu Agiles Management

wird vorrangig mit agilem Projektmanagement in Verbindung gesetzt. Grundsätzlich kann jedoch festgestellt werden, dass das Vorhandensein von Agilität als Voraussetzung agilen Managements zu sehen ist. **Abb. 2** bietet einen Überblick über verbreitete Definitionen des agilen Managements.¹¹ Im weiteren Verlauf wird die Definition von Becker aufgrund ihrer weiten Sicht und wegen des Zusammenhangs zur Wertschöpfung präferiert.

Supply-Chain-Controlling

Das Supply-Chain-Management (SCM) trägt wesentlich zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen und somit zur Wertschöpfung des Unternehmens bei; es bedarf demnach eines spezifischen Controllings.¹² In diesem Rahmen gewinnt das sogenannte Supply-Chain-Controlling (SCC) zunehmend an Bedeutung.¹³ Das Controlling der Supply Chain stellt ein Subsystem der Unternehmensführung dar und umfasst Aufgabenbereiche rund um die Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette.¹⁴ Allgemein übernimmt das SCC die Funktion der Führungsunterstützung für das SCM.¹⁵ Dabei sind insbeson-

dere die Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen und die Versorgung des SCM mit diesen von hoher Bedeutung.¹⁶ Darüber hinaus gilt die Koordination der Prozesse und der Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmensbereiche als eine der Hauptaufgaben des SCCs. In Bezug darauf zeichnet sich das SCC vor allem durch die bereichs- und unternehmensübergreifende Koordination zur Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette aus.¹⁷ Die verschiedenen Supply-Chain-Partner müssen bestmöglich aufeinander abgestimmt werden, so dass sich die Wertschöpfung des gesamten Netzwerkes steigert.¹⁸

Empirische Untersuchung

Um einen auch empirischen Zugang zur aufgegriffenen Thematik zu finden, wurde eine methodisch dem explorativen Ansatz folgende Erhebung¹⁹ realisiert. Die empirische Untersuchung erfolgte auf der Grundlage von zehn leitfadengestützten Experteninterviews, um detaillierte Aussagen über besondere Wissensbestände der Wirtschaftspraxis zu rekonstruieren.²⁰ Unter dem Begriff Experte wird eine fachkundige Person verstanden,



Johanna Langer

war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Controlling der Universität Bamberg und ist heute im Supply-Chain-Management tätig.
johanna-theresa.langer@web.de

die über Sonderwissen verfügt und dieses auf Anfrage weitergibt.²¹ In der vorliegenden Arbeit ist das Expertenwissen an eine Funktion bzw. Berufsrolle gebunden. Die Identifikation geeigneter Unternehmen und die Auswahl der Experten erfolgte mittels einer Online-Recherche. Über verschiedene Netzwerke und Institutionen, die im Kontext der Agilität im SCC als allgemein anerkannt gelten, wurden Probanden kontaktiert und letztlich zehn Interviewpartner gewonnen. Aufgrund der räumlichen Distanz sowie der zeitlichen und Corona-bedingten Einschränkungen der Gesprächspartner, fanden die Experteninterviews über Videotelefonie mittels der Software 'Microsoft Teams' statt. Um die Vollständigkeit der diskutierten Themen zu gewährleisten, wurde während des Interviews stets mithilfe des Leitfadens gearbeitet. Die Auswertung der Interviews erfolgte schließlich anonymisiert. Mit der Zusendung des Leitfadens stimmten die Probanden der Verarbeitung ihrer Daten zum Zweck dieser Forschungsarbeit zu. Die inhaltlich-thematische Analyse der Daten folgte der Methodik nach Mayring.²² In Anlehnung an Eisenhardt²³, wurden die Probanden, zu folgenden Themenschwerpunkten befragt:

Begriffsverständnis von Supply-Chain-Controlling

Alle zehn Experten stimmten der vorgelegten Begriffsdefinition für Agilität bzw. agiles Management sowie SCC zu.

Einfluss der Agilität auf das Supply-Chain-Controlling

Der Agilitätsgrad der befragten Unternehmen erscheint relativ ausgeglichen. Während fünf Probanden den Grad der Agilität ihres Unternehmens als sehr hoch einstufen, sehen sich vier weitere Teilnehmer eher im niedrigeren Bereich. Einer der Befragten positioniert sein Unternehmen im Mittelfeld. Insgesamt kann festgestellt werden, dass alle Probanden, welche zu dieser Frage eine Antwort geben konnten, mehr Transparenz über die Supply Chain vom SCC fordern. Die Probanden (sechs von zehn) wiesen im Speziellen darauf hin, verstärkt auf Daten zurückzugreifen; sei es aus internen oder externen Quellen. In diesem Kontext wird von den Probanden (vier von zehn) besonders auf verschiedene Data Analytics-Formen hingewiesen, u. a. Predictive Analytics und Prozess-Datamining. Daraus könnte geschlossen werden, dass die Probanden zu-

künftig verstärkt von Schwankungen innerhalb der Supply Chain ausgehen und diese mit Hilfe von Data Analytics besser handhaben möchten.

Einfluss der Agilität auf den Einsatz von Instrumenten, Methoden und Werkzeugen

Zur Unterstützung von Controlling-Aufgaben werden meist Instrumente des Controllings herangezogen. Unter Instrumenten werden – nach dem allgemeinen Konsens – betriebswirtschaftliche Hilfsmittel zur Erfüllung von Controlling-Aufgaben verstanden.²⁴ Damit Prozesse zielführend gesteuert werden können ist es hilfreich, das Umfeld des Unternehmens bzw. den Wettbewerb zu analysieren. In diesem Zusammenhang rückt das Benchmarking in den Fokus. Hierbei werden die eigenen Leistungen kontinuierlich mit den Leistungen der Konkurrenz verglichen.²⁵ Bei der Umsetzung einer agilen Supply Chain gilt das Benchmarking gar als zentrale Aufgabe, betont einer der Befragten. Dadurch können neue Maßstäbe für zukünftige Pläne gesetzt und gleichzeitig die Orientierung am relevanten Markt erhöht werden. Damit wird außerdem die externe Sicht gestärkt und die Weiterentwicklung des Unternehmens bzw. der Supply Chain sichergestellt. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, einen internen Vergleich in Form eines internen Benchmarkings durchzuführen. Durch den Vergleich mit anderen Standorten können Prozesse und Methoden innerhalb einer Organisation optimiert werden und so die Entwicklung der Supply-Chain-Agilität fördern. Durch die zunehmende Umweltdynamik rückt weiterhin das Durchführen von Prognosen, das sogenannte Forecasting, in den Vordergrund. Sieben der zehn Befragten betonen dies und führen an, dass damit die Reaktionsfähigkeit auf unvorhersehbare Veränderungen steigt. Forecasting-Tools verbessern allgemein die Präzision entlang der Supply Chain und fördern proaktives Handeln mithilfe von Forecast-Szenarien. Die empirische Studie zeigte außerdem, dass unternehmensinterne Daten und deren Qualität zunehmend an Bedeutung gewinnen. Liegen die Daten vor, so müssen sie auch gewinnbringend und effektiv verarbeitet werden. Das erfordert eine eindeutige Digitalisierungsstrategie, gepaart mit einer standardisierten und stabilen Infrastruktur. Für eine sinnvolle Verknüpfung der Informationen soll ein zentral integriertes Datenmodell dienen, das die Daten zusammenführt, integriert und für alle Beteiligten nutzbar macht

(„Data Lake“). Nur so gelingt es Unternehmen, das Potenzial der IT vollständig auszuschöpfen und die gesamte Supply Chain datengetrieben und transparent zu gestalten. Mithilfe der gewonnenen Daten wird es den Akteuren ermöglicht, schneller zu reagieren und Entscheidungen sicherer zu treffen. Ein Proband betonte, dass bisherige Controlling-Instrumente zu kurz greifen und überdacht werden sollten.

Barrieren bei der Umsetzung

Als größte Barriere bei der Umsetzung einer agilen Supply Chain werden von der Hälfte der Befragten (fünf von zehn Teilnehmer) die Mitarbeiter angesehen. Gerade sie müssten sich zuerst auf die neue Organisationsform einstellen und aktiv fördern. Dies kann laut einem Befragten nur durch eine passende Schulung erreicht werden. In diesem Zusammenhang wurde von vier Probanden erwähnt, dass die Unternehmung allem voran die passende Unternehmenskultur bieten müsste, um in allen Bereichen des Unternehmens agil arbeiten zu können. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass zukünftig verstärkt auf Data Analytics, Forecasting und Benchmarking zurückgegriffen wird. Vier Teilnehmer nannten in diesem Kontext, dass oftmals die Datenqualität zu schlecht sei oder dass es Probleme bei der Datenverarbeitung gäbe. Des Weiteren nannte einer der Befragten, dass die Daten von den Kunden nicht bereitgestellt werden würden und dadurch kein transparentes Arbeiten möglich sei. Zwei Probanden gingen im Speziellen auf das Controlling ein. Einer von beiden verdeutlichte, dass die Planung insgesamt verkürzt werden sollte. Ein weiterer Teilnehmer merkte an, dass das Controlling insgesamt agiler aufgestellt werden sollte.

Chancen durch die Umsetzung

Im Rahmen der Umsetzung einer agilen Supply Chain wird die Wettbewerbsfähigkeit als besondere Chance angesehen. Für zwei der Befragten stellen außerdem Kosteneinsparungen eine wesentliche Chance dar. Ein weiterer Proband nannte eine Verbesserung der Finanz-Kennzahlen sowie die Optimierung der Lagerkapazitäten, welche durch die Optimierung mithilfe von Data Analytics und der Forecasts begünstigt werden sollte. Ebenfalls nannte ein weiterer Proband, dass durch die Verbesserung der Forecasts die Bestandsverfügbarkeit sowie allgemeine Verfügbarkeit optimiert wird. Des Weiteren führten die Teilnehmer an, dass

mit der Umsetzung einer agilen Supply Chain eine Imageverbesserung des Unternehmens einhergeht. Durch die bessere Anwendbarkeit der Daten und der daraus resultierenden Erkenntnisse wird es Unternehmen ermöglicht, den Kundenfokus zu stärken. Dies wiederum hätte zur Folge, dass die Kundenzufriedenheit steigt. Das Controlling würde hierbei wiederum die benötigten Informationen bereitstellen.

Zusammenfassung und Fazit

Abschließend lässt sich das Fazit ziehen, dass Agilität im Supply-Chain-Controlling

in jüngster Zeit sowohl in der Forschung als auch in der Praxis vermehrt an Popularität gewinnt. Es kann festgestellt werden, dass in der Praxis ein recht einheitliches Begriffsverständnis existiert. Des Weiteren wird deutlich, dass Informationen, die Daten basiert generiert werden, in Zukunft an Wichtigkeit gewinnen. Insbesondere Controlling-Instrumente, -Methoden und -Werkzeuge, die Aussagen über zukünftige Entwicklungen, wie bspw. Forecasts und Data Analytics werden im Kontext des Supply-Chain-Controllings ebenfalls an Bedeutung zunehmen. Zusätzlich wird das Benchmarking noch stärker ge-

nutzt werden, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Die Probanden sehen hier eine große Chance, in Zukunft flexibler auf Gegebenheiten reagieren zu können. Als größte Herausforderung werden die Mitarbeiter gesehen. Es wird unumgänglich sein, verstärkt Investitionen in Schulungen und Weiterbildungen zu tätigen. In Zukunft sollte gerade von Seiten der Forschung empirisch gesicherte Handlungsempfehlungen für das Controlling im Umgang mit Agilität bereitgestellt werden, um die Wertschöpfung eines Unternehmens und somit die langfristige Existenz sicherzustellen. ■

Literatur

Arnold, Ulli/Eßig, Michael/Kummer, Sebastian/Stölzle, Wolfgang/Weber, Jürgen (2005): Supply (Chain) Controlling zwischen Rückstand und Fortschritt: Thesen zum Entwicklungsstand einer dynamischen Disziplin, in: *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 17. Jg., Nr. 1, S. 41-48

Bales, Robert F. (1940): The concept 'situation' as a methodological tool, *Oregon*

Becker, Wolfgang/Baltzer, Björn/Ulrich, Patrick (2014): Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Stuttgart

Becker, Wolfgang/Feichtinger, Christoph/Adamowski, Beate (2019): Agiles Management in digitalen Geschäftsmodellen – eine empirische Untersuchung, in: *Der Betriebswirt*, 61. Jg., Heft 2, S. 103-117

Becker, Wolfgang/Feichtinger, Christoph/Becker, Nico/Langer, Johanna (2021): Agilität im Supply-Chain-Controlling – eine empirische Analyse, Bamberg

Becker, Wolfgang/Feichtinger, Christoph/Kraus, Alina/Langer, Johanna (2021): Agilität in mittelständischen Unternehmen – eine empirische Analyse, Bamberg

Conboy, Kieran (2009): Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in: *Information Systems Research*, 20. Jg., Heft 3, S. 329-254

Dahmardeh, Nazar/Banihashemi, Seyyed A. (2010): Organizational Agility and Agile Manufacturing, in: *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 1. Jg., Heft 27, S. 178-184

Darkow, Inga-Lena/Richter, Markus (2004): Supply Chain Controlling, in: *Baumgarten, Helmut/Darkow, Inga-Lena/Zadek, Hartmut* (Hrsg.), *Supply Chain Steuerung und Services: Logistik-Dienstleister managen globale Netzwerke: Best Practices*, S. 113-122

Deeken, Michael/Fuchs, Tobias (2018): Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung. *Praktische Erkenntnisse und Gestaltungshinweise für die Bankenbranche*, Wiesbaden

Eisenhardt, Kathleen (1989): Building theories from case study research, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nr. 1, 1989, S. 57-74

Fischer, Stephan (2015): Die Grenze zwischen Führung und Mitarbeitern verschwimmt, in: *Personalwirtschaft*, 42. Jg., Nr. 9, S. 28-29

Forster, Kerstin/Wendler, Roy (2012): Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen, Dresden

Hofert, Svenja (2018): *Agiler führen*, 2. Aufl., Wiesbaden

Kühl, Stefan (2019): Die überraschende Renaissance eines verstaubten soziologischen Konzeptes. *Wie Praktiker das Wort „agil“ missverstehen*, <https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Working-Paper-2-2019-Die-uberraschende-Renaissance-eines-verstaubten-soziologischen-Konzeptes.pdf>, 16.03.2020

Lange, Stefan (2015): Agile meets Classic @ OTTO GmbH & Co KG, in: *Scherber, Stefan/Lang, Michael* (Hrsg.), *Erfolgsfaktoren wirklich agiler Unternehmen*, S. 71-85, Düsseldorf

Leute, Jörg (2014): Eine neue Definition agilen Projektmanagements – Analyse konzeptioneller Merkmale agilen Projektmanagements, Köln

Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Aufl., Weinheim

Niedergesäß, Sandra (2018): Führungsexzellenz in einer veränderten Arbeitswelt, in: *die Wohnungswirtschaft*, 71. Jg., Nr. 11, S. 56-58

Olbert, Sebastian/Prodoehl, Hans Gerd (2019): 10 Thesen zum Agilitäts-Management in Organisationen, in: *Olbert, Sebastian/Prodoehl, Hans Gerd* (Hrsg.), *Überlebenselixier Agilität: Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert*, S. 1-10, Wiesbaden

Parsons, Talcott (1978): *Action Theory and Human Condition*, New York

Pfadenhauer, Michaela (2005): Aufgleicher Augenhöhe reden: Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experten und Quasi-Experte, in:

Bogner, Alexander/Littig, Beate/Wolfgang, Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, 2. Aufl., S. 113-130, Wiesbaden

Pfeiffer, Sabine/Sauer, Stefan/Ritter, Tobias (2014): Agile Methoden als Werkzeug des Belastungsmanagements? Eine arbeitsvermögebasierende Perspektive, in: *Arbeits-Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 23. Jg., Nr. 2, S. 119-132

Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2009): *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*, 2. Aufl., München

Stölzle, Wolfgang (2002): *Supply Chain Controlling: eine Plattform für die Controlling- und die Logistikforschung?*, in: *Weber, Jürgen/Hirsch, Bernhard* (Hrsg.), *Controlling als akademische Disziplin: Eine Bestandsaufnahme*, S. 283-309, Wiesbaden

Wannenwetsch, Helmut (2014): *Integrierte Material-*

wirtschaft, Logistik und Beschaffung, 5. Aufl., Berlin/Heidelberg

Weinreich, Uwe (2016): *Lean Digitization: Digitale Transformation durch agiles Management*, Berlin/Heidelberg

Werner, Hartmut (2008): *Supply Chain Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling*, 3. Aufl., Wiesbaden

Wolf, Henning/Preuss, Ilja/Reupke-Sieroux, Sandra (2015): *Der agile Manager*, in: *Scherber, Stefan/Lang, Michael* (Hrsg.), *Agile Führung: Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen*, Düsseldorf

Fußnoten

- 1 Vgl. Olbert/Prodoehl (2019), S. 5
- 2 Vgl. Bales (1940).
- 3 Vgl. Förster/Wendler (2012), S. 3ff.
- 4 Vgl. Parsons (1978).
- 5 Vgl. Jensen (1980), S. 66f.
- 6 Vgl. Kühl (2019), S. 2
- 7 Vgl. Conboy (2009), S. 334
- 8 Vgl. Förster/Wendler (2012), S. 9
- 9 Vgl. Dahmardeh/Banihashemi (2010), S. 180; Förster/Wendler (2012), S. VII ff.; Becker/Feichtinger/Adamowski (2019), S. 33; Becker et al. (2021), S. 1
- 10 Vgl. Deeken/Fuchs (2018), S. 7
- 11 Vgl. Leute (2014), S. 213; Pfeiffer/Sauer/Ritter (2014), S. 120; Fischer (2015), S. 28; Lange (2015), S. 85; Wolf/Preuss/Reupke-Sieroux 2015: S. 35; Weinreich (2016), S. 14; Deeken/Fuchs (2018), S. 7; Hofert (2018), S. 87; Niedergesäß (2018), S. 58; Becker et al. (2021), S. 166
- 12 Vgl. Becker/Baltzer/Ulrich (2014), S. 56
- 13 Vgl. Stölzle (2002), S. 2837
- 14 Vgl. Werner (2008), S. 267
- 15 Vgl. Arnold et al. (2005), S. 45
- 16 Vgl. Arnold et al. (2005), S. 47
- 17 Vgl. Becker/Baltzer/Ulrich (2014), S. 221f
- 18 Vgl. Darkow/Richter (2004), S. 113f.
- 19 Vgl. Becker et al. (2021).
- 20 Vgl. Pfadenhauer (2005), S. 113
- 21 Vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr (2009), S. 13177
- 22 Vgl. Mayring (2010), S. 7
- 23 Vgl. Eisenhardt (1989), S. 534ff.
- 24 Vgl. Becker/Baltzer/Ulrich (2014), S. 105
- 25 Vgl. Wannenwetsch (2014), S. 698



Das Unbehagen im Controlling

Aus dem Berufsalltag eines Controllers in der Investitionsgüterindustrie. Alexander Girkingner

Es sei vorangestellt, dass es sich hier weniger um einen wissenschaftlichen Artikel, sondern mehr um einen persönlichen Kommentar handelt. Ich wollte zuerst für mich verstehen, welche Zusammenhänge und Bruchlinien es zwischen Theorie und Praxis gibt. Mein Ziel ist es, mit dem Artikel Interesse zu wecken und zu einem vertieften Nachdenken über Probleme aber auch Chancen im Controlling im Berufsalltag anzuregen.

Vom Controlling-Ideal der Wissenschaft ...

Controlling, das klingt für die Einen abstrakt, für Andere nur nach Kontrolle, für wieder andere nach etwas ganz anderem als es ist oder sein könnte. Um eines der vielen Lehrbücher zu Controlling herauszugreifen hat zum Beispiel Peter Preißler bemerkt, dass Controlling als Begriff in den USA bereits Ende des 19. Jahrhunderts entstanden, im deutschsprachigen Raum jedoch erst seit den 1960er Jahren geläufig ist. Trotz wachsender Bedeutung in den letzten Jahrzehnten würde über Definition, Auf-

gaben, Ziele und Funktionen des Controllings aber noch immer keine Einigkeit herrschen. „Jeder hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeuten sollte, doch jeder meint etwas anderes, wenn er von Controlling spricht.“ Wurde Controlling in den Anfängen noch mit Widerständen begegnet, so ist es laut Preißler



Summary

In dem Artikel beschreibt der Autor, welche Zusammenhänge und welche Bruchlinien es im Controlling zwischen Theorie und Praxis gibt. Ziel ist es, mit diesem Beitrag Interesse zu wecken, zu den eigentlichen Controlling-Aufgaben vorzudringen und zu einem vertieften Nachdenken über Probleme aber auch Chancen im Controlling im Berufsalltag anzuregen.

im Laufe der Zeit zu gegenteiligen Entwicklungen gekommen. Es gäbe heute zu viel Controlling, nicht nur im Finanz- sondern auch in vielen anderen Bereichen wie etwa Produktions-, Personal-, Vertriebs-, oder Logistikcontrolling. Dass der Terminus Controlling mit erheblichen Abgrenzungsproblemen verbunden ist, haben unter anderem bereits Weber/Schäffer in ihrem Buch „Einführung in das Controlling“ erwähnt.

Dieser Befund stellt keine Neuigkeit dar. Die inflationäre Verwendung des Begriffs Controlling hat das Definitionsproblem nicht wesentlich entschärft. In der Ausbildung und aus diversen Lehrbüchern lernen wir, dass sich Controlling als funktionsübergreifendes Steuerungs- bzw. Regelungsinstrument versteht. ‚To control‘ kann aus dem Englischen am Ehesten mit ‚steuern‘ oder ‚regeln‘ übersetzt werden. In der Automatisierungstechnik werden Steuerungen und Regelungen vielfach eingesetzt, etwa in Heizungen, Autos oder Flugzeugen. Diese automatisierten Steuerungen regeln zum Beispiel die Temperatur, die Geschwindigkeit oder die Flughöhe entweder exakt oder in einem bestimmten Zielbereich und steuern bei Abweichungen entgegen. Im wirtschaftlichen Sinne geht es im Controlling letztlich um die Steuerung menschlichen Handelns in einer komplexen Welt und unter Zuhilfenahme von Daten. Die bildhafte Vorstellung eines Schiffes das in eine bestimmte Richtung steuert darf hier ruhig als Gedankenstütze verwendet werden. Controlling übernimmt hier jedoch nicht die Rolle des Kapitäns sondern unterstützt bei der Kurs- bzw. Zielfindung und darin, wie, ob und warum überhaupt Ziele erreicht werden können oder sollen. Der Control Tower eines Flughafens eignet sich ebenfalls gut als Metapher für die Controlling Tätigkeit. Controlling muss dafür sorgen, dass das Flugzeug sicher landet bzw. mögliche Turbulenzen in der Luft sicher bewältigt.

Controlling stellt den Anspruch, eine rationale Unternehmensführung in einer oftmals nicht rationalen Welt zu ermöglichen. Als akademische Disziplin und praktische berufliche Tätigkeit beschäftigt sich Controlling vor allem mit Planung und Kontrolle, Abweichungs- und Kennzahlenanalysen, Reporting und ganz allgemein mit Informationsversorgung für das Management. Im Finanzbereich arbeitet Controlling in der Regel eng mit der Buchhaltung zusammen, die für die externe Rechnungslegung verantwortlich ist. Oft ist Controlling auch direkt für die Kosten-, Erlös-, Ergebnis-, und Leistungsrechnung zuständig. Man könnte die Liste an Aufgaben und Definitionen von Controlling noch beliebig verlängern, beispielsweise dass es eine Unterscheidung zwischen operativem und strategischem Controlling gibt.

Die Wissenschaft hat zweifellos dazu beigetragen, Controlling als relativ junge Disziplin auch praktisch zu verankern. Controlling als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre ist im weiteren Sinne genauso wie die Volkswirtschaftslehre oder Ökonomie den Sozialwissen-

schaften zuzuordnen. Wissen und Erkenntnis können hier nicht nach naturwissenschaftlichen Methoden und Maßstäben generiert werden. Die Anwendung von ausagekräftigen Theorien zur Erklärung und Vorhersage realer Phänomene ist in den Sozialwissenschaften generell ein schwieriges Unterfangen, nicht zuletzt deshalb, weil oft ein eindeutiger Ursache-Wirkungszusammenhang fehlt. Insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre ist es meiner Meinung nach daher angebrachter von Konventionen oder Konzeptionen zu sprechen. Controlling, genauso wie die Buchhaltung, lässt sich vor allem durch Konventionen begreifen, Übereinkünfte, Ideen und allgemeine Regeln wie sie grundsätzlich zu gestalten sind, wobei es im Controlling weniger klare und allgemein akzeptierte Übereinkünfte als in der Buchhaltung wie beispielsweise die IFRS (International Financial Reporting Standards) gibt.

... zum Controlling-Alltag in der Praxis

Aus den bisherigen Ausführungen lässt sich schließen, dass es nicht leicht fällt, Controlling wissenschaftlich einzurahmen. Der Controlling Alltag in der Praxis, und das ist der springende Punkt hier, hat nicht nur mit den bereits erwähnten theoretisch und wissenschaftlich weitläufigen Erklärungs- und Definitionsfragen zu kämpfen, sondern mit vielen neuen und gänzlich anders gelagerten Problemen, die in der theoretischen Auseinandersetzung oftmals unerwähnt bleiben. Ein großes Problem stellt die mangelnde Klärung und Definition von Begriffen dar. Vor allem im Business Jargon sind in den letzten Jahrzehnten unzählige neue Wortschöpfungen, Anglizismen und Formulierungen entstanden, deren vermeintlich große und komplizierte Bedeutungen nur einem kleinen Kreis von Experten zugänglich ist, sich jedoch oftmals auf ganz banale Sachverhalte herunterbrechen lassen. Viele Begriffe, auch

„Viele Ausdrücke und Schlagwörter verwenden wir selbstverständlich, ohne uns mit ihrer tieferen Bedeutung, ihren Zusammenhängen oder auch ihrem Unsinn auseinanderzusetzen.“

wenn sie abstrakt sind und in Abkürzungen verwendet werden, sollten im Berufsalltag genauer erläutert, definiert und kritisch hinterfragt werden. Handbücher oder Manuals in übersichtlicher Form, die regelmäßig überprüft und gegebenenfalls aktualisiert werden, könnten eine hilfreiche Maßnahme darstellen. Viele Ausdrücke und Schlagwörter verwenden wir selbstverständlich, ohne uns mit ihrer tieferen Bedeutung, ihren Zusammenhängen oder auch ihrem Unsinn auseinanderzusetzen. Was nützt mir beispielsweise die in der Wirtschaft



MMag. Alexander Girkinger, MSc.

ist im Controlling in der Investitionsgüterindustrie, Linz/Wien, tätig.
alexander.girkinger@posteo.de

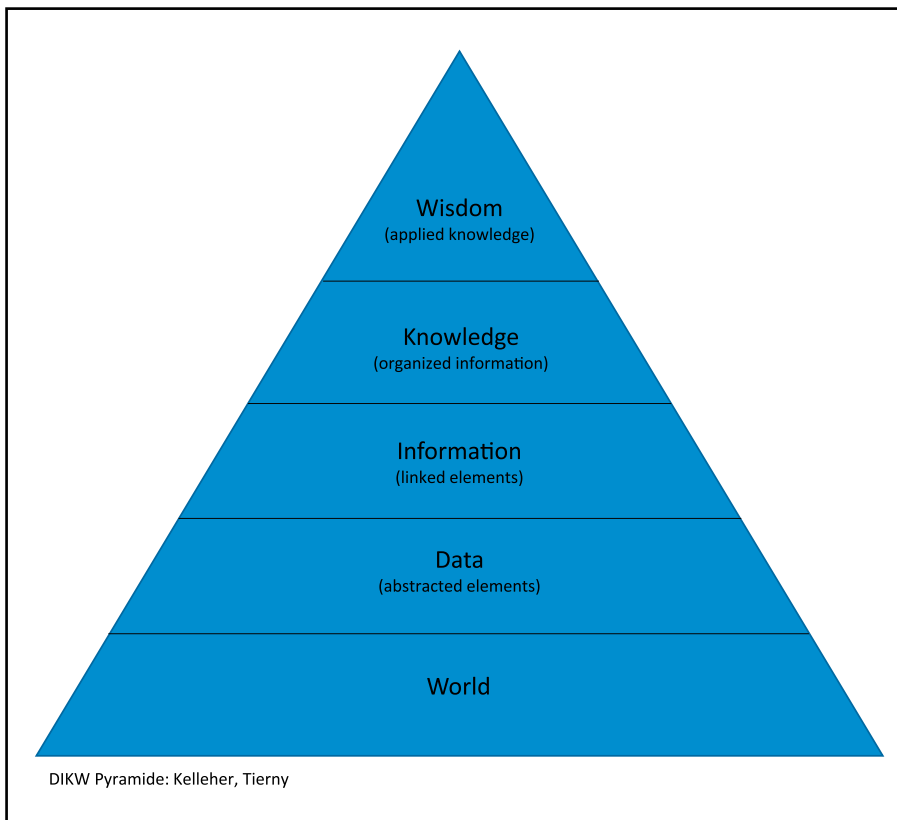


Abb. 1: DIKW Pyramide nach Kelleher, Tierny

viel gepriesene Effizienz, die Dinge richtig zu tun, ohne nach der Effektivität zu fragen, also die richtigen Dinge zu tun. Ich kann beispielsweise lernen, die tägliche E-Mail-Flut so gut es geht zu bewältigen, indem ich nach Prioritäten reihe, schneller lese und antworte. Ich kann mich genauso gut fragen, warum ich täglich so viele E-Mails bekomme und ob es nicht für alle Mitarbeiter besser wäre, einfach weniger E-Mails zu schreiben, dafür gezielter, gehaltvoller und an einen klaren Personenkreis adressiert. Ähnlich verhält es sich mit unzähligen Reports, die gemacht werden, ohne den Sinn dabei zu hinterfragen. Controlling hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einer vielschichtigen Aktivität entwickelt. Im Zentrum stehen dabei Informationen, die man aus Daten gewinnt und die man in einen sinnvollen Zusammenhang bringen soll. Dabei handelt es sich nicht nur um eine rein quantitative und finanzielle Datenanalyse, auch nominale oder ordinale Bezugsgrößen werden gleichberechtigt darin einbezogen. Die Frage der Datenquelle, der Datenauswahl und der Datenqualität ist dabei von entscheidender Bedeutung. Datenbanken müssen im Hintergrund eine immer größer werdende Menge an Daten

speichern. Eine der Kernaufgaben im Controlling besteht heute im Zusammenfassen, Vergleichen, Analysieren, Interpretieren, Visualisieren und Kommunizieren von Daten. Data Science hat sich heute in vielen Wissenschaftsbereichen und Politikfeldern zu einem fixen Bestandteil etabliert und Controlling kann als eine Paradedisziplin in der Anwendung von Data Science betrachtet werden. Controlling muss sich heute neben betriebswirtschaftlichen noch viel grundsätzlichere Fragen stellen. Die zunehmende Digitalisierung und Beschleunigung der Datenverarbeitung lässt oftmals Fragen nach Sinn und Ethik im Umgang mit Daten vermissen.

Heute könnte man Controlling auch mit Datenanalyse beschreiben. Es werden Unmengen an Daten aufbereitet, analysiert und berichtet, nicht nur finanzielle, auch viele andere Informationen, die quantifiziert oder qualitativ dargestellt werden können. Die Zukunft des Controllings könnte noch viel häufiger in der Interpretation und im Bewerten von Informationen liegen. Die Herausforderung besteht immer mehr darin, eine Auswahl aus einer schwer überschaubaren Anzahl an Daten zu treffen, sie aus verschie-

denen Datenquellen zu konsolidieren, bereinigen und aktualisieren, die Datenqualität zu prüfen und Entscheidungen zu Relevanz und Dringlichkeit zu fällen. Datenanalyse ist kein Selbstzweck sondern soll klaren Zielen und Prozessen folgen. Wir wollen die Welt und Probleme mittels Daten besser verstehen lernen, müssen uns gleichzeitig auch mit ethischen Prinzipien der Datengenerierung, des Datenschutzes und der Datennutzung auseinandersetzen. Es geht um einen verantwortlichen Umgang mit Daten und Datenanalyse. Daten können missbräuchlich verwendet werden und aus dem Zusammenhang gerissen eine völlig falsche Aussage und Interpretation ergeben. Die oft gehörte Aussage, numbers never lie, könnte genauso gut in ihr Gegenteil verkehrt werden, nämlich dass Zahlen hervorragend geeignet sind zu lügen.

Von Daten zur Weisheit

Der berühmte amerikanische Schriftsteller und Poet T.S. Eliot bemerkte bereits in einem seiner Gedichte: „Where is the wisdom we have lost in knowledge? Where is the knowledge we have lost in information?“ Daraus entstand später die sogenannte DIKW (data – information – knowledge – wisdom) Pyramide, siehe **Abb. 1**, ein hierarchisch – struktureller Zusammenhang zwischen reinen Daten als abstrakten Elementen einer Wirklichkeit, die miteinander verbunden zu Informationen weiterverarbeitet werden. Aus Information wiederum, der sinnvollen Zusammensetzung von Daten, kann Wissen als organisierte Information gewonnen werden. Schließlich kann aus angewandtem Wissen so etwas wie Erkenntnis entstehen. Diese Zusammenhänge finde ich gerade als Datenanalyst bzw. als Controller sehr aufschlussreich. Wir sollten darüber nachdenken, dass Daten per se nicht Information bedeuten, dass Information allein noch nicht zum Wissen über etwas führt, ja dass selbst das Wissen erst in sinnvollen Zusammenhängen zu echter Erkenntnis führt. Die Digitalisierungsgesellschaft kreist vor allem um die Sphären Daten und Informationen, ohne sich tiefer gehende Sinn- und Erkenntnisfragen zu erschließen. Genau darin liegt der Kern der Herausforderung im Controlling, aus Daten Wissen zu generieren, das wir interpretieren und als Entscheidungsgrundlage nehmen, um daraus klare Handlungsanweisungen abzuleiten.

Der Anspruch, den die Controller Aktivität zu Recht stellen sollte, hält der Wirklichkeit jedoch oft nicht Stand. Es wird von Firmen zwar pflichtbewusst und bemüht versucht, die Stellenbeschreibung der klassischen Controlling Funktionen anzupassen, im täglichen Arbeiten kommen wir paradoxerweise oft gar nicht dazu, diese auch so auszuüben. Frei nach dem Zitat von dem Schriftsteller Ödön von Horváth „Eigentlich bin ich ganz anders, ich komme nur so selten dazu“ könnte man versucht sein zu folgern, ich wäre so gerne Controller nur komme ich so selten dazu. Ich bin verleitet, die These aufzustellen, dass die vielseitigen Möglichkeiten des Controllings in vielen Unternehmen, selbst in großen Konzernen, heute immer noch nicht hinreichend erkannt, gewürdigt und implementiert werden. Statt wertvoller Übersetzungs- und Kommunikationsarbeit von Daten und Informationen zu Wissen und Erkenntnis verlieren sich Controllerinnen und Controller oft in E-Mails, administrativen und bürokratischen Tätigkeiten, die nichts mehr mit Controlling zu tun haben. Dadurch werden wertvolle Potentiale und Ressourcen verschwendet. Wir sind permanent beschäftigt, abgelenkt und mit vielen Anfragen und Problemen gleichzeitig konfrontiert und nehmen uns nicht genügend Zeit, über diese Implikationen nachzudenken. Wir wechseln oft Dringlichkeit mit Wichtigkeit. Dringend ist Vieles, aber ist es auch wichtig, wozu mache ich es, könnte ich es nicht auch anders oder gar nicht machen? Die bereichs- und funktionsübergreifende Schnittstellen- und Projektmanagement Kompetenz des Controllings müsste viel mehr gelebt und forciert werden. Gerade in großen und komplexen Matrixorganisationen gestalten sich zentrale Funktionen wie etwa Kommunikation, Organisation, Koordination, Kooperation und Informationsaustausch oftmals äußerst schwierig und die vermeintlich einfache Frage, wer macht was, mutiert zu einer Tour auf den Mount Everest.

Das Potenzial von Controlling ist noch lange nicht ausgeschöpft

In der täglichen Controllerpraxis hat man abseits wissenschaftlicher und konzeptioneller Fundierungen mit vielerlei Problemen und Restriktionen zu kämpfen. Erstens, Controlling ist in vielen Unternehmen an unterschiedlicher Stelle organisatorisch eingeglie-

dert, einmal als zentrale Stabsstelle über alle Bereiche, einmal als Bereichscontrolling direkt den Bereichen unterstellt. Zweitens hat auch die Funktion des Controllings immer mehr damit zu kämpfen, klare Verantwortlichkeiten, Rollen und Zuständigkeiten zu definieren. In Zeiten von permanenten Kostensenkungsprogrammen, Restrukturierungen und vermeintlichen Ressourcenoptimierungen transformieren sich auch Aufgaben und Rollenverständnis ständig, werden Tätigkeiten gekürzt oder auf immer weniger Personal einfach aufgeteilt, mit meist offenen Fragen hinsichtlich Ablauf und Organisationsstruktur. Statt vorausschauend und planend in einem echten strategischen Sinn ist man oft rückwärtsgewandt damit konfrontiert, die Vergangenheit zu klären, Alt-

„Eine wertvolle Controlling Tätigkeit setzt meiner Meinung jedoch voraus, dass man den Geist von Zeit zu Zeit völlig frei bekommt für neue Ideen, um das Chaos im Kopf und in der Welt vor sich ein wenig zu ordnen.“

lasten aufzuräumen oder völlig unrealistischen Budgets hinterherzulaufen, um diese durch Zahlenakrobatik irgendwie zu erreichen. Eine wertvolle Controlling Tätigkeit setzt meiner Meinung jedoch voraus, dass man den Geist von Zeit zu Zeit völlig frei bekommt für neue Ideen, um das Chaos im Kopf und in der Welt vor sich ein wenig zu ordnen, dass man sich eine Zeit lang entspannt im Sessel zurücklehnt und auf den Bildschirm und den Sachverhalt aus einer völlig anderen Perspektive blickt, sich Zeit zum Reflektieren und Nachdenken nimmt, ob es einen Sinn ergibt, was man macht, sich hin und wieder die ‚Warum Fragen‘ stellt, nicht nur die ‚Wie Fragen‘. Controlling entfaltet seine ganze Stärke im konzeptionellen, strukturierten, kritischen und kooperativen Arbeiten. Genau deswegen muss man dem Controlling den notwendigen Freiraum geben und nicht mit vielen ‚to-dos‘ zudecken, die nur am Rande oder überhaupt nicht mit Controlling im engeren und weiteren Sinn zu tun haben.

Zusammengefasst ist mein Befund aus langjähriger Praxis, dass in vielen Unternehmen das Potential von Controlling immer noch nicht richtig erkannt und eingesetzt wird, trotz der jahrelangen und intensiven Entwicklung und wissenschaftlichen Fundierung und der Vielzahl an Kooperationen und den regen Austausch mit Universitäten, Fachhochschulen, Fachtagungen, Fachzeitschriften und speziellen Ausbildungsprogrammen. Stattdessen muss sich Controlling heute viel mit Restriktionen und Grenzen der Tätigkeit auseinandersetzen, im Hinblick auf die Datenqualität, aber auch bezüglich des notwendigen Aufwandes, ganz im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse. Das Problem ist oft nicht zu wenig, sondern zu viel Information, gleichzeitig zu wenig Kooperation und Zusammenarbeit über Abteilungen hinweg, um bereichs- und funktionsübergreifende Probleme im Sinne eines wirkungsvollen Projekt- und Wissensmanagements auch tatsächlich zu lösen. Genau darin sehe ich die Stärke und den wertvollen Beitrag von Controlling, sofern man gewillt ist, sich mit der ganzen Tiefe und Breite von Controlling zu beschäftigen und diese auch anzuwenden. Meiner Einschätzung nach wird sich Controlling in der Zukunft weniger um eine rein virtuelle Zahlenkunst drehen, sondern vielmehr um Sozialkompetenz, darum, wie Informationen in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht und erklärt werden können. Denn Informationen alleine erklären die Welt nicht, wie der Philosoph Byung-Chul Han treffend ausführt. Wir würden heute gut informiert aber orientierungslos sein. Ihm zufolge sind der digitalen Informationsgesellschaft die großen Erzählungen abhanden gekommen. Den Erzählungen, die Sinn und Orientierung geben ist big data entgegen gesetzt. Big data erzählt nichts. In diesem Sinne ist auch das Controlling gefordert, wieder zurück zu den großen Erzählungen zu finden. Und solange wir Menschen Verantwortungs- und Entscheidungsträger sind, werden wir miteinander kooperieren wollen und müssen, was gegenseitiges Zuhören, Verständnis und auch Empathie voraussetzt. ■

Literatur

Peter R. Preißler: Controlling, 13. Auflage, 2007
 Jürgen Weber, Utz Schäffer: Einführung in das Controlling, 12. Auflage, 2008
 John D. Kelleher, Brendan Tierney: Data Science, MIT Press Essential Knowledge Series, 2018
 Byung-Chul Han: Infokratie, 2021

Change Management: Wie Controller sich selbst verändern müssen

Heinz-Josef Botthof, Leiter Management Training, msg services GmbH, Hamburg. E-Mail: info@msg-services.de

Der enorme Wandel in Unternehmen geht natürlich auch am Controlling selbst nicht spurlos vorüber. Neue Aufgaben, Aktivitäten in neuen Rollen, neue Formen der Zusammenarbeit und mehr erfordern von den handelnden Personen im Controlling ebenfalls Veränderungen. Wie kann ich den neuen Aufgaben und Rollen gerecht werden? Welche Fähigkeiten sind weiterhin relevant und welche neuen benötige ich? Diese Erkenntnisse müssen aktiv in die Arbeit der Controller einfließen. Controlling soll wirksam sein. Dazu muss es aktuelle Bedürfnisse bedienen und positiv wahrgenommen werden.

Neue Aufgaben für das Controlling

Wenn es um Veränderungen und neue Rollen für das Controlling geht, darf dies niemals nur Selbstzweck sein. Im Fokus muss immer der Nutzen für alle stehen. Neue Aufgaben oder Anforderungen verdeutlichen uns, dass die bisherige Unterstützung des Fachbereichs den heutigen Ansprüchen nicht mehr in vollem Umfang gerecht wird. Nun kann der Impuls für die andere Unterstützung und die neue Rolle zum einen von Seiten des Fachbereichs, zum anderen aber aus dem Controlling selbst kommen. Kommt der Impuls aus dem Fachbereich werden wir im Controlling schnell zu Getriebenen. Wir sind gezwungen zu reagieren oder abzulehnen. Das erhöht den Stress und mindert oft auch die Bereitschaft zum Wandel.

Stammt der Anstoß hingegen aus dem Controlling selbst, haben wir die agierende Rolle. Wir können das Tempo bestimmen und werden Veränderungen so gestalten, dass wir hinsichtlich des Skill-Erwerbs damit Schritt halten können. Überforderungen und Überlastungen im Controlling können wir viel besser vermeiden. Also sollte unser **Ziel für eine erfolgreiche Veränderung agieren statt reagieren sein!**

Die Liste der neuen Rollen ist lang. Der Controller als ...Business Partner, Business Ana-

lyst, Data Scientist, Change Agent, Governor, Subject Matter Expert (in unterschiedlichen Spezialgebieten), um nur einige exemplarisch herauszugreifen.

Controller erwerben neue Skills und Kompetenzen

Seit vielen Jahren verändert sich das Controlling vom zentralen Dienstleister zum Business Partner. Hintergrund ist, näher an den Kunden zu rücken, um durch ein besseres Verständnis zielgenauer unterstützen zu können. Somit steigt der Nutzen für den Fachbereich.

Auf den ersten Blick könnte man den Eindruck haben, bei dieser Veränderung bliebe für Controller alles beim Alten. Das Gebiet wird etwas spezialisierter, die Aufgaben können aber mit den bereits vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten bewältigt werden. Der genauere Blick belehrt uns jedoch eines Besseren. Der Controller erwirbt beispielsweise umfangreiche Kenntnisse zu den Aufgaben und dem Markt des Business Partners. Neue Kennzahlen werden aufgebaut und der Austausch mit dem Business Partner wird viel intensiver und zudem von einer asynchron geprägten Kommunikationsform in eine synchrone Form überführt. Schon diese minimale Veränderung erfordert für Controller neue Skills (siehe **Abb. 1**).

So bringt jede neue Rolle ein besonderes Aufgabenpaket mit sich. Der Business Analyst muss sich detailliert in die prozessuale Analyse und Gestaltung einarbeiten, sowie Gestaltungsmodelle in ihrer Tragweite verstehen. Der Data Scientist verfügt über gute Kenntnisse der Informatik und ist ein perfekter Ansprechpartner für die IT-Mitarbeiter. Er kann nicht nur Anforderungen formulieren, sondern auch Lösungsvorschläge mitgestalten. Der Change Agent kann Personen mit ihrer Einstellung und ihrem Verhalten gut einschätzen und die geeigneten Maßnahmen zum Begleiten der Veränderung anwenden. Die Rolle als Governor erfordert

ganzheitliches Denken und die Wahrnehmung von Wechselwirkungen. Dazu kommen ein sehr gutes Gespür für die Handlungsbereitschaft im Management und eine gute Portion Überzeugungskraft. In der Rolle als Subject Matter Expert werden wir nur Akzeptanz erreichen, wenn wir die entsprechende Expertise tiefgreifend beherrschen.

Dazu gehören Fachwissen und Erfahrungswissen. In den neuen Funktionen werden wir zunächst nur Fachwissen vorweisen können. Mit der Zeit wachsen dann auch unsere Erfahrungen. Dennoch müssen wir direkt zu Beginn ein akzeptierter Gesprächs- und Gestaltungspartner sein. Unser Ziel ist es, auf der anderen Seite stets richtig und gut verstanden zu werden. Das gute Miteinander wird insbesondere durch unsere Soft Skills geprägt.

Diese Lernphasen müssen aktiv gestaltet werden. Wir werden uns niemals in der Situation befinden, dass von einer Person vielfältige Rollen verlangt werden. Somit können wir im Controlling prüfen, wer welche Affinität hat und diese Person kann sich dementsprechend ausrichten. Es wird auch Controller geben, die im Team zwar einen anderen Zuschnitt an Aufgaben übernehmen, wobei die grundlegenden Kenntnisse und Fähigkeiten aber weitgehend unverändert bleiben.

Egal wie wir es letztlich steuern, Controlling darf die zentrale Rolle der unternehmensweiten Koordination trotz aller Anpassung und Spezialisierung nicht aufgeben. Das gilt auch für die disziplinarische Zuordnung der Controller. Deren Führungskraft bleibt unabhängig von der Rolle und der Zuordnung stets die Leitung des Bereichs Controlling.

Spannungen und Konflikten in der Veränderung begegnen

Wenn der Mensch an seinen Gewohnheiten hängt, stellt ein Wandel generell eine Ge-

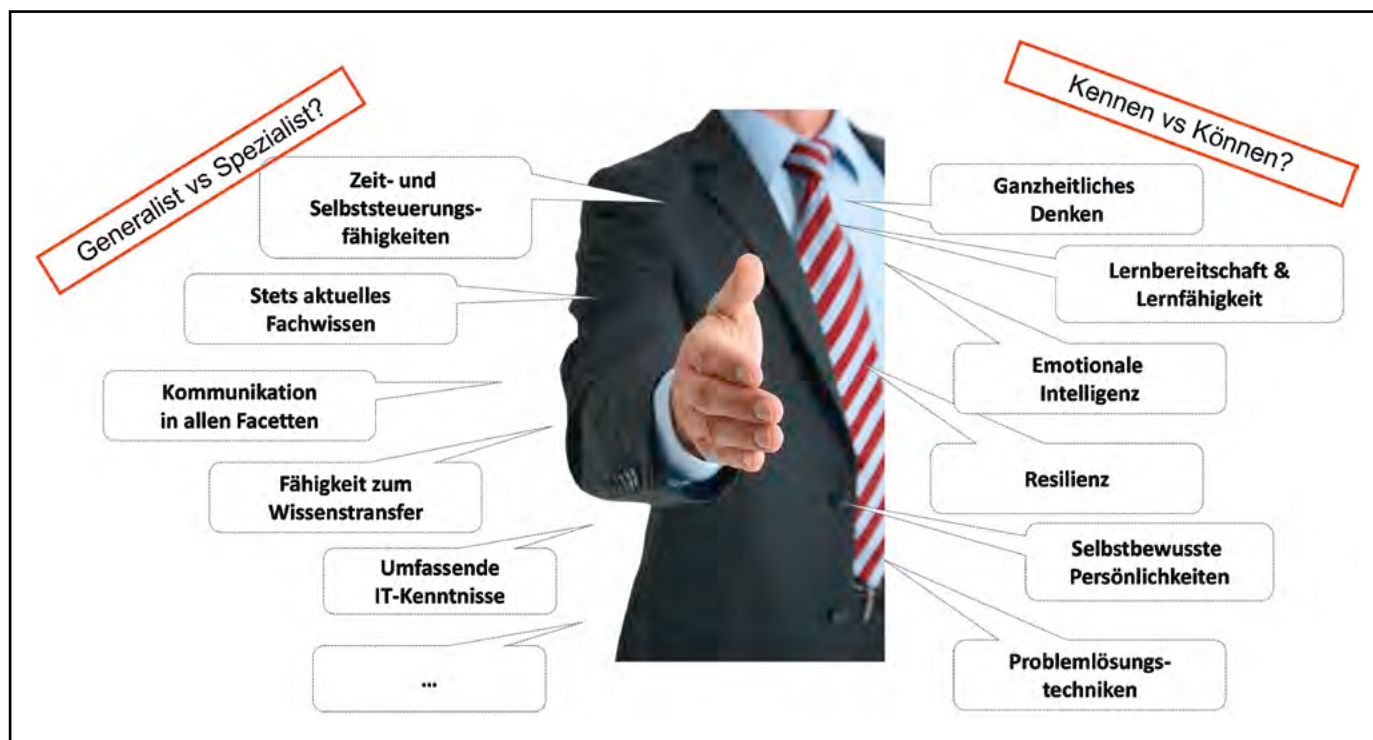


Abb. 1: Welche Skills werden generell benötigt?

fahr dar. Was werde ich verlieren – was kann ich gewinnen? Diese Bilanz muss positiv sein. Ansonsten wird Wandel nicht angenommen. Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg: Hintergründe liefern, Ziele verdeutlichen und diskutieren, Gestaltungsmöglichkeiten breit diskutieren und dann im Team den Nutzen sichtbar machen.

