

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Enterprise Product Costing / Target Costing

Controlling in Familienunternehmen

WERDEN JETZT ALLE WÜNSCHE WAHR?

Digitale Transformation
und Controlling



19001



9 783777 500997

01450-5119



Sind Sie fit für die Zukunft?

Das Berufsfeld des Controllers verändert sich aufgrund zunehmend volatiler Märkte, Internationalisierung und nicht zuletzt durch die Digitalisierung.

Nutzen Sie diese Zeit des Wandels und machen Sie sich fit für Ihre berufliche Zukunft. Hier eröffnen sich neue Karriereperspektiven und spannende, wie vielfältige Chancen für Ihre berufliche Weiterentwicklung.

Je nachdem, wo Ihre persönlichen Neigungen und der Bedarf Ihres Unternehmens liegen, können Sie sich neue Kompetenzen jetzt noch gezielter aneignen. Denn wir haben unsere unterschiedlichen Zertifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten speziell auf die Anforderungen der Zukunft abgestimmt.

**Nutzen Sie die Möglichkeiten.
Wir machen Sie fit.**

Rufen Sie gleich an. Wir beraten Sie gerne:

+49 (0)8153-88974-41

oder unter: www.controllerakademie.de

- ▶ Wenn Sie als Business Partner mit Controllers Trainingsprogramm in fünf Stufen noch mehr bewegen wollen und es zu Ihrem Karriereplan gehört, in Führung zu gehen, z.B. als **CCO (Chief Controlling Officer)**.
- ▶ Wenn Ihre Karriereplanung als technischer Mensch in Richtung Information Manager geht mit der Karriereperspektive **CIO (Chief Information Officer)**.
- ▶ Wenn Sie finanz- und unternehmenssteuerungsorientiert zum Finance Manager werden wollen und das Ziel **CFO (Chief Financial Officer)** vor Augen haben.
- ▶ Wenn Sie als Change Agent innovationsgetrieben in Ihrer Organisation wirken wollen und sich eine Karriere in Richtung **BTO (Business Transformation Officer)** vorstellen können.

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

dem genialen bayerischen Komiker Karl Valentin (1882-1948) wird das Zitat zugeschrieben: *Wenn die stade Zeit vorbei ist, dann wird's auch wieder ruhiger.* „Stade Zeit“ ist der bayerische Ausdruck für eine besinnliche Weihnachtszeit. In diesem Sinne hoffen wir, dass Sie schöne Feiertage erlebt haben und inzwischen gut im ruhigen Alltag des Jahres 2019 angekommen sind. Das ist spätestens dann der Fall, wenn einem beim Schreiben die Jahreszahl des neuen Jahres flüssig von der Hand geht, ohne dass man darüber nachdenken muss.

Im Controller Magazin beginnen wir das Jahr mit verschiedenen Jubiläen: Unser Kolumnist **Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber** beging am 4. November 2018 seinen 65. Geburtstag: Die Redaktion gratuliert Ihnen, lieber Herr Professor Weber, sehr herzlich nachträglich zum Geburtstag und wünscht Ihnen alles Gute, Gesundheit und weiterhin viel wissenschaftliche Neugier auch im sicher nicht so ruhigen Ruhestandsalter! Denn gleichzeitig sind wir dankbar für 10 Jahre „Weber-Kolumnen“ im Controller Magazin und freuen uns auf noch hoffentlich viele weitere! Auf Seite 33 hat Jürgen Weber eine Jubiläums-Kolumne verfasst, die uns auf einer Seite einen wunderbaren Überblick über die Controlling-Entwicklung der letzten 10 Jahre gibt.

Rund 40 Jahre ist es her, dass **Dieter Schäfer** in einem Seminar der Controller Akademie im Sommer des Jahres 1979 an einem der allerersten Apple PCs in einer Fallstudie als Controller das Management bei der Entscheidungsfindung unterstützt hat. Somit kann er mit Fug und Recht als Urahn aller Excel anwendenden Controller bezeichnet werden. Dieter Schäfer feiert in diesem Jahr seinen 80. Geburtstag. Auch dafür wünschen wir Gesundheit und alles Gute! Die spannende Episode aus der Frühzeit des Controllings finden Sie auf Seite 75.

Vom Magazintitel her sind wir mit dieser Ausgabe aber ganz auf die Zukunft ausgerichtet. Auch wenn wir in praktisch jeder Ausgabe Artikel haben, die sich mit der **Digitalisierung im Controlling** beschäftigen, so haben wir sie in dieser Ausgabe wieder einmal gebündelt und aufs Cover gebracht. Mit „Digitale Transformation und Controlling“ auf Seite 4 ff. nimmt ein Autorenteam aus dem ICV eine Grundsatzbestimmung vor, wie weit und an welchen Stellen die Digitalisierung im Controlling bereits gekommen ist und wo noch Nachholbedarf besteht. Im Interview von Alfred Biel mit Prof. Dr. Werner Gleißner geht es auf Seite 14 ff. um „Chancen und Gefahren der Digitalisierung – brauchen wir ein anderes Risikobewusstsein?“ Besonders interessant finde ich die Verknüpfung der durch das „Internet of Things“ zunehmend in der Produktion anfallenden Daten mit dem „klassischen“ Controlling. Dies beschreibt Prof. Jürgen Bauer sehr anschaulich in seinem Beitrag „Smart Factory – planen mit dem digitalen Kostenzwilling“ auf Seite 20 ff. Auf Seite 36 ff. wird beschrieben, was hinter dem neuen Berufsbild des Data Scientist steckt und wie sich seine Rolle definiert. Auf Seite 45 ff. können wir **anhand eines Praxis-**



■ **Conrad Günther**

Chefredakteur Controller Magazin
Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG
Vorsitzender des Aufsichtsrats der CA Akademie AG
Rechtsanwalt

conrad.guenther@vcw.de

beispiels einen Blick hinter die Kulissen der Deutschen Post werfen, um zu sehen, wie weit die digitale Transformation im Controlling dort in der Praxis fortgeschritten ist und welche Potentiale und Herausforderungen durch die Nutzung von Predictive Analytics bestehen. Der Artikel „Wenn Zahlen Geschichten erzählen und in die Zukunft blicken“ auf Seite 76 ff. blickt in eine Zukunft, in denen z.B. Sprachbots Controlling-Aufgaben übernehmen. Schließlich geht es auf Seite 78 ff. um den „Einfluss der Digitalen Transformation auf die Controlling-Hauptprozesse“. Dabei handelt es sich um einen Beitrag aus der aktuellen Ausgabe des Controlling-Beraters „Digitalisierung & Controlling“.

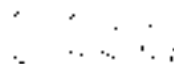
Auch in dieser Ausgabe haben wir wieder einen **CMlive-Artikel**, bei dem Sie als Leserinnen und Leser das beschriebene Beispiel anhand einer Excel-Datei zum Download unter www.controllermagazin.de nachvollziehen können. Bereitgestellt wird dieser digitale Zusatznutzen diesmal von Prof. Dr. Harald Wilde im Artikel „Geknickte Personalkostenfunktion in der Break-Even-Analyse“ auf Seite 34 f., der in dieser Ausgabe den Beitrag des Arbeitskreises der Controlling-Professuren an Hochschulen (akc) darstellt.



Gegenwart ist seit 1. Januar 2019 der **neue Leasingstandard IFRS 16**. Sind Sie darauf vorbereitet? Wenn nicht, empfehle ich Ihnen auf Seite 13 „Leasing IFRS 16: Bald wird es ernst!“ als kurzen Reminder, sich mit diesem Thema zu beschäftigen.

Ob Gegenwart oder Zukunft, wir hoffen, dass Sie auch aus dieser Ausgabe Controller Magazin viel Fachwissen, neue Impulse und interessanten Lesestoff für Ihre tägliche Arbeit herausziehen können!

Mit herzlichen Grüßen



Conrad Günther
Herausgeber

Titelthemen

Digitale Transformation und Controlling

Digitalisierung

Seite 4, 14, 20, 36, 45, 76, 78

Aktuell



10 Jahre Weber-Kolumne im Controller Magazin
Seite 33

Öko-Steuer richtig berechnen
Seite 81

Internationaler Controller Verein



Bereiten Sie sich mit dem ICV auf Ihre Zukunft vor!
Seite 103

Editorial	1
Andreas Seufert Jörg Engelbergs Matthias von Daacke Ralph Treitz	
Digitale Transformation und Controlling	4
Christian Landgraf Jeetendra Singh-Verma Sebastian Repetz	
Leasing IFRS 16: Bald wird es ernst!	13
Alfred Biel // RMA	
Interview mit Prof. Dr. Werner Gleißner, FutureValue Goup, zum Thema: Chancen und Gefahren der Digitalisierung	14
Jürgen Bauer	
Smart Factory – planen mit dem digitalen Kostenzwilling	20
Alexander M. Swoboda	
Should Costing	28
Jürgen Weber	
Zehn Jahre Controlling im Spiegel von Kolumnen im CM	33
Harald Wilde	
Geknickte Personalkostenfunktion in der Break-Even-Analyse	34
Marcus Goerke Heiko Seif	
Der Business Data Scientist	36
Sabine Landwehr-Zloch Oliver Bader	
Effektivität und Effizienz in der Produktion durch Prämiensysteme	40
Alexander M. Zielonka	
Fakturierung von Strategic-Outsourcing-Leistungen	42
Sebastian Deipenbrock Lars Landewee Gerhard Sälzer	
Digitale Transformation des Controllings bei Deutsche Post International	45
Patrick Ulrich	
Controlling und Erfolg in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen	51
Hans R. Hässig Roland F. Stoff	
Unternehmenskultur-Controlling	56
Claudia Brandstätter Helmut Kaimbacher	
Target Costing in der Fahrzeugindustrie	58

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 CM Stellenmarkt | U4 Haufe Controlling Office | macs Software 3 | elKom, 5 | FH Kufstein, 11 | CA controller akademie, 12 | Haufe Akademie, 15 | Joblink-Anzeige, 19 | Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, 49 **Stellenmarkt:** Joblink-Anzeige, 19 **Beilage:** Horváth

Impressum

ISSN 1616-0495 44. Jahrgang

Herausgeber

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

Die Zeitschrift ist Organ folgender Organisationen:

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

Risk Management Association e.V., München, www.rma-ev.org
Bundesverband der Ratinganalysten e.V., Berlin, www.bdra.de

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

Redaktion

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

Abonnenten-Service

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

Magazingestaltung

Susanne Eiselmayr, susanne.eiselmayr@vcw.de

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 91-541, Fax -477
thomas.horejsi@haufe-lexware.com
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Anzeigenverkauf

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

Anzeigen Stellenmarkt

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

Anzeigendisposition

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

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

Bundesverband der Ratinganalysten e.V. BdRA



Unternehmensfinanzierung
Seite 100

Risk Management Association e.V. RMA



Quo Vadis Risk Management Association e.V.
Seite 95

Walter Ruda | Pierre G. Keller

Persönlichkeitsmerkmale von Controllern 62

Peter Hoberg

Customer Lifetime Value 68

Alfred Blazek | Uwe Pagel

Es war einmal ... 75

Matthias Thurner

Wenn Zahlen Geschichten erzählen und in die Zukunft blicken 76

Deborah Nasca | Jan Christoph Munck | Ronald Gleich

Ein uss der Digitalen Transformation auf Controlling-Hauptprozesse 78

Karl Birgel

Öko-Steuer: Ermäßigungsansprüche richtig berechnen und beantragen 81

Marcus Laube

Wie Controller die Liquidität steigern können 86



Alfred Biels Literaturforum
Fachbücher im Fokus | Seite 87

Druck Gra sches 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 nden Sie unter www.controllermagazin.de

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

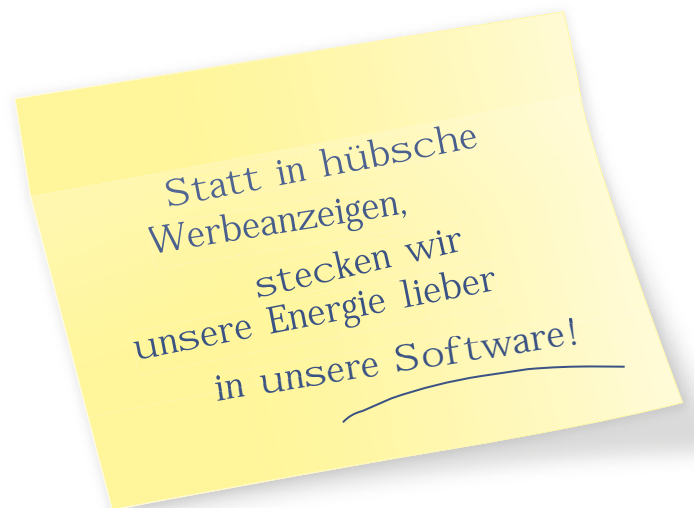
Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 192,- plus € 9,90 Versand in Europa
Einzelheft € 32,- plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis iStock



macscontrolling
macsimize your success

www.macscontrolling.com



Digitale Transformation und Controlling

Erkenntnisse aus der empirischen Forschung des ICV

von Andreas Seufert, Jörg Engelbergs, Matthias von Daacke und Ralph Treitz



Der Beitrag ist Teil einer Reihe zum Themenfeld *Digitale Transformation und Controlling*. Im aktuellen Artikel soll das Themenfeld *Digitale Transformation und Controlling* beleuchtet werden. Grundlage hierfür sind Ergebnisse aus einem empirischen Forschungsprojekt, die der Fachkreis *BI/Big Data und Controlling* im ICV gemeinsam mit Partnern erarbeitet hat.

Digitale Transformation

Die immer stärkere Digitalisierung aller Lebensbereiche führt nicht nur zu einer massiven Ausweitung digital verfügbarer Daten, sie bietet auch völlig neue Möglichkeiten der Prozess-, Produkt- und Geschäftsmodellgestaltung. Damit einher gehen gravierende Auswir-

kungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Forschungsergebnisse zeigen bereits seit längerem, dass die Fähigkeit, Informationen zu erschließen und betriebswirtschaftlich zu nutzen, zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor geworden ist (Kiron/Shockley 2011 sowie Chen/Chiang/Storey 2012). Information gilt daher als die strategische Ressource des 21. Jahrhunderts.

Um die Potenziale digitaler Informationen zu heben, müssen das bisherige Verständnis und der eher traditionelle Umgang mit Informationen allerdings erheblich weiterentwickelt werden (Seufert/Heinen/Muth 2014). Ziel ist daher, nicht mehr nur Information als Grundlage für aktuelle Entscheidungen im angestammten Geschäftsumfeld zu nutzen. Informationen sind vielmehr selbst Bestandteil von Innovationen, welche Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle grundlegend verändern. Der richtige Um-

gang und Einsatz dieser Ressource entscheidet deshalb darüber, ob es gelingt, sich im Wettbewerb zu behaupten.

Vor diesem Hintergrund skizziert der Beitrag ausgewählte Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojektes, welches das Institut für Business Intelligence der Steinbeis Hochschule Berlin in Kooperation mit dem Business Innovation Lab der Hochschule Ludwigshafen, dem Internationalen Controller Verein unter Federführung des Fachkreises *BI/Big Data und Controlling* sowie weiteren Partnern durchgeführt hat.

Hintergrundinformationen zur Studie

Die Studie *Digitalisierung der Wirtschaft – Herausforderungen und Potenziale von BI, Big Data und Cloud*, aus der nachfolgend ausgewählte

Teilergebnisse dargestellt werden, wurde als Online-Befragung im Zeitraum vom 1. Juli bis 31. Oktober 2017 durchgeführt. Zielgruppe waren BI-Professionals, d. h. Teilnehmer mit hoher Business-Intelligence-Erfahrung aus dem deutschsprachigen Raum.

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Studie umfasste der Fragebogen die Themenkategorien Einschätzung des Markt- und Wettbewerbsumfeldes, technologische und organisatorische Ausgestaltung von BI/Big Data und Cloud im eigenen Unternehmen, Einsatzbereiche von BI/Big Data und Cloud im eigenen Unternehmen sowie Digitalisierungsinitiativen im eigenen Unternehmen und deren Schwerpunkte.

Die Auswertung der Studie basiert auf einem verwertbaren Rücklauf von 288 Fragebögen. Die Einschätzungen der Teilnehmer wurden auf einer 5-stufigen Skala erhoben. Dabei gelten die Skalenwerte 1-2 (Sehr Niedrig/Niedrig), 3 (Moderat) sowie 4-5 (Sehr Hoch/Hoch). Die Zusammensetzung der Stichprobe repräsentiert einen breiten Mix an Branchen aus dem produzierenden Gewerbe, dem Finanz- und Dienstleistungssektor, dem Handel und dem Gesundheitswesen. Stärkste Gruppe ist mit 49% das Segment Industrie, gefolgt von sonstigen Dienstleistungen mit 25% sowie Handel mit 8%, Finanzdienstleistungen mit 7% und Ge-

sundheitswesen mit 4%. 59% der Unternehmen stammen aus dem Mittelstand (bis eine Milliarde Euro Umsatz), 35% aus Großunternehmen, rund 6% der Befragten machten keine Angaben zu Umsatzgrößen.

Die Teilnehmer der Studie stammen zu rund 74% aus fachlichen Bereichen (davon 65% aus dem Bereich Unternehmenssteuerung/Controlling) und zu rund 16% aus der IT. 84% der Teilnehmer war männlich, 14% weiblich. 2% der Befragten machten keine Angaben zum Geschlecht. Hinsichtlich des Alters befanden sich knapp 60% in der Altersklasse zwischen 36 und 52 Jahren. Die Gruppe der unter 35-jährigen umfasste ca. 2%. Über 53 Jahre waren rund 17% der befragten Teilnehmer.

Zielgruppe der Studie waren BI-Professionals im deutschsprachigen Raum. Knapp 88% der befragten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in der DACH-Region. 75% in Deutschland, 8% in der Schweiz und 5% in Österreich. Die durchschnittliche Erfahrung der Teilnehmer ist mit einem Mittelwert von 4.0 in den klassischen BI-Bereichen Reporting, Planung und Data Warehousing ebenfalls hoch bis sehr hoch und deckt damit die adressierte Zielgruppe gut ab. Aus Platzgründen können nur ausgewählte Ergebnisse vorgestellt werden.

Markt- und Wettbewerbsumfeld

Das Markt- und Wettbewerbsumfeld wird von den Teilnehmern als herausfordernd beschrieben. Sowohl die Komplexität, die Wettbewerbsintensität, aber auch die Veränderungsgeschwindigkeit/Dynamik werden als hoch/sehr hoch eingeschätzt. Zusätzlich zu diesen allgemeinen Rahmenbedingungen sehen 72% der Teilnehmer ihre Branche stark von der digitalen Transformation betroffen (davon 34% hoch und 38% sogar sehr hoch). Allerdings schätzen nur rund 27% ihr Unternehmen als sehr gut/gut vorbereitet, davon rund 21% als gut und nur rund 6% als sehr gut. Man könnte also sagen: **Die Digitale Transformation wird zwar erwartet – die Unternehmen sind jedoch vielfach nicht angemessen darauf vorbereitet.**

Handlungsdruck zur Schließung der technologischen Lücke

Das Erschließen und die Nutzbarmachung digitaler Informationen setzt auch den Einsatz adäquater Technologien voraus. In diesem Bereich hat es in den letzten Jahren dramatische Fortschritte gegeben. Einerseits werden damit Zugriff/Speicherung neuartiger Datenquellen wie z. B. Sensorik ermöglicht, andererseits können diese Daten mit anderen Daten ver-

IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

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

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



BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen

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

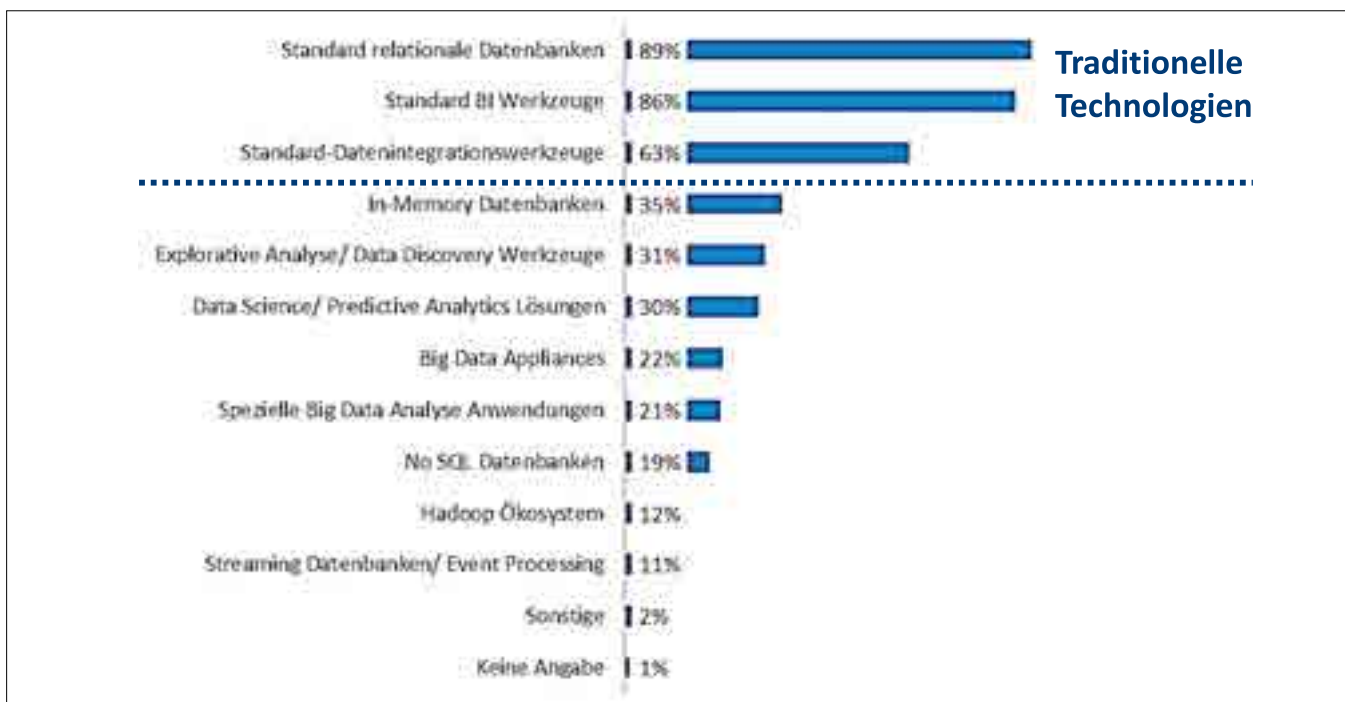


Abb. 1: Einsatz traditioneller vs. moderner Technologien

netz und über fortschrittliche Analytik/künstliche Intelligenz (KI) erschlossen werden. Die aktuell in den Unternehmen eingesetzten Technologien zeigen jedoch einen deutlichen Nachholbedarf. Während traditionelle Technologien wie standard Relationale Datenbanken oder standard BI Werkzeuge weit verbreitet sind, gibt es beim Einsatz moderner Technologien wie z. B. Big-Data-Speichertechnologien oder modernen analytischen Technologien noch erhebliches Potenzial.

Neben der Möglichkeit, auf Daten zuzugreifen und diese für die weitere Verarbeitung speichern zu können, ist insbesondere die Nutzung dieser Daten auf Basis von Analytics/KI entscheidend. Hierbei zeigt sich, dass die Teilnehmer deren Bedeutung für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie sehr hoch einschätzen. Tendenz weiter steigend.

Der aktuell noch geringe Einsatz innovativer Technologien steht im Widerspruch zu der ho-

hen Bedeutung, welche die Teilnehmer ihnen für die Umsetzung der eigenen Digitalisierungsstrategie zuweisen. Hieraus ergeben sich erhebliche Herausforderungen an die Unternehmen. Zusätzlicher massiver Handlungsdruck entsteht einerseits dadurch, dass die Umstellung der technologischen Infrastruktur erheblich Zeit braucht, andererseits (digitale) Wettbewerber diese neuen Technologien bereits seit einiger Zeit einsetzen.

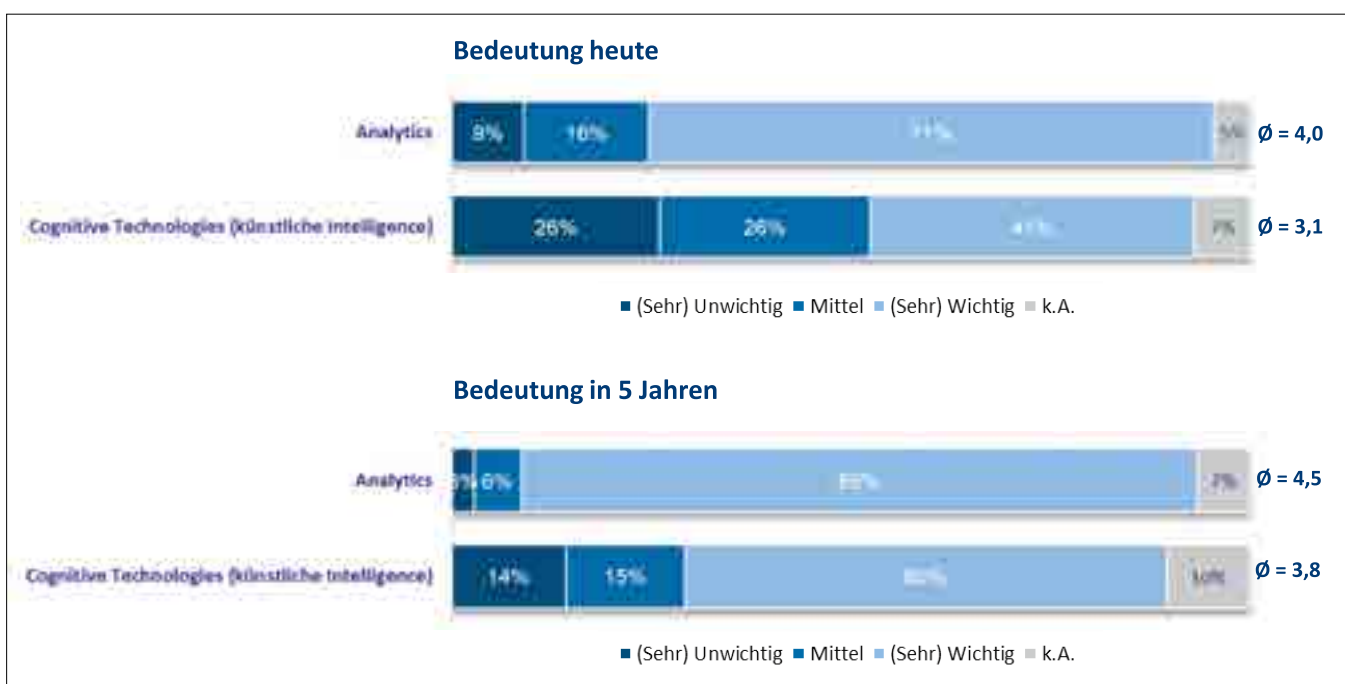


Abb. 2: Bedeutung von Analytics/KI für die eigene Digitalisierungsstrategie

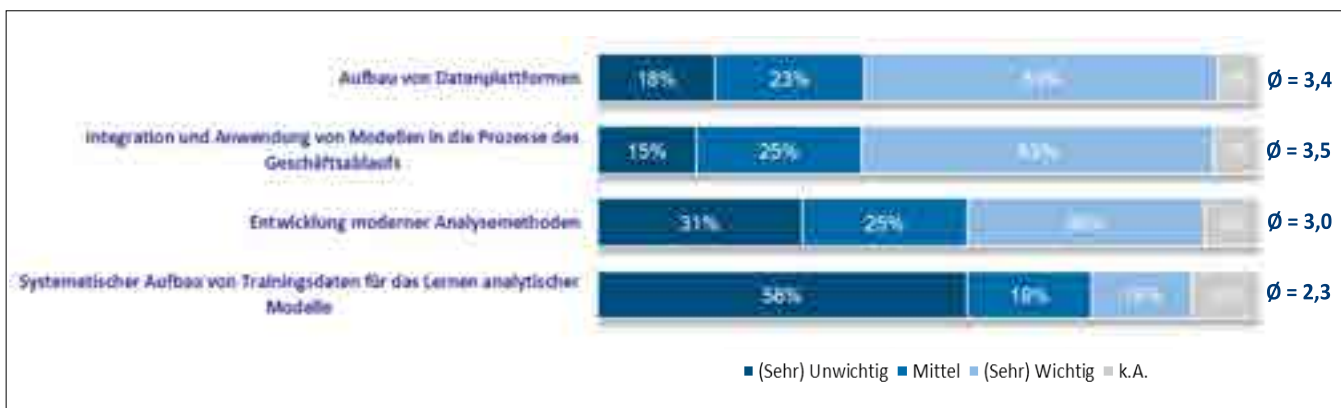


Abb. 3: Schwerpunkte im Aufbau der eigenen Daten- und Analytik-Kompetenz der Unternehmen

Umsetzungslücken im Zuge der eigenen Digitalisierungsstrategie

Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich aus der vorhandenen Methodenkompetenz im Umgang mit Daten und Analytik. Hinsichtlich des Aufbaus einer zeitgemäßen Methodenkompetenz in Bezug auf Daten und Analytik befindet sich die Mehrzahl der Unternehmen noch in einer frühen Reifegradphase. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt bei den meisten Unternehmen aktuell noch im Aufbau entsprechender Datenplattformen und in der Anwendung bestehender analytischer Modelle (~53%). Die eigene Weiterentwicklung der Analysemethoden bzw. der hierfür erforderliche systematische Aufbau entsprechender Trainingsdaten steht dagegen noch nicht so sehr im Fokus.

Umsetzungslücken bei der Nutzung neuer Datenquellen

Insgesamt ist zu beobachten, dass der Reifegrad sowohl im Bereich Daten- als auch der Analytik-Kompetenz noch nicht stark ausgeprägt ist. Deutlich wird dies daran, dass auf der 5-stufigen Skala die Werte für den Aufbau von Datenplattformen nur bei 3,4 bzw. Anwendung von Modellen nur bei 3,5 liegen. Beides sind Frühphasen im Kompetenzaufbau. Die eigene Entwicklung moderner Analysemethoden liegt sogar nur bei 3,0 und der systematische Aufbau von Trainingsdaten nur bei 2,3. Hier zeigt sich noch erhebliches Potenzial.

Beachtliche Unterschiede gibt es auch zwischen den aktuell genutzten und den für die Umsetzung der eigenen Digitalisierungsstrategie als sinnvoll erachteten Datenquellen. Abbil-

dung 4 zeigt den Zusammenhang jeweils für die Ausprägungen stark/sehr stark je Datenquelle. Dabei fällt auf, dass die tatsächliche Nutzung lediglich in den traditionellen Datenquellen wie ERP- oder Data-Warehouse-Systemen hoch ist. Alle anderen Datenquellen fallen deutlich ab. Große Differenzen zwischen tatsächlicher Nutzung und als sinnvoll erachteter Nutzung ergeben sich v.a. in den neuartigen Datenquellen, wie z. B. Sensorik-Daten. Auch das analytische Erschließen nicht numerischer Daten, wie z. B. Text erscheint den Unternehmen zwar sinnvoll, wird aber noch eher wenig genutzt.

Umsetzungslücken bei der Nutzung zeitgemäßer Analysemethoden

Sehr deutliche Unterschiede gibt es zwischen den aktuell genutzten und den für die Umset-

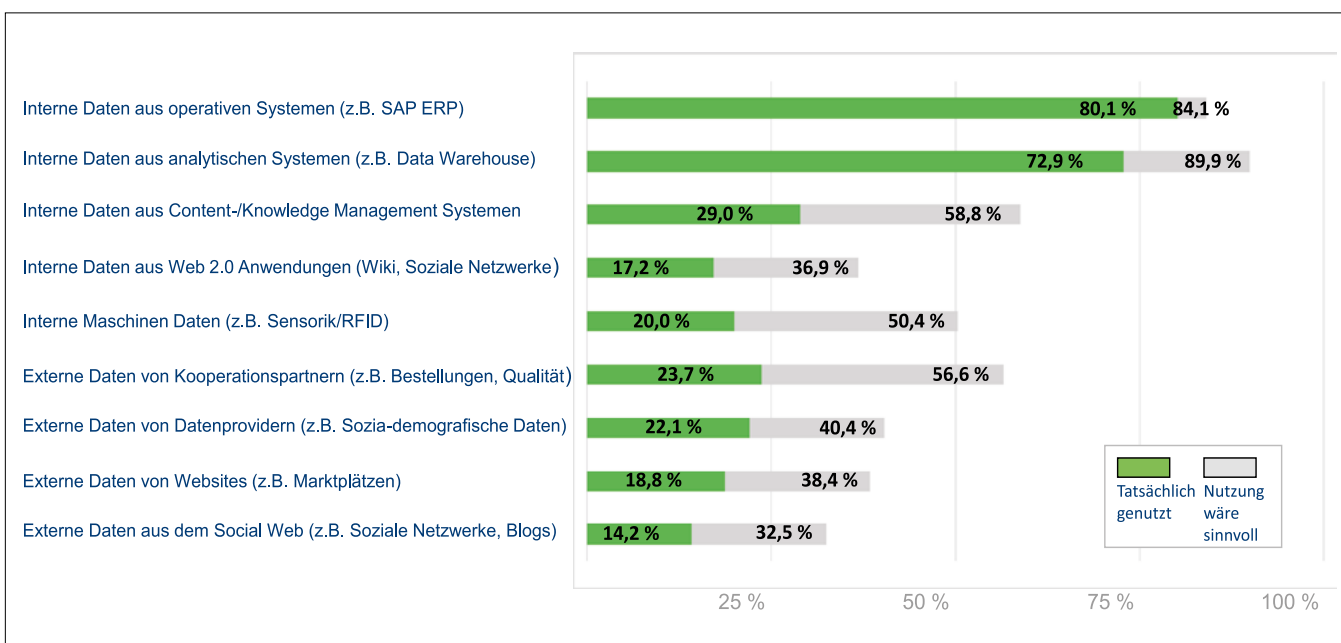


Abb. 4: Eigene Digitalisierungsstrategie – Umsetzungslücke Nutzung neuartiger Datenquellen

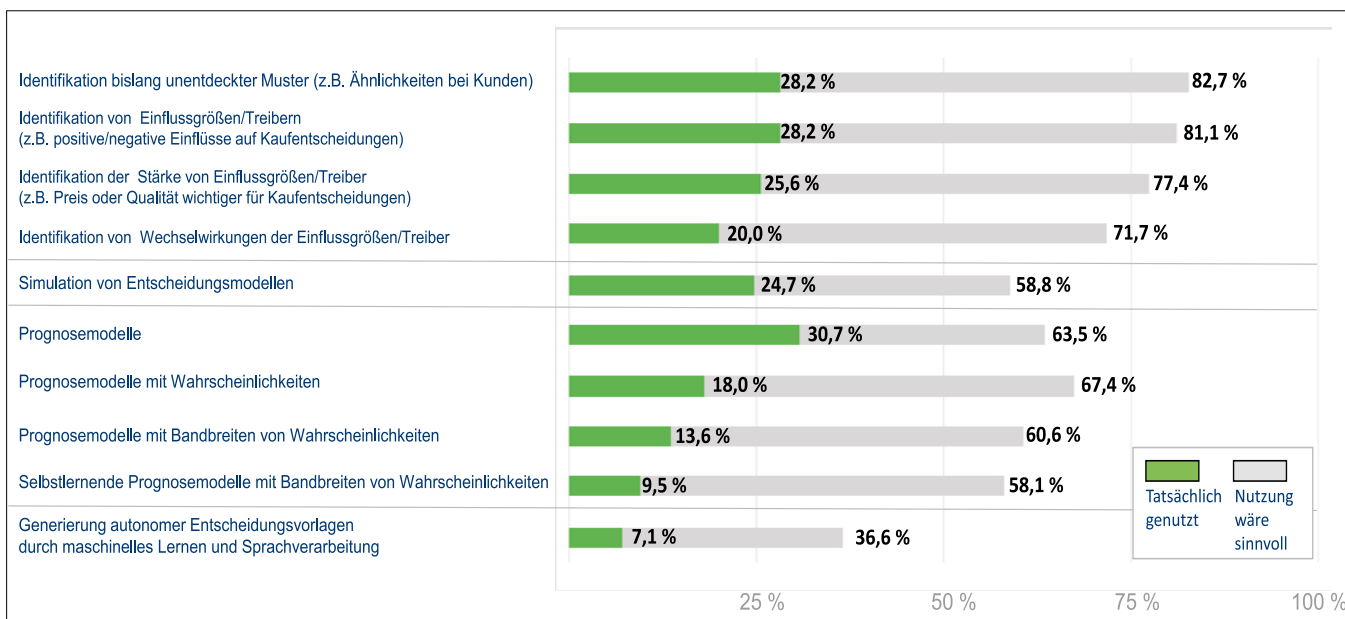


Abb. 5: Eigene Digitalisierungsstrategie – Umsetzungslücke Nutzung zeitgemäßer Analysemethoden

zung der eigenen Digitalisierungsstrategie als sinnvoll erachteten Analysemethoden. Abbildung 5 visualisiert den Zusammenhang jeweils für die Ausprägungen stark/sehr stark je Analysemethoden. Dabei fällt auf, dass die tatsächliche Nutzung insgesamt niedrig ist (zwischen rund 31 % und rund 7 %). Die Anwendung dieser Methoden im Rahmen der eigenen Digitalisierungsstrategie erscheint den Teilnehmern aber durchaus sinnvoll. Überraschend ist dabei, dass die Umsetzungslücke sich bereits bei einfacheren Mustererkennungsverfahren wie der Identifikation von unentdeckten Mustern oder Einflussgrößen/Treibern schon deutlich zeigt.

Fehlendes Methodenwissen Daten/Analytik als wesentliche Barriere

Diese Umsetzungslücken – in den Bereichen Daten und Analytik – spiegeln sich wider in den Antworten der Teilnehmer hinsichtlich Hinderungsgründen/Barrieren. Fehlendes Wissen bzw. fehlendes Fachpersonal, welches über das erforderliche Wissen verfügt, sind die wichtigsten Gründe für die Realisierungslücken:

1. Fehlendes Fachpersonal
2. Fehlendes Know-how über die Möglichkeiten von Advanced Analytics
3. Fehlendes Know-how über die Erschließung neuer Datengrundlagen
4. Organisatorische Verantwortlichkeit unklar
5. Zu hohe Kosten für Erschließung neuer Datengrundlagen

6. Zu hohe Kosten für Advanced Analytics
7. Datensicherheit
8. Datenschutz
9. Kein Nutzen neuer Advanced Analytics
10. Kein Nutzen neuer Datengrundlagen

Die teilweise **gravierende Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit hinsichtlich der Nutzung von Datenquellen** und der **darauf aufbauenden Analytik** zur Umsetzung der eigenen Digitalisierungsstrategie resultiert augenscheinlich aus einem Mangel an verfügbarer Methodenkompetenz in den Unternehmen. Die Schließung dieser Lücke ist eine zentrale Herausforderung für die Unternehmen, um im digitalen Wettbewerb zu bestehen.

Digital-Business-Verständnis noch in der Frühphase

Neben der fehlenden Methodenkompetenz im Umgang mit Daten und Analytik zur Umsetzung der eigenen Digitalisierungsstrategie scheinen viele Unternehmen die Wucht der digitalen Veränderung immer noch massiv zu unterschätzen. **Offensichtlich wird – selbst im Kontext der digitalen Transformation – immer noch sehr analog gedacht.**

Digitale Transformation umfasst für die überwiegende Mehrheit der Befragten die Digitalisierung bestehender Geschäftsprozesse, gefolgt von Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für bestehende physische Produkte. Die poten-

Autoren



Prof. Dr. Andreas Seufert
lehrt Betriebswirtschaftslehre und Informationsmanagement an der HS Ludwigshafen. Er ist Direktor des Instituts für Business Intelligence an der Steinbeis Hochschule Berlin, Direktor des Business Innovation Labs der HS Ludwigshafen und Leiter des Fachkreises „BI/BigData-Controlling“ im Internationalen Controller Verein (ICV).
E-Mail: andreas.seufert@hs-ludwigshafen.de



Dr. Jörg Engelbergs
ist Vice President Controlling bei der Zalando SE mit Sitz in Berlin. Er ist Mitglied des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Leiter des Fachkreises „Start-Up Controlling“.



Abb. 6: Erscheinungsformen der digitalen Transformation

tielle Konkurrenz durch vollständig digitale Unternehmen wird hingegen als nicht so stark eingeschätzt.

Forschungsergebnisse zeigen allerdings, dass die massive disruptive Wirkung der Digitalisierung gerade dadurch entsteht, dass neben Geschäftsprozessen insbesondere Produkte/Services in Verbindung mit Plattform-Geschäftsmodellen digitalisiert werden. D. h. die potentielle Tragweite bzw. **disruptive Wirkung der Digitalen Transformation wird von vielen Unternehmen immer noch massiv unterschätzt.**

Diese Vernachlässigung der Wirkung von Digitalisierung auf Produkt/Serviceebene i.V.m. Plattformsätzen kann allerdings dramatische Folgen haben. Möglicherweise werden Kundenbedürfnisse zukünftig nicht mehr durch ein physisches Produkt, sondern durch einen digitalen Service ersetzt, z. B. Navigations-App statt physischer Landkarte, Gesichtserkennung zur Tür-

öffnung statt physischem Schlüssel oder Mobilitätsservice statt eigenem Auto. Eine reine Konzentration auf bestehende physische Produkte scheint daher dem Veränderungspotenzial der digitalen Transformation nicht gerecht zu werden. Drastisch formuliert könnte man sagen, **es besteht die Gefahr, dass Unternehmen am Ende optimierte, digitale Geschäftsprozesse besitzen, für ein Produkt, das keiner mehr haben möchte.** Hinzu kommt, dass digitale Produkte/Services im Vergleich zu physischen Produkten erhebliches betriebswirtschaftliches Potenzial besitzen. An dieser Stelle seien nur einige beispielhaft skizziert:

- Digitale Produkte können zeitlich schneller verfügbar gemacht werden und weisen geringere Transaktionskosten auf (z. B. sinken die Grenzkosten des Vertriebs bei bestehender Infrastruktur dramatisch).
- Digitale Produkte bieten umfangreiche Vorteile bei der Produktgestaltung (z. B. in der Preisgestaltung, durch Veränderung einzel-

ner Produkteigenschaften, durch Zuschnitt auf Zielgruppen oder durch Gestaltung des Nutzungsumfanges).

- Eigenschaften digitaler Produkte können problemlos auch nach dem Kauf verändert werden.
- Der Käufer digitaler Produkte erhält, technisch gesehen, lediglich Kopien (der Verkäufer ist nach dem Verkauf immer noch im Besitz der Information). Teilweise gehen die digitalen Produkte nicht einmal mehr in den Besitz des Nutzers über, sondern werden – wie z. B. bei Streaming Diensten – lediglich zur Nutzung zur Verfügung gestellt.
- Digitale Produkte erlauben eine Vermessung der tatsächlichen Nutzung des Produktes durch den Kunden, ebenso wie ein Monitoring der direkten Reaktion auf Veränderungen des Produktes.
- Der Nutzungszweck digitaler Produkte ist nicht begrenzt. Informationen, die an einer Stelle anfallen (z. B. über die Nutzung eines digitalen Produktes) können beliebig mit anderen Informationen (z. B. sozio-demografischen Daten) kombiniert und weiterverwendet werden, um daraus neue Informationen beispielsweise für neue Produkte oder Dienstleistungen abzuleiten.

Trotz des eingangs geschilderten hohen „Unwohlseins“ im Kontext der Digitalen Transformation sowie der identifizierten Herausforderungen der Unternehmen in den Bereichen Technologie und Methodenkompetenz Daten/Analytik wird daher – nach Meinung der Autoren – das tatsächliche Ausmaß der Veränderungen dramatisch unterschätzt. Dies scheint damit zusammenzuhängen, dass es Wissensdefizite darüber gibt, wie Information als strate-

Autoren



Matthias von Daacke

ist Director Controlling und Mitglied der Geschäftsleitung der BLANCO Gruppe. Er ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Ralph Treitz

ist Geschäftsführer von Deloitte Digital. Er hat seit 2002 mehrere Unternehmen im Bereich statistical analytics, Big Data und Machine Learning gegründet. Im Internationalen Controller Verein (ICV) engagiert er sich als Co-Leiter des Fachkreises „BI/Big Data-Controlling“ mit Fokus auf die neue Rolle von Controlling im Zusammenhang mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz.

E-Mail: rtreitz@deloitte.de



gische Ressource genutzt werden kann. Vor diesem Hintergrund **erscheint der Aufbau einer entsprechenden digitalen betriebswirtschaftlichen Methodenkompetenz unerlässlich**.

Reifegrade der Digitalisierungsinitiativen

Auch wenn viele Unternehmen sich im Umfeld der digitalen Ökonomie noch mit eher grundsätzlichen Problemen auseinandersetzen, beginnen sie zunehmend die fundamentalen Auswirkungen auf die Durchführung des Geschäftsbetriebs sowie auf die generierten Einnahmen eines Unternehmens zu sehen.

Daten i.V.m. der entsprechenden Analytik können dabei grundsätzlich für unterschiedliche Ziele eingesetzt werden. Da die Komplexität hinsichtlich Betriebswirtschaft auf der einen

Seite und Daten/Analytik auf der anderen Seite zunimmt, können diese Ansätze auch als Reifegrade verstanden werden.

Stufe 1 – Optimize: Die bessere Verknüpfung und Auswertung bereits existierender Datenbestände kann für die Optimierung bestehender Geschäftsprozesse und -modelle einen sehr großen Mehrwert liefern. Für viele Unternehmen bietet sich dieser Ansatz daher als Einstieg an. Ziel ist es, die unternehmenseigenen Datenbestände besser zu nutzen. Sinnvoll ist es oft auch, die zugrundeliegende IT-Infrastruktur zu optimieren, um das Speichern, Verarbeiten, Analysieren und Nutzarmachen immer größerer Datenmengen bewerkstelligen zu können.

Stufe 2 – Monetize: In vielen Unternehmen stellen bestehende Datenbestände einen noch nicht gehobenen Schatz dar. Unter Beachtung bestehender rechtlicher Rahmenbedingungen lassen sich mit bereits existierenden Daten neue Geschäftsmodelle oder (digitale) Produkte kreieren, die direkt an interessierte Unternehmen oder Supply-Chain-Partner verkauft werden können. Beispielsweise vermarkten Einzelhandelsunternehmen anonymisierte Transaktionsdaten an ihre Lieferanten aus dem Umfeld der Konsumgüter- und Lifestyle-Industrie.

Stufe 3 – Leverage: Zusätzlich lassen sich bestehende Geschäftsmodelle und Dienstleistungen durch zusätzliche, neue Daten und fortschrittliche Analytik verbessern. Beispielsweise lassen sich Muster in den Kundendaten erkennen, um potentielle Kündigungen zu prognostizieren und entsprechend frühzeitig gegensteuern zu können.

Stufe 4 – Disrupt: Der anspruchsvollste Digitalisierungsansatz zielt darauf ab, auf Basis der gezielten Erschließung, Vernetzung und Analyse neuer digitaler Datenbestände durch fortschrittliche Analytik neue (digitale) Produkte/Services zu erschaffen.

Den Spitzenplatz hinsichtlich der Ausrichtung der Digitalisierungsinitiativen der befragten Unternehmen belegt dabei der **Ansatz Optimize**.

- 72 % befragten Unternehmen sehen das Erschließen und Vernetzen bestehender Datenquellen als wichtig/sehr wichtig an.

- Für ebenfalls 72 % ist die analytische Durchdringung bestehender Datenquellen sehr wichtig.
- 69 % messen der schnelleren Zurverfügungstellung bestehender Daten hohe/sehr hohe Bedeutung bei.
- Eine höhere Granularität/Detaillierung der Daten halten 50 % für wichtig/sehr wichtig.

Platz 2 belegt der **Ansatz Leverage**.

- 62 % der Unternehmen halten die Nutzung neuer analytischer Verfahren für wichtig/sehr wichtig.
- 58 % erachten das Erschließen neuer Datenquellen für wichtig/sehr wichtig
- Ebenfalls 58 % sehen die Entwicklung neuer analytischer Verfahren als wichtig/sehr wichtig an.

Die Monetarisierung bestehender Rohdaten, ggf. angereichert durch Analytik, steht dagegen nicht im Fokus der Digitalisierungsinitiativen. Nur 11 % bzw. 15 % halten dies für wichtig/sehr wichtig.

Die Forscher vermuten ein betriebswirtschaftliches Wissensdefizit, da die Unternehmen die Wirkungen der Digitalisierung primär auf ihre aktuellen Produkte und Geschäftsmodelle projizieren. Dieses Wissensdefizit könnte – wie oben skizziert – dramatische Folgen haben. Die vielfach beschworene disruptive Wirkung der Digitalen Transformation setzt – wie an den Geschäftsmodellen von Amazon, Alphabet, Alibaba, Tencent gut sichtbar – genau an dieser Stelle an.

Aufbau entsprechender Methodenkompetenzen zur Neu-Positionierung des Controllings

Die in diesem Beitrag geschilderten Herausforderungen der Unternehmen bieten für das Controlling eine hervorragende Ausgangsbasis, um das eigene Verständnis und Rollenbild an die Anforderungen der Digitalen Transformation anzupassen und für die eigene Positionierung im Unternehmen zu nutzen (Seufert/Dannenberger/Reitzenstein/Zucker/Treitz 2018). Obwohl der Umgang mit Informationen traditionell als Schwerpunkt des Controllings gesehen wird, stellen sich vor dem Hintergrund der Digitalen

Kurzporträt: Fachkreis BI/Big Data und Controlling im ICV

Der **Fachkreis BI/Big Data und Controlling** ist als Netzwerk organisiert. Die Partner setzen sich aus Anwendern und Anbietern renommierter Unternehmen sowie Wissenschaftlern zusammen. Strategischer Partner des Fachkreises ist das Institut für Business Intelligence (IBI) der Steinbeis Hochschule Berlin. Mit seiner Arbeit möchte der Fachkreis regelmäßig über Trends und neue Entwicklungen informieren sowie Anstöße und Ideen für eine innovative Weiterentwicklung des Controllings geben. Der Wissenstransfer erfolgt mit Partnern im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsangeboten. Darüber hinaus wurde in Kooperation mit der Hochschule Ludwigshafen das Business Innovation Lab („Digitale Probierstube“) eingerichtet.