Wenn ich in einer Maßnahme mit einer Anordnung, einem Zwang oder einer für mich nicht gangbaren Geschwindigkeit zu Handlungen gezwungen werde, regt sich in mir Widerstand. Konflikte treten dann offen zu Tage. Bearbeiten wir diese nicht, werden die Konflikte unsere gewünschte Veränderung negativ beeinflussen oder sogar stoppen. Denn nur wenige Menschen mögen Konflikte. Zudem verknüpfen die meisten Menschen Konflikte mit negativen Auswirkungen... „Es geht mir nicht gut! Ich empfinde es als Belastung und meine Erinnerungen an Konflikte der Vergangenheit verstärken meine Einstellung.“ Daher versuchen wir oft, Konflikte zu ignorieren oder ihnen aus dem Weg zu gehen.

Wenn wir die Situation etwas differenzierter betrachten, ergibt sich ein vollständigeres Bild. Konflikte können auch der Impuls für etwas Neues sein. Der Konflikt kann die Wurzel für eine positive Veränderung sein. Diese Wahrnehmung erfordert von allen Beteiligten Gesprächsbereitschaft. Wir tau-

schen unsere Sichten aus und finden so eine gemeinsame Lösung. Oft ist es ein guter Kompromiss.

Augen zu und durch – eine gute Taktik?

Veränderungen sind für Menschen selten einfach. Insbesondere wenn es um Veränderungen bei uns selbst geht. Liebgewonnene und vertraute Verfahren sind zur Routine geworden. Es ist einfach und bequem. Nun streben wir nach Veränderungen und die Routinen von heute funktionieren morgen nicht mehr. Wir müssen unser Verhalten und unsere Einstellung ändern, den Wandel aktiv gestalten und zu neuen Routinen streben. Dabei stehen wir vor zwei großen Risiken:

1. Der mögliche Rückfall in alte Gewohnheiten und Routinen.
2. Die erhebliche Mehrbelastung in der Umstellungsphase.

Immer wenn wir in unserem Handeln Routinen erlangt haben, geht uns die Arbeit leicht von der Hand. Die Qualität ist hervorragend und die Arbeit in kurzer Zeit zu bewältigen. Ein angenehmer Zustand, den wir nur sehr ungern ändern. Im Wandel fühlen wir uns zum Teil wie Getriebene. Wenn nun die zeitliche Belastung ein sehr hohes Maß erreicht, fallen wir zurück in alte Routinen und erreichen dadurch oft wieder die gewohnte Geschwindigkeit. Leider stoppen wir damit aber auch die Veränderung.

Augen zu und durch ist aus meiner Sicht keine gute Taktik. Wir sollten die Veränderung bewusst machen und selbst gute Möglichkeiten der Gestaltung haben. So entsteht Überzeugung und der entsprechende Ehrgeiz für eine erfolgreiche Umsetzung ist geweckt. Zudem reden wir nicht von der Änderung einzelner Controller, sondern vom Bereich Controlling und somit vom Team der dort aktiven Personen. Alle müssen das gleiche Verständnis in der Sache haben und gefühlt wirklich an einem Strang ziehen. Es gilt auch hier der Grundsatz „**Betroffene zu Beteiligten machen**“.

Fazit

Controlling hat per se durch die eigene Rolle und Vernetzung im Unternehmen eine besondere Stellung. Im Kern laufen hier alle Fäden zusammen. Das gibt uns eine enorme Chance mitzugestalten. In den neuen Rollen müssen wir uns dann aber mit aktuellen, neuen Skills selbst gut positionieren. Wenn wir für andere sichtbar und spürbar Nutzen stiften, wird unsere Unterstützung und Mitgestaltung gerne angenommen. Wir können in dieser Art die zukünftige Ausrichtung der Bereiche und des Unternehmens sehr gut unterstützen. Wir selbst sind die Vorreiter der Veränderungen und sind durch den eigenen Wandel ein Vorbild. ■



Wie sollte das Controlling auf hohe Inflationsraten reagieren?

Ronald Gleich

Eine Vielzahl neuer Realitäten beschäftigt aktuell Manager und Controller. Sie müssen in einer durch die Corona-Pandemie verursachten Dauerkrise agieren, die jüngst nun auch noch von einem vermutlich lang anhaltenden Krieg in der Ukraine überschattet wird. Wir alle kennen und spüren in der täglichen Arbeit die herausfordernden Auswirkungen auf die Arbeitswelten und die Lieferketten, auf die ich hier nicht weiter eingehen will.

Hohe Preissteigerungsraten prägen wohl die nächsten Monate und Jahre

Viel mehr beschäftigt mich derzeit eine durch die sich anbahnende Energie(kosten)krise und Chinas restriktive COVID-Politik abzeichnende Folgewirkung der immensen Kostensteigerungen bei vielen Importpro-

dukten und -rohstoffen: das „Comeback“ der hohen Inflationsraten! Junge Controller:innen mussten sich hierzulande fast 30 Jahre lang nur wenig mit inflationären Entwicklungen beschäftigen. Zu Eurozeiten hat sich die Inflationsrate bei ungefähr 1,4 Prozent im Jahresdurchschnitt eingependelt, war also quasi kaum existent. Nun bewegen wir uns mit den prognostizierten ca. 6% für 2022 auf eine Rate zu, die wir letztmals in ähnlicher Dimension kurz nach der deutsch-deutschen-Wiedervereinigung hatten.

Wohlgemerkt: Hier sprechen wir über den Durchschnitt eines festgelegten Warenkorbs. Branchen- oder Produktspezifisch kann dies ganz anders aussehen und die Werte können noch erheblich höher sein. Denken wir nur an die Energiepreisentwicklung, die für viele Industrien ganz besonders

wichtig ist, oder an Engpassprodukte für viele produzierende Industrien wie Sensoren oder Halbleiter.



Summary

Wie sehen die aktuellen Inflationserwartungen für die Industrie aus? Mit welchen Tools und Vorgehensweisen kann das Controlling auf hohe Inflationsraten reagieren? Was ist bezüglich der Planung und Budgetierung für das nächste Geschäftsjahr zu beachten? In dieser Kolumne werden erste Überlegungen beschrieben.

Drei Beispiele, zitiert aus den Berichten des Statistischen Bundesamtes, zeigen wie drastisch die Situation derzeit nicht nur bei High-Tech-Komponenten ist:

1. Beim für die Industrie notwendigen Gas werden Preiserhöhungen von über 80 % im Vergleich zum Vorjahr verzeichnet. Allein dieser Umstand treibt aktuell vehement die Erzeugerpreise.
2. Aber auch vermeintlich „einfache“ Rohstoffe wie z. B. Stahl sind um über 50 % teurer geworden.
3. Sogar Verpackungsmittel aus Holz, speziell für die Maschinenbaubranche sehr wichtig, kosten im Vergleich zum Vorjahr 68 % mehr.

Maßnahmen des Controllings zu Inflationsvorsorge und -management

Realität ist zunächst, dass das Thema Inflation aus den Controlling Lehr- und Fachbüchern in Deutschland fast verschwunden ist und es dazu in den letzten Jahren nur wenig Auseinandersetzungen gab. Dennoch lassen sich einige Tipps und Empfehlungen in der (sehr übersichtlichen!) Literatur finden.

Eine wertvolle Orientierung gab zum Beispiel vor 6 Jahren der Arbeitskreis Steuern und Revision im Bund der Wirtschaftsakademiker¹. Nach Ansicht der Experten braucht es im Controlling eine Sensibilität für dieses Thema. Dies beginnt damit, die Marktpreisentwicklungen noch intensiver zu beobachten und das Inflationsrisiko in das Risikomanagement zu integrieren.

Ferner kann, so die Empfehlung, für bestehende Vermögenspositionen eine ganze Reihe von Instrumenten herangezogen werden, um der Inflation entgegenzuwirken oder mit ihr besser umzugehen. Genannt werden z. B.

- die Nutzung bzw. Etablierung von Wertsicherungsklauseln,
- Wareterminkontrakte,
- Rohstoff- oder Finanz-Hedging,
- straffere Forderungspolitik oder
- die Strategie, Zahlungsausgänge möglichst lange zu verzögern bzw. in die Zukunft zu schieben.

Ein weiterer Tipp ist, bei hoher Inflation bzw. erwarteten Preissteigerungen z. B. notwendige Maschineninvestitionen vorzuziehen. Dies betrifft insbesondere Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen. Auch ein Vorratsaufbau kann bei absehbaren Preissteigerungen sinnvoll sein, speziell wenn die möglichen Preissteigerungen deutlich höher sind als die möglichen Finanzierungskosten, was bei den aktuellen Zinskonditionen noch plausibel erscheint. Man sollte, so meine Empfehlung, auch vermeiden, Gewinnanteile, die durch Preiserhöhungen auf dem Absatzmarkt entstehen (man spricht auch von „Scheingewinnen“) auszuschütten. Diese sollten stattdessen zur Wiederbeschaffung der in der Regel auch teureren Materialien verwendet werden. Sonst verliert das Unternehmen an Leistungsfähigkeit².

Empfehlungen für die Budgetierung des Geschäftsjahrs 2023

All die oben genannten Empfehlungen könnten in die Planung und Budgetierung für das kommende Geschäftsjahr einfließen. Eine erste Vorgabe aus dem Controlling wäre es, mit einer realen, d. h. inflationsbereinigten Zielprofitabilität zu arbeiten. Wenn im Unternehmen eine nominelle Profitabilität von 4 % bei einer Inflationsrate von 5 % vorliegt, dann ist die adjustierte Profitabilität negativ³ und das Unternehmen vernichtet Wert. Dem ist planerisch vorzubeugen, einige mögliche Maßnahmen sind oben skizziert.

Controller:innen sollten sich demzufolge intensiv mit produktspezifischen Preisentwicklungen beschäftigen. Speziell bei Energiepreisen oder Mangelwaren ist dies ratsam. Ferner sollten auch Frühwarnindikatoren, sofern vorhanden, genutzt werden. Dafür bietet sich bzgl. allgemeiner Preiserwartungen für die Zukunft eine Kennzahl aus dem Bereich der derivativen Finanzprodukte an. Die sogenannten „Forward Inflation Swaps“ als makroökonomische Indikatoren, welche die langfristigen Inflationserwartungen abbilden⁴. Hierbei geht es um die Inflationserwartungen beginnend in fünf Jahren für einen dann auch fünfjährigen Zeitraum. Aktuell liegt dieser Wert vergleichsweise hoch bei 2,45 % (Stand 4.5.22). Dieser Wert entspricht auch in etwa der Erwartung der EZB für die Durchschnittsinflationsrate der kommenden Jahre und stimmt ebenfalls mit den Prognosen vieler Experten für die nächsten Jahre überein, die 2 plus x-Prozent nach dem Ende der oben beschriebenen Sondereffekte erwarten.

Stand heute wird die „Hochinflation“ also ein temporäres Thema sein, doch werden wir in Deutschland auch einen Preistreiber haben, den wir nicht so einfach durch exzellentes Controlling managen können: zu wenig qualifizierte Arbeitskräfte und einen „Preiskampf“ um die Mitarbeitenden. Was hierbei getan werden kann und wie ein erfolgreiches strategisches Personalmanagement und -controlling aussehen könnte, werde ich in meiner nächsten Kolumne aufgreifen. ■



Prof. Dr. Ronald Gleich

ist Academic Director des Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management, Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins sowie Mitgründer der Podcastreihe „Controlling-Vordenker“. r.gleich@fs.de

Fußnoten

1 AK Steuern und Revision im Bund der Wirtschaftsakademiker (2016), *Inflationsvorsorge im Unternehmen – eine anspruchsvolle Controlling-Aufgabe*, in: *Controlling* 28 (2016), S. 430-436

2 Vgl. Horváth/Gleich/Seiter 2020, S. 281 sowie das Beispiel dazu im Beitrag aus Fußnote 1

3 Bei -0,95%, zur Berechnungslogik vergleiche bei Situm 2017, Wann ist ein Turnaround notwendig?, in: *Controlling & Management Review* 61 (2017) 7, S. 60-63, zur Berechnung siehe S. 62

4 Vgl. die Zusammenstellung und weitere Indikatoren bei Fink (2021), *Makroökonomische Indikatoren für den Finanzbereich*, in: Losbichler/Eisl/Engelbrechtsmüller (Hrsg., 2021), *Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen*, 2. Aufl., Wien 2021, S. 36-53

Unternehmens- und Aktienbewertung mit Börsenmultiplikatoren

Heike Langguth

Problem Warum sind Anleger bereit, für eine Tesla Aktie das 215-fache des Gewinns je Aktie zu bezahlen, für eine Aktie der Mercedes Benz Group dagegen nur das 3-fache? Warum notiert die Tesla Aktie zum 30-fachen ihres Buchwertes, die BMW Aktie dagegen nicht einmal zum einfachen Buchwert? Wie lässt sich der faire Wert einer Aktie berechnen? Ist es möglich, auf Grundlage von Börsenmultiplikatoren wie dem KGV (Kurs-Gewinn-Verhältnis), dem KCV (Kurs-Cashflow-Verhältnis) oder dem KBV (Kurs-Buchwert-Verhältnis) ein realistisches Bild über die Bewertung einer Aktie und deren Kursentwicklung zu erhalten?

Ziel Auf Grundlage der Auswertung aktueller Marktdaten ausgewählter Unternehmen der Automobilindustrie soll eine Erkenntnis darüber gewonnen werden, inwieweit eine fundamentale Bewertung von Aktien und deren Kursentwicklung mit Hilfe von Börsenmultiplikatoren möglich ist. Darüber hinaus soll am Beispiel von Tesla aufgezeigt werden, dass eine Ermittlung des Unternehmenswertes auf Basis von Multiplikatoren einer branchenspezifischen Vergleichsgruppe zu signifikant unterschiedlichen Ergebnissen führen kann.

Methode Zu diesem Zweck werden die Börsenmultiplikatoren KGV, KCV und KBV kurz erläutert, aktuelle Ausprägungen am Beispiel der zehn umsatzstärksten Automobilhersteller aufgezeigt (Abb. 1) sowie im Hinblick auf deren Aussagekraft untersucht. In einem zweiten Schritt wird dann der Unternehmenswert von Tesla auf Grundlage der Börsenmultiplikatoren der Vergleichsgruppe abgeleitet und der tatsächlichen Marktkapitalisierung gegenübergestellt.

Beschreibung Börsenmultiplikatoren zählen zur Gruppe der gebräuchlichen Multiplikatorverfahren. Diese beruhen auf der Annahme, dass sich der Wert eines Unternehmens aus einem Kennzahlenvergleich mit anderen Unternehmen ermitteln lässt. Die Höhe des Multiplikators ergibt sich durch Marktpreise, die entweder aus vergleichbaren Transaktionen (Transaction-Multiples) oder aus vergleichbaren börsennotierten Unternehmen (Trading-Multiples) gewonnen werden. Hinsichtlich der Auswahl der Vergleichsobjekte werden dabei Kriterien wie Branche, Geschäftsmodell, Geschäftsfeld, Unternehmensgröße, bewertungsrelevante Funda-

mentalfaktoren zugrunde gelegt (vgl. Gaida 2021, S. 240 ff.) Bei den zu den Trading-Multiples zählenden Börsenmultiplikatoren KGV, KCV und KBV entspricht der Unternehmenswert (Marktwert des Eigenkapitals) der Marktkapitalisierung. Für das zu bewertende Unternehmen wird der Marktwert des Eigenkapitals ermittelt, indem die Börsenmultiplikatoren mit den entsprechenden Unternehmenskennzahlen (Gewinn, Cashflow, Buchwert Eigenkapital) multipliziert werden.

Beim **KGV** als eine der bekanntesten Börsenkennzahlen wird der Kurs einer Aktie ins Verhältnis zum Gewinn je Aktie gesetzt. Je höher das KGV, desto teurer das jeweilige Papier. Ein niedriges KGV dagegen lässt die Aktie als preiswert erscheinen. Im Mittel bewegt sich das KGV traditionell bei 14 bis 15, wobei große Schwankungen bei den einzelnen Werten zu verzeichnen sind.

Das **KCV** wird ähnlich berechnet – allerdings steht hier anstelle des Gewinns der Cashflow je Aktie im Nenner. Ein Vorteil dieser Kennzahl gegenüber dem KGV wird darin gesehen, dass der Cashflow im Vergleich zum Gewinn weniger Ermessensspielräume bei der Berechnung. Häufig gilt, dass Aktien mit einem niedrigen KGV auch ein niedriges KCV zeigen.

Das **KBV**, das den aktuellen Börsenkurs seinem bilanziell ausgewiesenen Buchwert gegenüberstellt, ermöglicht eine Aussage darüber, mit welchem Aufschlag das eingesetzte Kapital an der Börse bewertet wird. Bei einem KBV von 1 wäre das Unternehmen an der Börse gerade so bewertet, wie es dem Buchwert der Bilanz entspricht. Ein KBV von < 1 ist vom Grundsatz her negativ zu interpretieren, da dies bedeutet, dass die Investoren das Unternehmen nicht einmal mit seinem Buchwert bewerten. Ein hohes KBV spiegelt dagegen die von den Marktteilnehmern erwarteten positiven Zukunftsaussichten wider.

Nr.	Unternehmen	Land	KGV 2021	KCV 2021	KBV 2021
1	Volkswagen	DE	5,99	2,30	0,68
2	Toyota	JAP	13,10	10,96	1,25
3	Mercedes Benz Group	DE	3,14	2,94	1,00
4	Ford	USA	4,67	5,30	1,76
5	General Motors	USA	8,75	5,66	1,47
6	Honda	JAP	8,48	5,20	0,61
7	BMW	DE	4,71	3,72	0,78
8	Nissan	JAP	-	1,64	0,55
9	Tesla	USA	215,66	103,77	36,16
10	Suzuki	JAP	12,78	7,48	-
Richtwerte			14-15	8-12	> 1
Median (mit Tesla)			8,62	5,30	1,13
Median (ohne Tesla)			7,24	5,20	0,89

Abb. 1: KGV, KCV und KBV (2021) der zehn umsatzstärksten deutschen, US-amerikanischen und japanischen Automobilhersteller (Quelle: Onvista)

Kennzahlen 2021	Kennzahlen Tesla Mio €	Median Peer Group	Marktwert EK Mio €	Bandbreite Marktwerte	Marktkapitalisierung Tesla 2021
Jahresüberschuss	5.649	7,24	40.871	28-56 Mrd €	997 Mrd €
Cashflow	10.805	5,20	56.185		
Buchwert EK	31.583	0,89	28.109		

Abb. 2: Rechnerische Ermittlung des Unternehmenswertes (Marktwert EK) TESLA gemäß Peer Group (Eigene Darstellung; Datenquelle Kennzahlen Tesla: Onvista)

Beim KCV zeigt sich deutlich die niedrige Bewertung der Automobilhersteller BMW, VW, Mercedes und Ford. Diese notieren in 2021 unter bzw. knapp über 5. Das 10- bis 15-fache des erzielten Gewinns zahlten Anleger für Toyota und Suzuki. Einen Ausreißer nach oben stellt mit weitem Abstand Tesla dar: Hier waren die Investoren bereit, mehr als das 215-fache des Gewinns je Aktie zu bezahlen. Das KCV zeigt die gleiche Tendenz - mit Ausnahme von Toyota und mit deutlichem Abstand Tesla liegen alle Kennzahlen Werte unter dem Richtwert von 8-12. Ein KBV > 1 weisen lediglich die US-amerikanischen Automobilhersteller sowie Toyota auf, wobei Tesla mit einem Wert von über 36 auch hinsichtlich dieser Kennzahl herausragt. Dagegen notieren die deutschen Automobilkonzerne sowie Nissan mit einem KBV ≤ 1 , was eine Negativbewertung impliziert.

Die Analyse macht deutlich, dass – mit Ausnahme von Toyota – sämtliche klassischen Automobilhersteller eine zum Teil drastische Unterbewertung aufweisen (vgl. auch Fellhauer 2020, S. 103). Erklärungsansätze hierfür sind der Chipmangel, von dem die Branche stark betroffen ist, die hohen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Mobilitätswende (z. B. Elektrifizierung, Autonomes Fahren, Shared Mobility), lange Produktentwicklungszeiten sowie das Risiko der Verdrängung durch relativ neue, wesentlich flexibler und agiler handelnde Anbieter. Tesla dagegen liegt bei allen Börsenkennzahlen über den Richtwerten und spiegelt damit die in hohem Maße über dem Durchschnitt liegenden, positiven Zukunftsaussichten der Investoren wider. Eine Bewertung von Tesla auf Grundlage der Börsenmultiplikatoren der klassischen Automobilhersteller würde damit ein völlig unzutreffendes Bild zeigen: Die in 2021 tatsächlich erzielte Marktkapitalisierung in Höhe von 997 Mrd. € liegt um ein Vielfaches über dem auf Grundlage des Medians der Börsenmultiplikatoren errechneten Marktwert des Eigenkapitals mit einer Bandbreite von 28-56 Mrd. € (Abb. 2).

Handlungsempfehlungen Es wird deutlich, dass der Ansatz „Branche“ als Grundlage für die Auswahl der Vergleichsgruppe fraglich ist. Grundsätzlich sollten alle werttreibenden Faktoren wie Technologieführerschaft, Innovationsgrad, Agilität, Risiko, Wachstum etc. als Kriterien für die Bestimmung einer Peer Group zugrunde gelegt werden. Die Auswahl eines am Markt gehandelten Vergleichsobjektes gilt dabei als schwierigster Schritt, da in der Realität nahezu keine perfekten Substitute existieren (vgl. Kreilkamp/Wörmann 2019, S. 31). Für Tesla sind daher als Vergleichsgruppe eher innovative, technologieorientierte Unternehmen wie beispielsweise Amazon,

Meta oder Alphabet in Betracht zu ziehen. Zur genaueren Bewertung bedarf es zukunftsorientierter Finanzaussagen in Form von Business-Plänen oder mittelfristiger Prognosen von Finanzanalysten, um auf dieser Basis eine DCF-Bewertung durchführen zu können (vgl. Fellhauer 2022, S. 105).

Fazit Auf Grundlage von Börsenmultiplikatoren lässt sich eine gewisse Tendaussage über die Bewertung von Aktien und deren Kursentwicklung erstellen. Allerdings gibt es auch innerhalb einer Branche, wie das Beispiel Tesla eindrucksvoll zeigt, signifikante Unterschiede. Für die Ermittlung des Unternehmenswertes auf Grundlage von Börsenmultiplikatoren ist daher eine in möglichst vielen werttreibenden Faktoren übereinstimmende Auswahl der Vergleichsgruppe von entscheidender Bedeutung. ■

Literatur

- Fellhauer, E. (2020), Analyse der niedrigen Bewertung von Automobilherstellern und mögliche strategische Ursachen im Lichte der Mobilitätswende, in: *Corporate Finance*, Nr. 03-04, 11. Jg. 2020, S. 103-109
- Gaida, A. (2021), Anwendung der Multiple-Bewertung, in: *Corporate Finance*, Nr. 07-08, 12. Jg. 2021, S. 237-246
- Kreilkamp, N. / Wörmann, A. (2019), Theoretische und empirische Erkenntnisse für die Ausgestaltung des Multiplikatorverfahrens in der Unternehmensbewertung, in: *Controlling*, 31. Jg. 2019, S. 27-35
- Willis E. Eayrs / Dietmar Ernst / Sebastian Prexl (2011), *Corporate Finance Training- Planung, Bewertung und Finanzierung von Unternehmen*, Schäffer-Poeschel 2011



Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

Sprecherin dieser Artikelreihe:

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

Wissenschaftlicher Beirat:

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



**Prof. Dr. Heike
Langguth**

ist Professorin für Controlling und Corporate Finance an der Hochschule Hannover. Zu ihren Forschungsgebieten zählen die Themen Unternehmensbewertung, Wertorientiertes Management, Akquisitionsfinanzierung und Kennzahlen.
heike.langguth@hs-hannover.de

Das Controlling wird digitaler

Interview mit Prof. Dr. Imke Keimer, Professorin für Business Analytics und Prof. Dr. Ulrich Egle, Professor für Controlling, beide am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern.

Alfred Biel

Biel: Schön, dass Sie zum 104. Interview in unserer Reihe „Experten-Interviews“ zu einem Dialog „Controlling wird digitaler“ zur Verfügung stehen. Das Informationsziel dieses journalistischen Interviews bezieht sich darauf, unseren Leserinnen und Lesern einen grundsätzlichen und problembezogenen Themenüberblick zu vermitteln. Dabei können wir nicht alle Aspekte abhandeln, sondern uns „nur“ auf das Wesentliche, Besondere und Kritische beziehen. Ich bin gespannt auf Ihre Erkenntnisse, aber auch auf Ihre Ansichten und Überzeugungen.

Keimer: Vielen Dank Herr Biel. Wir freuen uns auf das gemeinsame Interview und den Austausch mit Ihnen.

Biel: Üblicherweise beginnen unsere Interviews mit einer persönlichen Frage. Sie sind mir aus der Literatur bekannt. Sie publizieren und werden zitiert. Zu einer ersten Einordnung lassen Sie mich bitte fragen: Wie lange schon und warum beschäftigen Sie sich mit der Digitalisierung und den damit zusammenhängenden Fragen? Was treibt Sie an? Was ist Ihnen wichtig? Dies ist zugleich eine Antwort auf die Frage, warum es richtig ist, mit Ihnen dieses Interview zu führen.

Keimer: Ich glaube, da müssen wir ein wenig zwischen individueller und gemeinsamer Perspektive unterscheiden.

Biel: Dass Sie fein trennen macht Ihre Antwort besonders spannend.

Egle: Seit über 20 Jahren beschäftige ich mich mit **Business Transformation und der**

Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen sowie der **Controlling-Funktion**. Durch die Praxisorientierung unserer Hochschule stehe ich im ständigen Austausch mit Controllern und CFOs.

Biel: Als Ehrenmitglied des Internationalen Controller Vereins ICV lassen Sie mich bitte verstärken: Sie engagieren sich auch im ICV und erweitern damit Ihren Praxisbezug und Ihren fachlichen Austausch.

Egle: Vielen Dank für Ihren Hinweis. Ja, ich leite mit Marie-Luise Lehmann den ICV-Fachkreis Agiles Controlling.

Biel: Nun bin ich voller Neugier, Frau Professorin Keimer, wie Sie zu unserem Themengebiet gekommen sind.

Keimer: Ich habe mich schon von klein auf für **technologische Entwicklungen interessiert**. Im Studium der Wirtschaftsmathematik konnte ich mir Programmier- und Statistikkenntnisse aneignen. Schlussendlich bin ich im Controlling gelandet, wo ich all meine Interessen vereinen kann. Herr Egle und ich haben uns 2005 kennengelernt und forschen und publizieren seitdem gemeinsam. Wir diskutieren viel und ergänzen uns von unseren Fähigkeiten.

Biel: Wann und wie haben Sie die Notwendigkeit der Digitalisierung im bzw. des Controllings erkannt?

Egle: In den letzten 10 Jahren haben wir uns mit dem **Handlungsbedarf und den Wertsteigerungspotenzialen der Digitalisierung** im und für das Controlling ausein-

andergesetzt. Gemeinsam teilen wir die Leidenschaft für die mehrdimensionale Gestaltung zukunftsfähiger Controlling-Funktionen.

Keimer: Es ist spannend zu sehen, wie stark die vielfältigen Entwicklungen der letzten Zeit sich auf das Controlling auswirken. Dabei motiviert uns der Austausch mit anderen Forschenden und Praktikern: Wo drückt der Schuh? Welche Trends gibt es? Was heißt das für das Controlling?

Biel: Was treibt sie an? Gibt es ein zentrales Thema oder Interesse Ihrer Arbeit?



Summary

Das 104. Interview der Reihe „Experten-Interviews“ geht dem Stand der Digitalisierung in der Praxis nach. Imke Keimer und Ulrich Egle stellen ein Modell vor, mit dem der digitale Reifegrad der Controlling-Funktionen erhoben werden kann. Diese Systematik identifiziert, erfasst und bewertet die Digitalisierung im Controlling. Damit kann der Digitalisierungsgrad des Controllings anschaulich und relativ objektiv festgestellt werden. Das Modell ist nicht nur von wissenschaftlichem Interesse, sondern auch von praktischer Relevanz, da Unternehmen auf dieser Basis den jeweiligen Digitalisierungsgrad steuern und verbessern können.

Egle: Sehr wichtig und bedeutend ist dabei diese Frage: Wie machen wir die Controlling-Mitarbeitenden **fit für die Zukunft**?

Biel: Bitte lassen Sie uns mit einem Überblick beginnen. Wo steht das Controlling nach Ihrer Beobachtung tendenziell auf dem Weg zur wachsenden Digitalisierung? Wie beurteilen Sie den Entwicklungsstand der Digitalisierung im Controlling? Gibt es einen wachsenden Reifegrad?

Egle: Auch wenn in den letzten Jahren viel über die Digitalisierung im Controlling geschrieben wurde: Das Controlling befindet sich beim Thema **Digitalisierung in der Aufwärmphase**. In der Literatur berichten oft dieselben Vorreiter über den Stand der Digitalisierung im Controlling. Diese Beispiele sind sehr wichtig und geben sowohl Orientierung als auch Impulse.

Biel: Bei meinen Kontakten vernehme ich verschiedentlich die Kritik, dass das, was in einschlägigen Büchern geschrieben und beschrieben wurde, oft zu wenig mit der erlebbaren Praxis übereinstimmt. Wie sehen Sie bei der Digitalisierung der Controllingfunktion die Übereinstimmung von Veröffentlichungen und praktischer Realität?

Egle: Vielfach spiegeln die Publikationen nicht den Stand der Digitalisierung im Controlling wider.

Biel: Wenn das so ist, müssen wir eine Schlussfolgerung ziehen?

Egle: Bitte lassen Sie es mich auf den Punkt bringen: Viele Controlling-Funktionen stehen bei der Digitalisierung **noch ganz am Anfang**.

Biel: Aber es bewegt sich doch einiges. Wie sehen Sie es?

Keimer: Ja, der **digitale Wandel ist definitiv im Controlling angekommen** und wir können sehen, dass die digitale Reife der Controlling-Funktionen zunimmt. Aber die Digitalisierung an sich ist eine fortschreitende Entwicklung und so verändern sich auch die Anforderungen an den höchsten digitalen Reifegrad.

Biel: Lassen Sie uns diesen Aspekt vertiefen und noch greifbarer machen. Neh-

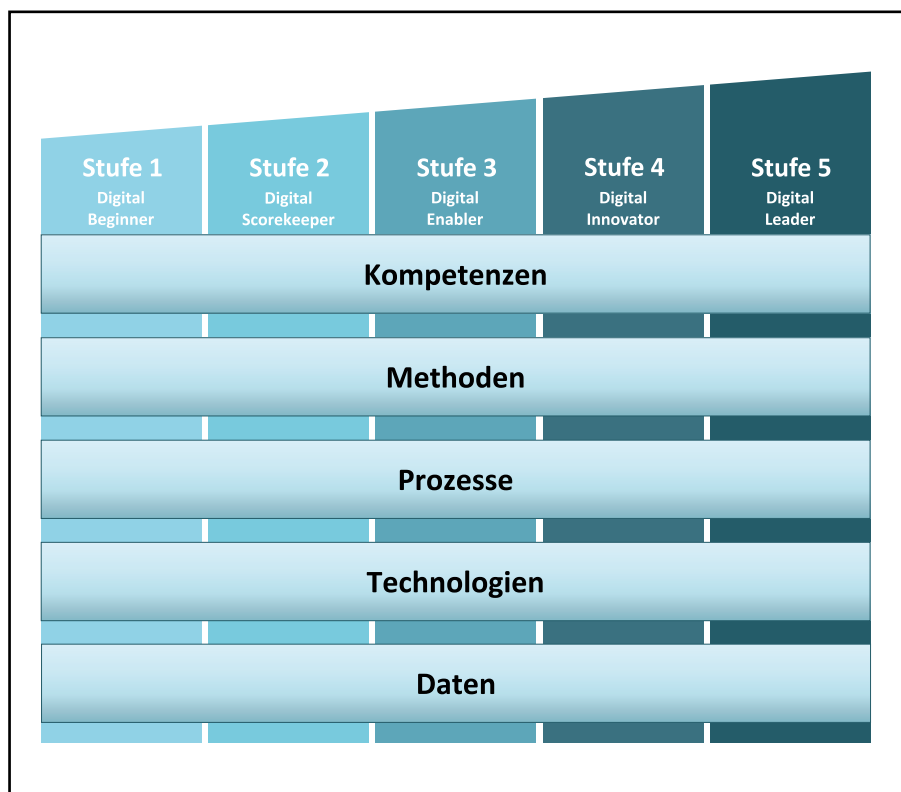


Abb. 1: Reifegradmodell DigiCon (vgl. Keimer et al., 2018)

men Sie unterschiedliche Digitalisierungsszenarien wahr? Lässt sich ein „relativer Digitalisierungsgrad“ beschreiben? Welche Dimensionen der Digitalisierung zeichnen sich ab? Was steht im Vordergrund der Digitalisierung der Controllingfunktion? Sind es beispielsweise die Daten und das Datenmanagement oder mehr die Prozesse, ressourcenintensive Aufgaben oder doch die Systeme und Methoden. Können Sie Schwerpunkte ausmachen? Was eignet sich, digitalisiert zu werden?

Keimer: Wir beschreiben die Digitalisierung im Controlling anhand des Zusammenspiels der Dimensionen Daten, Technologien, Prozesse, Methoden und Kompetenzen. In jeder Dimension gibt es fünf aufeinander aufbauende Reifegradstufen, beginnend bei **Stufe 1 – Digitale Beginner – bis Stufe 5 – Digital Leader**, siehe **Abb. 1**. Alle fünf Dimensionen sind wichtig und beeinflussen sich gegenseitig. Daher kann auch nicht pauschal gesagt werden, dass bei der Digitalisierung nur die Daten, Prozesse oder Methoden im Vordergrund stehen.

Biel: Sie beschreiben ein komplexes Zusammenspiel und verdeutlichen die Vielschich-

tigkeit der Digitalisierung. Sie veranschaulichen, dass die Digitalisierung auf mehreren Elementen beruht. Was bedeutet dies nun für die Entwicklung des Reifegrades?

Egle: Wegen der wechselseitigen Abhängigkeiten sollten Controlling-Funktionen in allen Dimensionen ungefähr den **gleichen digitalen Reifegrad** haben. Es bringt keinen Vorteil, in nur einer Dimension einen höheren Reifegrad zu haben als in den anderen.

Biel: Können Sie uns hierzu ein Beispiel zur Verdeutlichung geben?

Keimer: Nehmen wir zum Beispiel die Dimension Methoden und stellen uns vor, dass eine Controlling-Funktion nur in dieser Dimension einen hohen digitalen Reifegrad aufweist. Aber eine Controlling-Funktion kann nicht fortgeschrittene statistische Methoden einsetzen ohne die dafür notwendigen Technologien und Anwendungen, Daten und Kompetenzen. Auch wenn viele Programme statistische Auswertungen per Knopfdruck ausführen, müssen die Daten vorhanden und bereinigt sein, die Voraussetzungen überprüft und das Ergebnis muss interpretiert werden.



**Prof. Dr. Imke
Keimer**

ist Professorin für Business Analytics am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt im Controlling, wobei sie sich insbesondere mit den Themenfeldern Digitalisierung und Agilität auseinandersetzt.
imke.keimer@hslu.ch

Biel: Lässt sich daraus folgern, dass es auf das Zusammenspiel der genannten Dimensionen ankommt und nicht so sehr auf den Digitalisierungsgrad an sich?

Keimer: Ja, Ziel einer Controlling-Funktion sollte es somit nicht unbedingt sein, einen möglichst hohen Digitalisierungsgrad zu erreichen, sondern einen über alle Dimensionen konsistenten. Das bedeutet, dass die **fünf Dimensionen** so aufeinander abgestimmt sind, dass die Controlling-Funktion in der gewählten **Digitalisierungsstufe** optimal fungieren kann.

Biel: Wie kommen wir zu einem optimalen Digitalisierungsgrad? Bei meiner Vorbereitung bin ich vielfach auf die Aussage gestoßen, Digitalisierung sei kein Selbstläufer, insbesondere kein technologischer Selbstläufer. Dies ist nicht überraschend. Was ist erfolgsentscheidend und worauf kommt es an? Was sind Ihre Erfahrungen und auch Empfehlungen?

Egle: Im Controlling selbst sollte ausgehend von einer Standortbestimmung eine **individuelle Roadmap** mit konkreten Handlungsfeldern zur Digitalisierung festgelegt werden.

Biel: Wie wichtig ist Ihnen die An- und Einbindung in die diesbezügliche Strategie des jeweiligen Unternehmens?

Egle: Sehr wichtig. Ich möchte hier noch eine Ebene höher gehen und auf die **Digitalisierungsstrategie des Unternehmens** verweisen: Von den Entscheidungsträgern muss digital Leadership vorgelebt und kommuniziert werden. Der CFO muss die Digitalisierungsstrategie vom Unternehmen auf die Finanz- bzw. Controlling-Funktion runterbrechen und die digitalen Aktivitäten koordinieren.

Biel: Angesichts der von Ihnen skizzierten Veränderungen, ergibt sich die Frage, was macht dies mit den Controllerinnen und Controllern? Was bedeutet dies für Controlling-Kompetenzen?

Keimer: Die **Controlling-Kompetenzen** müssen aufgrund der steigenden, datengetriebenen Anforderungen weiterentwickelt werden. Die Implementierung z. B. einer Business Analytics-Anwendung ist die eine Seite der Medaille. Die Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften mit den entsprechenden analytischen und kommunikativen Fähigkeiten die andere. Hier ist häufig der Engpass, der nur mittelfristig mit Schulungen und Weiterbildungen aufgelöst werden kann.

Biel: Die Perspektive der Controllerinnen und Controller ist leistungsorientiert, sie fragen nach Effektivität und Effizienz. Können Sie uns Erkenntnisse über eingetretene Effekte der Digitalisierung vermitteln? Wie und womit lassen sich Optimierungen erzielen? Geht

es mehr um Effektivität oder mehr um Effizienz und Produktivität?

Keimer: Digitalisierung wird oft mit einer **Erhöhung der Effizienz** durch eine Automatisierung der Controlling-Aufgaben in Verbindung gebracht: Optimierung der Datenflüsse durch Ausschaltung von Medienbrüchen, automatisierte Berichterstattung in Realtime, Dashboards mit Pull-Reports und Detailansichten. Aber die Effektivität ist nicht minder wichtig.

Biel: Können Sie uns bitte „die Effektivität ist nicht minder wichtig“ erläutern, zumal sowohl in der Praxis als auch in einschlägigen Veröffentlichungen diese Frage lebhaft diskutiert wird.

Egle: Gern, gerade weil durch die Digitalisierung zahlreiche Tätigkeiten im Controlling automatisiert werden ist es wichtig, **auf die Effektivität** zu achten.

Biel: Können Sie uns diese Feststellung mit einem Beispiel belegen?

Egle: Bei den Reportings sollte zum Beispiel hinterfragt werden, ob diese auch adressatengerecht sind. Oft **scheitern Digitalisierungsprojekte** in den Unternehmen, erreichen also ihr monetären und nicht-monetären Ziele nicht. Dies gilt sowohl im Controlling als auch über das Controlling hinaus: Das Controlling kann durch seine Steuerungs- und Kontrollfunktion die Erfolgsquote von Projekten erhöhen und damit die Akzeptanz der digitalen Transformation bei den Entscheidungsträgern und Mitarbeitenden steigern.

Biel: In jedem guten Interview soll auch nach dem Konfliktpotenzial des Interviewthemas gefragt und gesucht werden. In der einschlägigen Diskussion zeigen sich in der Tat nicht nur Interesse, Zustimmung und Begeisterung, sondern auch unverkennbare Skepsis. Beispielsweise ließ ein Kfm. Leiter wissen, es bereite ihm Sorge, die technisierten Prozesse nicht mehr durchschauen und beherrschen zu können. Andere meinen, die Komplexität der Abläufe steige enorm und die dahinterstehenden Algorithmen seien geheimnisvoll und bedrohlich. Aus der Prüferperspektive verlautet u. a., die Komplexität der Prüfungen nehme zu, die Digitalisierung fördere die Möglichkeiten verdeckter Manipulationen. Dies sind nur wenige Beispiele aus meiner Vorbereitung auf dieses Interview. Ist die Digitalisierung nicht nur ein faszinierender Ansatz, sondern auch mit vielfältigen Risiken und Nebenwirkungen verbunden?

Keimer: Natürlich kommt auch die Digitalisierung nicht ohne Risiken. Trotzdem können wir die Augen vor dem Fortschritt nicht verschließen. **Digitalisierungsinitiativen** sollten gezielt geplant und eingeführt werden, um Risi-



**Prof. Dr. Ulrich
Egle**

ist Professor für Finance Transformation und Controlling am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Er leitet den ICV-Fachkreis Agiles Controlling.
ulrich.egle@hslu.ch

ken zu minimieren. Es ist wichtig, die Mitarbeitenden in den Change-Prozess mit einzubeziehen und die Digitalisierung ganzheitlich im Unternehmen voranzubringen.

Biel: Es bedarf also mehrerer Erfolgsfaktoren?

Egle: Wir sehen insbesondere ein heterogenes Bild bei den **digitalen Kompetenzen** in den Unternehmen. Neben den fachlichen, technischen und analytischen Aspekten sind Leadership, Compliance und Ethik wesentliche Bausteine der digitalen Transformation. Der Erfolg der digitalen Transformation basiert auf motivierten, offenen und gut ausgebildeten Mitarbeitenden.

Biel: Bitte lassen Sie uns einen Ausblick wagen. Unsere Leserinnen und Leser interessiert sicher, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf Rollenbild, Aufgaben und berufliche Anforderungen hat. Gibt es hierzu bereits gesicherte Feststellungen?



Buch-/Medienhinweise

Die Digitalisierung der Controlling-Funktion: Anwendungsbeispiele aus Theorie und Praxis; Imke Keimer/Ulrich Egle (Hrsg.); Wiesbaden: SpringerGabler 2020

Digitalisierung operativer Controlling-Prozesse: Begriffsklärung, Anwendungsfälle und Erfolgsbeurteilung; Hasan Andaç Güler; Wiesbaden: SpringerGabler 2021

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz: Einsatz durch und im Controlling; Thomas Schneider; Wiesbaden: SpringerGabler 2022

Digitalisierung & Controlling: Technologien, Instrumente, Praxisbeispiele; Ronald Gleich/Martin Tschandl (Hrsg.); Freiburg: Haufe 2018

Wie digital ist das Schweizer Controlling? Eine schweizweite Analyse auf Basis eines Reifegradmodells; Keimer, Imke; Gisler, Markus; Bundi, Marino; Egle, Ulrich; Zorn, Markus; Kosbah, Marwan & Bueel, Andreas; Verfügbar: Digitaler Wandel im Controlling | Hochschule Luzern (hslu.ch)

<https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=3699>

Egle: Das lange Zeit eher statisch geprägte Controlling-Kompetenzmodell wird sich **immer stärker in Richtung Wirtschaftsinformatik und Data Science erweitern**. Während des Lockdowns in der Corona-Pandemie konnten Controller im Handel z. B. auf der Grundlage von Bewegungsdaten das veränderte Einkaufsverhalten modellieren, analysieren und somit die Entscheidungsgrundlagen für das Management bereitstellen. Um solche Analysen durchzuführen, haben wir schon früh das Rollenprofil „**Digital Controller**“ definiert.

Biel: Lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass die Digitalisierung der Controllingfunktion nicht nur Probleme und Belastungen mit sich bringt, sondern auch die Handlungsfelder und -möglichkeiten der Controllerinnen und Controller erweitert? Was ist der „Lohn“ aus Controllingsicht?

Keimer: „Lohn“ ist hier ein schwieriges Wort und es hängt auch immer von der Perspektive des Controllers ab. Nicht alle freuen sich darüber, die **Komfortzone zu verlassen**. Aber das Controlling gewinnt durch die Digitalisierung an Bedeutung und kann aktiv die Zukunft des Unternehmens mitgestalten. War die Blickrichtung des Controllings lange vergangenheitsorientiert, geht es jetzt mithilfe der predictive und prescriptive Analytics, auch darum, was zukünftig geschieht und wie dies beeinflusst werden kann.

Biel: Also ein positiver Blick in die Zukunft?

Egle: Das sehe ich auch so. Repetitive Tätigkeiten werden automatisiert und das schafft **für Controller Freiräume**, sich mit anderen Themen, zu beschäftigen. Die Gestaltung datengetriebener Geschäftsmodelle, der Aufbau digitaler Ökosysteme oder auch das drängende Thema der Nachhaltigkeitssteuerung sind nur einige Beispiele.

Biel: Das Controlling ist eingebettet in das Unternehmen und in die Unternehmensorganisation. Daher zum Schluss die Frage, welche Folgen hat die Digitalisierung auf die Organisation? Wird die Organisation flexibler und agiler? Andersherum gefragt: Welche Organisation und welche Kultur passen zu einer Digitalisierung des Controllings?

Keimer: Die agile Transformation verändert die Aufbau- und Ablauforganisation in den Unternehmen grundlegend. Wir sehen den **Trend zu hybriden Finanz- bzw. Controlling-Funktionen**, um Effizienzsteigerungen und Wertschöpfung zu realisieren.

Egle: Zunehmend werden agile Organisationsformen mit dynamischen Kompetenzmodellen im Unternehmen implementiert, um den Anforderungen der **BANI-Welt gerecht zu werden**. Das Ziel ist die optimale Verzahnung von menschlicher Kompetenz und Technologie.



**Fachjournalist (DFJS)
Dipl.-Betriebswirt
Alfred Biel**

arbeitet als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Zuvor hat er in verantwortlichen Tätigkeiten in Industrieunternehmen umfangreiche betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen gesammelt. Das betriebswirtschaftliche Studium ergänzte er durch eine intensive fachjournalistische Qualifizierung. Der Deutsche Fachjournalisten Verband (DFJV) und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.
alfred.biel@gmx.de

Biel: Das Schlusswort gehört Ihnen. Gibt es etwas, was Sie uns noch vermitteln möchten? Gibt es bei der Diskussion um die Digitalisierung Aspekte, die aus Ihrer Sicht ungeklärt oder auch strittig sind?

Egle: Leider beobachten wir zurzeit oft, dass der **notwendige digitale Wandel** im Controlling häufig Rationalisierungsprojekten zum Opfer fällt.

Keimer: Hier ist es wichtig langfristig zu planen, denn der digitale Wandel vollzieht sich nicht von heute auf morgen. Der Change-Prozess ist nicht zu unterschätzen. **Neue Kompetenzen** und neue Arbeitsformen „New Work“ müssen mit den Mitarbeitenden aufgebaut werden. Der digitale Wandel braucht Zeit und Vertrauen.

Biel: Ich fasse abschließend einige wesentliche Erkenntnisse aus diesem Interview wie folgt zusammen.

- Der digitale Wandel ist nach Ihrer Wahrnehmung im Controlling angekommen, steht aber überwiegend noch in der Anfangsphase.
- Angesichts des wachsenden Einflusses der Digitalisierung auf das Controlling bevorzugen Sie den Begriff „Digital Controlling“ bzw. „Digital Controller“.
- Sie beschreiben die Digitalisierung im Unternehmen anhand des Zusammenspiels der Dimensionen Daten, Technologien, Prozessen, Methoden und Kompetenzen. Dies ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die wechselseitigen Abhängigkeiten betont und ein einheitliches Niveau der fünf Dimensionen erfordert.
- Die Digitalisierung verändert das Controlling-Kompetenzmodell. Dieses muss stärker Anforderungen der Wirtschaftsinformatik und Data Science berücksichtigen.
- Controllerinnen und Controller müssen einerseits die „Komfortzone“ verlassen, andererseits haben sie die Chance auf größeren Gestaltungsspielraum. Inhaltliche Chancen, z. B. Automatisierung oder leistungsfähigere Steuerungsmodelle, stehen organisatorischen und personellen Herausforderungen, z. B. einem neuen Controller-Mindset, gegenüber.
- Bei der Digitalisierung der Controllingfunktion geht es sowohl um Effizienz-Potenziale als auch um die Verbesserung der Effektivität.
- Nicht zuletzt ist das „Reifegradmodell“, mit dem der digitale Reifegrad der Cont-

rolling-Funktionen erhoben werden kann, besonders zu betonen. Sie haben eine Systematik entwickelt und erprobt, die die Digitalisierung im Controlling identifiziert und erfasst, einordnet und bewertet. Damit kann der Digitalisierungsgrad des Controllings anschaulich und relativ objektiv festgestellt werden. Dieses Modell ist nicht nur von wissenschaftlichem Interesse, sondern auch von praktischer Relevanz, da Unternehmen auf dieser Basis den jeweiligen Digitalisierungsgrad steu-

ern und verbessern können. Weitere Informationen unter: „Wie digital ist das Schweizer Controlling?“, siehe Infokasten Buch-/Medienhinweise.

Abschließend darf ich Ihnen, Frau Professorin Keimer und Herr Professor Egle, vielmals danken für die gute und angenehme Zusammenarbeit, darüber hinaus auch für Ihr bemerkenswertes Engagement für dieses Interview. Es hat mir Freude gemacht, mit Ihnen dieses Interview zu erarbeiten. ■



Glossar

BANI ist ein Akronym und steht für:

- Brittle – brüchig, porös
- Anxious – ängstlich, besorgt
- Non-Linear – nicht-linear
- Incomprehensible – unbegreiflich, unverständlich

Quelle: <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/bani/> - aufgerufen am 29.03.2022

Digital Controlling (nach Keimer / Egle) bezeichnet ein digital aufgestelltes Controlling, welches die Möglichkeiten der digitalen Transformation nutzt, um für seine Kunden einen größtmöglichen Wertbeitrag zu generieren.

Das Reifegradmodell DigiCon (vgl. Keimer et al., 2018) ist ein ganzheitlicher Ansatz, der auf fünf Dimensionen fußt:

1. Daten
2. Technologien
3. Prozesse
4. Methoden
5. Kompetenzen

Digitalisierungsstufen

- Stufe 1: Digital Beginner
- Stufe 2: Digital Scorekeeper
- Stufe 3: Digital Enabler
- Stufe 4: Digital Innovator
- Stufe 5: Digital Leader

Quelle: Keimer et al.: Wie digital ist das Schweizer Controlling? Eine schweizweite Analyse auf Basis eines Reifegradmodells, Zug 2018

Kompetenzen im Digital Controlling (nach Keimer / Egle)

- Fachwissen: Controlling-Instrumente und Methoden etc.
- Business (Gesamtgeschäft): Markt- und Branchenverständnis, Risiko- und Projektmanagement, Ethik und Compliance etc.
- Data Science: Business Intelligence, Business Analytics, Statistikkenntnisse, Visualisierung und Dashboards etc.
- IT-Management: Technologien, IT-Governance, Datenmanagement etc.
- Leistungskultur: Eigeninitiative, Kommunikationsfähigkeit, Kundenorientierung, Teamfähigkeit etc.

Quelle: In Anlehnung an: Keimer/Egle: Die Digitalisierung der Controlling-Funktion, Wiesbaden 2020, S.14

FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Foto: deagreen/stock.adobe.com

Tipp: Mit dem Jobmailer **kostenlos neue Jobs** per E-Mail erhalten!

BRANCHE & BERUFSFELD: CONTROLLING

Bereichsleitung (w/m/d) Betriebswirtschaft/Unternehmensrechnung

Leipziger Wohnungsbau- und Baugesellschaft mbH (LWB)
Leipzig

[Job-ID 031003316](#)

Leiter Controlling (Mensch*)

Liftstar GmbH
Köln

[Job-ID 030037764](#)

Consultant / Specialist Projektmanagement Digitalisierung Filiale (m/w/d)

ALDI SÜD Dienstleistungs-SE & Co. oHG
Mülheim an der Ruhr

[Job-ID 030083930](#)

Kaufmännische:r Controller:in (m/w/d)

ED. ZÜBLIN AG
Düsseldorf

[Job-ID 030591373](#)

Controller*in für Analyse

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA
Stuttgart

[Job-ID 030074903](#)

Risk Manager Offshore (m/w/d)

RWE Renewables GmbH
Hamburg, Essen

[Job-ID 030685155](#)

Sachbearbeiter Buchhaltung/Controlling (m/w/divers)

Continental AG
Runding

[Job-ID 030666655](#)

Projekt- und Bereichscontroller (m/w/d)

HOERBIGER SynchronTechnik GmbH
Oberstenfeld

[Job-ID 030776602](#)

(Junior-) Controller (w/m/d/x)

Drooms GmbH
Frankfurt

[Job-ID 030688152](#)

Kaufmännische*r Mitarbeiter*in/Betriebswirt*in (m/w/d)

Projektcontrolling
Umwelt- und Energieagentur
Kreis Karlsruhe GmbH
Bretten

[Job-ID 030667500](#)

Leiter (m/w/d) Finance & Controlling

über eTec Consult GmbH
nördlich von Frankfurt

[Job-ID 031023952](#)

Controller*in (m/w/d)

Klinikum der Stadt Ludwigshafen gGmbH
Ludwigshafen

[Job-ID 030673158](#)

**Finden Sie weitere Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de
Job-ID eingeben und direkt bewerben!**

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **05. Oktober 2022**

Für Arbeitgeber:

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Online-Buchung

Bequem und direkt eine Anzeige nach
Ihren Wünschen schalten unter
www.stellenmarkt.haufe.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



Ihr Ansprechpartner:

Jonas Cordruwisch

Tel. 0931 2791-557

stellenmarkt@haufe.de



Von der Black Box zur Grey Box

Vertrauen in KI-basierte Forecasts – Teil 2. Frauke Schleer-van Gellecom

Ein zentrales Kriterium, um Akzeptanz und Vertrauen zu schaffen, ist die Forecastqualität. Dies ist häufig die notwendige Bedingung, die erfüllt sein muss, damit sich ein Unternehmen für einen KI-basierten Forecast entscheidet.

Wie wird Qualität gemessen?

Eine Möglichkeit wäre Prognosen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt gemacht wurden, „in einen Briefumschlag zu stecken“ und verschlossen zu lassen bis zu dem Zeitpunkt in der Zukunft, an dem die tatsächlichen Ergebnisse vorliegen. Erst dann werden die ursprünglich Prognosen herangezogen und mit der Realität verglichen, um eine faire Beurteilung der Forecast-Qualität zu ermöglichen. So können beispiels-

weise Anfang Januar 2021 Verkaufszahlen eines Unternehmens bis einschließlich Dezember 2020 für eine Vorhersage zukünftiger Verkaufszahlen verwendet werden (siehe **Abbildung 1**).

Die ermittelten Werte für Januar 2021 bis März 2021 werden dann aufbewahrt und erst Ende März zur Berechnung der Genauigkeit herangezogen. Eine Erläuterung wie der Forecastfehler gemessen wird, findet sich in der Infobox.

Würde jedoch immer so vorgegangen werden, müsste – wie im genannten Beispiel – mehrere Monate gewartet werden, bis eine erste Aussage über die Genauigkeit getroffen werden könnte. Um diese Ineffizienz in der Praxis zu umgehen, werden die verfü-



Summary

Nachdem im Auftakt dieser vierteiligen Serie (Ausgabe 4/22) Forecasting, Unsicherheit und die Rolle von Expertenwissen dargestellt wurde, soll in diesem zweiten Teil besonders auf die Bewertung der Ergebnisse eingegangen werden: Wie können Fehler im Forecast überhaupt berechnet werden? Und wie wird sichergestellt, dass das Urteil fair ist? Objektive Kriterien bilden dabei die Grundlage für Vertrauen in den KI-basierten Forecast.

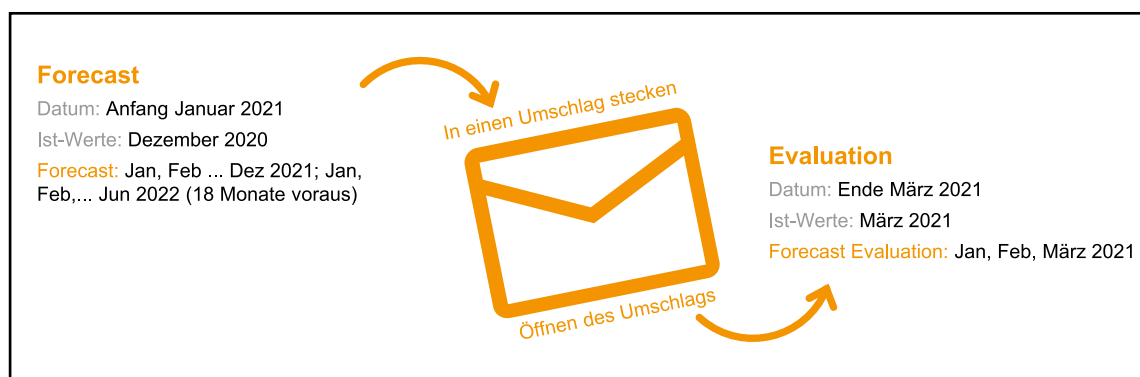


Abb. 1: Messung der Qualität von Forecasts – Fairer Vergleich zwischen Forecast und Ist-Werten

baren Daten in „Training“- und „Testdaten“ eingeteilt. Statt also alle Werte bis Dezember 2020 für die Vorhersage zu verwenden, fließen somit nur „Trainingsdaten“ bis beispielsweise Dezember 2019 in die Prognose ein. Der Forecast, der daraus gebildet wird, ist somit äquivalent zu dem, der Januar 2020 gebildet worden wäre. Dessen Performance kann direkt beurteilt werden, da die bereits realisierten Werte von Januar 2020 bis März 2020 als „Testdaten“ vorliegen. Da die Information aus den „Testdaten“ allerdings nicht bei der Berechnung der Prognose verwendet wurden, ist die Beurteilung des Forecasts dennoch fair und ermöglicht Einblicke, die für die Bildung der tatsächlichen Vorhersage am aktuellen Rand der Daten hilfreich sind.

Abschließend sei noch auf einen wichtigen Aspekt hingewiesen: Die Messung der Prognosequalität, d. h. ein

Vergleich des Forecasts mit den (später erzielten) Ist-Werten, ist insofern kritisch zu sehen, da die Ist-Werte natürlich vom Forecast abhängen, d. h. technisch gesprochen eine Funktion des Forecasts sind. Jedes Unternehmen und jeder Manager steuert sein Geschäft über die erwartete Entwicklung (Forecast) und beeinflusst somit das künftige Geschäftsergebnis. Sind Ist-Werte also überhaupt geeignet, um einen Forecastfehler valide zu messen? Die Antwort darauf kann nicht pauschal gegeben werden. Die Antwort ist „Nein“, wenn die Ist-Werte stark beeinflusst werden. Hier kann eine mögliche Korrektur darüber erfolgen, dass man Zielwerte (Targets) als Einflussfaktor in das Forecastmodell aufnimmt. Die Antwort ist „Ja“, da dennoch ein Vergleich zwischen manuellem Forecast und KI-basiertem Forecast durchgeführt werden kann und somit zumindest ein tragfähiger Vergleich existiert. ■



Prof. Dr. Frauke Schleer-van Gellecom

Director
PricewaterhouseCoopers
GmbH
Honorarprofessorin
Justus-Liebig Universität
Gießen.
frauke.schleer-van.gellecom@pwc.com

i

Messung der Prognosegenauigkeit

Die Genauigkeit eines Forecasts wird durch seinen Forecast-Fehler gemessen: Dieser entspricht der Differenz zwischen dem Ist-Wert zu einem bestimmten Zeitpunkt und der Prognose für diesen. Damit nicht nur ein einzelner Forecast über die Qualität entscheidet, gilt es immer einen Durchschnitt über mehrere Forecastfehler zu bilden, um zu einer belastbaren Aussage zu kommen.

Dafür können zwei verschiedene Ansätze zur Evaluation verwendet werden. Zum einen können alle Forecasts mit demselben Forecast-Horizont betrachtet werden, d. h. beispielsweise all diejenigen, die für den jeweils folgenden Monat erstellt wurden (also der Forecast für Februar 2022, erstellt im Januar 2022 und der Forecast für März 2022, erstellt im Februar 2022 etc.). So kann festgestellt werden, wie hoch die durchschnittliche Genauigkeit für einen 1-Monats-Forecast ist. Zum anderen ist aber auch eine Einschätzung der durchschnittlichen Prognosegüte für die nächsten Monate, d. h. über verschiedene Prognosehorizonte, möglich. Dafür wird der Durchschnitt über die Abweichungen aller Forecasts, die z. B. im Januar 2022 (technisch wird dies als „Slice“ bezeichnet) für verschiedene Horizonte gebildet wurden, berechnet.

Für beide Evaluationsmethoden können verschiedene Fehlermaße berechnet werden, die unterschiedliche Einblicke gewähren: So zeigt der **MAPE (Mean Absolute Percentage Error)** die durchschnittliche absolute Abweichung der Forecasts von den Ist-Werten. Der **MPE (Mean Percentage Error)** wiederum gibt Auskunft darüber, ob die Vorhersage die Entwicklung der prognostizierten KPI eher über- oder unterschätzt hat.



MQ-Illustrations©Adobe.com

Digitalisierung im Controlling

Maßnahmen der Organisationsentwicklung als Chance für betriebliche Resilienz.

Eva Göppel | Jennifer Kunz

Die Digitalisierung der Arbeitswelt führt zu einer umfassenden Durchdringung sämtlicher Arbeitsprozesse mit digitalen Technologien.¹ Während aus volkswirtschaftlicher Perspektive diese grundlegende Veränderung große Chancen für eine steigende Lebensqualität, eine nachhaltige Steuerung und innovative Geschäftsmodelle bietet,² stellt sie gleichzeitig für Unternehmen und Arbeitnehmer eine große Herausforderung dar. Um sich dieser erfolgreich stellen zu können, bedarf es einer gezielten Organisationsentwicklung, die dazu beiträgt, „die Effektivität der Abläufe in der Organisation zu sichern und gleichzeitig die Lernfähigkeit bzw. die Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Organisation zu stärken“³. Im Zentrum dieser Bemühungen sollten die Mitarbeiter stehen, die zu einem konstruktiven Umgang

mit der fortschreitenden Technologisierung befähigt werden sollen.⁴ Dabei steht eine erfolgreiche Organisationsentwicklung in diesem Kontext auch in einem engen Zusammenhang mit der organisationalen Resilienz, d. h. der organisationalen Widerstands- und Anpassungsfähigkeit in Krisensituationen.⁵ Gerade in der aktuellen Phase erhalten diese Fähigkeiten eine besondere Bedeutung zur Sicherung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges. Entsprechend verdient die Gestaltung einer effektiven Organisationsentwicklung im Hinblick auf die Digitalisierung besondere Aufmerksamkeit.

Hierbei ist zu beachten, dass unterschiedliche Einheiten innerhalb von Unternehmen auch mit unterschiedlichen Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung



Summary

Durch die Digitalisierung steht das Controlling als zentrale Einheit der betrieblichen Steuerung vor erheblichen Umbrüchen. Aufbauend auf den Ergebnissen einer Interviewstudie zu zentralen Herausforderungen dieses Prozesses liefert der Beitrag einen Strukturierungsrahmen, der zeigt, wie diese Transformation resilienzfördernd gestaltet werden kann. Das dargelegte Vorgehen kann als Blaupause für die Begleitung von Digitalisierungsprozessen in anderen Bereichen genutzt werden.

konfrontiert werden. Entsprechend erscheint eine Analyse einzelner Unternehmensbereiche in diesem Hinblick für die Organisationsentwicklung aufschlussreich. Der vorliegende Beitrag widmet sich dabei dem Controlling, und hierbei insbesondere dem Finanzcontrolling, als einer Organisationseinheit, die in besonderem Maße für die gesamtbetriebliche Steuerung verantwortlich ist. Dysfunktionale Effekte einer steigenden Digitalisierung in diesem Bereich können somit eine besonders starke Wirkung auf die Gesamtorganisation entwickeln und zur Krisenanfälligkeit und Destabilisierung beitragen. Im Umkehrschluss kann eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung in diesem Bereich wiederum positiv in die Organisation hineinwirken und damit zu einer Steigerung der organisationalen Resilienz beitragen. Dies soll nachfolgend verdeutlicht werden.

Controlling und organisationale Resilienz

Der Aufbau organisationaler Resilienz bedarf bestimmter Ressourcen. Hierbei haben sich materielle und soziale Ressourcen als besonders bedeutsam herausgestellt.⁶ Erstere beziehen sich auf eine ausreichende finanzielle Ausstattung und ein tragfähiges Geschäftsmodell, letztere umfassen z. B. kollegiale Beziehungen und ein leistungsfähiges Netzwerk zwischen den Mitarbeitern.⁷ Damit die Digitalisierung des Controllings positiv auf die organisationale Resilienz einwirken kann, sollte sie einen positiven Effekt auf diese beiden Ressourcen entfalten. Damit dies gelingt, müssen bestimmte Bedingungen erfüllt sein. Hierbei ist zu beachten, dass der Controllingbegriff mittlerweile sehr breit genutzt wird und auch Aktivitäten wie Marketing-, Personal- oder Produktionscontrolling umfasst. Um eine stringente Argumentation sicherzustellen, fokussiert der vorliegende Beitrag im weiteren Verlauf auf den Bereich des Finanzcontrollings. Dies erfolgt, da dieser Bereich, anders als die anderen genannten Controllingbereiche, typischerweise organisatorisch als eine eigene Einheit im Unternehmen gestaltet ist und dadurch klare Aussagen für seine Bedeutung für die organisationale Resilienz ableitbar sind.

Die Aufgabenfelder des Finanzcontrollings umfassen „Maßnahmen im Bereich der Planung und Kontrolle, der Koordination und

der Informationsversorgung, die der Realisierung der angestrebten Finanzierungsziele dienen.“⁸ Es stellt Entscheidungsträgern das Gesamtunternehmen betreffende operative und strategische Informationen zur Sicherung der Liquidität und der Rentabilität zur Verfügung.⁹ Eine zentrale Aufgabe des Finanzcontrollings ist somit die Beschaffung, Aufbereitung und adressatenadäquate Bereitstellung von Informationen. In diesem Kontext können neue technologische Möglichkeiten zum einen eine direkte Wirkung auf die Prozesse und Methoden des Controllings entfalten,¹⁰ indem die Berichtserstellung z. B. durch Automatisierung beschleunigt und kosteneffizienter gestaltet wird. Zum anderen ermöglichen sie neue oder adaptierte Produkte und bilden damit die technische Basis für veränderte Geschäftsmodelle, die wiederum eine Veränderung der Unternehmenssteuerung notwendig machen und dadurch einen indirekten Effekt auf die Tätigkeit des Controllings entfalten.¹¹ Somit führt die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung im Finanzcontrolling zum einen durch verbesserte Prozesse und Kosteneinsparungen unmittelbar zu einem effizienteren Umgang mit finanziellen Ressourcen. Zum anderen trägt der Aufbau eines umfassenden Verständnisses der Konsequenzen der Digitalisierung für das Geschäftsmodell zu einer besseren Steuerung bei, die nachhaltigen finanziellen Erfolg sicherstellt. Beide Vorteile können aber nur generiert werden, wenn vorab ausreichende Investitionen getätigt und somit finanzielle Ressourcen aufgewendet werden, sowie eine Bereitschaft zum Umlernen im Controlling mit Blick auf neue Geschäftsmodelle besteht.

Controller agieren zudem nicht nur als Zahlenlieferanten, sondern operieren auch als Business Partner, die eine aktive Rolle bei der Entscheidungsfindung einnehmen und dadurch negative Konsequenzen der begrenzten Rationalität von Entscheidern eindämmen.¹² Sie sind damit in einem hohen Maß in resilienzfördernde soziale Strukturen involviert. Bereits frühe Studien des Tavistock Institute of Human Relations in London konnten zeigen, dass technologische Veränderungen in solch einem Umfeld gravierenden Einfluss auf die sozialen Strukturen innerhalb von Organisationen entfalten und dadurch die organisationale Leistungsfähigkeit beeinflussen: So führte die Einführung einer Methode des teilmechanisierten Kohleabbaus zu stärkerer Arbeits-

teilung und zentraler Überwachung, zerstörte bestehende sich selbst regulierende Arbeitsgruppen und reduzierte dadurch massiv die herrschende Arbeitsmoral.¹³ Die neue Technologie führte somit unabhängig von ihrer technologischen Komponente zu einer grundsätzlichen Umorganisation der Arbeitsprozesse, die einen negativen Einfluss auf die individuelle Motivation und die Funktionsweise sozialer Strukturen entfaltete. Ähnlich starke Veränderungen können auch durch die Digitalisierung im Finanzcontrolling angestoßen werden: Standardisierung und Automatisierung machen bestimmte Controlleraufgaben überflüssig und neue Anwendungen erlauben verstärkte Self-Service Aktivitäten,¹⁴ durch die Entscheider unabhängig von den Zulieferungen der Controller werden. Diese Entwicklung setzt Ressourcen frei, die Controller nutzen können, um verstärkt der Rolle des Business Partners nachzukommen und dadurch ihre Einbindung in resilienzfördernde Netzwerke voranzutreiben. Gerade die Nutzung von Big Data Anwendungen ermöglicht es Controllern, Manager durch Interpretationsleistungen zu unterstützen.¹⁵ Andererseits kann diese Entwicklung von Controllern aber auch als bedrohlich wahrgenommen werden, da ihre Tätigkeit teilweise überflüssig wird und der Verlust des Arbeitsplatzes droht.¹⁶ Dies wiederum kann Motivationsprobleme im Hinblick auf die Umsetzung der Digitalisierung im eigenen Bereich nach sich ziehen.

Die Digitalisierung des Finanzcontrollings birgt also gleichermaßen Chancen und Risiken für beide Kernressourcen der organisationalen Resilienz. Um herauszuarbeiten, wie die digitale Transformation durch die Organisationsentwicklung so unterstützt werden kann, dass die positiven Möglichkeiten tatsächlich ausgeschöpft und die Risiken gemildert werden, wird auf die Ergebnisse einer Interviewstudie mit acht Experten aus dem Finanzcontrolling zurückgegriffen (vgl. Textkasten „Studiendesign“). Nach einer kurzen Darstellung der im Rahmen dieser Studie identifizierten Herausforderungen wird nachfolgend analysiert, wie sie durch die Organisationsentwicklung adressiert werden können und welcher Effekt hierdurch auf die organisationale Resilienz erzielt wird. Zur Sicherstellung der Anonymisierung der acht Interviewpartner werden diese im Folgenden mit den Abkürzungen I1–I8 bezeichnet.

Herausforderung	Ankerbeispiele
Technische Ebene	
Datenqualität	I3: „das Problem [...] grundsätzlich ein Stammdatenthema ist. Das heißt: Die Auswertungen können immer nur so gut sein wie die Stammdaten sind.“
IT-Architektur	I8: „Technisch hatten wir die Herausforderung, dass es acht bis zehn Monate dauerte bis zwei Systeme kompatibel waren.“
Managementebene	
Unangemessene Grundhaltung des Managements	I2: „Es fehlt an einer Kultur in der es von oben vorgelebt wird.“ I6: „Dann heißt es von der Geschäftsführung: ‚Sie können doch nicht glauben, dass wir unsere Arbeitsprozesse auf Ihre Digitalisierung umstellen.‘“ I8: „Es darf keine Angst vor Neuem bestehen. Einfach mal ausprobieren. Keine Angst vor Fehlern haben. Das ist aber auch bei uns nicht immer so auf Grund der Unternehmenskultur. Wir sind ein deutsches Unternehmen, da soll alles perfekt sein.“ I2: „da hat man oft dieses kurzfristige Denken“
Unangemessene Priorisierung durch das Management	I5: „Wie viel soll in Finanzprojekte und Finanzprozesse investiert werden? Sind da vielleicht die Vertriebsprozesse wichtiger? Da geht es auch um Priorisierung [...]“
Komplexe Unternehmensstrukturen	I3: „Man müsste zunächst ein Organigramm schaffen, das quasi auch auf diese Digitalisierung und diese neuen Ideen eingestellt ist.“ I1: „Die Matrixstruktur erzeugt einen erhöhten Abstimmungsaufwand, damit keine konkurrierenden Systeme bestehen.“
Mangelnde Investitionsbereitschaft im Management	I5: „Man investiert sehr viel Geld in etwas das möglicherweise am Ende vielleicht gar nicht den Mehrwert bringt.“
Controllerebene	
Mangelnde Veränderungsbereitschaft der Controller	I2: „die Controller versuchen so lange wie möglich zu halten was sie kennen. [...] Da besteht kein Eigenengagement der Fachabteilung für was Neues.“ I8: „das Schwierigste [...] die analogen Strukturen in den Köpfen zu verändern.“
Mangelndes Erkennen von Potenzialen durch Controller	I8: „da die Vorstellungskraft fehlt“
Befürchtung eines hohen Ressourcenaufwands durch Controller	I6: „Das sind alles Zusatzaufgaben und die macht man nicht mal eben nebenbei.“
Notwendigkeit des Wissensaufbaus bei Controllern	I8: „Wir dürfen nicht vergessen, wir können uns die super Software hinstellen, einen Porsche oder Mercedes, aber es bringt uns nichts, wenn ich den nicht fahren kann. Sprich: Wenn ich mit der Software nicht umgehen kann.“ I8: „Wir müssen die IT-Affinität durch Schulungen mitgestalten. ‚Oh Gott, da ist was digitales, ich hab keine Schulung, ich kann damit nicht umgehen‘. Vieles ist selbsterklärend, aber die Affinität muss hervorgerufen und gepflegt werden.“
Inhomogene Zusammensetzung der Controlling-Abteilung	I1: „Schwierigkeiten durch den Gap zu älteren Kollegen“
Angst vor drohendem Relevanzverlust der Controller	I1: „Mit Standardisierung geht Individualismus und Flexibilität für den Einzelnen verloren. Das sehe ich als größte Herausforderung.“
Aufgabenkomplexität	I2: „individuelle Auswertungen, innerhalb derer sich die Automatisierung nicht so flächendeckend nutzen lässt“ I3: „Die Planung ist ein echtes Monster. Das heißt große Veränderungen sind fast unmöglich. [...] Da kann man nur versuchen in kleinen Dosen auch solche Technologien reinzubringen“

Abb. 1: Originalzitate zur Verdeutlichung der wichtigsten Herausforderungen

Herausforderungen auf technischer, Management- und Controllingebene

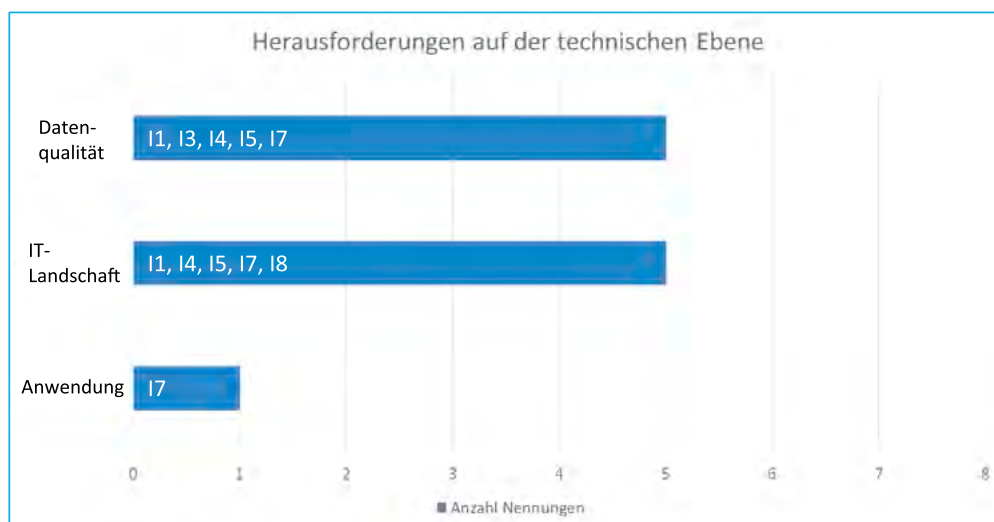
Um die Diskussion zu strukturieren, werden hierbei drei Ebenen unterschieden: Die technische Ebene fokussiert auf Probleme im Bereich der Implementierung neuer digitaler

Instrumente. Die Managementebene nimmt den betrieblichen Gesamtkontext in den Blick, in den die Digitalisierung des Finanzcontrollings integriert ist. Die Controllingebene fokussiert auf Herausforderungen, die im Zusammenhang mit dem Verhalten der Controller in diesem Transformationsprozess stehen. **Abb. 1** zeigt beispielhafte

Aussagen zu den jeweils identifizierten Herausforderungen, **Abb. 2** bereitet die Antworten zu den Unterpunkten innerhalb der drei Ebenen grafisch auf.

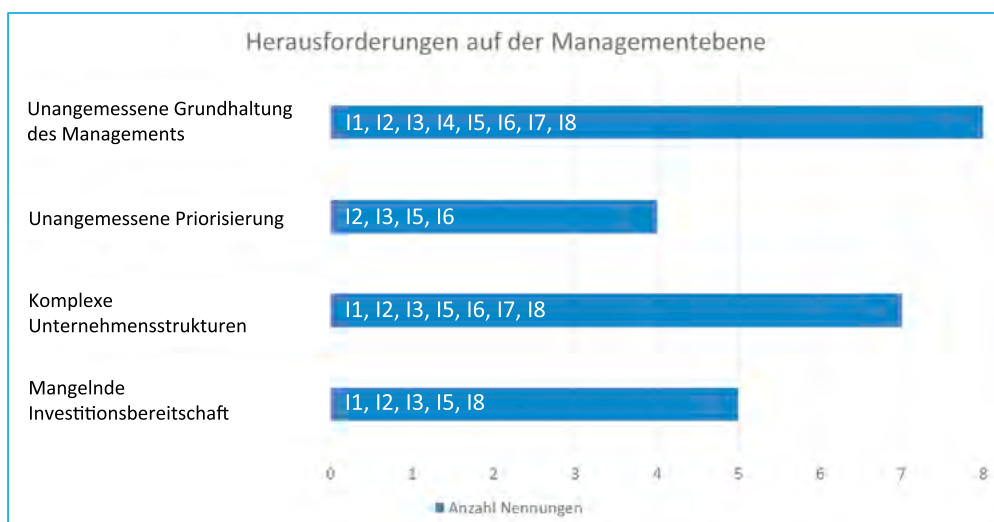
Technische Schnittstellenprobleme

Die befragten Experten sehen die Herausforderungen, die sich unmittelbar aus der



**Eva
Göppel, M.Sc.**

Beschäftigt sich mit der Digitalisierung und Verzahnung von Controlling, Risikomanagement und Strategie.



**Prof. Dr. Jennifer
Kunz**

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Universität Augsburg.
jennifer.kunz@wiwi.uni-augsburg.de

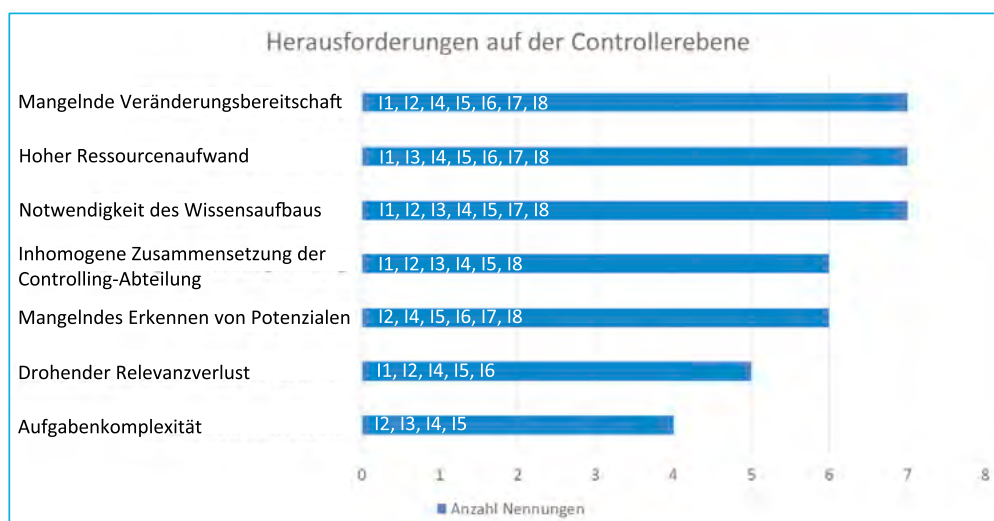


Abb. 2: Herausforderungen auf drei Ebenen

Herausforderung	Gegenmaßnahme	Positive Wirkung auf materielle Ressourcen	Positive Wirkung auf soziale Ressourcen
Strukturelle Aspekte			
Datenqualität	Begleitung schnittstellenübergreifender Implementierungsteams	Effizienzsteigerung durch bessere Informationen	Verbesserung der Interaktion mit den zuliefernden Abteilungen
IT-Architektur	Begleitung schnittstellenübergreifender Implementierungsteams	Effizienzsteigerung durch schnellere Informationsbereitstellung	Verbesserung der Interaktion mit der IT-Abteilung
Komplexe Unternehmensstrukturen	Reflexion über Anpassungen der Organisationsstrukturen	Effizienzsteigerung durch bessere Abstimmung	Verbesserung der Interaktion mit anderen Abteilungen
Aufgabenkomplexität	Reflexion über Anpassungen der Aufgabenstruktur	Effizienzsteigerung durch bessere Abstimmung	
Motivationale Aspekte			
Unangemessene Grundhaltung des Managements	Aktivierung der Veränderungsbereitschaft im Management	Effizienzsteigerung durch homogene Umsetzung der Digitalisierung im Unternehmen	Verbesserung der Interaktion mit dem Management
Mangelnde Veränderungsbereitschaft der Controller	Aktivierung der Veränderungsbereitschaft der Controllingmitarbeiter	Effizienzsteigerung durch zügige Umsetzung der Digitalisierung	
Inhomogene Zusammensetzung der Controlling-Abteilung	Aufbau eines Teamverständnisses		Verbesserung der Interaktion im Controllingteam
Angst vor drohendem Relevanzverlust der Controller	Förderung der Akzeptanz der neuen Situation		Verbesserung der Interaktion mit Kunden des Controllings
Kognitive Aspekte			
Unangemessene Priorisierung durch das Management	Erweiterung der Perspektive des Managements	Effizienzsteigerung durch effektivere Umsetzung der Digitalisierung	
Mangelnde Investitionsbereitschaft im Management	Lenkung der Aufmerksamkeit auf strukturierte Kosten-Nutzen Kalkulationen	Effizienzsteigerung durch langfristig leistungsfähigere Systeme	
Mangelndes Erkennen von Potenzialen durch Controller	Erweiterung der individuellen Perspektive	Effizienzsteigerung durch adäquaten Einsatz der Technologien	
Befürchtung eines hohen Ressourcenaufwands durch Controller	Durchführung von Kosten-Nutzen Analysen	Effizienzsteigerung durch adäquaten Einsatz der Technologien	
Notwendigkeit des Wissensaufbaus bei Controllern	Identifikation geeigneter Weiterbildung	Effizienzsteigerung durch adäquaten Einsatz der Technologien	

Abb. 3: Handlungsleitender Strukturierungsrahmen

Technologie ergeben, ähnlich. Im Zentrum stehen Bedenken hinsichtlich Datenqualität und IT-Landschaft. Beide Aspekte können nicht vom Finanzcontrolling allein beeinflusst werden, es handelt sich somit um Probleme an der Schnittstelle zu anderen Bereichen. Dies verdeutlicht die hohe Bedeutung einer engen Verzahnung der Digitalisierungsanstrengungen der Stellen, die Daten und Systeme bereitstellen, mit dem Controlling als Daten- und Systemnutzer. Lediglich

ein Experte sieht weitere Herausforderungen im Zusammenhang mit der Verlässlichkeit von Ergebnissen bestimmter Planungsalgorithmen. Dagegen äußert keiner der Interviewten Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit.

Verhalten des Managements und organisationale Strukturen

Hinsichtlich der Managementebene sehen die meisten Experten ähnliche Herausforde-

rungen in vier Bereichen. Erstens legen die Experten offen, dass es dem Management im täglichen Umgang an einem Verständnis für die Bedeutung einer gesamtheitlichen Betrachtung der Digitalisierung mangelt, was sich vielfältig äußert: Fast alle Experten verweisen auf eine fehlende Bereitschaft zur Veränderung eigener Verhaltensweisen und Abläufe beim Management. So weisen I7 und I8 darauf hin, dass das Management weiterhin Papiausdrucke anfordert. Er-

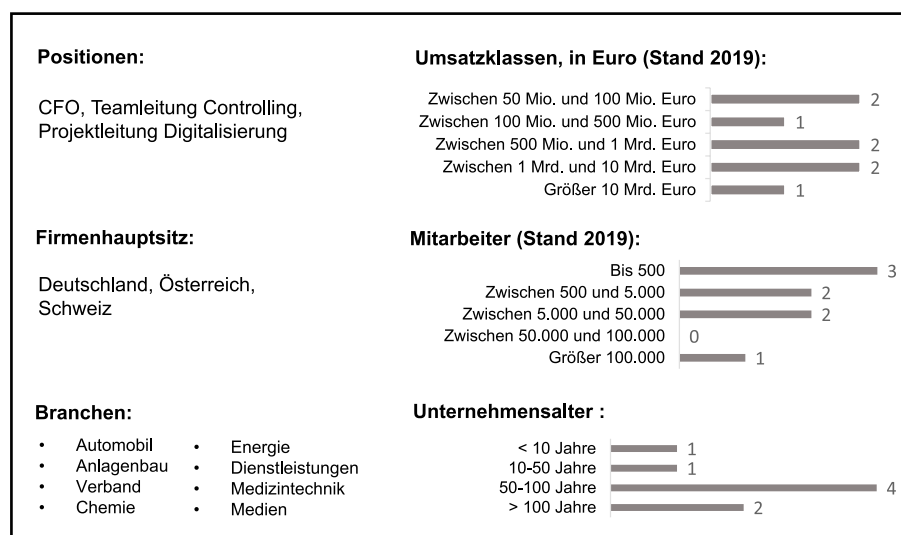


Abb. 4: Eckdaten der Studie

gänzend dazu merken die Experten I2 und I8 die hohe Bedeutung der Förderung einer angemessenen Unternehmenskultur an, die Innovationen unterstützt und Fehler toleriert, um solche Neuerungen auch umsetzen zu können, sowie den Mangel einer solchen im eigenen Unternehmen. Einige Experten betonten zudem eine fehlende langfristige Ausrichtung der Aktivitäten des Managements und eine zunächst zögerliche Hal-

tung. I2 ergänzt eine geringe Wertschätzung gegenüber Prozessoptimierungen. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass dem Management an einem Verständnis über die Bedeutung der eigenen Verhaltensweisen im Kontext der Digitalisierung im Finanzcontrolling mangelt.

Zweitens legen vier Experten nahe, dass das Management bei der Priorisierung von Digi-

talisierungsinitiativen das Finanzcontrolling nicht an eine obere Stelle setzt, es somit bei der Digitalisierung im Unternehmen nicht im Fokus steht. Das Management nimmt das Finanzcontrolling also als einen Bereich wahr, bei dem digitale Technologien weniger wertschöpfend sind.

Eine dritte Herausforderung auf Managementebene, auf die sieben Interviewte hinweisen, liegt in den herrschenden komplexen Organisationsstrukturen, die einheitliche Prozesse im Kontext der Digitalisierung behindern. Insbesondere Matrixstrukturen werden als hinderlich benannt, da sie bei der Umsetzung der Digitalisierung mit einem erhöhten Abstimmungsaufwand einhergehen (I1). Ergänzend erschweren Silodenken (I2) und Abhängigkeiten vom Mutterkonzern bei Tochterunternehmen (I5, I8) eine effektive Digitalisierung der Controllingprozesse.

Zum Vierten verweisen fünf Experten auf mangelnde Investitionsbereitschaft angesichts potenziell hoher Investitionskosten. Auch hier spielt die Wahrnehmung des Managements eine Rolle, dass eine Digitalisierung im Finanzcontrolling wenig wertschöpfend ist.



Studiendesign, siehe Abb. 4

Die Interviewstudie folgte dem Vorgehen eines so genannten Experteninterviews unter Nutzung eines vorab entwickelten Interviewleitfadens. Ziel dieser Studie war die Herausarbeitung des aktuellen Standes der Digitalisierung des Finanzcontrollings im eigenen Unternehmen und der konkreten Herausforderungen, die eine Digitalisierung im Finanzcontrolling aus Sicht von Controllern erschweren. Bei der Auswahl der Experten wurde auf eine möglichst breite Abdeckung im Hinblick auf Branchenzugehörigkeit, Umsatzstärke und Mitarbeiterzahl geachtet. Aufgrund ihrer Besonderheiten hinsichtlich der Unternehmenssteuerung und des Controllings wurden Finanzunternehmen ausgeschlossen. Alle betrachteten Unternehmen hatten ihren Geschäftssitz in Deutschland, Österreich oder der Schweiz. Das zentrale Auswahlkriterium zur Ermittlung der Experten war eine fundierte Erfahrung mit Controllingprozessen und -projekten. Entsprechend handelt es sich bei den Interviewpartnern um Leiter von Finanzabteilungen, Teamleiter aus dem Controlling sowie um Projektleiter einzelner Digitalisierungsprojekte oder gesamter Digitalisierungsinitiativen auf Unternehmensebene. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 60 Minuten und wurden im Zeitraum zwischen August und September 2019 teilweise persönlich und teilweise per Videokonferenz durchgeführt. Sechs Interviews wurden aufgezeichnet und den Regeln nach Kuckarts (2018) folgend transkribiert.¹⁷ Zwei Interviews durften auf Grund von Unternehmensregeln nicht mitgeschnitten werden, daher erfolgte eine unmittelbare Mitschrift.

Vielfältige Herausforderungen auf der Controllerebene

Auf der Controllerebene werden eine Reihe von Herausforderungen angesprochen. Sieben Experten sehen ein besonderes Problem in der fehlenden Bereitschaft der Mitarbeiter des Finanzcontrollings zur Veränderung von Prozessen und Denkmustern. Das Aufbrechen solcher Widerstände erachten die Experten als besonders wichtig, um Reaktanz gegenüber der digitalen Transformation zu vermeiden. In diesem Zusammenhang müssen auch die Aussagen von sechs Experten gesehen werden, die darauf hindeuten, dass die Mitarbeiter das Potential der Digitalisierung für ihren Aufgabenbereich nur schwer erkennen können. Von fast allen Experten wird zudem der Ressourcenaufwand, der neben dem operativen Tagesgeschäft zu erbringen ist, als herausfordernd eingestuft.

Die meisten Experten heben ergänzend die Notwendigkeit eines spezifischen Wissensaufbaus und des Erwerbs digitaler Fähigkeiten im Zuge des Digitalisierungsprozesses hervor. Besonders betroffen sind hierbei die

Fähigkeiten zur Anwendung von Software und fortgeschrittenes technisches Wissen. Um dieses Wissen effektiv anwenden zu können bedarf es zudem einer Steigerung des Selbstvertrauens im Umgang mit Technologien (I8). In diesem Kontext sind auch die Aussagen von sechs Experten zu sehen, die auf Herausforderungen hinweisen, die sich durch eine inhomogene Zusammensetzung der Controlling-Abteilung ergeben. Gerade die Unterschiede zwischen jungen und älteren Kollegen können hier zu Problemen führen. Grundsätzlich spielen zudem unterschiedliche technische Wissensstände und IT-Affinitäten sowie die Einstellung des Controllingleiters eine Rolle.

Die Mehrzahl der Befragten erwähnen auch eine hohe Bedeutung der Erhaltung der Relevanz des einzelnen Mitarbeiters als Herausforderung. So birgt die Digitalisierung die Chance aber auch das Risiko, dass sich die eigne Rolle verändert. Auch Ängste vor dem Verlust des Arbeitsplatzes sind festzustellen. Schließlich sehen einige Experten in den Aufgaben der Controllingmitarbeiter selbst Hindernisse für eine fortschreitende Digitalisierung. Insbesondere die Komplexität der Aufgaben ist problematisch, explizit wird hier auf sehr aufwendige Planungsaufgaben hingewiesen (I3).

Ein Strukturierungsrahmen für die Maßnahmen der Organisationsentwicklung

Die vorangehend herausgearbeiteten Problembereiche legen dar, dass die Organisationsentwicklung an sehr unterschiedlichen Punkten ansetzen muss, um eine erfolgreiche digitale Transformation des Finanzcontrollings zu erreichen. Um diese strukturiert aufbereiten zu können, werden die genannten Herausforderungen auf ihre Hauptansatzpunkte für die Organisationsentwicklung hin analysiert und entsprechend neu geordnet. **Abb. 3** zeigt das Ergebnis, legt die notwendigen Gegenmaßnahmen dar und benennt den hauptsächlichen Effekt auf die beiden Kernressourcen der organisationalen Resilienz. Als Hauptansatzpunkte werden hierbei strukturelle, motivationale und kognitive Aspekte identifiziert. Erstere umfassen Faktoren, die in den Gegebenheiten der Organisation und des Tätigkeitsfeldes begründet liegen. Motivationale Aspekte beziehen sich auf die Verhaltenstendenz

der betroffenen Personen und die kognitiven Aspekte auf ihre Einstellungen, Fähigkeiten und ihr Wissen.

Strukturelle Aspekte

Strukturelle Aspekte stehen insbesondere im Zusammenhang mit der technischen Umsetzung. Hier steht die Förderung des Austauschs zwischen Schnittstellen durch interdisziplinäre Teams im Vordergrund, um die Datenqualität und die Einführung einer passenden IT-Architektur zu erreichen. Dies wiederum fördert eine effiziente Nutzung bestehender finanzieller Mittel, da zum einen bessere Entscheidungsgrundlagen aus den Daten generiert werden können und dies zum anderen schneller geschehen kann. Gleichzeitig schafft ein solcher Austausch die Möglichkeit verbesserter sozialer Kontakte und verbesserter Netzwerke zwischen der Controlling-Abteilung und den anderen betroffenen Bereichen. Darüber hinaus erschweren komplexe Organisations- und Aufgabenstrukturen die Umsetzung der Digitalisierung. Um diese

Barrieren abzubauen, müssen die Strukturen angepasst werden, was wiederum eine Effizienzsteigerung und teilweise eine Verbesserung der Interaktionen mit anderen Abteilungen nach sich zieht.

Motivationale Aspekte

Im Hinblick auf motivationale Aspekte können sowohl auf Seiten des Managements als auch der Controller Defizite identifiziert werden. So muss auf beiden Seiten die Veränderungsbereitschaft gefördert werden. Bei den Controllern geht damit einher, die neue Situation zu akzeptieren und sie nicht wegen der Angst vor einem Relevanzverlust zu behindern. Darüber hinaus muss innerhalb des Controllingteams ein gemeinsames positives Verständnis im Hinblick auf die Digitalisierung entwickelt werden. Hierdurch können Effizienzsteigerungen durch eine homogene und zügige Umsetzung der Digitalisierung erreicht werden sowie eine Verbesserung der Interaktionen innerhalb des Controllingteams aber auch mit den Kunden des Controllings und allgemein mit dem Management angestoßen werden.

Kognitive Aspekte

Auch im kognitiven Bereich müssen sich sowohl das Management als auch die Controller weiterentwickeln. So zeigen die Herausforderungen auf beiden Seiten einen Bedarf nach strukturierten Kosten-Nutzen-Analysen, um eine Abschätzung durchführen zu können, welche Technologien in welchem Bereich sinnvoll eingesetzt werden können. Auch besteht auf beiden Seiten die Notwendigkeit, die Perspektive zu erweitern und dadurch eine angemessene Priorisierung und das Erkennen von Potenzialen zu fördern. Schließlich sollten Controller ihre Kenntnisse im Hinblick auf die Technologien durch geeignete Weiterbildung ausbauen. Diese Maßnahmen haben jeweils einen positiven Effekt auf die Effizienz durch einen adäquaten Einsatz der verfügbaren Technologien und der Anschaffung leistungsfähiger Systeme.