Weitere Informationen:

www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/bi-big-data-und-controlling/kernteam.html

www.icv-controlling.com/de/verein/literatur-und-schwerpunktthemen/icv-digitalisierungsoffensive.html

Transformation von Unternehmen völlig neue Herausforderungen an die Methodenkompetenz. Eine grundlegende Voraussetzung für die Nutzung der neuen Möglichkeiten liegt in der Möglichkeit, neue Informationsquellen zu erschließen, die gewonnenen Daten zu vernetzen und diese für die Verbesserung der Unternehmensleistung nutzbar zu machen.

Selbst wenn es in Zukunft wahrscheinlich nicht originäre Aufgabe des Controllings sein wird, derartige Datenquellen technisch zugänglich zu machen, sollten die betriebswirtschaftlichen Potenziale der jeweiligen Datenquellen erkannt und erschlossen werden können. **Erforderlich erscheint insbesondere die Fähigkeit, den betriebswirtschaftlichen Nutzen neuer Informationsquellen beurteilen zu können.** Hinzu kommt das Verständnis dafür, wie diese sinnvoll mit anderen Informationen vernetzt werden können, um Mehrwerte für die Unternehmen zu schaffen. Hierfür sind zum einen ein umfassendes Verständnis des jeweiligen betriebswirtschaftlichen Anwendungsbereiches/Geschäftsfeldes

notwendig, zum anderen sind vertiefte Kenntnisse über den Umgang und die Vernetzungsmöglichkeiten von Daten erforderlich.

Dieses Vorwissen dient als Voraussetzung für den Aufbau und die Evaluation entsprechender Daten- und Analysemodelle. Ziel ist es, auf Basis der neuen Informationsquellen, neues Wissen für die Umsetzung betriebswirtschaftlicher Potenziale generieren zu können. Grundvoraussetzung hierfür ist jedoch einerseits **ein tiefes Verständnis des jeweiligen Business Bereiches** (für die Konzeption von Entscheidungsmodellen und die dafür erforderlichen Datengrundlagen), sowie andererseits **ein grundlegendes Verständnis über die Einsatz- und Nutzungsmöglichkeiten fortschrittlicher Analyse/KI Verfahren.** An dieser Schnittstelle bieten sich hervorragende Möglichkeiten für eine Positionierung des Controllings (Seufert/Treitz/von Daacke 2017).

Um dies leisten zu können, sind neben dem Wissen über Analyseziele und -kategorien insbesondere auch Kenntnisse (z. B. Wirkungswei-

se, Vor-/ Nachteile, Einsatzvoraussetzungen, Gütekriterien) über entsprechende Verfahren erforderlich. Hinzu kommt das bereits skizzierte Verständnis von Daten und Informationen, da sie als Variablen für die Analytik dienen und Veränderungen der Daten einen erheblichen Einfluss auf die Analyse haben. Auf diese Weise lassen sich u. a. neue Wirkungszusammenhänge aufzeigen. Beispielsweise ließe sich so eine Veränderung der Ursachen für Kaufentscheidungen bei bestimmten Kundenschichten im Zeitablauf identifizieren.

Mit Blick auf die Potenziale digitaler Informationen müssen aber auch das bisherige Verständnis und der eher traditionelle Umgang mit Informationen allerdings erheblich weiterentwickelt werden. Dies umfasst u. a. auch organisatorische Veränderungen (Seufert 2018).

Die Erschließung und Nutzung von Information ist zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor geworden. Ziel ist es, nicht mehr nur Informationen als Grundlage für aktuelle Entscheidungen im angestammten Geschäftsumfeld zu

MASTERSTUDIENGANG: Unternehmensrestrukturierung & -sanierung

HIGHLIGHTS

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

FAKTEN

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

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

www.fh-kufstein.ac.at/URS



nutzen. Informationen sind vielmehr selbst Bestandteil von Innovationen, welche Geschäftsmodelle grundlegend verändern können. Der richtige Umgang und Einsatz dieser Ressource entscheidet daher immer mehr darüber, ob es gelingt, sich im Wettbewerb zu behaupten.

Potenziale für die Neu-Positionierung des Controllings

Die Digitalisierung wird Unternehmen radikal verändern. Nicht nur Geschäftsprozesse werden digitalisiert, sondern auch Produkte und Geschäftsmodelle. Die zunehmende Digitalisierung der Unternehmen setzt entsprechende Kompetenzen im Umgang mit (digitalen) Informationen voraus (Soule/Carrier/Bonnet/Westerman 2014 sowie Soule/ Puram/ Westerman/ Bonnet 2016). Vor diesem Hintergrund besteht eine zentrale Herausforderung für Unternehmen darin, die Gewinnung und Nutzung von Informationen als Kernkompetenz zu begreifen, um sich im Wettbewerb zu behaupten bzw. Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die massiven Veränderungen im Umfeld digitaler Informationen bieten für das Controlling erhebliche Potenziale für die Gestaltung der eigenen zukünftigen Rolle. Aber auch gewaltige Herausforderungen. Nur eine klare Positionierung sowie der Aufbau entsprechender Methodenkompetenzen ermöglichen die Nutzung dieser Potenziale (Seufert/Kruk 2016).

ICV Digitalisierungsoffensive:

Um die Controlling Community bei diesem Wandel zu unterstützen, haben die Fachkreise Start-up Controlling, Digitale Transformation sowie BI/ Big Data und Controlling des Internationale Controller Vereins (ICV) die ICV-Digitalisierungsoffensive ins Leben gerufen. Gemeinsam mit Partnern umfasst diese Initiative:

- Webinare/Veranstaltungen: Information – State of the Art
- Business Innovation Lab: Digitale Probierstube – Potenziale und Möglichkeiten kennenlernen und einfach ausprobieren
- Boot-Camp: Workshop/Case Studies/ Hands-On-Training
- Action Research – Forschungs-/Transferprojekte im Netzwerk und Austausch mit anderen Unternehmen

Literatur

Seufert A./Heinen, M./Muth, A. (2014): Information Rules: Die neue Anatomie der Entscheidung. In: Controlling & Management Review, 58. Jahrgang (2014), Heft 7, S. 16-25.

Seufert, A./Kruk, K. (2016): Digitale Transformation und Controlling: Herausforderungen und Implikationen dargestellt am Beispiel der BASF. In: Gleich, R./Grönke, K./Kirchmann, M./Leyk, J. (Hrsg.): Konzerncontrolling 2020 – Zukünftige

Herausforderungen der Konzernsteuerung meistern, Haufe 2016, S. 141-164.

Seufert, A./Treitz, R./von Daacke, M. (2017): Information als strategische Ressource – Die Digitalisierung wird Unternehmen und Controlling radikal verändern – Teil 1. Controllermagazin, 2017, Heft Juli/August, S. 48-53.

Seufert, A. (2018): Der Einfluss aktueller IT-Trends auf das Controlling. In: Entwicklungen im Berichtswesen: Best Practice, Herausforderungen und Zukunftsaussichten, Advanced Controlling (Band Nr. 93), 2018.

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

Kiron D., Shockley R. (2011): Creating business value with analytics. In: Sloan Management Review, 53 (1), S. 57-62.

Chen H., Chiang R., Storey V. (2012): Business intelligence and analytics: from big data to big impact. In: MIS quarterly, vol. 36 (2012) No. 4, /December 2012. S 1165-1188.

Soule, D./Carrier, N./Bonnet, D./Westerman, G. (2014): Organizing for a Digital Future: Opportunities and Challenges, Working Paper, Massachusetts Institute of Technology (MIT), 2014.

Soule, D./Puram, A./Westerman, G./Bonnet, D. (2016): Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity, Working Paper, Massachusetts Institute of Technology (MIT), 2016. ■

So fällt Ihnen die Umstellung auf die neue Leasing-Bilanzierung ab Januar 2019 besonders leicht.

1-Tages Seminar in Ihrer Nähe. Kompakt und praxisnah.

Gleich hier anmelden:
www.controllerakademie.de

Seminar on Tour. In 4 Städten.



Leasing nach IFRS 16

Gut zu wissen, welche Besonderheiten bei Ansatz, Bewertung und Ausweis Ihrer Miet- und Leasingverhältnisse zu berücksichtigen sind.

Termine 2019

DE: 14.03., München | 09.05., Hamburg | 23.05., Frankfurt a.M.

CH: 16.05., Zürich

CA controller akademie®

Leasing IFRS 16: Bald wird es ernst!

von Christian Landgraf, Jeetendra Singh-Verma
und Sebastian Repetz, Rödl & Partner

Mit der verpflichtenden Anwendung des neuen Leasingstandards IFRS 16 für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen, rückt für viele Implementationsprojekte das Datum „an dem es ernst wird“ in greifbare und spürbare Nähe. Obgleich die Ausarbeitung des Standards durch das IASB einige Jahre in Anspruch genommen hat und sich IFRS-Anwender dadurch einen lückenlosen, klareren, neuen Standard erhofft hatten, zeigt sich dem Anwender insbesondere im Rahmen der Implementierungsprojekte, dass einige Punkte in der praktischen Anwendung dann doch den ein oder anderen Gedanken und Entscheidungen abverlangen.

Software vs. Excel

Eine der ersten Entscheidungen, die ein Unternehmen nach Analyse der „Leasing-Lage“ zu treffen hat, ist, wie das Thema IT-seitig unterstützt werden soll. Konkret rangieren die Möglichkeiten von einer in das entsprechende ERP-System vollintegrierten Softwarelösung über eine externe Softwarelösung bis hin zum „selbst gebastelten“ Excel-Tool. IFRS-Anwender, bei denen das Thema Leasing eine gewisse Größenordnung bzw. Wichtigkeit einnimmt, werden sich im Regelfall für eine software-basierte Lösung entscheiden. Dies zum einen, um die saubere Aufarbeitung des (Leasing-) Vertragsmanagements zu unterstützen, aber auch, um das Thema Leasing möglichst effizient in die bestehende (fachliche) Prozesslandschaft zu integrieren. Einige Softwareapplikationen bieten neben den buchhalterischen Minimalanforderungen auch Auswertungen zum Thema Leasing auf Basis der eingegebenen Verträge an, welche im Zusammenhang mit der Gesamtleasingstrategie eines Unternehmens verwendet werden können.

Weiterentwicklung fachlicher Interpretationen

Neben den weiteren „üblichen“ Herausforderungen eines IT-Implementierungsprojekts gibt es vor allem aber auch fachliche Aspekte, die herausfordernd sind. So gab es nach Veröffentlichung des Standards in 2016 noch viele offene (Interpretations-) Fragen. Diese wurden kontinuierlich durch Q&As des IASB aber auch den geführten Diskurs im Expertenkreis adressiert. Aufzupassen ist immer dann, wenn sich führende Experten- und IFRS-Kommentarmeinungen im Verlauf des IFRS 16-Implementierungsprojekts ändern. So geschehen bei einem der signifikantesten Einschätzungsbereiche: der Laufzeit des Lease. Hierbei ging es primär um die Interpretation von Strafzahlungen im Zusammenhang mit Kündigungsoptionen, die einen Einfluss auf die Laufzeit haben. Ging man Anfang des Jahres noch klar davon aus, dass hiermit ausschließlich vertragliche Strafzahlungen gemeint sein können, tendiert die sich in den letzten Monaten entwickelnde Praxisdiskussion nun eher dazu, den Begriff weit zu fassen. So sollen auch die ggf. negativen ökonomischen Auswirkungen, die die Ausübung einer Kündigungsoption mit sich bringen, im weitesten Sinne als „Strafzahlungen“ subsumiert werden. Nun gilt es natürlich, solche Veränderungen in den laufenden IFRS 16-Projekten zu erfassen, auf Relevanz hin zu analysieren und zu bestimmen, welche konkreten Auswirkungen sich ergeben.

Daten, Daten, Daten

Ein weiterer Schlüsselfaktor beim Thema Leasing-Bilanzierung ist der Umgang mit verschiedenen Datenpunkten. So ist bereits für die kor-

rekte Erfassung aller Leasing-Verträge eine Vielzahl an verschiedenen Informationen notwendig, die aus den Verträgen extrahiert werden müssen. Neben den vorhandenen, aber noch aufzubereitenden Daten gilt es auch, sich dringend notwendige Informationen durch neue Datenquellen zu erschließen. Oftmals findet der IFRS-Anwender sich in dieser Situation, wenn es um die Bestimmung des Grenzfremdkapitalzinssatzes geht – die in der Praxis wohl meist verbreitete Alternative, den benötigten Diskontzinssatz zu bestimmen. Hierbei gibt der Standard leider keine Hilfestellung. Die Anwenderpraxis ist aber dazu übergegangen, sich diesen auf Basis der Zwiebeltechnik aufzubauen: Neben einem laufzeitäquivalenten Basiszinssatz kommen weitere Elemente wie eine Kreditrisikoprämie und ggf. auch eine vermögenswertspezifische Anpassung mit dazu. Was sich so einfach liest, kann für den einzelnen IFRS-Anwender, wenn es um die entsprechende regelmäßige Datenerhebung und Berechnung des Zinssatzes geht, schnell zum kniffligen Problem werden. Woher die Daten nehmen und wie interpretieren? Wobei letzteres durch einen Ausflug in die Finanzmathematik gelöst werden kann, kann die Datenherkunft auch schlichtweg zur Kostenfrage werden, da Plattformzugänge zu Bloomberg und Co nicht günstig sind.

Ein kurzer Blick auf die Zeitschiene

Die Praxiserfahrung verrät, dass sicherlich ein großer Teil derjenigen IFRS-Anwender, bei denen bereits die Implementierungsprojekte mit Hochdruck laufen, dies voraussichtlich auch unter Einhaltung der geforderten Stichtage schaffen wird. Manche sogar mit etwas Puffer, andere „just-in-time“. Kurzumfragen aus Seminaren und Vorträgen zeigen uns aber, dass längst nicht jeder IFRS-Anwender so weit ist. Wenn die vom Standard geforderte Deadline 1. Januar 2019 (bzw. abweichende Geschäftsjahre, die danach beginnen) in Gefahr ist, empfehlen wir, entsprechend die Auswirkungen zu analysieren, sich mit Ihrem Wirtschaftsprüfer bzw. Berater zu besprechen und dann zu handeln. Noch ist zumindest ein wenig Zeit, bis die entsprechenden ersten externen (Zwischen-) Abschlüsse erstellt und veröffentlicht werden müssen. ■

Kontakt: sebastian.repetz@roedl.com



Chancen und Gefahren der Digitalisierung – brauchen wir ein anderes Risikobewusstsein?

Interview mit Prof. Dr. Werner Gleißner, Vorstand der FutureValue Group

von Alfred Biel

RMA

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zum Herausarbeiten und Vermitteln fachlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen, aber auch von Meinungen und Einschätzungen zu Controlling-relevanten Themen und Fragen. Dabei werden neben klassischen Themen auch innovative Überlegungen und alternative Ansätze aufgegriffen. Diese Ausgabe geht der Frage nach, was die digitale Transformation für das Risikomanagement und vor allem für unser Risikobewusstsein und für das Controlling bedeutet. Eine Frage, die bislang wenig beleuchtet wurde.

Biel: Vielen Dank, Herr Prof. Dr. Gleißner, dass Sie sich für dieses Interview und damit für

unsere Leserinnen und Leser zur Verfügung stellen. Wie dürfen wir Sie einordnen? Wo liegen Ihre fachlichen Schwerpunkte?

Gleißner: Meine **Forschungs- und Tätigkeits-schwerpunkte** liegen im Bereich Risikomanagement, Bewertung & Rating, Unternehmensstrategie sowie der Entwicklung von Methoden für eine simulationsbasierte Risikoaggregation.

Biel: Damit wir Ihre Antworten in die vorhandenen Konzepte leichter einfügen können, interessiert mich noch, ob Sie einen bestimmten Ansatz verfolgen.

Gleißner: Ja, ich vertrete einen neuen Forschungsansatz zur **Integration** der bisher weitgehend getrennten Methoden im Risikomanagement, Rating und in der Bewertung

(speziell durch die Nutzung von Simulationsverfahren).

Biel: Lassen Sie uns bitte mit einer allgemeinen Beobachtung beginnen: Bei der Vielzahl der Veröffentlichungen, die ich gelesen und besprochen habe, habe ich tendenziell den Eindruck gewonnen, dass es als beträchtliches Risiko gilt, wenn Unternehmen eher abwartend in die digitale Transformation gehen. Aber die Risiken, die mit der digitalen Transformation selbst verbunden sind, scheinen weniger aufmerksam betrachtet zu werden. Können Sie diesen Eindruck teilen?

Gleißner: Es ist sicherlich für alle Unternehmen sinnvoll, sich mit den Herausforderungen, Chancen und Gefahren der **Digitalisierung** zu befassen. Die Digitalisierung hat das Potenzial, alte Ge-

schäftsmodelle zu zerstören und neue zu schaffen. Das Thema muss daher im strategischen Management, im Controlling und im Risikomanagement – möglichst gemeinsam – betrachtet werden. Wer dies nicht tut, übersieht möglicherweise bestandsgefährdende strategische Risiken.

Biel: Auf dem 43. Congress der Controller haben Sie einen Vortrag gehalten und u. a. betont „Zukunft bedeutet Unsicherheit – Risiko ist Abweichungspotenzial“. Wenn wir einen Blick auf die vielfältigen und gravierenden Veränderungen werfen – denken wir z. B. an die zunehmende Vernetzung, die Realtime-Datenwelt oder an neue Formen des Wirtschaftens wie Plattformen usw. – stehen wir vor der Frage, wie dramatisch ist die Unsicherheit der Zukunft und damit auch die Dimension der Abweichungspotenziale. Was erwarten Sie?

Gleißner: Digitalisierung ist ein wesentlicher technologischer Trend und die Auswirkungen auf Volkswirtschaft und einzelne Unternehmen sind mit Chancen und Gefahren – Unsicherheit – verbunden. Daher muss man sich mit dem Thema, wie erwähnt, befassen. Skalierbare Geschäftsmodelle mit Null-Grenzkosten, branchenübergreifender Wettbewerb, Plattform-Strategien und individuelle Lösungen durch spezifische Daten sind Beispiele für die Herausforderungen.

Biel: Bitte lassen Sie mich hier nachfragen. Vielfach wird von einem gigantischen Potenzial der Digitalisierung gesprochen und geschrieben. Wie sehen Sie die Fortschritte und Verbesserungen, die uns die Digitalisierung u. U. ermöglicht?

Gleißner: Auch wenn sich oft Herausforderungen für einzelne Unternehmen ergeben, ist doch diskussionswürdig, ob für die Volkswirtschaft als Ganzes das zweifellos wichtige Thema Digitalisierung „dramatischer“ ist als frühere technologische Veränderungen. Bisher zumindest lässt sich **keine überdurchschnittlich starke Verbesserung der Arbeitsproduktivität** oder – entgegen des allgemeinen Eindrucks – ein Anstieg der Häufigkeit von Krisen feststellen.

Biel: Und wenn Sie es betriebswirtschaftlich sehen und einen Blick auf die Unternehmen werfen?

Gleißner: Es bleibt aber klar, dass sich die Unternehmensführungen wesentlich **mehr mit Chancen und Gefahren befassen müssen als bisher**; unabhängig davon, welche Ursache diese im Einzelnen haben. Die zentrale Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft sind dies Entscheidungen unter Risiko bzw. Unsicherheit. Und daher ist es für den nachhaltigen Erfolg der Unternehmen wichtig, dass durch eine **entscheidungsvorbereitende Risikoanalyse** das Ertrags-Risiko-Profil von Handlungsalternativen aufgezeigt wird. Hier haben die Unternehmensführungssysteme noch gravierende Defizite, und speziell ist das neue Paradigma eines „entscheidungsorientierten Risikomanagements“ noch in vielen Unternehmen nicht umgesetzt.

Biel: Wenn wir Ihre Zustandsbeschreibung und Ihre Einschätzung aufgreifen, drängt sich die Frage auf, was bedeutet diese Entwicklung allgemein für Controlling, Risikomanagement usw. Im CM-Interview 5/2018 ist u. a. zu lesen: „Damit wird der alte Controlling-Ansatz unter anderem „ad absurdum“ geführt, und wir werden Controlling ganz neu überdenken und mehr ins Situative übersetzen müssen.“ Erwarten Sie prinzipielle oder eher graduelle Veränderungen?

Gleißner: Ich sehe nicht, dass wegen Digitalisierung alte Controlling- oder Risikomanagement-Ansätze als ad absurdum geführt werden. Digitalisierung ist eine technologische Herausforderung, mit der sich das betriebswirtschaftliche Instrumentarium befassen muss. Und Digitalisierung schafft Möglichkeiten für technische Verbesserung in Controlling und Risikomanagement, z. B. durch eine größere Verfügbarkeit von Daten (Big Data), leistungsfähigere Computersysteme z. B. für die Durchführung von Simulationen und für ein maschinelles Lernen.

Biel: Wo sehen Sie denn den entscheidenden, problematischen Punkt?

Gleißner: Das große Problem der Controlling- und Risikomanagement-Systeme in der Praxis ist ein ganz anderes, das eher mit **Risikobewusstsein**, Psychologie und fachlichen Kenntnissen zu tun hat: Die für die fundierte Vor-

Alles wird leicht.



FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING

Topaktuelle Weiterbildungsangebote für Einzelpersonen oder komplette Teams.

Ihre Pluspunkte:

- ✦ Praxisorientiertes Know-how
- ✦ Expertenwissen
- ✦ Kompetente Trainer
- ✦ Nachhaltige Wissensvermittlung
- ✦ Zertifizierte Lehrgangskonzepte

Entdecken Sie alle unsere Qualifizierungsangebote für Ihren Erfolg im Controlling:

www.haufe-akademie.de/controlling

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

bereitung unternehmerischer Entscheidungen notwendigen quantitativen Risikoanalysen und die simulationsbasierte Risikoaggregation finden oft nicht statt.

Biel: Bitte vertiefen wir diesen Aspekt. Was bedeutet dies für das Herbeiführen und Treffen von Entscheidungen?

Gleißner: Da sprechen Sie ein kritisches Thema an. Die Ergebnisse der Risikoanalyse werden in den Entscheidungsvorlagen nicht adäquat gewürdigt, weil z. B. die Methoden einer **risikogerechten Bewertung** zu wenig bekannt sind. Viel wichtiger als technische Verbesserungen ist eine gemeinsame Weiterentwicklung von Controlling und Risikomanagement in einem entscheidungsorientierten und risikobewussten Managementsystem. Das **Verdrängen von Risiken** sollte ein Ende finden.

Biel: Risiken sind eine zwangsläufige Folge jeder unternehmerischen Tätigkeit. Wie bereits deutlich wurde, erwachsen Risiken einerseits durch die Unsicherheit der Zukunft und zum anderen auch durch die Unvollständigkeit verfügbarer Informationen. Das wachsende Unsicherheitspotenzial der Zukunft haben wir bereits angesprochen. Wie können die Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung damit umgehen?

Gleißner: Wie erwähnt ist die Unsicherheit durch eine nicht sicher vorhersehbare Zukunft die zentrale Herausforderung der Unternehmensführung; und sie wird es auch bleiben. Ob diese Unsicherheit wirklich größer ist als in der Vergangenheit oder – wie eigentlich auch schon immer – nur als besonders groß empfunden wird, sei dahingestellt. Klar ist, dass sich die Menge der potenziell verfügbaren Informationen über Unternehmen und ihr Umfeld vergrößert hat, speziell auch durch die verschiedenen Digitalisierungsinitiativen.

Biel: Wir sind an einem Kernproblem angekommen, das mit dem Fachbegriff und Schlagwort „Big Data“ umschrieben wird. Wird das Risikomanagement dadurch einfacher, besser oder eher schwerer?

Gleißner: Das ist in der Tat ein kritischer Punkt. Der entscheidende Aspekt ist, wie mit

den immer größeren Mengen an Informationen umgegangen wird, insbesondere wie diese entscheidungsorientiert aufbereitet werden. Es hilft nicht, einfach Informationen zu sammeln und aufzubereiten. Man sollte sich zunächst einmal die Frage stellen, **welche Informationen in welcher Weise tatsächlich für die Unternehmensführung nützlich sind** und damit in der Entscheidungsvorbereitung berücksichtigt werden sollten. Entsprechend bergen die heute zunehmend etablierten Methoden des maschinellen Lernens, die Muster in großen Datenmengen finden, Chancen und Gefahren. Sie helfen Daten aufzubereiten und werden allerdings auch – wenn man hier nicht sehr vorsichtig ist – Muster in Daten finden, die nicht entscheidungsrelevant sein sollten.

Biel: Was sollten wir daraus folgern und uns zu eigen machen?

Gleißner: Wir müssen hier u. a. einen **kritischen Umgang mit den Ergebnissen von Methoden der Advanced und Predictive Analytics erst lernen**. Leider gehen viele Unternehmen mit viel Engagement diese Themenfelder an, ohne darüber nachzudenken, wie die Ergebnisse systematisch im Hinblick auf ihre Qualität, Kausalität und Aussagefähigkeit geprüft werden könnten.

Biel: Bitte lassen Sie uns an ein Zwischenfazit herantasten. Es erhebt sich die Frage, wieweit sind sich Mitarbeiter und Führungskräfte der

verschärften Risiko-Problematik bewusst? Bestehen ausreichendes Sachwissen und hinreichendes Problembewusstsein? In der gemeinsamen Veröffentlichung von Risk Management e. V. und Internationalem Controller Verein e. V. „Vernetzung von Risikomanagement und Controlling“ im Jahre 2018 sprechen Sie immerhin vom „Kampf gegen Risikoblindheit“. Sehen Sie eine Unfähigkeit, Zusammenhänge, Gefahren o. Ä. richtig zu erkennen? Eine Blindheit des Vertrauens auf vorhandene Systeme und Methoden?

Gleißner: Es fehlt zweifelsohne Fachwissen – und darüber hinaus sind tief verankerte **psychologische Ursachen** dafür verantwortlich, dass sich Menschen nicht gerne mit den relevanten Risiken befassen. **Menschen neigen dazu, Risiken zu verdrängen**, den Umfang von Risiken falsch einzuschätzen und Risikoinformationen nicht adäquat in Entscheidungen zu berücksichtigen. Das kann man zusammenfassend als **Risikoblindheit** bezeichnen. Aber genau hierdurch ergibt sich der Nutzen für betriebswirtschaftliche Steuerungssysteme, speziell des Risikomanagements: Es gilt, diesen Schwächen der Intuition entgegenzutreten. Während bei manchen Entscheidungssituationen die Intuition der Menschen sehr hilfreich ist, ist diese bei komplexen strategischen Entscheidungen unter Risiko alleine unzureichend. Auch wenn dies nicht so gerne erwähnt wird, vertrauen die meisten Entscheider doch primär auf Bauchgefühl und Erfahrung. Dies ist problematisch.

Autoren



■ Prof. Dr. Werner Gleißner
ist Vorstand bei der FutureValue Group AG, einer forschungs- und entwicklungsorientierten Unternehmensberatung und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden. Er ist Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV), Vorstand der EACVA und des BdRA und Beirat der RMA.
E-Mail: kontakt@futurevalue.de www.werner-gleissner.de

■ Diplom-Betriebswirt Fachjournalist (DFJS) Alfred Biel
ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien mit betriebswirtschaftlichem und einem fachjournalistischen Studienabschluss. Er verfügt über reichhaltige Praxiserfahrung aus verantwortlichen Tätigkeiten in betriebswirtschaftlichen Funktionen großer und mittlerer Unternehmen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.
E-Mail: alfred.biel@gmx.de



Biel: Systeme und Methoden scheinen immer bedeutsamer und vielleicht auch maßgebender zu werden. Was ergibt sich daraus aus Ihrer Sicht?

Gleißner: Ein reines Vertrauen auf Maschinen und Systeme, die man nicht genau kennt, ist wenig sinnvoll. Wir brauchen letztlich beides: **die Sachkenntnis von Experten und die Leistungsfähigkeit der Methoden**, z. B. für die Risikoaggregation, im Zusammenspiel. Ein Mensch ist eben nicht in der Lage, auch nur drei Risiken in Bezug auf die Unternehmensplanung vernünftig zu aggregieren, um daraus z. B. den Eigenkapitalbedarf eines Projektes abzuleiten.

Biel: Aus Ihren Ausführungen ergibt sich die Notwendigkeit der fortgesetzten, angestregten Bemühungen zur Erfüllung der Aufgaben des Risikomanagements. Wo sollte aus Ihrer Sicht angesetzt werden? Sehen Sie beispielsweise Defizite im Bereich der Systeme und Methoden? Haben Sie ein „Lieblingssystem“?

Gleißner: Fachliche Defizite gibt es in vielen Bereichen.

Biel: Bitte nennen Sie uns aus Ihrer Sicht Beispiele schwerwiegender Mängel.

Gleißner: Gerne. Die gravierendsten Defizite ergeben sich im Bereich der **risikogerechten Bewertung**, also bei der Beurteilung des Ertrags-Risiko-Profiles von Handlungsalternativen sowie im Bereich der dafür notwendigen Risikoaggregation. Dies kann man vermutlich als mein „Lieblingsthema“ auffassen, weil ohne eine Aggregation vorhandener Einzelrisiken Risikomanagement und ein risikoorientiertes Controlling schlicht undenkbar sind. Es sind nämlich nicht die Einzelrisiken, sondern **Kombinationseffekte von Einzelrisiken**, die Planungssicherheit, Kapitalkosten und das Rating bestimmen. Ohne eine Risikoaggregation mittels **Monte-Carlo-Simulation** ist es auch nicht machbar, mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen im Sinne § 91 Abs. 2 AktG zu erkennen, die sich aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken ergeben. Es ist erschreckend, dass Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation in vielen Unternehmen noch immer nicht konsequent genutzt werden.

Biel: Bitte lassen Sie uns einen zentralen Aspekt der gegenwärtigen Diskussion aufgreifen, zumal – wie bereits erwähnt – hierzu eine Veröffentlichung des Arbeitskreises „Risikomanagement und Controlling“ (Rezension im Literaturforum des Controller Magazins 6/18) vorliegt: die Vernetzung von Risikomanagement und Controlling. Dieser Ansatz könnte auf eine methodische, instrumentelle und informatorische Verschmelzung hinauslaufen. Unterstützen Sie den Vorschlag, das Risikomanagement voll und ganz in das Controlling zu integrieren?

Gleißner: Klar ist, dass **Controlling und Risikomanagement zusammenarbeiten müssen**. Risiken beziehen sich auf die meist vom Controlling erstellte Unternehmensplanung – und nur unter Berücksichtigung von Chancen und Gefahren können z. B. die als Entscheidungsgrundlage notwendigen erwartungstremen Planwerte berechnet werden. Wie allerdings organisatorisch Controlling und Risikomanagement zusammenarbeiten sollen, ist vor dem Hintergrund von Unternehmensspezifika individuell zu regeln. Von einer vollständigen Integration bis zu einem konstruktiven Nebeneinander sind hier viele Gestaltungsvarianten denkbar, die in dem von Ihnen erwähnten Buch auch diskutiert werden.

Biel: Könnte neben den damit verbundenen Standardisierungseffekten auch das Risikobewusstsein gestärkt werden, weil das Risikomanagement dann nicht so sehr als gesetzliche Pflichtaufgabe (KonTraG etc.) verstanden würde? Könnten Risikoidentifikation, Risikobewertung und -steuerung damit näher an den Prozess der Zielsetzung und Zielerrei-

chung rücken? Könnten dann Risiken bewusster als potenzielle Abweichungen und Ergebnisgröße verstanden werden?

Gleißner: Eine **Stärkung des Risikobewusstseins** ist sicherlich hilfreich, vor allen Dingen, wenn Risiko nicht mehr alleine negativ verstanden wird, sondern als Überbegriff von Chance und Gefahr. Unternehmerische Tätigkeit ohne Risiko geht nicht. Für einen Bewusstseinswandel ist aus meiner Sicht besonders wichtig klarzustellen, dass fundierte Informationen über Risiken speziell bei den strategischen unternehmerischen Entscheidungen, wie Investitionen oder Digitalisierungsstrategien, zu berücksichtigen sind.

Biel: Können Sie uns hierzu als Hochschullehrer einiges zum Forschungsstand vermitteln?

Gleißner: Die empirische Forschung zeigt klar, dass Unternehmen, denen es gelingt, ihr Ertrags-Risiko-Profil zu verbessern, **nachhaltig erfolgreicher sind**. Dies zeigt sich auch in einer überdurchschnittlichen Börsenkurs-Entwicklung. Eine Verbesserung der Fähigkeit im Umgang mit Risiken muss als Werttreiber und Erfolgsfaktor des Unternehmens verstanden werden.

Biel: Als „Bücherwurm“ möchte ich kurz auf die Fachliteratur zu sprechen kommen, zumal Sie auch ein erfolgreicher Autor sind. Werfen wir einen Blick auf zahlreiche Lehrbücher, kann man den Eindruck gewinnen, Risikomanagement bestehe im Wesentlichen aus zu erfüllenden gesetzlichen Anforderungen, Methoden, Instrumenten und viel Mathematik. Entspricht dies der Praxis? Wo bleiben z. B. die psychologischen Komponenten, zumal sich die BWL ver-

Infobox 1

Beispielhafte Themen des Risikomanagements – zugleich Forschungs- und Tätigkeitsgebiete unseres Interviewpartners

Entwicklung von Methoden für eine simulationsbasierte Risikoaggregation – z. B. für die Vorbereitung von Management-Entscheidungen („Strategiebewertung“) und Value Investing. Schaffung von spezielle Bewertungsverfahren, die Insolvenzsrisiken berücksichtigen und ausgehend vom aggregierten Ertragsrisiko risikogerechte Kapitalkosten ableiten, statt auf Aktienrenditeschwankungen (wie beim CAPM) zu basieren („Risiko-Wert-Modelle“ mit „unvollkommener Replikation“).

mehrt der Verhaltensorientierung öffnet und sich die Wirtschaftspsychologie u. a. mit dem Risikoverhalten befasst.

Gleißner: Der Blick in die Lehrbücher und auch andere Fachveröffentlichungen zeigt meines Erachtens ein sehr unterschiedliches Bild. Wir haben gerade im **Finanzrisiko-Bereich** Publikationen, die tatsächlich den Eindruck eines Lehrbuchs für angewandte Mathematik machen. Auf der anderen Seite gibt es tatsächlich auch noch Risikomanagement-Bücher, die sich kaum mit Wahrscheinlichkeitsverteilungen befassen und sogar die zentrale Stellung der Risikoaggregation und der Monte-Carlo-Simulation nicht thematisieren.

Biel: Bitte lassen Sie mich an dieser Stelle nachhaken und das Thema etwas drehen. Worin sehen Sie denn die zu erfüllenden Anforderungen im Risikomanagement? Was sollte entsprechend vermittelt werden?

Gleißner: Die Wahrheit ist, dass Risikomanagement als Querschnittsfunktion ein sehr **breites Fach- und Methodenwissen** benötigt. Man braucht natürlich Kenntnisse über das **Geschäftsmodell** und die Strategie des Unternehmens, aber eben auch fundierte Kenntnisse in quantitativen Methoden. Ergänzend sind aufgrund der hier erläuterten „Risikoblindheit“ **psychologische Kenntnisse** hilfreich.

Biel: Und wie sieht es mit der Mathematik aus?

Gleißner: Am unpopulärsten erscheint sicherlich der Bedarf an mathematischen Kenntnissen. Mathematik ist aber im Risikomanagement unverzichtbar. Risiko ist letztlich ein Wahrscheinlichkeitskonstrukt und durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen zu beschreiben. **Ohne Mathematik kein vernünftiges Risiko-**

komanagement. Aber nur Mathematik gewährleistet eben auch kein gutes Risikomanagement.

Biel: Wir haben uns gefragt, ob wir ein verbessertes Risikobewusstsein brauchen, um die Wirksamkeit des Risikomanagements zu steigern – und dazu mit unserem Dialog einige Impulse gegeben. Was möchten Sie hierzu unseren Leserinnen und Lesern noch mit auf den Weg geben?

Gleißner: Um in einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft den Erfolg Ihres Unternehmens nachhaltig zu sichern, fragen Sie sich zunächst, bei welchen unternehmerischen Entscheidungen **welche Art von Risikoinformationen** erforderlich sind. Risikomanagement nutzt natürlich nichts, wenn die Risikoinformationen nicht in Entscheidungen einfließen.

Biel: Da haben wir es doch noch mit der Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Manager zu tun.

Gleißner: Ja, so ist es. Dieser Gedanke, den ich gerade ausgeführt habe, ist weitgehend identisch mit den gesetzlichen Anforderungen aus **§ 93 AktG**, denen zufolge zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht der Unternehmensführung „angemessene Informationen“ bei der Entscheidungsvorbereitung benötigt werden – und dies sind bei Entscheidungen unter Risiko natürlich insbesondere Informationen einer entscheidungsvorbereitenden Risikoanalyse.

Biel: Wollen Sie daraus eine Aufforderung, ein Paradigma ableiten?

Gleißner: Unternehmen müssen sich vor einer Entscheidung mehr mit den Risiken befassen, die sie durch diese eingehen. Es reicht nicht, sich nur mit Risiken zu befassen, denen das Unternehmen bereits ausgesetzt ist. Dies ist der Kern des Paradigmas eines **„entscheidungsorientierten Risikomanagements“**.

Biel: Ich möchte abschließend einige Eindrücke und Erkenntnisse aus diesem Dialog und aus dem Austausch mit Ihnen, Herr Prof. Dr. Gleißner, **thesenartig zusammenfassen:**

- Risiken ergeben sich aus der Unsicherheit der Zukunft und aus unvollständigen Infor-

mationen über relevante Sachverhalte. Risiken sind damit elementarer Bestandteil jeder unternehmerischen Betätigung.

- Risikomanagement ist Teil des Erfolgsmanagements der Unternehmen.
- Risikomanagement betrachtet die Ebene hinter Zahlen, Planungen usw., stuft ihre Verlässlichkeit und Sicherheit ein.
- Risikomanagement ist Ausdruck von Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit.
- Die Digitalisierung erhöht Bedeutung und Dringlichkeit des Risikomanagements.
- Die Digitalisierung stellt neue Fragen und Aufgaben, verändert aber weder Risikomanagement noch Controlling grundsätzlich.
- Angesichts der wachsenden Fülle von Informationen kommt es weniger auf die Menge, sondern vielmehr auf die Risiko-Relevanz an.
- Das Zusammenrücken von Risikomanagement und Controlling ist eine zentrale Aufgabenstellung.
- Eine besondere Aufgabe des Risikomanagements ist die Risikoaggregation, dabei kommt der Monte-Carlo-Simulation besondere Bedeutung zu.
- Erfolgreiches Risikomanagement bedarf guter Geschäftskennntnisse, erfordert fundiertes Fach- und Methodenwissen sowie gesicherte Mathematikkenntnisse.
- Risikomanagement bezieht sich sowohl auf die bereits vorhandenen Risiken als auch auf die potenziellen Risiken aus Planungen und Entscheidungen.
- Die risikogerechte Bewertung ist eine wesentliche Aufgabe und Anforderung.
- Letztlich kommt es darauf an, aufmerksam und bewusst mit Risiken umzugehen, ein hohes Risikobewusstsein zu entwickeln und nicht risikoblind zu sein oder zu werden.

Zu guter Letzt ist es eine besondere Verpflichtung, Ihnen Herr Prof. Dr. Gleißner herzlich zu danken – auch im Namen unserer Leserinnen und Leser, des Herausgebers und der Redaktion – für Ihre wertvollen Hinweise und Ausführungen. Ich habe Ihnen und auch Ihrem Büro persönlich vielmals zu danken für die enge und angenehme Zusammenarbeit. Es hat viel Spaß gemacht und war bereichernd, mit Ihnen dieses Interview zu führen und mit Ihnen über Risikomanagement diskutieren zu dürfen. ■

Infobox 2

Informationsservice unter
<http://www.werner-gleissner.de/>

- Publikationen (Bücher und Fachartikel)
- Literaturempfehlungen
- Klausuren mit Lösungsskizzen
- Linksammlung

DER STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **31. Januar 2019**.

ZIELGRUPPE CONTROLLING

HR-Controller (m/w/d)

Deutsche Leasing Gruppe,
Bad Homburg vor der Höhe

Job-ID 009228720

Finanzleitung (m/w)

Condrops e.V., Zentralverwaltung
in München, München

Job-ID 009248546

Master Data Specialist (m/w)

Crown Gabelstapler GmbH & Co. KG,
Feldkirchen

Job-ID 009245919

Projektmanager

**Strategie- und Unter-
nehmensentwicklung (m/w)**

Chemische Fabrik Budenheim KG,
Budenheim

Job-ID 009248191

Controller (m/w)

MVV EnergySolutions GmbH,
Mannheim

Job-ID 009245969

Head of Tax & Accounting (m/w)

vwd GmbH, Frankfurt am Main

Job-ID 009233356

Controller (m/w)

CG Chemikalien GmbH & Co. KG,
Laatzten bei Hannover

Job-ID 009246370

Wirtschaftsingenieur Technisches Asset Management/Kaufmänni- sche Steuerung Energieerzeugung (m/w/d)

Städtische Werke Energie + Wärme
GmbH, Kassel

Job-ID 009163469

Teamleiter Controlling Fleet Finance (m/w/d)

TUI Business Services GmbH,
Hannover, Luton (Großbritannien)

Job-ID 009162231

Senior (m/w/d) Audit Analytics - Financial Engineering

Deloitte, Frankfurt am Main

Job-ID 008883148

Prozessmanager (m/w) internationale Expansion

McFIT GMBH, Berlin

Job-ID 009244097

Senior Controller (m/w)

Knauf Insulation GmbH,
Bernburg

Job-ID 009245601

Job-ID eingeben und bewerben!

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



Sie möchten eine Stellenausschreibung aufgeben?

Ihr Ansprechpartner:

Michaela Freund

Tel. 0931 2791-777

stellenmarkt@haufe.de

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



Smart Factory – planen mit dem digitalen Kostenzwilling

Kostenmanagement von Equipments und Shop-Floor-Prozessen

von Jürgen Bauer

In der Smart Factory zielt die wirtschaftliche Optimierung auf die Geräteebene im Shop Floor [1]. Der Smart-Factory-Ansatz beruht dabei nach [2] „... auf der Vernetzung von Maschinen, Lagersystemen und Betriebsmitteln als so genannte Cyber Physical Systems (CPS). Diese umfassen intelligente Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel, die eigenständig Informationen austauschen, Aktionen auslösen und sich gegenseitig selbstständig steuern“.

Die Controlling-Aktivitäten sind folglich in den Shop Floor und die dort zunehmend installierte Kommunikations- und Informationstechnik auszudehnen. Dies betrifft insbesondere die Kostenrechnung, die häufig noch ein Abbild der klassischen Aufbauorganisation und der daraus abgeleiteten Kostenstellen ist (Legacy-Kostenrechnung). Zielobjekte in der Smart Factory sind Equipments als Planungs- und

Kontrollobjekte (cost to equipment), die am Equipment orientierte Bezugsgröße (equipment activity), die Beschäftigungsplanung (equipment activity planning), die Verbrauchs- und Kostenplanung (resources and cost planning) und das Berichtswesen (cost reporting) mit Abweichungsermittlung. Die zunehmende vertikale Integration, verbunden mit der Einbeziehung ganz neuer Komponenten in den Informationsaustausch durch IP- und MAC-Adressierung des Equipments, erfordern eine Orientierung der Planung und Kontrolle an diesen Objekten. Das Mengengerüst der traditionellen Kostenrechnung wird dabei durch die Vielfalt der Fertigungsabläufe und der Equipments herausgefordert [vgl. 9]. Funktional und an der Aufbauorganisation des Unternehmens orientierte Kostenrechnungssysteme und die daraus resultierenden Umlage- und Verteilungsverfahren sind hier ungeeignet. Insbesondere

die dort praktizierte hohe Granularität steht dem Einsatz in der Vielfalt der Smart Factory entgegen [vgl. 3,4].

Objektorientierung der Kostenrechnung [vgl. 3,5] verwendet erprobte Prinzipien zur wirtschaftlichen Gestaltung von Softwaresystemen. Nach [5] geht es darum, dass „... die relevanten Beziehungen zwischen kostenverursachenden Objekten flexibel erfasst und damit eine wesentlich verursachungsgerechtere Kostenverrechnung ermöglicht (wird)“. Die objektorientierte Kostenrechnung geht statt von Kostenstellen von einzelnen Kostenplätzen aus, ist also eine Kostenplatzrechnung [vgl. 6]. Dies entspricht der Struktur vernetzter unterschiedlicher Equipments in der Smart Factory.

Kosteninformationen sind die Basis von Verfahrensentscheidungen im Prozessablauf. Nur

das wirtschaftlich effektive Zusammenwirken von Equipment und Prozess sichert das Bestehen im Wettbewerb. Zu IP-fähigen Geräten passen dabei keine zeitversetzten Kosteninformationen. Die gerne zitierte Vision, das Werkstück solle den nächsten Arbeitsschritt selbst festlegen, bleibt ohne online und im Equipment selbst verfügbare Kosteninformationen realitätsfern. Man benötigt Verfahrenskosten, die der geringen Granularität des Equipments angepasst sind.

Entscheidungen zum wirtschaftlichen Design von Produkten (wirtschaftliches Konstruieren) bedürfen gleichfalls niedrig granularer Kosteninformationen. Beispielhaft ist der Vergleich von unterschiedlichen Formvariablen des Designs und ihre Auswirkung auf den Verformungsprozess oder die Gestaltung eines Presswerkzeugs.

Zielvision ist ein über die IP-Adressierung schnell auswertbarer digitaler Kostenzwilling [vgl. 2] und ein Prozess, der die für wirtschaftlich optimale Verfahrensentscheidungen notwendigen Kostendaten selbst generieren kann. Beschrieben wird hier ein IT-gestützter Weg zur Erzeugung von Kostenzwillingen mit Hilfe einer IoT-Kostenrechnung, realisiert auf einer heute verbreiteten Open-Source-IT-Struktur. Für jedes gewählte Equipment wird mit den Methoden der Plankostenrechnung ein digitaler Kostenzwilling erstellt und unternehmensweit verfügbar gemacht (vgl. [Abbildung 1](#)).

Der Kostenzwilling repräsentiert alle wirtschaftlich planungsrelevanten Daten, hier über reine Kostendaten hinausgehend.

Grenzen der Unternehmenskostenrechnung

Konventionelle Kostenrechnungssysteme arbeiten häufig mit Sekundärkosten aus Umlagen [5,6,8]. Sie sind in einer auf schnellen Informationsaustausch angewiesenen Gerätewelt weder zeitlich noch inhaltlich aussagefähig. Der bekannte Verursachungs-Bias durch Aggregation unterschiedlicher Geräte in einer Kostenstelle verfälscht die Kalkulationen und die Kostenkontrolle. Objektorientierung kann zwar begrenzt auch in der Unternehmenskostenrech-

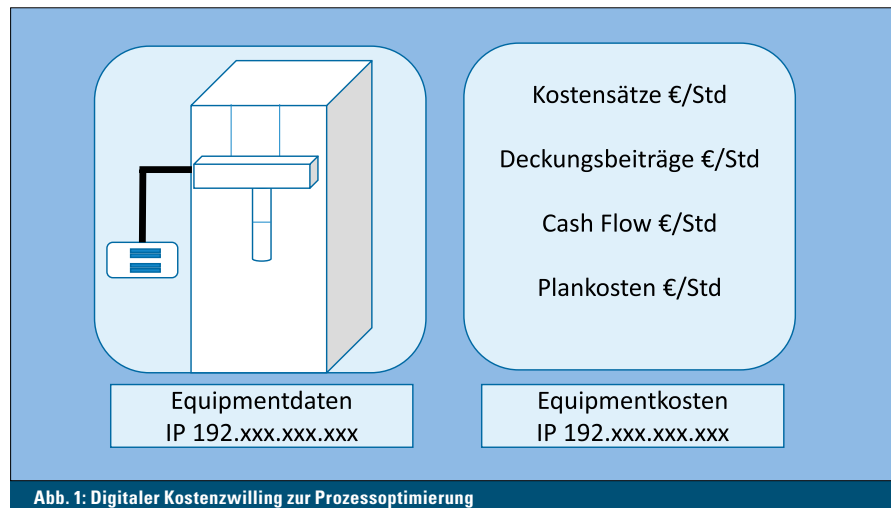


Abb. 1: Digitaler Kostenzwilling zur Prozessoptimierung

nung hergestellt werden, indem jeder größeren Maschine bzw. Anlage eine eigene Kostenstelle zugeordnet wird. Diese Kostenplatzgliederung ist verbreitet (siehe die Maschinenstundensatzrechnung zur Kalkulation). Beschäftigung, Verbräuche und Kosten werden dann pro Kostenstelle geplant und Istwerte erfasst. Die Kostenstellen-Maschinenidentität kann dann als Maschinenplankostenrechnung bezeichnet werden, realisiert z. B. auf der Basis von SAP® ERP, wie in [8] beschrieben. Sie stößt aber bei der Vielzahl von Equipments in der Smart Factory rasch an ihre Grenzen. Die vielfältigen, wenig standardisierten Einzelplanungen verhindern zudem einen Einsatz der klassischen Kostenrechnung in der Smart Factory.