Fazit

Insgesamt zeigt die Analyse, dass die Organisationsentwicklung, wenn sie die Digitalisierung eines Unternehmensbereichs effektiv begleiten möchte, an unterschiedlichen Punkten ansetzen muss. Die Ansatzpunkte zur Bearbeitung der im konkreten Fall der Digitalisierung des Finanzcontrollings identifizierten Herausforderungen konnten da-



Impulse für die Praxis

- Arbeiten Sie mittels teilstrukturierter Interviews und anderer empirischer Erhebungsmethoden in dem betreffenden Unternehmensbereich die wichtigsten Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung heraus.
- Nutzen Sie den bereitgestellten Strukturierungsrahmen, um die identifizierten Herausforderungen entlang der Bereiche strukturelle, motivationale und kognitive Aspekte zu gliedern.
- Identifizieren Sie die Ansatzpunkte für die Organisationsentwicklung und analysieren Sie diese im Hinblick auf ihre Bedeutung für die beiden Kernressourcen der organisationalen Resilienz.
- Falls es sich um viele Ansatzpunkte handelt, priorisieren Sie diese gemäß ihrer Wirkung auf die organisationale Resilienz.

bei in die drei Bereiche strukturelle, motivationale und kognitive Aspekte strukturiert werden. Darüber hinaus konnten die in diesen Bereichen identifizierten Maßnahmen in einen Zusammenhang mit den Kernressourcen der organisationalen Resilienz gebracht werden. Der resultierende Strukturierungsrahmen orientiert sich dabei an den Herausforderungen, die sich konkret in den tiefergehend analysierten Fallunternehmen herauskristallisierten. Seine Grundstruktur ist aber auf andere betriebliche Gegebenheiten anpassbar und kann daher in unterschiedlichen Kontexten eingesetzt werden. So ermöglicht die Strukturierung in strukturelle, motivationale und kognitive Aspekte eine nachvollziehbare und gleichzeitig klare Identifizierung der unterschiedlichen Ansatzpunkte für die Organisationsentwicklung. Die einzelnen Bereiche können durch eine Umfrage im Unternehmen befüllt werden. Ansetzend daran kann eine Identifikation der relevanten Maßnahmen und ihre Priorisierung unter Berücksichtigung ihrer Bedeutung für die organisationale Resilienz erfolgen. ■

Fußnoten

- 1 Spitzenpfeil, T./Adelt, I.: *Winning in the Digital World: Controlling und Digitalisierung. Eine Systematisierung.* In: Horváth, P./Michel, U. (Hrsg.): *Controlling im digitalen Zeitalter* (15-26). Stuttgart 2015: Schäffer Poeschel Verlag, S. 16.
- 2 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: *Industrie 4.0 und digitale Wirtschaft: Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation* (letzter Abruf: 01.07.2019), https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D3D3. 2015.
- 3 Nerdinger, F.: *Organisationsentwicklung.* In: Nerdinger, F., Blickle, G. & Schaper, N. (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (179-191), 4. Auflage, Berlin 2019: Springer, insbesondere: S. 180.
- 4 Vgl. Nerdinger, F.: a.a.O.
- 5 Vgl. Buliga, O./Scheiner, C. W./Voigt, K.-I.: *Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework*, *Journal of Business Economics*, 86. Jg., 2016, H. 6, S. 647-670.
- 6 Vgl. Gittell, J. H./Cameron, K./Lim, S./Rivas, V.: *Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience.* In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42. Jg., 2006, H. 3, S. 300-329.
- 7 Vgl. Gittell, J. et al.: a.a.O.
- 8 Jung, H.: *Controlling*, 3. Auflage, München 2011: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 512.

9 Vgl. Jung: a.a.O.

- 10 Vgl. Noffke, R./Offenhammer, C./Schwyter, D.: *Digitalisierung der Finanzfunktion: Herausforderungen, Auswirkungen und Anwendungsfälle*, Zürich 2018: Horváth & Partners, insbesondere: S. 2 f.
- 11 Vgl. Noffke et al.: a.a.O.
- 12 Vgl. Wolf, S./Weißberger, B. E./Claus Wehner, M./Kabst, R.: *Controllers as business partners in managerial decision-making.* In: *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11. Jg., 2015, H. 1, S. 24-46.
- 13 Vgl. Nerdinger, F.: S. 182.
- 14 Vgl. Schmelting, J./Hoffman, A.: *Die Kundenlandschaft des Controllers – Ein Kartierungsversuch.* In: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 28. Jg., 2016, H. 7, S. 374-380.
- 15 Vgl. Willmes, C./Hess, T./Gschmack, S.: *Die Bedeutung von Big Data im Controlling.* In: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 27. Jg., 2015, H. 4-5, S. 256-262, insbesondere: S. 261.
- 16 Vgl. Goretzki, L./Messner, M. (2014), *Business Partnering in der Praxis etablieren.* In: *Controlling & Management Review*, 58. Jg., 2014, Nr. 2, S. 7-15, insbesondere S. 10.
- 17 Vgl. Kuckartz, U.: *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 4. Auflage, Weinheim Basel 2018: Beltz Juventa, insbesondere: S. 63 ff. i. V. m. S. 97 ff.

Impressum

ISSN 1616-0495_47. Jahrgang

Herausgeber

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

Die Zeitschrift ist Organ folgender Organisationen:

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

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

Redaktion

RA Conrad Günther,
conrad.guenther@vcw.de
Susanne Eiselmayer,
susanne.eiselmayer@vcw.de
Günther Lehmann,
guenther.lehmann@haufe-lexware.com

Abonnenten-Service

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

Magazingestaltung

Susanne Eiselmayer,
susanne.eiselmayer@vcw.de

Verlagssitz

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

Literaturforum

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

Anzeigenverkaufsleitung

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

Anzeigenverkauf

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

Anzeigen Stellenmarkt

Alexander Mahr,
Tel 0931 27 91-452, Fax -477,
stellenmarkt@haufe.de

Anzeigendisposition

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

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



Druck

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

Erscheinungsweise

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

Online-Archiv

Als Abonnent des Controller Magazins können Sie exklusiv auf das gesamte digitale Archiv der Zeitschrift seit 1975 zugreifen.

Die Online-Ausgabe finden Sie unter
www.controllermagazin.de

Online-Shop

<http://shop.haufe.de/controlling>

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 228,-
zuzüglich € 9,90 Portopauschale

Jahresabonnement Digital € 218,-. 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





Controlling rockt!

Biff-bAV-Buff: Selbst Controller sind nun baff!

Controlling-Oculus im Virtual Reality Raum: Von Science Fiction über Spielerei und Live-Experimentallabor zurück in die Realität. Nicole Jekel

„Was für eine nette **Spielerei!** Was für eine Science Fiction!“ dachte ich noch vor kurzer Zeit, als ich eine Oculus-Brille aufsetzte. Ich fühlte mich wie bei Star Trek oder in dem Matrix-Film. Surreal. Doch dann betrat ich einen virtuellen Tischtennis-Raum und spielte von meiner Wohnung aus in Berlin mit einem Bekannten aus München tatsächlich in demselben virtuellen Raum. Jeder von uns war ein:e Avatar:in. Das war sehr real. Kein Traum. Alles echt. Super spannend. Ich war baff!

Die digitale Transformation wird nun noch erlebbarer. Dann bin ich auf eine Tanzbühne gegangen und tanzte mit einem Computer-Avatar, der genau meine Tanzbewegungen nachmachte. Ich streckte die Hand nach vorne und die Avatar-Hand kopierte meine Bewegung und streckte dann auch entsprechend die Hand aus. Zunächst gruselte es mich ein wenig. Doch dann traute ich mich und ich war wieder baff!

Wie schaut es in den Unternehmen aus? Eine IDC Business Media GmbH Studie über Virtual Reality und Augmented Reality bereits aus 2019 zeigt, dass schon $\frac{3}{4}$ der deutschen Unternehmen Virtual Reality (VR) oder Augmented Reality (AR) einsetzen bzw. dies zumindest planen. Bei VR ist die Außenwelt ausgeblendet und man befindet sich in einem virtuellen Raum. Das oben angesprochene Tischtennis-Spiel ist beispielsweise eine VR-Anwendung. Bei AR werden digitale Objekte dem Echt-Kamerabild überlagert. Ein Beispiel hierfür ist die IKEA-App, mit der Sie sich IKEA-Möbel in Ihr echtes Wohnzimmer stellen können, um zu entscheiden, welches Möbelstück am besten passt.

Zurück zur IDC Business Media GmbH Studie: Bei den größeren Firmen sind es etwas unter 50%, die bereits VR und AR einsetzen, bei den kleineren Unternehmen sind es 30%. Als Haupteinsatzszenario wird Produktvertrieb genannt. Als Hauptgrund für den Verzicht auf VR und AR wird die Unwissenheit über entsprechende Einsatzszenarien berichtet. Eine untergeordnete Rolle spielen Geldmangel oder Sicherheitsbedenken. Sie sehen: Ideenmangel scheint das Thema zu sein! Zudem fehlt häufig das Commitment durch das Management. Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) haben den Sprung in die Unternehmenswelt geschafft.

Die zwei Kernfragen sind:

1. Was wären AR- und VR-Unternehmenseinsätze?
2. Wie motiviert man das Management, dies zu unterstützen?

Sammeln wir dazu einmal erste Ideen:

Bei der **Pangaea-Life-Versicherung**, die in nachhaltige Investments investiert, können wir uns auf eine virtuelle digitale Reise in diese Investments machen. So können wir beispielsweise den Windpark bei Tesla Norwegen oder Mads Dänemark, die Photovoltaik SOL Portugal Parks oder La Cabrita Spain oder das Laufwasserkraftwerk in Portugal virtuell besuchen. Jeder kann sehen, wohin quasi das eigene Geld für die Altersvorsorge nachhaltig fließt. Nachhaltig im echten Leben. Das ist ein Bestandteil der sozialen Nachhaltigkeit wie die Betriebliche Altersvorsorge, die sogenannte bAV. Jetzt sind wir bestimmt wieder baff.

Bei Reparaturen und Wartungsarbeiten, in der Produktentwicklung oder beim Verkaufsprozess können **Prozesse** wertschöpfend bewertet werden. Wird im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung beispielsweise der Prozess als Film gezeigt, so wird der Nachhaltigkeit zudem gleich Leben eingehaucht. Vielleicht entstehen daraus sogar neue Geschäftsmodelle, an die Sie vorher noch gar nicht gedacht haben? Auch

ein Datenaustausch zwischen Hersteller und Unternehmen kann zu neuen Erkenntnissen führen.

Wer immer noch glaubt, dass diese komischen VR-Brillen eine Spielerei seien, der hat vielleicht noch nicht mitbekommen, dass Microsoft diese Technik mittlerweile als eine Option zur Teilnahme an MS-Teams-Meetings implementiert hat. Die Zukunft hat begonnen.

Das sind erst einmal Ideen, die Sie inspirieren mögen, das Thema rund um Oculus-Brillen in Ihrem Unternehmen weiterzudenken. Vielleicht werden Sie Ihr eigenes Experimentier-Labor mit Ihren Mitarbeitenden? Machen Sie sich, Ihre Geschäftsleitung und Ihr gesamtes Unternehmen einfach „Biff-bAV-Buff“ und letztlich baff!

To Go's:

- Oculus-Brillen sind nicht schwer,
- Ideen und Top-Management Commitment wollen her
- ... Controlling rockt Ihre Woche! ■

Ausgewählte Quellen

IDC (2019): Studie Virtual Reality / Augmented Reality 2019, Link:

<https://whitepaper.computerwoche.de/whitepaper/virtual-reality-augmented-reality-2019>, zuletzt abgerufen am 27.06.2022.

IKEA (2022): Ikea-App, Augmented Reality, Link: <https://www.ikea.com/de/de/this-is-ikea/corporate-blog/ikea-place-app-augmented-reality-puba55c67c0>, zuletzt abgerufen am 27.06.2022.

Pangaea Life (2022): Die digitale Investmentreise der Pangaea Life, Wir zeigen Ihnen unsere Windparks in Skandinavien und unsere Wasserkraft- und Photovoltaik-Anlagen auf der iberischen Halbinsel aus einer ganz neuen Perspektive, Link: <https://www.pangaea-life.de/fonds/investmentreise-starten>, zuletzt abgerufen am 27.06.2022.

Einen Audio-Podcast von Nicole Jekel zu diesem Artikel finden Sie unter www.controllermagazin.de bei Ausgabe 5/2022.



Prof. Dr. Nicole Jekel

ist nach 20 Jahren bei der Siemens AG seit 2008 Professorin, seit 2012 für BWL und Controlling an der Berliner Hochschule für Technik mit den Schwerpunkten Performance Management, Marketingcontrolling und Gamification. Sie ist Jury-Vorsitzende für den Controlling Newcomer Award des Internationalen Controller Vereins (ICV), Buchautorin, Trainerin, Erfinderin von Controlling-Apps, Investorin, Vor-, Nach- und Vernetztdenkerin auf Kongressen rund um das Thema Controlling und wie man Menschen für Zahlen begeistert.
nicole.jekel@bht-berlin.de


 Bonität

Marco2811© Adobe.com

Grundlagen des Kredit- und Unternehmensratings

Harald Krehl

RMA

Die konzeptionelle Gestaltung von Kredit- und Unternehmensratings hat in der Vergangenheit Änderungen erfahren. Vor Basel III¹ wurden Ratings weitgehend als Scoringssysteme oder Insolvenzprognosemodelle ohne Kalibrierung auf Ausfallwahrscheinlichkeiten konzipiert.²

Vom Scoringssystem zum Bilanz- und Unternehmensrating

Mit den Vorgaben von Basel II werden Kreditratingmodelle auf deutlich weniger trennfähige Variable reduziert, da der Grenznutzen zusätzlicher Faktoren immer weiter abnimmt.³ Die typische Struktur⁴ eines Kreditratingmodells ist in **Abb. 1** dargestellt.

Im Unterschied zu Ratingmodellen vor Basel II dominieren quantitative Variablen die durch qualitative Variablen lediglich ergänzt werden. Mit Basel II ergeben sich



Summary

Die Kreditvergabe ist stark mit dem Thema Unternehmensrating verbunden. Sich darauf vorzubereiten sollte deshalb zu den wichtigen Themen des Controllings gehören. Im Vordergrund des Kreditratings stehen quantitative Merkmale, dabei ist das Bilanzrating von herausragender Bedeutung. In Zeiten der Diskussion um Geschäftsmodelle und ihrer Nachhaltigkeit mag dies überraschen. Betrachtet man die quantitativen Merkmale aber als notwendige Voraussetzungen im Kreditvergabeprozess und die qualitativ formulierten Merkmale des Geschäftsmodells und seiner Nachhaltigkeit als hinreichende Voraussetzungen, erklärt sich dieser vermeintliche Gegensatz.

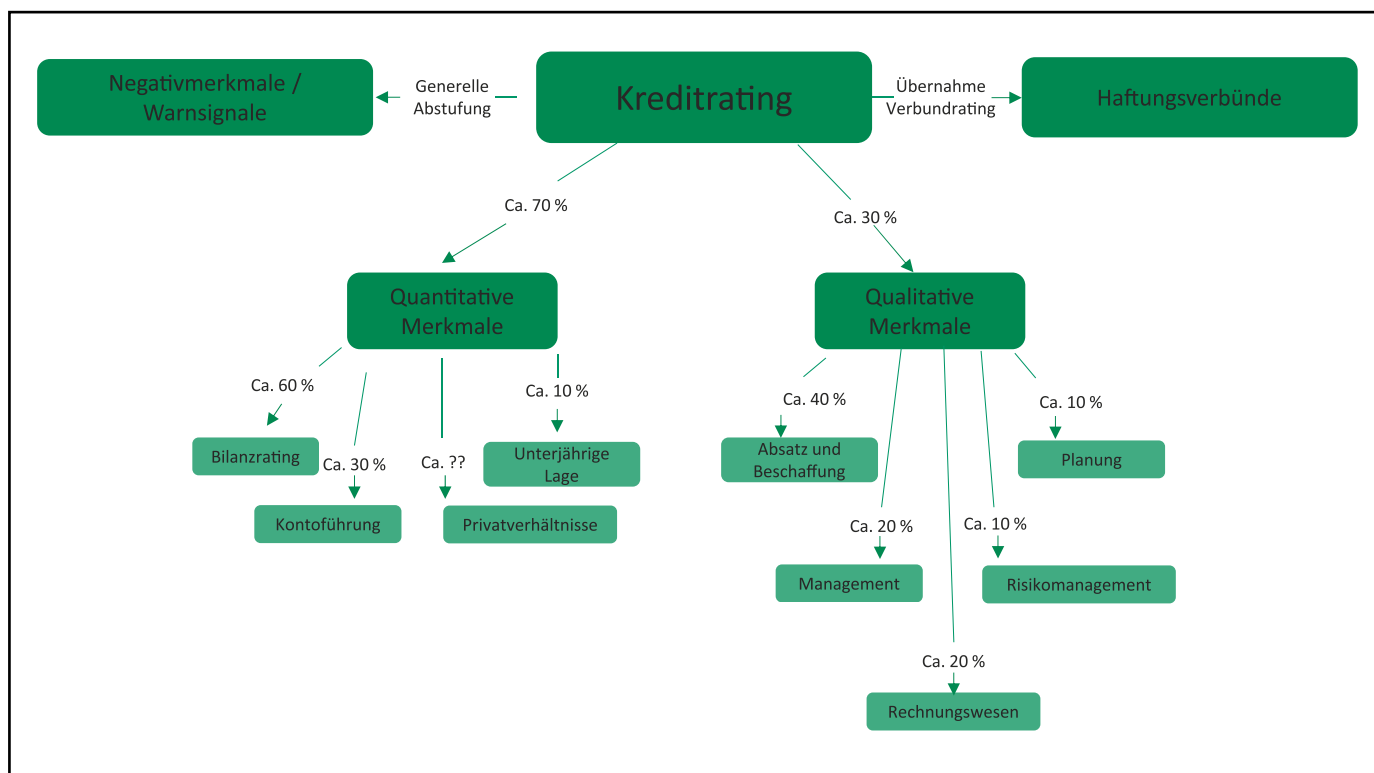


Abb. 1: Typisiertes Kreditrating

deutliche Unterschiede in Zielsetzung und Vorgehensweise zwischen Kreditratingmodellen und dem Rating externer Ratingagenturen, siehe Abb. 2.

- der schließlich auf einer Ratingskala, als vereinfachter Güteskala, dargestellt wird.

Das in Abb. 3 dargestellte Ratingmodell basiert auf den Arbeiten von Andreas Del Re.⁷ Das Modell basiert auf sechs trennscharfen

Dominiert bei Kreditratingmodellen vor allem die Frage nach der jährlichen Trennfähigkeit und Kalibrierung, die auch von Aufsichtsorganen überprüft wird, so dominiert nach unserer Einschätzung bei externen Ratingagenturen eher die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells eines Unternehmens.

Das Bilanzrating als Teil des Unternehmens- und Kreditratings

Das **Bilanzrating** ist in der heutigen Unternehmensanalyse meist ein zentraler Bestandteil für die Analyse, Planung und Bewertung von Unternehmen. Bilanzratings

- basieren auf statistisch mathematischen Methoden,
- meist in Form logistischer Regressionsmodelle,⁶
- errechnen auf Basis weniger Kennzahlen einen Wert zwischen minus und plus unendlich,
- der in eine theoretische Ausfallwahrscheinlichkeit zwischen Null und Eins umgerechnet wird,

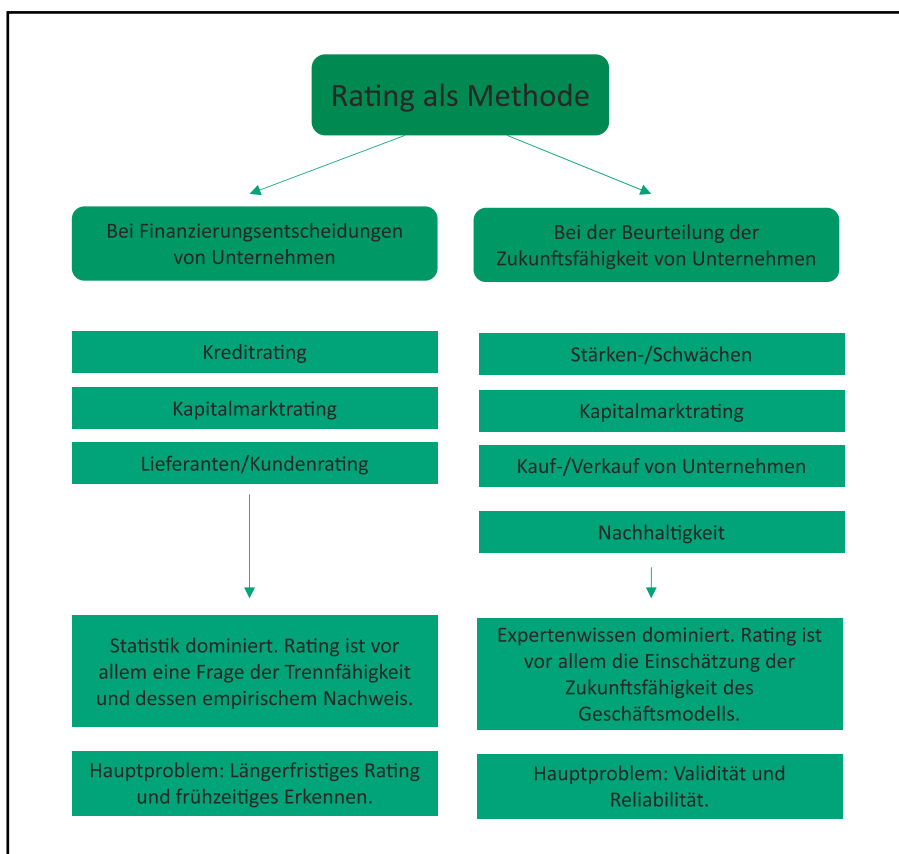


Abb. 2: Rating als Methode

Kennzahlen Bilanzrating MOV	2014	2015	2016
zusammengesetzter Wert	-5,9593	-6,0513	-5,9574
Ausfallwahrscheinlichkeit	0,2874%	0,2622%	0,2880%
Ratingnote			
Skala Creditreform Rating AG	CR 5	CR 4	CR 5
Skala BVR Volks- und Raiffeisenbanken	1d	1d	1d
Skala DSGV Sparkassen	4	4	4
Skala Standard & Poors	BBB-	BBB-	BBB-
Kennzahlen			
ratingorientierte Liquidität	7,03%	9,99%	12,61%
ratingorientierte Eigenkapitalquote	63,62%	66,50%	76,35%
ratingorientiertes Lieferantenziel	12,5221 Tage	13,262 Tage	17,571 Tage
ratingorientierte Rückstellungsquote	6,32%	6,36%	6,33%
ratingorientiertes Cash Flow Rate	12,21%	12,23%	8,18%
ratingorientierte Fremdkapitalzinslast	5,03%	5,55%	9,00%

Abb. 3: Ratingmodell MOV

Kennzahlen. Trennscharf bedeutet, dass diese Kennzahlen in ihrer Kombination ausgefallene und nicht ausgefallene Unternehmen „bestmöglich“ unterscheiden.⁸ Die Kombination entspricht einer linearen Funktion mit unterschiedlichen Gewichtungen x_i , so dass sich durch die folgende Funktion ein **zusammengesetzter Wert „Z“** als einzige Kennzahl für das jeweils untersuchte Unternehmen ergibt:

$$Z = x_1 \cdot r. \text{ Liquidität} + x_2 \cdot r. \text{ Eigenkapitalquote} + x_3 \cdot r. \text{ Lieferantenziel} + x_4 \cdot r. \text{ Rückstellungsquote} + x_5 \cdot r. \text{ Cash Flow Rendite} + x_6 \cdot r. \text{ Fremdkapitalzinslast}$$

Der zusammengesetzte Wert „Z“ kann einen Wertebereich zwischen minus unendlich und plus unendlich annehmen. Man kann nun einen Trennwert „ Z_t “ angeben, der in den Testmodellen ausgefallene und nicht ausgefallene Unternehmen trennt. Mit dieser Vorgehensweise kann man aber keine Feinskalierung für die Nähe eines Ausfalls festlegen. Aus diesem Grunde wird der Wert **Z in eine logistische Funktion eingesetzt**. Für die Berechnung ergibt sich dann die Zuweisung:

$$f(z) = 1 / e^{-z} \text{ oder in unserem Fall}$$

$$f(z) = 1 / e^{-(x_1 \cdot r. \text{ Liqu.} + x_2 \cdot r. \text{ E'Quote} + x_3 \cdot r. \text{ L'Ziel} + x_4 \cdot r. \text{ Rück'Quote} + x_5 \cdot r. \text{ CF'Rendite} + x_6 \cdot r. \text{ FK'Zinslast})}$$

Der Funktionswert $f(z)$ hat einen Wertebereich von Null bis Eins, bzw. er nähert sich Null und Eins an, ohne die Werte erreichen zu können. Der Funktionswert wird als theoretische Ausfallwahrscheinlichkeit begriffen. Im nächsten Schritt wird die durch das

Testmodell gewonnene Ausfallwahrscheinlichkeit an die absolute **Ausfallwahrscheinlichkeit der Grundgesamtheit** angepasst (-> Basiswahrscheinlichkeit, Kalibrierung). Danach werden die Ausfallwahrscheinlichkeiten durch **Ratingnoten** in Gütemaße überführt.

Ratingsskalen

Ratingagenturen und **Kreditinstitute** orientieren sich bei der Einschätzung an eigenen Ratingsskalen, die nicht ohne weiteres untereinander vergleichbar sind. Vergleichbarkeit kann aber über ein Mapping der errechneten

Ausfallwahrscheinlichkeit auf die **jeweilige Ratingskala** erzielt werden.

Die Skala der Genossenschaftsbanken (Abb. 4) hat 21 Ausprägungen. In der praktischen Interpretation bedeutet eine Ratingnote von 1e eine Ausfallwahrscheinlichkeit bezogen auf ein Jahr zwischen 0,24% und 0,35%. Entsprechend fallen von 1.000 Unternehmen dieser Güteklasse zwischen 2,4 und 3,5 Unternehmen aus. Entsprechend höher werden die erwarteten Ausfälle bei der mittleren Bonität (2er Bereich). Hier sind die risikoreichsten Unternehmen bis zu einer Ausfallwahrscheinlichkeit von 2,6% aufgeführt. Das heißt aber auch, dass von 1.000 Unternehmen dieser Güteklasse bereits 26 Unternehmen in einem Jahr ausfallen werden. Die Ratingklassen mit Note drei beginnend sind problematisch.

Die Skala des Sparkassen- und Giroverbandes DSGV (Abb. 5) hat 18 Klassen. Ab Klasse 11 beginnt, mit 4,4 % Ausfallwahrscheinlichkeit für ein Jahr, nach unserer Einschätzung der Bereich „Noninvestment“. Auf zehn Jahre gerechnet liegt die Ausfallwahrscheinlichkeit ohne Migration über 25 %.¹⁰

Die nachfolgende Beschreibung der Ratingkategorien von Standard & Poor's (Abb. 6) zeigt sehr gut, wie die wirtschaftliche Lage einzuschätzen ist.

Volks- und Raiffeisenbanken Masterskala		
Ratingnote	pd	Beschreibung
0	0,00	Diese 0-Klassen sind bestimmten Kreditnehmern vorbehalten.
1a	0,07	sehr gute bis gute Bonität
1b	0,10	
1v	0,15	
1d	0,23	
1e	0,35	
2a	0,50	mittlere Bonität
2b	0,75	
2c	1,10	
2d	1,70	
2e	2,6	
3a	4,00	ausreichende Bonität bis schwache Bonität
3b	6,00	
3c	9,00	
3d	13,50	
3e	20,00	
4a		Mehr als 90 Tage überfällig
4b		Einzelwertberichtigt
4c		Zinsfreistellung
4e		Insolvenz
4d		Zwangswise Abwicklung/Ausbuchung

Abb. 4: Ratingskala BVR für Genossenschaftsbanken

DSGV Masterskala	pd	Beschreibung		
Ratingnote				
1	0,00	Diese 0-Klassen sind bestimmten Kreditnehmern vorbehalten.		
2	0,12			
3	0,17			
4	0,30			
5	0,40			
6	0,60			
7	0,90			
8	1,30			
9	2,00			
10	3,00			
11	4,4			
12	6,70			
13	10,00			
14	15,00			
15	20,00			
16	100,00	Einzelwertberichtigt		
17	100,00	Abgabe Rechtsbeteiligung		
18	100,00	Insolvenz		

Abb. 5: Ratingskala DSGV für Sparkassen

Der Bereich des Investmentgrades reicht von AAA bis BBB-. Dieser Bereich wird in zwei große Teilbereiche unterteilt. Der Bereich bis AA- enthält Unternehmen, die von einem Konjunkturabschwung eher nicht betroffen sind. Der zweite Bereich beinhaltet ebenfalls gute Unternehmen, diese können aber durch einen Konjunkturabschwung mehr beeinträchtigt werden. Mit BB+ beginnt der Noninvestmentbereich. Auch hier gibt es nach unserer Einschätzung zwei Be-

reiche. Der Subinvestmentbereich reicht etwa bis BB-. Der eigentliche Noninvestmentbereich beginnt mit B+.

Ein- und mehrjährige Ausfallwahrscheinlichkeiten

Die Ausfallwahrscheinlichkeiten wachsen mit **zunehmender Zeitdauer stark** an. Der Effekt ist umso stärker, je schlechter die Ausgangssituation für ein Jahr ist. So weist eine typische mittelständische Ratingnote

mit BB für ein Jahr zwar nur eine Ausfallwahrscheinlichkeit von 0,64 % auf, bei einer langfristigen Betrachtung von zehn Jahren liegt der erwartete Ausfall jedoch schon bei 12,71 %. Der Effekt wird noch größer, wenn man bedenkt, dass von Jahr zu Jahr **Wanderungsbewegungen** (-> Migration) auftreten können. Ein Unternehmen der Güteklasse BB erreicht zwar mit einer Wahrscheinlichkeit von knapp 85 % im nächsten Jahr die gleiche Klasse, wandert aber mit knapp 8 % in die deutlich schlechtere Klasse B.¹¹ Auf ein Jahr betrachtet beträgt die Wechselwahrscheinlichkeit von BB in eine schlechtere Bonitätsklasse 9,28 %.¹² Auf zehn Jahre betrachtet beträgt die Wahrscheinlichkeit von BB aus schlechter zu werden sogar 47,80 %.

Zielsetzung und Basiswahrscheinlichkeit

Die eigentliche Frage für den Analytiker ist diejenige nach der Zielsetzung einer Ratingnote. Was will der Analytiker wissen? Die Ausfallwahrscheinlichkeit des Unternehmens an sich oder die Meinung eines Kreditinstituts, einer Ratingagentur über die Ausfallwahrscheinlichkeit des Unternehmens. Die Ausfallwahrscheinlichkeit wird immer im Kontext einer Basiswahrscheinlichkeit (-> Prävalenz oder Apriori Wahrscheinlichkeit) berechnet. Will der Analytiker im Rahmen einer Vorbereitung auf ein Kreditgespräch wissen, wie das Unternehmen dort eingeschätzt wird, muss die Basiswahrscheinlichkeit des Kreditinstituts simuliert werden. Will man darstellen, wie das Unternehmen in seinem Eigenschaftsraum wie Größe, Rechtsform, Alter, Branche aufgestellt ist, dann wird man diese Faktoren zu simulieren suchen (Abb. 7).

Die **Wirkung unterschiedlicher Basiswahrscheinlichkeiten** kann in Abb. 8 betrachtet werden. Grundsätzlich gehen wir von einer Basiswahrscheinlichkeit (-> Standard) von 1,4 % für deutsche Unternehmen aus.¹³ Um für bestimmte Unternehmenseigenschaften die Basiswahrscheinlichkeit anzugleichen, kann der man die obenstehenden Informationen nutzen. Dazu das folgende Beispiel:

Typ 1: mittelgroßes Unternehmen mit ca. 12 Mio. Umsatz, Chemie und Grundstoffindustrie, älter als 10 Jahre

Typ 2: kleineres Unternehmen bis 2 Mio. Umsatz, Verkehr und Logistik, drei Jahre alt

Standard and Poor's		
Ratingnote	pd	Beschreibung
AAA	0,01	Zuverlässige und stabile Schuldner, höchste Qualität
AA+	0,02	
AA	0,03	Gute Schuldner, etwas höheres Risiko als AAA
AA-	0,04	
A+	0,05	
A	0,06	Wirtschaftliche Gesamtlage ist zu beachten
A-	0,09	
BBB+	0,13	
BBB	0,22	Schuldner mittlerer Güte die momentan zufriedenstellend agieren
BBB-	0,39	
BB+	0,67	
BB	1,37	Sehr abhängig von wirtschaftlicher Gesamtlage
BB-	2,03	
B+	3,51	
B	6,08	Finanzielle Situation ist notorisch wechselhaft
B-	10,54	
CCC/CC	18,27	Spekulative Bonds, niedrige Einnahmen des Schuldners
SD/D	100,00	Zahlungsausfall in einigen Bereichen

Abb. 6: Ratingskala von Standard & Poor's



Dr. Harald Krehl

Von 2000 bis 2021 Mitarbeit in der Ratingkommission der DVFA Frankfurt insbesondere Standards und Marktüberblick. Gesellschafter der proSynt GmbH in Schongau. Verfasser zahlreicher Aufsätze und Bücher, zuletzt Peemöller, Krehl, Hoffmann, Lack: Bilanzskandale. Delikte und Gegenmaßnahmen. Berlin 2020. harald.krehl@web.de

Ausfallwahrscheinlichkeiten nach Jahren, Größe, Industrie und Alter				
Wirtschaftszweig etc.	in % 2017	in % 2016	in % 2015	in % 2014
Großunternehmen ab 250 Mio. Umsatz	0,19	0,17	0,04	0,16
Mittelgroße Unternehmen von 10 Mio bis unter 250	0,71 bis 0,41	0,69 bis 0,44	0,81 bis 0,36	0,86 bis 0,56
Kleinere Unternehmen von 2 Mio bis unter 10 Mio	0,98	0,94	1,12	1,24
Kleinere Unternehmen von 0,5 Mio bis unter 2 Mio	1,26	1,20	1,36	1,44
Kleinere Unternehmen bis unter 0,5 Mio	1,50	1,52	1,68	1,80
Verkehr/Logistik	2,48	2,43	2,50	2,91
Baugewerbe	2,17	1,91	2,07	2,18
Konsum/Dienstleistungen	1,58	1,58	1,77	1,85
Großhandel	1,58	1,52	1,69	1,84
Einzelhandel	1,51	1,50	1,63	1,70
Gesamtwirtschaft	1,11	1,45	1,60	1,72
Metal- und Elektroindustrie	1,36	1,31	1,50	1,56
Konsumgüterindustrie	1,25	1,18	1,42	1,43
Unternehmensdienstleistungen	1,22	1,23	1,36	1,50
Chemie- und Kunststoffgüterindustrie	1,10	0,99	1,20	1,20
Grundstoffindustrie	0,77	0,79	0,89	0,84
kleiner als 10 Jahr	0,92	0,93	1,06	
5 bis 10 Jahre	1,88	1,82	1,96	
2 bis 5 Jahr	3,06	3,01	3,21	
kleiner 2 Jahre / Start Up	2,07	2,25	2,39	

Abb. 7: Ausfallraten der Creditreform Rating AG

Unterschiedliche Ratingnoten je Basiswahrscheinlichkeit und Ratingskala						
Apriori in %	1,00	1,20	1,50	1,70	2,00	Standard
Ausfall pd in %	89,90	9,33	0,56	0,05	0,08	0,03
BVR	1c	1d	1d	1e	1e	1d
DSGV	4,00	4,00	5,00	5,00	6,00	4,00
Creditreform	CR 4	CR 4	CR 5	CR 5	CR 6	CR 5
S&P	BBB	BBB-	BBB-	BBB-	BB+	BBB-

Abb. 8: Ratingnoten bei unterschiedlichen Basiswahrscheinlichkeiten

Für den Typ 1 wird man eine Basiswahrscheinlichkeit unter 1,4 % wählen. Für den Typ 2 wird man eine Basiswahrscheinlichkeit über 1,4 % wählen. Konkret wäre eine Wahrscheinlichkeit von 2,0 % plausibel.

With or Thru the Cycle

Was passiert, wenn die wirtschaftliche Situation sich insgesamt ändert? Wenn sich die Kennzahlen des Unternehmens bei einem Anstieg der Basiswahrscheinlichkeit nicht ändern, dann müsste man dem Unternehmen die gleiche Ausfallwahrscheinlichkeit zuordnen. Eine solche Vorgehensweise würde man mit dem Namen „Thru the Cycle“¹⁴ bezeichnen, denn das Unternehmen selbst ist ja nicht schlechter geworden wohl aber seine Umgebung. Beurteilt man das Unternehmen trotz gleichbleibender Kennzahlen besser oder schlechter, dann bezeichnet man diese Vorgehensweise mit dem Namen „With the

Cycle“. In der Praxis würde bei einem Anstieg der Basiswahrscheinlichkeit trotz gleichbleibender Kennzahlen die Ausfallwahrscheinlichkeit höher ausfallen. Technisch kann man den Effekt über den Wert der Kennzahl „Z“ sehen. Bleibt diese Kennzahl gleich oder entwickelt sich diese gegenüber der Ausfallwahrscheinlichkeit in die entgegengesetzte Richtung, dann ist das Bilanzrating vom Typus „With The Cycle“.

Simulation

„Wie kann ich mein Rating verbessern?“ Zwei Antworten werden hier oft gegeben:

- Verbessere Deine wirtschaftliche Lage!
- Erhöhe Dein Eigenkapital!

Für den Praktiker sind beide Antworten wenig hilfreich und teilweise irreführend. Nicht jede Verbesserung der wirtschaftlichen Lage führt zu einer Verbesserung des

Ausgangssituation	bisherige Ausgangsbasis	Änderung	neue Ausgangsbasis
Ratingnote	BBB-		BB-
Ratingkategorie	10		13
pd	-5,95740004		-4,27281182
ratingorientierte Liquidität	12,63%	Anteil	2,87%
Liquidität	379.433	2,87%	86.253
/ratingorientierte Bilanzsumme 1	3.005.316		3.005.316
ratingsorientierte Eigenkapitalquote	76,32%	22,00%	22,00%
ratingorientiertes Eigenkapital	2.293.610		661.170
/ratingorientierte Bilanzsumme 2	3.003.160		3.005.316
ratingorientiertes Lieferantenziel	17,57 Tage		17,57 Tage
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistunge	161.602		161.602
/Umsatzerlöse je Tag	9.203		9.203
ratingorientierte Rückstellungsquote	6,34%		6,34%
Rückstellungen	190.602		190.602
/ratingorientierte Bilanzsumme 1	3.005.316		3.005.316
ratingorientiertes Cash Flow Rate	8,19%		8,19%
ratingorientierter Cash Flow	246.227		246.227
/ratingorientierte Bilanzsumme 1	3.005.316		3.005.316
ratingorientierte Fremdkapitalzinslast	9,00%	6,00%	6,00%
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	64.044		140.649
/ratingorientiertes Fremdkapital	711.706		2.344.146

Abb. 9: Ratingsimulation Ausgangsbasis

Umwandlung Verbindlichkeiten in Eigenkapital und Zinswirkung	Ausgangsbasis	Änderung	Neu
Ratingnote	BB-		BB
Ratingkategorie	13		12
pd	1,53279		0,96713
1) Wieviel Verbindlichkeiten wandeln Sie um?	2.344.146	401.000	1.943.146
2) Wieviel Zinsaufwand sparen Sie?	140.649	24.060	116.589
ratingorientierte Liquidität	2,87%		2,85%
Liquidität	86.253		86.253
/ratingorientierte Bilanzsumme 1	3.005.316	24.060	3.029.376
ratingorientierte Eigenkapitalquote	22,00%		35,86%
ratingorientiertes Eigenkapital	661.170	425.060	1.086.230
/ratingorientierte Bilanzsumme 2	3.005.316	24.060	3.029.376
ratingorientiertes Lieferantenziel	17,57 Tage		17,57 Tage
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistunge	161.602		161.602
/Umsatzerlöse je Tag	9.203		9.203
ratingorientierte Rückstellungsquote	6,34%		6,29%
Rückstellungen	190.602		190.602
/ratingorientierte Bilanzsumme 1	3.005.316	24.060	3.029.376
ratingorientiertes Cash Flow Rate	8,19%		8,92%
ratingorientierter Cash Flow	246.227	24.060	270.287
/ratingorientierte Bilanzsumme 1	3.005.316	24.060	3.029.376
ratingorientierte Fremdkapitalzinslast	6,00%		6,00%
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	140.649	24.060	116.589
/ratingorientiertes Fremdkapital	2.344.146	-401.000	1.943.146

Abb. 10: Ratingsimulation Umwandlung FK in EK

Bilanzratings und der Einfluss der Eigenkapitalquote auf das Bilanzrating wird zu meist überschätzt. Im Folgenden wollen wir die unterschiedlichen Wirkungen auf das Bilanzrating darstellen.¹⁵ Dabei soll die Ratingnote von BB- auf BB und dann auf BB+ verbessert werden. Zur Ausgangsbasis siehe **Abb. 9**:

Als **erste Alternative** wollen wir eine bessere Ratingnote durch Umwandlung von Fremdkapital in wirtschaftliches Eigenkapital erzielen. Dazu sollen Teile des Fremdkapitals in Höhe von 200.000 wie folgt umgestaltet werden:

- Nachrangigkeit,
- Laufzeit von mindestens fünf Jahren.

Wie das Beispiel in **Abb. 10** zeigt, ergibt sich trotz einer Steigerung des Eigenkapitalanteils von 22 % auf knapp 29 % keine Verbesserung der Ratingnote. Dies liegt daran, dass sich die Zinslastquote bei verminderem Fremdkapital verschlechtert. Je mehr Eigenkapital umgewandelt wird, umso stärker ist dieser gegenläufige Effekt. Die Bilanzsumme bleibt bei der reinen Umwandlung von FK in EK immer gleich.

Als **zweite Alternative** ist zu prüfen, welche Wirkung die teilweise Berücksichtigung des Zinsaufwands als handelsrechtliche Ausschüttung und steuerlichem Zinsaufwand auf die Ratingnote hat. Bei gleichbleibender Zinslastquote von 6 % kann die Ratingnote BB bereits bei einer Umwandlung von FK in EK in Höhe von 401.000 und einer Umwandlung von 24.060 von Zinsaufwand in Ausschüttungen erzielt werden, siehe **Abb. 11**.

Als **dritte Alternative** wollen wir eine Verbesserung des Betriebserfolgs und damit der Cash Flow Rendite prüfen. Eine Verbesserung um 150.000 würde ohne weitere Maßnahmen die gewünschte Note ergeben, wenn dieser Betrag nicht ausgeschüttet wird. Bei einer Ausschüttung von 50 % müsste der Betriebserfolg um 140.000 steigen. Die Cash Flow Rendite müsste zwischen 10,8 % und 11,5 % liegen.

Die Beispiele zeigen, dass eine Simulation von Maßnahmen vielfältig aber komplex ist. Dabei gelten allgemein folgende Grundsätze:

1. Maßnahmen, die den Betriebserfolg erhöhen sind am wirksamsten und immer vorzuziehen.

Umwandlung Verbindlichkeiten in Eigenkapital und Zinswirkung	Ausgangsbasis	Änderung	Neu
Ratingnote	BB-		BB
Ratingkategorie	13		12
pd	1,53279		0,96713
1) Wieviel Verbindlichkeiten wandeln Sie um?	2.344.146	401.000	1.943.146
2) Wieviel Zinsaufwand sparen Sie?	140.649	24.060	116.589
ratingorientierte Liquidität	2,87%		2,85%
Liquidität	86.253		86.253
/ratingorientierte Bilanzsumme 1	3.005.316	24.060	3.029.376
ratingorientierte Eigenkapitalquote	22,00%		35,86%
ratingorientiertes Eigenkapital	661.170	425.060	1.086.230
/ratingorientierte Bilanzsumme 2	3.005.316	24.060	3.029.376
ratingorientiertes Lieferantenziel	17,57 Tage		17,57 Tage
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	161.602		161.602
/Umsatzerlöse je Tag	9.203		9.203
ratingorientierte Rückstellungsquote	6,34%		6,29%
Rückstellungen	190.602		190.602
/ratingorientierte Bilanzsumme 1	3.005.316	24.060	3.029.376
ratingorientiertes Cash Flow Rate	8,19%		8,92%
ratingorientierter Cash Flow	246.227	24.060	270.287
/ratingorientierte Bilanzsumme 1	3.005.316	24.060	3.029.376
ratingorientierte Fremdkapitalzinslast	6,00%		6,00%
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	140.649	24.060	116.589
/ratingorientiertes Fremdkapital	2.344.146	-401.000	1.943.146

Abb. 11: Ratingsimulation Umwandlung FK in EK und Zinsumwandlung in Ausschüttung

2. Maßnahmen zur Erhöhung des wirtschaftlichen und bilanziellen Eigenkapitals sollten in ihren Gesamtwirkungen auf die Ratingnote kritisch hinterfragt werden.

3. Bei Umwandlungen von Fremdkapital in wirtschaftliches Eigenkapital ist die getrennte Erstellung einer Handelsbilanz und einer Steuerbilanz zu prüfen. Für die ratingrelevante Handelsbilanz will man

bisherige Zinsaufwendungen als Ausschüttungen qualifizieren. Für die Steuerbilanz will man indes die Zinsaufwendungen belassen.

4. Latente Steuern spielen bei der Ratingberechnung keine Rolle. Die jeweiligen Beträge werden korrigiert.

Fraudresistenz

Sind Bilanzratings gegen „Fraud“ (-> bewusste Falschbilanzierung) immun? Theoretische Überlegungen zur Konzeption von Ratingfunktionen, vor allem aber empirische Eindrücke lassen daran zweifeln. Volker Peemöller zeigt in den Beispielen¹⁶ Thielert, Nici, Beluga, Let's Gowex und nicht zuletzt Wirecard, dass Bilanzratings nicht fraudresistent sind. Dies liegt vor allem daran, dass Ratingmodelle eher erfolgsorientiert und deshalb deutlich leichter manipuliert werden als Finanzströme. Zur Plausibilisierung eines Bilanzratings ist eine Kapitalflussrechnung und eine Berechnung der Kapitaldienstfähigkeit (-> Cash Flow nach Deckung laufender Zahlungen) hilfreich. Zeigt sich bei einem Bilanzrating mit Investment- oder Subinvestmentgrade

- ein negativer Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit oder
- ist der Cash Flow nach Deckung laufender Zahlungen negativ oder
- sind bei der Analyse der Änderungen des Working Capitals starke gegenläufige oder kompensierende Entwicklungen der Zielgewährungen an Kunden und Zielgewährungen von Lieferanten festzustellen oder

Beurteilungshilfen				
Creditreform Rating AG	CR5	Investmentgrade	ab Klasse	5
	CR9	Subinvestmentgrade	bis Klasse	10
	CR10	Noninvestmentgrade	ab Klasse	11
S&P	BBB-	Investmentgrade	ab Klasse	5
	BB-	Subinvestmentgrade	bis Klasse	13
	B+	Noninvestmentgrade	ab Klasse	14
BVR	1e	Investmentgrade	ab Klasse	5
	2e	Subinvestmentgrade	bis Klasse	10
	3a	Noninvestmentgrade	ab Klasse	11
DSGV	5	Investmentgrade	ab Klasse	5
	10	Subinvestmentgrade	bis Klasse	10
	11	Noninvestmentgrade	ab Klasse	11

Abb. 12: Beurteilungshilfen für ein Bilanzrating

- weichen die aktuellen Zielgewährungen von durchschnittlichen Zielgewährungen stark ab.

Bei positiven Antworten, sollten weitere vertiefende Analysen folgen und kritische weiterführende Fragen gestellt werden. Die Gefahr, dass ein Bilanzrating falsch liegt, ist in diesen Fällen eher groß.

Beurteilung

Die Beurteilung eines Unternehmens nach der Bilanzratingnote erfolgt durch die oben beschriebenen Ratingskalen. Zur Beurteilung kann ein Analytiker auf drei Kategorien (Abb. 12) zurückgreifen.