Gestaltungsmerkmale einer IoT-Kostenrechnung

Aktualität, Verursachungsgerechtigkeit, Standardisierung, Algorithmierung, Transparenz und Vernetzung sind herausragende Merkmale einer IoT-Kostenrechnung. **Aktualität** stellt sicher, dass Kosten als Basis von Entscheidungen verwendbar sind. **Verursachungsgerechtigkeit** ist ein klassischer Anspruch an jede Art von Kostenrechnung, erkennbar in der Ableitung von Kosten und Ertrag aus dem Mengengerüst der unterlegten Ressourcen und Prozesse und in der Fokussierung auf das einzelne Equipment im Sinne einer geringen Granularität. **Standardisierung** bedeutet eine Eingrenzung des Planungsgerüsts auf bestimmte Kostenarten, Rechenformeln und Planungstechniken. Diese Forderung begünstigt die Anwendung von Data Warehouses im Sinne eines

„one single point of truth“ für die verarbeiteten Daten. **Algorithmen** ermöglichen es, Kosten aus dem Mengengerüst der Prozesse automatisch abzuleiten, ohne dass zeitaufwändige Abstimmvorgänge oder Interpretationen notwendig sind. Beispiele sind die bekannten Formeln zur Ermittlung der Abschreibungs- oder Zinskosten aus dem Anschaffungs- bzw. Wiederbeschaffungswert [8]. Kosteninformationen müssen jederzeit rekonstruierbar sein. Nur mit dieser Transparenz (cost tracking) erhalten sie ihre Plausibilität. **Vernetzung** bedeutet den ubiquitären Zugriff auf Kosteninformationen über Internet und Intranet.

Eine IoT-Kostenrechnung fokussiert sich auf die Interaktion zwischen Umgebungsdaten („Betriebsdaten“) eines Geräts (Ressource, Equipment), den Gerätedaten selbst und der Kosten, die dieses Gerät pro Zeiteinheit verursacht, den Prozessen (Fertigungsprozesse, Dienstleistungsprozesse), die dieses Gerät belegen und deren Prozesskosten. Ressourcen und Prozesse bilden das Mengengerüst für Kosteninformationen, die jeweils pro Handlungsobjekt abrufbar sind, also für Geräte, Prozesse, Produkte, Kostenstellen. Methodisch erbt die IoT-Kostenrechnung die Planungs- und Kontrollmethoden der flexiblen Plankostenrechnung. Beschäftigungs-, Verbrauchsplanung und Kostenplanung gehören zum geforderten Funktionsumfang wie auch Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleiche.

Diese Methodenkongruenz sichert die Integration in eine bestehende Plankostenrechnung (Unternehmenskostenrechnung), wie sie beispielsweise auf der Basis von SAP® ERP CO®

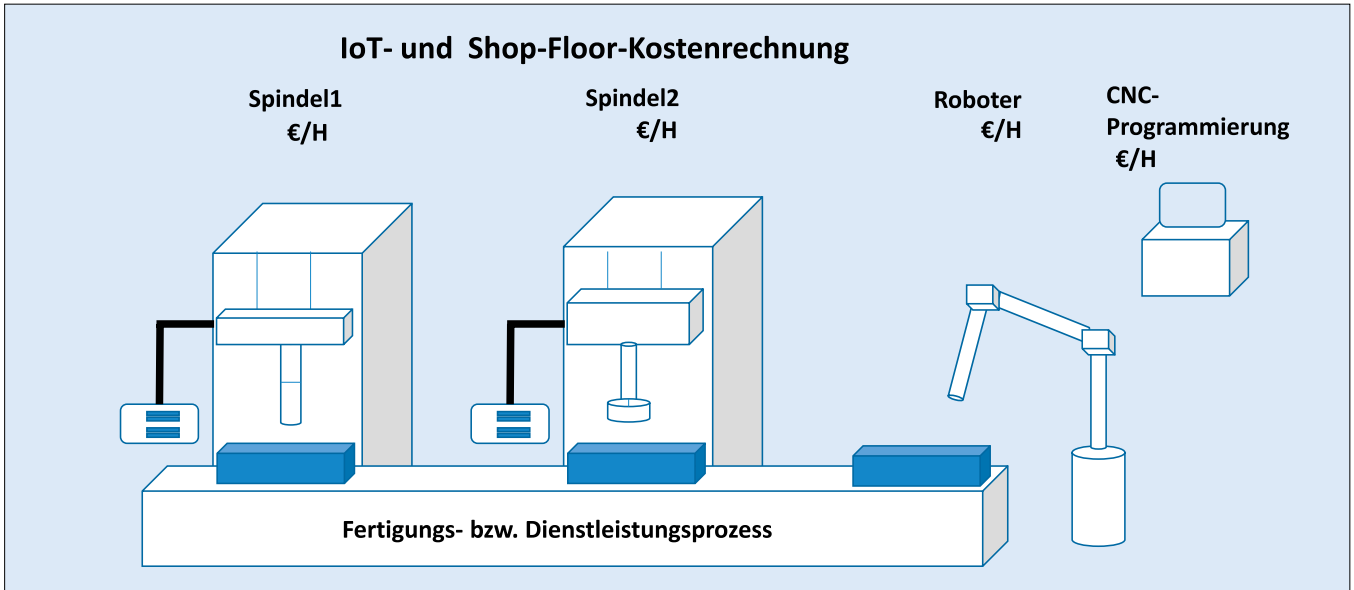


Abb. 2: Kostenzwillinge einer Komplexanlage (Beispiel Flexibles Fertigungssystem)

realisiert ist [8]. Die IoT-Kostenrechnung dient zur kostenmäßigen Evaluation komplexer Anlagen wie auch einzelner Komponenten, die in der Unternehmenskostenrechnung aufgrund der hohen Granularität mehr oder weniger als Black Boxes behandelt werden.

die relevanten Equipments *Spindel 1, Spindel 2, Handhabungsroboter, CNC-Programmierplatz* unterschieden werden. Die Planungsprozesse zu dieser Anlage sind in [8] als SAP® ERP-Anwendungen umfassend dargestellt.

pauschal pro Einheit des Prozesses ermittelt. Kostentreiber (Cost Driver) ist meist die Anzahl der Dienstleistungen (Anzahl Fertigungsaufträge, Anzahl der Faktura usw.). Die Ressourcenkosten stehen nicht im Fokus der Prozesskostenrechnung [vgl. 6]. Infolgedessen liegt deren Anwendung mehr bei kapitalarmen Verwaltungsprozessen.

Am Beispiel eines komplexen flexiblen Fertigungssystems (vgl. Abbildung 2) können u. a.

Wie grenzt sich eine IoT-Kostenrechnung gegenüber der Prozesskostenrechnung ab? In letzterer werden die Kosten eines Prozesses

Betriebsdaten-201804 Ber: Motorblockfertigung											
ID JJJJV	Zinssatz %	Strompr €/kwh	Raumk Jahr qm	Lohn/GehNbk %	Restgeko €/Std						
201804	4.00	0.10	100.00	70.00	12.00						
Variatoren %											
Abschr%	Zins%	Insta%	Raumk%	Hilfsm. %	Stromk%	Lohn/Geh%	Lohn/GehNbk%	ITKos%	Restg%	Erfassdat	
10	0	90	10	90	70	90	90	70	10	02-02-2018	
Objektdaten											
ObjektID	Gruppe	Bez ObjektID	Klass	KoststID	Anjahr	Anwert	Wbwert	Zins	Leist.		
1720	2233	CNC Programmierplatz	4444	0	2015	40000	40000	4.00	2.00		
Strom	Nutzd	Flaeche	Raums.	Planausl	Kapazit	Lohn/Gehsatz	Lohn/GehNbk	Hilfsm.	Instandf	ITKost	Restgem
0.10	4.00	4.00	100.00	1200	1200	50.00	70.00	0.00	4.00	2.00	12.00

Abb. 3: Ressourcendaten CNC-Programmierplatz mit Bereichsdaten (oben)

Daten 471199 Flexibles Fertigungss. Spindel								
ObjektID	Obj.gruppe	Bezeichnung	Klassif	Koststelle	Anjahr	Anschwert	Wbschwert	Nutzd J
471199	2222	Flexibles Fertigungss. Spindel	4444	802	2014	120 000	120 000	8.00
Flaeche qm	Leist KW	Planaus h	Kapazit h	Lohn/Geh €/h	Hilfsm. €/h	Instfak %	ITKost €/h	
30.00	25.00	2400	2400	25.00	6.00	4.00	2.00	

Abb. 4: Ressourcendaten Spindel 1

Die IoT-Kostenrechnung stellt die Ressource (Equipment) in den Mittelpunkt. Auf der Grundlage der Gerätekosten werden die Prozesskosten geplant. Die Ressourcenkosten bestimmen über die Belegungszeit die Prozesskosten. Coenenberg et al. [6] sprechen hier vom Time Driven Activity Based Costing mit dem Zeitbedarf eines Prozesses als dominierender Bezugsgröße. Dieses Time Driven Activity Based Costing erlaubt auch die Abbildung komplexer Prozesse, wie sie in der Smart Factory existieren [6]. Dieser Ansatz wird auch für die hier beschriebene IoT-Gerätekostenrechnung übernommen.

In der Beschäftigungsplanung verursachen vielfältige Beschäftigungsgrößen (Bezugsgrößen) einen hohen zeitlichen und personellen Aufwand. Standardisierung beschränkt sich daher auf die Nutzungszeit eines Geräts als primären Beschäftigungsmaßstab. Für jeden Prozessschritt gilt dann

$$\text{Nutzungskosten} = \text{Nutzungszeit} \times \text{Kostensatz des Equipments}$$

Die Addition der Nutzungskosten ergibt die Kosten eines Prozesses.

Verursachungsgerechtigkeit bedingt eine Kostenspaltung. Eine besondere Rolle bei der bekannten Fixkostenproblematik spielen die Leerkosten durch Unterbeschäftigung eines Geräts. Sie sind regelmäßig zu beurteilen und triggern Maßnahmen zur besseren Fixkostendeckung [vgl. 8]. Standardisierte Kostenarten erleichtern die Algorithmierung der Kostenplanung. Eine Beschränkung auf die wertmäßig gewichtigen (A- und B-Kostenarten) vereinfacht die Planung und deckt die Kostenverursachung weitgehend ab [8]. Die Kostenplanung selbst sollte weitgehend schematisiert erfolgen. Der Deckungsbeitrag einer Anlage geht

von der Prämisse aus, dass die ermittelten Vollkosten auf einem fiktiven Markt zu Erlösen sind. Dem steht kein Markterlös gegenüber, es handelt sich somit um einen Verrechnungs-Deckungsbeitrag. Die Plankosten sind auf die Auslastung zu beziehen und ergeben den vollen bzw. Teilkostensatz, mit dem die Prozessdauer zu bewerten ist.

Einflussfaktoren der Gerätekosten

Hier sind zunächst die technischen und organisatorischen Daten des Geräts zu betrachten, im Beispiel der in Abbildung 2 gezeigte CNC-Programmierplatz (Abbildung 3). Umgebungsdaten (Bereichsdaten) werden nicht gerätespezifisch, sondern für einen gesamten Bereich geplant. Dies betrifft die Preise für Energie bzw. Strom und die in den Restgemeinkosten zusammengefassten Positionen (wie Kosten der Einsatzplanung). Da eine parallele Voll- und Teilkostenrechnung angestrebt wird, sind Variatoren für die Kostenspaltung anzugeben [vgl. 6]. Deren Werte sind unternehmensindividuell festzulegen. Beispielsweise durch die Frage, wieviel der Kosten bei Planauslastung fix und wieviel variabel sind. Der variable Anteil ergibt den Variator (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 4 zeigt die Gerätedaten der in Abbildung 2 dargestellten Zerspanungseinheit (Spindel).

Eine entscheidende Bestimmungsgröße der Kosten ist die Planauslastung des Geräts. Sie ist Ergebnis einer qualifizierten Schätzung aufgrund der Auftragsprognose, verifiziert durch Sensordaten aus der Vergangenheit. Die IoT-Kostenrechnung differenziert die Kostendaten für alle relevanten Equipments. Der digitale

Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!



Den Zugang zum Online-Bereich des Controller Magazins finden Sie unter

www.controllermagazin.de

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

Ihr Controller Magazin Team

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins, der Risk Management Association e.V. und des Bundesverbands der Ratinganalysten e.V.

Autor



■ Prof. Jürgen Bauer

ist Lehrbeauftragter an der Hochschule Fulda am Fachbereich Angewandte Informatik.

E-Mail: profbau-alt@t-online.de

Plankosten -471199-Flexibles Fertigungss. Spindel-2018		
erstellt: 06-02-2018		
Kostenart	gesamt €/Jahr	variable Kosten
Abschreibung	15000	1500
Zinskosten	2400	0
Instandhaltung	4800	4320
Raumkosten	3000	300
Hilfsm. .kosten	14400	12960
Stromkosten	6000	4200
Lohn/Gehkosten	60000	54000
Lohn/Gehnebenk	42000	37800
IT-Kosten	4800	3360
Restgemeinkosten	28800	2880
Gesamtkosten	181200	121320
Kostensatz €/Stunde	75.50	50.55
Leerkosten €/Jahr	0	gedeckte Fixkost.
DB Anlage €/Jahr	59880	bei Vollkosten

Abb. 5: Plankosten einer Zerspanungseinheit im FFS

Plankosten Masch. Gruppe -> 2222 Koart Instandh Jahr: 2018							
Masch.ID	Bezeichnung	Kostenstel	Planjahr	Planausl	Kapaz.	Plankost	Plankostvar
471199	Flexibles Fe	802	2018	2400	2400	4800	4320

Abb. 6: Plankosten Instandhaltung Maschinengruppe

Kostenwilling für die Zerspanungseinheit ist in Abbildung 5 dargestellt.

Die ausgewiesenen Leerkosten zeigen die Über- oder Unterdeckung der Fixkosten an. Da im Beispiel die Planauslastung gleich der Kapazität ist, entstehen keine Leerkosten (vgl. Abbildung 5). Die gezeigte Kostenplanung stimmt methodisch mit der Stellenplanung z. B. in SAP ECC CO® überein.

Monitoring von Auslastung und Kosten

Die Plankosten der Geräte stellen wichtige Informationen für die Ressourcenplanung dar. So zeigen die geplanten Instandhaltungskosten pro Maschinengruppe, wo Maßnahmen zur Instandhaltungsoptimierung angezeigt sind (vgl. Abbildung 6). Die Erfassung von Iststunden kann durch Sensoren am Gerät erfolgen. Damit sind die Sollkosten eines Geräts bestimmbar.

Sollkosten sind die bei der Istauslastung angefallenen Kosten, gerechnet mit den Plankostensätzen (Plankosten der Istauslastung). Ist die geplante Auslastung noch nicht erreicht, sollten die Sollkosten unter den Plankosten liegen.

Der Vergleich zwischen Istkosten und Sollkosten (Soll-Ist-Abweichung) bedingt eine Infrastruktur zur Erfassung von Istkosten, i.d.R. abgeleitet aus den Kontierungsbelegen der Buchhaltung. Istkosten werden den Kostenstellen

Soll-Istkosten €/J 802 2017				
Kostenart	Plan gesamt	Sollkosten	Istkosten	Soll-Ist Abw
Abschreibung	15000	14750	15000	250
Zinskosten	2400	2400	3000	600
Instandhaltung	4800	4080	5600	1520
Raumkosten	3000	2950	3000	50
Hilfsmittel	14400	12240	15000	2760
Stromkosten	6000	5370	5000	-370
Lohn/Gehkost	60000	51000	62000	11000
Lohn/Gehnebkost	42000	35700	44000	8300
IT-Kosten	4800	4720	3600	-1120
Restgemeinkosten	28800	28320	30000	1680
Gesamtkosten	181 200	161 530	186 200	24 670
Auslastungsdaten				
Planjahr	Planausl.	Kapazität	Istausl.	Ist/Kap%
2017	2400	2400	2000	83.33

Abb. 7: Soll-Ist-Abweichungsermittlung Kostenstelle

Prozessplan-Ablaufplan								
ProzessID	Bezeichnung	Prozessmenge	Zeiteinheit	Verrpreis/Einh	Erstell.datum			
5714	Motorblock 8 Zyl	10	min.	400.00	04-02-2018			
ProzessID 5714 geändert								
Plankosten Prozessplan 5714 Jahr 2018								
AG	GeraetID	Bezeichnung	Vorbereit.zeit	Prozesszeit	Kosten Prozessmenge	var Kosten Prozessmenge	Kosten/Einh	var Kosten/Einh
1	1720	programmieren	60.00	0.00	109.87	80.09	10.99	8.01
2	471199	zerspanen	120.00	20.00	402.67	262.29	40.27	26.23
3	668	transportieren	30.00	0.00	28.97	3.97	2.90	0.40
4	0		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	0		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mat	0				0.00	0.00	0.00	0.00
Summe					541.51	346.35	54.15	34.63
Deckungsbeitrag								365.37
op Ergebnis/Einh bei gegebener Auslastung!								345.85

Abb. 8: Beispiel Prozesskalkulation in der Produktion

zugewiesen, eine Erfassung pro Equipment ist bei der vorliegenden geringen Granularität kaum praktikabel. Das erfordert eine Zuordnung von Equipments zu Kostenstellen. Die Gesamtabweichung zwischen Istkosten und Sollkosten setzt somit eine Erfassung der Istkosten pro Kostenstelle voraus. Die sich dann ergebende gesamte Verbrauchsabweichung aus Istkosten – Sollkosten ermöglicht nach Abspaltung von nicht beeinflussbaren Abweichungen (z. B. Preisabweichungen) die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Geräteeinsatzes in der Kostenstelle. Durch die Kostenstellenzuordnung des Equipments ist eine Soll-Ist-Abweichung auch in der hier gezeigten IoT-Kostenrechnung errechenbar, z. B. wenn die Unternehmenskostenrechnung nicht über diese Funktion verfügt (vgl. [Abbildung 7](#)).

Prozesskosten

Aufgrund der Kostensätze erfolgt die Kalkulation der die Equipments belegenden Prozesse. Prozesse belegen Nutzungszeiten auf den Geräten und werden von letzteren mit Kosten belastet. Dazu bedarf es eines Prozessplans (Arbeitsplanes), der im ERP-System verwaltet wird, aber im Shop Floor an die Equipmentstruktur anzupassen ist. Der verrechnete Erlös eines Geräts (Verrechnungspreis) ist der Anteil des Markterlöses, der auf den Prozess entfällt. Bei auskömmlichen Kalkulationen sind das die Plankosten (beziehen sich auf die Planauslastung) bzw. die Sollkosten (bei Auslastungen abweichend von der vorgegebenen Planauslastung). Vorbereitungs- und Prozesszeiten definieren die Ressourcennutzung des angesprochenen

Geräts und bilden das Mengengerüst einer Kalkulation (vgl. [Abbildung 8](#)). Mit der Planung von Dienstleistungsressourcen und der sie belegenden Prozesse erfüllt sich eine Forderung, Gemeinkostenzuschläge durch verursachungsgerechtere Einzelkosten zu ersetzen (AG1 in [Abbildung 8](#)). Eine mitlaufende Prozesskalkulation ermöglicht eine additive Prozessüberwachung. Mit den Kostendaten der IoT-Kostenrechnung, gespeichert im oder transferiert zum Leitreechner einer Anlage, wird der Prozessablauf überwacht und ein Eingriff veranlasst: Ein starker Kostenzuwachs triggert z. B. den rechtzeitigen Ersatz des Werkzeugs (vgl. [Abbildung 9](#)). Leerkosten des Equipments lassen sich in der Prioritätsplanung der Instandhaltung verwenden (vgl. [2]).

Die Suche nach dem Best-Practice-Prozess [vgl. 6] erfolgt gleichfalls auf der Basis der in [Abbildung 8](#) dargestellten Prozesskalkulation. So kann z. B. die CNC-Programmierung mit anderen intern oder extern durchgeführten Programmierprozessen verglichen werden.

Im Target Costing schließt sich die Optimierung der Prozesse bzw. der mit ihnen produzierten Artikel als Folge der Zielkosten an, wobei eine Detaillierung (Dekomposition) im Verlauf des „Kostenketens“ notwendig ist [11]. F&E-Abteilungen benötigen auch hier detaillierte Kosteninformationen, die im Designprozess zeitaktuell bereitstehen müssen. In Manufacturing-Execution-Systemen (MES) enthält der detaillierte Prozessplan (bzw. Arbeitsplan) die Entscheidungslogik zur Verfahrenswahl [vgl. 2]. Beispielsweise

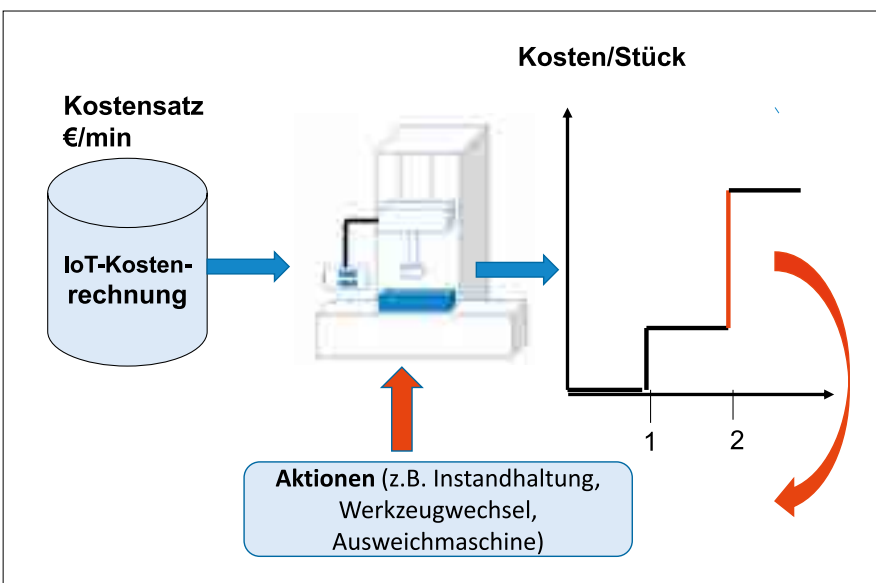


Abb. 9: Adaptive Kostenüberwachung

Cash Flow ObjektID 17202018 Jahr 2018						
ObjektID	Bezeichn	KostenstID	Planjahr	Planausi	Kapaz.	Cash Flow
1720	CNC Programm	802	2018	1200	1200	121840
Summendaten Cash Flow 2018						
Planjahr	Planauslast	Kapazität	Cash Flow			
2018	1 200	1 200	121 840			

Abb. 10: Verrechnungs-Cash-Flow (CNC-Programmierung)

Ist zu überlegen, welche Kostenvorteile ein zweiter mobiler Handhabungsroboter an der Produktionsmaschine bringt. Ferner können losgrößenabhängige Fertigungsverfahren simuliert werden. Letztlich werden hier einige der z.B. in [8] beschriebenen ERP-Funktionen auf einem niedrigen Granularitätsniveau, also höherer Genauigkeit und Aktualität vollzogen. Die Anschaffung eines Großgerätes beansprucht die Finanzmittel (Investitions-Cash-Flow). Im operativen Einsatz sollte das Gerät in der Folge einen auskömmlichen Zufluss an Finanzmitteln gewährleisten (operativer Cash Flow). Der Prozess wird damit zur Bestimmungsgröße des Finanzierungspotentials eines Unternehmens. Entscheidungen in der Smart Factory sind folglich auch unter Berücksichtigung der Finanzierungswirkung zu bewerten.

Der Cash Flow ist näherungsweise aus den Kosten des Geräts ableitbar. Diese indirekte Berechnung liefert bei Planauslastung einen Verrechnungs-Cash-Flow mit

$$\text{Cash Flow} = \text{verrechneter Erlös} - \text{zahlungswirksame Plankosten}$$

Abschreibungen und Zinsen werden hier als nicht zahlungswirksam behandelt (Finanzierung mit nicht zinstragendem Eigenkapital). Der verrechnete Erlös eines Geräts ist der Anteil des Markterlöses, der auf den Prozess am Gerät entfällt. Bei auskömmlichen Kalkulationen sind das die Plankosten (bei Planauslastung) bzw. die Sollkosten (bei Auslastungen abweichend von der vorgegebenen Planauslastung) (vgl. [Abbildung 10](#)).

Programmplanung der Leistungsprozesse

Prozesse bilden das Jahres- bzw. Monatsprogramm eines Unternehmens. Die Programmplanung ist damit Teil der Zukunftsplanung. Die monatlich auf den passenden Ressourcen zu

planenden Prozessmengen ergeben den Prozessgewinn als Beitrag zum operativen Jahresergebnis (EBIT bzw. EBT). Die Simulation der Mengen und ihre Auswirkung auf das Ergebnis ist eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensplanung.

Dazu ist die Monatsmenge eines Prozesses zu bestimmen ([Abbildung 11, Spalte 2](#)), die dann in das Ergebnis ([Spalte 7](#)) und den Deckungsbeitrag ([Spalte 8](#)) eingeht, jeweils ohne Verwaltungs-, Vertriebs- und Entwicklungskosten.

Innerhalb der strategischen Planung kommt dieser Programmplanung eine zentrale Rolle zu, erlaubt sie doch die Prognose unterschiedlicher Produktions- und Absatzszenarien. Veränderte Equipment-Eigenschaften können über die Prozesskalkulation mit Jahresbeträgen bewertet werden. Zunehmend werden rund um die Kernprozesse neue Dienstleistungs- und Serviceprozesse etabliert [vgl. 13]. Deren Wertschöpfungspotentiale erschließen sich mit der Pro-

Programmplanung 5714 Motorblock 8 Zyl 2018 Dat 05-02-2018							
Monat	Menge	Preis/Einh	Erloes/Mon	Kost/Mon	var Kost/Mon	opG/Mon	DB/Mon
1	20	400	8000	1083	692.6	6917	7307
2	10	400	4000	541.5	346.3	3458	3653
3	20	400	8000	1083	692.6	6917	7307
4	30	400	12000	1624.5	1038.9	10375	10961
5	20	400	8000	1083	692.6	6917	7307
6	40	400	16000	2166	1385.2	13834	14614
7	20	400	8000	1083	692.6	6917	7307
8	10	400	4000	541.5	346.3	3458	3653
9	30	400	12000	1624.5	1038.9	10375	10961
10	40	400	16000	2166	1385.2	13834	14614
11	10	400	4000	541.5	346.3	3458	3653
12	10	400	4000	541.5	346.3	3458	3653
Planung gespeichert							
Summendaten 5714 Motorblock 8 Zyl 2018							
Planjahr	Menge	Erloes	Kosten	var Kosten	opG	DB	
2018	260	104000	14079	9003	89918	94990	

Abb. 11: Prozessprogramm planen (Motorblock fertigen)

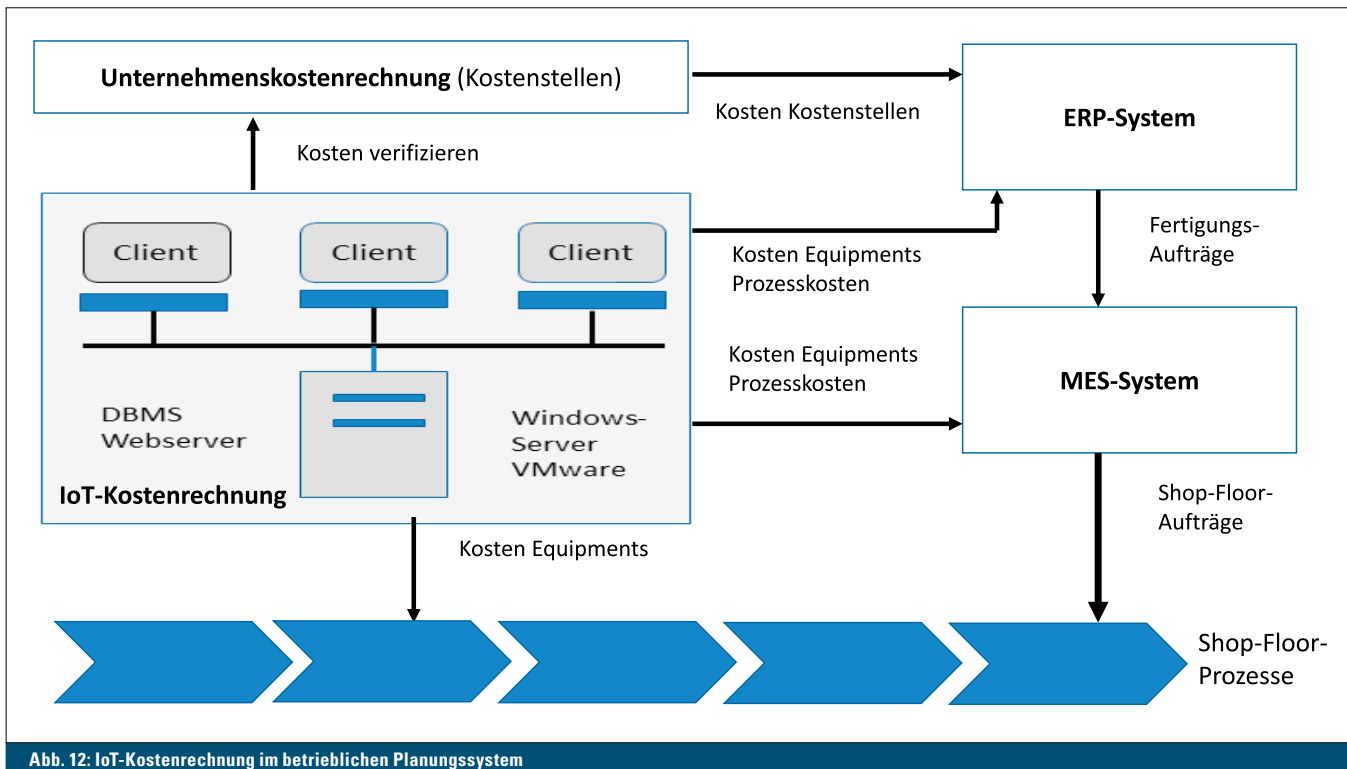


Abb. 12: IoT-Kostenrechnung im betrieblichen Planungssystem

zesskalkulation und der Programmplanung. Die in leistungsfähigen ERP-Systemen etablierte Programmplanung (z. B. SOP® in SAP ECC®) kann mit detaillierteren Daten untermauert werden. Zu erwähnen ist ferner die Bedeutung einer ressourcengestützten Prozesskalkulation für die Investitionsplanung und die Ausgestaltung von Leasingbedingungen.

Realisierung einer IoT-Kostenrechnung

Eine IOT-Kostenrechnung erweitert eine bestehende Unternehmens-Kostenrechnung mit dem dort typischen Kostenstellenbezug durch eine Ressourcensicht (vgl. Abbildung 12). Die Methodenkongruenz zwischen beiden Systemen sichert den Informationstransfer zur Unternehmenskostenrechnung. Kostenstellenauswertungen im Shop Floor erfassen Gerätekosten, Cash Flows und Deckungsbeiträge und verifizieren bzw. konsolidieren die Kostenplanung der Unternehmens-Kostenrechnung. Die aufwändige Planung in der Unternehmenskostenrechnung, oft mit einer Vielzahl von EXCEL®-Tabellen [10], wird durch eine standardisierte IT-gestützte Planung ersetzt. Die personalisierte Kontrolle der Kostenstellen erhält somit eine solidere Basis.

Im Einsatz befindliche MES-Systeme erhalten ein gering granulares Kostenrechnungssystem. Durch die IP-adressierte, ubiquitäre Verfügbarkeit können Geräte überall und jederzeit mit Kosten und Deckungsbeiträgen bewertet werden. Die Forderung nach Dezentralisierung der Kostenrechnung und modularer Kostenzurechnung [7] wird erfüllt.

Literatur

- [1] Gleich, R., Losbichler, H., Zierhofer, R.: Unternehmenssteuerung im Zeitalter von Industrie 4.0, Freiburg 2016.
- [2] Schell, O., Schmid-Lutz, V., Schocke, K.O., Stockrahm, V., Zinovieva, J.: Industrie 4.0 mit SAP: Digitale Transformation und das Internet of Things (IoT), Bonn 2017.
- [3] Steven, M., Letmathe, P.: Objektorientierte Kostenrechnung, krp 4/2000.
- [4] Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, München 2001.
- [5] Steven, M.: Handbuch Produktion, Stuttgart, 2007.
- [6] Coenenberg, A.G., Fischer, T.M., Günther, T.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, Stuttgart 2016.
- [7] Thiele, P., Munck, J.C., Riechmann, D.: Controller-Kompetenzen im Zeitalter von Indus-

trie 4.0 gezielt weiterentwickeln in Gleich/Losbichler/Zierhofer (Hrsg.), München 2016.

- [8] Bauer, J.: Produktionscontrolling und -management mit SAP® ERP, Wiesbaden 2017.
- [9] Sauter, R., Bode, M., Kittelberger, D.: Wie Industrie 4.0 das Controlling verändert, in: Gleich/Losbichler/Zierhofer (Hrsg.): Unternehmenssteuerung im Zeitalter von 4.0, München 2016.
- [10] Brück, U.: Praxishandbuch SAP®-Controlling, Bonn 2015.
- [11] Horvath, P., Gleich, R., Seiter, M.: Controlling, München, 2015.
- [12] Bauer, J., Hayessen, E.: 100 Produktionskennzahlen, Wiesbaden 2009.
- [13] Tschandl, M., Mallaschitz, C.: Controller als Treiber einer strategischen Neuausrichtung in: Gleich/Losbichler/Zierhofer (Hrsg.), München 2016.

Internetquellen:

- [14] www.iot-kostenrechnung.de
- [15] www.kennzahlenmanagement.com zur IT-Verwaltung von Kennzahlen



Should Costing

Kostenstrukturen verstehen und Optimierungspotential erkennen

von Alexander M. Swoboda

Unternehmen agieren zunehmend in einem komplexer werdenden Umfeld. **Dabei wird es immer schwieriger, die Kostenstrukturen von Lieferanten zu verstehen und Optimierungspotentiale zu erkennen.** Aber gerade hier können Produkt- bzw. Produktionskosten deutlich verringert werden. Denn der Einkauf bzw. die Cost-Engineering-Abteilungen haben durch den vermehrten Anteil an zugekauften Komponenten innerhalb der Produktfertigung eine wichtige Gestaltungsfunktion inne. Um stets den besten Preis für Zukaufteile oder Komponenten erzielen zu können, ist also ein Einblick in die Kostenstrukturen des Lieferanten unumgänglich. Möglich macht das im besten Fall eine **stimmige Kaufteilpreisanalyse**, weil dadurch Preise von Einzelkomponenten schnell, transparent und nachvollziehbar erklärt und mit vorgegebenen Zielkosten verglichen werden können.

Zielgerichtete Wertschöpfung in einem komplexen Umfeld

Unternehmen sehen sich heute in ihrer Wertschöpfungskette (vgl. [Abbildung 1](#)) mit bisher unbekanntem Herausforderungen konfrontiert. Zu diesen zählen sowohl der deutlich zunehmende Protektionismus und rückläufige Ressourcenverfügbarkeit, als auch ein schneller, technischer Wandel durch neue Technologien und Materialien. Darüber hinaus sehen sich Hersteller immer öfter einer **gesteigerten Produktkomplexität** gegenüber, die gleichermaßen aus den Anforderungen der Kunden und den weit entwickelten Möglichkeiten der Industrie resultieren. Gerade der Trend zur Digitalisierung macht es zunehmend schwierig, die Kostenstrukturen von Lieferanten zu verstehen und Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen, da Konstruktionsplanungen und Pro-

duktionsabläufe schwer einsehbar und einzuschätzen sind. Dabei bietet sich hier großes Potential, Produkt- bzw. Produktionskosten deutlich zu optimieren: Durch den hohen Anteil an zugekauften Komponenten innerhalb der Produktfertigung haben Entwicklung, Einkauf und Cost Engineering bedeutenden Einfluss auf die Kostenstruktur und damit auch auf die Profitabilität eines Produkts. Bekanntermaßen setzt sich die Produktion einer Komponente aus diversen Faktoren und Parametern zusammen. Vom Rohstoffpreis über Lohnkostentwicklung bis hin zu Logistik-Kalkulationen. Teilweise ändern sich diese Faktoren im Tages- oder Stundenrhythmus, vor allem bei Wechselkurs- und rohstoffabhängigen Herstellungsschritten. Die altbekannte Regel „Je günstiger im Einkauf, desto höher der Gewinn“ trifft also ins Schwarze. **Um stets den besten Preis für Zukaufteile oder Komponenten**

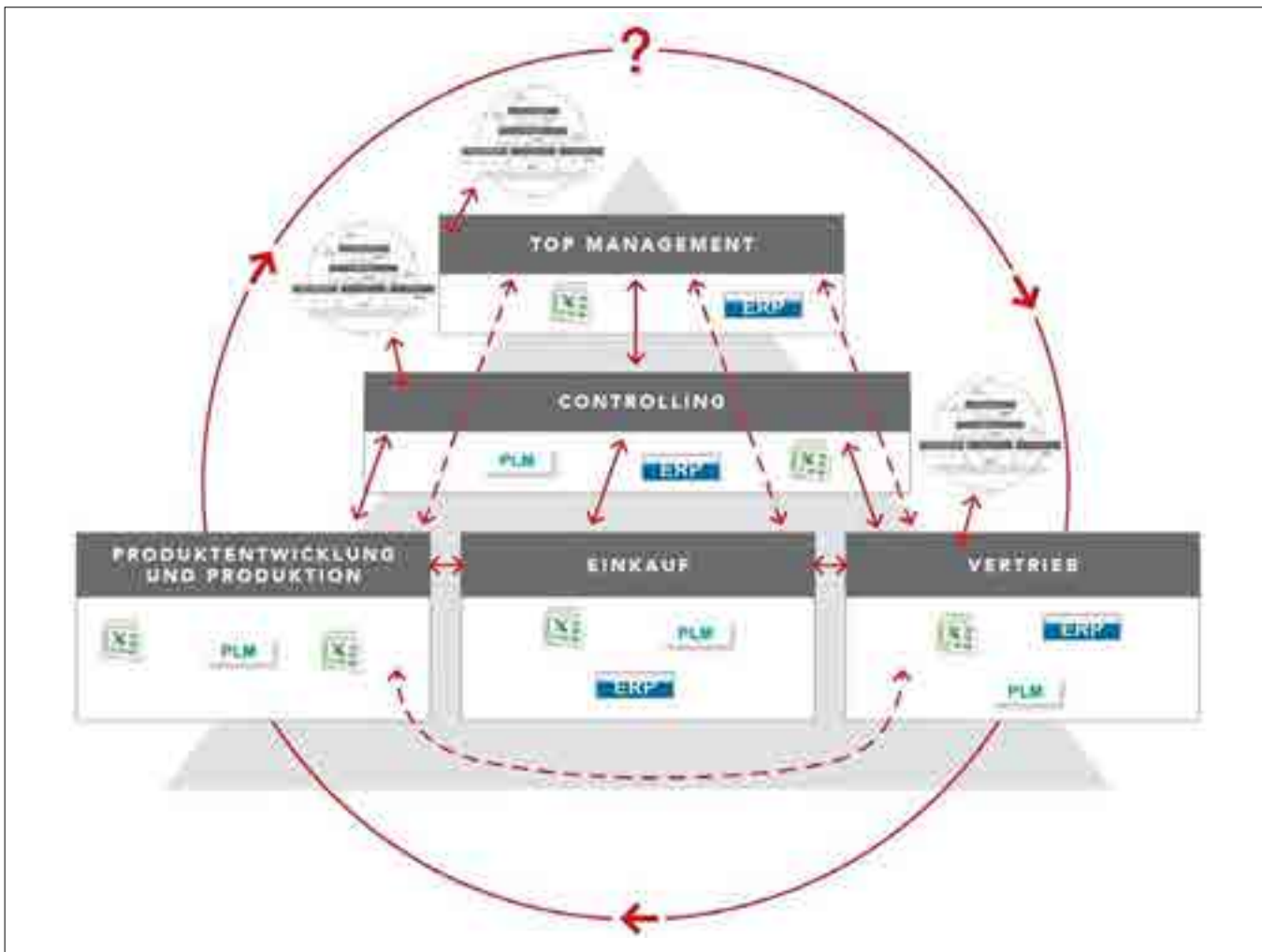


Abb. 1: Zielgerichtete Wertschöpfung findet in einem komplexen Unternehmensumfeld statt

erzielen zu können, ist also ein Einblick in die Kostenstrukturen des Lieferanten unumgänglich. Möglich macht das eine stimmige Kaufteilpreisanalyse, weil dadurch Preise von Einzelkomponenten schnell, transparent und nachvollziehbar erklärt und mit vorgegebenen Zielkosten verglichen werden können. Vorab definierte Kostenziele und erforderliche Kostenreduktionen können dadurch einfach bewertet und abgeglichen werden. Ein komplexes Umfeld stellt einer zielgerichteten Wertschöpfung bei der Beschaffung jedoch Hürden in den Weg:

- Unterschiedlichste Fachbereiche leisten einen Beitrag zur Wertschöpfung.
- Prozesse laufen teilweise standortübergreifend ab.
- Jeder Fachbereich und/oder Standort verfügt dabei über eigene Dateiformate und Systeme, die teilweise nicht kompatibel sind.
- Wissen und Erfahrung einzelner Experten bestimmen den Erfolg von Kostenoptimierungsmaßnahmen.

Ineffiziente Prozesse und Tools erschweren die Erreichung von Kostenzielen

Eine Anforderung an den Einkauf bzw. das Cost Engineering ist also unter anderem eine **analytische Vorgehensweise**, um im Rahmen der erwähnten Kaufteilpreisanalyse detaillierte Kenntnis der Kostenstrukturen von Produkten und deren Herstellungsverfahren zu erlangen.

Intransparente Kostenstrukturen bei Lieferanten

Konkrete Kostenstrukturen bei Lieferanten lassen sich nur schwer und in aufwendigen Verfahren ermitteln. Man kann dazu vor Ort eigene Datenerfassung betreiben, wie beispielsweise

- ein Audit der Produktion mit Erfassung vorhandener Maschinen,

- die Ermittlung von Gemeinkosten über die Datenerfassung von „nicht-produktivem“ Personal (Lagerarbeiter, Verwaltung, usw.),
- die Zeitaufnahme einzelner Bearbeitungsschritte in Fertigung, Qualitätssicherung oder Versand.

Zu bedenken wäre hierbei, dass eine solche Datenerfassung bei mehreren Lieferanten schon aus Kapazitätsgründen schwierig würde. De facto ist ein Lieferant auch keineswegs dazu verpflichtet, solche Audits zu akzeptieren und zuzulassen. Dies gilt, wenn er besonderes Know-how oder geistiges Eigentum bei seinen Fertigungsverfahren schützen will.

Fehlendes Know-how über die beim Lieferanten angewendeten Fertigungstechnologien

Eine besondere Bedeutung kommt bei der Bewertung zugekaufter Produkte deren Ferti-

gungskosten zu. **Kernfaktor bei der Ermittlung ist die Zykluszeit der einzelnen Fertigungsschritte.** Diese hängt von einer Vielzahl von Variablen ab, je nachdem um welches Fertigungsverfahren es sich handelt. So sind z. B. beim Spritzguss Faktoren wie Wanddicke oder projizierte Fläche des Bauteils ausschlaggebend. Bei mechanischer Bearbeitung, wie etwa dem Bohren, spielt die Dicke des Materials ebenso eine Rolle wie der Bohrdurchmesser. Derartiges Know-how ist letztlich erforderlich, um die tatsächlichen Fertigungszeiten und notwendigen Maschinen oder Qualifizierung der Mitarbeiter beurteilen zu können. Wer nicht im eigenen Unternehmen über dieselben Prozesse oder zumindest über Experten in dem Bereich verfügt, wird sich auf die Auskunftsbereitschaft des Lieferanten verlassen müssen.

Fehlende Datenbasis für zielführende Benchmarks

Ein wesentliches Kernziel ist es, den sogenannten „Best Price“ zu ermitteln. Hierzu werden für die Ermittlung der Zielkosten eines Produkts oder einer Baugruppe ideale Rahmenbedingungen angenommen. **Diese „Greenfield-Annäherung“ ermöglicht, die grundsätzlich vorhandenen Optimierungspotentiale in den Angeboten der Lieferanten zu erkennen und entsprechend zu adressieren.** Um dies zielgerichtet durchführen zu können, sind umfangreiche Datenbestände erforderlich, die für die Ermittlung der Greenfield-Szenarien herangezogen werden können. Hierzu benötigt man Informationen etwa zu den Lohnniveaus in verschiedenen Regionen der Welt, zu Anschaffungspreisen für Maschinen, Materialpreisen oder Gemeinkostenstrukturen unterschiedlicher Unternehmensgrößen. Derartige Datenbanken sind (nur) schwer aufzubauen oder mit Eigenmitteln zu recherchieren. Im Bestfall haben Unternehmen beispielsweise für den kalkulatorischen Brownfield-Ansatz über Jahre hinweg die detaillierten Angebote ihrer Lieferanten in entsprechende Excel-Dateien aufgenommen. Selten führen sie strukturierte zentralisierte Datenbanken, um dieses Wissen verfügbar zu machen. Diese Daten decken nur diejenigen Bereiche ab, die in der Vergangenheit bereits relevant waren. Neue Materialien und

Technologien oder neue Regionen sind dadurch nicht darstellbar.

Fehlende Kenntnis über die tatsächlichen Kostentreiber

Bei der Beschaffung komplexer Baugruppen sind vielfältige Fertigungsverfahren, unterschiedliche Sublieferanten oder die standortübergreifende Fertigung häufig anzutreffende Phänomene. **Je größer die Komplexität der Produkte und der zur Fertigung eingerichteten Lieferketten, desto schwieriger wird es zu ermitteln, welche Bestandteile die größten Optimierungspotentiale aufweisen.** Simple ABC-Analysen greifen erheblich zu kurz. Konzentriert sich die Optimierung (lediglich) auf die letzten Stufen im Prozess, verfehlt sie häufig das Ziel.

Um die Beschaffung komplexer Baugruppen fundiert bewerten zu können, sind detaillierte Kenntnisse des gesamten Prozesses erforderlich. Darüber hinaus sollten die eventuellen Schwächen des Prozesses bekannt sein, da Hebel an diesen Stellen besonders wirksam eingesetzt werden können.

Fehlende Integration der Lieferanten in das Kostenmanagement

Häufig betreiben Unternehmen Target Costing oder Value Engineering als interne Disziplin, um z. B. dem Einkauf Ziele für Kostenreduktionen vorgeben zu können. Hierbei wird außer Acht gelassen, dass es erforderlich ist, auch das Know-how und die Möglichkeiten der jeweiligen Lieferanten mit zu berücksichtigen. **Dies kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Lieferanten bereits zu einem frühen**

Zeitpunkt in den Prozess mit eingebunden werden. Letztlich kann eine Optimierungsmaßnahme nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn beide Partner dazu beitragen. Transparente Strukturen und offene Kommunikation über mögliche Maßnahmen sind dazu wichtige Voraussetzungen.

Keine Standardisierung im Angebotswesen auf Lieferantenseite

Wenn im Beschaffungsprozess letztlich verschiedene Lieferanten für extern zu beschaffende Bauteile angefragt werden, ist es Kernaufgabe des Einkaufs, die eingehenden Angebote zu vergleichen und unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren eine Entscheidung zu treffen. In den meisten Fällen findet die Angebotsabgabe auf Basis der individuellen Formate der Lieferanten statt. **Ein Vergleich – insbesondere der Cost Breakdowns – ist nur mit mühsamer manueller Arbeit möglich.** Gewisse Komponenten lassen sich noch relativ leicht vergleichen (z. B. Materialpreise), andere Elemente – wie Fertigungsprozesse und Fertigungskosten – können in ihrer Zusammensetzung sehr unterschiedlich dargestellt werden. Dies macht es dem Einkauf extrem schwer, die benötigten Vergleiche auf Detailebene durchzuführen. **Er kann damit nur in eingeschränkter Weise auf die jeweiligen Bestandteile des Lieferantenangebots in den Verhandlungen eingehen.**

Best Practice – Enterprise Product Costing

Um die hier beschriebenen Herausforderungen zu meistern, bedarf es einer **ganzheitlichen Managementmethode, wie z. B. dem Enter-**

Autor



Alexander M. Swoboda

ist CEO der Facton GmbH. FACTON wurde 1998 gegründet und ist an Standorten in Deutschland und USA vertreten. Seit 2006 wird das Unternehmen von Hasso Plattner unterstützt, dem Gründer und Aufsichtsratsvorsitzenden der SAP AG.