Dies bedeutet in der Praxis, dass die Ergebnisse einer Analyse oder einer Planungsrechnung nach Maßnahmen in Ratingnoten ausgedrückt, mindestens die Klassen 10 (CR9), 13 (BB-), 10 (2e) oder 10 (10) erreichen müssen. Erreicht man dies nicht, wird eine weitere finanzielle Unterstützung kritisch hinterfragt werden. Wie bereits oben erwähnt, gibt die Beschreibung der Skala von Standard and Poor's ebenfalls weitere Beurteilungshilfen. So kennzeichnet der Bereich von AAA bis AA- Unternehmen im Investmentbereich, die weitgehend von Konjunkturunbrüchen unabhängig erscheinen. Zwischen A+ und BBB- handelt es

sich um Unternehmen im Investmentbereich, die nicht konjunkturunabhängig einzustufen sind. Der Subinvestmentbereich von BB+ bis BB- beinhaltet typische mittelständische Unternehmen mit zu beachtenden Risiken auch außerhalb von Konjunktуреinflüssen. Insbesondere die Eigenschaften der inhabergeführten Unternehmen sind hier zu beachten. Mit B+ beginnt der Noninvestmentbereich, der Unternehmen beinhaltet, die grundsätzlich eher im Spekulationsbereich anzusehen sind. ■

Fußnoten

- 1 Einer breiteren Öffentlichkeit sind die Regelungen zur Vorsorge bei Kreditausfällen durch Eigenkapitalhinterlegung von 1988 unter dem Namen BASEL I und 2004 unter dem Namen BASEL II bekannt.
- 2 Krehl, H., Andreas Fischer, A.: Bilanzratings als Instrument zur Risikofrüherkennung im Prüfungsprozess, in Reimer, Fiege: Perspektiven des Strategischen Controllings – Festschrift für Professor Dr. Ulrich Krystek, Gabler Verlag, 2009, S. 289. Zur historischen Entwicklung seit den 30'er Jahren des vorigen Jahrhunderts vgl. Fischer, A.: Entwicklung eines länderübergreifenden Bilanzrating-systems, Köln, 2012, S. 90-94.
- 3 Mit den Regelungen zu Basel II müssen Kreditrating-systeme zur Beurteilung von Unternehmensrisiken eine Verbindung zu empirischen Ausfallwahrscheinlichkeiten der Unternehmen beinhalten. Zum abnehmenden Grenznutzen interner Bankratingssysteme vgl. Ohlenroth, W.: Internes Rating. Vom Expertenurteil zum feinen Messinstrument. Vortragsunterlagen zur Lehrveranstaltung Rating-Analyst am Georg Simon Ohm Managementinstitut, Nürnberg, 2006.
- 4 Zusammenfassende und abstrahierende Darstellung der Analyse typischer Kreditratingmodelle. Vgl. Füser, K./

- Gleißner, W.: Rating-Lexikon, München 2005, DSGVS. 186-188, HypoVereinsbank S. 260-261, Deutsche Bank S.184-185, IKB S. 262-263.
- 5 Vgl. Krehl, H.: Vortragsunterlagen zur Lehrveranstaltung Rating-Analyst am Georg Simon Ohm Managementinstitut, Nürnberg, 2006. Zur Gegenüberstellung von Kriterienkatalogen vgl. Füser, K./Gleißner, W.: Rating-Kriterien, in: Rating-Lexikon, München, 200, S. 377-380.
- 6 Oft verwendete weitere Verfahren sind die Diskriminanzanalyse, Neuronale Netzverfahren und auf Fuzzy-Logik basierende Verfahren. Teilweise werden auch hybride Verfahren eingesetzt, die unterschiedliche Methoden kombinieren.
- 7 Fischer, A.: Entwicklung eines länderübergreifenden Bilanzratingmodells. Eine empirische Untersuchung anhand deutscher und italienischer Jahresabschlüsse. Köln 2012. Das Modell wurde vom Verfasser an deutsche Besonderheiten angepasst. Andreas Del Re geb. Fischer. Die Unternehmensdaten stammen aus dem DATEV Testfall für den SKR 04 und sind nicht real.
- 8 Das Ereignis Ausfall wird dabei über fünf verschieden definierten Kriterien wie, Insolvenz oder 90 Tage Zahlungsverzug definiert.

- 9 Seit der Untersuchung von Altmann, nennt man den zusammengesetzten Wert der sich aus einer Diskriminanzanalyse oder einer logistischen Regression ergibt, Z-Wert. Ein zusammengesetzter Wert aus einer Analyse mit neuronalen Netzen nennt man seit Baetge einen N-Wert.
- 10 Eigene Berechnungen.
- 11 Eigene Berechnungen basierend auf Daten von S&P. Dabei wurden die „not rated“ Unternehmen wie die „rated“ Unternehmen eingeordnet. Vgl. Standard & Poor's Rating Services. Hrsg.: RatingsDirect 2014 Global Corporate Default Study and Rating Transitions. S. 52.
- 12 Summe der Wahrscheinlichkeiten in Zeile BB über die Spalten B, CCC, Default.
- 13 Vgl.: Creditreform Rating AG (Hrsg.): Ausfallraten der deutschen Wirtschaft 2015. Marktanalysen April 2016. Sowie die entsprechenden Vorjahresberichte.
- 14 Unabhängig vom Konjunkturzyklus.
- 15 Alle Berechnungen mit dem Programm Rating und Bilanzanalyse der Fa. proSynt GmbH Schongau in der Fassung von 2020.
- 16 Vgl. Peemöller, V. H., Krehl, H., Hofmann, S.: Bilanzskandale. Delikte und Gegenmaßnahmen. Berlin 2020.



Praxiswissen zur Unternehmenssteuerung

Themen in der nächsten Ausgabe:

- Reporting und Visualisierung (Themenschwerpunkt)
- Die Menschen hinter den Zahlen sehen
- Von der Black Box zur Grey Box: Vertrauen in KI-basierte Forecasts – Teil 3
- Lego®: Bau dir dein Controlling
- Die Suche nach dem richtigen Gewinn
- Moderne Unternehmensplanung

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

CM 6/2022

**Erscheinungs-Termin:
14. November 2022**

Controller müssen sich mehr mit Ethik befassen!

Die Digitalisierung führt zu größeren ethischen Herausforderungen für Controller.

Prof. Dr. Stefan Behringer – Leiter des Kompetenzzentrums Controlling am IFZ Institut für Finanzleistungen Zug an der Hochschule Luzern – stefan.behringer@hslu.ch

Die digitale Transformation wird das Berufsbild der Controller und die Rolle, die sie im Unternehmen einnehmen, weiter verändern. In weiten Teilen hat sich Controlling schon heute gewandelt, aber es wird sich weiter verändern.¹ Die wiederkehrend von Weber und Schäffer durchgeführten Zukunftsstudien zum Controlling ergeben regelmäßig, dass die Digitalisierung eine der großen Herausforderungen für Controller ist.² Dies betrifft den beruflichen Alltag, die Verantwortung, die Controller übernehmen, die Tools und vielleicht auch die Zahl der Arbeitsplätze, die es im Controlling gibt. Es ändern sich auch die fachlichen und persönlichen Anforderungen, die an Controller gestellt werden.³ Darüber hinaus verändern sich die eingesetzten Technologien. Eine digitale Technologie, die vielfach in der Wissenschaft diskutiert wird, praktisch derzeit

aber erst in einigen wenigen Anwendungen genutzt wird, ist die Künstliche Intelligenz / KI.⁴ Der Begriff steht zwar für verschiedene einzelne Technologien, häufig wird er aber mit maschinellem Lernen gleichgesetzt. Dazu wird Software eingesetzt, die die Funktionsweise des menschlichen Gehirns imitiert. Diese künstlichen Neuronalen Netze haben keine vom Programmierer geschaffenen Regeln mehr, sie schaffen sich ihre Regeln selbst. Systeme von KI imitieren kognitive Fähigkeiten, die normalerweise mit menschlicher Intelligenz assoziiert werden, wie Lernen und Problemlösen. Das Lernen kann dabei durch **drei unterschiedliche Strategien** passieren:⁵

1. Beim überwachten Lernen erhält der Algorithmus Feedback, ob die Vorhersagen, die der Algorithmus macht, korrekt sind oder nicht.
2. Beim verstärkenden Lernen wird im Unterschied zum überwachten Lernen nicht jede Vorhersage mit einem Feedback versehen, sondern nur ausgewählte.
3. Beim unüberwachten Lernen erhält der Algorithmus keine Reaktion. Der Algorithmus macht Vorhersagen aufgrund von erkannten Mustern in den Trainingsdaten.

Zu erwarten ist, dass die Trainingsüberwachung von Controllern zumindest fachlich begleitet wird, sofern es sich um KI-Anwendungen in ihrer Domäne handelt. Möglich ist aber auch, dass sich das relativ neue Berufsfeld der Data Scientists⁶ dieser Aufgabe annimmt. Um den Abbau von Arbeitsplätzen im Controlling (durch Automatisierung von vielen Routinetätigkeiten) zu stoppen, ist es geboten, dass sich Controller mit der KI verstärkt befassen. Aber hier muss die Ethik ins Spiel kommen: Der Mensch begleitet das Lernen (oder sogar nicht beim unüberwachten Lernen). Ziel ist es, dass das informati-

sche System seine Leistungsfähigkeit selbst steigert.⁷ Der Controller – oder wer auch immer – ist nur Begleiter, nicht Bestimmer. Dabei muss man nicht in die Welt der Science-Fiction abgleiten. Es geht nicht darum, einen Androiden wie den intelligenten Data aus dem Raumschiff Enterprise zu schaffen⁸, auch wenn es Visionen in Richtung Transhumanismus gibt und bereits an solchen Entwicklungen geforscht wird.⁹ Derzeit geht es um Techniken, die Planungs-, Investitionsrechnungen oder andere Entscheidungsvorlagen bearbeiten. Insbesondere Routinetätigkeiten im Controlling können auf IT-gestützte Systeme ausgelagert werden.

Ein bislang nur selten diskutierter Aspekt dieser Entwicklung: Durch die neuen Tools und Prozesse im Controlling wird die ethische Urteilsfähigkeit von Controllern immer wichtiger. Diese These soll im Folgenden diskutiert werden.

Controlling und Ethik

Controller sehen sich als enge Partner des Managements. Als klassische Stabsfunktion, sind sie Lotse aber nicht Entscheider über die Unternehmensführung. Sie haben dennoch eine erhebliche informelle Macht durch ihren direkten Zugang zum Management, verbunden mit der Möglichkeit, Entscheidungen vorzubereiten.¹⁰ Damit stellen sich auch ethische Fragen an Controller.

Ethik ist eine Teildisziplin der Philosophie, die sich mit der Frage des moralischen Handelns befasst.¹¹ Mit dieser Definition stellt sich die Frage, was Moral bedeutet. Eine heute in der wissenschaftlichen Philosophie weit verbreitete Definition stammt vom amerikanischen Moralphilosophen Gert: «Morality is an informal public system applying to all rational



Summary

Controlling und Ethik werden nicht häufig in Zusammenhang gebracht. In der analogen Welt tragen Controller die Verantwortung dafür, dass die eingesetzten Instrumente passend sind. Diese ethische Verantwortung wird größer in der digitalen Welt. Zum einen beziehen digitale Elemente immer mehr Daten ein, deren Verwendung ethisch schwierig sein kann. Zum anderen führen die eingesetzten Algorithmen dazu, dass Entscheidungsvorschläge schwerer nachzuvollziehen sind. Dies bedingt eine größere ethische Verantwortung im Controlling.

persons, governing behavior that affects others, and includes what are commonly known as the moral rules, ideals and virtues and has the lessening of evil and harm as its goal.«¹² Nach dieser Definition ist Moral ein informelles System, was eine Unterscheidung zum Rechtssystem als formellen Rahmen darstellt. Es betrifft alle Menschen, die rational handeln – geht man von der Rationalitätssicherung der Führung¹³ als der übergeordneten Aufgabe des Controllings in Unternehmen aus, so sind also Controller besonders angesprochen. Ziel ist es, Bösartigkeit und Leid bei allen Handlungen, die Dritte betreffen, zu vermeiden bzw. mindestens zu reduzieren. Handlungen von Controllern betreffen andere Personen: Zunächst ist das Management als direkter Adressat der Analysen und Reports zu nennen. Indirekt sind aber über die informelle Macht¹⁴ auch alle anderen Stakeholder des Unternehmens von den Handlungen der Controller betroffen – sie beeinflussen die Entscheidungen des Managements, die wiederum Einfluss haben auf Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Eigentümer, Gläubiger und andere. Nimmt man diese Aspekte zusammen, müssen sich Controller – sei es in der Praxis oder im Hochschulstudium – mit Ethik befassen.

2004 stellte Schäffer fest, dass es nur wenige Publikationen gibt, die sich mit Controlling und Unternehmensethik befassen.¹⁵ 2014 kommt Lingnau zu dem gleichen Schluss für die Standardlehrbücher im Controlling.¹⁶ Speziell für das Feld des internen Rechnungswesens wird auch international eine eher zurückhaltende Beschäftigung mit Fragen der Ethik beklagt.¹⁷

Dabei lassen sich ethische Aspekte gut in die Rationalitätssicherung der Führung einflechten.¹⁸ Die zu sichernde Rationalität wird als Zweckrationalität verstanden. Dieser auf Max Weber zurückgehende Begriff sagt aus, dass der Zweck, die Mittel und die Nebenfolgen gegeneinander abgewogen werden müssen, um zu einer rationalen Entscheidung zu gelangen. Dies steht im Gegensatz zur Wertrationalität, bei der die Dinge nur getan werden, da sie gut sind. Der Zweck des Unternehmens wird von der Unternehmensführung vorgegeben. In den meisten Lehrbüchern wird als Unternehmenszweck die Gewinnmaximierung ausgegeben, allerdings sind auch andere Zwecke denkbar – insbesondere, wenn man an den immer weiter anwachsenden non-profit Sektor denkt.

Damit wird die Rolle des Controllers darauf beschränkt, die Zwecke der Unternehmensleitung umzusetzen. Dies entspricht nicht vollständig der oben genannten Definition der Ethik. Die Bedingung, dass das Böse in der Welt reduziert werden soll, ist davon nicht erfasst. Von daher bleibt dieser Ansatz unvollständig. Controller müssen sich darüber hinaus Gedanken machen, ob sie mit ihren Entscheidungsvorlagen dazu beitragen, das Gute in der Welt zu vermehren bzw. Leid abwenden.

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung und dem damit verbundenen Einsatz neuer Instrumente ergeben sich jedoch weitere Aspekte, die eine verstärkte Beschäftigung mit der Ethik des Controllings bedingen. Werden durch KI Vorhersagen automatisiert, so ergibt sich, dass unpersönliche computer-basierte Instrumente Entscheidungen vorbereiten. Durch die Digitalisierung verändert sich zwar nicht grundlegend die Rollenverteilung zwischen Management und Controlling. Weiterhin wird es der Controller (oder die von ihm eingesetzte KI) sein, der die Entscheidungen vorbereitet und der Manager, der die Entscheidungen trifft. Der Controller übernimmt aber die Verantwortung für die von ihm eingesetzten Mittel, bei denen er jetzt nicht mehr weiß, unter welchen Prämissen die Entscheidungsvorlagen zustande gekommen sind.

Controllers Einfluss auf Entscheidungen durch den Einsatz von Instrumenten

Controller wählen – egal ob die Unternehmen stark oder gar nicht digitalisiert sind – Instrumente aus, die sie zur Vorbereitung von Entscheidungen nutzen. Allen diesen Instrumenten ist gemein, dass sie ein Modell des Unternehmens darstellen. Ein Modell ist ein vereinfachtes Abbild der Realität. Es reduziert damit bewusst die Komplexität des Unternehmens. Die Komplexität wird im Regelfall dadurch reduziert, dass nicht alle Attribute des realen Unternehmens auch Teil des Unternehmensmodells werden. Es finden nur diejenigen Aspekte Eingang in das Unternehmensmodell, die der Modellierer für relevant erachtet. Modellierer ist in der analogen Welt der Controller, im Idealfall gemeinsam mit dem Manager. Delegiert das Management die Auswahl der Controlling-Instrumente an die Experten, so übernimmt der Controller allein die Verantwortung.

In der analogen Welt

Die ethische Verantwortung des Controllers liegt insbesondere in der Auswahl der Instrumente. Diese determinieren die Entscheidungsempfehlungen an das Management. Damit muss sich der Controller mit den Prämissen der eingesetzten Instrumente befassen, die findet er bei Standardinstrumenten in der Literatur.

Eine zweite ethische Dimension entsteht bei der Verwendung von Daten. Bei zukunftsgerichteten Daten, wie sie z. B. in der Investitionsrechnung verwendet werden, gibt es keine objektive Beurteilung, ob etwas richtig oder falsch ist. Gerade bei der Erstellung von Unternehmensplänen spielen ethische Aspekte eine Rolle: Manager versuchen ihre Ziele möglichst gering zu halten,²⁰ um nachher möglichst sicher einen Bonus zu erreichen.

In der digitalen Welt

Die ethischen Probleme der analogen Welt bleiben in der digitalen Welt bestehen. Es kommen aber noch zusätzlich andere Probleme hinzu. In der digitalen Welt gibt es zunächst einen enormen Zuwachs an Daten. Dies geht soweit, dass von einem Überwachungs-Kapitalismus (surveillance capitalism) gesprochen wird, der die Ursprungssünde des Kapitalismus, nämlich die Akkumulation des Kapitals auf andere Weise wiederholt. Gegenstand ist jetzt nicht mehr die Akkumulation des Kapitals in den Händen der Besitzer von Produktionsmitteln, wie es Karl Marx postulierte, sondern die Akkumulation von Daten in den Händen weniger Großkonzerne.²¹ Diese Beobachtung bezieht sich auf die Volkswirtschaft als Ganzes und wird noch unterstützt durch die Neigung vieler Kunden, ihre Daten teilweise freiwillig an diese Unternehmen abzugeben.

Diese Beobachtung gilt aber auch für Unternehmen und ihre internen Abläufe. Auch dort gilt das Verdikt, dass das Unternehmen «capable of seeing, hearing, and understanding most of what we do»²² wird. «Everything is recorded. Nothing's forgotten.»²³ Dies kann zu einem ethischen Dilemma führen, bei dem ein Konflikt zwischen dem Gewinnziel, das in den allermeisten Controlling-Instrumenten als leitend angesehen wird und der individuellen Überwachung von Mitarbeitenden nach Leistungsstandards, ausgetragen wird. Neben den geltenden formellen Regeln spielt hier auch die informelle Kultur in den Unternehmen eine

wichtige Rolle. Daten, die vorhanden sind, die erfasst werden, werden auch von Entscheidungsträgern registriert – selbst wenn das Gegenteil behauptet wird. Unternehmen und Controlling-Abteilungen müssen sich also damit auseinandersetzen, welche Daten sie einsetzen, um ihre Entscheidungsvorlagen fertigzustellen, z. B. wie Konflikte zwischen dem Schutz der Privatsphäre der Mitarbeitenden und der Leistungsmessung gelöst werden sollen. Besonders problematisch wird der Ansatz, wenn Daten in Algorithmen eingespeist werden und diese Entscheidungen vorbereiten oder gar treffen, z. B. zu Leistungen und Belohnungen. Die digitalen Controlling-Instrumente, seien es Software-Tools zur Vorhersage von Umsätzen oder Algorithmen zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen sind etwas Gemachtes, nicht etwas Gegebenes.²⁴ Sie haben auch ihre Modellierer. Dies sind jetzt nicht mehr die Controller und schon gar nicht das Management. Teilweise sind es Fremdfirmen, die die Algorithmen programmieren, die dann eventuell von eigenen Mitarbeitern auf Spezifika angepasst werden. Es bleibt jedoch dabei, dass derjenige, der ein Instrument einsetzt – dies ist im Regelfall der Controller als Methodenverantwortlicher für die Entscheidungsvorbereitung – auch die ethische Verantwortung übernimmt. Hier entsteht ein anderes Dilemma. KI-Systeme, die Methoden des maschinellen Lernens anwenden, können weder repliziert noch zurückverfolgt werden. Was und wie sie entscheiden, lässt sich auch von den Programmierern nicht abschließend vorhersagen, dies ist gerade das Prinzip der selbstlernenden KI. Im Gegensatz zur analogen Welt, in der die Parameter der Instrumente bekannt sind, gilt dies bei Künstlicher Intelligenz nicht mehr. Die vorgeschlagene Entscheidung muss ethisch geprüft werden, bevor sie an das Management zur finalen Entscheidung weitergeleitet wird. Damit aber erhält der Controller eine ethische Verantwortung darüber, welche Entscheidung vorgeschlagen wird und nicht mehr nur darüber, wie die Entscheidungsvorlage zustande gekommen ist.

Die Instrumente des Controllings haben in der Regel zwei Komponenten, die sich einer ethischen Beurteilung stellen müssen. Dies sind zum einen die Prämissen bzw. die Elemente, die bei der notwendigen Komplexitätsreduktion keine Beachtung bekommen haben. Zum anderen sind es die Daten, die

in das Modell eingebracht werden. Wie schon diskutiert, gehört dazu, welche Daten aus der Vielfalt der erhobenen Daten, Verwendung finden. Mit den ausgewählten Instrumenten und den verwendeten Daten ist das Ergebnis bereits determiniert. Beide Dimensionen sind einer eingehenderen ethischen Prüfung in der digitalen Welt zu unterziehen.

In der digitalen Welt wird Ethik für Controller wichtiger

Ethik war schon immer ein relevantes Gebiet für Controller, allein aufgrund ihrer Nähe zu den Entscheidungen im Unternehmen. In der analogen Welt musste sich das Controlling damit auseinandersetzen, was für Prämissen die eingesetzten Instrumente haben, wie die Komplexitätsreduktion in diesen Methoden umgesetzt worden ist. In der digitalen Welt gibt es einen zusätzlichen Aspekt: Methoden der KI, insbesondere, wenn sie dem unüberwachten Lernen folgen, lassen nicht mehr zu, dass die Prämissen dieser Instrumente offen und transparent erkundet werden können. Deshalb muss der Controller auch die Ergebnisse der Entscheidungsvorlagen noch einmal prüfen. Des Weiteren gibt die schier uneingeschränkte Verfügbarkeit von Daten auch die Verantwortung, welche Daten in welcher Weise verwendet werden, in die Hände der ausführenden Controller. Als Zwischenergebnis kann festgehalten werden: Die Befassung mit ethischen Fragen wird für Controller in der digitalen Welt immer wichtiger.

Umsetzung der ethischen Verantwortung des Controllings

Ethik, Moral und Werte können in einem Unternehmen von keiner Abteilung alleine beachtet werden. Es bedarf des besonderen Einsatzes der Unternehmensleitung, es benötigt einen «tone from the top», der ethisches Verhalten betont.²⁵ Die Unternehmensleitung gibt die Werte des Unternehmens vor, im Idealfall bindet sie die wichtigsten Stakeholder – seien es die Mitarbeiter, die Kunden oder andere Interessengruppen – mit ein. Dies gibt dem ethischen Anspruch des Unternehmens noch zusätzliche Glaubwürdigkeit auch nach innen zur Belegschaft. Dabei sollen die ethischen Leitlinien auch eine Verbindung zur Strategie des Unternehmens haben. Es gibt viele Geschäftsmodelle bei denen sich ethisches

Engagement, sei es sozial oder ökologisch, auf den Unternehmensgewinn direkt auswirken soll.²⁶ In diesen Fällen kann der Controller im Zuge der Sicherung der Zweckrationalität, die Erreichung der ökologischen und/ oder sozialen Ziele direkt in seine Kalküle einbeziehen.

Anders sieht es aus, wenn das Unternehmen ethische Leitplanken einzieht und damit sein eigenes Handeln begrenzen will. Hier ist es Aufgabe des Controllers, diese Leitplanken im Blick zu halten und auf mögliche Konflikte in Entscheidungsvorlagen hinzuweisen. In vielen Unternehmen wird diese Aufgabe primär nicht im Controlling, sondern beispielsweise in der Compliance-Abteilung verortet. Allerdings wäre es fahrlässig, wenn Controller diese Aspekte ignorieren würden. Sie sind zumeist mehr in die Entscheidungsfindung einbezogen, der Compliance-Manager kommt oft erst am Ende, wenn die Entscheidung eigentlich schon getroffen wurde, ins Spiel.²⁷ Deshalb sollten Controller in ihren Entscheidungsvorlagen auf ethische Konflikte bei der bestmöglichen Entscheidung hinweisen. Auch dies kann unter das Ziel der Sicherung der Rationalität subsumiert werden.

Schwierig ist es, die postulierte Verantwortung für den Einsatz von Controlling-Instrumenten umzusetzen. Die ethische Verantwortung des Controllers ist in der digitalen Welt schwerer zu erfüllen, da insbesondere Methoden der KI ihre Prämissen und Logiken nicht offenlegen. Selbst ein tiefgehendes Wissen über informatische Systeme hilft zwar, gibt aber nicht die Gewissheit, Ergebnisse der KI ethisch und moralisch beurteilen zu können. Studien ergeben, dass es Controllern noch deutlich an Kompetenzen für die digitalen Anwendungen der Unternehmensanalyse fehlt, so dass selbst ein Minimum nur schwer erreichbar ist.²⁸ Umso wichtiger ist es, diese Kompetenzen zu vermitteln. Controller müssen verstehen, wie Algorithmen arbeiten. Hier liegt eine besondere Verantwortung von Hochschulen und Weiterbildungsanbietern.

Sind die Unternehmensziele des Unternehmens nicht von der Moral geprägt, fehlt es am «tone from the top» oder werden sogar – in den Augen des Controllers – unethische Handlungen vom Unternehmen durchgeführt (Korruption, Produktion unter prekären Bedingungen etc.) kann das Controlling ohne Unterstützung der Leitung bzw. der Ei-

gentümer nichts dagegen ausrichten. Man kann darauf hinweisen, dass Dinge unethisch bzw. mit den Werten des Controllers nicht vereinbar sind. Allerdings bleibt in so einer Situation am Ende nur eine Entscheidung, nämlich dass der Controller sich einen anderen Arbeitsplatz sucht, der besser zu den gesellschaftlichen oder individuellen ethischen Vorstellungen passt.

Fazit

Auch wenn Literatur und Praxis die Verbindung von Controlling und Ethik häufig nicht als prioritär ansehen, ergeben sich dennoch erhebliche Verbindungen der beiden Felder. Aufgrund der Einbindung des Controllings in die Entscheidungsfindung des Top-Managements haben Controller eine hohe ethische Verantwortung und müssen sich dieser stets

bewusst sein. Sie entscheiden im Rahmen ihrer Methodenhoheit darüber, mit welchen Instrumenten Entscheidungen vorbereitet werden. Hier haben sie gegenüber dem Management auch eine Expertenstellung, die dazu führt, dass sich die meisten Manager nicht oder nur rudimentär in die Instrumentenwahl einmischen werden. Umso höher wiegt die Verantwortung des Controllers, das richtige Instrumentarium anzuwenden. Dabei muss stets bewusst sein, dass die Controlling-Instrumente Modelle der realen Entscheidungssituation darstellen. Das bedeutet, dass die Komplexität reduziert wird und nicht alle Aspekte, die relevant sein könnten, betrachtet werden. Der Controller trägt im Rahmen seiner ethischen Verantwortung dafür Sorge, dass auch die ethisch relevanten Aspekte Teil der Entscheidung werden. Diese Verantwortung wird gewich-

tiger durch die Digitalisierung. Digitale Instrumente sind, unter Berücksichtigung der bisherigen Ausbildung des Controllers, schwerer zu verstehen. Es besteht die Gefahr, dass digitale Instrumente quasi als gegeben hingenommen werden und ihre Entscheidungsvorschläge als letztgültig in den Unternehmen angesehen werden, auch weil sie quasi „auf Knopfdruck“ von einem System ausgegeben werden. Die ethische Verantwortung des Controllers verlangt, dass dieser möglichen Entwicklung entgegen gewirkt wird. Für Hochschulen und andere Institutionen, die zur Controlling Aus- und Weiterbildung beitragen, ergibt sich die Verantwortung, ihre Curricula so anzupassen, dass dieser Verantwortung Rechnung getragen werden kann. Dies bedeutet zum einen, Ethik zu lehren, aber auch die digitalen Kompetenzen von Studierenden zu stärken. ■

Literatur

- Bampton, R., & Cowton, C. J. (2013). Taking stock of accounting ethics scholarship: A review of the journal literature. *Journal of Business Ethics*, 114. Jg., S. 549-563.
- Behringer, S. (2018): Die Organisation von Compliance in Unternehmen, in: Behringer, S.: *Compliance kompakt*, 4. Auflage, Berlin: Erich Schmidt, S. 379-396.
- Douglas, P. C., & Wier, B. (2000). Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation. *Journal of Business Ethics*, 28. Jg., S. 267-277.
- Gert, B. (2005): *Morality: Its Nature and Justification*. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Hunter, R. S. (2002): *World Without Secrets: Business Crime and Privacy in the Age of Ubiquitous Computing*. New York: Wiley.
- Keimer, I./Egle, U. (2020): Digital Controlling – Grundlagen für den erfolgreichen digitalen Wandel im Controlling, in: Keimer, I./Egle, U.: *Die Digitalisierung der Controlling-Funktion*, Wiesbaden: Springer, S. 1-16.
- Kessler, E. (2020): Is Data a 'Sentient Being'? Answers from Movie and Television. In: Steven C. van den Heuvel (Hrsg.): *Being Human in a Technological Age. Rethinking Theological Anthropology*. Löwen: Peeters, S. 35-48.
- Kirschschlaeger, P.G. (2021): *Digital Transformation and Ethics*, Baden-Baden: Nomos.
- Schoeneberg, K.P. et al.: *Controller versus Data Scientist: Welche Berufsgruppe überlebt den digitalen Wandel?*, in: Zerres, C. (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling*, 5. Auflage, Wiesbaden: Springer, S. 17-40.
- Kurzweil, R. (2013): *Menschheit 2.0*, Berlin: Lola Books.
- Lenzen, M. (2018): *Künstliche Intelligenz – was sie kann und was uns erwartet*, 2. Auflage, München: Beck.
- Lingnau V. (2016): *Controlling und Ethik*. In: Becker W., Ulrich P. (eds) *Handbuch Controlling*. Springer NachschlageWissen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 725-739.
- Lüdeke-Freund F. (2017) Geschäftsmodelle für unternehmerische Nachhaltigkeit. In: Wunder T. (eds)

- CSR und Strategisches Management. Management-Reihe Corporate Social Responsibility*. Berlin u. a.: Springer, S. 111-135.
- Mayr, A. et al. (2020): Berufsfeld Controlling – Was Stellenanzeigen verraten, *Controlling Management Review*, 64. Jg., S. 8-19.
- Medcraft, G. (2016): Tone from the top: influencing conduct and culture, *Law and Financial Markets Review*, 10. Jg. Nr. 3, 156-158.
- Mertens, P. & Barbian, D. (2019): Erreicht Künstliche Intelligenz auch das Controlling? *Controlling & Management Review*, 63. Jg., S. 8-17.
- Pieper, A. (2017): *Einführung in die Ethik*, 7. Auflage, Tübingen: Franke.
- Plag, M. (2017): Die Macht des Business-Partners, *Controlling & Management Review*, 61. Jg., S. 50-58.
- Schäffer, U./Weber, J. (2015): Controlling im Wandel – Die Veränderung eines Berufsbilds im Spiegel der zweiten WHU-Zukunftsstudie, *Controlling*, 27. Jg., S. 185-191.
- Schäffer, U./Weber, J. (2018): Digitalisierung ante portas, *Controlling*, 30. Jg., S. 42-48.
- Schäffer, U./Weber, J. (2017): Die Zukunftsthemen des Controllings - Ergebnisse der dritten WHU-Zukunftsstudie (2017), Vallendar.
- Schäffer, U.: (2004). Zum Verhältnis Unternehmensethik und Controlling. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5. Jg., S. 55-76.
- Stachowiak, H. (1973): *Allgemeine Modelltheorie*, Wien: Springer.
- Weber F. (2020) Künstliche Intelligenz. In: Künstliche Intelligenz für Business Analytics. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 37-72.
- Weber J., Schäffer U. (2001) Sicherstellung der Rationalität von Führung als Funktion des Controlling. In: Weber J., Schäffer U. (eds) *Rationalitätssicherung der Führung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 25-45.
- Weber, J./Schäffer, U. (2020): *Einführung in das Controlling*, 16. Auflage, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Weißberger, B. (2021): Künstliche Intelligenz als

Zukunftstechnologie im Controlling. *Controlling & Management Review*, 65. Jg., S. 8-17.

Zuboff, S. (2019): *Surveillance Capitalism and the Challenge of Collective Action*, *New Labor*, 28. Jg., S. 10-29.

Fußnoten

- 1 Vgl. Keimer/Egle (2020), S. 5ff.
- 2 Vgl. exemplarisch Schäffer/Weber (2018), S. 42ff.
- 3 Vgl. Schäffer/Weber (2015), S. 185ff.; Mayr et al. (2020), S. 8ff.
- 4 Vgl. Weißberger (2021), S. 8ff.; Mertens/Barbian (2019).
- 5 Vgl. Weber (2020), S. 37f.
- 6 Vgl. z. B. Schoeneberg et al. (2021) S. 17ff.
- 7 Vgl. Lenzen (2018) S. 48ff.
- 8 Vgl. zur philosophischen Diskussion um den fiktiven Charakter aus der Fernsehserie «Star Trek» bzw. «Raumschiff Enterprise» Kessler (2020) S. 35ff.
- 9 Vgl. bspw. Kurzweil (2013).
- 10 Vgl. umfassend zu den Rollen von Controllern und Managern und deren Zusammenspiel Weber/Schäffer (2020), Kapitel 1 und 2.
- 11 Vgl. Pieper (2017), S. 16.
- 12 Gert (2005), S. 14.
- 13 Vgl. Weber/Schäffer (2001), S. 25ff.
- 14 Vgl. zur Macht des Controllers Plag (2017), S. 50ff.
- 15 Vgl. Schäffer (2004), S. 55.
- 16 Vgl. Lingnau (2016).
- 17 Vgl. Bampton/Cowton (2013), S. 549ff.
- 18 Vgl. Schäffer (2004), S. 55ff.
- 19 Vgl. Stachowiak (1973), S. 129.
- 20 Vgl. hierzu Douglas/Wier (2000), S. 267ff.
- 21 Vgl. Zuboff (2019), S. 10.
- 22 Hunter (2002), S. XXII.
- 23 Ebenda.
- 24 Vgl. Kirschschlaeger (2021), S. 60.
- 25 Vgl. Medcraft (2016), S. 156ff.
- 26 Vgl. z. B. Lüdeke-Freund (2017) S. 111ff.
- 27 Vgl. Behringer (2018), S. 390.
- 28 Vgl. Schäffer/Weber (2017).



Controller auf dem Weg in die Zukunft

Wegweiser aus der Zukunftswerkstatt für Controller – Teil 3. Jörg Thienemann / Thomas Falter



In den ersten beiden Artikeln dieser Serie haben wir mit Beispielen aus der Zukunftswerkstatt gezeigt, welche Bedeutung die Kombination aus Skills und Werten für die Job-Passung für Controller hat und wie diese gemessen werden kann. Nun beschreiben wir, welchen Mehrwert die Skill- und Werte- bzw. Energie-Perspektive für die Zusammensetzung und Zusammenarbeit selbstorganisierter Controller Teams bringt, damit sich diese zu High Performing Teams (HPT) entwickeln können.

Wodurch sich High Performing Teams auszeichnen

Egal in welcher Form Teams zusammenarbeiten – sei es in geführten Arbeitsteams, in Projektteams, in virtuellen Teams, in selbstorganisierten Teams oder kollegial geführten Kreisen, stellt sich die Frage: Wie arbeitet ein

Team erfolgreich zusammen? Insbesondere bei der Umsetzung neuer Controlling-Organisationen, virtueller Arbeitsweisen und der Einführung agiler Arbeitsformen rückt die Team Performance immer mehr in den Fokus. CFOs wünschen sich High Performing Teams (HPT), die die anstehenden Aufgaben unter den gegebenen Umständen mit hoher Effizienz und Effektivität bewältigen können. Als Vorbild für HPTs werden häufig Teams aus dem Sport z. B. dem Fußball oder der Formel 1 herangezogen. Aber was macht HPTs erfolgreich?

Laut Katzenbach & Smith¹ werden HPTs als eine Gruppe von Menschen, mit **unterschiedlichen Rollen und komplementären Skills** beschrieben, die einen **gemeinsamen Sinn/Purpose** sehen und einen **konstant hohen Level von Zusammenarbeit** und Innovation zeigen und dadurch **hochwertige Ergebnisse** produzieren.

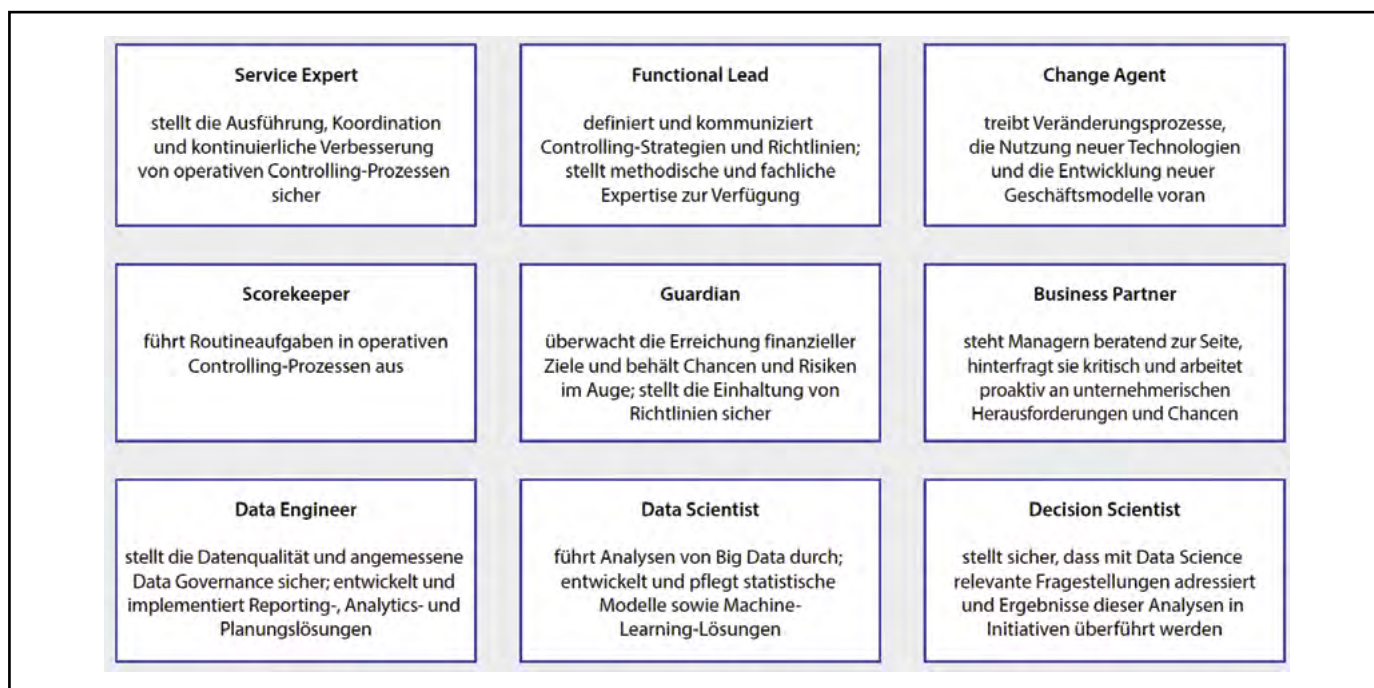


Abb. 1: Rollenspezifische Kompetenzprofile für das Controlling der Zukunft⁸

Passen die Personen mit Blick auf Skills und Energie zum Job und wird die Unterschiedlichkeit der Personen im Team richtig gesteuert, dann können HPTs entstehen.² Folgende Effekte wirken dabei kontraproduktiv:

- der Hans sucht Hänschen Effekt: die Teammitglieder sind sich bzgl. ihrer Skill- und Energieprofile zu ähnlich, was zwar zu mehr Harmonie, aber nicht unbedingt zu den besten Lösungen führt.
- eine zu hohe Heterogenität der Skill- und Energieprofile ohne gegenseitige Wertschätzung verhindert echte Kollaboration, da immer wieder Konflikte auf der Beziehungsebene entstehen.

HPTs schaffen es, ihre Unterschiedlichkeit bzgl. ihrer Skills als Stärken und die Unterschiedlichkeit ihrer Energiebringer als Leidenschaft zur Erledigung aller anstehender Aufgaben zu nutzen und sich gegenseitig wertzuschätzen.

Zusammensetzung selbstorganisierter Controller-Teams

Es gibt Teams, die klassische Routineaufgaben übernehmen (z. B. Jahresabschlussarbeiten). Es wird auch Teams geben, die temporär in Projekten zusammenarbeiten (Transformation, Digitalisierung, ...), oder Teams, die in modernen funktionalen Rollen zusammenarbeiten (vgl. **Abb. 1**).

Aus den Rollenprofilen im jeweiligen Team ergeben sich nicht nur die unterschiedlichen

Anforderungen an die Skills, sondern auch an die Energieprofile (vgl. Artikel 1 und 2³). Je agiler Teams zusammenarbeiten, desto wichtiger wird die Transparenz zu den Gestaltungsmöglichkeiten der Rollen, zu Optionen der Rollenbesetzung oder auch zu Konfliktpotentialen, um die Unterschiedlichkeit proaktiv steuern zu können und dadurch Performance zu erreichen. Schon bei der Aufstellung selbstorganisierter Controller-Teams kann man wichtige Grundlagen für die Team Performance schaffen:

- In selbstorganisierten Teams werden Führungsaufgaben verteilt. Daher sollte die Besetzung von Rollen nicht nur anhand von Fachskills gemessen werden, sondern auch anhand von allgemeinen Skills und Energieprofilen.
- Neben den klassischen Controller-Rollen braucht es eine People-Lead-Rolle im Team als People Enabler und Moderator.
- Selbstorganisierte Teams brauchen entscheidungsunterstützende Instrumente zur Steuerung der Passung im Team (Skills und Energie).

Controller müssen in jeder Rolle führen können und wollen

In den in **Abb. 1** dargestellten Rollen ist sehr prägnant ausgeführt, dass in nahezu jeder Rolle auch Führungsskills gefordert sind. In selbstorganisierten Teams übernehmen Mitarbeitende darüber hinaus auch Führungsaufgaben von klassischen Führungskräften, siehe **Abb. 2**, grün markierte Aufgaben). Zu

den Schlüssel-Skills selbstorganisierter Teams gehören daher allgemeine Skills wie „sich selbst führen“, „andere führen“, „unternehmerische Verantwortung übernehmen“, oder „zusammenarbeiten“ (vgl. Artikel 2). Diese sollten beim Design jeder Rolle ausgeprägt werden und jedem Teammitglied bekannt sein, damit im Team die Besetzung optimal gestaltet werden kann. Wie aus **Abb. 2** ersichtlich ist, werden nicht alle Aufgaben einer Führungskraft von den Teammitgliedern übernommen (Aufgaben ohne grüne Markierung), sodass eine neue Rolle (People Lead) definiert werden muss, die diese abdeckt.

Die People Lead Rolle im Team

Versteht man diese Rolle als Enabler und Coach, gehören zu ihr Aufgaben wie z. B. Mitarbeitende einstellen, sich von ihnen trennen, sie entwickeln (fördern, anhören), bei Ziel- und Wertekonflikten moderieren, belohnen / zur Verantwortung ziehen und auch Rahmenbedingungen zu schaffen, wie z. B. sich um die Organisationsstrukturen und Teamkultur zu kümmern.

Die Bündelung von Personalaufgaben im Controlling wird selten in den modernen Rollenkonzepten berücksichtigt, weil sie gedanklich eher im Personalwesen verortet ist. Personalmitarbeiter sind selten Führungsspezialist:innen, sondern eher mit der Personalverwaltung beschäftigt. Daher macht es Sinn, People Leads mit den ge-



Dr. Jörg Thienemann

CEO, Sr. Consultant HR, Analytics und Transformation, Initiator Zukunftswerkstatt, Detect Value AG, Walldorf.
joerg.thienemann@detect-value.com

Verantwortung für strategische & operative Ziele (Aufgaben-Orientierung)

Auf Basis von Weitblick Freiräume nutzen, um handlungsfähig zu bleiben

- 1. Ideen entwickeln
- 2. Initiative ergreifen (probieren, riskieren)
- 3. Entscheidungen treffen (Richtung bestimmen)
- 4. Rahmenbedingungen schaffen (Infrastruktur)
- 5. Aufgaben übertragen/übernehmen
- 6. Ziele setzen / Ressourcen verteilen
- 7. Kontrolle ausüben

Förderung des Gruppenzusammenhalts (Mitarbeiter-Orientierung)

Auf Basis von zwischenmenschlicher Erfahrung

- 1. MA einstellen/ausstellen
- 2. MA entwickeln (Anhören, Fordern)
- 3. Rahmenbedingungen schaffen (Organisationsstrukturen, Kultur)
- 4. Informationsflüsse/Zusammenarbeit sichern
- 5. Organisationslernen fordern
- 6. Moderieren bei Ziele- und Wertekonflikten
- 7. Belohnen/Bestrafen

Abb. 2: Typische Führungsaufgaben, gegliedert nach Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung

nannten Aufgaben auch im Controlling-Team zu installieren. Diese Rollen sollten bevorzugt von Menschen wahrgenommen werden, die einen Controlling-Hintergrund und Interesse an Personal- und Organisationsentwicklung Themen haben.

Werkzeuge. Softwarebasierte Entscheidungsunterstützende Instrumente wie z. B. „growspace“ können daher die Anwendung von Skill- und Wertemodellen für die Aufstellung von HPTs und deren Zusammenarbeit erleichtern.

Entscheidungsunterstützende Instrumente

Mit zunehmender Anzahl der Rollen und Mitarbeitenden im Team sowie mit zunehmender Agilität in der Rollenbesetzung (z. B. in Projekten) benötigen alle Beteiligten mehr Transparenz zu Skill- und Energieprofilen, um sich optimal aufstellen und ihre Zusammenarbeit proaktiv gestalten zu können. Da die klassischen Personal-Steuerungsinstrumente die benötigte Transparenz heute nicht liefern und in agilen Teams in der Regel keine umfangreiche Führungserfahrung vorhanden ist, braucht es neue

Beispiel Entscheidungsunterstützung zur Besetzung einer Rolle

Besteht Handlungsbedarf bei der Besetzung einer Rolle im Team, macht die Software es den handelnden Personen leichter, eine Auswahl zu treffen. Sie stellt automatisch eine Top-Down-Liste von Personen aus dem Unternehmen zur Verfügung, die für die Rolle in Frage kommen, Abb. 3. Es können jederzeit Profile von Teammitgliedern oder Mitarbeitenden anderer Teams zur Rolle gemappt werden und deren Passung in % beurteilt werden. Für den Job des Business Partners würden in diesem



Prof. Dr. Ing. Thomas Falter

Gründer und Gesellschafter der develo GmbH, Entwickler von Menschen, Organisation und Tools, Regensburg.
thomas.falter@develo-online.de

NAME		PASSUNG	AKTIONEN
	Andreas testuser9@develo-online.de	61	Kolleg*in einladen
	Annika testuser10@develo-online.de	57	Kolleg*in einladen
	Valerio testuser5@develo-online.de	46	Kolleg*in einladen
	Michaela testuser7@develo-online.de	27	Kolleg*in einladen

Abb. 3: Systemgestützte Vorschläge für die Besetzung des Business Partner Jobs⁵

Beispiel Andreas (61%) oder Annika (57%) mit der besten Passung ins Team eingeladen werden können. Valerio (46%) ist bereits im Team und Michaela (27%) erfüllt nicht die vorgeschlagene Grenze von 40% Passung.

Unter Berücksichtigung der Skills und Mindsets können damit Rollenbesetzungen effektiv und effizient erfolgen, da Mitarbeitende vorgeschlagen werden, an die man evtl. bei der Auswahl nicht gedacht hatte. Nach dem gleichen Prinzip können Bewerbende priorisiert und ausgewählt werden, falls hausintern die passenden Mitarbeiter*innen nicht verfügbar sind. Voraussetzung hierfür ist, dass die Profile erfasst und freigegeben sind.

Job-Fits im Team verbessern

In der Theorie lassen sich Dreamteams einfach zusammenstellen, doch in der Praxis liegt nicht immer der perfekte Fit zwischen den Rollen und den handelnden Personen vor. Daher ist es für Teams hilfreich, Transparenz der Gaps im Team bzgl. der Skill- und Energieprofile zu haben und hier gegensteuern zu können. Softwaregestützte Instrumente wie growspace können Handlungsbedarfe entlang einer Skala visualisieren.

In weiteren Detaillierungsschritten erfahren das Team und der People Lead, wo die Skill- und Energie-Gaps liegen. Daraus ergeben sich Handlungsmöglichkeiten im Rollendesign, der Rollenbesetzung sowie in der Personalentwicklung und der Personalbeschaffung.