E-Mail: info@facton.com

www.facton.com

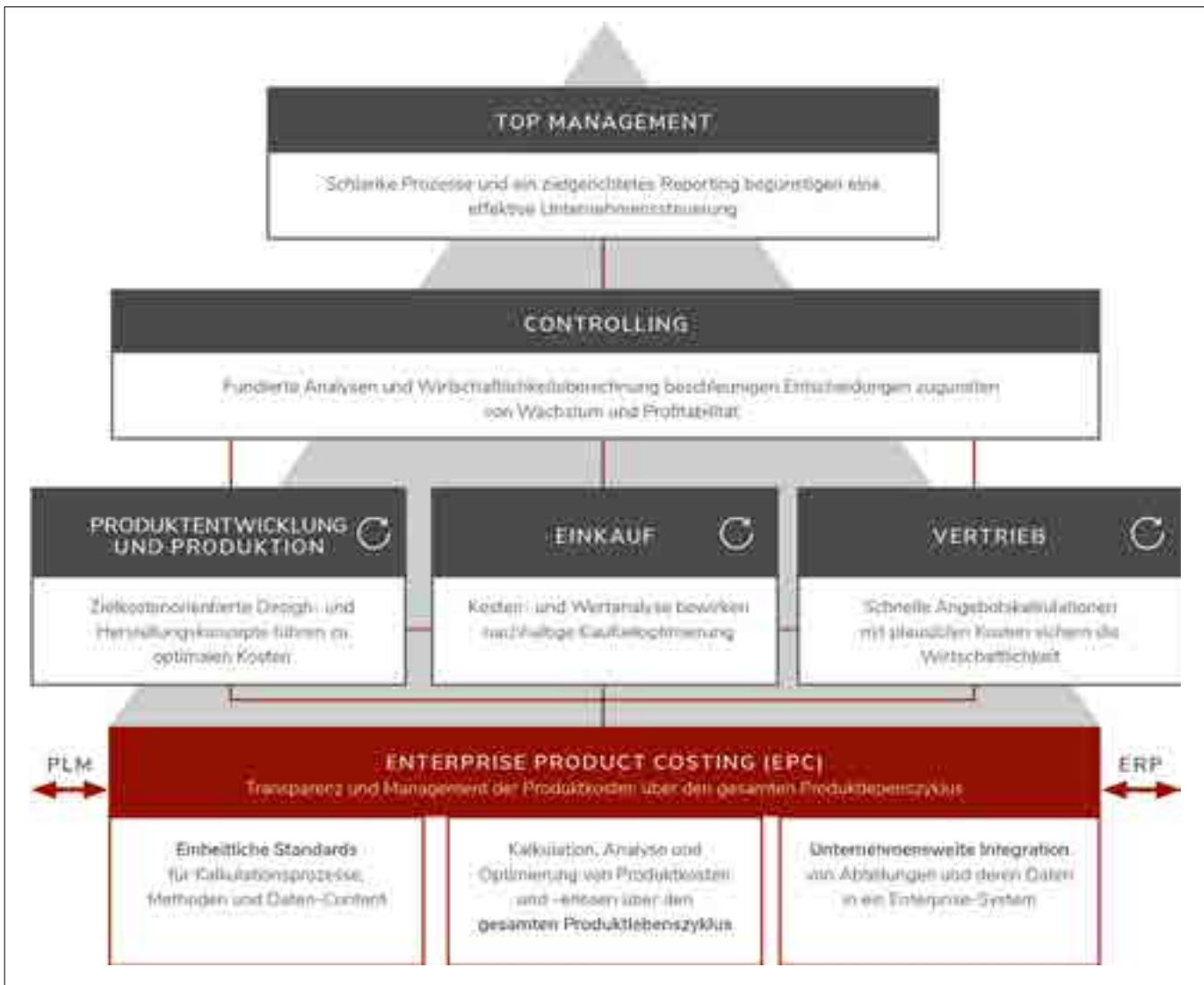


Abb. 2: Enterprise Product Costing – unternehmensweite Transparenz der Produktkosten

prise Product Costing (EPC). EPC ist eine Methode, die eine **unternehmensweit einheitliche Kostensteuerung über den gesamten Produktlebenszyklus verfolgt** (vgl. [Abbildung 2](#)). Ziel ist es, die Kosten durch eine fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit frühzeitig ab der Entwicklungsphase zu steuern. Dabei ist es essentiell, dass alle Unternehmensbereiche und -Standorte auf Basis der gleichen Daten und Methoden kalkulieren, um die Produktkosten transparent und vergleichbar zu gestalten. So können Produktideen und Innovationen hinsichtlich ihrer Kosten von Anfang an aktiv gestaltet und optimiert werden. Das Enterprise Product Costing bindet dazu alle wesentlichen Unternehmensbereiche von Entwicklung, Produktion, Einkauf/Beschaffung und Vertrieb bis zum Controlling und Top Management ein. Indem die Entwicklungs-, Produkt- und Herstellkosten über alle Phasen des Produktlebenszyklus hinweg transparent gestaltet wer-

den, treten Optimierungspotentiale klar erkennbar hervor. Um den **Wertschöpfungsanteil des Einkaufs bzw. Cost Engineerings zu erhöhen**, wird Should Costing als wichtiger Bestandteil des EPC-Ansatzes eingesetzt. Das beinhaltet die Umsetzung folgender Punkte:

Valide und nachvollziehbare Daten als Kalkulationsgrundlage

Zielkosten können entweder nach dem Greenfield-Ansatz mit validen Benchmarkwerten oder nach dem Brownfield-Ansatz mit den aus vergangenen Lieferantenangeboten oder in Audits erhobenen Daten ermittelt werden. Diese bieten eine faktenbasierte Grundlage zur Optimierung. Wichtig ist dabei, dass die zugrundeliegenden Daten valide sind und dem Vergleich mit der realen Lieferantensituation standhalten. Zudem ist Aktualität

von großer Bedeutung, insbesondere in Bereichen mit höherer Wertefluktuation (z. B. Materialpreise, teilweise Löhne). So können die Verantwortlichen der Kalkulation sicherstellen, dass veränderte Rahmenbedingungen auch in die regelmäßige Überprüfung von Zielkosten mit einfließen können.

Einheitliche und realistische Kostenmodelle

Unternehmen, die nach Potential zur Kostenoptimierung suchen, tun gut daran, besonderes Augenmerk auf alternative Fertigungsmethoden zu richten. Um hierbei möglichst belastbare Aussagen zu treffen, können sie Modelle verwenden, die eine realistische Annäherung an tatsächliche Fertigungszeiten ermöglichen. Solche Modelle berücksichtigen aktuelle Entwicklungen in der Fertigungstechnik und ermöglichen daher eine Betrachtung von Alterna-

tiven auf Basis von Fakten – auch in Fällen, in denen die konkrete Technologie evtl. nicht im eigenen Hause vorkommt oder keine Expertise und Erfahrung gesammelt wurden. Wesentliche Fertigungsfaktoren und Kostentreiber des jeweiligen Fertigungsprozesses werden im Modell transparent dargestellt. **Die Einkaufsabteilung kann auf dieser Basis mit dem Lieferanten Optionen diskutieren und entwickeln, die ggf. zu deutlichen Optimierungen der Kosten sowie Investitionen über die Lebenszeit eines Produkts führen können.**

Zielpreiskalkulation

Kernkonzept einer erfolgreich umgesetzten Kostenkalkulations-Strategie ist es, die Zielkosten über verschiedene Ebenen eines Produkts zu ermitteln und zu verfolgen. Hierbei werden unterschiedliche Ansätze wie Top-down Target Costing oder Bottom-up Target Costing verfolgt. **Top-down Target Costing** ermöglicht bereits in einer sehr frühen Phase der Produktentwicklung, ambitionierte und dennoch realistische Zielgrößen zu definieren. Diese können danach durch die verschiedenen Unternehmensbereiche verfolgt werden. Top-down Targets stellen sicher, dass Produkte in einem Rahmen entwickelt werden, der sie „vermarktbar“ macht.

Im **Bottom-up Target Costing** wird ebenfalls in einer frühen Phase der Produktentwicklung auf Basis bereits bekannter Parameter ermittelt, welche Kosten für Baugruppen und Komponenten zu erwarten sind. Auch zeigt sich dadurch, welchen Spielraum man noch ausschöpfen kann, um ein Produkt marktfähig produzieren zu können. Für den Einkauf und das Cost Engineering gewinnen beide Verfahren an Bedeutung, da sie – je nach Branche – zwischen 60 und 85 Prozent der Wertschöpfung eines Produktes beeinflussen. Je früher eine Einbindung der Beschaffungsorganisation stattfindet, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass die gemeinsam definierten Ziele auch erreichbar sind.

Abstimmung von Maßnahmen

In der Regel wird es Abweichungen zwischen den definierten Kostenzielen und den aus der Lieferkette zurückgemeldeten Angeboten geben. Solche Abweichungen können an allen Stellen der Lieferkette verursacht werden, wie beispielsweise bei der hausinternen Fertigung oder auch beim Zulieferer des Lieferanten. **Während des Produktentstehungsprozesses können diese Lücken mit geeigneten Maßnahmen adressiert und idealerweise geschlossen werden.** Hierbei kann es eine große Bandbreite an Maßnahmen im technischen wie auch im kaufmännischen Kontext geben, die zur Erreichung der Ziele herangezogen werden kann. Eine strukturierte Herangehensweise an die Sammlung, Bewertung, Umsetzung und Verfolgung dieser Maßnahmen ist hierbei essentiell, um die gewünschten Effekte zu erreichen. Über Härtegrade der definierten Maßnahmen können zusätzlich Kostensimulationen durchgeführt werden, welche die Bandbreite der möglichen Kostenoptimierung schnell und einfach ermitteln und somit frühzeitig eine Indikation über die Erreichbarkeit der Kostenziele liefern.

Umfassendes Reporting

Am Gesamtprozess der Kalkulation sind gleichermaßen diverse interne Unternehmensbereiche und auch unterschiedliche Stellen bei Lieferanten und anderen Teilnehmern in der Lieferkette beteiligt. **Diese Interessengruppen müssen zeitnah und verständlich über den jeweiligen Stand eines Optimierungs-vorhabens informiert werden.** Dadurch wird gewährleistet, dass die erforderliche Unterstützung für die erfolgreiche Umsetzung von kostensenkenden Maßnahmen erfolgen kann. Transparenz ist der Schlüssel zum Erfolg, damit potentielle Bedenken bei zu vereinbarenden Maßnahmen möglichst frühzeitig ausgeräumt werden können.

Standardisierte Berechnungsmethoden

Die grundlegende Herangehensweise eines strukturierten Planungs- bzw. Produktionsprozesses erfordert es, verschiedene Szenarien und verschiedene Lieferanten unter verschiedenen Prämissen vergleichen zu können. Dies muss in einer strukturierten und standardisierten Form erfolgen, damit auch faktisch richtige Schlussfolgerungen gezogen werden können. Dies kann nur durch eine standardisierte Methodik erfolgen, welche sicherstellt, dass jegliche Berechnung eines jeden Szenarios unabhängig von Lieferant, Kalkulator, Zeit und Ort in derselben Art und Weise erfolgt. Ist eine solche Kalkulationsmethodik nicht gewährleistet, ist ein Vergleich nicht möglich. Potentiale zur Kostensenkung können dann nicht sicher identifiziert und adressiert werden.

Umsetzung des Enterprise Product Costings mit IT-Systemen

In der Praxis wird der EPC-Ansatz mithilfe eines entsprechenden IT-Systems umgesetzt: EPC-Systeme vereinen alle Kosteninformationen des Unternehmens in einer zentralen Datenbank. Diese gewährleistet, dass alle Mitarbeiter dieselbe Datengrundlage nutzen. Dazu gehören Informationen aus Enterprise Resource Planning (ERP), Product Lifetime Management (PLM), Product Data Management (PDM), Computer Aided Design (CAD), Excel sowie externe Benchmarkdaten. Die Kostendaten werden in der Anwendung gesammelt, be- und verarbeitet sowie übersichtlich dargestellt. Damit ist eine valide, einheitliche und vergleichbare Datenbasis sichergestellt, die für fundierte Produkt- und Investitionsentscheidungen notwendig ist. **EPC-Systeme geben zudem standardisierte Prozesse, Kalkulationsmethoden, Berechnungsstandards sowie eine Bewertungslogik vor,** die ein einheitliches Kostenverständnis fördern und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleisten. ■

Zehn Jahre Controlling im Spiegel von Kolumnen im Controller Magazin

von Jürgen Weber



Vor gut zehn Jahren habe ich dem Controller Magazin angeboten, regelmäßig Kolumnen aus der Sicht eines Hochschullehrers zu schreiben, kurz gefasst, jeweils auf einer Seite. Dr. Klaus Eiselmayr, seinerzeit Chefredakteur und Herausgeber, fand die Idee gut. Das Projekt begann mit dem Heft 1/2009. Die erste Kolumne war mit „Was macht Controller erfolgreich?“ überschrieben, die zweite mit „Controller in der Krise“. Beide Überschriften haben die Zunft der Controller über ein Jahrzehnt begleitet.

Bei der ersten Kolumne ging es weniger darum, wie man „den Controllererfolg“ messen kann (ein Thema, was durchaus auch sehr spannend wäre!), sondern darum, wie sich Controller aufstellen müssen, um erfolgreich zu sein. Dies hat etwas mit „auf der Höhe der Zeit bleiben“ zu tun, ebenso wie mit einem grundsätzlichen Verständnis ihres Jobs, nämlich dem Management dabei zu helfen, das Unternehmen erfolgreich zu machen. „Controller in der Krise“ war dagegen anfangs durchaus wörtlich gemeint. Vor zehn Jahren befanden sich die Unternehmen noch mitten in der Finanz- und Wirtschaftskrise. Später ging es in vielen Kommentaren um das Risiko, dass sich die Controller zu sehr in ihrem Erfolg sonnen und Entwicklungen verschlafen, die die Zukunft der Controllerzunft bedrohen. Die letzte kürzlich hierzu verfasste Kolumne ist mit „Klare Worte“ überschrieben und bezieht sich auf ein gewisses Phlegma der Controller, was ihre Rolle in der Digitalisierung betrifft.

Inhaltlich habe ich versucht, vier grundsätzliche Themenbereiche zu pflegen. Beginnen wir mit den **praktischen Tipps**: Die erste Kolumne „Was macht Controller erfolgreich“ war dafür gutes Beispiel, als weitere sind Controller-Karrieren (2010), Involvement versus Independence

(2014) oder Zusammenarbeit von Experten und Business Partnern (2016) zu nennen. Sie basieren insbesondere auf unserem breiten empirischen Wissen, das u. a. aus dem WHU Controller Panel stammt. Viele Kolumnen haben sich mit **neuen Aufgaben** von Controllern beschäftigt: In diese Rubrik fallen etwa Corporate Governance (2009), Innovationen (2012), Green Controlling (2010 und 2015) oder aktuell Digitalisierung (2013, 2014, 2016, 2017, 2018). Ziel war es, keine neue Entwicklung zu übersehen. Ein ähnliches Motiv galt für **neue Rollen** der Controller: Hier ging es – wen wird es verwundern – insbesondere um den Business Partner (2011, 2015, 2016). Die vierte „Rubrik“, auf die ich sehr großen Wert gelegt habe, war schließlich **grundsätzlichen Perspektiven** gewidmet. Behavioral Controlling (2011), Konstruktion und Rekonstruktion von Realität (2014) und Was können Controller von Soziologen lernen? (2017) sind hierfür Beispiele.

Zielgruppe der Kolumnen sind die „werkstätigen“ Controller. Natürlich bin ich als Hochschullehrer ziemlich weit von der operativen Tagesarbeit weg, auch wenn mir diese aus vielen Gesprächen heraus nicht unbekannt ist. Insofern kann man von einer Kolumne keine 1:1-Umsetzbarkeit erwarten. Auch die angesprochenen Praxistipps tragen vielleicht nicht für jeden Controller

den Namen zu Recht. Und es ist natürlich einfach, an der Außenlinie zu stehen und gute Ratschläge zu geben. Insofern ist durchaus Selbstkritik angebracht, wie auch in der Kolumne „Verlangen wir zu viel von unseren Controllern?“ (2018) passiert. Dennoch: Wer die Kolumnen gelesen und kritisch reflektiert hat, an dem ist keine wichtige Entwicklung im Controlling vorbeigegangen, der ist nicht in die falsche Richtung geschickt worden. Viele Themen brauchen aber länger, als man von der Außenlinie her ungeduldig wahrhaben möchte. Ein aktuelles Beispiel ist das Thema Nachhaltigkeit, das gefühlt in fast allen Unternehmen von der Controller-Agenda gerutscht ist. Dennoch: Wir können dem Thema langfristig nicht ausweichen!

Als Autor bekommt man selten konkrete Rückmeldung von seinen Lesern; wenn doch, waren diese für die Kolumnen durchweg positiv. Deshalb wird es die Kolumnen auch im nächsten Jahr weiter geben. Die Themen dafür gehen nicht aus. Dafür passiert zu viel in der Praxis des Controllings. Und: In Zeiten von deutlichen Veränderungen und Unsicherheit, wie es weitergehen wird, hört man eher auf die Ratschläge eines Hochschullehrers als dann, wenn alles in gewohnten Bahnen läuft. Und von solcher Veränderung und Unsicherheit haben wir derzeit wahrlich genug!

Autor



■ Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

Geknickte Personalkostenfunktion in der Break-Even-Analyse

von Harald Wilde



Problem

Die Break-Even-Analyse (BEA) wird oft nur als „erste Näherungslösung“ (Friedl et al. 2013, S. 283) gesehen. Ein bisher kaum diskutierter Aspekt der Kritik ist die Personalkostenfunktion für Stammebelegschaften.

Ziel

Da die BEA aussagekräftig bis hin zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen sein kann (vgl. Wilde 2013, S. 222), lohnt sich eine Verfeinerung da, wo die BEA tatsächlich übervereinfacht. Ziel ist deshalb die Schaffung eines praxisingerechteren Modells, um Fehlschlüsse wegen zu enger Abgrenzung des relevanten Schwankungsbereichs beim Output (vgl. Friedl et al. 2013, S. 212) zu vermeiden.

Methode

Deduktive Erweiterung der Annahmen der BEA aufgrund induktiv gewonnener Schlüsse aus Praxisbeispielen in der Industrie.

Beschreibung

Die BEA unterstellt i.d.R. ein Einproduktunternehmen. Das ist grundsätzlich unproblematisch, wenn ähnliche Produkte auf Standard-Einheiten umgerechnet werden oder man sich bei heterogenem Sortiment dessen bewusst bleibt, dass insgesamt auch z. B. Unternehmensfixkosten zu decken sind.

Standardannahme in der Kostenrechnung ist es, Kosten teils als fix, teils als proportional (oft nur als Näherung) zum Output zu unterstellen (vgl. Wilde 2003, S. 300). Für manche Mitarbeitergruppen im Unternehmen passt das recht gut: Die Führungsebene besteht aus (hinsichtlich des Outputs) fix entlohnten Füh-

rungskräften; auf anderen Hierarchieebenen gibt es dann Aushilfen oder „Leiharbeiter“, bei denen eine kurzfristige „Freisetzung“ möglich ist. Zwischen der obersten und untersten Hierarchieebene gibt es zahlreiche Personalgruppen, deren produktive Stunden mehr oder weniger stark vom Output abhängen (v.a. Facharbeiter, Meister, aber auch Angestellte in indirekt produktiven Funktionen wie dem Einkauf). Ist dieses Personal schwer ersetzbar (z. B. wegen Erfahrungswissen in den Köpfen oder eingespielter Teams), so wird es hier als Stammpersonal definiert.

Es erscheint deshalb zweckmäßig, zwischen einer technischen Produktionsfunktion einerseits (mit zur Output-Menge proportionaler Zahl von Lohnstunden) und einer ökonomischen Kostenfunktion andererseits (mit 100 % fixen Personalkosten bei Unter-, 100 % proportionalen bei Überbeschäftigung) zu unterscheiden. Denn z. B. Fertigungslöhne verhalten sich hinsichtlich ihrer Mengenkompente, also den Lohnstunden, ziemlich genau proportional zum Output, aber das Unternehmen „bucht“ eine vertragliche oder tarifliche Arbeitszeit pro Monat – also eine „Mindestabnahme“. Deshalb also ist die ökonomische

Kostenfunktion für produktives Stammpersonal ein geknickter Streckenzug mit einem fixen Bereich bei Unter- und einem variablen Bereich bei Überbeschäftigung (vgl. Wilde 2004, S. 128; nur bei Überbeschäftigung laufen also technische und ökonomische Funktionen parallel). Dies ist eine Vereinfachung gegenüber der Wirklichkeit u. a. aus folgenden Gründen:

- Der Vollbeschäftigungspunkt ist oft nicht so genau bekannt.
- Bei Überstundenzuschlag verläuft die Gerade bei Überbeschäftigung steiler.
- Es kann Betriebsvereinbarungen mit Ober- und Untergrenze für Fertigungslöhne geben (vgl. Friedl et al. 2013, S. 203).

Wie die BEA bezüglich dieser Aspekte verbessert wird, zeigen die folgenden Empfehlungen an einem einfachen Beispiel.

Handlungsempfehlung

Sie sind z. B. Caterer und produzieren monatlich 26.000 Gourmet-Menüs zum Preis von 50 EUR/ Menü (dieser Preis wird im Folgenden als konstant angenommen). Dabei gilt die Kostenstruktur gemäß Abbildung 1 oben. Mit den Formeln der Deckungsbeitragsrechnung (vgl. Wilde 2003, S. 318f u. S. 323f; differenzierter Friedl et al. 2013, S. 332ff) errechnen sich kurzfristige

Autor



■ Prof. Dr. Harald Wilde

lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbes. Operatives Controlling und Nachhaltigkeitsmanagement an der Hochschule Stralsund.

E-Mail: harald.wilde@hochschule-stralsund.de

Vollbeschäftigungspunkt VOR Umbuchung Personal:

OUTPUT: 25.000 Menüs p.m.

Kostenart	EUR p.m. gesamt	EUR p.m. fix	EUR p.m. prop.
Material	500.000	-	500.000
Personal	287.500	-	287.500
AfA	181.000	181.000	-
Sonst. Betr. Aufw.	98.846	70.000	28.846
Zinsaufwand	116.538	30.000	86.538
	1.183.885	281.000	902.885

PUG kurzfr. 36,12 EUR pro Menü
break even 20.238,20 Menüs p.m.
Gewinn 66.115 EUR p.m.

Vollbeschäftigungspunkt NACH Umbuchung Personal:

OUTPUT: 25.000 Menüs p.m.

Kostenart	EUR p.m. gesamt	EUR p.m. fix	EUR p.m. prop.
Material	500.000	-	500.000
Personal	287.500	287.500	-
AfA	181.000	181.000	-
Sonst. Betr. Aufw.	98.846	70.000	28.846
Zinsaufwand	116.538	30.000	86.538
	1.183.885	568.500	615.385

PUG kurzfr. 24,62 EUR pro Menü
break even 22.395,50 Menüs p.m.
Gewinn 66.115 EUR p.m.

Abb. 1: Umbuchung der Personalkosten am Vollbeschäftigungspunkt

Preisuntergrenze (PUG) und Break-Even-Menge, wie in [Abbildung 1](#) dokumentiert, ferner für **26.000** Menüs ein Gewinn von 80.000 Euro.

Fazit

Sofern dieser Gewinn nach eigenen Erfahrungswerten angemessen und branchenüblich ist, muss erst mal kurzfristig nichts geändert werden: Die Produktionsmenge liegt weit oberhalb der kritischen 20.239 Menüs/Monat. Interessant wird es bei schlechterer Absatzlage, wenn bereits bei 25.000 Menüs Monatsproduktion der Übergang vom Überstunden- in den Fixkostenbereich liegt. Die vorgenommene Umbuchung der Personalkosten von „variabel“ auf „fix“ ändert natürlich nicht den Gewinn, wohl aber die Break-Even-Menge.

Geht die Nachfrage jetzt weiter zurück, so ergibt sich bei einer Kostenanpassung der (im Personalbereich nunmehr fixen) Kosten und Erlöse z. B. für einen Output von 20.000 Menüs ein Verlust von 60.808 EUR/Monat. Sollte der Break-Even-Point dauerhaft unterschritten werden, so nützt bei Stammpersonal eine Flexibilisierung etwa über Leiharbeit nichts, weil dann sozusagen das immaterielle „Humankapital“ verringert

würde; dann müssen andere Strategien wie Relaunch oder Innovationen geprüft werden.

Was ist also zu tun? Für Ihre konkrete Situation entsprechende Excel-Modelle oder (bei großen Datenmengen) Datenbanken einrichten und – sofern Sie das nicht schon bisher getan haben – realistisch analysieren, wann es kritisch wird. Zum anderen sich dessen bewusst sein, dass bei schwankendem Output (z. B. bei starkem Saisongeschäft) nur einer der beiden Break-Even-Punkte realistisch sein kann: Nämlich der Punkt, bei dem Definitionsbereich und Zahlenwert zusammenpassen. Das sind im Beispiel 22.396 Menüs/Monat, weil diese Menge auch tatsächlich im Unterbeschäftigungsbereich < 25.000 Menüs liegt.

Ausblick

Selbstverständlich ist auch dieses Modell idealtypisch und muss ggf. an Details des Praxisproblems angepasst werden. Ein entsprechendes Excel-Modell stellt der Autor gerne auf „CM live“ online zur Verfügung. Durch empirische Forschung kann dann die Häufigkeit des Auftretens derartiger Kostenfunktionen ermittelt werden.

Literatur

- Friedl, G./Hofmann, Ch./Pedell, B.: Kostenrechnung, München 2013.
 Wilde, H.: Kosten- und Leistungsrechnung, in: Pepels, W. (Hrsg.): ABWL, Troisdorf 2003, S. 293-326.
 Wilde, H.: Plan- und Prozesskostenrechnung, München/Wien 2004.
 Wilde, H.: Rechnungswesen und Unternehmenssteuerung – lästige Pflichten oder nützliche Informationen?, in: Zdrowomyslaw, N. (Hrsg.): Grundzüge des Mittelstandsmanagements, Gernsbach 2013, S. 213-227. ■

Sprecher dieser Artikelreihe:

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

Wissenschaftlicher Beirat:

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



Der Business Data Scientist

Praktische Daten-Anwendungen zum Steuern und Entscheiden in Unternehmen

von Marcus Goerke und Heiko Seif

Der Artikel zeigt auf, welche konkreten Chancen sich hinter Data Business Science verbergen und wie Unternehmen diese gezielt nutzen können. Es wird erläutert, was die besondere Kombination in der relativ neuen Rolle des Business Data Scientists ist, welche Erfolgsfaktoren für seinen Einsatz gelten, was einen guten „Business Data Scientist“ ausmacht und schließlich, mit welchem Vorgehen er Potenziale für das Unternehmen effektiv heben kann.

Data Science – ein alter Hut?

Data Science ist methodisch im Grunde nicht neu. Wissenschaftliche Problemstellungen mit großen Datenmengen wurden schon immer in dieser Spezialdisziplin gelöst. Durch die fortschreitende Rechenkapazität, die den Umgang mit Big Data deutlich einfacher und kosten-

günstiger macht, kommt diese Disziplin nun auch „im Alltag“ an. Insbesondere im Controlling – wo es ja per se um den Zusammenhang von Daten aus dem kaufmännischen Rechnungswesen und den Prozessen aus dem Business geht – steigt ihre Bedeutung enorm an.

Data Science im Business

Beim Einsatz von Data Science im Unternehmenskontext geht es im Prinzip darum, die großen Datenmengen aus dem kaufmännischen Bereich, sei es das interne Controlling oder in der Ergebnisrechnung, an die komplexe Welt der Kernprozesse anzubinden – um daraus Mehrwerte für das Unternehmen zu generieren. Die Mustererkennung im Bereich Data Science ist im Gegensatz zu den klassischen Kennzahlen nicht deterministisch. Das heißt, während

bisher ingenieurmäßige Ansätze mit klaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen prägend für Analysen und Interpretationen waren, geht der Data-Analytics-Ansatz von Mustererkennung in Daten aus und fragt beim Feststellen von Besonderheiten (Anomalien), ob und wie Rückschlüsse und Erläuterungen in der realen Welt gezogen werden können. Diese Analysen erzeugt im Prinzip auch ein „klassischer“ Data Scientist. Ergänzend zu ihm gibt es natürlich auch heute auf der Business-Seite diejenigen, die sich fragen, wie die Prozesse in den Prozesskosten, die Qualität der Ergebnisse, die Kapitalintensität und die Durchlaufzeit verbessert werden können und wie sie idealerweise die Analyseergebnisse fachlich bewerten und interpretieren können.

Der „Business Data Scientist“ bringt nun diese beiden Kompetenzen zusammen – idealerwei-

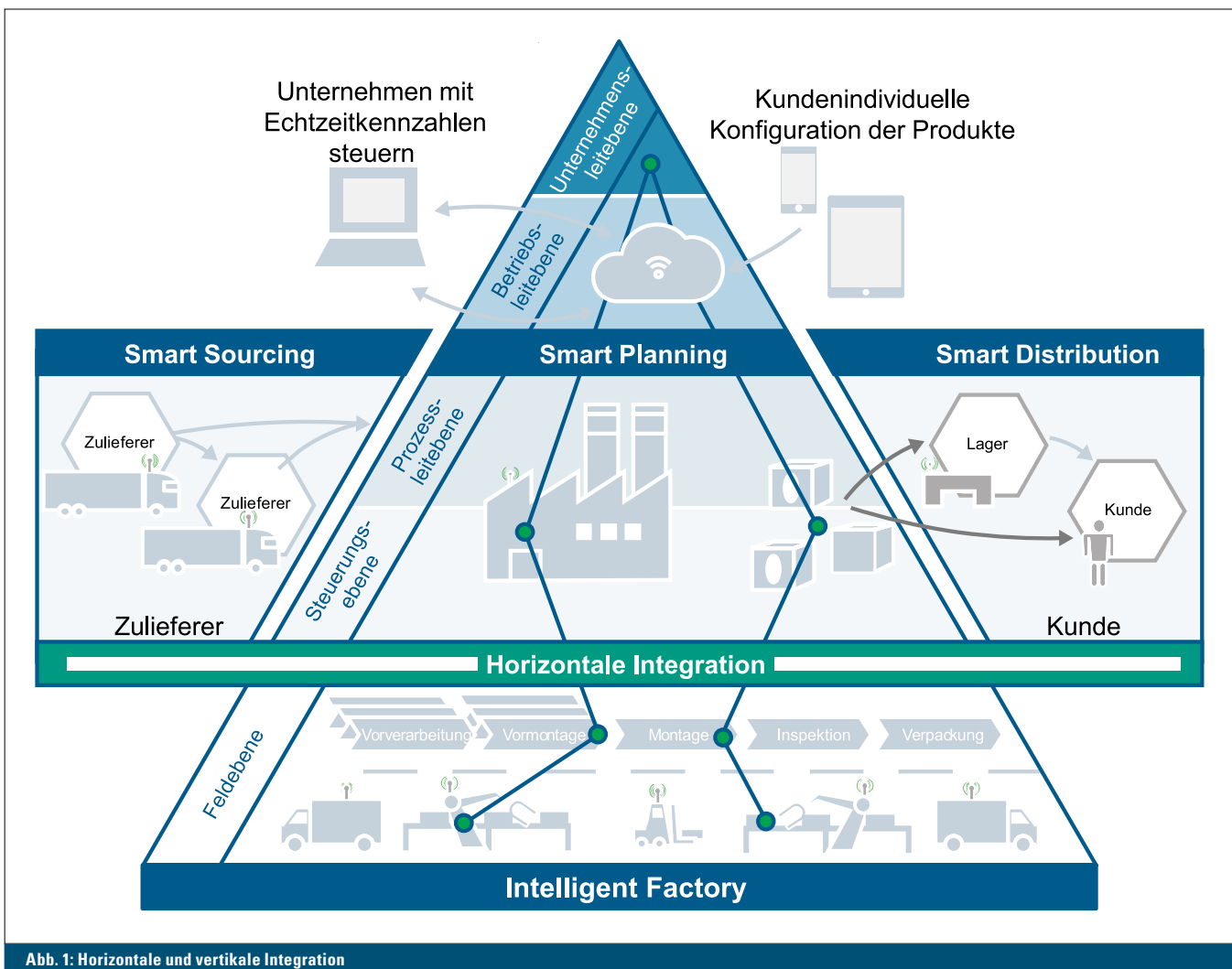


Abb. 1: Horizontale und vertikale Integration

se in einer Person: In seinem Profil verbinden sich „Business-Fähigkeiten“ und „Data Science“-Kompetenzen. Damit schafft er ein neues Werkzeug/Vorgehen für das Controlling. Zu den Mehrwerten, die damit geschaffen werden können, gehören die schnellere und wirkungsvolle horizontale und vertikale Integration im Unternehmen (vgl. [Abbildung 1](#)).

Klassischerweise sind die Datentöpfe im Unternehmen aufgrund der unterschiedlichen „Silos“ der Fachbereiche voneinander getrennt. Beschaffung, Lieferantenmanagement, Logistik, Produktion, Vertrieb und After Sales haben jeweils ihre eigene IT und sind mit ihren Kernprozessen nur selten voll integriert – selbst, wenn sie ein gemeinsames ERP nutzen. Um die durchgehende Prozessorientierung zu fördern, gilt es, diese Unternehmenssilos im Sinne einer horizontalen Integration aufzulösen. Sie verbindet die Wertschöpfung durchgehend, also von den (Vor-)Lieferanten und bis hin zu After Sales Services. Der Business-Data-Science-Ansatz

nutzt die Daten in den „Silos“ für seine inhaltlich konzeptionelle Arbeit: Er sichtet die vorhandenen Daten, konzipiert Mehrwerte daraus gemeinsam mit den Fach- und IT-Bereichen und realisiert (programmiert) diese dann fokussiert mit sogenannten „Daten-Services“. Dieses Vorgehen unterscheidet sich klar von dem der klassischen IT-Bereiche, wo – häufig ohne konkrete Mehrwert-Hypothesen – mit der technischen Datenintegration in einem Data Lake begonnen wird. Der Ansatz des „Business Data Scientists“ hingegen startet bei der konkreten Datenverwendung.

Neben dieser horizontalen Perspektive fördert Business Data Science auch die vertikale Integration, also die Datenintegration von der Maschine bis zum Top-Management. Dabei fördert sie viele Dateninkonsistenzen und -fehler zu Tage, und wird gemeinsam mit den Leitern der Fachbereiche zum Anwalt einer (messbaren) Datenqualität bei Konsistenz und Validität der Kennzahlenwerte. Bisher wurden Daten, die bei

jedigen Prozessen im Unternehmen in riesigen Mengen anfallen, auf komplizierte Art und Weise zu Kennzahlen abstrahiert und dann der Unternehmensführung zur Verfügung gestellt. Mit dem Business-Data-Science-Ansatz erhält die Unternehmensführung nicht nur den direkten Zugriff auf Shop-Floor-Daten in Echtzeit, sondern klare, inhaltliche Mehrwerte, die auch den Business Case für die Datenintegration in Data Lakes etc. rechtfertigen.

Der Business Data Scientist als strategischer Innovator

Neben horizontaler und vertikaler Integration kann Business Data Science auch auf strategischer Ebene genutzt werden, wie folgendes Beispiel veranschaulicht: Durch die Verkettung der Daten entlang der Prozessschritte können Ausfälle, z. B. einer Schleifmaschine oder Schleifstrecke vorhergesagt – und damit im Sinne von Predictive Maintenance vermieden



Abb. 2: Business Data Science als Bindeglied zwischen Top-Management und Shop-Floor-Management

werden. Ohne Ausfälle kann die Produktionskapazität auch als Service angeboten werden, da der Preis aufgrund der qualitativen Prozesssicherheit und damit auch der Prozesskostensicherheit verbindlich „gemanagt“ werden kann. Statt weiterhin Maschinenhersteller und Verkäufer von Schleifmaschinen zu bleiben, kann das Unternehmen in das Service-Geschäft innovieren und dann „eine Stunde Schleifen“ oder „100 geschliffene Bretter“ anbieten: Pay per Piece, Pay per Use und Pay per Hour sind mögliche Servicemodelle. Voraussetzung dafür sind das Innovieren dieser Geschäftsmodelle und die Fähigkeit, die Prozesse mit performance- und kundenorientierten Kennzahlen zu

führen. Diese konzipiert und entwickelt der Business Data Scientist mit Daten in Echtzeit und befähigt damit das Unternehmen zu neuen Services und Geschäftsmodellen.

Dem Business Data Scientist kommt folglich eine wichtige Rolle beim Innovationsmanagement und bei der Digitalisierung zu. Auf Basis der Unternehmensstrategie entwickelt er gemeinsam mit der Unternehmensführung neue strategische Geschäftsmodelle. Hier bringt er seine Kreativität ein, dient als Moderator und ist das Bindeglied zwischen Top-Management und Shop-Floor-Management (vgl. [Abbildung 2](#)).

Die Kompetenzen des Business Data Scientist

Häufig werden Data Scientists in der IT-Abteilung eingesetzt, wo sie jedoch nur selten Zugriff auf die operativen Prozesse haben. Ohne die „Process Owner“ als unternehmensinterne Kunden der Data Scientists kann keine wirksame Zusammenarbeit – also auch kein Mehrwert für das Unternehmen – entstehen. Die richtigen Fragen können nur auf Basis von Prozesswissen gestellt werden. Dann können Muster erkannt und mit KI-Werkzeugen vorhergesagt werden. Dies gelingt nur in der Verknüpfung von Business und Data Science. Der Business Data Scientist muss demnach folgende Kernkompetenzen mitbringen:

- eine hohe Integrations- und Sozialkompetenz als Moderator im Umgang mit dem Top-Management sowie den Shop-Floor-Experten
- Strategisches Business-Verständnis, also das Denken in Effekten, Ergebnissen und Kennzahlen
- Prozessverständnis, also ein Einlassen auf den zu untersuchenden operativen Prozess
- Data-Science-Kompetenzen, zum einen als Data Coach an der Schnittstelle zwischen Business und Programmierung, zum anderen als Data Scientist, der in der Lage ist, Algorithmen zu entwickeln, neuronale Netze zu programmieren etc.

Autoren



■ **Dipl.-Betriebswirt Marcus Goerke**
 ist Mitgründer und Mitglied des Vorstands bei NEXT Data Service AG, Große Präsidentenstr. 10, 10178 Berlin.
 E-Mail: marcus@next-data-service.com

■ Prof. Dr. Heiko Seif

ist Forschungsdekan an der Munich Business School, München.

E-Mail: heiko.seif@munich-business-school.de
www.munich-business-school.de



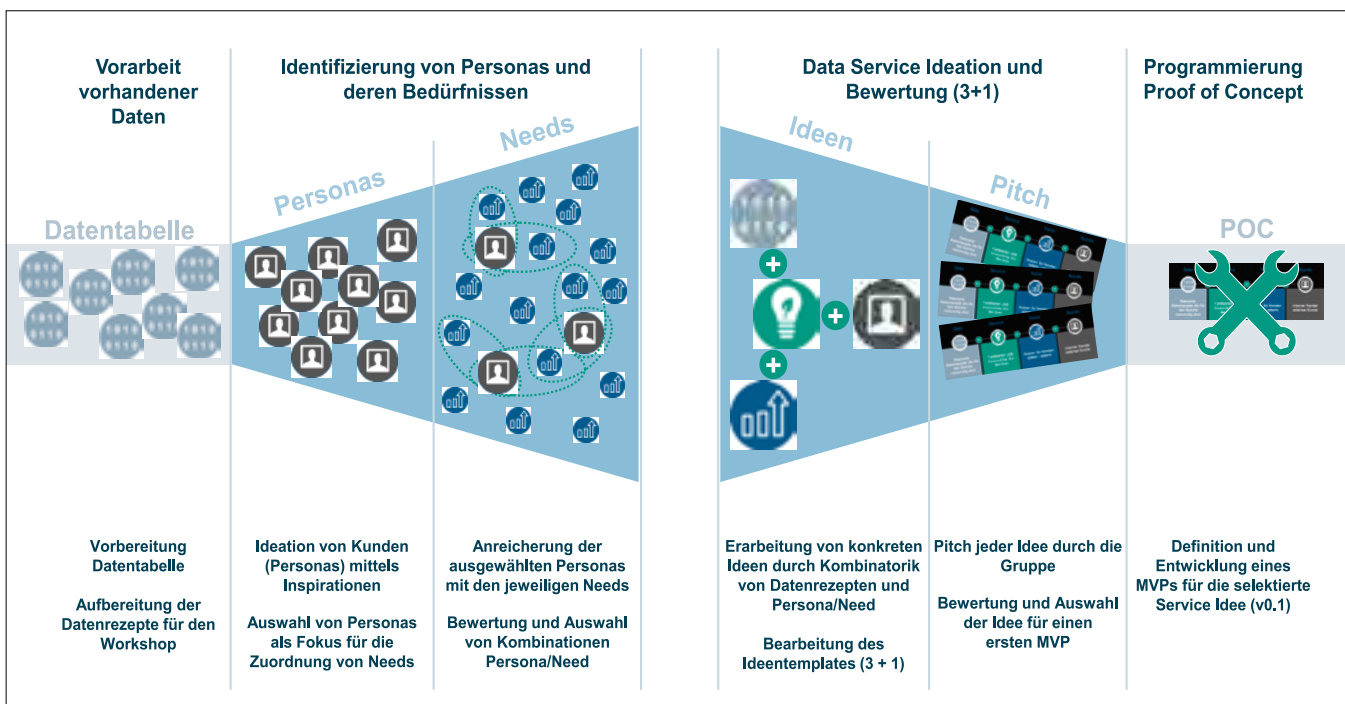


Abb. 3: Strukturiertes Vorgehen zur Entwicklung Digitaler Services

- Methodische Kompetenz, vergleichbar einem Inhouse-Berater, und
- Kreativität und Impuls-Know-how zum Anregen von Innovationen.

Vor diesem Hintergrund spricht vieles dafür, den Business Data Scientist organisatorisch im Controlling zu verorten: Diese Service-Abteilung beherbergt Methodiker, Effizienzwächter und Entscheidungsunterstützer. Dennoch bestehen manchmal im Controlling die Gefahren, zu weit von den Inhalten der Wertschöpfung entfernt zu sein oder zu wenig fachliche Kreativität und eigene Lösungsanregungen mitzubringen, aber das sind Herausforderungen, denen sich ein modernes Controlling heutzutage sowieso stellen muss. Die Einführung von Business Data Science im Unternehmen sollte daher mit einer generellen Initiative zur Förderung des integrativen Arbeitens einhergehen – getragen vom CDO oder CFO des Unternehmens.

Vorgehen: Wie der Business Data Scientist arbeitet

Im ersten Schritt, der Service/Data-Ideation-Phase, gilt es, Use Cases bzw. Probleme zu identifizieren. Dafür werden zunächst die vorhandenen Daten betrachtet. Anschließend wird untersucht, welche Kunden (unternehmensinterne oder -externe Personas) hier über neue

Services Mehrwert generieren können, und welche Bedürfnisse diese haben. Beispielsweise hat ein Produktionsleiter das Bedürfnis, seine Maschinenauslastung (OEE) zu erhöhen, ein Controller möchte schneller auf Echtdaten zugreifen können, etc.

Im nächsten Schritt, der Kreativphase, werden konkrete Ideen generiert, um diese Bedürfnisse mit den vorhandenen Daten befriedigen zu können.

Die Ergebnisse müssen hinsichtlich der 3+1-Regel geprüft werden: Beherrscht das Unternehmen die Technologie (1), gibt es einen klaren Anwendungsfall (2) und ergibt sich aus der Kombination von Technologie und Anwendung ein messbarer Benefit (3)? Werden diese drei Fragen bejaht, funktioniert der Use Case. Damit dieser erfolgreich ist, braucht es noch einen identifizierbaren Kunden (+1), der den Nutzen aus dem digitalen Service zieht (Quelle: „3+1-Regel – Erfolgsfaktoren für Digitalisierungsprojekte“, Dr. Michael Herbst, UNITY AG).

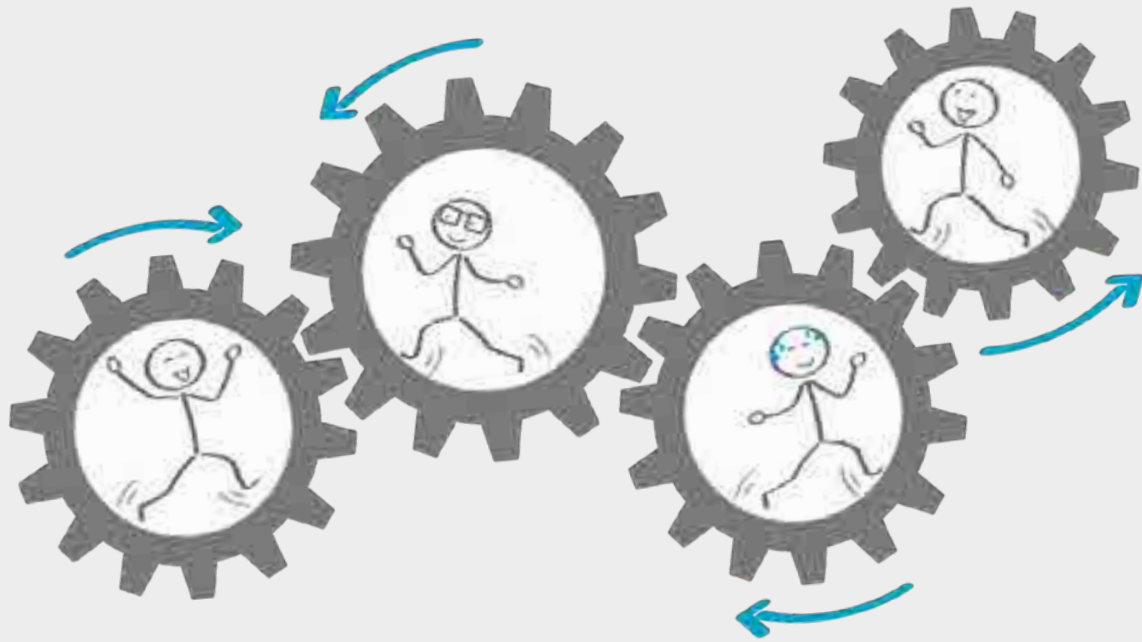
Damit entstehen mit ca. 3-4 Wochen Vorbereitungszeit und einem eintägigen Workshop Anwendungsideen, die es wert sind, ausgearbeitet zu werden. Auch dabei wird wieder iterativ und agil vorgegangen: Nach der Ideation Phase werden „Proof of Concepts (POC)“ entwickelt (vgl. Abbildung 3). Gemeint sind Programmier-

leistungen, die beweisen, dass die Idee technisch umsetzbar, der Kunde nach Nutzung zufrieden ist und der Business Case funktioniert. Hierbei geht es nicht um die vollständige Entwicklung eines Data Services, sondern darum, zunächst mit minimalem Arbeits- und Zeitaufwand (< 3 Monate) herauszufinden, ob sich das Vorhaben lohnt.

Wichtig ist, interdisziplinär und auf Basis breiter Kompetenzen zusammenzuarbeiten: Controlling, Process Owner, Vertrieb/Business Development, Data Science und das obere Management als Mandatgeber ziehen hier an einem Strang.

Fazit

Das Controlling hat die große Chance, mit Hilfe von Business Data Science unternehmensweit Transparenz zu schaffen und durch Innovationen neue Serviceideen zu unterstützen. Diese Chance sollte – im Sinne der langfristigen Erfolgssicherung des Unternehmens – ergriffen werden und kann ein wertvoller Beitrag eines Controllings sein, das als Innovator und Enabler für messbare Mehrwerte aus Daten des Unternehmens auftritt. ■



Effektivität und Effizienz in der Produktion durch verzahnte Prämiensysteme

von Sabine Landwehr-Zloch und Oliver Bader

Prämiensysteme werden in der Produktion häufig als Maßnahme zur Leistungssteigerung eingesetzt. Wirksam sind sie nur, wenn das Verhalten der Mitarbeiter antizipiert und in der Ausgestaltung des Prämiensystems berücksichtigt wird.

Ein klassisches Prämiensystem soll Mitarbeiter motivieren, bestimmte Vorgaben – beispielsweise in technischen Prozessen – zu erreichen. Dies setzt voraus, dass die Triebfedern von Motivation bekannt sind. Hinlänglich in der Wissenschaft untersucht und in der Praxis nachgewiesen ist, dass eine ausschließlich monetäre Belohnung nur kurzfristige Anreize setzt und damit nur begrenzt effektiv sein kann. Damit Mitarbeiter dauerhaft motiviert bleiben, müssen weitere Anreize in das Prämiensystem integriert werden. Nachfolgend soll gezeigt werden, wie dies mit einfachen Hilfsmitteln erfolgen kann.

Wird ein Mitarbeiter rein extrinsisch – z. B. über monetäre Anreize – motiviert, kann er seine kompletten Fähigkeiten nicht entfalten, da er zu sehr auf die Belohnung fixiert ist, die er bekommt, wenn er eine bestimmte Leistung dafür vollbringt. Diese Gedanken lenken ihn unbewusst. Es bleibt kein Spielraum für das Gehirn, es so zu nutzen, um über diese vergebenen en-

gen Schranken hinaus zu denken. Aber gerade dies ist notwendig, um einen technischen Prozess effektiv und effizient zu gestalten.