Skill-Gaps

Eine Übersicht der Skills und Skill-Gaps im Team mit den entsprechenden Skill-Levels zeigt Handlungsbedarfe bei der Personalentwicklung und Teambesetzung auf, **Abb. 4**. Die Bereiche, die die größte Abweichung zwischen den vorhandenen Skills (untere Zeile) und den geforderten Skills (obere Zeile) haben, sind mit roten Kästen markiert, um eine Fokussierung auf die wichtigsten Aktionen bei der Steuerung zu lenken. Diese Analyse und die Ableitung von Konsequenzen kann entweder durch das Team selbst oder den People Lead durchgeführt werden. Die Expertise zum Skill „reflektieren“, d. h. eigene Stärken/Schwächen und Werte benennen, eigene Mentale Modelle und Verhaltensmuster beschreiben und dazu Feedback einholen, ist

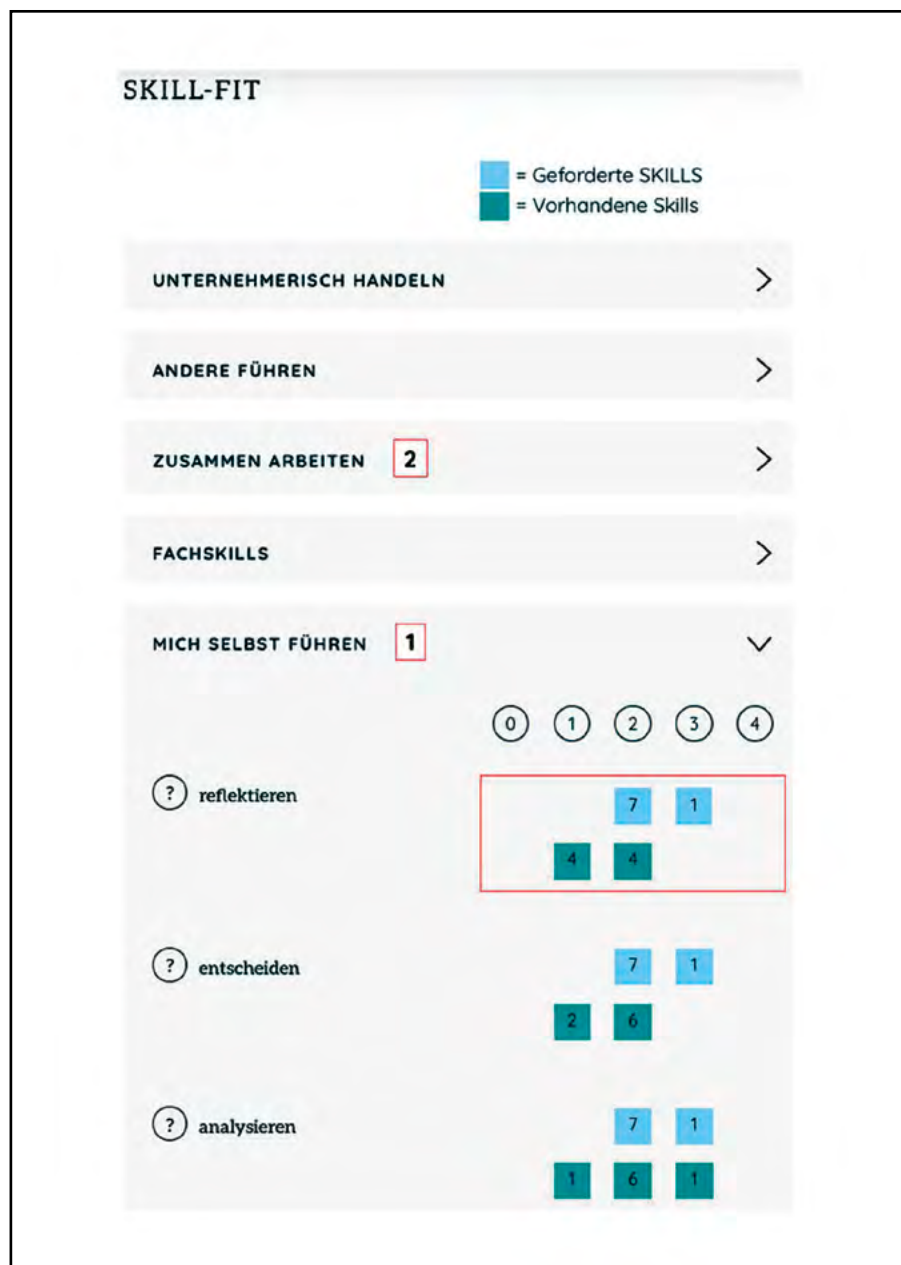


Abb. 4: Ausschnitt aus der Liste der geforderten Skills im Controlling-Team und der aktuellen Skillverteilung auf Köpfe⁶

zwar in dem gezeigten Beispiel im Team vorhanden, jedoch nur 4 Personen haben den Skill-Level 2. Vier weitere müssen noch auf Level 2 und eine auf Level 3 gebracht werden, z. B. durch Coaching.

Das Hauptproblem, das wir in der Praxis immer wieder feststellen, ist nicht wie erwartet, dass die fachlichen Skills fehlen, sondern dass die Selbstführungsskills oder Skills für das Zusammenarbeiten, wie kommunizieren und kollaborieren, nicht so ausgeprägt sind, wie sie von HPTs benötigt werden. Dies kann mit geeigneten diagnostischen Verfahren oder softwaregestützten Instrumenten transparent werden.

Energie-Gaps

HPTs zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Teammitglieder einen hohen Energie-Fit mit ihren Aufgaben haben und sich diesen daher auch mit Leidenschaft widmen. Dies ist dann nicht nur für die einzelnen Teammitglieder, sondern auch für das Team relevant. In **Abb. 5** sind die Gaps aus der Energie-Perspektive abgebildet. Die Summe der Soll-Profil der Jobs (linke Balken) wird verglichen mit der Summe der Ist-Profil der Teammitglieder (rechte Balken) und gibt damit die Gaps der Energieprofile wieder. Wir sprechen hierbei auch vom Vergleich der Soll- und Ist-Kultur oder dem Mindset im Team. An diesem Beispiel wird deutlich, dass

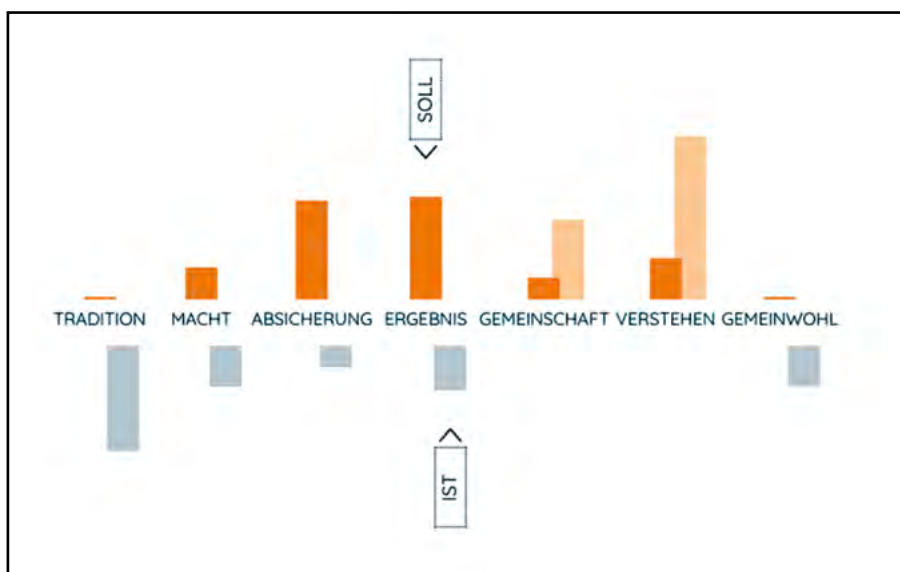


Abb. 5: Vergleich der Ist- und Soll-Kultur im Team⁷

im Controlling-Team eine hohe Ausprägung der Energiebringer Ergebnis und Absicherung erforderlich ist. Diese Energiebringer kosten dem Team jedoch Energie. Es besteht die Gefahr, dass z. B. Aufgaben wie Datenvalidierung, Dokumentation oder Monatsabschlussarbeiten nicht erledigt oder verspätet angegangen werden. Das Team oder der People Lead können daraus folgende Aktionen ableiten, z. B. für den fehlenden Mindset „Absicherung“:

1. stärkere Automatisierung der Aufgaben, damit weniger Absicherung bei den Teammitgliedern erforderlich ist
2. Austausch von Mitarbeitenden/Ergänzung der Teams durch Mitarbeitende, die eine stärkere Ausprägung von Absicherung haben
3. Verlagerung von Aufgaben in andere Bereiche, wo dieser Mindset bereits heute stark vertreten ist

Bessere Zusammenarbeit durch transparenten Umgang mit der Diversity des Mindsets

Unter Diversity werden heute typischerweise persönliche angeborene Merkmale beschrieben, für die Menschen nichts können, z. B. Alter, Geschlecht, Hautfarbe, Behinderung. Die Unterschiedlichkeit, für die Menschen selbst verantwortlich sind, wie eigene Skills oder Werte, erzeugen immer wieder Konflikte und müssen daher professionell gesteuert werden. Wenn z. B. Teammitglieder, die einen hohen Job-Fit haben, sich im Team nicht wertgeschätzt fühlen, liegt der Grund meist in der Unter-

schiedlichkeit der Energieprofile und Mindsets im Team. Dies kann zu Performanceproblemen im Team führen.

Für viele Teammitglieder ist es schwer, mit der Unterschiedlichkeit der Mindsets von Menschen umzugehen, die anders sind als sie selbst. Das ist u. a. auch der Grund, warum viele Führungskräfte Menschen für die Zusammenarbeit suchen, die ihnen ähnlich sind (siehe Hans sucht Hänschen). Dann versteht man sich „blind“, findet schnell Lösungen und es gibt wenig Konflikte mit den Kollegen. Aber es bleiben oft Dinge liegen oder nicht die beste Lösung wird verfolgt. Unterschiedliche Aufgaben brauchen jedoch einen unterschiedlichen Mindset, z. B. eine Routineaufgabe den Energiebringer Absicherung und das Durchdringen von neuen komplexen Problemen den Energiebringer Verstehen. Häufig wird diese Unterschiedlichkeit nicht wertgeschätzt, sondern als Bedrohung oder Behinderung der Zusammenarbeit wahrgenommen.

Das Transparent-Machen der Unterschiedlichkeit der Mindsets und deren Kopplung an Aufgaben und Rollen trägt zu einem besseren Verständnis des eigenen Handelns und des Handelns der anderen bei (Reflexionsprozess: wie tickte ich, wie ticken die anderen). Moderne softwaregestützte Lösungen und digitale Coaches unterstützen Reflexionsprozesse, geben Impulse für den Umgang mit den anderen Teammitgliedern und helfen auf diese Weise, Konflikte zu lösen.

Fazit

Controller brauchen auf ihrem Weg in die Zukunft neue Fachskills. Gleichmaßen wird es wichtiger, allgemeine Skills speziell für die Selbstführung und die Zusammenarbeit in HPTs wie z. B. kollaborieren zu entwickeln. Sich dabei stets mit der Passung zum Job und dem persönlichen Energieprofil auseinanderzusetzen hilft Controllern, sich besser auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten.

Mit Hilfe neuer Denkansätze und softwaregestützter Entscheidungsinstrumente haben wir in der Zukunftswerkstatt zeigen können, welche Parameter für den Teamerfolg relevant sind, wo Handlungsbedarfe liegen und wie Teammitglieder miteinander umgehen, sich wertschätzen können, um gemeinsam eine High Performance zu erreichen. Sie können Fehleinschätzungen bei der Teambesetzung und Aufgabenverteilung vermeiden. Lücken werden in den beiden Dimensionen (Skills und Energie) transparent gemacht und geeignete Maßnahmen vorgeschlagen. Auch die Ausrichtung der Team-Diversity wird nach Skill- und Werteperspektive interpretiert. Teams, die diese Transparenz untereinander teilen, fördern eine aktive Mitgestaltung durch die Teammitglieder und damit die Selbstorganisation von Teams. Dies erfordert einen Konsens für das gemeinsame Ziel und eine Vertrauenskultur im Unternehmen.

Das Format der Zukunftswerkstatt eignet sich zur Initialisierung und Begleitung von Transformationsvorhaben im Controlling und auch anderen Organisationseinheiten. Mitarbeitende werden aktiv in die Gestaltung eingebunden, reflektieren ihre Beiträge und tragen die Ergebnisse mit. Informationen zu weiteren Veranstaltungen im Rahmen des ICV erhalten Sie über die Autoren. ■

Fußnoten

- 1 Katzenbach & Smith; *the wisdom of teams*
- 2 Falter, Thienemann: *Job-Fit als Performance Treiber* (Personalführung 6/2021)
- 3 Artikel 1 und 2 der Zukunftswerkstatt (Controllermagazin Ausgaben 3 und 4, 2022)
- 4 Artikel 2 der Zukunftswerkstatt (Controllermagazin Ausgabe 4, 2022)
- 5 Screenprint growspace develo GmbH
- 6 Screenprint growspace develo GmbH
- 7 Screenprint growspace develo GmbH
- 8 Schäffer, U./Brückner L. (2019): *Controlling & Management Review 7, Schwerpunkt WHU Delphi-Studie*, S. 21)

CFOs als aktivistische Investoren

Maximilian Klingebiel / Norbert Klingebiel

Die Bedeutung von aktivistischen Kampagnen hat in den letzten Jahren auch in Europa bzw. in der DACH-Region deutlich zugenommen. Neben möglichen Abwehrmaßnahmen werden zunehmend auch Aktivitäten im Sinne von „Be your own activist“ thematisiert, worunter die Forderung nach einem aktivistischen Selbstverständnis von CFOs zur Steigerung des Unternehmenswerts verstanden wird. Im vorliegenden Beitrag soll für diese eher allgemein gehaltene Forderung eine Konkretisierung vorgenommen werden.

Aktivistische Investoren – ein unterschätztes Phänomen

In den letzten Jahren sehen sich Aktiengesellschaften mit einem breiten Spektrum an Forderungen von aktivistischen Investoren konfrontiert. Während weltweit die Anzahl aktivistischer Kampagnen bzw. Aktivitäten in 2020 etwas rückläufig war, konnte für den europäischen Raum eine Steigerung beobachtet werden (Lazard, 2021, S. 3 und 8). Im Mittelpunkt von aktivistischen Kampagnen in Deutschland stehen dabei nicht nur größere DAX 40- bzw. MDAX-Unternehmen, wie beispielsweise Commerzbank oder ThyssenKrupp, sondern auch kleinere Unternehmen wie z. B. Aurelius oder Stöhr.

Abgrenzung von aktivistischen Investoren

Aktivistische Investoren verfolgen das Ziel, durch unterschiedliche Aktivitäten beim Zielunternehmen den Börsen- / Unternehmenswert zu steigern oder zu reduzieren (Leerverkäufe). Während passive Investoren ihre Beteiligung nur verwalten, versuchen die in der Gruppierung der aktivistischen Investoren zusammengefassten institutionellen Investoren unmittelbar Einfluss auf die Unternehmensentwicklung

des Zielunternehmens zu nehmen. Die relevanten institutionellen Investoren umfassen dabei sehr unterschiedliche Akteure wie Family Offices / Family Equity-Fonds, Vermögensverwalter, Versicherungen und Investmentfonds, wobei den Hedgefonds bzw. Private Equity-Fonds die intensivste Beachtung zukommt (vgl. Klingebiel, N. / Klingebiel, M., 2020, S. 245f.).

Identifizierung von Zielunternehmen

Grundlage für die Identifizierung potentieller Zielunternehmen bilden umfassende Unternehmensanalysen, die von Hedgefonds / Private Equity-Fonds teilweise selbst oder von beauftragten Managementberatungen bzw. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vorgenommen werden. In Abhängigkeit von den verfolgten Strategievarianten präsentieren sich die Auswahlkriterien für die potentiellen Zielunternehmen von aktivistischen Investoren sehr unterschiedlich. Als mögliche Bewertungskriterien finden insbesondere Berücksichtigung (vgl. Alix Partners, 2019, S. 10; Deloitte, 2020, S. 12):

- Im Peer-Vergleich unterdurchschnittliche Entwicklung von relevanten Finanzkennzahlen (z. B. Eigenkapital- / Umsatzrendite, Cash-Flow, Kursentwicklung der Aktie).
- Geringe Wachstumsraten / nicht ausgeschöpfte Synergiepotentiale.
- Zerschlagungs- / Konsolidierungspotential in Verbindung mit komplexen Unternehmensstrukturen.
- Gesamtheit des Unternehmens wird geringer bewertet als die Summe seiner Teilbereiche (Konglomeratsabschlag).
- Defizite im Bereich Corporate Governance.
- Negative Analysten- / Pressekommentare; unklare strategische Ausrichtung.
- Für aktivistische Aktivitäten empfängliche Aktionärsbasis.
- Schwache Abwehrprozesse / -struktur.

Strategievarianten aktivistischer Investoren

Aktivistische Investoren unterscheiden sich in der Ausrichtung ihrer Kampagnen; entsprechend weisen die jeweiligen Zielunternehmen verschiedene Angriffsprofile auf. Nachstehend werden die bedeutsamsten Strategievarianten von aktivistischen Investoren vorgestellt, wobei die Variante des „operativen Aktivismus“ im Mittelpunkt einer Betrachtung zum CFO-Selbstverständnis „Be your own activist“ steht (vgl. **Abb. 1**). Hedgefonds verfolgen grundsätzlich alle nachfolgend beschriebenen Strategievarianten, während sich Private Equity-Fonds in der Rolle eines aktiven Investors weitgehend auf die Strategievariante des „Operativen Aktivismus“ konzentrieren. Die Strategievarianten des „M&A-Aktivismus“ und des „Leerverkauf-Aktivismus“ werden zwar kurz beschrieben, haben aber im Rahmen eines CFO-Anspruchs „Be your own activist“ keine besondere Relevanz.



Summary

Der vorliegende Beitrag setzt sich mit den verschiedenen Strategievarianten von aktivistischen Investoren auseinander. Zudem wird der Frage nachgegangen, wie CFOs im Rahmen eines angepassten Selbstverständnisses Maßnahmen dieser Strategievarianten auf- bzw. übernehmen können, um die von aktivistischen Investoren angestrebte Steigerung des Unternehmenswerts eigenständig umsetzen zu können.



Dr. med. Maximilian Klingebiel B. Sc. WiWi

ist Facharzt am Institut für Diagnostische und Interventionelle Radiologie am Universitätsklinikum Düsseldorf.
maximilian.klingebiel@gmail.com

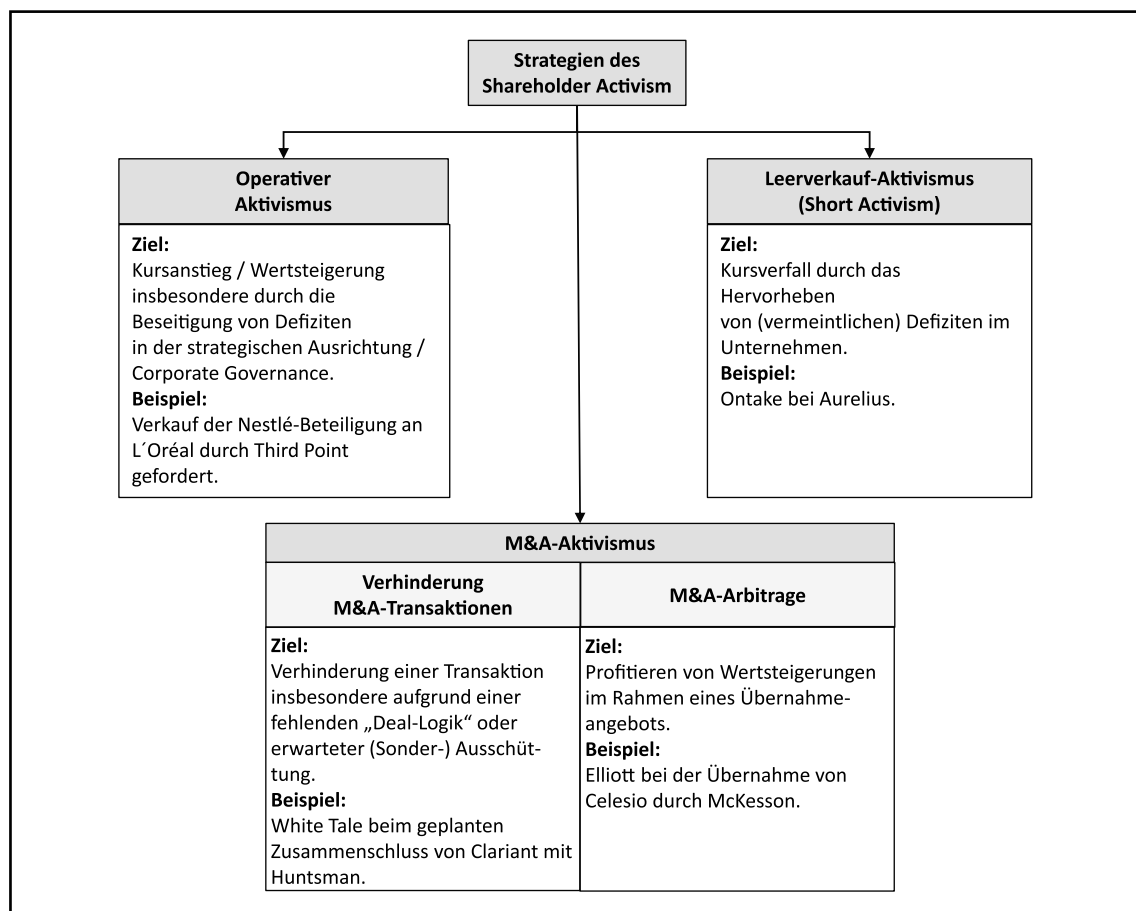


Abb. 1: Strategien aktivistischer Investoren (Quelle: Klingebiel M. / Klingebiel, N., 2022, in Vorbereitung)

Operativer Aktivismus

In der öffentlichen Beachtung von aktivistischen Kampagnen finden die Strategievariante des „Operativen Aktivismus“ und die dazugehörigen Motive regelmäßig die intensivste Aufmerksamkeit (vgl. z. B. Schmundt, 2016, S. 205ff.). Ähnliches gilt auch für Studien zur strategischen Ausrichtung von aktivistischen Kampagnen. Dem operativen Aktivismus werden im Rahmen einer BCG-Studie (vgl. **Abb. 2**) die Motive „Anpassung der Corporate Governance“, „Strategische Neuausrichtung und M&A-Aktivitäten“, „Optimierung von Kapitalstruktur und Finanzpolitik“ und „Effizienzsteigerung und Wachstum“ zugeordnet. Diese Struktur findet sich auch bei ähnlichen Analysen, z. B. bei Credit Suisse (2016, S. 8), JP Morgan, (2014, S. 8) oder Lazard (2021, S. 11).

Anpassung der Corporate Governance: In der von BCG durchgeführten Studie wird als dominierendes Motiv aktivistischer Maßnahmen der Bereich „Corporate Governance“ festgestellt. Andere Studien kommen zu einem ähnlichen Ergebnis, wobei verschiedentlich eine weitere Differenzierung (Board Related Activism / Remuneration / Other Governance) vorgenommen wird (vgl. z. B. Deloitte, 2018, S. 13). Zudem ist darauf hinzuweisen, dass aktivistische Kampagnen mit dem Fokus „Corporate Governance“ aus dem Blickwinkel der Investoren erfolgreicher sind als Kampagnen mit einem hiervon abweichenden Fokus (vgl. Birshan / Goerg / Moore, 2020, S. 3). Im Mittel-

punkt dieses Motivs stehen personelle Veränderungen beim Aufsichtsrat und / oder Vorstand bzw. deren Vergütung sowie Corporate Governance-Verfehlungen. Die hohe Bedeutung dieses Motivs kann dabei kaum überraschen, da letztlich Aufsichtsrat / Vorstand darüber entscheiden, inwiefern den Forderungen aktivistischer Investoren nachgekommen wird. Das Motiv der Anpassung der Corporate Governance wird dabei häufig stellvertretend für eine parallele Verfolgung von Veränderungen z. B. bei den Motiven „Strategische Ausrichtung und M&A-Aktivitäten“, „Optimierung von Kapitalstruktur und Finanzpolitik“, „Effizienzsteigerung und Wachstum“ genannt (vgl. Credit Suisse, 2016, S. 8). Insgesamt erscheint es wenig wahrscheinlich, dass sich z. B. Hedgefonds ausschließlich mit dem Motiv „Anpassung der Corporate Governance“ bei einem Unternehmen beteiligen, um z. B. über eine personelle Veränderung im Vorstand eine attraktive Wertsteigerung des Unternehmens erreichen zu können (vgl. Christie, 2019, S. 8).

Strategische Ausrichtung und M&A-Aktivitäten: In der BCG-Studie findet das Motiv „Strategische Ausrichtung und M&A-Aktivitäten“ bei aktivistischen Kampagnen eine hohe Beachtung, jedoch ist die geringere Bedeutung gegenüber dem Motiv „Corporate Governance“ deutlich erkennbar. Eine Studie mit einem europäischen Fokus von Lazard konstatiert hingegen eine Dominanz des M&A-Motivs, wobei dort die Relevanz dieses Motivs



Prof. Dr. Norbert Klingebiel

vertritt den Bereich Controlling / Rechnungswesen an der Westfälischen Hochschule und ist Privatdozent an der Universität St. Gallen bzw. Dozent an der ZHAW, Winterthur / Zürich.
norbert.klingebiel@w-hs.de

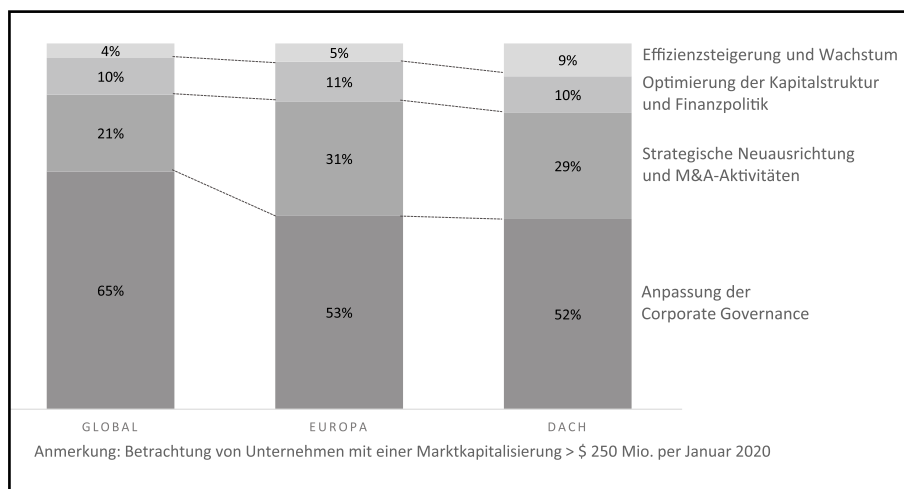


Abb. 2: Motive des operativen Aktivismus (Quelle: in Anlehnung an Jostarndt / Wolf / Degen, 2020, S. 10)

in 2020 gegenüber 2019 noch zugenommen hat (vgl. Lazard, 2021, S. 11). Im Einzelnen umfasst dieses Motiv insbesondere die Auftrennung von Konglomeraten / Mischkonzernen durch den Verkauf von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Unternehmensteilen bzw. die Abspaltung von Teilbereichen eines Konzerns. Zusätzlich zu dem damit verbundenen Veräußerungserlös kann zudem für die verbleibende Unternehmenseinheit eine Auflösung des Konglomeratsabschlages zumindest teilweise erreicht werden. Neben der Veräußerung von Unternehmensteilen sind diesem aktivistischen Motiv allerdings auch M&A-Aktivitäten im Sinne des Kaufs von Unternehmen zuzuordnen, wenn damit eine Stärkung der Unternehmensposition bzw. insbesondere eine Realisierung von attraktiven Synergien erwarten werden kann (vgl. Alix Partners, 2019, S. 10). Bezüglich der von aktivistischen Investoren geforderten Anpassung der strategischen Ausrichtung ist seit einiger Zeit eine stärkere Berücksichtigung von umweltbezogenen und sozialen Aspekten anzumerken, die lange Zeit kaum Beachtung fanden (vgl. Lazard, 2021, S. 20).

Optimierung von Kapitalstruktur und Finanzpolitik: Das Motiv der „Optimierung von Kapitalstruktur und Finanzpolitik“ wird in verschiedenen Publikationen mit dem Motiv des „Capital Return“ weitgehend gleichgesetzt (vgl. z. B. Credit Suisse 2016, S. 8; Lazard, 2021, S. 11) und ist gegenüber den bereits angesprochenen Motiven „Anpassung der Corporate Governance“ und „Strategische Ausrichtung und M&A“ deutlich seltener Anlass für aktivistischen Kampagnen. Diesem Motiv werden insbesondere Maßnahmen zur Erhöhung der Dividende

bzw. zur Zahlung von Sonderdividenden zugewiesen. Im Einzelnen umfasst dieses Motiv Aktivitäten zur Verbesserung der Kapitaleffizienz (Working Capital, Investitionsvolumen) sowie der Kosten- und Kapitalstruktur (vgl. Alix Partners, 2019, S. 10). Die hier angesprochenen Veränderungen sind regelmäßig komplex, erfordern umfassende Branchenkenntnisse und sind in ihrer Umsetzung zeitintensiv, weshalb sie für Investoren mit einer kurzfristigen Zielausrichtung eine geringe Attraktivität aufweisen. Verschiedentlich wird seitens der Investoren eine „zu konservative“ Bilanz konstatiert, die folglich „gehebelt“ werden müsse. Hiermit wird eine stärkere Ausschöpfung der Fremdkapitalaufnahme eingefordert, wobei die hierdurch erhöhte Liquidität an die Aktionäre auszuschütten sei. Daneben werden die Verhinderung einer Kapitalerhöhung, Aktienrückkäufe und die Ausschüttung von Liquiditätsreserven diesem Motiv regelmäßig zugeordnet.

Effizienzsteigerung und Wachstum: Das Motiv der „Effizienzsteigerung und Wachstum“ findet in der BCG-Studie die geringste Beachtung. In einer neueren Studie von Lazard wird für dieses Motiv eine etwas höhere Priorität als in der BCG-Studie festgestellt (vgl. Lazard, 2021, S. 11). Als mögliche Ursache für diese eher geringe Priorität ist auf die gegenüber den vorgenannten Motiven deutlich höhere Komplexität im Rahmen der Umsetzung und dem damit verbundenen hohen Zeitbedarf hinzuweisen (vgl. Credit Suisse, 2016, S. 8). Dieses Motiv findet insbesondere dann Berücksichtigung, wenn die Begründung eines schwachen Börsenkurses in einer unzureichenden operativen Leistungsfähigkeit gesehen wird und entspre-

chende Kennzahlen (z. B. Kostenstrukturen, Wachstumskennzahlen) in einem unternehmensübergreifenden Vergleich eine ungünstige Positionierung anzeigen (vgl. Alix Partners, 2019, S. 10). Die Umsetzung dieser Erwartungen wird dabei mit umfassenden Investitionen zur Verbesserung der Marktposition und Maßnahmen zur Kostensenkung bzw. der Restrukturierung verbunden, die regelmäßig zeitintensiv sind.

M&A-Aktivismus

Der M&A-Aktivismus hat mit den operativen Aktivitäten eines Zielunternehmens kaum Berührungspunkte und findet seine Umsetzung in einer Verhinderung bzw. Verzögerung einer angekündigten M&A-Transaktion oder einer M&A-Arbitrage. Eine Umsetzung des Anspruchs „Be your own activist“ mit dem Ziel einer Steigerung des Unternehmenswerts über eine Einflussnahme auf die operative Unternehmensentwicklung ist bei dieser Strategievariante kaum gegeben.

Verhinderung angekündigter M&A-Transaktionen: Aktivistische Kampagnen mit dem Fokus „Operativer Aktivismus“ weisen oftmals im Rahmen der angestrebten Wertgenerierung komplexe Strukturen auf. Kurzfristig orientierte Aktivisten richten ihre Kampagnen häufiger gegen angekündigte M&A-Transaktionen („Breakup Activism“ bzw. „Opposing M&A“), um z. B. einen höheren Kaufpreis durchzusetzen („Bumpitriage“) oder eine Unternehmensakquisition aufgrund einer unzureichenden „Deal Logik“ mit einer parallelen Forderung zu verhindern, die dafür eingeplante Liquidität an die Aktionäre auszuschütten. Derartige Aktivitäten sind regelmäßig wenig zeitintensiv und für den Investor nur mit geringen Risiken verbunden (vgl. JP Morgan, 2019, S. 10).

M&A-Arbitrage: Bei einem M&A-Arbitrage-Ansatz erwerben die Investoren einen signifikanten Anteil beim Zielunternehmen in Verbindung mit einer öffentlichen Übernahme. Dieser Erwerb erfolgt meistens nach einem bereits durch das angekündigte Angebot erhöhten Börsenkurs mit dem Ziel, einen höheren Angebotspreis zu erzielen (vgl. Kocher, 2016, S. 2887). Hierzu betreiben sie Kampagnen, die die übrigen Aktionäre dazu bringen sollen, ein Übernahmeangebot nicht anzunehmen, oder es werden Beteiligungen erworben, die das Erreichen einer Mindestannahmeschwelle verhindern bzw. erschweren.

	Motiv	Relevante Aktivitäten	Wertsteigerungshebel			
			Wachstum	Operative Exzellenz	Finanz- / Vermögensstruktur	Unternehmensportfolio
Operativer Aktivismus	Anpassung Corporate Governance	• Anpassung Vergütung Vorstand / Aufsichtsrat • Neubesetzung Vorstand(s) / -Vorsitzender • Neubesetzung Aufsichtsrat(s) / -Vorsitzender • Sitze aktivistischer Investoren im Aufsichtsrat • Sonderprüfer / Austausch Wirtschaftsprüfer				
	Strategische Neuausrichtung und M&A-Aktivitäten	• Auflösung Konglomerate / Konglomeratsabschlag • Verkauf / Abspaltung von Unternehmensteilen ohne Relevanz für das Kerngeschäft • Neue Märkte / Produkte • Kauf von Unternehmen zur Erzielung von Synergien / Zusammenschluss mit Konkurrenten • Verbesserung Kapitalmarktkommunikation	●			●
	Optimierung von Kapitalstruktur und Finanzpolitik	• Erhöhung (Sonder-) Dividende • Verbesserung Kapitaleffizienz (Working Capital / Investitionsvolumen) • Reduzierung / Ausschüttung Liquiditätsreserven • Aktienrückkauf • Verhinderung / Forcierung Kapitalerhöhung • Erhöhung / Zurückführung Verschuldung			●	
	Effizienzsteigerung und Wachstum	• Steigerung des Umsatzes / Gewinns • Verbesserung Kostenniveau / -struktur • Reduzierung Verwaltungskosten • Überprüfung / Eliminierung unprofitabler Leistungsangebote • Fokussierung Investitionsprogramms (z.B. Digitalisierung)	●	●		

● Übereinstimmung von Wertsteigerungshebeln und Aktivitäten des operativen Aktivismus

Abb. 3: Übereinstimmungsgrad Wertsteigerungshebel und operativer Aktivismus (Quelle: Klingebiel, M. / Klingebiel, N., 2023, in Vorbereitung)

Leerverkauf-Aktivismus / Short Activism

Beim Motiv „Leerverkauf-Aktivismus bzw. Investor Activism“ werden Aktien eines Unternehmens gegen eine Gebühr z. B. bei einem Vermögensverwalter von einem aktivistischen Investor / Leerverkäufer geliehen und in der Erwartung fallender Kurse sofort verkauft. Zur Unterstützung der erwarteten rückläufigen Kurse werden häufiger kritische Analysen veröffentlicht, in denen Zweifel am Geschäftsmodell und der Richtigkeit der veröffentlichten Finanzzahlen geäußert werden. Spätestens zum Ablauf der Leihfrist werden die Aktien durch den Investor erworben und an den Verleiher zurückgegeben. Sofern der angestrebte Kursverlust eingetreten ist, fällt dem Leerverkäufer die Kursdifferenz zu. Neben einem Kursgewinn verfolgen viele Investoren keine weiteren Ziele. Eine Umsetzung dieser Strategievariante im Rahmen eines Anspruchs „Be your own activist“ würde aufgrund der damit verbundenen Zielsetzung (Reduzierung des Börsenkurses) im Widerspruch mit dem Unternehmensziel einer Steigerung des Unternehmenswerts stehen.

Selbstverständnis von CFOs

Bei einer differenzierten Betrachtung der heutigen / zukünftigen Rolle eines CFOs werden die Anforderungen in Verbindungen mit aktivistischen Investoren bisher nur selten aufgenommen. Eine Ausnahme bildet eine McKinsey-Studie zum Aufgabenprofil von CFOs. Bei der dort vorgenommenen Erhebung zum Wertbeitrag von CFOs wurde für die Intensität „Steuerung aktivistischer Aktivitäten“ („Management of activist investors“) bei insgesamt 12 nachgefragten Bereichen allerdings nur die geringste Relevanz festgestellt (vgl. Agrawal / Chandra / Prakash u. a., 2018, S. 5 und 10). Bei einer zwei Jahre zuvor durchgeführten ähnlichen McKinsey-Studie mit der gleichen Ausrichtung wurde auf die Aufnahme dieses Aspekts noch vollständig verzichtet. Diese Ergebnisse machen deutlich, dass Anforderungen seitens aktivistischer Investoren im Aufgabenspektrum von CFOs bisher kaum beachtet werden. Allerdings kann auch argumentiert werden, dass die vorgestellten Maßnahmen des „Operativen Aktivismus“ – bis auf das Motiv der „Anpassung der Corpo-

rate Governance“ – den zwischenzeitlich in den Unternehmen etablierten Wertsteigerungshebeln (vgl. Coenenberg / Salfeld / Schultze, 2015, S. 83ff.) eines Unternehmens weitgehend zugeordnet werden können, die vom CFO verfolgt werden sollen (vgl. **Abb. 3**), weshalb es einer besonderen Aufnahme der mit aktivistischen Investoren verbundenen Anforderungen in das Aufgabenprofil eines CFOs nicht bedarf. Die dem Motiv „Anpassung der Corporate Governance“ zugeordneten Aktivitäten können keinem Wertsteigerungshebel direkt zugeordnet werden bzw. sind von einem CFO nur sehr eingeschränkt beeinflussbar, weshalb sie mit einem grauen Hintergrund dargestellt wurden.

Zielsetzung: „Be your own activist“

Seit einiger Zeit werden in Verbindung mit einer noch konsequenteren wertorientierten Ausrichtung der Unternehmen Forderungen wie „Be your own activist“ (vgl. Deloitte, 2018) oder „Think like an activist“ (vgl. KPMG, 2020) erhoben. Gelegentlich werden diese Aufforderungen auch funktionsbezogen angepasst

wie „What CEOs can learn from activist investors“ oder „Why your CFO is your best activist investor“. Hierbei ist zu beachten, dass die konkrete Umsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung in der Unternehmenspraxis primär vom CFO vorbereitet wird, wobei dies allerdings regelmäßig im engen Austausch mit dem CEO (Chief Executive Officer) erfolgt. Zwischenzeitlich werden häufiger CEOs ernannt, die vorher als CFO für das Unternehmen tätig waren. Inwiefern ein CEO bei einer derartigen Konstellation sein vorhergehendes Selbstverständnis als CFO immer vollständig aufgeben kann, erscheint zumindest fraglich.

Der prägnant formulierte Anspruch „Be your own activist“ ist nur bedingt aussagekräftig und bedarf einer Erläuterung, die sich in den folgenden beiden Fragestellungen für CFOs / CEOs wiederfindet:

- Wenn ich ein langfristig orientierter aktivistischer Investor wäre, der unser Unternehmen einer intensiven kritischen Analyse unterziehen würde, welche Veränderungen würde ich einfordern?
- Zu welcher Steigerung des Unternehmenswerts würden diese Veränderungen führen?

An eine intensive Auseinandersetzung mit den vorstehenden Fragestellungen werden insbesondere folgende drei Erwartungen bzw. Vorteile verbunden:

1. Konsequenterer Ausrichtung auf die Steigerung des Unternehmenswerts: In Abbildung 3 wurde gezeigt, dass die Strategievариante des „Operativen Aktivismus“ primär Aktivitäten umfasst, die in Verbindung mit einer Auseinandersetzung mit den Wertsteigerungshebeln eines Unternehmens – bis auf das Motiv „Anpassung der Corporate Governance“ – im Unternehmen weitgehend bekannt sein sollten. Entsprechend dürfte eine größere Anzahl der von aktivistischen Investoren vorgetragenen Forderungen an die Zielunternehmen auch häufig wenig neu sein, wenn eine ausreichend kritische Eigenbetrachtung der Unternehmenssituation durch die Unternehmensführung vorliegt. Ein Selbstverständnis im Sinne von „Be your own activist“ sollte folglich als Auftrag verstanden werden, ohne einen aktuell vorliegenden konkreten Außendruck noch konsequenter die Optionen einer Steigerung des Unternehmens- bzw. Börsenwerts zu prüfen.

2. Reduziertes Gefährdungsrisiko durch aktivistische Aktivitäten: Indem die häufig von aktivistischen Investoren eingeforder-

ten Aktivitäten im Unternehmen ohne einen konkret vorliegenden Außendruck umgesetzt werden, erfolgt parallel eine Reduzierung möglicher Angriffspunkte für aktivistische Investoren. Vereinfacht betrachtet wird die Rolle des aktivistischen Investors durch den CFO bzw. CEO im Sinne einer Präventivmaßnahme übernommen. Exemplarisch für ein derartiges Selbstverständnis kann das Unternehmen Siemens genannt werden, wo in den letzten Jahren Joe Kaeser verschiedentlich als aktivistischer Investor im „eigenen Unternehmen“ wahrgenommen wurde.

3. Vermiedener Ressourceneinsatz zur Abwehr aktivistischer Aktivitäten: Als Konsequenz einer höheren Unternehmensbewertung wird das Risiko eines Unternehmens deutlich reduziert, Zielobjekt von aktivistischen Kampagnen im Sinne des operativen Aktionismus zu werden. Die Abwehr bzw. die Auseinandersetzung mit aktivistischen Kampagnen verursacht regelmäßig hohe Kosten (z. B. Beratungskosten) und beansprucht zudem umfassend die zeitlichen Ressourcen der Unternehmensführung, wodurch bei einer vorliegenden aktivistischen Kampagne häufiger andere Themen vernachlässigt werden müssen, die gleichfalls für die zukünftige Unternehmensentwicklung relevant sind bzw. sein könnten.

Wenngleich die Umsetzung aktivistischer Aktivitäten im eigenen Unternehmen weitgehend eigenständig möglich sein sollte,

besteht verschiedentlich offenkundig bei den Unternehmen ein Informations- bzw. Beratungsbedarf, wie eine Ausrichtung des Unternehmens im Sinne von „Be your own activist“ konkret erfolgen kann. Zwischenzeitlich bieten verschiedene Beratungen hierzu Beratungsleistungen an (z. B. BCG, Deloitte, KPMG), die sich entsprechend dem jeweils verfolgten Beratungsansatz unterscheiden.

Zusammenfassende Bewertung

Im vorliegenden Beitrag wurde aufgezeigt, wie eine seit einiger Zeit zunehmend häufiger vorgetragene Forderung „Be your own activist“ oder „Why your CFO is your best activist investor“ konkretisiert werden kann. Hierfür wurden die wichtigsten Strategievarianten von aktivistischen Investoren vorgestellt. Aufgrund unzureichender zeitlicher Ressourcen und – teilweise – fehlender Umsetzungserfahrung mit den angesprochenen Aktivitäten des operativen Aktivismus werden verschiedentlich bei einem aktivistischen Eigenverständnis des CFO unterstützend Unternehmensberater hinzugezogen werden müssen. Vor diesem Hintergrund sind auch die genannten Beratungsleistungen zum Themenbereich „Be your own activist“ einzuordnen. Entsprechend müsste dann die vorstehende Aufforderung an den CFO wie folgt angepasst werden: „Be – in cooperation with your consultants – your own activist“. ■

Literatur

- Agrawal, Ankur / Chandra, Kapil / Prakash, Priyanka u. a.: *The new CFO mandate: Prioritize, transform, repeat*, in: *Strategy & Corporate Finance Practice*, o.Jg. (2018), Hrsg. von McKinsey & Company, November, S. 2-12.
- Alix Partners (Hrsg.): *Aktivistische Investoren – Fluch oder Segen?* O.O. 2019.
- Birshan, M. / Goerg, M. / Moore, A. u. a.: *Investors remind business leaders: Governance matters*, auf den Seiten von McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/investors-remind-business-leaders-governance-matters>, Stand 01.09.2021.
- Christie, Anna L.: *The new hedge fund activism. Activist directors and the market for corporate quasi-control*, in: *Journal of Corporate Law Studies*, Vol. 19 (2019), S. 1-41.
- Coenenberg, A. G. / Salfeld, R. / Schultze, W.: *Wertorientierte Unternehmensführung. Vom Strategieentwurf zur Implementierung*, 3. Aufl., Stuttgart 2015.
- Credit Suisse (Hrsg.): *The activism agenda: What are activist investors looking for?*, in: *Corporate Insights. Third Quarter*, New York 2016.
- Deloitte (Hrsg.): *Be your own activist. Developing an activist mindset*, o.O. 2018.

- Deloitte (Hrsg.): *Activist Investors: Keeping ahead of the Activists, Part 1*, o.O. 2020.
- Jostarndt, P. / Wolf, R. / Degen, D.: *Aktivistische Investoren. Widerstand zwecklos? Wie Unternehmen von aktivistischen Investoren profitieren können*, Hrsg. von der Boston Consulting Group, o.O. 2020.
- JP Morgan (Hrsg.): *Knocking on the door – Shareholder activism in Europe: Five things you need to know*, o.O. 2014.
- JP Morgan (Hrsg.): *2019 Proxy Season Review*, o.O. 2019.
- Klingebiel, M. / Klingebiel, N.: *Shareholder Activism & Aktivistische Investoren, 2023*, in Vorbereitung.
- Klingebiel, N. / Klingebiel, M.: *Shareholder Activism – Wertsteigerungshebel und Reaktionsoptionen*, in: Eberle, R. / Oesch, D. / Pfaff, D. (Hrsg.), *Finanz- und Rechnungswesen. Jahrbuch 2020, Zürich 2020*, S. 239-278.
- Kocher, D.: *Strategien im Umgang mit aktivistischen Aktionären und Investoren in Deutschland*, in: *Der Betrieb*, 49. Jg. (2016), H. 49, S. 2887-2892.
- KPMG (Hrsg.): *Think like an activist*, o.O. 2020.
- Lazard (Hrsg.): *Lazard's Shareholder Advisory Group. 2020 Review of Shareholder Activism*, o.O. 2021.
- Schmundt, W.: *Wenn Reden Gold ist: Der richtige Umgang mit aktivistischen Investoren*, in: *M&A Review*, 27. Jg. (2016), Nr. 6, S. 204-210.

Literaturforum

250. Bücherservice im 42. Jahr
– aktuelle Literaturtipps



**250. Literaturforum:
Vermittlung
von Fach- und
Expertenwissen
in der Literatur
im 42. Jahr**

- Informiert sein
- Neues und Nützliches entdecken
- Mitreden können

Das Literaturforum als Institution

250 Ausgaben des Literaturforums von Alfred Biel – schon allein die schiere Zahl ist völlig ungewöhnlich, bedenkt man, dass das Controller Magazin nur sechsmal im Jahr erscheint. Insgesamt hat Alfred Biel seit dem Beginn der anfangs als „Bücherecke“ bezeichneten Aktivität im Jahr 1981 dem Augenschein nach über 5.000 Bücher besprochen, wenn man seine Besprechungen in anderen Medien einbezieht! Das Literaturforum ist ein fester Bestandteil des Controller Magazins, dessen Anteil am Heftumfang schon in einigen Prozent zu messen ist.

Das Biel'sche Literaturforum besitzt für den Berufsstand der Controller eine zentrale Bedeutung. Es ist der einzige Ort, an dem die einschlägigen Fachpublikationen systematisch erfasst und dokumentiert werden. Fachliteratur ist für die praktische Arbeit von Controller:innen sehr wichtig, selbst wenn sie durch eine Zeitschrift – wie das Controller Magazin – gut über die aktuellen Themen informiert werden. Zum tieferen Einstieg in ein spezielles Thema benötigen sie eine zusätzliche Wegweisung. Diese leistet Alfred Biel, und dies schon so lange, dass er zum festen Inventar des Faches in der Praxis geworden ist.

Er verfasst keine umfangreichen Rezensionen, sondern verschafft einen inhaltlichen Überblick, oft verbunden mit einer kurzen Einordnung der Veröffentlichung. Mehr ist auch nicht nötig: Wenn man erst einmal weiß, was man suchen soll, sind heute im Internet vielfältige weitergehende Recherchen möglich.

Ich wünsche den Controller:innen, dass Alfred Biel das Literaturforum noch lange fortführen wird. Es ist in vielerlei Hinsicht unvergleichbar, nicht nur im Controlling, sondern im fachjournalistischen Bereich generell. Mir ist keine Fachdisziplin bekannt, in der es ein ähnliches Unterfangen gäbe. Das Literaturforum ist ein bemerkenswertes Verdienst eines bemerkenswerten Journalisten.

Prof. em. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Geleitwort vom Internationalen Controller Verein ICV

Es ist kaum zu glauben, unser geschätztes Ehrenmitglied Alfred Biel erreicht in diesem Jahr den zweiten unglaublichen Meilenstein. In der ersten Ausgabe dieses Jahres erschien sein 100. Experten-Interview. In dieser Ausgabe kommen die Leser in den Genuss des 250. Literaturforums von Alfred Biel.

„Wir haben 4.145 Buchbesprechungen gezählt – und wie gesagt fehlten uns drei Jahrgänge der Zeitschrift“, stellte Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber 2012 in seiner Laudatio zur Verleihung der Ehrenmitgliedschaft an Alfred Biel fest. Wenn man diese Zahl auf insgesamt 42 Jahre Literaturforum hochrech-

250

net und zudem berücksichtigt, dass unser Jubilar auch in anderen Medien Rezensionen veröffentlicht bzw. veröffentlicht hat, beispielsweise betreut er auch die Literaturseite des Deutschen Fachjournalisten Verbandes, kommen wir auf eine stolze Zahl von Buchbesprechungen, nämlich rund 5.000 Buchbesprechungen.

Dies entspricht wiederum grob geschätzt 1 MILLION Seiten. Alfred Biel hat damit mehr gelesen als viele Controlling-Professoren.

So beeindruckend die Leseleistung von Alfred Biel auch sein mag, der wahre Wert entsteht aus seiner Gabe, Bücher als ehemaliger Controller qualitativ hochwertig, kurz und kompakt für potenzielle Leser zu beschreiben. Im Gegensatz zu den Kurzbeschreibungen in Online-Shops, sind die Beschreibungen von Alfred Biel weder verkaufsorientiert noch durch die Nähe zu den Autor:innen geprägt, sondern fachlich fundiert und objektiv.

Alfred Biel leistet damit einen wertvollen Beitrag zum lebenslangen Lernen der Controlling-Community und zum Wissensvorsprung der ICV-Mitglieder. Dafür darf ich mich im Namen aller Leser:innen ganz herzlich bedanken und gratulieren.

Herzlichst
Heimo Losbichler, Vorsitzender des Vorstands des ICV

Liebe Leserin, lieber Leser,

250-mal Literaturforum – was für ein Jubiläum! Es ist mir eine ganz besondere Freude, Sie zu dieser Jubiläumsausgabe begrüßen zu dürfen. Mit **tiefer Dankbarkeit und voller Demut mit viel Staunen** lege ich Ihnen das 250. Literaturforum vor. Ich bin allen außerordentlich dankbar, die mich unterstützt und mir diesen Weg ermöglicht haben. Dies gilt insbesondere für die Herausgeber des Controller Magazins und für die großartige Redaktion. Sehr dankbar bin ich auch den Damen und Herren in den Pressestellen von etwa 20 Verlagen. Ganz besonders bin ich „meinen Leserinnen und Lesern“ zu großem Dank verpflichtet für das Interesse am Literaturforum sowie für die erfahrene positive Begleitung. Ausdrücklich danke ich auch den Herren Professoren Weber und Losbichler für ihr Geleitwort sowie für die langjährige Verbindung und Unterstützung.

Mein Anspruch geht über das Erarbeiten und Verfassen von Rezensionen hinaus. Mein Ziel ist die **Literaturvermittlung**. Literaturvermittlung mit dem Ziel, meine Leserschaft über eine gezielte Buchauswahl mit Fachinformation und Impulsen bei der Arbeit zu unterstützen und in der Weiterbildung behilflich zu sein. Zudem ist es mein Anliegen, Austausch und Meinungsbildung in der Community zu fördern. Insofern verstehe ich mich als „**Beratender Bibliothekar**“ mit **drei Zielen: Informieren, Orientieren, Anregen** – eine sehr schöne Aufgabe.

Ihr Alfred Biel

ICV- und RMA- Mitglieder als Buchautor:innen

In diese Rubrik werden Autorinnen und Autoren aufgenommen und erwähnt, deren ICV- oder RMA-Mitgliedschaft bekannt ist und die ihre Zustimmung zur Namensnennung erteilt haben.

Prof. Dr. Barbara Weißenberger ist Co-Autorin und Philipp Klüver Co-Autor des Titels: Roth/Corsten (Hrsg.): **Handbuch Digitalisierung**.

Univ.-Prof. Dr. Stefan Müller ist Co-Autor des Titels: Richter/Meyering/Sopp (Hrsg.): **Anwendungsorientierte steuerliche Betriebswirtschaftslehre**.

Prof. Dr. Kai Wiltinger ist Mitautor des Titels: Wiltinger/Heupel/Deimel: **Controlling**.

Aufgeblättert – Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe

Diese Rubrik enthält ausgewählte Zitate aus den Büchern dieser Ausgabe. Sie sollen sowohl Eindrücke von den besprochenen Werken vermitteln als auch zum Reflektieren und Diskutieren anregen. Dies

bedeutet nicht zwangsläufig, dass sich Rezensent und/oder Redaktion diese Aussagen zu eigen machen.

Digitalisierung ist die strategisch orientierte Transformation von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen bis hin zur Transformation von komplexen Geschäftsmodellen unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK), mit dem Ziel nachhaltige Wertschöpfung effektiv und effizient zu gewährleisten. – Aus: Roth/Corsten: Handbuch Digitalisierung, S. 13.

Betrachtet man die aktuellen Diskussionen zum Thema „**Digitalisierung**“ stellt sich die **berechtigte Frage**, ob es sich bei der Digitalisierung um ein Mittel zum Zweck oder um Selbstzweck handelt, ob es einen optimalen Grad der Digitalisierung gibt oder die maximale Digitalisierung das Ziel ist. – Aus: Schneider: Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, S. 18.

Das heute hypeartig verwendete Wort „**Digitalisierung**“ ist ein „**Wieselwort**“, ein Wort mit einem vagen und unscharfen Begriffsverständnis. – Aus: Richter et al.: Anwendungsorientierte steuerliche Betriebswirtschaftslehre, S. 60.

Grob gegenübergestellt verliert das Unternehmen mit dem **Umstieg zur Cloud** die uneingeschränkte Kontrolle über das

System. – Aus: Bauer/Sanio: Transformationsprojekte erfolgreich steuern, S. 147.

Nachhaltige Transformation gehört zu den größtmöglichen Veränderungsprozessen für Unternehmen – ein Scheitern liegt damit nicht am eigenen Handeln, sondern oftmals an traditionellen Denkweisen und Strukturen, die es zu überwinden gilt. – Aus: Juretzek/Broschat: Nachhaltige Karriere, S. 118.

Dieser (der **Controllingerfolg**, Anm. d. Red.) vergrößert sich zum einen bei Minimierung der Controllingkosten durch Ausnutzung von Kostensparpotenzialen und zum anderen durch die effiziente und effektive Ausführung der Aufgaben und die daraus resultierende Nutzenstiftung. – Aus: Wunderlich: Digitalisierung im Controlling deutscher Energieversorger, S. 84.

Meist werden die persönlichen Vorlieben des Einzelnen **als „Rationalität“ verkauft**, womit der eigentliche Hintergrund von Entscheidungen – bewusst oder teilweise auch unbewusst – verhüllt wird. – Aus: Preißler: Der Homo oeconomicus, S. 17.

Ich erinnere mich an den Satz eines Managers. Er sagte „Wenn ich **etwas nicht will**, dann lasse ich es rechnen.“ – Aus: Theßenvitz: Nachhaltig wirtschaften im 21. Jahrhundert, S. 11.

Auch wenn in der Controlling-Literatur viel über die neue Rolle des Controllers geschrieben wird (...), verrichten die **Controller**

im Unternehmensalltag doch weiterhin ihre klassischen Aufgaben. – Aus: Wiltinger et al.: Controlling, S.14.

Um unternehmensrelevante, weitreichende Entscheidungen treffen zu können, müssen typisch **verkürzte Denkmuster** und Verzerrungen bei der Lösungsfindung, die aber zu einem „guten Bauchgefühl“ führen, aufgedeckt werden. – Aus: Waldbühl: Wirtschaftspsychologie, S. 151.

Die wichtigsten Ressourcen bei der Realisierung von **Wachstumssynergien** sind Kundenkontakte, die Kenntnis der Kundenbedürfnisse, Produktwissen, die Reputation des Konzerns, Technologien sowie Forschungs- und Entwicklungskompetenzen. – Aus: Müller-Stewens/Brauer: Corporate Strategy, S. 260.

Viele Finanzvermittler wollen vom Boom **nachhaltiger Anlagen** profitieren. Ihre Werbeaussagen verheißen hohe Renditen. Die Risiken werden gerne kleingeredet. – Aus: Mulke: Nachhaltig Geld anlegen, S. 113.

Aus der Sicht des Controllers empfiehlt es sich, einen **Umgang mit unternehmerischen Risiken** zu forcieren. Bei diesem Vorhaben stellt ein wichtiger Schritt das Ersetzen der Planwerte durch Erwartungswerte dar, damit Risiken in der Planung verankert werden können. – Aus: Daume/Ernst: Monte-Carlo-Simulation im Risiko-Controlling, S. 42.

DER BLICK AUF AKTUELLE CONTROLLING-LITERATUR

Controlling

2., vollständig überarbeitet Auflage



Wiltinger, Kai / Heupel, Thomas / Deimel, Klaus

München: Vahlen 2022 – 326 Seiten, 34,90 € / E-Book 27,99 €

Auf einen Blick

Kompakte praxisnahe Hinführung zu wesentlichen Controlling-Themen.

Autoren und Buch

Prof. Dr. Kai Wiltinger ist Professor an der Hochschule Mainz,

Prof. Dr. Thomas Heupel ist Prorektor der FOM Hochschule und Prof. Dr. Klaus Deimel ist Professor der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Der Band erscheint in der Reihe „Vahlens Lernbücher“.

Themen

1. Grundlagen des Controllings, 2. Planungs-, Kontroll- und Informationsprozesse, z. B. Kennzahlensteuerung, 3. Spezielle Konzepte des Controllings, z. B. Performance Controlling, 4. Funktionales Controlling, z. B. Produktionscontrolling.

Mein Resümee

„Controlling“ wird in diesem Buch systematisch aufbereitet und strukturiert dargeboten. Die Themen werden verständlich dargestellt, zahlreiche didaktische Elemente (198 Abbildungen, Infokästen, eine lesefreundliche Textgestaltung und tiefe Textgliederung etc.) fördern die **Benutzungsfreundlichkeit**. Die Einsatzmöglichkeiten des Buches reichen vom begleitenden Studienmaterial bis zum einführenden Praxis-Ratgeber. Die Ausführungen zeichnen sich durch **Praxisnähe** aus, dazu trägt u. a. auch eine durchgehende Fallstudie bei. Angesichts der inhaltlichen Substanz und der vorteilhaften Gestaltung eine Bereicherung unter den Controlling-Lehrbüchern. Die Internetseite des Verlags bietet **Leseproben**. Das im Vorwort angekündigte **Zusatzmaterial** (Abbildungen sowie Aufgaben und Lösungen) stand zum Zeitpunkt der Rezension noch nicht zur Verfügung. Auf Nachfrage versicherten Autoren und Verlag, es werde in Kürze auf der Verlagsseite nachgereicht. ■

Monte-Carlo-Simulation im Risiko-Controlling

Am Beispiel eines Financial Models in Excel



Daume, Robin / Ernst, Dietmar
München: UVK 2022 – 144 Seiten,
24,99 € / E-Book 20,- €

Auf einen Blick

Der Titel bietet eine Einführung, die verbunden ist mit einem ausführlichen Beispiel.

Autoren und Buch

Den Angaben nach ist Robin Daume Beteiligungscontroller bei einem international ausgerichteten

mittelständischen Unternehmen. Prof. Dr. Dr. Dietmar Ernst lehrt International Finance an der International School of Finance (ISF) der HfWU. Er ist Studiendekan und leitet den Masterstudiengang International Finance. Es verbindet sich ein **wissenschaftliches und berufspraktisches Fachbuch**, das der Diktion nach möglicherweise auf einer Examensarbeit beruht.

Themen

1. Management Summary – Revolution im Controlling, 2. Monte-Carlo-Simulation in der Controlling-Literatur, 3. Risikomanagement und Risiko-Controlling, 4. Monte-Carlo-Simulation, 5. Monte-Carlo-Simulation mit dem Excel-Add-In Risk Kit.

Mein Resümee

Zur Beurteilung und Einordnung des Themas der Hinweis, dass die Monte-Carlo-Simulation als **ein wesentliches Instrument von Risikomanagement und -controlling** gilt. Aus Fachkreisen wird häufig bemängelt, dieses Instrument werde in der Praxis nur unzureichend genutzt. Die Monte-Carlo-Simulation ist ein mathematisches Verfahren, das zur Abschätzung der möglichen Ergebnisse eines ungewissen Ereignisses verwendet wird. Nach den Worten der Autoren ist es Ziel dieser Veröffentlichung, „am Beispiel eines Financial Models in Excel zu zeigen, wie die Monte-Carlo-Simulation im Risiko-Controlling praxisnah angewendet werden kann“. Dazu erfolgt zunächst eine Literaturanalyse und ein komprimierter Überblick über Risikomanagement und Risikocontrolling sowie eine gestraffte theoretische Erläuterung der Monte-Carlo-Simulation. Rund 80 Seiten bzw. etwa 60 % des Buchumfangs entfallen auf eine ausführliche Darstellung der Fallstudie. Zur Vermittlung setzen die Autoren 48 Abbildungen und Tabellen ein, wählen eine strukturierende Darstellung, führen mit Summaries in die Kapitel ein. ■

Corporate Strategy

Nachhaltige Wertsteigerung in diversifizierten Unternehmen, 2. Auflage



Müller-Stewens, Günter /
Matthias Brauer
Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2021
– 463 Seiten, 49,95 € / E-Book 44,99 €

Auf einen Blick

Das Buch vermittelt einen Strategieansatz für das Management von diversifizierten Unternehmen.

Autoren und Buch

Der Titel ist Ergebnis der Zusammenarbeit von Prof. em. Dr. Günter

Müller-Stewens, Universität St. Gallen, und Prof. Dr. Matthias Brauer, Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management, Universität Mannheim. Die Veröffentlichung **wurde ausgezeichnet mit dem VHB-Lehrbuchpreis 2022** (VHB = Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft).

Themen

1. Corporate Management im diversifizierten Unternehmen, 2. Corporate-Management-Modell, 3. Corporate Management und Verantwortung, 4. Mission und Werte, 5. Vision und Ziele, 6. Konzept und Geschäftsmodell, 7. Konfiguration und Portfoliomanagement, 8. Koordination und Synergiemanagement, 9. Interaktionsstil, 10. Organisationsstrukturen, 11. Managementsysteme, Anhang.

Mein Resümee

Die Laudatio anlässlich der Preisverleihung hebt hervor, das Buch adressiere ein **wichtiges Thema**, das für viele Unternehmen relevant sei. Vorteilhaft und charakterisierend, so die Würdigung, ist die Verbindung von modernen und klassischen **Konzepten** mit vielfältigem **empirischem Material**. Die mehr als 200 Fallbeispiele (Buchangabe) beziehen u. a. auch die Corona-Thematik ein. Als weiterer Plus-Punkt gelten die vielfältigen praktischen Gestaltungshilfen. Der Lehrstoff wird betont **didaktisch vermittelt**: Die Kapitel beginnen mit einem Summary und enden mit Schlussbetrachtungen, zahlreiche Abbildungen veranschaulichen Sachverhalte, eine Vielzahl von Infoboxen hebt Wichtiges hervor. Die tiefe Gliederung erleichtert die Orientierung. Ein detailliertes Inhaltsverzeichnis und ein umfangreiches Stichwortverzeichnis erleichtern den Zugriff. Die seitensparende kleine Schriftgröße kann die Lesbarkeit beeinträchtigen. Zum Leistungsumfang gehören **Online-Materialien** (Abbildungen aus dem Buch als PowerPoint-Foliensatz, Vorschläge zu Workshops sowie Reflexionsfragen zu den Inhalten des Buches). Die stichprobenweise Überprüfung verlief erfolgreich. Die Verlagsseite bietet einen **Blick ins Buch**. ■

Anwendungsorientierte steuerliche Betriebswirtschaftslehre

Rechnungswesen – Steuerarten – Unternehmensstruktur



Richter, Lutz / Meyering, Stephan / Sopp, Karina (Hrsg.)
Berlin: ESV 2022 – 822 Seiten,
149,- / E-Book 135,90 €

Auf einen Blick

Wissenschaftliches Sammelwerk zum facettenreichen Themenkomplex Steuern und Unternehmensbesteuerung.

Autor:innen und Buch

Univ.-Prof. Stephan Meyering ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der FernUniversität in Hagen. Univ.-Prof. Dr. Lutz Richter ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier. Univ.-Prof. Karina Sopp ist Inhaberin der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg. Die Hrsg. werden von einem hochkarätigen Autorenkreis aus Wissenschaft und Praxis begleitet. Der Band erscheint als **Festschrift zum 65. Geburtstag von Heinz Kußmaul**, einem bedeutenden Wissenschaftler, insbesondere des Steuerrechts.

Themen

1. Einführung, 2. Externes Rechnungswesen und Unternehmensbesteuerung, 3. Internes Rechnungswesen und Unternehmensbesteuerung, 4. Steuerliche Grundlagen und Überblick über das deutsche Steuersystem, 5. Systematische Darstellung der wichtigsten Steuerarten, 6. Der Einfluss der Besteuerung auf unternehmerische Entscheidungen, 7. Rechtsformwahl und Rechtsformbesteuerung, 8. Wahl der Zusammenschlussform und Rechtsstrukturbesteuerung, 9. Wechsel der Rechtsform und der Rechtsstruktur und seine Besteuerung, 10. Standortwahl und Standortbesteuerung.

Mein Resümee

Der Band leuchtet in **40 Beiträgen wesentliche Aspekte des Steuerrechts** und der Besteuerung aus. Neben Grundsatzfragen werden anwendungsorientierte Themen aufgegriffen, schon über längere Zeit bestimmende Themen versammeln sich ebenso wie gegenwartsbezogene Fragen. Die Steuerthematik wird substantiiert und ausgreifend behandelt. Stichworte dieses Sammelbandes sind u. a.: Corona, Cum-ex, Digitalisierung, Eigenmittel, Ergänzungsabgabe, Funktions- und Risikoanalyse, Globalisierung, Internes Kontrollsystem, Steuer-Controlling, Steuerplanung, WACC-Verfahren, Zeitzone usw. Insgesamt ein **Nachschlagewerk** mit hohem fachlichen Anspruch. Der Verlag bietet eine **Leseprobe**. ■

DIGITALISIERUNG IM CONTROLLING UND TRANSFORMATIONSPROJEKTE

Digitalisierung im Controlling deutscher Energieversorger

Empirische Untersuchung zu Potenzial und Hindernissen der digitalen Wertschöpfung und Transformation in einem disruptiven Marktumfeld



Wunderlich, Lisa

Hamburg: Dr. Kovac 2022 – 312
Seiten, 99,80 €

Auf einen Blick

Das Ziel der vorliegenden wissenschaftlichen Veröffentlichung liegt in der Untersuchung der sich durch die Digitalisierung ergebenden Veränderungen des Controllings in Energieversorgungsunternehmen.

Autorin und Buch

Diese Arbeit entstand den Angaben zufolge im Rahmen der Tätigkeit der Autorin als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Duisburg-Essen und wurde dort als Dissertationschrift angenommen. Der Titel erscheint als Band 549 der Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis.

Themen

1. Einleitung, 2. Digitalisierung, 3. Energieversorgung in Deutschland, 4. Controlling als Unternehmensfunktion, 5. Auswirkung der Digitalisierung auf ressourcenintensive Controllingaufgaben, 6. Forschungsdesign, 7. Implikationen der Digitalisierung für das Controlling von Energieversorgungsunternehmen – Ergebnisse der empirischen Experteninterviews, 8. Fazit.

Mein Resümee

Der Band geht Fragen nach, wie sich der Wandel des Controllings in Energieversorgungsunternehmen vollziehen kann. Die Arbeit ist **auf Erkenntnisgewinne ausgerichtet**, die sich auf den Einsatz und die Nutzung digitaler Technologien beziehen. Zunächst präzisiert die Autorin den Untersuchungsgegenstand und die Forschungsfragen. Es folgt eine begriffliche und sachliche Bestimmung und Abgrenzung der Digitalisierung. Anschließend werden wesentliche Punkte der Energieversorgung und des Controllings umrissen. Mittels einer Literaturanalyse wird daraufhin der konkrete Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling untersucht. Schließlich werden anhand der drei Forschungsfragen die Ergebnisse der Arbeit aufbereitet. Die Arbeit fußt auf der Analyse von **88 Fachbeiträgen und 26 Interviews mit 30 Expert:innen**. Der Band kann – unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Grundsätze – die Erfassung der Digitalisierungsproblematik und die Gewinnung neuer Einsichten merklich unterstützen. ■

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz

Einsatz durch und im Controlling



Schneider, Thomas

Wiesbaden: Springer Gabler 2022
– 106 Seiten, 54,99 € / E-Book
42,99 €

Auf einen Blick

Der Band gibt einen verdichteten Überblick über Möglichkeiten, Probleme und Grenzen der Digitalisierung im Controlling.

Autor und Buch

Dipl.-Kfm. Thomas Schneider ist den Angaben zufolge freiberuflich als Interimsrevisor und Compliance Manager tätig. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen. Diese Neuerscheinung lässt sich als berufspraktisches Fachbuch einordnen.

Themen

1. Ein Mutmacher, 2. Datensicherheit, 3. Menschenbild, 4. Digitalisierung, 5. Algorithmen, Möglichkeiten und Grenzen, 6. Algorithmeinsatz im Controlling, 7. Expertenwissen, 8. Via negativa, 9. Agilität, 10. Bereitschaft zur Digitalisierung, 11. Top-down vs. Bottom-up, 12. Digitalisierung des Controllings, 13. Berichtswesen, 14. Strategie, 15. Operative Entwicklung, 16. Start-ups zur Digitalisierung.

Mein Resümee

Der Band behandelt Aspekte der Digitalisierung im Controlling **in grundsätzlicher Hinsicht**. Die Aussagetiefe der einzelnen Kapitel ist begrenzt und überblicksartig. Die Aussagebreite ist bemerkenswert. Die 16 Kapitel des Buches erfassen relevante Themen, die sich in Hinsicht auf Aspekte der Digitalisierung ergänzen und ein Gesamtbild der Digitalisierung skizzieren. Dem Autor gelingt es, wesentliche Themen der Digitalisierung durch und im Controlling treffend und anschaulich darzustellen. Dabei fällt die abwägende und differenzierte Betrachtungsweise auf. Die prüfende und überdenkende Sichtweise macht sich beispielsweise bemerkbar bei der Diskussion der Zielrichtung der Digitalisierung: Mittel zum Zweck oder Selbstzweck? Maximale oder optimale Digitalisierung? An anderer Stelle werden z. B. die Schattenseiten der Agilität bewusst gemacht. Der Band bietet insgesamt eine **kompakte Hinführung zum Thema**, sachgerechte Informationen verbinden sich mit vielfältigen, oft auch **kritischen, Hinweisen und Anstößen**. Der Band ist tief gegliedert und übersichtlich aufgebaut. Die einzelnen Kapitel beginnen mit einer Zusammenfassung. Das Buch ist alles in allem lesefreundlich. Die Verlagspräsentation enthält **Leseproben**. ■

Transformationsprojekte erfolgreich steuern

Chancen erkennen, Risiken vermeiden, Qualität sichern



Bauer, Ingo / Sanio, Roland

Düsseldorf: IDW 2021 – 184 Seiten,
59,- €

Auf einen Blick

Das Buch beleuchtet Transformationsprojekte aus der Perspektive des Projektmanagements und aufgrund von Erkenntnissen aus Prüfungs- und Beratungsprojekten.

Autoren und Buch

Die Autoren Ingo Bauer und Roland Sanio (WP und StB), beide Partner bei PwC Deutschland, leiten gemeinsam den Bereich Transformation Assurance. Der Band erscheint in der Verlagsreihe Governance, Risk & Compliance.

Themen

1. Einleitung, 2. Einstieg in die Transformation, 3. Transformationstreiber im Detail, 4. Rolle des Wirtschaftsprüfers in Transformationsprojekten, 5. Case Studies, 6. Exkurs: Projekte in Zeiten der Krise, 7. Zusammenfassung und Ausblick.

Mein Resümee

Die Autoren legen ein **berufspraktisches Fachbuch** vor, das Wesen und Besonderheiten von Transformationsprojekten aufgreift, die sich aus ihnen ergebenden Anforderungen und Aufgaben behandelt. Das Buch beschreibt praxisnah und vielfach auch beispielhaft **Gestaltung und Ablauf der Projektarbeit**. Aspekte der Wirtschaftsprüfung, insbesondere die Berücksichtigung von IDW Prüfungsstandards, fließen mehrfach ein. Tabellen und Abbildungen, Infokästen und Checklisten, Hervorhebungen, Beispiele etc. steigern den Nutzwert, jedoch wurde eine relativ kleine Schriftgröße gewählt. Der Band kann die Projektarbeit wirksam unterstützen. Der Verlag bietet einen **Blick ins Buch**. ■

Allgemeine Hinweise: Das Literaturforum wird mit großer journalistischer und redaktioneller Sorgfalt erstellt. Der Rezensent fühlt sich dem Qualitätsjournalismus verpflichtet. Die Rezensionen beruhen auf dem Kenntnisstand, der zum Zeitpunkt der Besprechung gegeben war. Dies gilt insbesondere für die bibliografischen Daten, Preisangaben, die sich auf den deutschen Buchmarkt beziehen, die Buchinformationen, Online-Zugriffe usw. Links sind weiterführende Quellen und damit Hinweise auf Informationen außerhalb des Literaturforums. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Verlag, Redaktion und Autor übernehmen keinerlei Verantwortung oder Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit sowie eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Literaturforums. Das Literaturforum ist urheberrechtlich geschützt.

Handbuch Digitalisierung



Roth, Stefan / Corsten, Hans (Hrsg.)

München: Vahlen 2022 –
1.348 Seiten, 159,- €

Auf einen Blick

Der Band gibt einen vertiefenden Einblick in vielfältige relevante Themen der Digitalisierung.

Herausgeber und Buch

Univ.-Prof. Dr. Stefan Roth hat den Lehrstuhl für Marketing an

der Technischen Universität Kaiserslautern inne. Univ.-Prof. Dr. Hans Corsten ist Lehrstuhlinhaber Produktionswirtschaft ebenfalls an der TU Kaiserslautern. Die Herausgeber werden von einer Vielzahl Co-Autoren:innen unterstützt. Eine Vielzahl von Autor:innen vermittelt in einer großen Anzahl von Einzelbeiträgen ihr Know-how.

Themen

1. Generelle Perspektive, z. B. Digitale Arbeit, 2. Technologische Perspektive, z. B. Facetten der Big Data, 3. Funktionale Perspektive, z. B. Digitalisierung im Controlling, 4. Institutionelle Perspektive, z. B. Digitale Anlageberatung, 5. Gesellschaftliche Perspektive, z. B. Digitale Gesellschaft.

Mein Resümee

Das Handbuch behandelt **breit gefächert Themen der Digitalisierung**. Der erste Buchteil behandelt übergreifende Themen, etwa das Plattform-Management. Danach werden Fragen der Informationstechnologie als zentrale Basis der Digitalisierung in die Aufmerksamkeit gerückt, etwa Business Intelligence. Sodann werden betriebswirtschaftliche Kernfunktionen, u. a. die Digitalisierung und Preissysteme beleuchtet. Im anschließenden Teil werden einzelne Wirtschaftszweige betrachtet, z. B. die Digitalisierung im Gesundheitswesen. Der letzte Buchteil greift gesellschaftliche Themen auf, z. B. den Kulturwandel oder Privatheit und Digitalisierung. Das Handbuch fasst einen beträchtlichen Teil des aktuellen Wissens über die Digitalisierung in einer systematischen Ordnung zusammen, **bereitet diesen Wissensschatz auf** und macht ihn allgemein zugänglich. Der Titel ist das Ergebnis des Zusammenwirkens einer herausragenden Autorenschaft. Insgesamt eine Veröffentlichung von hoher fachlicher Substanz, die als Nachschlagewerk der fundierten Information und verlässlichen Orientierung im weiten Themenbereich Digitalisierung dienen kann. Der Band richtet sich sowohl an die Wissenschaft als auch an die Praxis. ■

VERHALTENSFRAGEN IN DER WIRTSCHAFT

Der Homo oeconomicus

Warum es ihn nicht gibt



Preißler, Peter R.

München: Vahlen 2022 –
144 Seiten, 19,80 €

Auf einen Blick

Das Buch befasst sich konkret und praktisch mit dem modellhaften Bild des Menschen als ausschließlich unter wirtschaftlichen Aspekten handelndes Individuum.

Autor und Buch

Prof. Dr. Peter R. Preißler gründete 1987 die DGC Deutsche Gesellschaft für angewandtes Controlling. Er ist bekannter Autor und Unternehmensberater. Der Titel ist ein Thesen- und Debattenbuch, das sich realitätsbezogen mit der wirtschaftstheoretischen Annahme des Homo oeconomicus auseinandersetzt.

Themen

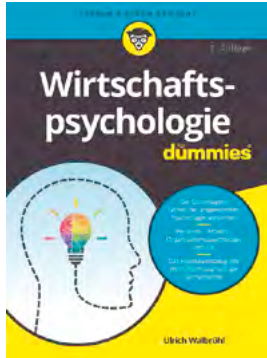
1. Die „Sage“ von der rationalen Entscheidung, 2. Wer ist „wir“ oder „man“? 3. Durch zielorientierte Informationen zur effizienteren Führungs- und Entscheidungskompetenz, 4. Kann man Führen lernen? 5. Unterschiedliche Führungsstile und Führungskulturen, 6. Der Versuch, mit Menschenbildern Verhaltensweisen zu erklären, 7. Unterschiedliche Erwartung von Führenden und Geführten, 8. Zusammenhänge zwischen Leistung, Motivation und Belohnung, 9. Neue Organisation des Denkens beim Führungsverhalten, 10. Konfliktmanagement – richtiger Umgang mit Kritik und Anerkennung, 11. Der Homo oeconomicus und sein nicht immer rationaler Umgang mit der Zeit, 12. Empfehlungen für den Homo oeconomicus.

Mein Resümee

Basis dieses Buches sind dem Vernehmen nach die vielfältigen Erfahrungen des Autors als Lehrling, Sachbearbeiter, Student, Führungskraft, Unternehmensberater und Hochschullehrer. Preißler reflektiert in diesem Buch **Erlebtes und Wahrgenommenes**. Die Summe dieser Erfahrungen und Einsichten münden in die Erkenntnis, dass es **den Homo oeconomicus nicht gibt** und offenbar auch nicht geben kann. Nach einer Bestandsaufnahme „Gibt es den Homo oeconomicus“ folgen „Leitlinien für eine effektivere Führung des Unternehmens“. Das Buch bietet einen **Realitätscheck** mit vielgestaltigen Einblicken in das tatsächliche Wirtschafts- und Managementgeschehen und hält dazu an, diese Aussagen kritisch zu durchdenken. Das Buch ist betont lesefreundlich und verständlich geschrieben, vermittelt vielfältige Hinweise und Anregungen. Der Verlag bietet **Leseproben**. ■

Wirtschaftspsychologie für Dummies

2. Auflage



Walbrühl, Ulrich

Weinheim: Wiley-VCH 2022 – 364 Seiten, 24,- € / E-Book 20,99 €

Auf einen Blick

Der Band berichtet aufgelockert über das Erleben und Verhalten der Menschen in der Wirtschaft, insbesondere in den Unternehmen.

Autor und Buch

Den Angaben nach ist Prof. Dr. Ulrich Walbrühl Professor und Studiengangsleiter für Wirtschaftspsychologie an der Rheinischen FH Köln. Der Band erscheint in der Verlagsreihe „Für Dummies“, die sich an Leser:innen ohne Vorkenntnisse wendet und den Stoff betont aufgelockert vermittelt.

Themen

1. Der Handwerkskoffer des Wirtschaftspsychologen, 2. Die Grundlagenfächer als Basis der angewandten Psychologie, 3. Anwendungsbezogene Fächer der Wirtschaftspsychologie, 4. Der Top-Ten-Teil.

Mein Resümee

Der Autor betrachtet den „**menschlichen Faktor**“ wirklichkeitsnah, anschaulich und verständlich. Das Buch bietet lesefreundlich einen erhellenden und nutzbringenden Zugang zu psychologischen Grundfragen, vielfach mit Anwendungsbezug. Wesentliche Themen sind u. a. Menschen im Unternehmen und Soft-Skill-Techniken. Der Autor wirft zudem einen Blick auf wesentliche Arbeitszweige wie Persönlichkeitspsychologie, Personal- und Organisationspsychologie sowie Markt- und Medienpsychologie und Finanzpsychologie. Der Verlag bietet **Leseproben**. ■

NACHHALTIGKEIT ALS VIELFÄLTIGER TREND

Nachhaltig wirtschaften im 21. Jahrhundert

Ein Aufruf zu ökonomisch klugem Handeln

Theßenvitz, Stefan

Wiesbaden: Springer 2021 – 156 Seiten, 27,99 € / E-Book 19,99 €

Auf einen Blick

Der Band stellt Aspekte der des nachhaltigen Wirtschaftens in einer engagierten Veröffentlichung zur Debatte.



Autor und Buch

Stefan Theßenvitz ist den Angaben zufolge freiberuflicher Unternehmensberater mit einem weitgespannten Engagement. Er legt ein Sachbuch über „gesundes Wachstum“ vor. Der Titel ist ein Debatten- und Thesenbuch für nachhaltiges Wirtschaften.

Themen

1. Prolog, 2. Die Leerlaufökonomie, 3. Nachhaltigkeit ist eine Haltung, 4. Nachhaltiges Wachstum, 5. Holz ist der Werkstoff des 21. Jahrhunderts, 6. Bildung für Nachhaltigkeit, 7. Nachhaltigkeit braucht Grenzen, 8. Epilog.

Mein Resümee

Das Buch bietet kein umfassendes Konzept zum nachhaltigen Wirtschaften, vielmehr Anstöße zur eigenen Auseinandersetzung mit Fragen der Nachhaltigkeit. Insgesamt **eine Streitschrift**, die sich argumentativ, vielfach auch scharf und verdrießlich, äußert und eindringlich für nachhaltiges Wirtschaften einsetzt. Der Autor skizziert Handlungsfelder und Handlungsbedarf, regt dazu an, aus Möglichkeiten auch Wirklichkeiten zu machen. Der Autor schreibt Klartext, bringt die Themen auf den Punkt. Dies erleichtert die Auseinandersetzung, kann auch möglichen Widerspruch hervorrufen, macht deutlich und greifbar, worum es geht. Das Buch ist **insgesamt ein Mahnruf** zu nachhaltigem Wirtschaften. Die aufgelockerte Textgestaltung, die gut lesbare Schrift sowie die verständliche Darstellung und Vermittlung geben dem Buch eine benutzungsfreundliche Ausprägung. Die Verlagsseite bietet **Leseproben**. ■

Impact Investing – Investieren in die Zukunft

Ein Leitfaden für nachhaltiges Unternehmertum und social Entrepreneurship



Fritz, Stefan

Freiburg: Haufe-Lexware 2022 – 190 Seiten, 24,95 € / E-Book 21,99 €

Auf einen Blick

Das Buch vermittelt ein Konzept für Unternehmen, sich auf Nachhaltigkeit auszurichten.

Autor und Buch

Stefan Fritz ist angabegemäß Partner in einer Investmentgesellschaft und Impact Investor mit Schwerpunkt DeepTech im B2B-Bereich. Dem Eindruck nach vermittelt das Buch Erfahrungen

und persönliche Einsichten. Diese Veröffentlichung ist ein Debatten- und Thesenbuch.

Themen (Auswahl)

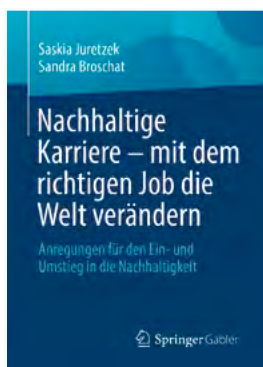
1. Warum können Unternehmer und Investoren mehr bewegen?
2. Warum ist mehr Kreislaufdenke gut für Impact-Ökosysteme?
3. Wie wirken Wirkungskredite und Innovationen als Impact-Turbo?
4. Investieren in nachhaltige Unternehmen – ESG-Frameworks, 5. Wie können wir Risiken, Irrwege und Missbrauch vermeiden?
6. Haben wir überhaupt noch eine Chance? Ein Realitätscheck.

Mein Resümee

„Unter Impact Investing (dt. Wirkungsorientiertes Investieren) versteht man Investitionen in Unternehmen, Organisationen und Fonds, mit der gezielten Absicht, **neben einer positiven finanziellen Rendite messbare, positive Auswirkungen auf die Umwelt oder die Gesellschaft zu erzielen.**“ (entnommen Gabler Wirtschaftslexikon). Dieser Ansatz zielt somit darauf, wirtschaftlichen Erfolg und Nachhaltigkeit zu verknüpfen. Der Autor vermittelt in 19 knappen Beiträgen dieses Konzept. Dabei geht es zunächst darum, das Bewusstsein für die Themen der Nachhaltigkeit zu stärken, es folgt die Praxis des Ansatzes, schließlich werden Hilfen zum Start angeboten. Der Autor **tritt entschieden für dieses Konzept ein**, schreibt kenntnisreich und detailliert. Er greift thematisch z. T. weit aus und schildert die Themenstellung recht vielseitig. Das Buch informiert und orientiert, bereichert und verdient den Diskurs. Ein Glossar wäre angesichts der vielen Begrifflichkeiten hilfreich. Intensives Lesen ist angesichts der kleinen Schrift möglicherweise anstrengend. Der Verlag bietet eine **Leseprobe**. ■

Nachhaltige Karriere – mit dem richtigen Job die Welt verändern

Anregungen für den Ein- und Umstieg in die Nachhaltigkeit



Juretzek, Saskia / Broschat, Sandra
Wiesbaden: Springer Gabler 2021 –
118 Seiten, 32,99 € / E-Book 24,99 €

Auf einen Blick

Ein berufspraktisches Fachbuch für alle, die ihre berufliche Entwicklung im Themen- und Arbeitsbereich Nachhaltigkeit sehen.

Autorinnen und Buch

Dr. Saskia Juretzek ist als Sustainability & ESG Expertin bei der Allianz SE tätig. Sie ist Mitgründerin von Futurewoman. Sandra Broschat verantwortet das globale Nachhaltigkeitsmanagement bei der Mast-Jägermeister SE. Sie ist ebenfalls Mitgründerin von Futurewoman (<https://www.futurewoman.de/>). Der Titel lässt sich dem Segment Ratgeber zuordnen.

Themen

1. Die Rolle der NachhaltigkeitsmangerInnen – Quo vadis?
2. Aus- und Weiterbildungen, 3. Karrierewege im wissenschaftlichen Bereich, 4. Der Einstieg und mögliche Berufsfelder, 5. Der Wechsel zwischen den Sektoren innerhalb der Nachhaltigkeit und der Umstieg in die Nachhaltigkeit, 6. Empfehlungen für den Einstieg, 7. Abschluss & Ausblick.

Mein Resümee

Der Band vermittelt einen Einblick in Karrieremöglichkeiten im Bereich Nachhaltigkeit. Die Autorinnen tragen **Wissenswertes** zum Ein- und Umstieg in die Nachhaltigkeit zusammen. Zudem bieten sie vielfältige **Orientierungshilfen**, wozu u. a. zahlreiche Interviews beitragen. Das Buch verbindet themenbezogenes Sachwissen mit vielen Tipps und der Überzeugungsarbeit der Autorinnen, für eine Berufsorientierung in der Nachhaltigkeit zu werben. Der Verlag bietet **Leseprobe**. ■

Nachhaltig Geld anlegen

Ökologisch, sozial und ethisch investieren



Mulke, Wolfgang

Berlin: Stiftung Warentest 2021 –
192 Seiten, 19,90 € / E-Book 14,99 €

Auf einen Blick

Der Titel gibt einen verständlichen und unabhängigen Überblick zur nachhaltigen Geldanlage.

Autor und Buch

Wolfgang Mulke arbeitet dem Vernehmen nach als freier Autor und Wirtschaftsjournalist in Berlin. Er präsentiert einen Ratgeber über Geldanlage mit besonderem Akzent auf nachhaltige Anlagen.

Themen

1. Was wollen Sie wissen? 2. Gutes tun bringt auch Rendite, 3. Nachhaltig anlegen verändert die Welt, 4. Nachhaltige Fonds und ETF, 5. Nachhaltige Zinsanlagen, 6. Nachhaltige Banken, 7. Direktinvestitionen, 8. Nachhaltige Musterdepots, 9. Nachhaltig für das Alter vorsorgen, 10. Hilfen.

Mein Resümee

Das Buch befasst sich informierend und aufklärend mit Fragen der nachhaltigen Geldanlage. Die Themenstellung wird anschaulich und betont lesefreundlich vermittelt. Insgesamt eine ergänzende Betrachtung der Nachhaltigkeit aus der Perspektive des Investors. Die Verlagsseite ermöglicht, digital im Buch zu blättern. ■

Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Haben Sie bestimmte Buchinteressen? Herzliche Grüße und Ihnen alles Gute bis zum Wiederlesen.

Ihr Alfred Biel alias Bücherwurm E-Mail: alfred.biel@gmx.de



Rating und Krisenmanagement: für den Ernstfall gut gerüstet?



Prof. Dr. Wolfgang Biegert, stellv. Vorsitzender des Vorstands der RMA Risk Management & Rating Association e.V. und Honorarprofessor für Banking, Finance, Rating and Risk an der SRH Fernhochschule – The Mobile University

Liebe Leserinnen und Leser,

in diesem Beitrag möchte ich gerne auf die Frage eingehen, weshalb ein „gutes“ Krisenmanagement bereits lange vor einer Krise beginnt und aus welchen Überlegungen das Rating eines mittelständischen Unternehmens in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle spielt. Zur Vertiefung dieses Themas darf ich auch auf die Artikelserie zum Thema „Rating“ verweisen, die mit der Ausgabe 4 – Juli / August 2022 im Controller Magazin gestartet ist.

Konflikte und Krisen haben sich in den letzten Jahren deutlich ausgeweitet. Ob die Corona-Pandemie, reißende Lieferketten oder der Ukraine-Krieg an dieser Stelle erwähnt werden, mit diesen für die internationalen Wirtschaftsbeziehungen nicht besonders

förderlichen Entwicklungen werden wir sicherlich noch eine längere Zeit leben müssen. Weltweit kommen Unternehmen in bedrohliche Situationen, mit teilweise verheerenden Folgen für ganze Branchen und den globalen Handel. Und hier stellt sich auch die Frage, ob Unternehmen in den vergangenen Jahren im Handling mit potenziellen Krisen zu leichtfertig umgegangen sind.

Wenn dieser Aspekt tiefergehend beleuchtet wird, kann als nachvollziehbares Beispiel das „finanzielle Krisenmanagement“ hervorgehoben werden. Einige Unternehmen haben es in den letzten Jahren vor der Corona-Pandemie, mit einem stabilen wirtschaftlichen Wachstum verbunden, versäumt für eine Krisensituation finanziell vorzubeugen. Deutlich wird das unter anderem in einer schlechten Liquiditätssituation vieler Unternehmen. Dabei handelt es sich mit Blick auf die Liquidität um einen entscheidenden Faktor für Organisationen, um die Zahlungsfähigkeit für Unternehmen kurzfristig zu sichern. Doch gerade bei der Liquidität erleben Unternehmen immer wieder Engpässe, was zur Zahlungsunfähigkeit und schlussendlich zur Insolvenz führen kann. Wichtig wird das vor allem in Krisenzeiten, wenn Zahlungsausfälle drohen und finanzielle Lücken entstehen, die Unternehmen nicht kompensieren können.

Ähnliche Folgen haben Lieferengpässe für Unternehmen. Fallen beispielsweise Zulieferer durch Naturkatastrophen, Kriege, Embargos oder Streiks aus, stehen bei vielen produzierenden Firmen die Bänder still. Endprodukte können nicht gefertigt und

ausgeliefert werden. Eine Situation, die nicht nur die Fahrzeugindustrie (Automotive) trifft, wie die jüngste Halbleiterkrise verdeutlicht. Denn diese hat massive Auswirkungen auf die Elektronikbranche. Letztendlich eine Kettenreaktion, die sich auch auf die kurzfristige Liquidität von Unternehmen niederschlägt. Daran lässt sich sehr gut die Verwundbarkeit unserer globalen und eng verzahnten Wirtschaftswelt ablesen. Auf viele dieser Szenarien, wenn auch nicht auf alle, hätten sich Unternehmen in den letzten Jahren vorbereiten können, um wirtschaftlichen Schiefagen vorzubeugen. Das wiederum setzt ein vorausschauendes Gesamtrisikomanagement, als Analyse-, Überwachungs- und Steuerungsinstrument in Organisationen voraus. Doch davon sind viele Unternehmen noch weit entfernt, gerade was den Reifegrad des Risikomanagements betrifft. Die Qualität des Risikomanagements hat demzufolge auch unmittelbare Auswirkungen auf die Ratinganalysen und -bewertungen der Unternehmen.

Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat in 2020 ein umfangreiches Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken (ESG-Kriterien) veröffentlicht, welches sich auch auf die Entwicklung von Ratings auswirkt. Durch die Umsetzung der Rahmenbedingungen wird insbesondere das Bewusstsein des Finanzsektors durch die BaFin sensibilisiert. Die BaFin wies auf die Chancen und Risiken hin, die sich durch die Veränderungen aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance) für die Finanzakteure ergeben.

Die BaFin erwartet darüber hinaus auch eine regelmäßige Überprüfung der Geschäfts- und Risikostrategie der Unternehmen – immer unter dem Aspekt der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken. Leitfragen zur Untersuchung der Geschäfts- und Risikostrategien können ebenfalls dem BaFin-Merkblatt entnommen werden. Die Nachhaltigkeitsrisiken sollten weiterhin in die Organisationsrichtlinien und die Prozessbeschreibungen in den Unternehmen aufgenommen werden. Die Verantwortung für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken ist im Wesentlichen die Aufgabe des Managements, mit der Maßgabe, die Analyse der Nachhaltigkeitsrisiken im Rahmen der Geschäftsorganisation umzusetzen. Dies erfordert auch die Anpassung der Organisationsrichtlinien in den Unternehmen.

Krisenmanagement und Rating hängen unmittelbar zusammen. Unternehmen müssen darauf achten, auch in Krisenzeiten ihre Kreditwürdigkeit zu wahren und nicht in den Strudel einer hohen Ausfallwahrscheinlichkeit und damit eines Bonitätsverlustes zu geraten. Durch die Kreditvergaben entstehen zwangsläufig die inhaltlichen Verbindungen zu den Ratingprozessen. Zur Beurteilung der Nachhaltigkeit im Rahmen von Kreditvergaben und deren Prozessen werden neben den bereits bekannten etablierten Kreditvergabeprozessen zwischenzeitlich immer häufiger die sogenannten „ESG-Ratings“ eingesetzt. Im Rahmen der Bonitätseinstufungen von Unternehmen bei Kreditvergaben ist zu differenzieren, ob klassische herkömmliche Kreditratings oder ESG-Ratings Anwendung finden. Häufig beeinflussen ESG-Faktoren die Analyse der Wirtschaftlichkeit, der Marktsituation, der Unternehmensführung und der sonstigen Performance

der Unternehmen – und können demzufolge auch eine Grundlage für die klassischen Kreditratings sein.

Hierzu ist neben weiteren Kriterien auch die Liquidität eines Unternehmens zu analysieren. Dieser Faktor ist aber nur eine Seite der wirtschaftlichen Medaille. Hinzu kommen vier wichtige Kennzahlen, um eine solide Finanzstruktur eines Unternehmens zu erkennen. Neben der Eigenkapitalquote sind die Kapitalrendite, der Cashflow zu Umsatz als auch zu Gesamtkapital entscheidend. Diese vier Kennzahlen bilden das Rückgrat eines Unternehmens und dienen als Bewertungsgrößen für Banken und Versicherungen. Grundsätzlich sind Unternehmen mit einer ‚gesunden‘ Finanzierungsstruktur im Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital und einer ordentlichen Bonität auf Veränderungen gut vorbereitet. Mit Blick auf das Rating und die Bereitstellung von Kreditsicherheiten zeichnet sich der Trend ab, wonach Unternehmen verstärkt auf die Gestaltung der Kreditkonditionen einwirken werden. Hinzu kommt, dass Unternehmen langfristige Investitionen zunehmend durch die Aufnahme von Förderkrediten zu günstigen Zinssätzen finanzieren. In diesem Zuge nehmen Unternehmen verstärkt Beratungsleistungen von Kammern oder Verbänden in Anspruch. Dieser Mix aus optimierten Finanzstrukturen in den Organisationen in Kombination mit externen Ankerpunkten zur Finanzierungssicherheit und Beratungsleistungen können helfen, das Risiko von Ausfallwahrscheinlichkeiten und Bonitätsverlusten merklich zu minimieren. In diesem Sinne verbleibe ich mit den besten Grüßen ■

Ihr Prof. Dr. Wolfgang Biegert

*Get ready
for Rating & Risk*

RMA
Rating & Risk Academy GmbH

Ein Unternehmen der
RMA Risk Management & Rating
Association e.V.



**VERGÜNSTIGUNGEN
FÜR RMA-MITGLIEDER**

Weiterbildung für **Risikomanager & Ratingexperten** Von Experten aus Wissenschaft und Praxis

Seminare

- Informativ, interaktiv und praxisnah
- Informationsaustausch und Weiterbildung
- Präsenz oder online
- Kostenpflichtig

Webinare

- Aktuelle und praxisnahe Themen aus Risikomanagement & Rating
- Live (45-90 Minuten)
- Nicht kostenpflichtig

Aktuelles Weiterbildungsprogramm unter: www.rma-ev.org

Roundtable Österreich – Security Rating, eine weitere Dimension des Ratings

Risikoehebungen von Versicherungen und leidvolle Erfahrungsberichte von Unternehmen und Organisationen bezeugen, dass Cyberangriffe ein zunehmendes Risiko darstellen. Unabhängig von Größe und Branche können alle betroffen sein – es ist nicht eine Frage des ob, sondern des wann. Die globale Digitalisierung von Geschäftsprozessen und die auf Daten und Know-how basierenden Geschäftsmodelle machen Unternehmen vulnerabler. Information- und Cyber-Security wird immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor für die Lieferketten, denn bekanntlich ist eine Kette nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Ungeplante Lieferkettenunterbrechungen gefährden die Versorgungssicherheit und zerrütten das Vertrauen in Geschäftspartner. Ein weiterer Aspekt ist, dass die Informationstechnologie (IT) mittlerweile eine geschäftskritische Rolle für die Wertschöpfung innehat und nicht nur mehr eine reine Support Funktion einnimmt.