Werden extrinsische und intrinsische Anreize verzahnt, kann dieses Problem abgemildert werden. Es entsteht ein selbst regulierendes Prämiensystem. Dabei bremst die Qualitäts-

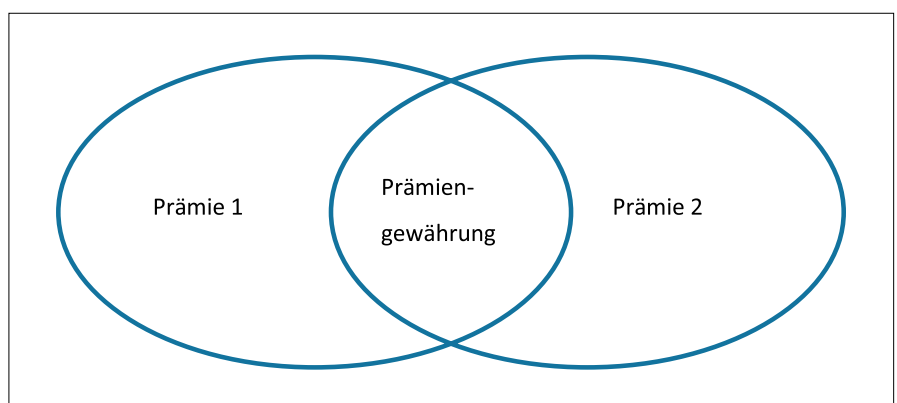


Abb. 1: Konjunktion Prämien

Prämie 1	Prämie 2	Prämien-gewährung
Vorgabe erreicht	Vorgabe erreicht	Ja
Vorgabe erreicht	Vorgabe nicht erreicht	Nein
Vorgabe nicht erreicht	Vorgabe erreicht	Nein
Vorgabe nicht erreicht	Vorgabe nicht erreicht	Nein

Abb. 2: Konjunktionsvorschrift

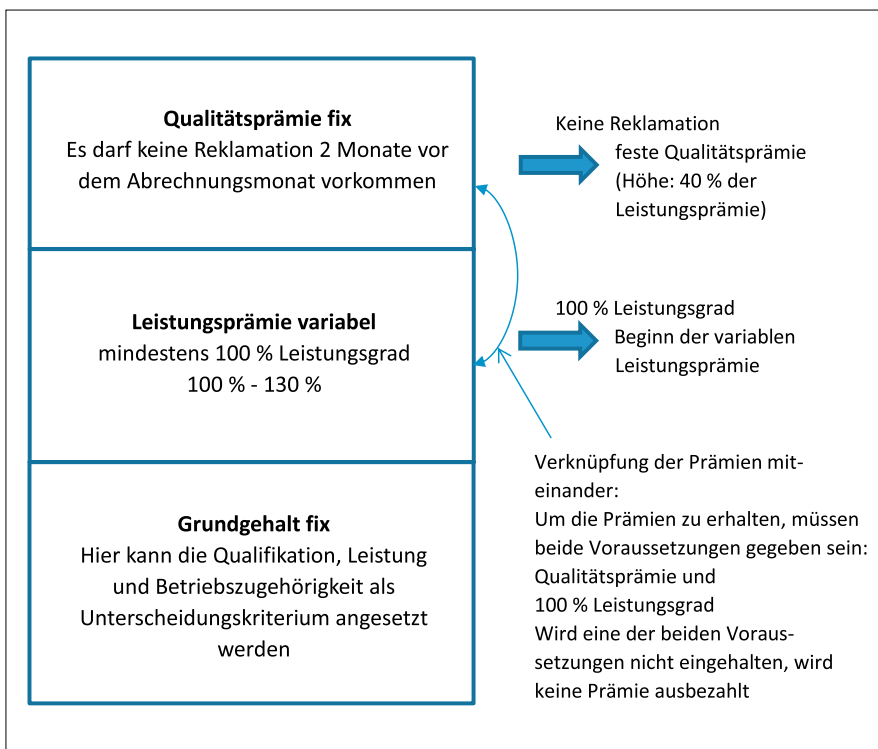


Abb. 3: Verzahnung der einzelnen Prämien

prämie, die nur bei Erreichen qualitativer Zielvorgaben (Qualitätsvorgaben) ausbezahlt wird, die Leistungsprämien ein, die auf das Erreichen quantitativer Zielvorgaben (z. B. Leistungsgrad 100 %) abstellt.

Beispiel: Damit ein Mitarbeiter die qualitativen Vorgaben erfüllen kann, wird er häufiger Kontrollen durchführen müssen, die Zeit benötigen. Damit wird sein Leistungsgrad niedriger werden und er erhält dadurch eine geringere Leistungsprämie. Als Ausgleich erhält er aber eine Qualitätsprämie, die nicht auf „Kosten des Körpers“ geht. Es entsteht eine langfristige Win-win-Situation für das Unternehmen und den Mitarbeiter.

Am einfachsten geschieht dies durch eine logische „und“ Verknüpfung (Konjunktion), d. h. wird eine Prämie nicht erreicht, wird die andere Prämie auch nicht ausbezahlt (siehe Abbildung 1 und 2). Dieses System wird sehr einfach durch den Mitarbeiter verstanden und hat eine große Wirkung. In der Abbildung 3 ist das neu entwickelte Prämiensystem beispielhaft dargestellt.

Fazit

Durch die Senkung der Leistung muss der Körper des Mitarbeiters nicht ständig „auf Anschlag fahren“. Die Krankheitsrate verringert sich und die belastungsbedingten Spätfolgen im Alter werden reduziert. Das Unternehmen hat dadurch eine größere Planungssicherheit für die Kapazitätsplanung. Kostspielige Umplanungen der Kapazität und Ersatzmaßnahmen für den Mitarbeiterausfall können eingespart werden. Verspätete Auslieferungen, die bis zum Kundenverlust führen können, werden vermindert. Im fortgeschrittenen Alter des Mitarbeiters können sehr lang andauernde Krankheits- und Rehabilitationsausfallzeiten verringert werden. Kostspielige chronische Krankheiten können vermieden werden. Das Unternehmen plant somit sehr langfristig seinen Erfolg im Voraus. Für Controller wird der „Unsicherheitsfaktor Mensch“ besser vorhersehbar und damit planbar. ■

Autoren



■ **Prof. Dr. Sabine Landwehr-Zloch**

ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Wilhelm Büchner Hochschule in Darmstadt. Sie hat langjährige Industrieerfahrung im Innovationsmanagement und -controlling und forscht u. a. auf diesem Gebiet mit Schwerpunkt auf den verhaltensorientierten Aspekten des Managements.

E-Mail: sabine.landwehr-zloch@wb-fernstudium.de

■ **Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH), Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Ing. (DH) Oliver Bader LL.M.**

hat umfangreiche Praxiserfahrungen in der Einführung von effektiven und effizienten Anreizsystemen und beschäftigt sich zur Zeit intensiv mit der Übertragbarkeit von innovativen Anreizsystemen auf die Bürotätigkeit.

E-Mail: badero@t-online.de





Fakturierung von Strategic-Outsourcing-Leistungen in IT-Konzernen

Nutzung von SAP-basierten Systemen zwecks Data-Driven Invoicing

von Alexander M. Zielonka

Seit der Jahrtausendwende gehen Unternehmen vermehrt dazu über, ihre IT nicht mehr „inhouse“ zu betreiben, sondern zumindest teilweise an externe IT-Dienstleister auszulagern. Beispiele für Unternehmen, die Strategic-Outsourcing-Leistungen anbieten, sind IBM, Hewlett-Packard und T-Systems. Ein Strategic-Outsourcing-Vertrag beinhaltet neben den technischen Anforderungen auch einen finanziellen Teil, der unter anderem die Menge und die Preise der einzelnen Leistungen umfasst.

Die Leistungen im Einzelnen

Diese Leistungen können zum einen aus sogenannten „Resource Units“ bestehen; diese Resource Units sind abgegrenzte Einheiten zur Messung der Verbräuche von operativen, dauerhaft betriebenen IT-Einrichtungen. Resource Units bestehen aus Leistungen, die zur Aufrechterhaltung des Strategic-Outsourcing-Betriebs gedacht sind („Run the Business“). Ein

Beispiel für eine Resource Unit sind MIPS (Million Instructions Per Second), welche die Rechnerleistung bei Mainframe-Computern messen (Rouse, 2017). Für diese MIPS sind in einem Strategic-Outsourcing-Vertrag die Preise für die einzelnen Jahre über die Laufzeit des Vertrags festgelegt. Zur Reflexion der kontinuierlich sinkenden IT-Kosten nehmen die Preise pro Einheit üblicherweise im Zeitablauf im Rahmen einer sogenannten „Price Performance“ ab (vgl. [Abbildung 1](#)).

Neben den Preisen sind für die sogenannten „Resource Units“ in einem Strategic-Outsour-

cing-Vertrag auch sogenannte „Base Charges“ definiert. „Base Charges“ oder auch „Baselines“ stellen eine Art monatliche Abschlagszahlung dar, die dem Service-Provider eine gewisse Kontinuität der Rechnungsbeträge gewährleisten sollen. Wenn beispielsweise der Preis für 1 MIPS 10 € und die vereinbarte Baseline-Menge 100 MIPS pro Monat beträgt, so wäre auf der monatlichen Rechnung eine Baseline Charge über 1.000 € (100 MIPS × 10 €/MIP) zu fakturieren. Ein weiterer Bestandteil eines Strategic-Outsourcing-Vertrags ist die Bestimmung der Verbräuche. Somit wird der Verbrauch beispielsweise für die MIPS gemessen und auf der nachfol-

Resource Unit MIPS	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Baseline-Menge	100 MIPS	105 MIPS	110 MIPS	115 MIPS	120 MIPS
Preis pro Einheit	10 €	9 €	8 €	7 €	6 €

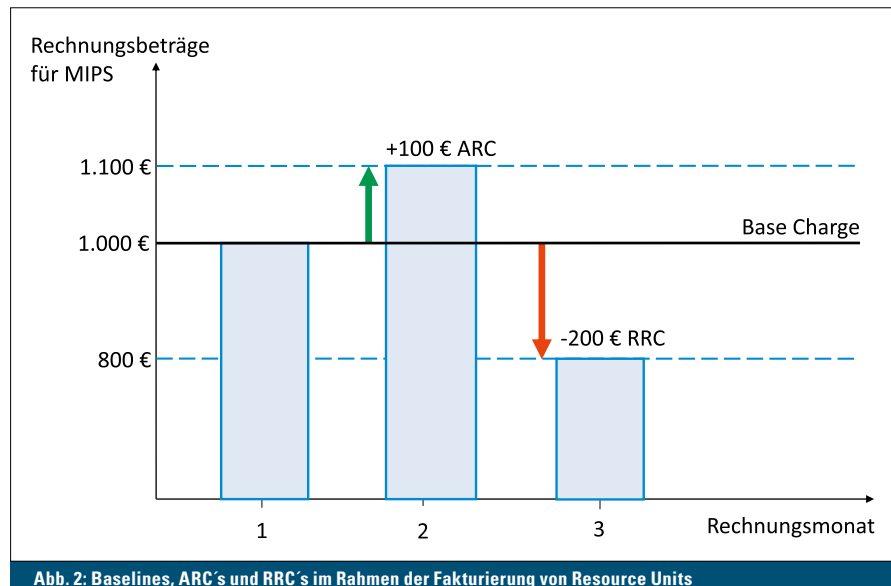
Abb. 1: Auszug aus einem beispielhaften Strategic-Outsourcing-Vertrag mit Baseline-Menge und Preis

genden Rechnung mit der Baseline verrechnet. Wenn z. B. der eigentliche Verbrauch für einen bestimmten Monat 110 MIPS beträgt, so wären für den entsprechenden Servicemonat sogenannte ARC's (**Additional Resource Consumption**) in Höhe von 10 MIPS (d. h. 100 €) nachzuberechnen; diese 10 MIPS stellen den Mehrverbrauch oberhalb der bereits in Rechnung gestellten Baseline über 100 MIPS dar (vgl. **Abbildung 2**). Würden hingegen im darauffolgenden Monat lediglich 80 MIPS verbraucht, so würde dieser Minderverbrauch von 20 MIPS (d. h. 200 €) dem Kunden als RRC's (**Reduced Resource Consumption**) gutgeschrieben.

Neben den Resource Units gibt es weitere Einzelleistungen, die für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Dienstleistungen gedacht sind („Change the Business“), wie z. B. **„Rate Cards“**, bei denen standardisierte Leistungen abgerufen werden können, oder sogenannte **„Special Requests“**, bei denen spezielle Leistungen auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden. Weitere in Rechnung zu stellende Leistungen repräsentieren die geleisteten Arbeitsstunden von Projektmanagern und IT-Architekten. Einzelleistungen werden üblicherweise im Rahmenvertrag erwähnt, die Preise jedoch lediglich im sogenannten **„Schedule“** (Vertragsanhang) explizit beziffert. Diese Schedules und somit die zugrunde liegenden Preise können auf Basis von Benchmarks im Zeitablauf angepasst werden. Einzelleistungen werden nach erfolgter Leistung auf der nächstmöglichen Rechnung reflektiert.

Fakturierung der Leistungen mittels SAP-basiertem Modul

In den Anfangsjahren des Strategic-Outsourcing-Geschäftsmodells bzw. bei kleineren Verträgen kann man sich – nicht zuletzt aus Kostengründen – mit Tabellenkalkulationsprogrammen zur zahlenmäßigen Erfassung und Berechnung der einzelnen Leistungen behelfen. Bei größeren Verträgen jedoch empfiehlt sich aufgrund des Umfangs und der höheren Komplexität eine hierfür ausgelegte Software. Ein speziell programmiertes SAP-Modul namens **„Charge-Out System“** (COSY) verfügt über die zur finanziellen Abbildung des Strategic-Outsourcing-Vertrags notwendigen Funk-



tionen. Hier lassen sich die einzelnen „Service Towers“ (d. h. die einzelnen Resource Units, Rate Cards, Special Requests und Arbeitsstunden) mit den dazugehörigen Mengen und Preisen abbilden. Außerdem verfügt das System über die Möglichkeit, die Verbräuche der Resource Units zur Verrechnung mit den Baselines via „Automatic Feed“ in das System einzuspielen. Das System ist dann in der Lage, eigenständig die ARC's und RRC's zu berechnen und ohne manuellen Eingriff auf dem Rechnungsanhang abzubilden. Allein diese Funktion erspart der Controlling-Abteilung eine hohe Arbeitslast.

Von der Bedienung her ist es im Rahmen des Vier-Augen-Prinzips üblich, dass bei einem Outsourcing-Vertrag ein Controller sowie ein Administrator mit diesem System arbeiten. Der Administrator übernimmt die Eingaben, der Controller übernimmt die Freigabe. So ist gewährleistet, dass sämtlicher Input vor der Fakturierung noch einmal geprüft wird. Dies ist ein wesentlicher Bestandteil der Kundenleistung, da dem Provider im Rahmen des Strategic-Outsourcing-Vertrags üblicherweise eine äußerst geringe Fehlertoleranz zugesprochen wird. Bei größeren Fehlern kann es vorkommen, dass Kunden Teile der Rechnung bzw. die gesamte Rechnung nicht zum vereinbarten Termin begleichen. Bei großen Verträgen sind das Beträge in Millionenhöhe, die zu einem großen Teil den Umsatz des Strategic-Outsourcing-Bereichs eines Unternehmens ausmachen. Wird der Umsatz nicht durch die entsprechende Einzahlung gedeckt, so stehen

dem Unternehmen wesentlich weniger liquide Mittel zur Verfügung; notwendige Investitionen müssen evtl. verschoben werden oder aus teureren Fremdmitteln erfolgen, ganz zu schweigen von den möglichen negativen Reaktionen seitens der Anleger.

Der Fakturierungsprozess

Aufgabe des Invoicing Teams eines Key Accounts ist es, sämtliche Strategic Outsourcing Services, welche vom IT-Dienstleister an den Kunden geleistet werden, zeitnah und korrekt abzubilden und in Rechnung zu stellen. Das bedeutet, dass neben dem eigentlichen Rechnungsdokument auch ein sogenanntes Attachment (Rechnungsanhang) zur Verfügung gestellt werden muss, in dem die einzelnen Leistungen detailliert aufgelistet werden. Ein solches Attachment kann mittels des SAP-basierten Charge-Out Systems generiert werden.

Zur Erstellung des Attachments muss das Charge-Out System entsprechend der vertraglichen Gegebenheiten aufgesetzt werden. Es werden zunächst sogenannte „Service Contracts“ eingerichtet, in denen einzelne Leistungsbündel abgerechnet werden sollen, beispielsweise für die Resource Units „DASD“ („Direct Access Storage Device“) bei Speichereinheiten oder „MIPS“ („Million Instructions Per Second“) zur Messung der Prozessorleistung. Innerhalb dieser Service Contracts wird die Leistung benannt und die für ein bestimmtes Geschäftsjahr vertraglich festgelegte Baseline-Menge sowie der

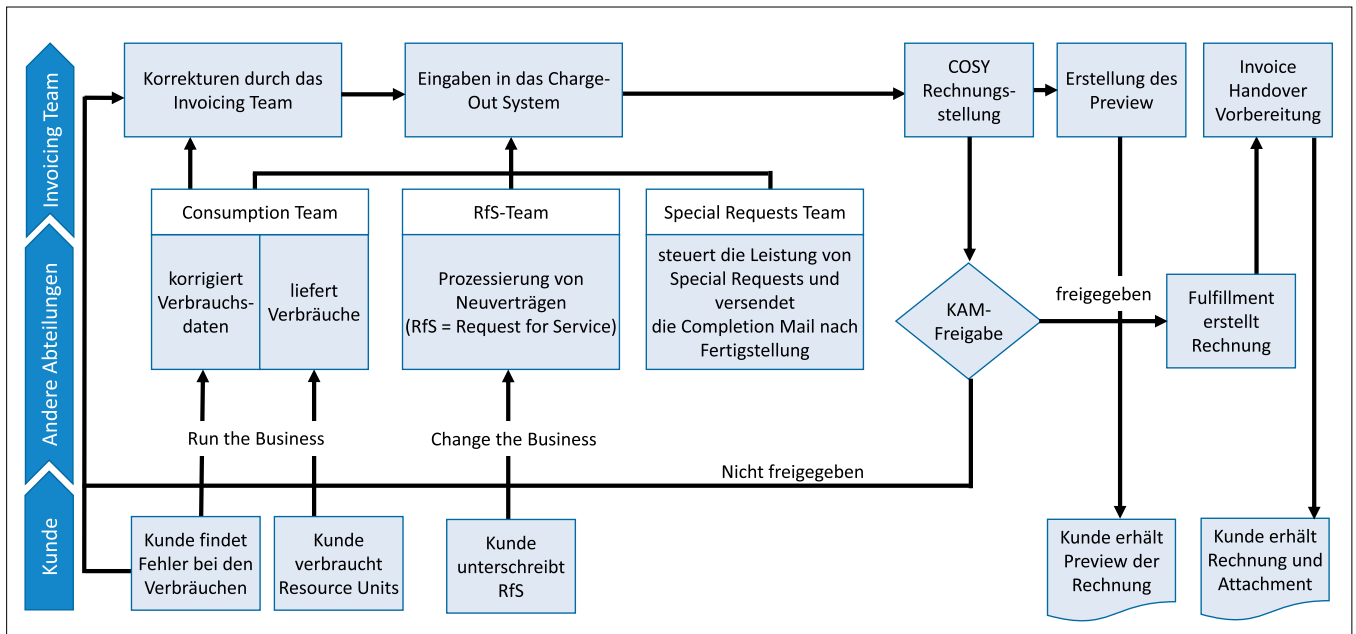


Abb. 3: Schematischer Überblick über einen möglichen Fakturierungsprozess in großen IT-Konzernen

Preis eingegeben. Preise lassen sich ebenfalls in Staffelform („Tier Pricing“) anlegen, falls dies vertraglich so vorgesehen ist. Für einen bestimmten Service-Monat wird, nachdem die tatsächlich gebrauchte Menge gemessen wurde, diese in das Charge-Out System eingespielt. Das Charge-Out System ist dann bei Erstellung des Attachments in der Lage, sowohl die Baseline als auch den aus der tatsächlichen Menge resultierenden Mehr- oder Minderverbrauch eigenständig zu berechnen. Diese Verrechnung der tatsächlich verbrauchten Menge mit der Baseline wird „Reconciliation“ genannt.

Im Rahmen der Messung der Verbräuche durch das Consumption Team entstehen gelegentlich Unterschiedsbeträge zwischen Provider und Kunden, die dann im Nachhinein ausgeräumt werden müssen (vgl. Abbildung 3). Ist eine andere Verbrauchsmenge in Rechnung zu stellen, so muss nach der regulären Reconciliation eine Korrekturbuchung erfolgen; durch die Eingabe des Korrekturbetrags ist das Charge-Out System auch hier in der Lage, den korrekten neuen

Mehr-, bzw. Minderverbrauch zu berechnen. Dieser Korrekturprozess kann für einen bestimmten Servicemonat theoretisch beliebig oft wiederholt werden. Derartige Konstrukte manuell abzubilden wäre extrem fehleranfällig und würde, wie bereits erwähnt, zu einer sehr hohen Arbeitslast seitens der Controlling-Abteilung führen. Weitere einzeln zu fakturierende Leistungen, wie beispielsweise Special Requests oder Rate Cards, die vom Special Requests Team als „completed“ gemeldet werden, können separat mit entsprechender Menge und Preis eingegeben werden.

Nachdem sämtliche Leistungen durch die einzelnen Funktionen an das Invoicing Team berichtet und vom Administrator in das System eingegeben wurden, prüft der Controller die Eingaben und gibt diese im System selbst frei. Sobald sämtliche Leistungen geprüft wurden, kann der sogenannte „Preview“ erstellt werden. Dieser Preview wird dann vom Key-Account-Manager auf Stimmigkeit geprüft. Bei der Durchsprache steht der Controller dem Key-Ac-

count-Manager Rede und Antwort, da sichergestellt werden muss, dass der Key-Account-Manager die Bestandteile der Rechnung nachvollziehen und dem Kunden gegenüber vertreten kann. Dieser „Preview“ wird danach an den Kunden verschickt. Der Kunde hat dann ebenfalls einige Tage Zeit, um diesen Preview auf Stimmigkeit zu prüfen und ggf. Nachbesserung zu verlangen. Nach Abschluss dieses Prozesses wird das Attachment und auf dieser Grundlage die Rechnung, optimalerweise mittels eines elektronischen Systems (z. B. Ariba), generiert und dem Kunden übermittelt. Daraufhin gibt der Kunde die Rechnung im Fakturierungssystem frei und veranlasst die Überweisung.

Nachdem der elektronische Fakturierungsprozess vollzogen ist, bietet es sich im Sinne einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Provider und Kunden an, ein persönliches „Invoice Handover Meeting“ durchzuführen, in dem offene Punkte geklärt und zukünftige Projekte angesprochen werden. Über den persönlichen Kontakt lässt sich eine langfristige und vertrauensvolle Atmosphäre aufbauen, die für den Erfolg eines professionellen Miteinanders entscheidend ist.

Autor



■ Prof. Dr. Alexander M. Zielonka

ist Professor für Controlling und Digitale Transformation an der Hochschule Fresenius, Idstein.

E-Mail: info@alexzielonka.com

Literatur

Rouse, M. (2017). MIPS. <http://searchitoperations.techtarget.com/definition/MIPS-million-instructions-per-second>. Abgerufen am 10.11.2017.



Digitale Transformation des Controllings bei Deutsche Post International

Potentiale und Herausforderungen durch Nutzung von Predictive Analytics

von Sebastian Deipenbrock, Lars Landewee und Gerhard Sälzer

*Die Bedeutung der digitalen Transformation innerhalb der Controlling-Funktion steht derzeit noch im Widerspruch zum Grad der Umsetzung in der Praxis. Ursächlich dafür sind methodische Herausforderungen beim Umgang mit modernen Data-Analytics-Verfahren aber auch die Beschaffung der erforderlichen Daten im Sinne von **smart data** (vgl. Möller, Pieper, 2015).¹ Gerade neuere Entwicklungen im Bereich von Predictive Analytics bieten dabei enormen Mehrwert für das Controlling. Am Beispiel der Entwicklung eines Umsatzprognosemodells für Deutsche Post International (DPI) soll aufgezeigt werden, wie Predictive Analytics erfolgreich implementiert werden kann und welche Potentiale sich daraus für das Controlling ergeben.*

Predictive Analytics – der Blick in die Zukunft

Predictive Analytics als Teil der Data Analytics befassen sich mit Vorhersagen künftiger Entwicklungen („Was wird passieren?“) und gelten als Trend innerhalb von Controlling 4.0 (vgl. Ohlhorst, 2013). Mit Hilfe statistischer bzw. mathematischer Verfahren werden große, strukturierte Datenmengen und Zeitreihen analysiert, um Abhängigkeiten, Muster oder Trends erkennen und Vorhersagen ableiten zu können. Im Zentrum der Predictive Analytics steht dabei der sog. Prädiktor, also das Element, welches prognostiziert werden soll; im vorliegenden Praxisfall die **monatliche Umsatzprognose von DPI**.

Die Entwicklung eines Prognosetools auf Basis von Predictive Analytics basiert meist auf dem CRISP-Modell (vgl. Abbildung 1).² Das sechstufige Prozessmodell beginnt mit dem **Business Understanding**, denn Spezialisten auf dem Gebiet von Data Analytics (Data Scientists) benötigen ein genaues Verständnis des Geschäftsmodells, der zugehörigen Geschäftsprozesse und des Projektziels. Im Rahmen des **Data Understandings** wird analysiert, welche Daten nützlich sind, inwieweit und in welcher Granularität diese zur Verfügung stehen und welche kausalen Zusammenhänge bestehen. Relevant sind dabei nicht nur interne Daten aus finanzwirtschaftlichen oder operativen Systemen, sondern auch externe Daten, die ggf. in teilstrukturierter Form vorliegen, wie bspw.

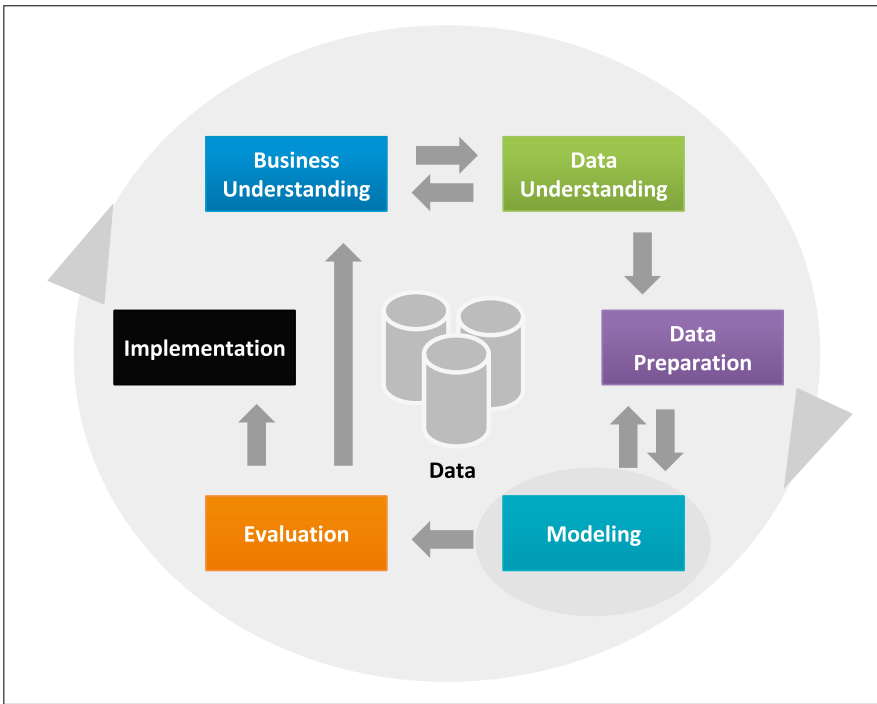


Abb. 1: CRISP-Modell

Wetterdaten. **Data Preparation** bedeutet dann die Aufbereitung der Daten für spätere Analysen, d. h. Bereinigung um inkonsistente oder fehlerhafte Daten.

Die Hauptarbeit der Data Scientists liegt im sogenannten **Modeling**, d. h. der Programmierung des Prognose-Modells mit Hilfe statistischer Verfahren und Algorithmen. Nach der Modellierung wird die Prognosequalität des Predictive Analytics Tools auf Basis historischer Ist- und Prognosedaten geprüft (**Evaluation**). Hierzu wird das Modell mit Daten bis zu einem gewissen Stichtag gefüllt, erkennt hieraus historische Muster und prognostiziert nun auf Basis der im Tool hinterlegten statistischen Verfahren einen Wert für die Folgeperiode, der mit den vorliegenden Ist-Werten verglichen wird. Als finaler Prozessschritt folgt die **Implementation** des Tools in den Prognoseprozess. Daten eines neuen Monats sind dabei fortlaufend der Datenbank hinzuzufügen. Ein Predictive Analytics Tool ist also kein fixes statisches Modell, vielmehr ‚lernt‘ das Modell mit neu hinterlegten Daten kontinuierlich und optimiert sich so stetig weiter (vgl. Runkler, 2016).

Potentiale von Predictive Analytics

Die durch Data Analytics gewonnenen Erkenntnisse gehen weit über die von **Business**

Intelligence hinaus. Während sich klassische BI-Systeme in der Regel mit Reporting, Kennzahlenermittlung und der graphischen Darstellung in Dashboards beschäftigen, liefert Data Analytics Erkenntnisse, die zur direkten Verbesserung zukünftiger operativer Geschäftsprozesse im Kerngeschäft beitragen und damit nicht nur die Wirtschaftlichkeit erhöhen, sondern auch zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen. Deshalb bezeichnet die Studie ‚Advanced & Predictive Analytics‘ des Business Application Research Center (BARC) diesen Controlling-4.0-Trend im Untertitel als ‚Schlüssel zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit‘ (vgl. Iffert et al., 2016).

Die Deutsche Post DHL Group und die DPI

Die Deutsche Post DHL Group ist der weltweit führende Anbieter für Logistik und Briefkommunikation und bietet seinen Kunden logistische Dienstleistungen in über 220 Ländern an. Im Jahr 2017 erwirtschaftete der Konzern mit 520.000 Mitarbeitern einen Umsatz von rd. 60 Mrd. Euro. DPI wiederum ist Teil des Geschäftsbereichs Deutsche Post und umfasst selbst mehrere Geschäftsbereiche (siehe Abbildung 2).

Während über den Import Briefsendungen ausländischer Postgesellschaften in Deutschland zugestellt werden, nutzt der Export konträr hierzu die Zustellnetze der ausländischen Postgesellschaften, um Briefsendungen aus Deutschland im Ausland zustellen zu lassen. Postalische Produkte bzw. Dienstleistungen für ausländische Geschäftskunden werden in den Teilgeschäftsfeldern Destination Germany und Destination Worldwide zusammengefasst und unterscheiden sich, bei ähnlichem Produktportfolio, in der Zieldestination – innerhalb von Deutschland (Destination Germany) oder außerhalb von Deutschland (Destination Worldwide). Darüber hinaus bietet DPI konzerninterne Logistikdienstleistungen an. Insgesamt liegt der Marktanteil des Bereichs Deutsche Post International bei 16,4% des weltweiten internationalen Briefverkehrs (vgl. Deutsche Post DHL Group, 2018).



Abb. 2: Organisation Geschäftsbereich Post (Stand 12/2017)

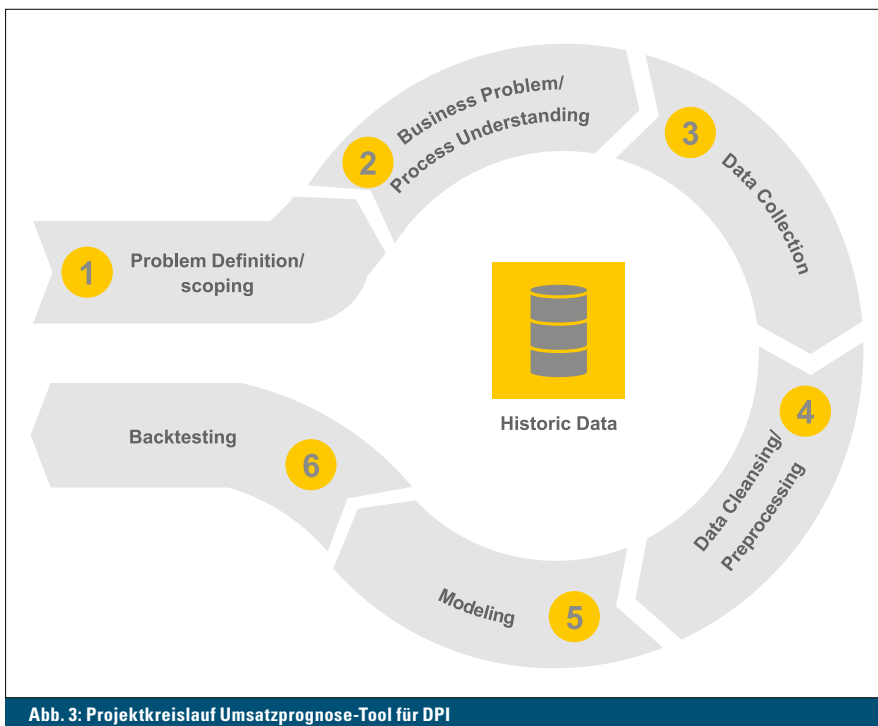


Abb. 3: Projektkreislauf Umsatzprognose-Tool für DPI

Bisherige Umsatzprognose bei DPI

Die Umsatzprognose ist ein monatlicher Regelprozess im Controlling von DPI und umfasst die Geschäftsentwicklung bis Jahresende sowie die Gesamtjahresprognose je Teilgeschäftsfeld, um die Erreichbarkeit der Jahresziele fortlaufend zu beurteilen. Grundlage der Umsatzprognose sind langjährige Ist-Daten, aktuelle Buchungshochläufe, kalendrische Informationen (Anzahl der Arbeitstage) und weitere Effekte, die in der Vergangenheit Einfluss auf den Umsatz hatten. Diese Daten werden vom zuständigen Produktmanagement bereinigt und angepasst, bevor sie an das Controlling weitergegeben werden. Die prozentuale Abweichung der Prognose von den erzielten Istwerten lag im Untersuchungszeitraum über alle Teilgeschäftsfelder hinweg bei rd. 4 % und damit oberhalb der durchschnittlichen Abweichung anderer Geschäftsbereiche, was das DPI-Management veranlasst hat, eine mögliche Verbesserung der Prognosequalität mit Hilfe von Predictive Analytics zu prüfen. Auffällig bei der Betrachtung der Prognoseabweichungen zu den Ist-Daten war insbesondere, dass diese fast ausschließlich negativ von den Ist-Umsätzen abweichen, also generell zu **konservativ** angesetzt wurden. Konservative Prognosen der Geschäftsvolumina erschweren die operative

Optimierung und können eine Ergebnisbelastung zur Folge haben, sofern Kapazitätsengpässe auftreten. Ein weiterer auffälliger Befund war die unterschiedliche Prognosequalität einzelner DPI-Teilgeschäftsfelder, was auf jeweilige Besonderheiten im Geschäftsfeld zurückzuführen ist.

Entwicklung des Umsatzprognose-Tools bei DPI

Das Predictive Analytics Projekt zur Erarbeitung eines Umsatzprognose-Tools bei DPI wurde an das hier beschriebene CRISP-Modell angelehnt (siehe Abbildung 3), weshalb nachfolgend nur ausgewählte Aspekte erörtert werden.

Im Projekt Kick-Off wurden zunächst grundlegende Zielsetzungen vereinbart. Als **Model scope** wurde die **monatliche** Umsatzprognose definiert. Kürzere Prognosezyklen (z. B. wöchentlich) würden eine entsprechende Datenbasis voraussetzen. Um die **Prognosequalität** des Modells zu beurteilen, wurden zwei KPIs festgelegt: der **Mean Absolute Percentage Error (MAPE)** berechnet die durchschnittliche absolute prozentuale Abweichung des späteren Predictive-Wertes zum Ist-Wert bzw. zum bisherigen Prognose-Wert, während die **Mean Absolute Deviation (MAD)** die durchschnittliche absolute Abweichung des prognostizierten Wertes im Vergleich zum Ist-Wert bzw. zum bisherigen Prognose-Wert erfasst. Da beide KPIs die absoluten Abweichungen der Vergleichswerte analysieren, werden zu hohe Prognosen hierbei als genauso fehlerhaft bewertet, wie zu niedrige Prognosen.

Autoren



■ Sebastian Deipenbrock

Deutsche Post DHL Group, Senior Controller

E-Mail: s.deipenbrock@deutschepost.de

■ Lars Landewee

Deutsche Post DHL Group, CFO Post

E-Mail: lars.landewee@deutschepost.de











■ Prof. Dr. Gerhard Sälzer

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensfinanzierung an der IUBH Internationale Hochschule.

E-Mail: g.saelzer@iubh.de

www.iubh.de



Internal		External	
1	 CREST-Daten auf TGF-Ebene (ab 2005) ✓	5	 Kalendarische Informationen zu öffentlichen Feiertagen ✓
2	 Detaillierte Produktinformationen aus GloBus ✗	6	 Daten bezüglich Schulferien ✓
3	 Reportete Sondereffekte ✓	7	 Auflistung internationaler Briefwahlen ✓
4	 Historische Prognosen des Produktmanagements ✓	8	 Historische Wetterdaten, inkl. Temperatur, Niederschlag (✓)

✓ Helps (✓) Helps partially ✗ Does not help ✕ Not available 🛠 Implemented (🛠) Implemented partially

Abb. 4: Interne und externe Informationsquellen

Abbildung 4 zeigt, welche Datenquellen genutzt werden konnten. Über das konzerninterne Reporting System CREST (TM1 basiert) konnte ein Datenpool mit Umsätzen ab 2005 genutzt werden, wobei die Länge von Datenreihen in der benötigten Struktur oftmals das Kernproblem bei der Implementierung von Predictive Analytics in Unternehmen darstellt. Diese Daten wurden um Sondereffekte (z. B. den Streik während der Tarifverhandlungen 2015) bereinigt, um die Wahrscheinlichkeit für ‚falsche‘ Datenmuster, die das Tool später erkennt und für die monatliche Umsatzprognose heranzieht, zu minimieren. Historische Prognosen der Produktmanager dienten dazu, die Qualität des Prognose-Tools gegenüber den bisherigen Umsatzprognosen zu validieren – sie dienten also nicht unmittelbar dem Erkennen von Mustern innerhalb der Datensätze, sondern sollten auf Nachbesserungsbedarf bei der Modellierung hinweisen.

Zu den externen Datenquellen zählten kalendrische Informationen über die Anzahl der monatlichen Arbeitstage, Informationen über Schulferien in den für DPI wichtigen Ländern und Wahltermine, die zu Briefwahlaufkommen führen. Beide Informationen helfen Korrelationen innerhalb der Zeitreihen sowohl im Monats- als auch im Jahresvergleich zu interpretieren und für künftige Prognosen zu berücksichtigen.

Denkbar wären auch kausale Zusammenhänge zwischen Sendungsaufkommen und bspw. unterschiedlichen Wetterlagen. Auf Grund der zu bearbeitenden Briefformate und Sendungsstrukturen war dies für DPI jedoch nur eingeschränkt von Bedeutung. Insbesondere das Brainstorming zu möglichen Korrelationen ist sowohl für Controller als auch Produktmanager ein sehr spannender Prozess, an dessen Ende eine mathematische Validierung möglicher Verbindungen steht. Hier ist Kreativität durchaus angebracht. Die bereinigten Daten wurden im Anschluss in die Data-Analytics-Anwendung Python eingespielt, in der bereits alle wichtigen statistischen Algorithmen implementiert sind.

Im Rahmen der Modeling-Projektphase wurden die aufbereiteten Zeitreihen aus dem Zeitraum Januar 2005 bis Juni 2017 je Teilgeschäftsfeld auf Basis fünf unterschiedlicher statistischer Modelle im Hinblick auf wiederkehrende Muster und weitere Auffälligkeiten analysiert, um so Vorhersagen über zukünftige Entwicklungen des Umsatzes zu berechnen. Verwendet wurden dabei Regressionsmodelle (Lineare Regression und Lasso Regression) und Entscheidungsbäume (Random Forests, Extra Trees und Gradient Boosting).³ Da alle fünf Modelle die Zeitreihen in unterschiedlicher Form untersuchen, war von differenzierten Untersuchungsergebnissen der

einzelnen Modelle und abweichenden Empfehlungen je Teilgeschäftsfeld auszugehen.

Im abschließenden **Backtesting** wurde geprüft, inwieweit die statistischen Modelle die Umsatzprognose der Teilgeschäftsfelder optimiert abbilden. Dazu wurden für den Zeitraum Januar 2016 bis Juni 2017 Predictive-Analytics-Prognosen auf monatlicher Basis mit den verschiedenen Verfahren erstellt. Die Abweichungen zu den Istwerten konnten dann mit den Abweichungen der bisherigen Prognosen zu den Istwerten verglichen werden. Am Beispiel der ersten Predictive-Analytics-Prognose Januar 2016 wurden also die Daten zwischen Januar 2005 und Dezember 2015 genutzt, um mit Hilfe des erstellten Tools einen Prognosewert zu errechnen. Für die folgenden Monate verlängert sich der Zeitraum der Daten um jeweils einen Monat, wobei die frühesten herangezogenen Informationen stets aus Januar 2005 stammen.

Empirischer Befund zur Prognosequalität

Abbildung 5 zeigt, dass mit dem Predictive Analytics Tool deutliche Verbesserungen in der Prognosequalität erzielt werden. Bereits auf Ebene der beiden ‚Knoten‘ Post International und

Methods	MAPE (in %)						
	Mean Absolute Percent Error						
	Post International	Import	Export	Destination Germany	Crossborder	Destination Worldwide	Internal Products
bestehende Prognose	4,07	9,30	3,57	11,45	23,50	14,00	39,88
Extra Trees (PA)	2,98	8,34	4,88	27,29	14,41	17,39	24,38
Gradient Boosting (PA)	3,01	5,24	3,61	18,58	16,26	25,75	20,43
Lasso Regression (PA)	2,74	6,12	3,18	16,80	19,13	20,19	29,50
Lineare Regression (PA)	2,75	6,10	3,18	16,76	19,26	20,03	29,56
Random Forest (PA)	3,58	5,92	3,91	24,35	13,10	13,71	20,17
Combination of best methods	2,18	5,24	3,18	16,76	13,10	13,71	20,17

Abb. 5: MAPE für die einzelnen Modelle der Predictive-Analytics-Prognose (Backtesting)

Crossborder, die sich als Summen der jeweils zugehörigen Teilgeschäftsfelder errechnen, ist eine Verbesserung der Prognose in allen verwendeten Methoden ersichtlich. Die durchschnittliche absolute Prozentabweichung konnte für Post International von 4,07 % auf Werte zwischen 2,74 % bis 3,58 % verbessert werden.

Die Analyse führte aber zu weiteren Erkenntnissen. So ist es nicht möglich, mit einer Methode allein konsistente Verbesserungen in allen Teilgeschäftsfeldern zu erzielen, vielmehr führen die Verfahren zu unterschiedlichen Prognosen, weshalb ein methodisches ‚cherry picking‘ empfohlen wird. Mit der Kombination der jeweils besten Modelle je Teilgeschäftsfeld war

es möglich, die durchschnittliche absolute Prozentabweichung (MAPE) für DPI auf 2,18 % zu reduzieren und somit das beste Ergebnis für das gesamte Geschäftsfeld zu erzielen. Für den Go-Live des Predictive Analytics Tools wurde daher eben diese Kombination genutzt.

Für das Teilgeschäftsfeld Destination Germany ist das Ergebnis unbefriedigend. Keines der Modelle konnte bessere Prognosen im Vergleich zu den Einschätzungen des Produktmanagements treffen – ein Indiz, dass auch künftig Informationen, die nicht digital vorliegen und durch das Produktmanagement eingebracht werden, von Bedeutung sind. Interessant ist schließlich der Befund, dass die Predictive-Analytics-Prognosen

im Gegensatz zu den bisherigen Prognosen des Produktmanagements nicht dazu tendieren, durchweg zu konservativ auszufallen. Das Tool versucht also stets ohne ‚Sicherheitspuffer‘ ein bestmögliches Ergebnis zu liefern.

Auch in der anschließenden Implementierung des Tools bestätigten sich die positiven Ergebnisse aus dem Backtesting. Für den Zeitraum Juli 2017 bis November 2017 sank die Kennzahl MAPE für DPI von 3,84 % auf 1,52 % und ist somit nochmals unter dem Niveau der Backtesting-Analysen, was darauf schließen lässt, dass sich die jeweiligen Modelle durch die Anreicherung weiterer Daten über einen längeren Zeitraum kontinuierlich und selbständig verbessern.



13. Sankt Augustiner Controlling-Tagung

Freitag, 8. März 2019, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Campus Sankt Augustin

KMU: Trendsetter oder Schlusslichter im Controlling?

Executive-Vorträge und Podiumsdiskussion mit Führungskräften

Aktuelles Programm, Infos und Anmeldung:
www.controlling-tagung.de



Hochschule
 Bonn-Rhein-Sieg
 University of Applied Sciences

Einsatz des Tools im Controlling

Aus Sicht von DPI ist trotz der positiven Effekte eine monatliche Prognose allein auf Basis des Tools nicht sinnvoll, auch wenn dies den personellen Ressourceneinsatz minimieren würde. Die unbefriedigenden Ergebnisse im Backtesting für das Teilgeschäftsfeld Destination Germany zeigen, dass die Umsatzprognose auch künftig nicht ohne Mithilfe des Produktmanagements und Controllings auskommen wird. Neue Erkenntnisse über Sendungsverhalten einzelner Kunden, veränderte Marketingstrategien, allgemeines Up- bzw. Downtrading oder sonstige Sondereffekte, die in diesem Detailgrad nicht digital vorliegen, werden durch das Prognose-tool nicht berücksichtigt. Entscheidungen allein ‚technisch‘ abzuleiten hieße die Nähe zu Markt und Kunden zu verlieren. Das Tool wird vielmehr ergänzend als ‚Challenger‘ für die Prognosen der Fachbereiche genutzt, um deren konservative Haltung transparent zu machen. Ein höheres Maß an Objektivität bzw. das Fehlen menschlicher Subjektivität in der Prognose erleichtert den Controllern zweifellos die Diskussion mit den Fachbereichen.

Controlling 4.0 bei DPI

Um bestehende Controlling-Abteilungen erfolgreich hin zu einer Controlling-4.0-Organisation zu transformieren und sie auf zukünftige Herausforderungen auszurichten, waren bei DPI zwei Transformationsschritte notwendig. Die Entlastung qualifizierter Mitarbeiter von Tätigkeiten, die in höherem Maße automatisiert werden können, ist die Grundlage für eine erfolgreiche digitale Transformation hin zu Controlling 4.0. **Technologische und methodische 4.0-Ansätze** wie etwa Predictive Analytics fungieren dabei als nachhaltiger Treiber der digitalen Transformation. Lag der Großteil der Tätigkeiten im Controlling von DPI gemessen am zeitlichen Aufwand bislang in der Aufbereitung von (finanziellen) Daten sowie aufwändigen Reporting- und Planungsprozessen, können diese Prozesse nun teilautomatisiert und ressourcenschonender bearbeitet werden. Damit werden personelle Ressourcen für strategische Aufgaben, Analyse oder Beratung sowie die Begleitung funktionsübergreifender Projekte, die allesamt einen nachhaltigen Beitrag für den Unternehmenserfolg leisten,

freigesetzt. Ein zweiter Erfolgsfaktor für die erfolgreiche digitale Transformation bei DPI war organisatorischer Natur und betrifft das Zusammenspiel von Controllern, die ihr Prozesswissen und ihre Erfahrung einbringen, und **Data Analysten**, die mit ihrem **Skill Set** neue methodische Akzente setzen konnten. Um in Zukunft die Transformation innerhalb des Controllings kontinuierlich weiter voranzutreiben, erhalten eben jene 4.0-Skills, die bis dato überwiegend in Fachbereichen außerhalb des Controllings verfügbar waren, auch für den Alltag eines Controllers eine immer höhere Bedeutung, die es zu fördern gilt. Hier bietet die junge und heranwachsende Controlling-Generation Y ein vielversprechendes Potential. Die als ‚Millennials‘ oder ‚Dot.Com-Generation‘ bezeichneten Nachwuchskräfte sind mit neuen Technologien aufgewachsen und zeichnen sich vielfach durch eine hohe Technologieaffinität und -kompetenz aus.

Weitere Anwendungsfelder

Die Einsatzmöglichkeiten von Predictive Analytics sind nicht auf den Finanzbereich beschränkt und erstrecken sich auf sämtliche Unternehmensprozesse. Im **Bereich Operations** etwa kann Predictive Analytics über verlässlichere Volumenprognosen zur Routenoptimierung des Netzwerkes beitragen. Einsparpotentiale können auch beim frühzeitigen Einkauf von Transportkapazitäten der Fluggesellschaften realisiert werden. Je früher Luftfrachtmengen auf Basis verlässlicher Prognosen geordert werden, desto günstiger sind in der Regel die hinterlegten Frachtraten. Im Vertrieb können mit Hilfe von Predictive Analytics auf Basis historischer Kundendaten Muster erkennbar werden, die Indizien auf abwanderungswillige Kunden geben können. So wäre es für den Vertrieb möglich, diese gezielt anzusprechen und die Abwanderung des Kunden rechtzeitig zu verhindern.

Fazit

Mit Predictive Analytics konnte die Genauigkeit der monatlichen Umsatzprognose von DPI deutlich verbessert werden. Predictive Analytics ersetzen auch künftig nicht das Know-how und die Erfahrung des Controllers bzw. Produktmanagers. Aufgrund ihrer Objektivität sind die Me-

thoden aber geeignet, einen stetigen Bias in den Prognosen der Fachbereiche zu vermeiden. Mit automatisierten Prognosen können personelle Ressourcen in Controlling und Produktmanagement freigesetzt und entgegen der Sorge vieler Betroffener in Bezug auf eine Wegrationalisierung ihrer Tätigkeiten für inhaltliche Arbeiten genutzt werden. Die Anforderungen von Predictive Analytics an die fachliche Expertise sind jedoch groß. Die erfolgreiche digitale Transformation setzt also qualifizierte Mitarbeiter voraus und wird das Anforderungs- und Rollenprofil im Controlling nachhaltig verändern.

Literatur

- Abbott, D.: Applied Predictive Analytics. Principles and techniques for the professional Data Analyst, Wiley Verlag, Indianapolis, 2014.
- Deutsche Post DHL Group: Geschäftsbericht 2017, Bonn, 2018.
- Hastie, T./Tibshirani, R./Jerome, F.: The Elements of Statistical Learning. Data Mining, Interface, and Prediction, 2. Aufl., Springer Science + Business Media, New York, 2016.
- Iffert, L./Bange, C./Mack, M./Vitsenko, J.: Advanced & Predictive Analytics. Schlüssel zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit, Würzburg, 2016.
- Möller, K./Pieper, S.: Predictive Analytics im Controlling, in: IM+io – Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management, Heft 04/2015, S. 40-45.
- Ohlhorst, F.: Big Data Analytics. Turning big data into big money, Wiley Verlag, New Jersey, 2013.
- Runkler, T. A.: Data Analytics – Models and Algorithms for Intelligent Data Analytics, 2. Aufl., Springer Verlag, Wiesbaden, 2016.