Vor diesem Hintergrund haben die RMA/Region Österreich und der Österreichische Compliance Officer Verbund (ÖCOV) am 4. Juli 2022 einen virtuellen Roundtable abgehalten.

Die Firma alite gab uns einen Einblick in die auf Cyber Risk spezialisierten Ratingagenturen und ihr ansehnliches Dienstleistungsangebot für die Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen.

Die durch Cyber-Angriffe lahmgelegten IT-Systeme verursachen im angegriffenen Unternehmen hohe Kosten durch die Betriebsstörung bis bestandsgefährdenden Betriebsausfall, sowie Daten- und Reputationsverlust. Dies ist Grund genug, um Cyberrisiken in das Risikoportfolio aufzunehmen, mit den möglichen Folgen zu quantifizieren und entsprechende Gegenmaßnahmen zu treffen.

Um diesen Risiken entgegenzuwirken, forciert ein Security Rating die Erlangung eines größeren Sicherheits-Niveaus und schafft Vertrauen in Geschäftspartnerbeziehungen.

Vor allem die großen Ratingagenturen in USA – wie z.B. Moody's in Kooperation mit BitSight – beurteilen und quantifizieren aus der Sicht eines Dritten die Cybersicherheit einer Organisation und ordnen das Ergebnis in ihr Ratingschema. BitSight beschreibt auf ihrer Homepage "Security ratings or cyber security ratings are a data-

driven, objective and dynamic measurement of an organization's security performance." (<https://www.bitsight.com/blog/what-is-a-security-rating>)

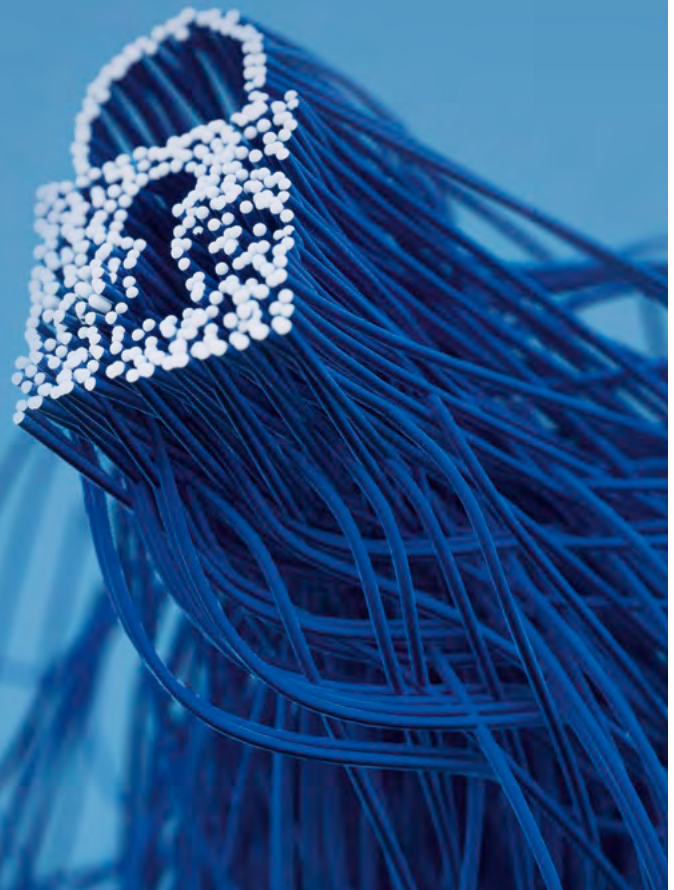
In Österreich hingegen involvieren die Firma Nimbusec des KSV 1870 und das Kompetenzzentrum Sicheres Österreich (KSÖ) bei ihren Ratingprozessen neben externen Angriffsmöglichkeiten auch das zu beurteilende Unternehmen selbst. Umfassende Fragebögen je nach erforderlichem Sicherheitslevel werden auf Plausibilität hinterfragt. Wird dem Geschäftspartner durch Q & A auch Einblick in die Maßnahmen gewährt, wird das Vertrauen durch Transparenz und Nachvollziehbarkeit unterlegt. Durch Offenlegung des Schemas und der damit zusammenhängenden Kriterien und Bewertungsmethoden soll sichergestellt werden, dass dies in einer offenen, transparenten und nachvollziehbaren Art und Weise geschieht. Die Anforderungen des Ratings stellen eine Basisanforderung an die Cybersicherheit dar, die jede Organisation weitgehend erfüllen sollte und gewährleistet eine hohe Cyberresilienz des untersuchten Standortes.

Für jedes Unternehmen, das die Vertrauenswürdigkeit seiner Lieferanten hinsichtlich Cybersicherheit prüfen will oder prüfen muss, stellt das Cyber Risk Rating eine effiziente und effektive Methode dar, seiner Sorgfaltspflicht beim Third Party Risk Management nachzukommen. Neben dem etablierten Credit Rating, das vor allem die Beurteilung der Bonität und die finanzielle Performance im Ziel hat und dem im Entstehen begriffenen Nachhaltigkeitsrating, nimmt das Cyber Risk Rating eine weitere Rating Dimension ein.

Zum Nachschlagen besuchen Sie die Webseiten www.alite.at; www.nimbusec.com. ■

Bei Interesse an weiteren Best Practices besuchen Sie uns bei einem unserer nächsten Roundtables brigitta.john@rma-ev.org

„Es ist weniger die Frage ob sondern wann und in welchem Umfang ein Unternehmen von einem Cyber-Angriff betroffen ist.“





Seminarprogramm RMA ab Herbst 2022

Nach der Sommerpause startet im Herbst wieder unser fundiertes,
gut angenommenes Weiterbildungsprogramm.

Neben Seminaren, die von der RMA Academy veranstaltet werden, erwarten Sie auch Angebote unserer Partner. Bei allen diesen Seminaren geht es um den professionellen Wissenstransfer von der Wissenschaft in die Praxis, um die Verbindung von Theorie & Praxis. Oder anders ausgedrückt: Die Umsetzung im Unternehmen ist entscheidend. Beim gesamten Seminar-Angebot der Academy profitieren **RMA-Mitglieder** von **Vergünstigungen**.

Erstmals ein Präsenzseminar der RMA Academy wird am 14. Oktober 2022 in Frankfurt zum Thema **„Nachhaltigkeit und Corporate Survival – Neue Herausforderungen an das Risikomanagement erfolgreicher Organisationen“** von Dr. Andreas Kempf durchgeführt. Das Seminar mit Workshop-Elementen verbindet aktuelle Erkenntnisse zum qualitativen Risikomanagement mit der unternehmerischen Praxis. Vermittelt wird daher, wie Unternehmen Risiken erkennen und hieraus insbesondere auch unternehmerische Chancen

entwickeln können. Die Teilnehmenden erhalten Impulse und anwendbare Methoden für die tägliche Praxis, um neben den ökonomischen auch den neuen ökologischen und sozialen Anforderungen gerecht zu werden.

Grundlagen des Risikomanagements werden von Prof. Dr. Ute Vanini online an 4 halben Tagen im Oktober/November 2022 praxisnah vermittelt. Welchen Nutzen hat ein Risikomanagementsystem? Welche Arten von Risiken gibt es? Welche und wie viele Risiken kann sich ein Unternehmen leisten? Und wie kann ich die Betrachtung von Chancen in meine Risikosteuerung integrieren? Auf diese und weitere Fragen sollen im Seminar anhand ausgewählter Fallbeispiele Antworten aufgezeigt werden. Sämtliche Ausführungen werden durch zahlreiche Fallbeispiele verdeutlicht. Zudem gibt es die Möglichkeit, dass sich die Teilnehmer*innen auf Grundlage verschiedener Tools interaktiv am Seminar beteiligen und ihren Lernfortschritt überprüfen.

Im halbtägigen Online-Seminar **„Volkswirtschaftliche Krisen – Quelle möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen“** werden von Prof. Dr. Werner Gleißner im November 2022 ausgehend von Erkenntnissen der Risiko- und Krisenforschung zunächst praxisgerechte Methoden für die Analyse volkswirtschaftlicher Risiken und Krisen aufgezeigt. An Praxisbeispielen wird dann dargestellt, welche potenziellen Folgen eine solche Krise nach sich zieht und wie die möglichen Auswirkungen auf das eigene Unternehmen beurteilt werden können.

Im Februar 2023 startet die 3-teilige Online-Seminarreihe zur **Entscheidungsunterstützung für die Unternehmensführung**. Dreh- und Angelpunkt ist hier die Business Judgment Rule: Anhand ausgewählter Praxisbeispiele wird von Prof. Dr. Ute Vanini erläutert, welche rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen die Business Judgment Rule an Managemententscheidungen stellt, auf welcher Informationsgrundlage Entscheidungen erfolgen

sollten – und zuletzt: Welche Rolle übernimmt das Risikomanagement bei der Entscheidungsfindung?

Im September/Oktober 2022 bietet unser Partner Verismo 3 Seminare im **Rahmen des Zertifikatslehrganges** zum Krisenmanagementbeauftragten an, die auch einzeln gebucht werden können. Im eintägigen Grundlagenseminar **„Kompaktkurs Krisenmanagement nach ISO 22361“** am 7. September 2022 im Centrum Obermühle in Haßloch erhalten Sie das Rüstzeug für die verantwortungsvolle Aufgabe der Arbeit im Krisenstab. Sie lernen die Grundlagen, um die Handlungsfähigkeit Ihres Unternehmens in einem engen Zeitfenster zu garantieren und eine Eskalation zu vermeiden. Ebenfalls im Centrum Obermühle in Haßloch stellt darauf aufbauend das 2-tägige Seminar **„Methodentraining zum Krisenmanagement“** am 13./14. September 2022 die aktive Arbeit im Krisenstab dar. Daneben werden auch die grundlegenden Elemente des Krisenmanagements vertiefend betrachtet. Dazu gehört die Beschäftigung mit der eigentlichen Arbeit des Stabes, der Ablauforganisation. Wir legen eine besondere Betonung auf die Wichtigkeit der methodischen Vorgehensweise des Stabes bei seiner Arbeit für die Bewältigung eines unbekannten Falles. Besondere Betonung liegt auf den Anforderungen der Führung und dem Beherrschen des Führungsrhythmus während einer Krise. Im Seminar **„Krisenmanagement für Fortgeschrittene“** am 11./12. Oktober 2022 im Hotel Ländli in Oberägeri in der Schweiz geht es darum, die psychologischen Elemente der Krisenstabsarbeit im Vordergrund zu analysieren. Neben der Vertiefung der theoretischen Grundlagen und dem Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Krisen-Coachs lernen Sie anhand der computerbasierten Simulation GemaSim®, die Prozesse der Führung und Entscheidungsfindung zu gestalten und zu trainieren. Während des Szenarios machen Sie praktische Erfahrungen, wie Sie selbst im Team unter Druck agieren.

Veranstaltet von WEHRSPORN Riskmanagement erhalten Sie im Rahmen des zweitägigen Seminars **„Quantitatives Risikomanagement mit Risk Kit“** am 10./11. Oktober 2022 in Heidelberg eine Einführung in die quantitative Risikomodellierung, ihre Interpretation sowie die Umsetzung & Auswertung mit Risk Kit. Teilnehmer*innen können ihre Themen und Fragen im Seminar einbringen – nach dem Motto Bring your model.

Weitere interessante Seminare und Webinare befinden sich bereits in Planung, wie zum Beispiel eine **„Einführung in die Identifikation und Analyse von Nachhaltigkeits- bzw. Klimarisiken“** oder eine **„Einführung in die Risikoaggregation mit Excel“**.

Besuchen Sie gerne unsere Webseite <https://rma-ev.org> für weitere Details zu den Seminaren. So sind sie auch stets auf dem Laufenden, was unser Seminarprogramm angeht. ■



RMA Top-Events

- 16. September 2022:** AK „Interne Revision und Risikomanagement“
- 22. September 2022:** AK „Supply Chain Risk Management“
- 23. September 2022:** AK „Integriertes Risikomanagement“
- 30. September 2022:** AK „Information Risk Management“
- 07./21./24. Oktober & 04. November 2022:** Online-Seminar „Grundlagen des Risikomanagements“
- 10./11. Oktober 2022:** Seminar „Quantitatives Risikomanagement mit Risk Kit“
- 11./12. Oktober 2022:** Seminar „Krisenmanagement für Fortgeschrittene“
- 13. Oktober 2022:** AK „Supply Chain Risk Management“
- 14. Oktober 2022:** Seminar „Nachhaltigkeit und Corporate Survival – Neue Herausforderungen an das Risikomanagement erfolgreicher Organisationen“
- 28./29. Oktober 2022:** Seminar „Fortbildung Fachberater Rating“
- 17. November 2022:** Online-Seminar „Volkswirtschaftliche Krisen – Quelle möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen“
- 25. November 2022:** Seminar „Einführung in die Identifikation und Analyse von Nachhaltigkeits- bzw. Klimarisiken“
- 08. & 09. Mai 2023:** Risk Management Congress in Köln



Risk Management & Rating Association e.V.

www.rma-ev.org

RMA Marketplace

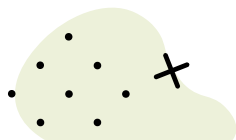


Sie suchen ...

Sie bieten ...

Dienstleistungen & Softwarelösungen zu den Themen Risiko-, Compliance-, Versicherungsmanagement & Rating

Wir bringen Sie zusammen:
www.rma-ev.org/marketplace





Buchtip

Zielgerichtetes Risikomanagement für bessere Unternehmenssteuerung (Band 7)

90 Seiten, kartoniert,
ISBN: 978-3-503-20645-2



Von neuen digitalen Entwicklungen bis zu geeigneten Risikokalkülen von Ausnahmeereignissen wie einer Pandemie: Der neueste Band der **RMA Risk Management & Rating Association e.V.** nimmt aus unterschiedlichen Perspektiven in den Blick, welche aktuellen **Praxisthemen das Risikomanagement** als Fach und Berufsfeld bestimmen. Im Fokus u.a.:

- ▶ Aktuelle regulatorische Entwicklungen wie das StaRUG oder der Revisionsstandard Nr. 2 des DIIR e.V. und ihre Folgen
- ▶ Analyse von Massendaten und wie man Auffälligkeiten erkennt
- ▶ Quantifizierung strategischer Risiken und dabei auftretende Unsicherheiten
- ▶ Vernetzung mit anderen Unternehmensbereichen und welcher Grad dabei optimale Unternehmenssteuerung verspricht
- ▶ Umgang mit seltenen Ereignissen mit hohem Schadenspotenzial

Ein differenzierter **Einblick zu den derzeit wichtigsten Herausforderungen** des Risikomanagements in Forschung und Praxis.

Impressum

Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands
der RMA Risk Management
& Rating Association e.V.
ralf.kimpel@rma-ev.org
V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle

RMA Risk Management
& Rating Association e.V.
Zeppelinstr. 73
D-81669 München

Tel.: +49.(0)1801 - RMA TEL (762 835)
Fax: +49.(0)1801 - RMA FAX (762 329)
office@rma-ev.org
www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de
Tel.: 0711 79735830

*Get Ready
to Manage Risks!*

RMA
Risk Management & Rating Association e.V.

FZRM
Forschungszentrum Risikomanagement
der Universität Würzburg



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 14.09.2022

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

10-tägiger Risikomanagementkurs von Experten in Theorie und Praxis

Mehr Infos und Anmeldung unter:
www.rma-ev.org/erm
www.fzrm.de/erm



Mit langem Atem und Lust am Lernen maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen



Brigitte Dienstl-Arnegger,
ICV Team Kommunikation

Sehr geehrte Mitglieder des ICV,

„Die Konjunktur hält die Luft an“, so titelte der DIHK angesichts der Ergebnisse der Konjunkturumfrage für 2022. Der Krieg in der Ukraine trübte die Aussichten weiter ein. Erwartetes Wirtschaftswachstum laut OECD, Stand Juni: 3 statt 4,5 Prozent, für Deutschland 1,3 Prozent. Bei einer Inflation von 8,5% prognostiziert der IWF gerade mal 1,2 Prozent, Stand Juli.

Luft anhalten mag kurzzeitig helfen. Atmen und vorbereitet sein auf alles, was noch kommen mag, ist sicher die bessere Strategie. Als ControllerIn sind Sie gefordert wie nie. Tools, Techniken und Controlling-Know-how, etwa für Planung und Forecast, stehen dauerhaft auf dem Prüfstand und ständig zur Disposition. Was gestern noch State of the Art war, lässt heute schon verlässliche Validität vermissen. Veränderung wird zum Status Quo. Das Controlling ist mittendrin statt nur dabei.

Seit Monaten arbeiten deshalb unsere Mitglieder daran, Ihnen mit den anstehenden ICV-Herbsttagungen aktuelles Rüstzeug für Ihre Aufgaben an die Hand zu geben. Sie teilen mit Ihnen ihre Erfahrungen als PraktikerIn, Wis-

senschaftlerIn oder Lehrende, holen interessante Referierende zu relevanten Themen mit ins Boot und organisieren so Fachkonferenzen mit der ganzen Bandbreite an Teilnahmemöglichkeiten – Präsenz, online, hybrid – und Sprachen (nur Landessprache oder zusätzliche englische Angebote bis hin zur Zweisprachigkeit).

Dieser Einsatz für unsere Controlling-Community entspringt unserem Verständnis, mit vereinten Kräften das Netzwerk voranzubringen. Verankert ist dieses Prinzip in unserer fast 50 Jahre alten Satzung: „Zweck des Vereins ist die ausschließliche und unmittelbare Förderung und weitere Verbreitung der jeweils neueren und neuesten Techniken und Aufgabenstellungen auf dem Gebiet der Controller-Tätigkeiten im Bereich der Wirtschaft auf wissenschaftlicher und praktischer Grundlage“.

Die ICV-Herbsttagungen sind ein wichtiger Baustein im ICV Portfolio, mit dem wir diesen Auftrag, der uns auch Herzenssache ist, erfüllen. Einige der Tagungen haben eine lange Tradition. Die regionalen Fachveranstaltungen in Bonn und dem österreichischen Steyr werden seit rund zwei Jahrzehnten angeboten, genauso wie das Treffen für die Gesundheitsbranche in Österreich. Die Stuttgarter Tagung – sie jährt sich im November zum 20. Mal – hat sich als überregionales Online-Event etabliert. Zunächst nur den Auflagen der Pandemie geschuldet, überzeugte das innovative Business-Gaming im Avatar-Format auf Anhieb. Erweitert werden die Herbstveranstaltungen der ersten Stunde seit vielen Jahren um Angebote in der Schweiz, Polen, Kroatien, bis hin nach China.

Wir laden Sie herzlich ein. Halten Sie nicht die Luft an, warten Sie nicht ab. Beweisen Sie

ICV TOP-THEMEN

- Ausblick auf den Herbst
- Gespräch mit Literaturpabst
- Fachkreis DCC Erkenntnisse
- Regionale Netzwerke agieren



Top-Events

22. ICV Forum Gesundheitswesen Österreich

22.09.2022, Wien

CTS Controller Tagung Schweiz

28.09.2022, Rotkreuz (CH)

CIA Controlling Intelligence Adventure (bilingual)

10./11.10.2022, Poznan



Weitere Events finden Sie online unter www.icv-controlling.com/de/events

mit langem Atem und Lust am Lernen, dass Sie als Controllerinnen und Controller maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen können und wollen. In guten wie in schlechten Zeiten. Deshalb:

Wir sehen uns bei den ICV-Herbsttagungen! ■

Brigitte Dienstl-Arnegger
ICV Team Kommunikation

Hochsaison im Herbst

Präsenz – Hybrid – Online: Ihnen muss nichts mehr entgehen

Die ICV-Herbsttagungen, bewährte Quellen für Controlling-Praktiker-Wissen, für Erfahrungsaustausch und Vernetzung, stehen vor der Tür. Wir geben hier einen Überblick in die Programme, die bis zum Erscheinen dieses Magazins aktualisiert sein können. Informieren Sie sich bitte deshalb auch immer online!

ICV Gesundheitsforum A

Das ICV Forum Gesundheitswesen Österreich organisiert der ICV-Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Österreich. Dieser lädt ein zur Präsenzveranstaltung am **22. September** in Wien. Dort ist am Vorabend die Teilnahme an einem Warm-Up möglich.

Veranstaltungsthemen: Planen und Steuern in unsicheren Zeiten; Process Mining im Spitalscontrolling; Personalcontrolling bei der NÖ Landesgesundheitsagentur; HR-Dashboard bei der Vinzenzgruppe; Medizin und Management: Herausforderungen aus Sicht einer mediz. Fachabteilung; Innovative klinische Strukturen: Erfahrungswerte aus der Klinik Foridsdorf; Workshop: Augen auf! Inhaltliche und methodische Aspekte des Controllings in Projekten; Projektcontrolling: Programmsteuerung der Bauprojekte am Praxisbeispiel AKH Wien; Einsatzmöglichkeiten von Artificial Intelligence (AI).

Rückfragen: Daniela Ranftler,

Tel. +43 680 2135376, daniela@ranftler.co.at

CTS Controller Tagung Schweiz

„Das Controlling zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit – Wie das Controlling zum Erfolg einer nachhaltigen Unternehmensführung beitragen kann“ ist die CTS2022 am **28. September** in Rotkreuz überschrieben. Nachhaltigkeit ist ein ICV-Jahresthema 2022. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, wirtschaftliche Ziele in Einklang mit ökologischen, sozialen und kulturellen Zielen zu bringen. Für die Umsetzung der Ziele und die Steuerung nachhaltiger Geschäftsmodelle benötigt es ein entsprechend aufgestelltes Steuerungssystem. Neben finanziellen Kennzahlen müssen

ESG-Kriterien berücksichtigt werden und in Reportings einfließen. Die Nachhaltigkeits-Transformation hat auch Implikationen auf Controlling-Rollenprofil und -Kompetenzmodell. Referierende aus unterschiedlichen Branchen zeigen auf, wie sie das Thema Nachhaltigkeit in Finance und Controlling angehen und umsetzen. Anhand anschaulicher Praxisbeispiele präsentieren CFOs und Controller, welche Auswirkungen die Nachhaltigkeit auf Finanzen & Controlling hat, und welche Chancen sich daraus ergeben.

Die Controller Tagung Schweiz wird von den Schweizer Arbeitskreisen des ICV in Kooperation mit dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ durchgeführt.

CIA Controlling Intelligence Adventure

Die CIA Controlling Intelligence Adventure unter dem Motto „Future Trends in Finance and Controlling: Agility, Sustainability, Digitalization“ findet hybrid (Präsenz & Online), in den Sprachen polnisch & englisch, am **10./11. Oktober** in Poznań und ONLINE/global statt. Zu den hochkarätigen Referenten gehören am Eröffnungstag bekannte internationale Referenten wie Dr. Rita Niedermayr, Geschäftsführerin, Controller Institut Austria, Partner, EY Austria (transformation, learning and change), Mitglied der Geschäftsführung, International Group of Controlling; Marie-Luise Lehmann, Senior Manager Finance & Performance bei Deloitte Consulting, Co-Leiterin ICV-Fachkreis Agiles Controlling; Stefan Tobias, Partner bei Horváth & Partner GmbH.

10th ICC International Controlling Conference Croatia

Die 10. ICC am **11. November** in Zagreb bietet Einblicke in das Controlling und die Wirtschaftslage in Kroatien, der Region und der Welt. „Die Welt wird nie wieder dieselbe sein. Zum ersten Mal überhaupt durchlaufen wir eine digitale Transformation und einen Wandel hin zu ökologischer Nachhaltigkeit und einer grünen Wirtschaft, während

wir gleichzeitig versuchen, eine globale Pandemie, einen Krieg und die darauf folgende Wirtschaftskrise zu überleben. Heute ist mehr denn je klar, dass nur diejenigen überleben werden, die sich dem Wandel anpassen“, so die Veranstalter. Kroatisch & Englisch: Simultanübersetzung.

Themen werden Agilität und Volatilität, Lieferketten, Innovation, Geschäftsmodelle, Servitization, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, ESG-Berichterstattung und EU-Taxonomie sein.

17. November:

Controlling Advantage Bonn

Präsenz / deutsch / Deutschland

18. November:

Controlling Insights Steyr

Präsenz / deutsch / Österreich

Controlling Competence SPACES

„Online / deutsch / global“ findet wieder die Controlling Competence SPACES statt: am **24. November** startet sie unter dem Motto: „Agil, digital, nachhaltig: Tu du's! Krisenmodus trifft Sinneswandel – wenn Veränderung das neue Normal ist“. Sessionthemen sind Digitale Transformation, Sustainable Finance, Risikomanagement, Agiles Controlling, Digitalisierung & Automatisierung. Ein Highlight ist die Verleihung des ICV Newcomer Award 2022. Die FinalistInnen stellen ihre Projekte vor.

Referierende & Moderation bei der CCS 2022 (to be continued): Stefan Jordan, DB AG; Alexander Hein, smartpm.solutions GmbH; Pia Burkarth, Thinkproject Holding GmbH; Zaira Majalap, Giesecke + Devrient GmbH; Andrea Engelen, Besonnen Wirtschaften; Annegret Glöckner, Executive Advisor ICV Firmenmitglieder; Katja Ender, XITASO GmbH; Marina Bernhardt, ascent AG; Claudia Maron, ICV-Vorstandsmitglied; Christian Bramkamp, Delegierter ICV-Fachkreise. ■



Weitere Informationen finden Sie online unter www.icv-controlling.com/de/herbsttagungen.html

„Der vermutlich belesenste Controller überhaupt“

Wie Bücher schreibende ICV-Mitglieder ins Literaturforum des Controller Magazins kommen

Das 251. Literaturforum wird im Controller Magazin 6/22 das 75. schreibende ICV-Mitglied in der Rubrik „ICV-Autorinnen und Autoren“ präsentieren. Anlass für Nachfragen bei Alfred Biel, dem verdienstvollen Macher des CM-Literaturforums.

Eine stolze Zahl: 251. Literaturforum im CM! Wann ist eigentlich das erste, damals „Bücherecke“ genannt, erschienen? Erinnern Sie sich noch an Details, wie Autoren oder damalige Themen?

Zunächst vielen Dank, dass ich mich auf den ICV-Seiten äußern darf. Gerne beantworte ich Ihre Frage mit einer einfachen Rechenaufgabe. Ich arbeite derzeit am 252. Literaturforum für das Controller Magazin 1/23. Da noch nie eine Ausgabe des Literaturforums ausgefallen ist, gilt: 252 Ausgaben: 6 / Jahr = 42 Jahre. Im Januar 2023 erscheint das Literaturforum im 42. Jahrgang bzw. ist im CM 1/81 erstmals erschienen. Mein erstes Buch kam von Gabler (heute Springer Gabler). Mein erstes „großes Buch“ war eine damalige Neuauflage der Plankostenrechnung von Kilger.

Sie verfolgen seit 42 Jahren die Controlling-Fachliteratur: Respekt & Gratulation! Tausende Buchbesprechungen sind bei Ihnen zusammengekommen. Spiegeln sich in den Fachbüchern Entwicklungen im Controlling wider? Können Sie das anhand eines Beispiels deutlich machen?

Der Fach- und Sachbuchmarkt entwickelt sich recht dynamisch. Die Buchmärkte sind sowohl unter kulturellen als auch unter ökonomischen Aspekten ein spannendes und schwieriges Thema. Es lässt sich eine wachsende Ausdifferenzierung des Buchmarkts beobachten. In den ersten Jahren des Literaturforums habe ich vor allem Standardwerke des Controllings, des Rechnungswesens sowie allgemeine betriebswirtschaftliche Literatur vorgestellt. Inzwischen ist die Unternehmenssteuerung breiter und flexibler geworden, so dass auch Bücher z.B. über Führung, Organisation, Informatik usw. einfließen müssen.

Im Literaturforum stellen Sie Autorinnen und Autoren und deren Bücher vor. Seit langem werden dabei ICV-Mitglieder als solche hervorgehoben. Warum tun Sie das?

Ich habe viele Jahre in verschiedenen Funktionen ehrenamtlich für den ICV gearbeitet. Dabei konnte ich einen gründlichen und persönlichen Zugang zum ICV und seinen Mitgliedern gewinnen. Seit Längerem habe ich mir zur Aufgabe gesetzt, Mitglieder bekannt zu machen und auf das Engagement und die Kompetenz der ICV-Mitglieder aufmerksam zu machen. Sozusagen den ICV zu personalisieren und die Substanz des ICV zu verdeutlichen. Dazu präsentiere ich im Literaturforum die Mitglieder, die mir – nach vorheriger datenschutzrechtlicher Abklärung – als Autorinnen und Autoren bzw. als Co-Autorinnen und Co-Autoren aufgefallen sind. Und die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner meiner Interviewreihe im Controller Magazin sind zu etwa 70-80% zugleich ICV-Mitglieder.

Sollte sich ein ICV-Mitglied mit dem Gedanken tragen, selbst einmal ein Fachbuch zu schreiben, welchen Rat würden sie dafür geben?

Es kommt zunächst darauf an, in einem Exposé die Buchidee zu konkretisieren, und zwar sowohl zum eigenen „Buchcontrolling“ als auch als vorzeigbares Dokument gegenüber Verlagen etc. Die Art der geplanten Arbeit sollte durch die Beantwortung u. a. dieser Fragen geklärt werden: Welche Aufgaben und Probleme werden behandelt und gelöst? Wodurch unterscheidet sich das geplante Buch von vorhandenen Büchern? Welche in-

haltlichen Schwerpunkte werden gesetzt und welche Zielgruppe wird angesprochen?

Sie haben über viele Jahre tausende Controlling-Fachbücher gesichtet und gelesen. Da haben Sie doch sicher auch ein paar Tipps, wie man am besten an die anspruchsvolle Lektüre herangehen sollte und „richtig“ liest.

Die Leitfrage sollte sein: Welchen Erkenntnisgewinn kann mir der Titel vermitteln? Ein kritischer Blick auf die jeweilige Buch-PR (Werbung, Präsentation, Aufmachung usw.) kann zu einer ersten Einordnung beitragen. Nähere Angaben über Autorinnen und Autoren sowie zum Erscheinungsumfeld, z.B. in einer bestimmten Buchreihe, können den Hintergrund einer Veröffentlichung ausleuchten. Vorwort und ggf. ein Geleitwort orientieren, wie das Buch verstanden wird. Das Inhaltsverzeichnis zeigt die Gewichtung des Stoffs.

In seiner Laudatio für Ihre ICV-Ehrenmitgliedschaft 2012 hat der damalige Vorsitzende des ICV-Kuratoriums, Prof. Dr. Jürgen Weber, Sie schon 2012 als den „vermutlich belesensten Controller überhaupt“ bezeichnet. Gestatten Sie mir, lieber Herr Biel, zum Schluss eine Frage, die ich Ihnen schon immer stellen wollte: Was lesen Sie eigentlich als Privatmann, wenn es also keine Controlling-Fachbücher sind, am liebsten?

Ich interessiere mich für die Lebenslinien, für die Überlegungen und Erkenntnisse großer Persönlichkeiten, insbesondere auch bedeutender Schriftsteller – und damit insbesondere für Biografien und Tagebücher. Beispielsweise für die Dostojewski-Biografie von Andreas Guski. Dostojewski gilt als einer der bedeutendsten Autoren der Weltliteratur. Oder der Fragebogen von Max Frisch, einem der wichtigsten deutschsprachigen Autoren der Nachkriegszeit.

Danke für das Gespräch – und weiterhin viel Freude beim Lesen, lieber Herr Biel! ■

*Interview:
Hans-Peter Sander*



„VUCA-Welten in ihrer Reinform“

Branchen AK Energiewirtschaft tauscht sich kontinuierlich aus

Gerade die Energiewelt wendet sich in Zeiten der Ukraine-Russland-Krise wieder harten Werten wie Versorgungssicherheit sowie weichen Werten wie kultureller Zusammenhalt zu. Und die Controller stellen fest: Tools und Prozesse sind ausgerichtet auf sich eher horizontal bewegend Märkte, aber die Märkte werden nervöser und die Taktfrequenz des Gesetzgebers nimmt zu. Wie bringen die Energieversorger Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Wärme zusammen? Der Austausch dazu war Kern des sechsten virtuellen Kurzformats.

Seit März 2020 hat der Branchenarbeitskreis sich in insgesamt sechs virtuellen Kurz-Arbeitssitzungen zusammengefunden. Am 28./29. November dieses Jahres kann endlich der lange ersehnte persönliche Austausch wieder bei einer Sitzung im Raum Frankfurt aufgenommen werden – und dies auch noch als 40. Jubiläumssitzung mit der nachgeholt Verabschiedung des langjährigen AK-Leiters Ulrich Dorprigter.

Zielsetzung des Arbeitskreises ist es, durch gemeinsame kontinuierliche Arbeit die fachliche und persönliche Entwicklung seiner Mitglieder zu fördern und die Controlling Philosophie in der Energie- und Wasserwirtschaft zu verbreiten. Diese Arbeit basiert auf den unterschiedlichen Erfahrungen der Mitglieder



Gerald Stuer leitet den Branchen-AK.

und den Lehrinhalten der Controller Akademie. Wir treffen uns zweimal im Jahr bei einem unserer Mitglieder zum Erfahrungsaustausch und diskutieren von 12 Uhr mittags bis 12 Uhr mittags die wesentlichen Themen.

Die Stadtwerke-Controller haben derzeit in der Tat besondere Themen: VUCA-Welten in ihrer Reinform benötigen ein besonderes Set an Tools und Methoden und die derzeit externen hereingetragenen Herausforderungen müssen die Energieversorger auch als Teil der kritischen Infrastruktur bewältigen. Insbesondere die Frequenz von Simulationen und Kalkulationen hat sich massiv erhöht. Wer hier in den letzten Jahren nicht drastisch in Standardisierung, Harmonisierung und Automatisierung im Controlling investiert hat, bekommt jetzt die Quittung. Die Erwartung des Managements ist es, das Stan-

dardset von steuerungsrelevanten Daten nicht mehr nur quartalsweise oder monatsweise, sondern eigentlich auf Knopfdruck zu bekommen, denn Sprünge in den Großhandelspreisen insb. im Gas von bis zu 20 % sind eher Tagesgeschäft als die Ausnahme. Controller werden hier auch zu Architekten für Datenflüsse, um die Zykluszeiten zu reduzieren. Die notwendige Zeit für Analyse und Beratung wird so generiert. Für Controller mit tiefem Verständnis ihrer spezifischen Wertschöpfungsstufe entsteht hier die Chance, sich als echter Business Partner zu positionieren – mit echten Insights für jedes der 10-20 Geschäftsmodelle, die ein „normales“ Stadtwerk im Kern heute schon betreibt.

Auch allgemeine Controlling-Themen wie pragmatisches Risiko-Controlling, Projekterfahrungen aus Hana-Einführungen und softe Themen wie der Austausch über effizientes Online-Arbeiten und -Führen sind Gegenstand der Gespräche. Der AK versucht hier, in jeder Sitzung eine gute Mischung zu erreichen. Die Welt des Controllings ist bunt. Jeder, der einen pragmatischen Beitrag zur Steuerung der deutschen Energiewirtschaft erbringen möchte, wird sich im Kreise der Stadtwerke-Controller schnell orientieren können. ■

Info: Gerald Stuer, BAK-Leiter, Stadtwerke Kiel AG, ak-euw@icv-controlling.com



Oberpfälzer laden zum Mitmachen ein

Der Arbeitskreis Oberpfalz hatte seinen letzten Stammtisch vor der Sommerpause auf der Tremmelhauser Höhe über Regensburg. Bei einer deftigen Brotzeit und dem ein oder anderen kühlen Bier fand ein reger Austausch zu aktuellen Themen im Controlling der verschiedenen Oberpfälzer Unternehmen statt.

Der nächste Stammtisch ist für Anfang Oktober vorgesehen, das nächste Arbeitskreistreffen planen wir am 29. November bei der Fa. Völkl in Straubing. Interessierte Teilnehmer sind herzlich willkommen. Details finden Sie im ICV-Mitgliederportal, dort können sie sich auch anmelden. Kontaktieren sie mich gerne unter ak-oberpfalz@icv-controlling.com, wenn sie Fragen zum Arbeitskreis Oberpfalz haben. ■

Info und Bilder: Christian Kaiser, AK-Leiter Oberpfalz

Digitale Transformation: Fachkreis leitet aus typischen Fehlern Tipps ab

Mitte Juni organisierte der Fachkreis Digital Controlling Competence ein Triple Fachgespräch Fachgespräch darüber, wie die digitale Transformation funktionieren kann und wie typische Fehler vermieden werden können. Das Triple bestand aus einem erfahrenen Controller, Pascal Speicher, und dem Leiter und stv. Leiter des Fachkreises Digital Controlling Competence des ICV, Alexander Hein und Christian Bramkamp. Interessant an dem vom ICV organisierten Webinar war nicht nur der Inhalt, sondern die zahlreichen Kommentare der sehr aktiven Teilnehmenden.

Alexander Hein zitierte die häufigsten Ausreden, warum der Zeitpunkt für die Digitalisierung im Controlling gerade jetzt schlecht ist, aus fast 25-jähriger Projekterfahrung. Dazu zählen: Datenqualität noch zu schlecht; zuerst muss das ERP-System optimal aufgesetzt/erneuert werden; wir haben keine Zeit, schon gar nicht für die Toolauswahl; bis jetzt hat es doch auch funktioniert; Bewährtes soll man nicht ändern; das kostet. Keine davon ist ein wirklicher Grund, Digitalisierungsprojekte im Controlling zu verschieben. Eine Teilnehmerin kommentiert zur Ausrede „Datenqualität“: „Die Transparenz, die mit der Digitalisierung kommt, bringt auch die Datenqualität nach oben.“ Ergänzung dazu: „Meiner Erfahrung nach stecken hinter den Ausreden ganz andere Gründe. Insbesondere die professionelle Begleitung des Change-Managements ist an dieser Stelle wichtig, da diese Veränderung viel Unsicherheit und Ängste verursacht (z.B. Kontrollverlust).“

Alle ins Boot, außer ewige Zweifler!

Alle drei Referenten waren sich einig: Kritischer Erfolgsfaktor für Digitalisierungsprojekte ist, alle Betroffenen rechtzeitig mit ins Boot zu holen – vor allem die IT. Zudem müssen das Management, alle User und Power User und ggf. zukünftige Nutzer des integrierten Controllingsystems, später auch der Einkauf und Legal als Prozessbeteiligte früh integriert werden. Dies wird auch von den Webinar Teilnehmern als Herausforderung bei der Digitalisierung im Controlling

gesehen. Die meisten Controller haben keine Vorerfahrung mit Digitalisierungsprojekten und denken zu spät daran, wichtige Beteiligte ins Boot zu holen. Hier können externe Experten hinzugezogen werden.

Die Webinar-Experten empfehlen, die Umsetzung der Digitalisierung nicht zu übereilen und dort zu beginnen, wo der Schmerz am größten ist. Zuerst müssen die Anforderungen aller Beteiligten genau definiert werden und Ängste durch Gespräche abgebaut werden. Die Vorzüge eines professionellen Controlling-Tools müssen den Beteiligten deutlich werden. Qualitative und quantitative Verbesserungen werden oft schon in weniger umfangreichen Vorprojekten sichtbar. Wenn man sich einmal ein Bild gemacht hat, fällt die Veränderung leichter. Sollte es nicht gelingen, alle von den Früchten der Digitalisierung überzeugen zu können, ist es dennoch nicht ratsam, die Entscheidung hinauszuzögern. Einstimmige Beschlüsse werden, so die Erfahrungen, in den seltensten Fällen getroffen. Externe Hilfe projekterfahrener Implementierungspartner kann v.a. beim Change-Management helfen und Prozesse vorantreiben.

Zusammenarbeit IT & Controlling

Welche Rolle die IT im Controlling spielt, ist unternehmensabhängig. Es herrscht nicht immer Klarheit darüber, wie weit die Integration gehen soll, zeigte ein Kommentar: „Eine Frage ist, wie weit das Controlling in Richtung IT gehen soll. Bei uns wurde das BI-Umfeld vor 10 Jahren gebaut und wird von der IT unterstützt. Wir [im Controlling] fokussieren mehr auf Business Partnering und Unterstützung beim strategischen decision making.“ Eine Webinar-Teilnehmerin ist sich sicher: „In der Controlling Abteilung muss es einen IT-Fachmann/Programmierer geben, der für Ad-hoc Reporting Zeit findet und der Controller muss nicht in Excel rumbasteln.“ „IT-Engpässe sind auch bei uns vorhanden. Ich übernehme zwangsweise viel mehr Aufgaben bei unserer ERP-Software, insbesondere große Updates“, meint ein weiterer Teilnehmer. Das Thema „IT & Controlling“ wird zukünftig sicherlich den Fachkreis beschäftigen.

Ein Ansatz wird angesprochen: Flexible Bedürfnisse aus dem Business und die Standards für eine automatisierte Datenverarbeitung in der BI/IT stehen in Konflikt zueinander. Der muss mit Zugeständnissen und Zusicherungen beider Seiten (lösungsorientiert) angegangen werden.“ Die drei Referenten empfehlen, wenn das intern nicht geht, kann externe Hilfe geholt werden.

Mitten im Digitalisierungsprozess

Erfreulicherweise zeichnet sich eine fortschreitende Digitalisierungsinitiative bei vielen Unternehmen ab. Das spiegeln auch die Teilnehmenden an der Fachkreis-Veranstaltung wider. Der Großteil der Webinarbesucher am Triple-Fachgespräch sieht sich „mittendrin“ im Digitalisierungsprozess. Eine Handvoll sieht sich bereits in der glücklichen Lage, die Früchte der Digitalisierung ernten zu können und die von Pascal Speicher gezeigte „Pyramide der Arbeitslast“ umgekehrt zu haben. Bei dieser Vorher-Nachher-Darstellung dreht sich das Verhältnis des Arbeitsaufwandes zugunsten der wertschöpfenden Entscheidungsunterstützung um. Die Nachher-Perspektive zeigt zudem eine kleinere upside-down Pyramide, da sich die Arbeitslast und der Zeitaufwand insgesamt reduzieren.

Erfüllend ist die Controllingtätigkeit nur, wenn Kompetenzen und Know-how entsprechend eingesetzt werden können. Reine Datenzusammenführung und Aufbereitung sollen nur einen kleinen Teil ausmachen und zählen nicht zu den wertschöpfenden Kernaufgaben. In Hinsicht auf zukünftige Controller-Generationen, die technologieaffin sind und eine ausgewogene Work-Life Balance anstreben, müssen adäquate Tools und Technologien her. Wird noch ausschließlich mit Excel gearbeitet und werden keine modernen Arbeitsbedingungen geboten, finden sich auch schwer Nachwuchscontroller. ■

Info: Alexander Hein, Leiter ICV-Fachkreis DCC Digital Controlling Competence für CFOs und ControllerInnen

Sommerstammtisch des AK Franken

Bei einem Blick auf das Thermometer hätte die Vermutung aufkommen können, dass der ICV einen neuen regionalen Arbeitskreis in der Karibik gegründet hat. Tatsächlich traf sich Mitte Juli jedoch bei tropischen Temperaturen der Arbeitskreis Franken zu seinem traditionellen Sommerstammtisch. Erfreulicherweise waren kühlende Getränke ebenso in Reichweite wie fränkische Leckereien, z.B. Nürnberger Rostbratwürste oder fränkisches Schäufelr (knusprig gebackene Schweineschulter). Der Stammtisch fand dieses Mal nämlich in einem schattigen Biergarten auf dem Gelände der Bergkirchweih in Erlangen (Mittelfranken) statt.

Neben den Fach- und Branchenarbeitskreisen des ICV dienen die regionalen Arbeitskreise ja insbesondere dem Austausch von Controllerinnen und Controllern, die mit der jeweiligen Region privat und/oder beruflich verbundenen sind. Entsprechend vielseitig waren auch die Themen, die über den Abend hinweg in wechselnden Gesprächsgruppen diskutiert wurden. Auf der einen Seite wurden angesichts der nahenden Sommerferien Tipps zu Urlaubszielen ausgetauscht und die Spiele der aktuell stattfindenden Frauen-Fußballweltmeisterschaft analysiert. Auf der anderen Seite wurden natürlich auch Fragen aus dem Arbeitsalltag besprochen, wobei hier der Konflikt in Osteuropa und die daraus resultierenden Folgen für Lieferketten, Absatzmärkte und die Energieversorgung das dominierende Thema war. Da mehrere AK-Mitglieder den Congress der Controller im Mai besucht hatten, wurden auch die Congress-Themen einer Nachlese unterzogen. Da in der Zwischenzeit auf europäischer Ebene neue Regelungen veröffentlicht worden waren, stand hier insb. das Thema Nachhaltigkeit im Mittelpunkt der Gespräche.

Nachdem in der ersten Jahreshälfte ein reiner Online-Vortrag zu einem Fachthema sowie ein Workshop im hybriden Format in Coburg (Oberfranken) stattgefunden hatten, stand der Sommerstammtisch nun wieder ganz im Zeichen des wichtigen persönlichen Austauschs. Der AK Franken hat beschlossen, angesichts der jeweiligen Vorzüge dieser verschiedenen Format-typen auch in Zukunft in Abhängigkeit des Themas und der Gegebenheiten diese drei Format-typen flexibel einzusetzen. So ist die nächste Veranstaltung des AK Franken nach der Sommerpause in Präsenz in Schweinfurt (Unterfranken) geplant.

Diese und alle weiteren Aktivitäten werden rechtzeitig im Termin-Bereich auf der Seite des AK-Franken auf der ICV-Homepage bekannt gemacht. Ebenso werden die Aktivitäten im Mitgliederportal des ICV angekündigt, wo auch eine Anmeldung zu den Veranstaltungen möglich ist. Diese stehen allen Interessierten unabhängig von einer ICV-Mitgliedschaft offen. So waren auch beim Sommerstammtisch wieder zwei neue Gesichter an den Bierbänken. Besonders erfreut hat uns zudem der Besuch von Fritz Häussermann aus dem benachbarten AK Heilbronn-Künzelsau. Im AK Franken treffen sich regelmäßig Young Professionals, Professionals, Silver Professionals ebenso wie Hochschullehrer und Studierende. ■

Info: Arbeitskreisleitung Günther Zumsande und Björn Baltzer



Die Arbeitskreisleiter Björn Baltzer und Günther Zumsande mit dem Gast vom AK Heilbronn-Künzelsau, Fritz Häussermann (v.l.n.r.)



Mit begehrtem Award zu hohem Ansehen



Seit 2003 verleiht der ICV alljährlich den ICV Controlling Excellence Award für vorbildliche Controlling-Lösungen. 2023 wird der begehrte Preis wieder auf dem Congress der Controller verliehen: 15./16. Mai in München.

Die Fachjury unter Leitung von Prof. Dr. Utz Schäffer mit Prof. Dr. Andreas Seufert, Prof. Dr. Ute Vanini, Roland Iff, Dr. rer. pol. Lars Grünert sowie Jens Bieniek, nominiert unter den bis zum 31.01.2023 eingegangenen Bewerbungen zunächst drei Kandidaten. Das schließlich gekürte Gewinner-Team stellt dann auf dem Congress im Rahmen der festlichen Preisübergabe seine siegreiche Lösung im Plenum detailliert vor.

Der renommierte ICV Controlling Excellence Award bietet verschiedene Sponsoringmöglichkeiten; Unternehmen können sich auf diese Weise als aktive Förderer des innovativen Controllings sehr sichtbar positionieren. ■

Alle Informationen zur Bewerbung und zum Sponsoring auf der ICV-Website unter: Der Verein > ICV-Awards > ICV Controlling Excellence Award

FINDEN STATT SUCHEN: JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE



IM HAUFE STELLENMARKT

finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Controlling,
Projektmanagement, Risikosteuerung u.v.m.



Hier finden:
www.stellenmarkt.haufe.de

The background of the entire page is a dark blue field filled with numerous thin, curved lines in various colors including teal, green, orange, and purple. These lines sweep across the frame from the bottom left towards the top right. Interspersed among these lines are small, bright dots in similar colors, creating a sense of motion and digital connectivity.

board

Plan. Achieve. Transform.

Erleben Sie die Leistungsfähigkeit von intelligenter Planung

Board ist die intelligente Planungsplattform, die über 2.000 Unternehmen weltweit eine effizientere Planung, verwertbare Erkenntnisse und bessere Ergebnisse bietet. Wir ermöglichen führenden Unternehmen, wichtige Erkenntnisse zu gewinnen, die Geschäftsentscheidungen vorantreiben. Die Bereiche Strategie, Finanzen und Operations werden vereint, um intelligenter zu planen und volle Kontrolle über die Performance zu erlangen. Dank der Zusammenarbeit mit Board konnten weltweit agierende Konzerne wie H&M, BASF, Burberry, Toyota, Coca-Cola, KPMG und HSBC ihre Planungsprozesse digitalisieren.

www.board.com