Fußnoten

- ¹ Im Gegensatz zu ‚big data‘ geht es bei ‚smart data‘ nicht primär darum, eine große Vielfalt an (unternehmerischen) Daten zusammenzustellen, sondern daraus den ‚wertvollen‘ Inhalt – also Informationen, die zu unternehmenswertsteigernden Entscheidungen beitragen – zu analysieren und aufzubereiten.
- ² CRISP steht für Cross-Industry Standard Process for Data Analytics.
- ³ Detaillierte Ausführungen zu den verschiedenen Methoden und deren Vor- und Nachteilen liefern Hastie et al., 2016. ■

Untersuchungsmerkmal	Erläuterung ausgewählter Ergebnisse
Wirtschaftszweig N=261	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie- und Wasserversorgung (42%), 2. Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Information und Kommunikation (18%), 3. Baugewerbe (10%), 4. Öffentliche und private Dienstleister (8%), 5. Land-/Forstwirtschaft, Fischerei (4%), 6. Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleistung (2%), 7. Sonstige (16%).
Anzahl der Beschäftigten N=261	<ul style="list-style-type: none"> • Überwiegende Einordnung der Unternehmen im Größenbereich von 300 bis unter 3.000 Beschäftigten (41%) bzw. im Größenbereich über 30 und unter 300 Beschäftigten (34%). Median 375 Mitarbeiter.
Jahresumsatz (Mio. EUR) N=261	<ul style="list-style-type: none"> • Entsprechend der Anzahl der Beschäftigten überwiegt auch beim Jahresumsatz der Anteil mittlerer Unternehmen mit über 60 und unter 600 Millionen Euro Umsatz (46%). Median des Umsatzes 80 Millionen Euro.

Abb. 1: Charakterisierung der Studienteilnehmer

reichen und weniger erfolgreichen Unternehmen unterschieden.

Untersuchungsrahmen

Die nachstehenden Auswertungen beziehen sich auf die Ergebnisse einer Befragung von Managern und Controllern in unterschiedlich großen Unternehmen. Anhand eines anonymen, standardisierten postalisch versandten Fragebogens mit geschlossenen Fragestellun-

gen wurden im Januar 2015 die hierzu notwendigen Daten erhoben. Insgesamt wurden 1.900 Unternehmen (ab einer Größe von mindestens 50 Beschäftigten und mit einer Obergrenze von 5.000 Beschäftigten) postalisch kontaktiert und gebeten, an der Umfrage teilzunehmen. Nach Beendigung der Studie ergab sich eine zufriedenstellende Rücklaufquote von 13,7%, die einer Stichprobe von 261 verwertbaren Fragebögen entspricht. Eine unternehmensbezogene Charakterisierung der Probanden ist aus Abbildung 1 ersichtlich.

Operationalisierung der Variablen in der Stichprobe

Für die Studie wurde der Unternehmenserfolg anhand der subjektiven Performance-Skala von Venkatraman und Paraujam operationalisiert (vgl. Abbildung 2).

In der Folge wurden mit SPSS zwei Cluster zum Unternehmenserfolg gebildet, die auf der Skala beruhen. Es ergab sich folgende Verteilung: 180 Unternehmen im Cluster der Unternehmen mit eher niedrigem Erfolg und 81 Unternehmen im Cluster der Unternehmen mit eher hohem Erfolg.

Für die Verteilung von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen in der Stichprobe wurde davon ausgegangen, dass ein Familienunternehmen dann vorliegt, wenn die Familie die Mehrheit der Anteile am Unternehmen besitzt und mindestens ein Familienmitglied in der Unternehmensleitung vertreten ist. Aufgrund dieser Einschätzung ergab sich eine Einteilung in 156 Nicht-Familienunternehmen und 105 Familienunternehmen. Eine Vierfeldermatrix gibt die Verteilung der erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Unternehmen auf Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen wieder (vgl. Abbildung 3).

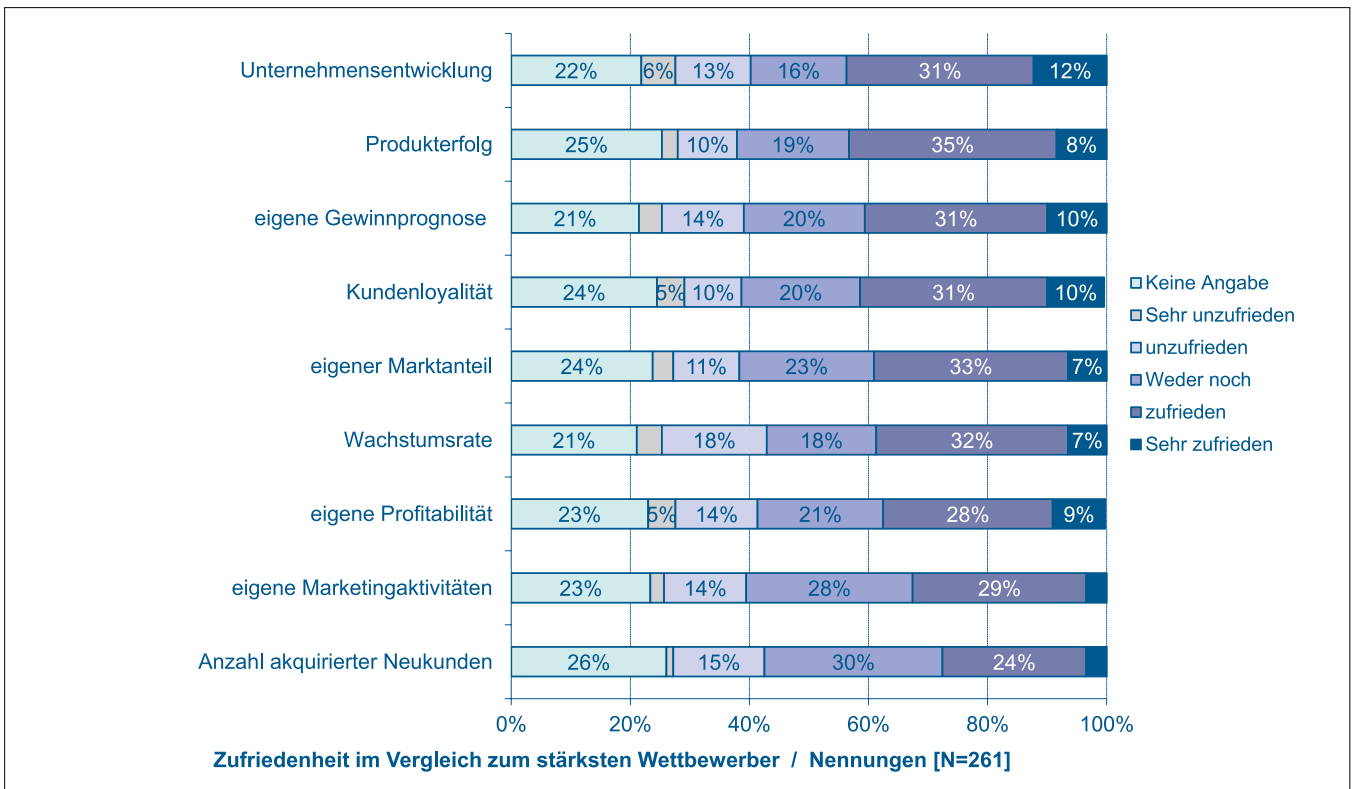


Abb. 2: Unternehmenserfolg in der Studie

	Niedriger Erfolg	Hoher Erfolg	SUMME
Nicht-Familienunternehmen	120	36	156
Familienunternehmen	60	45	105
SUMME	180	81	261

Abb. 3: Kontrastierung Erfolg und Familienunternehmen

Bereits die deskriptive Analyse zeigt, dass innerhalb der Familienunternehmen der Anteil der erfolgreichen Unternehmen höher ist als innerhalb der Gruppe der Nicht-Familienunternehmen. In ersterer liegt der Anteil bei 57 Prozent, in letzterer bei 23 Prozent. Dieser Unterschied ist zudem auf dem 99-Prozent Signifikanzniveau signifikant mit einer Effektstärke von 21 Prozent. Dies bedeutet, dass es in der Gruppe der Familienunternehmen mehr erfolgreiche Unternehmen gibt als in der Gruppe der Nicht-Familienunternehmen.

rungskräfte zu Controlling-Anforderungen befragt werden. 39 Prozent der Unternehmen bewerten neue Controlling-Instrumente. Immerhin 32 Prozent leiten kontinuierlich Verbesserungsbedarfe für das Controlling ab. Nur 23 Prozent befragen die Mitarbeiter zu Controlling-Anforderungen. Ein Benchmarking des Controllings innerhalb des Unternehmens oder mit anderen Unternehmen sowie die objektive Messung von Kennzahlen und Erfolg im Controlling spielen jedoch nur eine sehr weit untergeordnete Rolle.

Natürlich ist der Zusammenhang zwischen Controlling-Erfolg und Unternehmenserfolg nicht trivial. Ein positiver Wirkungszusammenhang wird vermutet, jedoch gibt es weitere Einflussfaktoren auf den Erfolg wie z. B. Geschäftsmodelle, Strategie und Produkte, aber auch externe Störfaktoren wie Konjunktur und rechtliche Veränderungen.

Die Kontrastierung des Erfolgs in der Stichprobe mit Thesen (vgl. Abbildung 5) zeigt, dass die erfolgreichen Familienunternehmen in beinahe allen Fragen eine höhere Ausprägung – gemessen am Mittelwert der Einschätzung – zeigen. Erfolgreiche Familienunternehmen benchmarken das Controlling häufiger mit anderen Unternehmen, befragen Führungskräfte häufiger zu Controlling-Anforderungen, bewerten Controlling-Instrumente häufiger und messen die Kosten des Controllings häufiger als andere Unternehmen.

Thesen zum Erfolg des Controllings

In der Studie haben wir die Studienteilnehmer mit Thesen zum Erfolg des Controllings konfrontiert (vgl. Abbildung 4). Noch am häufigsten bejaht wurde mit 40 Prozent hoher oder sehr hoher Zustimmung die Aussage, dass Füh-

Autor



■ Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich

ist Inhaber der Professur für Unternehmensführung und -kontrolle und Sprecher des Aalener Instituts für Unternehmensführung (AAUF), Hochschule Aalen – Technik und Wirtschaft.

E-Mail: patrick.ulrich@hs-aalen.de

Tel.: 07361 / 9149022

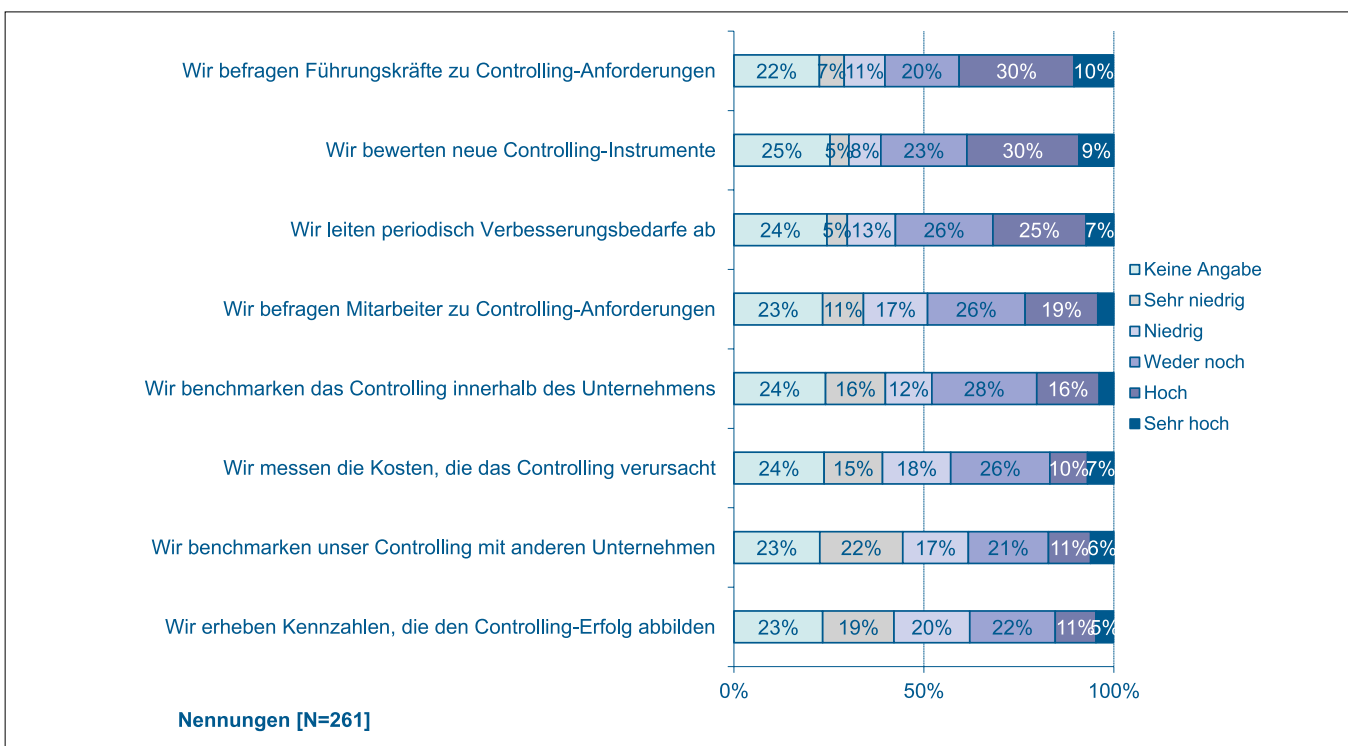


Abb. 4: Thesen zum Erfolg des Controllings

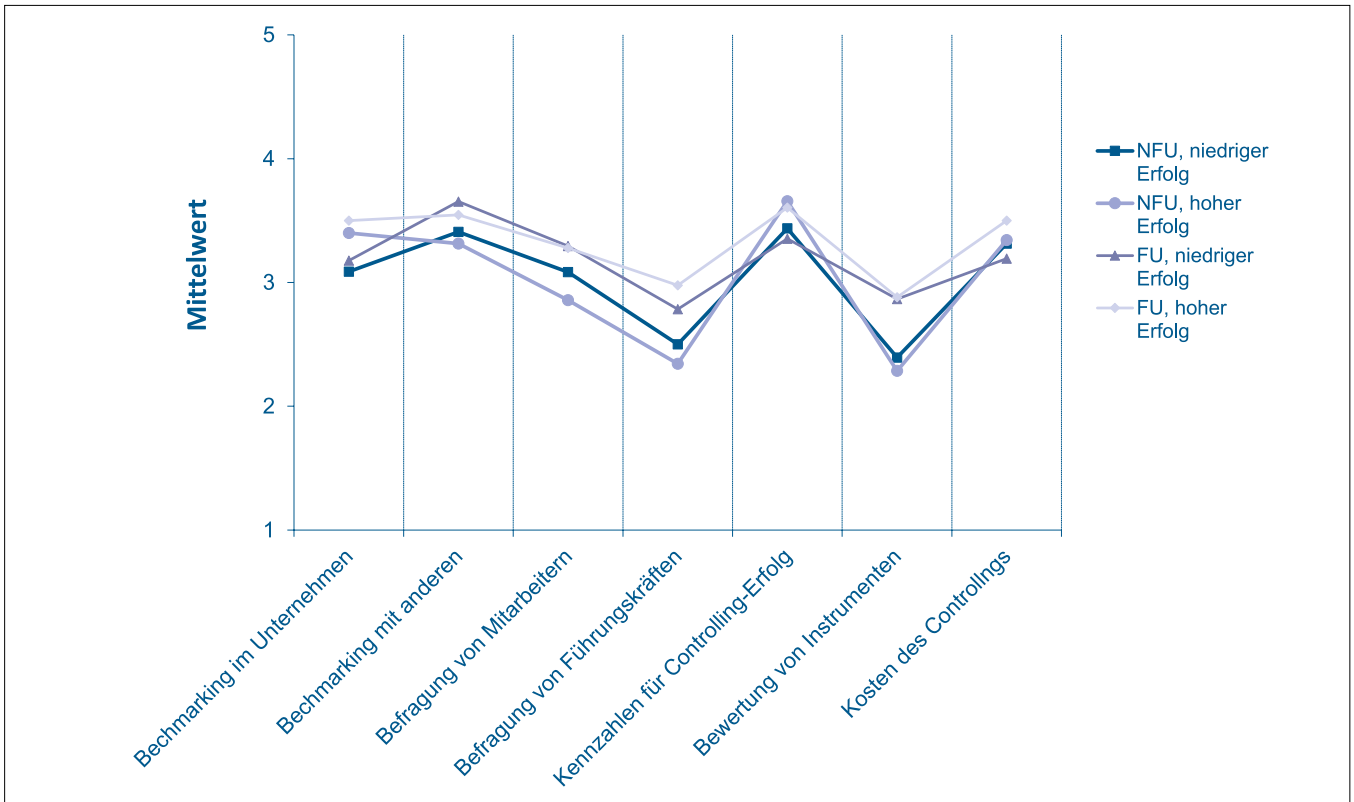


Abb. 5: Kontrastierung des Erfolgs in der Stichprobe mit den Thesen

Zufriedenheit, Effizienz und Effektivität des Controllings

Zur weiteren Analyse des Controlling-Erfolgs wurden Zufriedenheit mit dem Controlling, Effizienz und Effektivität der Arbeit des Controllings

erfragt. Diese Maße können als subjektive Einschätzung des Controlling-Erfolgs gelten. Wie Abbildung 6 zeigt, sind 52 Prozent der Unternehmen mit der Arbeit des Controllings im Unternehmen zufrieden, 10 Prozent sind sehr zufrieden. Bezogen auf die Effizienz (d. h. Wirt-

schaftlichkeit) des Controllings (ohne eigene Abbildung) schätzen diese 40 Prozent der Studienteilnehmer als hoch, 8 Prozent als sehr hoch ein. Hinsichtlich der Effektivität (d. h. den Zielerreichungsgrad) des Controllings (ohne eigene Abbildung) schätzen diese 24 Prozent der

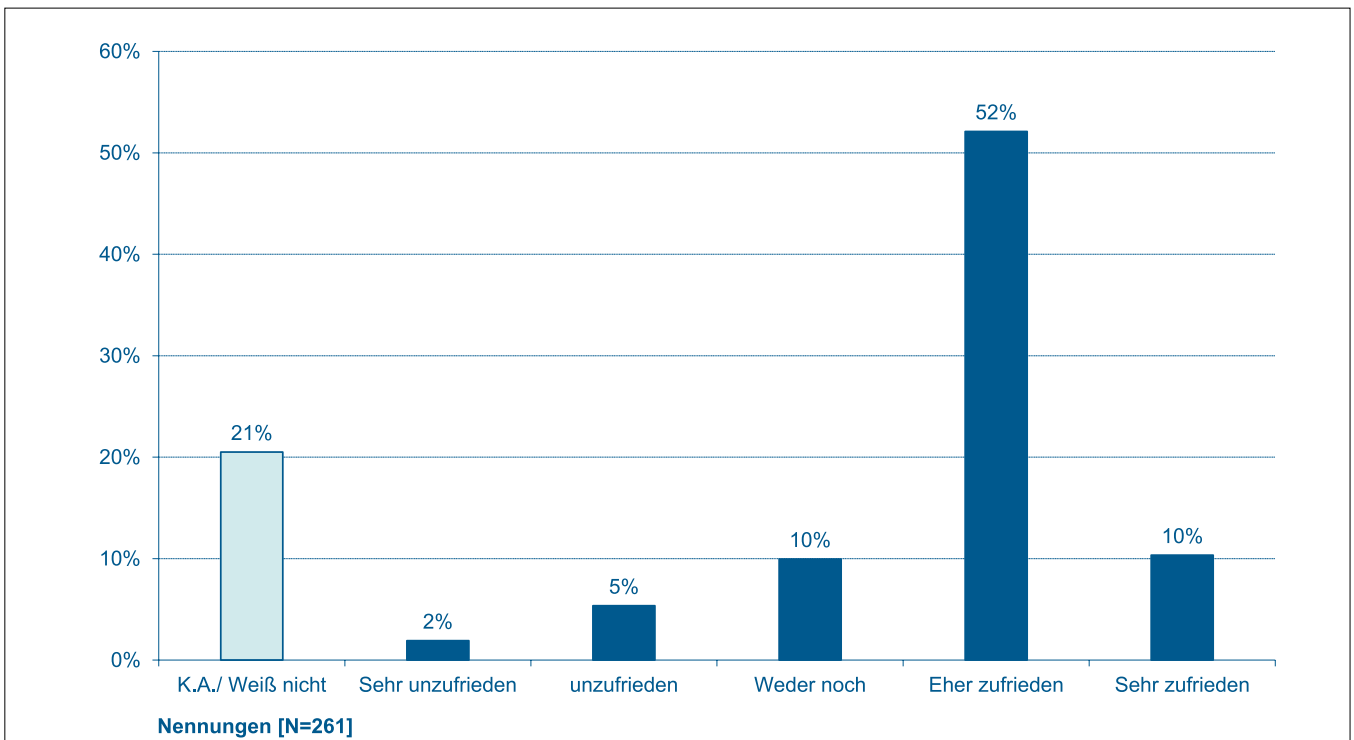


Abb. 6: Zufriedenheit mit dem Controlling im Unternehmen

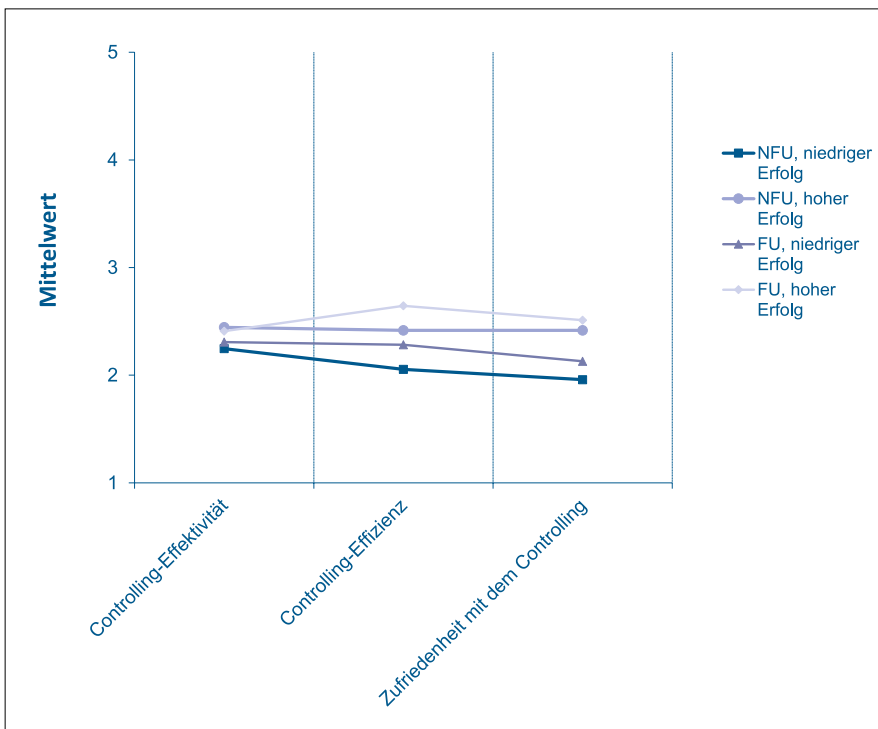


Abb. 7: Kontrastierung zu Controlling-Effektivität, -Effizienz und -Zufriedenheit

Befragten als befriedigend, 35 Prozent als gut und 13 Prozent als sehr gut ein.

Auch Zufriedenheit, Effizienz und Effektivität des Controllings wurden wiederum einer Kontrastierung nach Familienunternehmen und Unternehmenserfolg unterzogen. Eine erste statistische Analyse zeigte mehrere signifikante Zusammenhänge. In Familienunternehmen ist die Effizienz des Controllings auf dem 95-Prozent Signifikanzniveau höher als in Nicht-Familienunternehmen. Bezogen auf die Controlling-Effektivität zeigten sich keine Unterschiede. Der Unternehmenserfolg korrelierte hingegen auf dem 99-Prozent Signifikanzniveau sowohl mit der Zufriedenheit mit dem Controlling als auch mit der Controlling-Effizienz. Auch hier zeigten sich keine Effekte zur Controlling-Effektivität. Die Zufriedenheit des Controllings wiederum korrelierte auf dem 95-Prozent Signifikanzniveau sowohl mit Controlling-Effizienz als auch Controlling-Effektivität.

Die Mittelwertanalyse (vgl. [Abbildung 7](#)) zeigt, dass sich die Controlling-Effektivität zwischen den Unternehmen nur wenig unterscheidet. In den erfolgreichen Familienunternehmen ergibt sich jedoch eine höhere Controlling-Effizienz und auch eine höhere Zufriedenheit mit dem Controlling als in anderen Unternehmen.

Fazit / Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen der Umfrage geht hervor, dass der Controlling-Erfolg in der Praxis noch nicht umfassend erhoben wird. Befragungen von Führungskräften und Mitarbeitern, aber auch (objektive) Messungen von Kosten und Wertbeitrag werden nur selten durchgeführt. Ist dies jedoch der Fall, kann zumindest ein statistischer Zusammenhang zu einem höheren Unternehmenserfolg hergestellt werden.

Interessanterweise ergibt sich in der Umfrage im Vergleich zur Literatur, **dass Familienunternehmen zumindest bezogen auf die Bewertung ihres Controllings mehr tun als Nicht-Familienunternehmen**. Dies ist umso erstaunlicher, da zahlreiche Veröffentlichungen davon ausgehen, dass Familienunternehmen im Controlling einen geringeren Formalisierungsgrad und eine geringere Instrumentennutzung als Nicht-Familienunternehmen aufweisen.

Für die Controlling-Praxis ergeben sich mehrere Implikationen: Zum einen zeigt sich, dass sich die Bewertung der Controlling-Arbeit auszahlt. **Unternehmen, die ihr Controlling hinterfragen, sind erfolgreicher als Unternehmen, die dies nicht tun**. Der Beitrag guter Controlling-

ling-Arbeit zeigt sich in der Stichprobe sowohl in der Kennzahl „Zufriedenheit“ als auch „Effizienz des Controllings“.

Zum anderen ergibt sich, **dass das Controlling in Familienunternehmen nicht per se „schlechter“ oder „weniger professionell“ als in Nicht-Familienunternehmen ist**. Trotz der Tatsache, dass weniger formelle Controlling-Instrumente genutzt werden, sind die Familienunternehmen in der Stichprobe erfolgreicher als die Nicht-Familienunternehmen. Insofern lohnt es sich in Theorie und Praxis, für die Zukunft auch die informellen Controlling-Mechanismen im Detail zu untersuchen, die in Familienunternehmen verwendet werden.

Unternehmenskultur, Familienkontrolle und direkte Führung durch Familienmitglieder können in einigen Fällen formelle Controlling-Instrumente ersetzen oder zumindest die gleiche Wirkung wie diese erzielen. Hierüber wissen Theorie und Praxis des Controllings jedoch noch zu wenig, so dass in den folgenden Jahren sowohl formelle als auch informelle Varianten des Controllings einer genaueren Betrachtung unterzogen werden sollten.

Literaturempfehlungen

Benz, Karsten (1998): Effizienz des Controlling, Wiesbaden.

Baltzer, Björn (2013): Einsatz und Erfolg von Controlling-Instrumenten, Wiesbaden.

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

Rambusch, René (2012): Interne Kundenzufriedenheit mit dem Controllerebereich, Wiesbaden.

Sill, Frauke (2009): Controllerebereichserfolg aus Sicht des Managements, Wiesbaden.

Venkatraman, Natarjan/Ramanujam, Vasudevan (1986):

Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review* 11.4: S. 801-814.

Weber, Jürgen (2009): Erfolg der Controller: Wie Controller zum Unternehmenserfolg beitragen, Weinheim. ■

Unternehmenskulturen werden oft unwissentlich in die Demenz geführt – und das Controlling schaut zu

von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

Authentische Unternehmenskulturen haben Firmen, die ihre eigenen bewusst formulierten Vorgaben umsetzen und leben. Unternehmenskulturen werden dement, wenn Organisationen ihre eigenen Fähigkeiten vergessen – und weil sie ihre eigene Zukunft von andern gestalten lassen. Der Glaube an die „Industrie 4.0“ mit ihren digitalen Abhängigkeiten, sowie „Consulting 4.0“ mit ihrer Selfie-Mentalität lassen die eigenen Talente und Sensibilitäten im Arbeitsalltag verkümmern. Die Bezeichnung „Industrie 4.0“ ist ein Begriff der deutschen Bundesregierung für ein Projekt einer Hightech-Strategie mit deren Forschungsplattform und dem Ziel, dass alles mit allem elektronisch vernetzt werden soll. Es handelt sich dabei um ein Organisationsgestaltungskonzept. Die Bezeichnung „Consulting 4.0“ ist lediglich die Antwort der Beratungshäuser auf die eigenen Bemühungen, „Industrie 4.0“ zu beraten, zu begleiten und dabei die immer größer werdenden Datenberge als allmäh-

tige Grundlage für Entscheide zu zitieren, ohne dabei die Sinnhaftigkeit zu prüfen.

Diese Konzepte bringen viele „Trend-Gurus“ und „Zukunftsmacher“ hervor, die Firmen regelrecht ins „Bockshorn“ jagen, weil diese sich gedanklich bereits in deren Abhängigkeiten begeben haben. Da „Cyber-Industrie-Begriffe“ weder konkrete Szenarien noch Antworten enthalten, erzeugen sie Unsicherheiten und Ängste. Dennoch wird propagiert, dass sich die ganze Arbeitswelt permanent verändern müsse (Pseudo-Agilität). Wer dem Glauben schenkt, sieht sich lediglich virtuellen Bedrohungen ausgesetzt. Das Tagesgeschäft könnte dadurch an Aufmerksamkeit verlieren und konzeptionelle Gewohnheiten (die eigenen Zukunftsfragen anzugehen) bedeutungslos werden. Künstlich geschaffene Angebote haben Hochkonjunktur. Dadurch gehen Identitätsräume (vgl. [Abbildung 1](#)) verloren und Kreativität

und Mut erhalten im eigenen Umfeld keine Plattformen mehr. Bei Nichteinbezug der Identifikation der Beteiligten wird der Weg der Machbarkeit früher oder später zum Hindernis. Firmen laufen Gefahr, ihre Identität zu verlieren, weil sie mit ihren zukunftsorientierten Hightech-Strategien ihre Unternehmenskultur vernachlässigen – die Demenz entwickelt sich.

Folgende Beispiele von Dienstleistungsangeboten zeigen diese Entwicklung auf:

- *User Centred Digital Transformation* – Mit unserem „UCD-Werkzeugkasten“ sind wir bestens ausgerüstet, um Sie in der spannenden Transformation zu begleiten.
- *Unsere Ist-Analyse deckt Painpoints und Kanalbrüche auf* – Diese User Journey gibt Ihnen Auskunft darüber, wo und wie die Benutzer mit Ihren Systemen interagieren
- *Konzeption für eine nutzerzentrierte und effiziente Lösung Ihrer Prozesse* – Unsere Usability-Methoden helfen Ihnen in der Konzeption der richtigen Lösungen.
- *Pre-Employment Screening* – Personalmanagement zur Vermeidung von Fehlbesetzungen.
- *Pre-Business Screening* – Risikominimierung zur Senkung ihrer Haftungsrisiken und Einhaltung Ihrer Sorgfaltspflichten.
- *Anti-Fraud Investigation* – Ermittlung und Aufdeckung von Wirtschaftskriminalität mittels präventiver Sicherheitskonzeptlösungen.
- *Security & Risk Management* – Konzipierung von wirkungsvollen Sicherheitsstandards zur Früherkennung von Schwachstellen in Ihrem Unternehmen.

Sind dies nicht alles Selbstverständlichkeiten, mit Wortspielen und Anglizismen neu betitelt,



Abb. 1: Identitätsräume

die jede Führungskraft in ihren Entscheidungsfindungen stets berücksichtigt? Oder sind sich die heutigen Vorgesetzten ihrer Selbstverantwortung tatsächlich nicht mehr bewusst? Kann es sein, dass sie weniger ihren eigenen Instinkten und Fähigkeiten vertrauen, sondern diese an „App's – Erfinder“, „Cloud-Verkäufer“, „Influencer“ und andere selbsternannte Experten delegieren? Was sind die Auswirkungen solch punktueller Interventionen auf die Haltung der Mitarbeitenden und die Unternehmenskultur?

In der Praxis ist diese Veränderung bereits an einfachen Beispielen erkennbar:

- Geschäftsführer sind nicht in der Lage, einfache Einladungen für ihren „Tag der offenen Tür“ adressatengerecht zu verfassen.
- Aktualisierte Arbeitseinsatzpläne werden via „APP“ von Vorgesetzten elektronisch an ihre Mitarbeitenden mitgeteilt, ohne Änderungsbegründungen und Rücksprachen. Persönliche Kontakte werden auf ein Minimum reduziert.
- Geschäftsberichte, Prospekte, Anlässe und Auftritte, sogar Arbeitszeugnisse und Würdigungen werden externen Dienstleistern übergeben, die sich allesamt nach Trends ausrichten. Konkurrenten werden sich immer ähnlicher, obwohl sie dies in jeder „Werbung“ vehement verneinen würden.

Menschen übernehmen Verantwortung für Menschen und nennen dies Führung. Sie nehmen diese Verantwortung jedoch nicht wahr, wenn sich ihre Handlungen nach sinnentleerten Wort-

kreationen ausrichten. Denn damit werden die Kompetenzen in der Firma gelähmt und keinesfalls gefördert. Die Kraft über Jahre gewachsener Unternehmenskultur wird nicht genutzt, weil Vernunft durch dauernde Agilität erstickt wird. Dies wirkt ermüdend, obwohl mit dem Dabeisein der Erfolg in Aussicht gestellt wird.

„Industrie 4.0“ und „Consulting 4.0“ sind im Rückblick entstandene Begriffe (Auflistung von Wirtschaftsevolutionsschritten) mit einer vagen Prognose. Was jedoch fehlt, sind begleitende Gedanken über grundsätzliche, lebenswerte und sinnstiftenden Ziele der Gesellschaft und der Entwicklung der Menschen. Dafür sind unsere Instinkte und Fähigkeiten wegweisend. Sie erfordern jedoch die Pflege des Kohärenzgefühls, das nach Aaron Antonovsky, Medizinsoziologe, wie folgt lautet:

Die Fähigkeit, die Zusammenhänge des Lebens zu verstehen – Das Gefühl der Verstehbarkeit

(Wofür steht „Industrie und Consulting 4.0“ konkret?)

Die Überzeugung das eigene Leben gestalten zu können – Das Gefühl der Handhabbarkeit

(Was ist machbar und soll damit bewirkt werden?)

Der Glaube an den Sinn des Lebens – Das Gefühl der Sinnhaftigkeit

(Wem dient es mit welchem Zweck?)

Infokasten

Entstehung der Begrifflichkeit

Industrie 4.0

Der Begriff wurde von Henning Kagermann, Wolf-Dieter Lukas und Wolfgang Wahlster geprägt und erstmals 2011 zur Hannovermesse in die Öffentlichkeit getragen. Im Oktober 2012 wurden der Bundesregierung Umsetzungsempfehlungen übergeben. Am 14. April 2013 wurde auf der Hannovermesse der Abschlussbericht mit dem Titel Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 des Arbeitskreises Industrie 4.0 vorgelegt. Der Arbeitskreis stand unter dem Vorsitz von Siegfried Dais (Robert Bosch GmbH) und Henning Kagermann (acatech). Die Begriffe Erste, Zweite und Dritte industrielle Revolution wurden historisch im Nachhinein gebildet. Die Ziffer 4.0 soll einen Bezug zu den Vorgänger-Revolutionen herstellen und es soll zum Ausdruck kommen, dass die Veränderung eine gleiche Bedeutung hätte. Der Autor Wolfgang Halang kritisiert den selbstreklamierten Anspruch der vierten industriellen Revolution als „sicher vermessen und unseriös“ und bezieht sich auf Rainer Drath: „Bemerkenswert ist die Tatsache, dass erstmals eine industrielle Revolution ausgerufen wird, noch bevor sie stattgefunden hat.“

Unternehmenskulturen dürfen nicht demontiert werden, weil sie die komplexen Verbindungen der nicht sichtbaren Synapsen der Organisation aufrechterhalten und immer wieder neu verknüpfen. Ein wichtiger Beitrag dazu übernimmt das Controlling mit dem Thematisieren von Abweichungen von Qualitäts- und Zielvorgaben. Diese beinhalten immer den Bezug zur Firmen-DNA – Begründungen des Machbaren und des Unmöglichen.

Schlussendlich bleibt Controlling am wirksamsten, wenn die Rückbesinnung und Pflege der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten gewährleistet bleiben. Zugleich wird die eigene Unternehmenskultur in ihrer Authentizität gestärkt und beugt der Demenz vor. ■

Autoren



■ Hans R. Hässig

ist Mitinhaber der Beratungsgesellschaft Unternehmenskultur-Controlling, CH-Dielsdorf. Er hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.

E-Mail: kontakt@unternehmenskultur-controlling.ch

■ Roland F. Stoff

ist Mitinhaber der Beratungsgesellschaft Unternehmenskultur-Controlling, CH-Dielsdorf. Er hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

E-Mail: kontakt@unternehmenskultur-controlling.ch

www.unternehmenskultur-controlling.ch





Der Einsatz von Target Costing in der Fahrzeugindustrie

von Claudia Brandstätter und Helmut Kaimbacher

Die Automobilindustrie steht seit einigen Jahren vor völlig neuen Herausforderungen. So sind – aufgrund verschärfter umweltpolitischer Bestimmungen und Gesetze einerseits und eines grundlegenden Wandels des Käuferverhaltens andererseits – massive technologische Änderungen notwendig. Elektro- und Hybridfahrzeuge werden immer attraktiver, die jedoch im Rahmen der Fahrzeugproduktion kostenintensive Zusatzkomponenten, wie z. B. Inverter oder Hochvoltbatterien, verlangen. Das Gesamtausmaß an technologischen Änderungen wird die Herstellkosten von Fahrzeugen erheblich ansteigen lassen. Nun muss man bedenken, dass die Fahrzeugindustrie durch einen hohen Anteil an zugekauften Materialien und Leistungen gekennzeichnet ist. Daraus ergeben sich zwei wichtige Überlegungen:

Einerseits sind aufgrund dieses hohen Zukaufanteils die Herstellkosten nur eingeschränkt beeinflussbar, wodurch es sinnvoll erscheint, ein effizientes Kostenmanagementsystem einzusetzen, mit dem es gelingt, eine Preisobergrenze

für die zu beschaffenden Güter und Dienstleistungen festzulegen. Es stellt sich daher die Frage, ob nicht Target Costing ein dafür geeignetes Instrument ist. Andererseits ist auf die organisatorische Struktur im Unternehmen zu achten, da aufgrund des hohen Zukaufanteils der Einkaufsabteilung eine besonders wichtige Rolle zukommt.¹ **Für eine erfolgreiche Umsetzung von Target Costing in diesem Industriezweig wäre daher ein eigenes Einkaufs-/ Beschaffungscontrolling das Optimum.**

Nachfolgend wird aufgezeigt, welche Rolle Target Costing in der Fahrzeugindustrie spielt und wie dieses Kostenmanagementsystem organisatorisch in den Unternehmen eingegliedert ist. Dafür wurden zunächst verschiedene deutschsprachige Studien zum Thema Kostenmanagement in Industriebetrieben analysiert. Auf Basis dieser Ergebnisse wurde im Sommer 2015 eine empirische Studie am Institut für Industriegewirtschaft/Industrial Management der FH JOANNEUM Kapfenberg durchgeführt, bei der sämtliche, zum Zeitpunkt Juli 2015 geliste-

ten Unternehmen der Fahrzeugindustrie Österreich mittels eines ausgesendeten Fragebogens kontaktiert wurden (n = 171, die Rücklaufquote betrug 17,54 %). Ziel der Erhebung war es herauszufinden, welche Rolle Target Costing in der Fahrzeugindustrie erfährt, welche organisatorische Eingliederung vorherrscht und ob allgemeine Trends aus der Industrie des DACH-Raumes speziell auch in der Fahrzeugindustrie erkennbar sind.

Allgemeines zum Target Costing

Die Begriffe Target Costing und Zielkostenrechnung werden häufig synonym verwendet. Ursprünglich kommt dieses Verfahren aus Japan und fand in den 1990er Jahren auch Einzug in europäischen Unternehmen. Target Costing wird vor allem in der Automobil- und deren Zulieferindustrie, aber auch in der Elektroindustrie angewandt, also in Industriezweigen, die einem starkem Wettbewerbsdruck an den Märkten, sowie immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen ausgesetzt sind.

Beim Target Costing bildet der am Markt zu erzielende Preis die Ausgangsposition der Kostenkalkulation – im Gegensatz zur klassischen Vorkalkulation, an deren Ende der Preis einer zu erstellenden Leistung kalkuliert wird.² Dem zu definierenden Zielkostenpreis gehen umfangreiche Marktrecherchen voraus. So wird das Kunden- und Mitbewerberverhalten analysiert und anschließend vom Marketing oder Vertrieb der zu erzielende Marktpreis festgelegt. Nach Abzug einer vorweg definierten Gewinnmarge verbleiben die Kosten, welche die Herstellung eines Produktes verursachen darf. Diese sogenannten erlaubten Kosten (allowable costs) dürfen nicht überschritten werden, um den geplanten Gewinn sowie den nicht zu überschreitenden Verkaufspreis zu erzielen.³

Einsatz von Kostenrechnungssystemen in der Industrie – Trends

Um einen möglichst breiten Überblick über den Einsatz von Instrumenten des Kostenmanagements und in weiterer Folge von Target Costing in der Fahrzeugindustrie zu gewinnen, wurden im Rahmen einer Sekundärrecherche verschie-

Autor/Jahr	Wesentliche Erkenntnisse
Eschinger 2014	Dem Beschaffungscontrolling wird eine Optimierung des Bereichs Einkauf und die Aufgabe der Schaffung eines Rahmenwerkes zugeschrieben. Obwohl die Wichtigkeit des Einkaufs wahrgenommen wird, ist die Verbreitung von Einkaufscontrolling nur gering vorhanden.
Götze/Leidich/ Konarsky 2012	Innerhalb der produzierenden Industrie ist eine Verschärfung des Wettbewerbes ersichtlich. Kostensteigerungen können oft nicht an die Kunden weitergegeben werden. Kostenmanagement rückt in den Vordergrund vieler Unternehmen.
Hermanowski 2015	Bei der Beschreibung der Best Practice bei der Implementierung von Target Costing in einem Auftragsfertigungsunternehmen zeigen die Umsetzung einer verstärkten Kundenausrichtung, einer daraus resultierenden Zielverkaufspreisgestaltung und einer Zielkostenspaltung Erfolg. Durchgängige Kommunikation aller Bereiche, sowie Stärkung durch die Unternehmensführung werden als Erfolgsfaktoren genannt.
Hoffjan/Hövelborn/ Oßjeck 2014	Ein Bedeutungszuwachs in der Beschaffung ist festzustellen, die Verbreitung von Einkaufscontrolling-Abteilungen ist gering vorhanden. 38 % der Befragten beschäftigen einen Einkaufscontroller, 80 % planen dessen Einsatz. Im Fokus der Beschaffung stehen vorrangig Kosteneinsparungen.
Hug 2014	Es ist ein Trend zu globalen Beschaffungsstrategien sowie ein steigender Zukaufanteil erkennbar. Änderungen der Unternehmensstruktur, wie z.B. die Schaffung eigener Beschaffungscontrolling-Stellen, werden von den Unternehmen als zielführend erachtet.
Knauer/Möslang 2015	Target Costing ist vor allem bei Unternehmen mit einer Strategie der Kostenführerschaft oder Differenzierung in der Unternehmensstrategie verankert. Eine erfolgreiche Anwendung findet oft in Verbindung mit anderen Instrumenten der Kostenrechnung, wie der Prozesskostenrechnung, dem Benchmarking und des Life Cycle Costings statt.
Offergeld 2015	Maschinenbaubetriebe des DACH-Raumes geben an, dass durch Betrachtung der „falschen“ Kosten zu teure Produkte angeboten werden. Nur 40 % der befragten Unternehmen nutzen Instrumente zur Kostenkontrolle, 91 % planen deren künftigen Einsatz.
Rückert/Hofbauer 2015	Ein Paradigmenwechsel in den 1990er Jahren bescheinigt dem Automobilhersteller Audi eine gegenwärtig erfolgreiche Anwendung von Target Costing. Als Grundlage des Erfolges werden aufwändige Marktrecherchen, facettenreiche Methoden des Target Costings und qualifizierte Mitarbeiter genannt.
Seidenschwarz 2015	Target Costing ist stark in den Bereichen Automotive, Maschinenbau, Elektro- und Medizintechnik verbreitet. Als Grundvoraussetzung wird eine Anpassung der gesamten Unternehmensstruktur an die Methodik des Target Costings beschrieben.
Wunder/Bausch 2015	Die Unternehmen attestieren eine Einschränkung der Wettbewerbsfähigkeit aufgrund steigender Kosten. Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich von den weniger erfolgreichen durch den Einsatz von Kostenmanagementsystemen. Bereits erfolgreiche Betriebe planen eine zukünftige Weiterentwicklung bestehender Instrumente des Kostenmanagements.

Abb. 1: Ergebnisse der Sekundärrecherche

dene deutschsprachige Fachbeiträge zu diesem Thema analysiert. Das Hauptaugenmerk lag auf jenen Publikationen, die Industriezweige betrachten, welche – wie auch die Fahrzeugindustrie – geringe Eigenfertigungstiefen besitzen. Die [Abbildung 1](#) fasst die wesentlichen Ergebnisse zusammen.

Aus den analysierten Beiträgen lassen sich zusammengefasst folgende Entwicklungen, den Einkauf, sowie das Kostenmanagement und hier im Speziellen das Target Costing betreffend, ableiten. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde anschließend erhoben, inwieweit die abgeleiteten Entwicklungen bzw. Trends speziell auf die Fahrzeugindustrie zutreffen.

Trends im Einkauf/in der Beschaffung

- Zunehmend hohe Zukaufanteile in produzierenden Unternehmen
- Die Beschaffung gewinnt immer mehr an Bedeutung
- Eigene Beschaffungscontrolling-Abteilungen werden für wichtig erachtet, sind jedoch nur gering vorhanden
- Der Einsatz von Beschaffungscontrolling ist abhängig von der Betriebsgröße

Trends im Kostenmanagement und Target Costing

- Es gibt keine flächendeckende Anwendung von Kostenmanagementsystemen
- Der Einsatz von Kostenmanagementsystemen ist abhängig von der Betriebsgröße

- Target Costing hat in beschaffungsintensiven Branchen der Industrie einen hohen Stellenwert
- Target Costing wird meist in Verbindung mit anderen Instrumenten des Kostenmanagements eingesetzt

Stellenwert des Einkaufs in der Fahrzeugindustrie

In den analysierten deutschsprachigen Beiträgen spielt die Beschaffung eine wesentliche Rolle. Ein eigenes Beschaffungscontrolling wird von den Unternehmen als Optimum angesehen. Für die Fahrzeugindustrie ergaben sich sehr ähnliche Ergebnisse. So ist der Anteil an zuge-

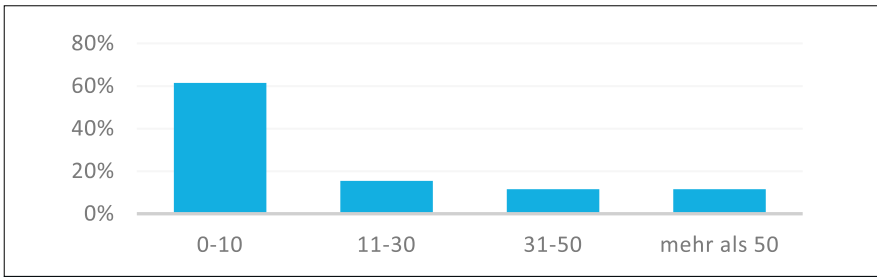


Abb. 2: Mitarbeiteranzahl je Einkaufsabteilung in Prozent

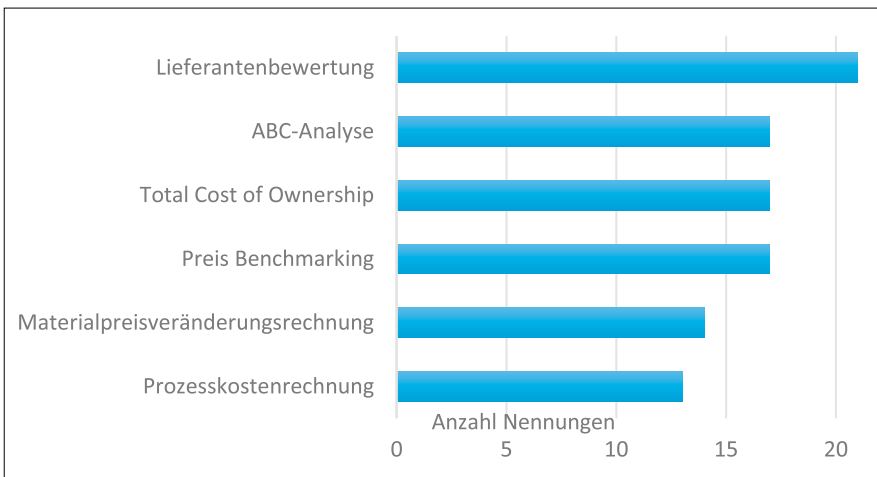


Abb. 3: Alternative Kostenmanagement-Instrumente im Einkauf

kaften Teilen zur Leistungserstellung sehr hoch. Die Hälfte der Befragten gab an, mehr als 40 % der Rohstoffe, Güter und Dienstleistungen zur Leistungserstellung zuzukaufen. Bei weiteren fast 20 % der Unternehmen liegt der Zukaufanteil über 60 %. Damit lässt sich auch erklären, dass dem Einkauf durchgängig ein „sehr wichtiger“ bzw. ein „wichtiger“ Stellenwert attestiert wurde. Von allen befragten Unternehmen gaben nur 13 % an, dass es keine eigene Einkaufsabteilung in ihrem Unternehmen gibt. Alle anderen verweisen entweder auf eine dezentrale Einkaufsabteilung (47 %), wo sowohl die Einkaufsentscheidungen als auch der operative Einkauf am Standort getroffen werden, oder auf eine zentrale Einkaufsabteilung (40 %), wo die Einkaufsentscheidungen zentral getroffen und nur die operativen Agenden am Standort durchgeführt werden. Bezüglich der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter in den zuvor genannten eigenen Einkaufsabteilungen ergab sich, wie in Abbildung 2 dargestellt, folgendes Bild:

61,5 % der befragten Unternehmen beschäftigen bis zu zehn Mitarbeiter, 15,4 % beschäftigen zwischen 11 und 30 Mitarbeiter und bei jeweils 11,5% der Befragten sind mehr als 30 bzw. 50

Mitarbeiter in einer eigenen Einkaufsteilung tätig. In der Beschaffung und vor allem im Beschaffungscontrolling werden verschiedene Controlling-Instrumente eingesetzt, um die Performance der Beschaffungs- bzw. Einkaufseinheit zu steigern. Target Costing ist neben ABC-Analysen, Benchmarking, Nutzwertanalysen, Prozesskostenrechnung, Total Cost of Ownership nur eines davon,⁴ aber es ist vor allem für solche Unternehmen interessant, bei denen die Produktentwicklung einen hohen Stellenwert hat und die mit einem hohen Wettbewerbsdruck und komplexen Kundenanforderungen konfrontiert sind. Aus diesen Gründen scheint Target Costing für die Fahrzeugindustrie besonders geeignet zu sein.

Target Costing in der Fahrzeugindustrie

Betrachtet man den Einsatz von Target Costing in der Fahrzeugindustrie, so lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten: Insgesamt 80 % der Befragten wenden Target Costing in ihrem Unternehmen an. Dabei ist hervorzuheben, dass die befragten Unternehmen Target Costing meist in Verbindung mit anderen Instrumenten des Kostenmanagements verwenden. Die beliebtesten alternativen Instrumente in dieser Branche sind die Lieferantenbewertung, gefolgt von der ABC-Analyse, Total Cost of Ownership und Preis Benchmarking. (vgl. Abbildung 3; Mehrfachnennungen waren möglich).

Da als wesentlicher Vorteil von eigenen Beschaffungscontrolling-Stellen die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Einkaufs angeführt wird,⁵ sollte im Zuge der empirischen Untersuchung herausgefunden werden, welcher organisatorischen Einheit (Abteilung Einkauf, Abteilung Controlling, eigene Abteilung Beschaffungscontrolling) in der Fahrzeugindustrie das Target Costing zugeordnet ist.

In der Fahrzeugindustrie wird Target Costing von mehr als der Hälfte der Befragten (58 %) in der Einkaufsabteilung angewandt, während nur ein Viertel der Befragten es im Controlling verwenden. Die Anwendung von Target Costing in eigenen Beschaffungscontrolling-Abteilungen ist derzeit nur gering vorhanden.

Im Rahmen der Umfrage hat sich weiter ergeben, dass sowohl der Einsatz von Target Costing im Allgemeinen als auch die Anwendung in eigenen Beschaffungscontrolling-Abteilungen eindeutig von der Unternehmensgröße abhängt. So sind 80 % jener Unternehmen der

Trends in der Fahrzeugindustrie

- 80 % der befragten Unternehmen in der Fahrzeugindustrie verwenden Target Costing.
- Target Costing wird hauptsächlich in Verbindung mit anderen Instrumenten des Kostenmanagements eingesetzt.
- Der Einsatz von Target Costing hängt eindeutig von der Unternehmensgröße ab.
- Target Costing wird hauptsächlich im Einkauf, kaum jedoch in eigenen Abteilungen des Beschaffungscontrollings verwendet.

Abb. 4: Trends in der Fahrzeugindustrie

Fahrzeugindustrie, die Target Costing verwenden, gemäß Mittelstandsdefinition der Europäischen Kommission als Großunternehmen (mehr als 249 Mitarbeiter, ein Umsatz > 50 Mio. EUR und eine Bilanzsumme > 43 Mio. EUR) zu betrachten. Von jenen Unternehmen, die angeben, dass Target Costing in einer eigenen Beschaffungscontrolling-Abteilung angesiedelt ist, sind ebenfalls 76,5 % Großunternehmen.

Obwohl mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen den Aufwand für Target Costing als sehr hoch bzw. hoch beschreiben, sind doch 82 % der Befragten der Meinung, dass der Nutzen von Target Costing den dafür eingesetzten Aufwand rechtfertigt. **Abbildung 4** fasst die wesentlichen Erkenntnisse, den Einsatz von Target Costing in der Fahrzeugindustrie betreffend, zusammen.

Fazit

Anhand einer Analyse verschiedener deutschsprachiger Fachbeiträge zum Thema „Kostenmanagementsysteme/Target Costing“ in produzierenden Betrieben wurde ersichtlich, dass dem Einsatz einer Zielkostenrechnung in Betrieben mit hohen Zukaufanteilen zwar ein erhebliches Potential zugeschrieben wird, eine flächendeckende Verbreitung jedoch nicht gegeben ist. Vielmehr werden unterschiedliche Kostenmanagement-Instrumente in den Betrieben eingesetzt.

Ähnliches hat sich im Rahmen der empirischen Untersuchung auch für die Fahrzeugindustrie ergeben. 80 % der befragten Unternehmen verwenden zwar Target Costing, meist jedoch in Kombination mit der Lieferantenbewertung, ABC-Analyse, Total Cost of Ownership oder Preis-Benchmarking. Hauptsächlich wird Target Costing in der Einkaufsabteilung eingesetzt, es sollte jedoch – aufgrund des hohen Zukaufanteils – über die Ausgestaltung eines eigenen Beschaffungscontrollings nachgedacht werden.

Fußnoten

¹ Klug, Florian: Logistikmanagement in der Automobilindustrie, Grundlagen der Logistik

im Automobilbau, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2010.

² Joos-Sachse, Thomas: Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2004.

³ Kaeseler, Clemens: Kosten- und Leistungsrechnung der Buchhalter, 5. Auflage, Springer-Gabler Verlag, Wiesbaden 2013.

⁴ Körfer, Carsten: Beschaffungscontrolling, Die Performance der Beschaffung durch geeignete Instrumente messbar machen, Diplomica Verlag, Hamburg 2011

⁵ Kummer, Sebastian/Grün, Oskar/Jammerneg, Werner (Hrsg.): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2. Auflage, Pearson Studium, München 2009.

Literatur

Eschinger, Steffen: Steuerung der Einkaufswertschöpfung durch Einkaufscontrolling – Konzeptionelle Überlegungen und Umsetzungsbeispiele, in: Controlling Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensteuerung, 26. Jahrgang, Januar 2014, S. 19-26.

Götze, Uwe/Leidich, Erhard/Konarsky, Michael: IT – gestütztes Kosteninformationssystem als Instrument des Produktkostenmanagements am Beispiel der Auftragsfertigung im Werkzeug und Formenbau, in: Controlling Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensteuerung, 24. Jahrgang, April/Mai 2012, S. 261-269.

Hermanowski, Clife: Target Costing für die projektgeführte Auftragsfertigung bei der R. STAHL AG, in: Controlling Zeitschrift für er-

folgsorientierte Unternehmensteuerung, 27. Jahrgang, März 2015, S. 166-171.

Hoffjan, Andreas/Hövelborn, Timo/OBieck, Stefan: Stand des Einkaufscontrollings – eine empirische Bestandsaufnahme, in: Controlling, 26. Jahrgang, Januar 2014, S. 4-10.

Hug, Werner: Wertehelb Einkauf effizient nutzen – Eine Herausforderung für das Controlling, in: Controlling Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensteuerung, Januar 2014, S. 33-41.

Knauer, Thorsten/Möslang, Katja: Einsatz und Wirkung von Target Costing in deutschen Unternehmen, in: Controller Magazin, März 2015, 27. Jahrgang, S. 160-165.

Offergeld, Christian: Weltmarkt verschiebt sich – Studie zur Zukunft des Maschinen- und Anlagenbaus in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in: All about Sourcing-Beschaffung, Technik, Logistik, Mai 2015, S. 12.

Rückert, Jens/Hofbauer, Mathias: Zielkostenmanagement im Produktcontrolling von Audi – Erfahrungen, aktuelle Methodik und zukünftige Herausforderungen, in: Controller Magazin, März 2015, 27. Jahrgang, S. 153-159.

Seidenschwarz, Werner: Profitable Hauptumsatzträger entwickeln – Target Costing in neuen Kundenwelten und veränderten Entwicklungslandschaften, in: Controlling Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensteuerung, 27. Jahrgang, März 2015, S. 142-152.

Wunder, Thomas/Bausch, Josef: Auf dem Weg zur operativen Exzellenz – Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen, in: Controller Magazin, Mai/Juni 2015, S. 53-61. ■

Autoren



■ Mag. Claudia Brandstätter

ist Dozentin (FH) für Rechnungswesen am Studiengang Industrial Management/Industriewirtschaft Vollzeit und Berufsbegleitend an der FH-joanneum in Kapfenberg.

E-Mail: claudia.brandstaetter@fh-joanneum.at

■ Dipl.-Ing. Helmut Kaimbacher, BSc.

ist als Procurement Manager im Supply Chain Management bei MAGNA STEYR AG & Co KG in Graz tätig.





Persönlichkeitsmerkmale von Controllern

Eine empirische Analyse aus Sicht von Studierenden und Praktikern

von Walter Ruda und Pierre G. Keller

Die Anforderungen an das Controlling haben sich insbesondere in den vergangenen Jahren aufgrund der Globalisierung und Digitalisierung schnell verändert. Letztgenannte bewirkt beispielsweise einen großen Einfluss auf die Industrie, da Maschinen und Produkte zunehmend mit dem Internet verbunden sind (The Economist, 2015). In diesem Zusammenhang haben sowohl Forschungsartikel (Hessels & Van Stel, 2011; Lerner, 2010; Welter, 2010) als auch komplette Bücher (Ruda & Grünhagen, 2008) bereits auf die besondere Rolle von mittelständischen Unternehmen hingewiesen, da sie ein hohes Innovationspotenzial besitzen und so die Digitalisierung (in der Industrie) fördern. Da in solchen Unternehmen die finanzielle Stabilität von hoher Relevanz ist, nehmen vor allem Controller bedeutsame Aufgaben wahr.

Doch welche Persönlichkeitsmerkmale weisen Controller eigentlich auf? Und welche Persön-

lichkeitsmerkmale sind für verschiedene Organisationsstrukturen von Unternehmen und Controller-Aufgaben im Unternehmen wichtig? Besitzen Controller mit verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen möglicherweise sogar typisch ableitbare Images?

Die folgende Studie konzentriert sich auf die Charakterisierung der Stellenbeschreibung von Controllern in deutschen KMU. In ihr werden Aufgabenfelder im Controlling, verschiedene Organisationsformen sowie Controllerimages mit Persönlichkeitsmerkmalen von Controllern aus der Sicht von Studierenden verglichen. Die Erkenntnisse der Studie können somit etwa zu zielführenderen Stellenbeschreibungen/-ausreibungen für Controller in mittelständischen Unternehmen verwendet werden und überliefern ein klares Bild der Vorstellung von Studierenden verschiedener Studiengänge in Bezug auf diverse Aspekte des Controllings.

Methodik: Stichprobenerhebung und Vorgehen zur Analyse

Die Methodik der Studie ist durch eine Differenzierung der Stichprobe in zwei Cluster charakterisiert; praktizierende Controller und Studierende. Innerhalb der Studie wird somit ein Vergleich der jeweiligen Sichtweisen vorgenommen, die ab 2007 erfolgt. Hierbei hat sich die Stichprobe der befragten Studierenden gemäß [Abbildung 1](#) verteilt. Die Anzahl der Beobachtungen (N=1049) wurde zu 54% an der Hochschule Kaiserslautern und zu 46% an der Technischen Hochschule Mittelhessen (Campus Friedberg) generiert. Wie in der [Abbildung 1](#) ersichtlich, sind verschiedene Studiengänge in der Befragung vertreten. Ebenso wurde eine Unterteilung in Bachelor/Master sowie berufsbegleitendes Studium und Präsenzstudium vorgenommen. Hierdurch ist es möglich, die Meinungen der Studierenden hinsichtlich der

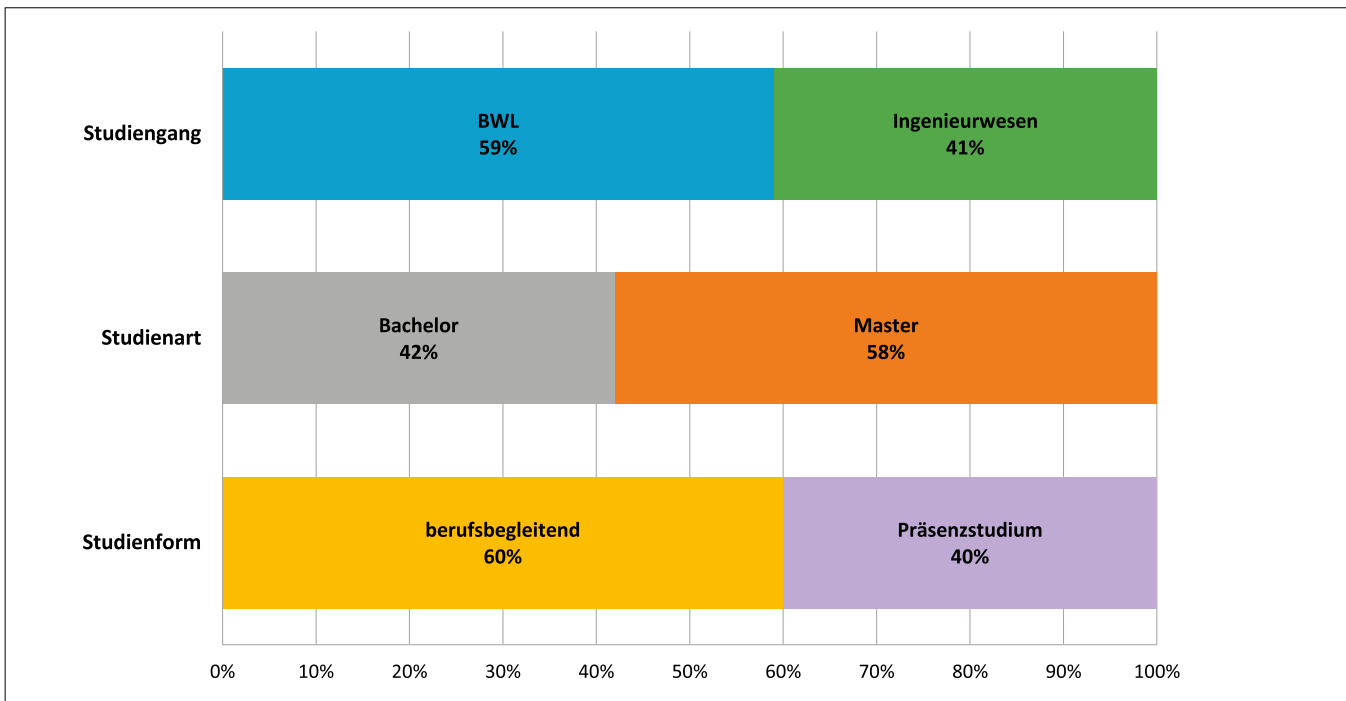


Abb. 1: Verteilung der Stichprobe nach Studiengang, -art und -form

Persönlichkeitsmerkmale aus verschiedenen Blickwinkeln oder Gruppen zu betrachten. Die befragten Praktiker sind Teilnehmer des Arbeitskreises „Controlling und Finanzen“ (RKW Baden-Württemberg), die die Controlling-Abteilung ihres Unternehmens repräsentieren. Im betrachteten Zeitraum ab dem Jahr 2007 liegen 101 gültige Fragebögen vor.

Generell sollen die folgenden Forschungsfragen (FF) beantwortet werden:

FF 1: Welche sind die wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale von Controllern? Ist im Zeitverlauf eine Veränderung der Meinungen erkennbar? Und haben Studierende und Praktiker unterschiedliche Meinungen?

FF 2: Besteht eine Verbindung der Persönlichkeitsmerkmale zu dem Image von Controllern?

FF 3: Sind in verschiedenen Organisationsformen des Controlling unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale relevant?

FF 4: Sind verschiedene Persönlichkeitsmerkmale besonders (un)wichtig für diverse Aufgabenfelder im Controlling?

Um diese Fragen zu beantworten, wurde der Fragebogen gemäß Abbildung 2 konzipiert. Demnach ist es möglich zu untersuchen, wie nahe die Meinungen der Studierenden an denen der Praktiker liegen. Hier wurden von den Autoren bereits in der Management, Enterprise and Benchmarking Conference, Budapest

2017 die Unterschiede und deren (mögliche) Gründe hinsichtlich Image, Organisationsform und Aufgabenfeldern erläutert (Ruda & Keller, 2017), wodurch das Hauptaugenmerk auf den Persönlichkeitsmerkmalen sowie deren Verbindung mit den bereits untersuchten Aspekten liegt. Nichtsdestotrotz werden die Ergebnisse dieser vorangegangenen Studie hier ebenfalls kurz zusammengefasst, um zu gewährleisten, dass die neu gewonnen Erkenntnisse besser nachvollzogen werden können.

Entwicklung der Persönlichkeitsmerkmale

Die Bedeutung der untersuchten Persönlichkeitsmerkmale wurde sowohl aus Studierenden- als auch Praktikersicht untersucht. Da die Stichprobe der Praktiker jedoch vergleichsweise gering ist, wurde hier im Gegensatz zu der Studierenden-Stichprobe auf die Analyse der Persönlichkeitsmerkmalentwicklung verzichtet (vgl. Abbildung 3).

FF	Studierende	Praktiker
1	Ranking von 11 unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen von 1 (= größte Bedeutung) bis 11 (= geringste Bedeutung).	Bewertung von 11 unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen von 1 (= starker Einfluss) bis 3 (= kein Einfluss).
2	Ranking von 7 unterschiedlichen Controller-Images basierend auf Weber und Schäffer (2006) von 1 (= größte Bedeutung) bis 7 (= geringste Bedeutung).	Bewertung von 7 unterschiedlichen Controller-Images basierend auf Weber und Schäffer (2006) von 1 (= starker Einfluss) bis 3 (= kein Einfluss).
3	Ranking von 3 unterschiedlichen Controlling-Organisationsformen von 1 (= größte Bedeutung) bis 3 (= geringste Bedeutung).	Bewertung von 3 unterschiedlichen Controlling-Organisationsformen von 1 (= starker Einfluss) bis 3 (= kein Einfluss).
4	Ranking von 12 unterschiedlichen Aufgabenfeldern im Controlling von 1 (= größte Bedeutung) bis 11 (= geringste Bedeutung).	Bewertung von 12 unterschiedlichen Aufgabenfeldern im Controlling von 1 (= starker Einfluss) bis 3 (= kein Einfluss).

Abb. 2: Konzeption des Fragebogens zur Beantwortung der Forschungsfragen

	BWL (N=617)	Ingenieurwesen (N=432)	Praktiker (N=101)
Analytisches Denkvermögen	1	1	1
Durchsetzungsvermögen	2	2	4
Moderationsfähigkeit	6	5	3
Konfliktbereitschaft	5	4	6
Veränderungsbereitschaft	7	8	7
Kundendenken	10	10	10
Teamfähigkeit	8	7	5
Trainerfähigkeit	11	11	9
Überzeugungskraft	4	6	2
Kenntnisse über indiv. Verhalten	9	9	11
Kenntnisse über organisat. Verhalten	3	3	8

Abb. 3: Bedeutung von Controller-Persönlichkeitsmerkmalen (kumulierte Ergebnisse ab dem Jahr 2007)

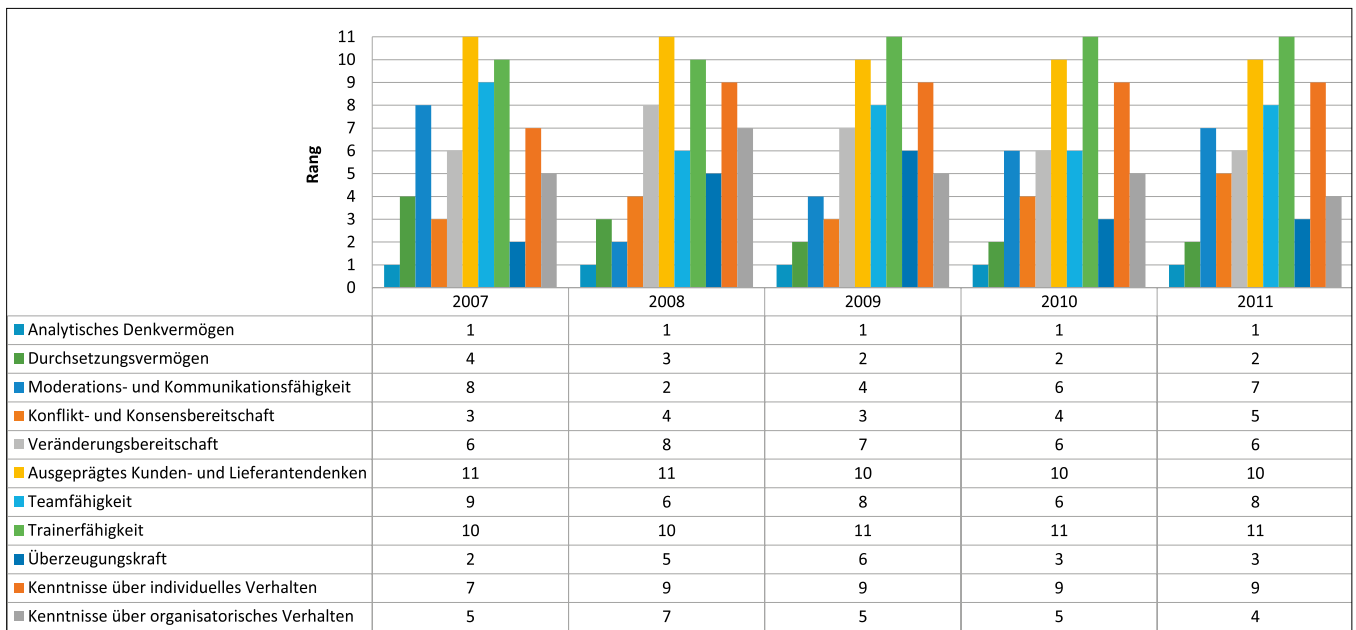


Abb. 4: Entwicklung der Bedeutung verschiedener Controller-Persönlichkeitsmerkmale (2007-2011)

Die Ergebnisse zeigen, dass zwischen den Studiengängen Betriebswirtschaftslehre (BWL) und Ingenieurwesen keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Bedeutung der Persönlichkeitsmerkmale bestehen. Die drei wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale – analytisches Denkvermögen, Durchsetzungsvermögen und Kenntnisse über organisatorisches Verhalten – sind von beiden Studiengängen gleich gerankt. Einigkeit besteht ebenfalls darin, dass Kundendenken und Trainerfähigkeiten für Controller eine unbedeutende Rolle einnehmen. Der größte Unterschied beider Studiengänge liegt in der Überzeugungskraft, die bei den BWL-Studierenden auf Rang vier und bei den Ingenieuren auf Rang sechs liegt.

Neben den fast identischen Rankings der Studierendengruppen liegt ebenfalls eine – wenn gleich nicht ganz so hohe – Übereinstimmung zwischen den Meinungen von Praktikern und

Studierenden vor. Ein Indiz für dieses Phänomen kann darin bestehen, dass die Persönlichkeitsmerkmale eines Controllers in der Lehre realitätsnah an die Studierenden übermittelt

werden. Ein leichter Unterschied besteht bei dem Durchsetzungsvermögen, das die Studierenden wichtiger bewerten als praktizierende Controller. Darüber hinaus werden Moderati-

Autoren



■ Prof. Dr. Walter Ruda

ist Professor für BWL, Finanz- und Rechnungswesen & Controlling, Entrepreneurship an der Hochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken. Er ist Leiter des Arbeitskreises Controlling & Finanzen, RKW Baden-Württemberg.

E-Mail: walter.ruda@hs-kl.de

■ Pierre G. Keller, M.Sc.

ist wissenschaftlicher Assistent an der Hochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken und promoviert seit Oktober 2016 an der BA School of Business and Finance. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Entrepreneurship und Controlling.

E-Mail: pierre.keller@hs-kl.de



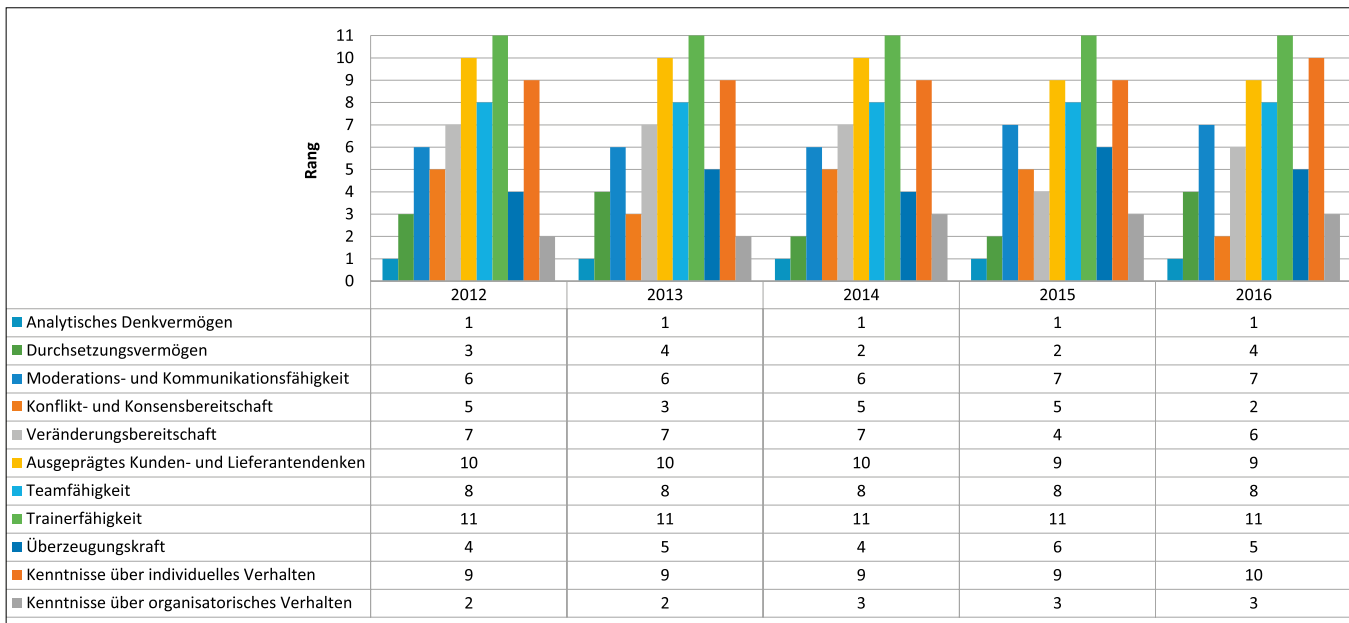


Abb. 5: Entwicklung der Bedeutung verschiedener Controller-Persönlichkeitsmerkmale (2012-2016)

onsfähigkeiten und Teamfähigkeit leicht, die Überzeugungskraft sogar (teils) stark von den Studierenden unterschätzt. Im Gegensatz hierzu schätzen die Studierenden die Kenntnis über organisatorisches Verhalten als wesentlich bedeutsamer ein als Praktiker. Durch die hohe Anzahl an Studierenden-Fragebögen konnte zudem noch eine verlässliche Unterteilung der Betrachtungsjahre vorgenommen werden, um mögliche Veränderungen in der Bedeutung von Controller-Persönlichkeitsmerkmalen zu untersuchen. Die Ergebnisse sind in [Abbildung 4](#) und [Abbildung 5](#) zusammengefasst.

In der Untersuchung wird deutlich, dass die Bedeutung unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale stabil ist. Vor allem die Vorrangstellung des analytischen Denkvermögens wird durch das über den Zeitraum von zehn Jahren andauernde Ranking auf Platz eins untermauert. Etwas größere Schwankungen liegen bei der Moderations- und Kommunikationsfähigkeit (hier ist vor allem eine größere Bedeutung während der Finanz- und Wirtschaftskrise erkennbar) sowie bei der Überzeugungskraft vor. Ebenfalls scheint die Relevanz der Kenntnisse über organisatorisches Verhalten im Zeitverlauf mehr an Bedeutung zu gewinnen. Generell besteht keine hohe Korrelation zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen. Die mit Abstand höchste Korrelation besteht zwischen „Kenntnisse über individuelles Verhalten“ und „Kenntnisse über organisatorisches Verhalten“ ($r = 0.35$).

Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und Image

Nachdem Klarheit über bedeutsame und weniger bedeutsame Persönlichkeitsmerkmale von Controllern aus Sicht der Studierenden geschaffen wurden, soll im folgenden Schritt untersucht werden, welche Persönlichkeitsmerkmale mit welchem Image verknüpft werden. Diesbezüglich wurden die Ergebnisse der Rankings der Persönlichkeitsmerkmale mit Hilfe von Regressionsanalysen mit den Studierenden-Rankings der Controller-Images verglichen. Hier erreichte man bei der jeweils exerzierten Rückwärtselimination zwar stets ein geringes adjustiertes Be-

stimmtheitsmaß, wodurch der Erklärungsgehalt des jeweiligen Modells nicht sehr stark ist; trotzdem wurden – vor allem dank der hohen Stichprobe (1033 gültige Antworten) – (hoch)signifikante Ergebnisse gewonnen, die in der [Abbildung 6](#) dargestellt sind. In der vorangegangenen Studie von Ruda und Keller (2017) wurden die **wichtigsten Images von Controllern aus Sicht der Studierenden** ermittelt. Jene sind die Images „Kontrollleur“, „Steuermann“ und „Spürhund“ (in [Abbildung 6](#) in „fett“). Betrachtet man diese drei Images, so können durch die hier dargestellten Regressionsergebnisse die dazu passenden Persönlichkeitsmerkmale der Controller aus Studierendensicht ermittelt werden; nämlich

Image	Persönlichkeitsmerkmale	Einfluss
Erbsenzähler	Kundendenken	Positiv ($p < 0,05$)
	Trainerfähigkeiten	Positiv ($p < 0,05$)
Zahlenknecht	Moderationsfähigkeit	Negativ ($p < 0,01$)
Bremsler	Analytisches Denkvermögen	Negativ ($p < 0,01$)
	Konfliktbereitschaft	Positiv ($p < 0,01$)
	Kundendenken	Positiv ($p < 0,01$)
	Trainerfähigkeiten	Positiv ($p < 0,01$)
Kontrollleur	Kenntnisse über indiv. Verhalten	Positiv ($p < 0,05$)
	Analytisches Denkvermögen	Positiv ($p < 0,001$)
Spürhund	Veränderungsbereitschaft	Positiv ($p < 0,05$)
	Moderationsfähigkeiten	Positiv ($p < 0,05$)
Steuermann	Überzeugungskraft	Positiv ($p < 0,01$)
Lotse	Moderationsfähigkeiten	Positiv ($p < 0,0001$)

Abb. 6: Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und Controller-Images

Organisationsform	Persönlichkeitsmerkmale	Einfluss
Zentral	Moderationsfähigkeit	Negativ (p<0,001)
	Kundendenken	Negativ (p<0,05)
	Teamfähigkeit	Negativ (p<0,05)
Mischform	Moderationsfähigkeit	Positiv (p<0,001)
	Trainerfähigkeit	Negativ (p<0,05)
	Kenntnisse über indiv. Verhalten	Negativ (p<0,05)
Dezentral	Analytisches Denkvermögen	Negativ (p<0,01)
	Teamfähigkeit	Positiv (p<0,05)

Abb. 7: Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und Organisationsformen

analytisches Denkvermögen und Veränderungsbereitschaft für das Kontrolleur-Image, Moderationsfähigkeiten für das Spürhund-Image und Überzeugungskraft für das Steuermann-Image.

Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und der Organisationsform des Controllings

Im Rahmen der Studie von Ruda und Keller (2017) wurde die besondere Bedeutung der **zentralen** und **hybriden** Controlling-Organisationsform deutlich (in Abbildung 7 in „fett“). Basierend auf dieser Grundlage wurde die Zusammenhänge zu den Persönlichkeitsmerkmalen von Controllern aus Sicht der Studierenden ermittelt. Die Ergebnisse der Regressionsanalysen sind in der Abbildung 7 zusammengefasst: Für die beiden bedeutenden Organisationsformen scheint vor allem die Moderationsfähigkeit eine besondere Rolle zu spielen; jedoch nimmt jene im Rahmen der zentralen Organisationsform eine **gegensätzliche (oder: unpassende)** Rolle ein, wohingegen sie in der Mischform einen **signifikanten und positiven** Zusammenhang aufweist. Dies verdeutlicht, wie wichtig eine auf das Unternehmen zugeschnittene Stellenausschreibung ist: So sollten in als Mischform organisierten Controlling-Abteilungen die Moderationsfähigkeit als erforderliches Persönlichkeitsmerkmal mit auf die Stellenausschreibung genommen werden, wohingegen dies im Fall einer zentralen Organisationsform – den Ergebnissen folgend – unpassend wäre.

Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und der Aufgabenbereiche im Controlling

Schließlich wurde in Anlehnung an die Ergebnisse von Ruda und Keller (2017) der Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen mit den **Aufgabenbereichen im Controlling** verglichen. Hier stellen aus Sicht der Studierenden vor allem die Abweichungsanalyse, die Kontrolle/Überwachung und die strategische Planung bedeutende Aufgabenbereiche im Controlling dar (in Abbildung 8 in „fett“). Die vielfältigen Verflechtungen der Persönlichkeitsmerkmale mit den Aufgabenbereichen im Controlling sind in der Abbildung 8 zusammengefasst. Mit Bezug auf die drei am wichtigsten angesehenen Aufgabenbereiche stellen aus Studierenden-sicht vor allem das analytische Denkvermögen, die Konfliktbereitschaft sowie die Überzeugungskraft wichtige Persönlichkeitsmerkmale von Controllern dar. Darüber hinaus sind speziell in der strategischen Planung etwa die Teamfähigkeit und die Kenntnisse über individuelles Verhalten bedeutsam. Generell wird durch die in der Abbildung 8 zusammengefassten Ergebnisse sehr schnell ein Überblick darüber gewonnen, welche Anforderungen an das Controller-Bewerberprofil je nach Schwerpunkt des Aufgabenbereichs von Studierenden als wichtig angesehen werden; **dies ermöglicht es Unternehmen, das gewünschte Bewerberprofil so auszuschreiben, dass es von Studierenden als passend für den entsprechenden Aufgabenbereich wahrgenommen wird.** Darüber hinaus erhöht es die Wahr-

scheinlichkeit, dass sich Studierende bewerben, die die notwendigen Persönlichkeitsmerkmale für bestimmte Stellen besitzen.

Fazit und Empfehlungen für die Praxis

Das Ziel dieser Studie lag darin, das Berufsprofil des Controllers zu durchleuchten. Im Bezug zu den anfangs formulierten Forschungsfragen wurden die folgenden empirischen Ergebnisse in dieser Studie gewonnen:

FF 1: Die Ergebnisse zeigen sehr ähnliche Meinungen hinsichtlich der Bedeutung der Persönlichkeitsmerkmale von Studierenden aus dem Ingenieurwesen und der BWL. Darüber hinaus besteht ebenfalls eine hohe Übereinstimmung zwischen Studierenden- und Praktikermeinungen, was ein Indiz für eine realitätsnahe Lehre ist. Die Bedeutung unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale ist ferner über 10 Jahre hin stabil.

FF 2: In der Studie wurden einige Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen und dem Image der Controller gewonnen. So stehen analytisches Denkvermögen und Veränderungsbereitschaft für das Kontrolleur-Image, Überzeugungskraft für das Steuermann-Image und Moderationsfähigkeiten für das Spürhund-Image – welche die drei wichtigsten Controller-Images darstellen (Ruda & Keller, 2017).

FF 3: Die Ergebnisse der Untersuchung über Organisationsformen und deren Zusammenhänge zu bedeutenden Persönlichkeitsmerkmalen haben ergeben, dass je nach Organisationsform unterschiedliche Charaktere gefragt sind. So hat die Moderationsfähigkeit einen signifikant **positiven Zusammenhang** mit der Mischform, wohingegen die Moderationsfähigkeit einen signifikant **negativen Zusammenhang** mit der zentralen Organisationsform einnimmt. In der dezentralen Organisationsform hat sie wiederum überhaupt keinen Einfluss. Darüber hinaus weist die Teamfähigkeit einen negativen Zusammenhang mit der zentralen Organisationsform auf, in der dezentralen Organisationsform wiederum einen **positiven Zusammenhang**.

FF 4: Innerhalb der Untersuchung der Aufgabenfelder wurde eine Vielzahl an Zusammenhängen mit Persönlichkeitsmerkmalen gefunden. Speziell das analytische Denkvermögen steht in Verbindung mit mehreren Aufgabenbe-

Aufgabenbereiche	Persönlichkeitsmerkmale	Einfluss
Abweichungsanalyse	Analytisches Denkvermögen Konfliktbereitschaft Überzeugungskraft	Positiv ($p < 0,0001$) Positiv ($p < 0,001$) Positiv ($p < 0,05$)
Kontrolle/Überwachung	Analytisches Denkvermögen Durchsetzungsvermögen Konfliktbereitschaft Überzeugungskraft Kenntnisse über organ. Verhalten	Positiv ($p < 0,0001$) Positiv ($p < 0,001$) Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,05$)
Beratung/Coaching	Durchsetzungsvermögen Moderationsfähigkeit Veränderungsbereitschaft Trainerfähigkeit	Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,0001$) Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,0001$)
Reporting	Analytisches Denkvermögen Moderationsfähigkeit Konfliktbereitschaft	Positiv ($p < 0,001$) Positiv ($p < 0,0001$) Positiv ($p < 0,05$)
Strategische Planung	Teamfähigkeit Überzeugungskraft Kenntnisse über indiv. Verhalten	Positiv ($p < 0,01$) Positiv ($p < 0,0001$) Positiv ($p < 0,05$)
Taktische Planung	Veränderungsbereitschaft Teamfähigkeit Überzeugungskraft Kenntnisse über indiv. Verhalten	Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,001$) Positiv ($p < 0,01$) Positiv ($p < 0,0001$)
Operative Planung	Moderationsfähigkeit Veränderungsbereitschaft Teamfähigkeit Überzeugungskraft Kenntnisse über organ. Verhalten	Positiv ($p < 0,001$) Positiv ($p < 0,01$) Positiv ($p < 0,001$) Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,05$)
Steuerungsaufgaben	Analytisches Denkvermögen Durchsetzungsvermögen Konfliktbereitschaft Teamfähigkeit Kenntnisse über organ. Verhalten	Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,01$) Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,001$)
Personalführung	Analytisches Denkvermögen Durchsetzungsvermögen Moderationsfähigkeit Kundendenken Teamfähigkeit Trainerfähigkeit Kenntnisse über indiv. Verhalten	Negativ ($p < 0,0001$) Positiv ($p < 0,01$) Positiv ($p < 0,01$) Positiv ($p < 0,0001$) Positiv ($p < 0,0001$) Positiv ($p < 0,0001$) Positiv ($p < 0,0001$)
Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung	Moderationsfähigkeit Konfliktbereitschaft Veränderungsbereitschaft Kundendenken Überzeugungskraft Kenntnisse über indiv. Verhalten Kenntnisse über organ. Verhalten	Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,01$) Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,01$) Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,0001$)
Finanzierung	Durchsetzungsvermögen Konfliktbereitschaft Veränderungsbereitschaft Kundendenken Trainerfähigkeit Überzeugungskraft Kenntnisse über indiv. Verhalten Kenntnisse über organ. Verhalten	Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,01$) Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,0001$) Positiv ($p < 0,01$) Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,001$) Positiv ($p < 0,001$)
Internes Rechnungswesen	Konfliktbereitschaft Kundendenken Trainerfähigkeit Kenntnisse über indiv. Verhalten Kenntnisse über organ. Verhalten	Positiv ($p < 0,001$) Positiv ($p < 0,0001$) Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,05$) Positiv ($p < 0,0001$)

Abb. 8: Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und Aufgabenbereichen

reichen, wie Abweichungsanalyse, Kontrolle/Überwachung, Reporting, etc. Darüber hinaus wurde augenscheinlich, dass die gefundenen Verflechtungen aus Aufgabenfeldern und Persönlichkeitsmerkmalen variieren; so weisen aus Studierendensicht verschiedene Aufgabenfelder eindeutig abweichende Persönlichkeitsanforderungen an Controller auf.

Zusammenfassend generieren die Ergebnisse der Studie einen wertvollen Einblick in das Anforderungsprofil eines Controllers. Die verschiedenen untersuchten Persönlichkeitsmerkmale können in der Praxis je nach Stellenausschreibung genutzt werden, um ein Anforderungsprofil zu erstellen, das zum einen zu den erforderlichen Aufgaben und dem Unternehmen per se passt und zum anderen dabei helfen kann, dass sich solche Studierende bewerben, die auch tatsächlich die für die Stellenausschreibung erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale mitbringen; speziell hinsichtlich der Organisationsform und der Aufgabenbereiche.

Literaturquellen

Hessels, J. & Van Stel, A. (2011): Entrepreneurship, export orientation, and economic growth. *Small Business Economics*, 37(2), p. 255-268.

Lerner, J. (2010): The future of public efforts to boost entrepreneurship and venture capital. *Small Business Economics*, 35(3), p. 255-264.

Ruda W. & Grünhagen, H. (2008): Die Rolle des Controllers im Mittelstand, *Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis*.

Ruda, W. & Keller, P.G. (2017): Controlling in Germany from Practitioners' and Students' Point of View – An Empirical Time Series Analysis. *Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century (MEB 2017)* – „Global challenges, local answers“, p. 365-377.

The Economist (2015): Does Deutschland do digital? *Germany's industry*, 417(8965), p. 61.

Weber, J. & Schäffer, U. (2006): Einführung in das Controlling, 11. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Welter, F. (2010): Sustaining entrepreneurship and economic growth: Lessons in policy and industry innovations from Germany and India – Edited by Max Keilbach, Jagannadha Pawan Tamvada and David B. Audretsch. *Papers In Regional Science*, 89(1), p. 226-227.



Customer Lifetime Value

Wie man ihn nicht bestimmt

von Peter Hoberg

Das Konzept des Kundenwertes – Customer Lifetime Value (CLV) – gehört unbestritten zu den wichtigsten Ansätzen im Marketing. Nach einer naiven Phase im Marketing, in der noch jeder neue Kunde bejubelt wurde, können mit dem CLV-Konzept die folgenden Fragestellungen analysiert werden:

- Welche potentiellen Kunden sind so attraktiv, dass sie gewonnen werden sollen?
- Welche aktuellen Kunden sind so wertvoll, dass man sie halten soll?
- Welche existierenden Kunden sind derart uninteressant, dass man ihren Verlust riskieren kann bei Korrekturmaßnahmen?

Die adäquate Bearbeitung dieser drei Fragestellungen hängt davon ab, ob die Attraktivität der aktuellen und potentiellen Kunden richtig

ermittelt wird. Neben einperiodigen Modellen auf Basis von Deckungsbeiträgen gewinnen langfristige Konzepte auf Basis der Investitionsrechnung an Bedeutung. Mit ihnen wird der Wert der Kunden zum heutigen Zeitpunkt ermittelt, was dadurch geschieht, dass alle zukünftigen Ein- und Auszahlungen, die auf den Kunden zurückzuführen sind, erfasst und auf den heutigen Zeitpunkt abgezinst werden. Diese zukunftsorientierte Betrachtung steht im Mittelpunkt, da das Thema der bisher erzielten Überschüsse – durch Aufzinsung der Einzahlungsüberschüsse – zwar interessant ist, aber wenig zur Verbesserung zukünftiger Entscheidungen beiträgt. Zusätzlich zu der direkten finanziellen Analyse sind weitere Aspekte zu berücksichtigen. Es geht um die Frage, ob die Kundenbeziehung noch weitere Vorteile (aber

auch Nachteile) bringt (vgl. Hoberg (2008), S. 320 ff.). Dafür können folgende Kundentypen betrachtet werden:

- Pilotkunde: Das Unternehmen erhält wertvolle Informationen, was die Kunden wünschen.
- Prestigekunde: Solche Kunden sind wertvoll für die Kundenliste.
- Referenzkunde: Gerade bei technischen Produkten werden potentielle Käufer überzeugt, wenn sie sehen, dass die Anlagen beim Referenzkunden gut funktionieren.

In diesem Beitrag steht die finanzielle Analyse der Kundenbeziehung für ein Unternehmen (Value of the Customer) im Vordergrund. Qualitative Aspekte, die z. B. über Scoringverfahren (vgl. zu diesen Verfahren z. B. Mengen/Mettler, S. 30 ff.) erfasst werden können, gehen dann nur ergänzend ein. Zur Darstellung wird ein ungewöhnlicher Weg gewählt: Ein aktuelles Beispiel aus dem Jahr 2018 (vgl. Mefwert/Bruhn/Hadwich, S. 491 ff.) weist viele Fehler auf, so dass der Leser anhand der Korrekturen wohl mehr lernt als bei einer der üblichen Erklärungen der empfohlenen Vorgehensweise. Damit soll der Leser in die Lage versetzt werden, eigene zukünftige Fehler möglichst weitgehend zu vermeiden.

Grundlagen Kundenwert

Die Analyse der Kundenvorteilhaftigkeit basiert auf der Ermittlung des Kundenwertes, also einer Größe, die zeigt, für wie wertvoll die Geschäftsbeziehungen mit dem Kunden für die Zielerreichung des Unternehmens gehalten wird. Der Kundenwert sollte für alle Kunden regelmäßig ermittelt werden. Hinsichtlich des Kundenwertes können drei zeitliche Perspektiven unterschieden werden:

- Kundenwert in der Vergangenheit (retrospektiv)
- Kundenwert in der aktuellen Periode
- Kundenwert in der Zukunft (prospektiv).

Während die historische Perspektive in a) zwar noch aus der Lernperspektive interessant sein kann (Lessons learnt), liegt der Schwerpunkt doch auf der aktuellen und zukünftigen Fragestellung. Mit dem retrospektiven Kundenwert der gerade abgelaufenen Periode kann der

Zweck der Wirtschaftlichkeitskontrolle und Verhaltensbeeinflussung erfüllt werden. Der Wert der aktuellen Periode b) hilft bei der Entdeckung von Problemen, währenddessen der zukünftige (prospektive) Kundenwert c) der Entscheidungsunterstützung dient.

Unter Kundenwert (Value of the Customer) wird die Summe aller auf einen einheitlichen Zeitpunkt bezogenen Beiträge, die durch und für den Kunden ausgelöst wurden, verstanden. Dabei stehen die monetarisierbaren Beiträge im Vordergrund. Die Erwähnung des einheitlichen Vergleichszeitpunkts ist wichtig, weil ansonsten die einzelnen Beiträge nicht saldiert werden dürfen. Besonders relevant aus Entscheidungssicht ist der zukünftige Kundenwert, der die Summe aller zukünftigen, monetarisierten und auf den heutigen Zeitpunkt abgezinsten Beiträge darstellt, die durch und für den Kunden verursacht werden. Formelmäßig stellt sich der prospektive Kundenwert wie folgt dar:

$$KuW_0 = \sum_{t=0}^{tn} (EZ_t - AZ_t) * q^{-t}$$

KuW₀: Kundenwert (finanzieller Teil) zum Zeitpunkt t=0

EZ_t: Erwartete Einzahlungen vom Kunden im Zeitpunkt t

AZ_t: Erwartete Auszahlungen für den Kunden im Zeitpunkt t

t: Zeitindex mit t = 0, ..., tn

tn: Letztes Element im Zeitindex t

q: Zinsfaktor (1+i), mit i als Periodenzinssatz (wacc)

Die Ein- und Auszahlungen beziehen sich jeweils auf das Ende einer Periode. Da in der Realität die Zahlungen über das Jahr verteilt anfallen, setzen die Jahresendgrößen voraus, dass in einem vorgelagerten Schritt alle Zahlungen durch Verzinsung auf die jeweiligen Periodenenden bezogen wurden (intrapärische Verzinsung). Dies wird weiter unten am Beispiel demonstriert. Im Weiteren ist zu unterscheiden, ob die Kalkulation für einen

- Bestandskunden,
- einen potentiellen Neukunden oder für einen
- Ex-Kunden

durchgeführt werden soll. Dazu sind bei den Bestandskunden noch Intensivierungsstrategien denkbar, mit denen höhere Einzahlungsüberschüsse generiert werden müssen. Für einen Bestandskunden sind ansonsten die Akquisitionsauszahlungen nicht mehr relevant. Es handelt sich dann um Sunk Cost, die nicht mehr beeinflussbar sind (vgl. dazu Hoberg (2018b)). Damit wird die relevante Kalkulation um die Anfangsauszahlungen entlastet, so dass diese Kundengruppe c. p. günstiger wird.

Analyse des Beispiels

Meffert/Bruhn/Hadwich (2018) bringen auf S. 491 ff. ein Beispiel aus einem Fitnessstudio zur Ermittlung des mehrperiodigen Kundenwertes für 3 verschiedene Kundengruppen. Dabei wird berücksichtigt, wie viel Prozent der Kunden von Jahr zu Jahr treu bleiben (Retention Rate: beim ersten Kundentyp in Abbildung 1: 75%). Die erste Kundengruppe wählt nur das Standardangebot des Fitnessstudios, die zweite einige Kurse plus einige Sonderleistungen und

die dritte Gruppe viele Kurse und viele Sonderleistungen. Die Kalkulation für die erste Kundengruppe geben die Autoren, wie in Abbildung 1 dargestellt, an:

Die Daten beziehen sich jeweils auf den durchschnittlichen Kunden des jeweiligen Typs. Es ist zu ergänzen, dass die Daten somit in € pro Durchschnittskunden gemessen werden, wobei der notwendige Zeitbezug weiter unten abgeleitet wird. Zu den Daten wurden die Zeilennummern ergänzt, um die Orientierung zu erleichtern. Zudem wurde der Rundungsfehler beim Present CLV beseitigt. Alle anderen Elemente entsprechen dem Original. Die Fehler werden im Folgenden aufgezeigt und durch Verbesserungen korrigiert, so dass der Leser sie nicht noch einmal begehen muss.

Fehler in den Begriffen

Die Autoren schreiben zu Recht, dass mehrperiodige Kalkulationen üblicherweise auf der Basis von Zahlungen durchgeführt werden (S. 490). Diese vernünftige Vorentscheidung ist wichtig, weil Zahlungen zeitpunktorientiert erfasst werden müssen, während Erlöse und Kosten periodenorientiert analysiert werden, wobei dann die Periodenmitte den zeitlichen Bezugszeitpunkt darstellt (vgl. zu diesen Zeitannahmen Hoberg (2004), S. 271 ff.). Auf keinen Fall dürfen Zahlungen einerseits und Erlöse/Kosten bzw. Einnahmen/Ausgaben andererseits saldiert werden, was aber im Beispiel an vielen Stellen geschieht. Es fängt bei der ersten Größe an, welche als „Einnahmen“ bezeichnet werden. Relevant sind aber nur Zahlungen.

Variante Meffert, Typ 1		wacc:	10% Retention Rate			75%
Zeitpunkt t=		0	1	2	3	Saldo
1	Einnahmen Jahresabo	1200	1200	1200	1200	
2	Einnahmen durch Kurse					
3	Akquisitionskosten	150				
4	Kosten Administration	300	300	300	300	
5	Kosten für Kurse	0	0	0	0	
6	Kosten Value added Services					Potential CLV
7	Ertrag	750	900	900	900	3450
8	Abzinsungsfaktor (r=0,1)	1,000	1,100	1,210	1,331	Present CLV
9	Ertrag (diskontiert)	750,00	818,18	743,80	676,18	2988,17
10	Retention 75% und Abzinsung	1,000	0,682	0,465	0,317	PCLV mit Ret.
11	Erlös	750,00	613,64	418,39	285,26	2067,29

Abb. 1: Kundenwertbestimmung für Typ 1 nach Meffert/Bruhn/Hadwich, S. 491

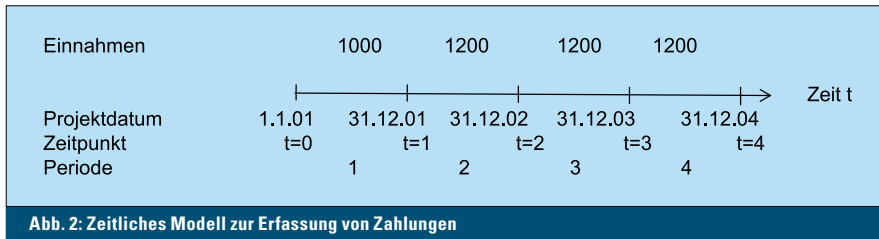


Abb. 2: Zeitliches Modell zur Erfassung von Zahlungen

Diese zeichnen sich durch ihre Höhe und ihren Zeitpunkt aus. Einnahmen können auch Forderungen sein, welche sehr viel später bezahlt werden. Das Gleiche gilt in Zeile 2 für die Einnahmen durch Kurse. Sie müssen in Einzahlungen transformiert werden, was ebenfalls im folgenden Text dargestellt wird. In Zeile 3 sind Akquisitionskosten angegeben. Mit „Kosten“ begibt man sich in das interne Rechnungswesen. Kosten sind Periodengrößen, die üblicherweise zur Periodenmitte anfallen. Richtig wären aber Auszahlungen. Die gleiche falsche Begriffsverwendung findet sich in den Zeilen 4-6. Der Saldo in Zeile 7 soll der Ertrag sein. „Ertrag“ ist aber die positive Komponente im externen Rechnungswesen und stellt ebenfalls eine Periodengröße und keine zeitpunktbezogene Größe dar. „Einzahlungsüberschüsse“ wäre die zutreffende Bezeichnung. Die Ertragssumme wird als Potential CLV bezeichnet. Durch die fehlende Abzinsung wird unterstellt, dass frühe und späte Erträge (besser Einzahlungsüberschüsse) den gleichen Wert für das Potential haben, was wegen der Zeitpräferenz nicht der Fall ist. Zumindest erfolgt dann die Abzinsung der Gesamtwirkungen zum Present CLV in Zeile 9. In der letzten Zeile wird aus dem Ertrag durch die

gleichzeitige Berücksichtigung der Retention Rate und der Abzinsung ein „Erlös“. Laut Gabler Wirtschaftslexikon ist der Erlös das Produkt aus Menge und Preis. Gemeint sind in der Kalkulation aber die um die Retention Rate reduzierten abgezinsten Einzahlungsüberschüsse. Im Folgenden werden dann die korrigierten Begriffe verwendet.

Fehler bei der Datenerfassung

Die „Einnahmen“ oder besser Einzahlungen in Zeile 1 von 1200€ pro Jahr und Kunde wurden wohl als Produkt von 12 Monatsbeiträgen à 100€ abgeleitet. Davon muss im ersten Schritt die Mehrwertsteuer abgezogen werden. Dafür soll der nicht reduzierte Mehrwertsteuersatz von 19% angesetzt werden, auch wenn für einige Teilleistungen wie milchhaltige Getränke oder Heilbäder ev. der reduzierte Satz von 7% verwendet werden kann. Aber dazu fehlt die exakte Beschreibung der Leistungen. Genauso müsste bei den Vorleistungen mit Vorsteuerabzugsberechtigung eine entsprechende Reduktion erfolgen. Der Einkauf von Geräten und Getränken gehört dazu.

Zudem darf nicht vergessen werden, dass gerade in Fitnessstudios hohe Rabatte üblich sind, wenn länger laufende Verträge unterschrieben werden. Dies würde weitere Teile der Umsätze nach Abzug der Mehrwertsteuer reduzieren. Es wäre also zu untersuchen, welche Rabatte direkt, bei der Bezahlung und durch Prämien relevant werden. Mangels Informationen wird in diesem Beitrag nur auf diese wichtige Problematik hingewiesen.

Im Weiteren werden Neukunden nicht selten mit Freimonaten gelockt, was ebenfalls abgebildet werden muss. Für das Beispiel seien 2 Freimonate angenommen, wie man sie häufig findet. Der Vollständigkeit halber seien noch die finanziellen Effekte von Zahlungszielen oder Zahlungsplänen erwähnt, die über Auf- und Abzinsungen abgebildet werden können. Durch den Bankeinzug sind sie bei den Einzahlungen nicht so relevant, aber bei den Auszahlungen sind längere Zahlungsziele c. p. vorteilhaft. Im nächsten Schritt muss das zeitliche Modell gesucht werden, welches die Verhältnisse im Fitnessclub zutreffend beschreibt. Generell empfiehlt sich für die Investitionsrechnung die in Abbildung 2 dargestellte Struktur, mit der man auch zwischen periodenbezogenen und zeitpunktbezogenen Größen differenzieren kann (vgl. z. B. Varnholt/Hoberg/Gerhards/Wilms, S. 31 ff.).

Laut den Autoren Meffert/Bruhn/Hadwich kommen die Einzahlungen (die falschen Begrif-

Typ 1 korrigiert							
1 Wacc (KZF) effektiv		10%	Retention Rate			75%	
2 EWF 12 Monate vorsch.		12,6405	Mehrwertsteuersatz			19%	
3 EWF 12 Monate nachsch.		12,5405	Anzahl Freimonate			2	
4 EWF 10 Monate vorsch.		10,4492	Vorlaufmonate Akquisition			3	
	Zeitpunkt t=	0	1	2	3	4	Saldo
1	Nettoumsätze mit MwSt	0	1000	1200	1200	1200	
2	Nettoumsätze ohne MwSt	0,00	840,34	1008,40	1008,40	1008,40	
3	Einzahlungen am Jahresende	0	878,09	1062,23	1062,23	1062,23	4064,78
4	Einzahlung durch Kurse		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Akquisitionsauszahlungen	153,62					153,62
6	Auszahlung Administration		313,51	313,51	313,51	313,51	1254,05
7	Auszahlungen für Kurse		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	Auszahlungen Value added Serv.		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	Zahlungsüberschuss	-153,62	564,57	748,72	748,72	748,72	2657,11
10	Abzinsungsfaktor	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464	
11	Überschuss diskontiert	-153,62	513,25	618,77	562,52	511,38	2052,31
12	Retention und Abzinsung	1,000	0,909	0,620	0,423	0,288	
13	Barwerte nach Retention	-153,62	513,25	464,08	316,42	215,74	1355,87

Abb. 3: Korrigierte Version für Kundentyp 1 (eigene Darstellung)

fe werden nicht mehr erwähnt) gleich am Anfang des Jahres im Zeitpunkt $t=0$. Das ist genauso wenig realistisch wie bei den Administrationskosten, die gleich in $t=0$ kommen sollen. Das Hauptproblem liegt darin, dass nicht über das Zeitmodell der Wirtschaftlichkeitsrechnung nachgedacht wurde. Bei angenommen 4 Jahren Laufzeit gibt es gemäß der üblichen Investitionsrechnung 5 Zeitpunkte, an denen die Zahlungen erfasst werden können: 0, 1, 2, 3 und 4 (siehe [Abbildung 2](#)). Dadurch dass das Beispiel nur 4 Zeitpunkte beinhaltet, werden Zahlungen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen, „gewaltsam“ zusammengefasst. Eine weitere Konsequenz besteht darin, dass besonders die Einzahlungen zu gering abgezinst werden. Die Vorteilhaftigkeit wird somit überschätzt. Innerhalb eines Jahres sind bei Fitnessstudios Wochen- oder Monatszahlungen üblich, die meistens am Anfang der Periode abgebucht werden. Im obigen Beispiel kann von 12 Raten à 100 € jeweils am 1.1., 1.2. bis 1.12. ausgegangen werden. Diese Zeitpunkte sind im angewendeten Zeitraster nicht vorhanden. Also muss umgerechnet werden, damit die Zahlungen alle auf einen der 5 Zeitpunkte bezogen sind. Bei den 12 Raten bietet sich der vorschüssige Endwertfaktor an, welcher die 12 vorschüssigen Raten eines Jahres verzinslich jeweils auf das Jahresende bezieht (vgl. zu den Endwertfaktoren Varnholt/Hoberg/Gerhards/Wilms, S. 44 ff.). Der Zinssatz von 10 % wird auch wegen des Risikos übernommen, muss aber auf Monatszinssätze heruntergerechnet werden. Da es sich um ein Unternehmen handelt, wird die effektive Methode gewählt, so dass sich ein Monatszinssatz von $1,1(1/12) - 1 = 0,797\%$ ergibt. Damit erhält man die Aufstellung gemäß [Abbildung 3](#), wobei der Abzug der Mehrwertsteuer und der ersten 2 Freimonate berücksichtigt wurde.

Im oberen Kasten der [Abb. 3](#) sind die verwendeten Parameter aufgeführt, die dann für die Kalkulationen im zweiten Kasten verwendet werden. Im Zeitpunkt $t=0$ fallen normalerweise nur die Anschaffungsauszahlungen an, welche beim Fitnessstudio in den Auszahlungen für die Kundenakquise bestehen. Aber auch diese können nicht unverändert übernommen werden, weil die Auszahlungen z. B. für Werbung meistens deutlich früher liegen dürften. Es sei ein Vorlauf von 3 Monaten an-

genommen (oberer Kasten, Zeile 4, 2. Teil). Damit erhöhen sich die $150 \text{ €}_{(-3/12)}$ auf $150 \cdot 1,1^{(3/12)} = 153,62 \text{ €}_0$. Die Indizierung der Einheiten ist neu (vgl. Hoberg (2018a), S. 468 ff.). Sie hilft bei der Analyse, wann die Zahlungen anfallen und auf welchen Zeitpunkt sie hoch- oder heruntergezinst werden. Im konkreten Fall kommen die Auszahlungen 3 Monate oder 3/12 Jahr vor dem Zeitpunkt Null. Also ist der Zeitindex $(-3/12)$. Über diesen Zeitraum ist aufzuzinsen, um zum Betrag in $t=0$ zu gelangen. Mit der Indizierung der Einheiten wird dann auch sichergestellt, dass nur Größen mit identischen Einheiten saldiert werden.

Wichtig ist die Ableitung der Einzahlungen zu den Zeitpunkten 1 bis 4. Sie werden aus den Nettoumsätzen abgeleitet. Eigentlich müssten die Nettoumsätze in einer getrennten Tabelle aufgeführt werden, weil es sich bei ihnen um Periodengrößen handelt, aber wegen der Übersichtlichkeit sind sie zu den Zeitpunkten aufgeführt. Entscheidend ist, dass sie richtig interpretiert werden. Die Umrechnung geschieht für den Zeitpunkt $t = 1$ wie folgt: 1000 € Nettoumsatz mit Mehrwertsteuer des ersten Jahres stammen aus 10 Monatsraten ab 1.3.01. Man erhält 840,34 €, wenn die Mehrwertsteuer abgezogen wird. Die Berücksichtigung des monatlichen zeitlichen Anfalls ab 1.3. erfolgt über den 10-monatigen Endwertfaktor, der in der [Abb. 2](#) im ersten Kasten in Zeile 4 dargestellt ist. Das erhöht den Wert der Einzahlungen des ersten Jahres zum Jahresende auf $878,09 \text{ €}_1$ ([Abb. 3](#), Zeile 3). In den Jahren 2 bis 4 wird aus den 1200 € pro Jahr und Kunde nur noch $1062,23 \text{ €}_t$ zum jeweiligen Jahresende. Damit sind die Einzahlungen korrekt bestimmt und auf das jeweilige Jahresende bezogen. Auch die administrativen Auszahlungen fallen angeblich immer am Jahresanfang an. Die Realität dürfte anders aussehen. Da diese Tätigkeiten hauptsächlich zu Gehaltszahlungen bzw. Honoraren

für freie Mitarbeiter führen, kann man den Rhythmus der Gehaltszahlungen zugrunde legen. Diese werden monatlich nachschüssig bezahlt. Somit kann wieder der monatliche Endwertfaktor verwendet werden, wobei dieses Mal allerdings die nachschüssige Variante (siehe Zeile 3 in Kasten 1 der [Abbildung 3](#)) gewählt werden muss, weil Gehälter fast immer am Monatsende gezahlt werden. Ähnliches gilt für die Auszahlungen durch die Kurse und die Value added Services. Aus der Vorgehensweise, dass die Retention Rate auch auf die Auszahlungen angewendet wird, kann die implizite Annahme abgeleitet werden, dass nur variable Auszahlungen (und zwar linear variabel) durch berücksichtigt wurden. Es fehlen z. B. die Auszahlungen für die Geräte, die ersetzt werden müssen. Für sie könnte die Vorsteuer abgezogen werden. Nicht aufgeführt sind zudem Auszahlungen für Miete, Werbung, Reinigung, Instandhaltung usw. Je nach Land müsste ggf. noch die Inflationsrate berücksichtigt werden. Wenn all diese Fehler beseitigt werden ergibt sich der Zahlungsstrom wie in den Zeilen 3 bis 9 der [Abbildung 3](#) aufgeführt. Es ist zu erkennen, dass von den ursprünglichen Daten nicht mehr viel wiederzuerkennen ist. Für die bessere Vergleichbarkeit wurde darauf verzichtet, Annahmen für die nicht enthaltenen Auszahlungen zu treffen.

Modellfehler

Im Beispiel wird zu Recht berücksichtigt, dass die Kunden teilweise kündigen. Dies wird durch die Annahme umgesetzt, dass 75 % der Kunden auch noch im 2. Jahr das Fitnessstudio besuchen, was auch als Retention Rate von 75 % bezeichnet wird. Im dritten Jahr bleiben dann noch $0,75^2 = 56,25\%$ treu, im vierten Jahr noch $0,75^3 = 42,19\%$. Diese Umsetzung setzt voraus, dass jeweils Jahresverträge ge-

Autor



■ Prof. Dr. Peter Hoberg

lehrt als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule 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.

E-Mail: hoberg@hs-worms.de

	Zeitpunkt t=	0	1	2	3	4	5
1	Zahlungsüberschuss	-153,62	564,57	748,72	748,72	748,72	
2	Retention	1,000	1,000	0,750	0,563	0,422	0,316
3	Überschuss nach Retention	-153,62	564,57	561,54	421,15	315,86	236,90
4	Terminal Value Faktor					2,857	
5	Terminal Value in t=4					676,85	
6	Barwert Term Value in t=0	462,30					
7	Gesamtbarwert	1818,17					

Abb. 4: Ermittlung des Gesamt-CLV ohne Abbruch nach 4 Jahren (Kundentyp 1)

geschlossen werden, die unterjährig nicht gekündigt werden können. Wenn das nicht der Fall ist, müsste z. B. in Quartalen gerechnet werden und dann wieder hochgezinst werden. Problematisch sind im Beispiel auch die Annahmen zur Anzahl der zu berücksichtigenden Perioden. Nach 4 Perioden wird einfach abgebrochen, obwohl über die Retention Rate eine bessere Vorgehensweise möglich ist. Da Meffert/Bruhn/Hadwich drei unterschiedliche Kundentypen mit unterschiedlichen Retention Rates betrachten, führt ein Abbruch der Kalkulationen nach 4 Jahren zu unrealistischen Ergebnissen. Es spricht nichts dagegen, die gleiche oder eine angepasste Retention Rate weiterlaufen zu lassen. Dazu muss der Wert aller Überschüsse nach Ende der ersten 4 Jahre berechnet werden. Die Kalkulation kann parallel zum Terminal Value in der Unternehmensbewertung durchgeführt werden (vgl. z. B. Berk/DeMarzo/Harford, S. 96 f.). Die Vorgehensweise wird in Abbildung 4 dargestellt.

In der ersten Zeile werden die Überschüsse der ersten 4 Jahre aus Abb. 3, Zeile 4, übernommen. Im nächsten Schritt wird die Retention Rate schon vor der Abzinsung berücksichtigt, um die erwarteten Überschüsse pro Kunde im Zeitablauf zu erhalten. Die Kalkulation wird für den Zeitpunkt $t=5$ fortgeführt, weil die Formel für unendliche Zahlungen bei Wachstum ebenso nachschüssig definiert ist wie übliche Barwertfaktoren, d. h. sie bezieht sich auf den Überschuss am Ende der ersten Periode der untersuchten Perioden. In diesem Fall wird der Wert gesucht, der nach $t=4$ noch generiert wird. Es wird wieder die gleiche Retention Rate verwendet, so dass die Einzahlungsüberschüsse in $t=5$ $0,4219 \cdot 0,75 \cdot 315,86 = 236,90 \text{ €}_5$ betragen. Ohne Diskussion nehmen Meffert/Bruhn/Hadwich in ihrem Beispiel an, dass auch die verschiedenen Auszahlungsarten mit exakt der gleichen Retention Rate zurückgehen. Das wäre sicher ein großer Zufall. Eigentlich müsste

geschätzt werden, wie sich die Auszahlungen im Zeitablauf ändern werden. Wenn z. B. mit einer erhöhten Auslastung gerechnet wird, so sollten die Auszahlungen pro Kunde durch den Fixkostendegressionseffekt fallen. Auch in diesem Fall wird aus Gründen der Vergleichbarkeit angenommen, dass sich die Auszahlungen linear zu den Einzahlungen verändern, was aber überprüft werden müsste. Der Einzahlungsüberschuss in $t=5$ von $236,90 \text{ €}_5$ wird in den Folgejahren durch die Retention Rate weiter fallen. Der Gesamtwert aller Überschüsse ab Periode 5 kann nun mit der Formel des Terminal Values berechnet werden. Sie fasst alle Überschüsse von $t=5$ bis unendlich im Zeitpunkt $t=4$ zusammen:

$$TV_4 = CF_5 \cdot 1 / (wacc - g) \quad \text{in } \text{€}_4$$

TV_4 : Terminal Value: Wert aller Überschüsse/Cashflows ab $t=5$ zum Zeitpunkt $t=4$

CF_5 : Überschuss im Zeitpunkt $t=5$

wacc: Weighted Average Cost of Capital (Kalkulationszinssatz)

g: Wachstumsrate (Growth Rate)

Die Wachstumsrate ist im Beispiel negativ mit 25 %, weil annahmegemäß jedes Jahr 25 % der Kunden verloren gehen. Mit den Daten ergibt sich:

$$TV_4 = 236,90 \cdot 1 / (0,1 - (-0,25)) = 236,90 / 0,35 = 676,85 \text{ €}_4$$

Da jedoch der heutige Wert der zukünftigen Überschüsse ermittelt werden soll, muss noch um 4 Jahre auf den Zeitpunkt $t=0$ abgezinst werden. Das ergibt dann einen Wert von:

$$TV_0 = 676,85 \text{ €}_4 / ((1+wacc)^4 \text{ €}_4 / \text{€}_0) = 462,30 \text{ €}_0$$

Dieser auf $t=0$ bezogene Terminal Value TV_0 kann nun zur Barwertsumme der ersten 4 Perioden von $1.355,87 \text{ €}_0$ addiert werden, so dass

ein Gesamt-CLV von $1818,17 \text{ €}_0$ resultiert. Wenn nun zu Recht eingeworfen wird, dass kein Kunde unendlich lange leben wird, so gibt es zwei Antworten. Zunächst kann darauf hingewiesen werden, dass die späten Einzahlungsüberschüsse aufgrund der hohen Abzinsung und der fortgeschrittenen Kündigungen kaum noch einen Effekt ausüben. Als zweites kann die Kalkulation aber auch nach z. B. 10 Jahre beendet werden, in dem der Terminal Value, der sich ab Jahr 11 ergibt, wieder abgezogen wird. Wenn er auf $t=0$ bezogen wird, beträgt er nur $46,22 \text{ €}_0$, was nur eine geringe Reduktion des Gesamt-CLV von 2,55 % bedeutet.

Die beschriebene Berücksichtigung der Retention Rate über die Grundlaufzeit von 4 Jahren hinaus ist besonders dann wichtig, wenn die Kundengruppe sich in den Retention Rates unterscheiden, wie es im Beispiel von Meffert/Bruhn/Hadwich (S. 491) der Fall ist. Nach einer Retention Rate von 75 % für die erste Kundengruppe unterstellen sie 50 % für die zweite Gruppe und 90 % für die dritte. Es ist offensichtlich, dass die zweite Kundenbasis bei einem jährlichen Verlust von 50 % stark schwindet, so dass der Fehler des Abbruchs nach 4 Jahren nicht so schlimm ist. Dies ist aber fatal für die dritte Kundengruppe, die im Beispiel jedes Jahr nur um 10 % abnimmt. Damit kommen aus dieser Gruppe auch nach 4 Jahren noch wesentliche Überschüsse, so dass ein Abkappen zu grob falschen CLVs führt. Die durchgeführte Begrenzung der Analyse aller Kundengruppen auf einen bestimmten Zeitraum darf bei unterschiedlichen Retention Rates nicht durchgeführt werden.

Sonstige Fehler

Nur am Rande sei erwähnt, dass die Rundungen inkonsistent vorgenommen werden. Einige Beträge werden mit gerundeten Abzinsungsfaktoren gerechnet, andere ohne Abrundung. Es

Variante Meffert, Typ 3		wacc: 10% Retention Rate				90%
	Zeitpunkt t=	0	1	2	3	Saldo
1	Einnahmen Jahresabo	1200	1200	1200	1200	
2	Einnahmen durch Kurse	400	400	400	400	
3	Akquisitionskosten	150				
4	Kosten Administration	300	300	300	300	
5	Kosten für Kurse	250	250	250	250	
6	Kosten Value Add Services	200	200	200	200	Potential CLV
7	Ertrag	700	850	850	850	3250
8	Abzinsungsfaktor	1,000	1,100	1,210	1,331	Present CLV
9	Ertrag diskontiert	700,00	772,73	702,48	638,62	2813,82
10	Retention und Abzinsung	1,000	0,818	0,669	0,548	PCLV mit Ret.
11	Erwartete Barwerte	700,00	695,45	569,01	465,55	2430,02

Abb. 5: Kundenwertbestimmung für Typ 3 nach Meffert/Bruhn/Hadwich, S. 491

wurde bereits angedeutet, dass die Einheiten, in welchen die Größen anfallen, nicht definiert werden. Es handelt sich um Euros pro Kunde in einem bestimmten Jahr zu einem bestimmten Zeitpunkt im Jahr. Bei Kundentyp 3 findet sich ein Formelfehler. Die Retention Rate mit Abzinsung ist schon in t=1 falsch und der Fehler setzt sich fort. Statt einem Wert von $0,9 / 1,1 = 0,818$ wird 0,67 verwendet. Wohl ein Formelfehler im Spreadsheet. Als Konsequenz wird die Vorteilhaftigkeit von Kundentyp 3 wesentlich unterschätzt. In den Kalkulationen von Meffert/Bruhn/Hadwich sind nur die Fälle neuer Kunden aufgeführt, die zunächst einmal für das Fitnessstudio erworben werden müssen. Genauso sollte man untersuchen, welche Maßnahmen sinnvoll sind, die bestehenden Kunden länger zu halten. Bei ihnen sind die Auszahlungen für Anwerbung und die Gratismonate bereits Sunk Cost, so dass es günstiger sein kann, einen Teil der Mittel in die Kundenerhaltung zu investieren.

Kalkulation für Kundentyp 3

Aus Platzgründen soll nur noch der Kundentyp 3 analysiert werden, der sehr viele Leistungen in Anspruch nimmt und eine sehr gute Retention Rate von 90 % aufweist. Das erste Problem des Kundentyps 3 liegt in der Profitabilität der Kurse und Value added Services. Schon mit den falschen Begriffen von Einnahmen (400€/a) und Kosten (450€/a) ist das Ergebnis negativ. Üblicherweise verdienen Unternehmen jedoch erst dann gut, wenn sie Extras verkaufen können, weil dort die Margen besonders hoch sind. Eine mögliche Begründung wäre, dass damit die gute Retention Rate von 90 % geschafft wird. Dann aber dürfte die Betrachtung nicht nach 4 Jahren abgehakt werden. Für den Typ 3 ergeben sich die Ergebnisse gemäß Abbildung 5, nach Meffert/Bruhn/Hadwich, wobei allerdings der Fehler in der abgezinsten Retention Rate kor-

rigiert wurde (in Zeile 10 steht für t=1 0,818 und nicht 0,67 wie im falschen Original). Der Kunde vom Typ 3 ist mit einer Barwertsumme von 2430€₀ (Abbildung 5) wesentlich wertvoller als der erste, weil er treuer ist und somit viele Jahre Überschüsse generiert. Das gilt selbst für die nach 4 Jahren abgehackte Version von Meffert/Bruhn/Hadwich, die barwertmäßig vom Present CLV nur 14 % verliert (von 2840 auf 2430€₀) und nicht 31 % wie bei Kundentyp 1.

Die nach den gleichen Prinzipien wie für Typ 1 korrigierte Version ist in der Abbildung 6 dargestellt. Die Einzahlungen durch die Kurse sind wieder mit dem vorschüssigen Endwertfaktor auf das jeweilige Jahresende hochgezinst. Die Auszahlungen für die Kurse und die Value added Services basieren auf dem nachschüssigen Endwertfaktor. Beide Annahmen müssen im jeweiligen Einzelfall überprüft werden.

Typ 3 korrigiert							
1	Wacc (KZF) effektiv	10%		Retention Rate		90%	
2	EWf 12 Monate vorsch.	12,6405		Mehrwertsteuersatz		19%	
3	EWf 12 Monate nachsch.	12,5405		Anzahl Freimonate		2	
4	EWf 10 Monate vorsch.	10,4492		Vorlaufmonate Akquisition		3	
	Zeitpunkt t=	0	1	2	3	4	Saldo
1	Nettoumsätze mit MwSt	0	1000	1200	1200	1200	
2	Nettoumsätze ohne MwSt	0,00	840,34	1008,40	1008,40	1008,40	
3	Einzahlungen am Jahresende	0	878,09	1062,23	1062,23	1062,23	4064,78
4	Einzahlung durch Kurse		421,35	421,35	421,35	421,35	1685,40
5	Akquisitionsauszahlungen	153,62					153,62
6	Auszahlung Administration		313,51	313,51	313,51	313,51	1254,05
7	Auszahlungen für Kurse		261,26	261,26	261,26	261,26	1045,04
8	Auszahlungen Value added Serv.		209,01	209,01	209,01	209,01	836,04
9	Zahlungsüberschuss	-153,62	515,65	699,80	699,80	699,80	2461,43
10	Abzinsungsfaktor	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464	
11	Überschuss diskontiert	-153,62	468,78	578,35	525,77	477,97	1897,24
12	Retention und Abzinsung	1,000	0,909	0,744	0,609	0,498	
13	Barwerte nach Retention	-153,62	468,78	520,51	425,87	348,44	1609,98

Abb. 6: Korrigierte Version für Kundentyp 3 (eigene Darstellung)

	Zeitpunkt t=	0	1	2	3	4	5
1	Zahlungsüberschuss	-153,62	515,65	699,80	699,80	699,80	
2	Retention	1,000	1,000	0,900	0,810	0,729	0,656
3	Überschuss nach Retention	-153,62	515,65	629,82	566,84	510,15	459,14
4	Terminal Value Faktor					5,000	
5	Terminal Value in t=4					2295,69	
6	Barwert Terminal Value in t=0	1567,98					
7	Gesamtbarwert	3177,97					

Abb. 7: Ermittlung des Gesamt-CLV ohne Abbruch nach 4 Jahren (Kundentyp 3)

Neben den üblichen Korrekturen dient Abbildung 6 als Basis, um wiederum das abrupte Ende nach 4 Jahren aufzuheben, wozu die Ergänzungen in Abbildung 7 hinzukommen.

Es gehen in der Kundengruppe 3 nur 10 % aller Kunden jährlich verloren, so dass der Barwert der Überschüsse in Phase 2 (nach 4 Jahren) deutlich höher liegt als bei den Kunden mit geringerer Retention Rate. Durch die gute Retention Rate von 90 % steigt der Gesamt-CLV um hohe 1.568 €₀ auf 3.178 €₀ an. Wenn die Laufzeit nicht unendlich angesetzt wird, sondern auf 10 Jahre begrenzt wird, so fällt der CLV zwar stark, bleibt aber immer noch der beste mit 2707,60 €₀. Erst mit der vollständigeren Berücksichtigung der Retention Rates zeigt sich der wesentlich höhere Wert der Kundengruppe 3.

Vergleich der CLVs der 3 Kundentypen

Meffert/Bruhn/Hadwich führen die Kalkulationen für 3 Kundentypen durch. Der Typ 1 ist der Basiskunde, der keine weiteren Leistungen in Anspruch nimmt. Typ 2 ist sehr untreu mit einer Retention Rate von 50 %, so dass seine Überschüsse in der zweiten Phase sehr gering sind, auch wenn er einige Kurse besucht. Typ 3 besucht viele Kurse und legt Wert auf Value added Services. Vor allen Dingen durch seine hohe Retention Rate bringt er für das Unternehmen den besten Kundenwert. Allerdings müsste geprüft werden, ob die Budgets für Neukundengewinnung nicht besser zum Halten der treuen Kunden eingesetzt werden müssten.

Schlussfolgerung

Die Ermittlung des Kundenwertes in der Form des Customer Lifetime Value (CLV) erfolgt über die zeitlich richtige Erfassung aller Zahlungen mit anschließender Abzinsung auf den Startzeitpunkt. Da sehr viele Daten erfasst und verarbeitet werden müssen, ist die richtige Vorgehensweise kompliziert. Im Beispiel von Meffert/Bruhn/Hadwich mussten dazu 4 unterschiedliche Fehlergruppen bearbeitet werden: Begriffliche Fehler, Fehler bei der Datenerfassung, Modellfehler und Sonstige Fehler. Die Korrektur der vielfältigen Fehler hat gezeigt, wie schwierig die adäquate Ermittlung des CLV sein kann. Aber nur wenn er richtig bestimmt ist, können auf seiner Basis auch vernünftige Entscheidungen abgeleitet werden. Für den Controller ist dadurch hoffentlich deutlich geworden, an wie vielen Stellen er aufpassen muss. Inhaltlich hat die ausgedehnte Erfassung der Überschüsse nach der ersten Phase gezeigt, wie wichtig die Kundentreue ist. Auf diese Kundengruppen sollte das Unternehmen seinen Fokus legen.

Literaturverzeichnis

Berk, J., DeMarzo, P., Harford, J.: Fundamentals of Corporate Finance, Second Global Edition, Pearson 2012.

Eggert, A.: Die zwei Perspektiven des Kundenwertes: Darstellung und Versuch einer Integration, in: Günter, B., Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Düsseldorf 2006, S. 43-59.

Hoberg, P. (2004): Wertorientierung: Kapitalkosten im internen Rechnungswesen – Die

Einführung von Bezugszeitpunkt in die Kosten- und Leistungsrechnung, in: ZfCM 2004, S. 271-279.

Hoberg, P. (2008): Management schwacher Kunden, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 52. Jg., 10/2008, S. 320-325.

Hoberg, P.: (2010), Investitionsrechnung: Korrekte Datenermittlung und -aufbereitung bei intraperiodischen Verzinsungen, in WiSt 8/2010; S. 412-415.

Hoberg, P. (2018a): Einheiten in der Investitionsrechnung, in: Wisu, 47. Jg., 4/2018, S. 468-474.

Hoberg, P. (2018b): Sunk Cost im Entscheidungsprozess, in: https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Investitionsrechnung/Sunk-Cost-im-Entscheidungsprozess.html?sphrase_id=36358474, letztes Update 30.5.2018.

Meffert, H., Bruhn, M., Hadwich, K.: Dienstleistungsmarketing - Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2018.

Mengen, A., Mettler, A.: Kundenwertermittlung – wie viel Vertrieb ist uns der Kunde wert?, in: ZfCM 1/2008, S. 30-36.

Varnholt, N., Hoberg, P., Gerhards, R., Wilms, S.: Investitionsmanagement – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Umsetzung mit SAP®, Berlin/Boston 2018. ■

Es war einmal ...

von Dr. Alfred Blazek, Gründungsmitglied des ICV und bis 2005 Trainer/Partner der CA und Uwe Pagel, Geschäftsführer, Press'n'Relations

... im **Sommer 1979** in einem öffentlichen Seminar der Controller Akademie im Hotel Kaiserin Elisabeth am Starnberger See. Auf dem Tisch steht ein Apple Computer verbunden mit einem Fernsehgerät, das als Bildschirm dient. Das Programm Visi-Calc war vielleicht die erste Anwendung, mit der ein Controller das Management bei der Entscheidungsfindung rechnerisch begleitet hat. Welche Wirkung auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis hätte eine Änderung des Verkaufspreises? Um wieviel müsste die zu verkaufende Menge steigen oder um wieviel dürfte die Menge sinken, wenn wir den Verkaufspreis ändern? Könnte man durch Einsatz eines zusätzlichen Verkäufers das Budget für Werbung kürzen?

Auf dem historischen Foto sehen wir auch 2 Personen, einen Vertriebsleiter und Dieter Schäfer als Controller. Beide schauen konzentriert auf den Bildschirm und die sich durch Entscheidungsalternativen verändernden Daten und die Wirkung auf das Ergebnis. Die Blickrichtung geht in die Zukunft. Was passiert, wenn wir was tun? Es geht um die Sache: Die beteiligten Personen tragen mit ihrem Wissen, Können und mit ihrer Erfahrung zur Entscheidung bei, betriebswirtschaftlich begleitet vom Controller. 6-7 Personen konnten so vor der Beamer-Zeit nebeneinander sitzend, hockend oder stehend miteinander über den richtigen Weg für das Unternehmen entscheiden, für das nächste Quartal, bis zum Ende des Geschäftsjahres und auch längerfristig. Vielleicht hat Dieter Schäfer seinerzeit in seinem Kopf schon ein Bild von der Szene dieser Zusammenarbeit gehabt, die in den Seminaren der Controller Akademie als „Schnittmengen-Bild“ dargestellt wird.

Dieter Schäfer, Wirtsch.-Ing, **Jahrgang 1939**, war von 1973 bis 1983 Leiter des Rechnungswesens der Firma Geberit AG in Jona am Zürichsee. Danach startete er mit einer Idee in die Selbstständigkeit: Er wollte eine Art „Schweizer Taschenmesser für Controller“ entwickeln, das sich vor allem für den Einsatz im Mittelstand eignen sollte und deswegen auch abseits der damals üblichen und teuren Großrechnerarchitekturen funktionierte musste. „Controller's Toolbox“ – kurz: CTB – taufte er dieses Kind und wurde damit zum Vorreiter. Denn vergleichbare Softwaresysteme, die auf einem Desktop-Rechner liefen, gab es bis dato nicht. Die erste Anwendung war das Ergebniscontrolling. Ihm folgten bald Lösungen für das Gemeinkosten- und das Auftragscontrolling, später dann das Produktkosten-Controlling oder ein Management Reporting System. „Was die Controller überzeugte, war die klare Struktur der Programme und die Flexibilität, die beispielsweise Funktionalitäten wie der ‚Rechenchieber‘ mit sich brachten“, erinnert sich Dieter Schäfer. Als ausgesprochen glücklich erwies sich die Auswahl des Entwicklungswerkzeugs, das über die Jahre zwar mehrmals Namen und Besitzer wechselte, aber bis heute weiter vertrieben wird. Damit war die Lösung stets aufwärtskompatibel und auf den neusten Windows-Versionen einsetzbar. Sie könnte damit auch in einem nächsten Schritt sehr leicht als webbasierte Anwendung zur Verfügung gestellt werden. Dieter Schäfer selbst wird diesen Schritt altersbedingt nicht mehr selbst tun. Nun sucht er nach einem Unternehmer, der „Controller's Toolbox“ weiterführen möchte. ■

Weitere Info und Kontaktaufnahme zu Controller's Toolbox unter: upa@press-n-relations.de



Abb. 1: „Schnittmengen-Bild“ der CA, Darstellung Dr. Alfred Blazek



Abb. 2: Dieter Schäfer (links) an einem der ersten PCs

Wenn Zahlen Geschichten erzählen und in die Zukunft blicken

von Matthias Thurner



Erste Popularität erlangte der Begriff Business Intelligence, also BI, Anfang der neunziger Jahre. Dabei ging es um die systematische Analyse eines Unternehmens und darum, in die Zukunft zu blicken und unternehmerische Entwicklungen nicht mehr nur anhand der Zahlen der Vergangenheit zu steuern. Die Herausforderung war seinerzeit, aus vergangenen Entwicklungen Trends, periodische Entwicklungen oder Gesetzmäßigkeiten zu erkennen und zu analysieren, proaktiv zu planen, Handlungsempfehlungen abzuleiten und in brauchbare Zukunftsstrategien zu „übersetzen“.

Schaut man sich heute die landläufigen Erwartungen an Künstliche Intelligenz (KI) an, scheint das irgendwie die logische Weiterentwicklung dessen zu sein, was BI schon damals für sich beansprucht hat. Der heutige KI-Ansatz heißt dabei „Deep Learning“, also „tiefgehendes Lernen“; das ist ein Teilbereich des Machine Learnings, bei dem als Haupttechnologie neuronale Netze genutzt werden. Um KI zu erzeugen, werden große Datenmengen herangezogen, analysiert und stets mit weiteren Informationen verknüpft, um daraus wiederum Neues zu lernen, Prognosen zu treffen und Entscheidungen zu fällen.

Gablers Wirtschaftslexikon definiert KI wie folgt: „Es ist die Erforschung ‚intelligenter‘ Problemlösungsverhaltens sowie die Erstellung ‚intelligenter‘ Computersysteme. Künstliche Intelligenz beschäftigt sich mit Methoden, die es einem Computer ermöglichen, solche Aufgaben zu lösen, die, wenn sie vom Menschen gelöst werden, Intelligenz erfordern.“ Seien wir also

gespannt und schauen uns **vier Praxisbeispiele** an; zur Auswahl stehen die automatisierte Analyse von Daten, die automatische Überprüfung von Dateneingaben, die automatische Erstellung von Forecasts und last but not least Anwendungen, bei der Sprachbots Controlling-Aufgaben unterstützen können.

Automatisierte Analyse von Daten

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen ist eine gemeinnützige Organisation und auf Spendengelder angewiesen. Da der Eingang der Spendengelder jeweils auf einer Deutschlandkarte visualisiert und angezeigt wird, fällt es sofort auf, wenn beispielsweise eine Region unter Plan bleibt, weil diese dann farblich anders dargestellt wird; das nennt man „exception reporting“. Und wenn Sie dann – Stand heute – wissen möchten, woher die Abweichung kommt und was die Ursache dafür ist, bitten Sie einen Mitarbeiter aus dem Controlling darum, Ursachenforschung zu betreiben. Üblicherweise geschieht dies mittels eines Drill-downs, wobei Sie nachschauen, ob es etwa problematische Spendenprogramme gibt oder Regionen, wo die Spenden eingebrochen sind. Künftig wird dies automatisiert vom System übernommen werden. Die Info an Sie lautet dann nicht mehr nur „Es gibt ein Problem in der Region Süd-West“, sondern diese Mitteilung erfolgt dann gepaart mit der Meldung: „Und analysiert ist es auch schon: 80 % der Abweichungen stammen aus der Kampagne ABC, wo die zugesagten Gelder nicht eingegangen

sind.“ Und mit dieser systemseitigen Information kann dann wiederum ein Mitarbeiter beauftragt werden, das konkrete Problem zu finden. Der wird künftig für seine Analyse weniger Zeit benötigen, da ihm das System die eigentliche Ursachenforschung ja bereits abgenommen hat. Und zudem wird das System viele Analysen durchführen, für die heute aus Ressourcenmangel gar keine Zeit bleibt, und daraus zusätzliche Erkenntnisse gewinnen.

Das Spannende an dieser Datenanalyse ist die Tatsache, dass wann immer neue Zahlen herkommen, das System sie auf Abweichungen überprüft und für jede einzelne Abweichung eine separate Analyse erstellt. Mit deutlich mehr Akribie, als ein Mensch je aufbringen würde, denn es kommen Antworten auf Fragen, die ein Mensch nie gestellt hätte, etwa weil er eine Abweichung gar nicht bemerkt hätte.

Die automatische Überprüfung von Dateneingaben

Bei der Eingabe von Umsatzzahlen durch einen Vertriebsmanager beim Forecast wird ersichtlich, dass der Umsatz im November deutlich höher prognostiziert war als systemseitig erwartet. Hier wird das System unverzüglich und automatisch reagieren, der Hinweis könnte in etwa lauten: „In Anbetracht der historischen Entwicklung der Daten und nach dem Vergleich mit anderen Systemwerten schaut der November nicht stimmig aus, bitte nochmals überprüfen.“ Diese systemseitige Ansage wird gesche-

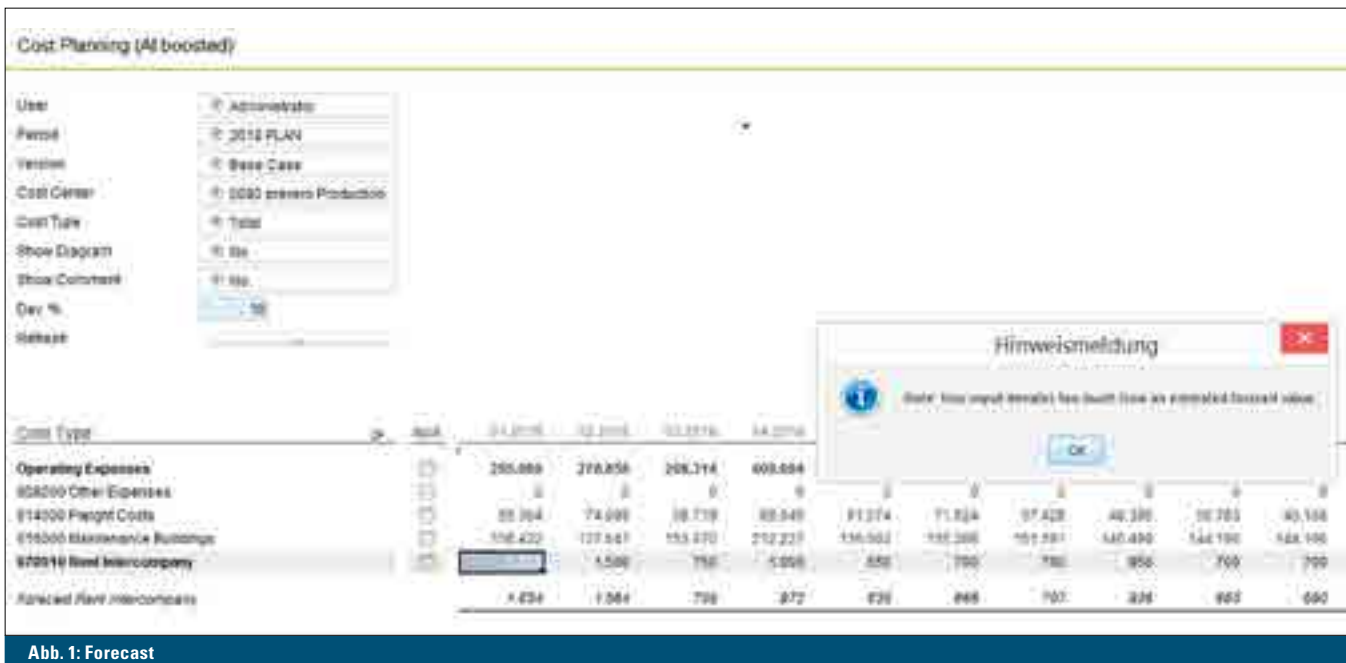


Abb. 1: Forecast

hen, ohne dass man vorher Regeln definieren und eingeben muss, man kann diese Funktion überall dort nutzen, wo Werte eingegeben wurden. Damit kann die Qualität der Daten beispielsweise in Forecasts und Budgets spürbar erhöht werden.

Die automatische Erstellung von Forecasts

Auch Forecasts können bereits automatisiert erstellt werden. Dazu wird das System aufgrund der historischen Zahlen und relevanten Kontextinformationen Prognosen erstellen und diese zur Qualitätssicherung mit Istwerten vergleichen. Dies geschieht auf Knopfdruck und ohne, dass der Anwender – im Gegensatz zu statistischen Verfahren – irgendeine Expertise benötigt. Die Controlling-Mitarbeiter werden dann die Möglichkeit haben, den ihnen vom System erstellten Forecast zu reflektieren und zu evaluieren. Durch den automatisch generierten und qualitativ hochwertigen Input werden

„quality time“ gewinnen und das tun können, was die Arbeit eines Controllers so wertvoll macht und was kein System leisten kann: Aufgrund ihrer Analyse und Interpretation werden sie Themen im Unternehmen adressieren können, die es weiter erfolgreich macht und die die Rolle eines Controllers eigentlich ausmachen (vgl. [Abbildung 1](#)).

Sprachbots übernehmen künftig Controlling-Aufgaben

Dass die Reisekostenabrechnung oder die Zeiterfassung digital erledigt werden können, das ist schon länger bekannt. Eine völlig neue Entwicklung wird hingegen für Anfang 2019 erwartet, denn dann wird es durch die Anbindung von Sprachbots möglich sein, dass diese auch Controlling-Aufgaben übernehmen. Beispielsweise könnte die Antwort eines Sprachbots auf die Frage nach dem Umsatz im letzten Monat lauten: „Der Umsatz lag mit 56 Mio. Dollar 10 % unter dem budgetierten Wert.“ Und dann kann

man je nach Bedarf mit dem Bot in die Analyse einsteigen, oder man bittet ihn um die Zusendung eines Berichts mit den Umsätzen und dem Delta einer bestimmten Region. Und auch die Aufforderung, diesen Bericht zusätzlich an weitere Kollegen zu schicken, wird verstanden werden. Diese Unterhaltung wird über Alexa oder via Chat geführt werden können; der Anwender wird dabei mit dem System kommunizieren, ohne dass er das grafische User Interface benutzen muss. Das ist in den unterschiedlichsten Situationen recht hilfreich, beispielsweise, wenn man im Auto unterwegs ist, oder für Personen, die gar nicht mit dem visuellen User Interface der Software arbeiten und bisher im Controlling angerufen haben, wenn sie Informationen benötigen.

Gerade für die User, die nicht regelmäßig am System arbeiten, aber schnell mal ein paar Auskünfte benötigen, wird diese Anwendung sehr spannend sein. Insbesondere für das Management sind diese und ähnliche Applikationen höchst interessant, weil sie damit nicht ständig auf die Zuarbeit ihrer Mitarbeiter angewiesen sind, sondern selbst auf schnellstem Wege auf die erforderlichen Daten zugreifen können. ■

Autor



Matthias Thurner

ist CTO des Münchner BI- und CPM-Anbieters Unit4 Prevero und war in 1994 neben Alexander Springer Mitbegründer von Prevero.

Quo Vadis Controlling? Einfluss der Digitalen Transformation auf die Controlling-Hauptprozesse

von Deborah Nasca, Jan Christoph Munck und Ronald Gleich

Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich in einem enormen Wandel und auch das Controlling steht bei zunehmendem Digitalisierungsgrad vor großen Veränderungen. Mit der Digitalen Transformation steigen sowohl Dynamik als auch Komplexität des Unternehmens. Das Controlling als Teil der Unternehmenssteuerung kann dabei helfen, die Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Charakteristische Herausforderungen der Digitalen Transformation im Controlling sind z. B. die Automatisierung und Standardisierung von Prozessen, die verkürzten Zeiträume für die Datenerfassung und -analyse für das Management Reporting sowie die Verbesserung der Planung und Budgetierung. Zugleich werden durch den digitalen Wandel aber auch neue Instrumente geschaffen.¹ Bisher unstrukturiert erscheinende Datenberge können beispielsweise durch Data Analytics nach Mustern durchsucht werden

und somit zur Verbesserung von Vorhersagen und anderen Prozessen dienen.²

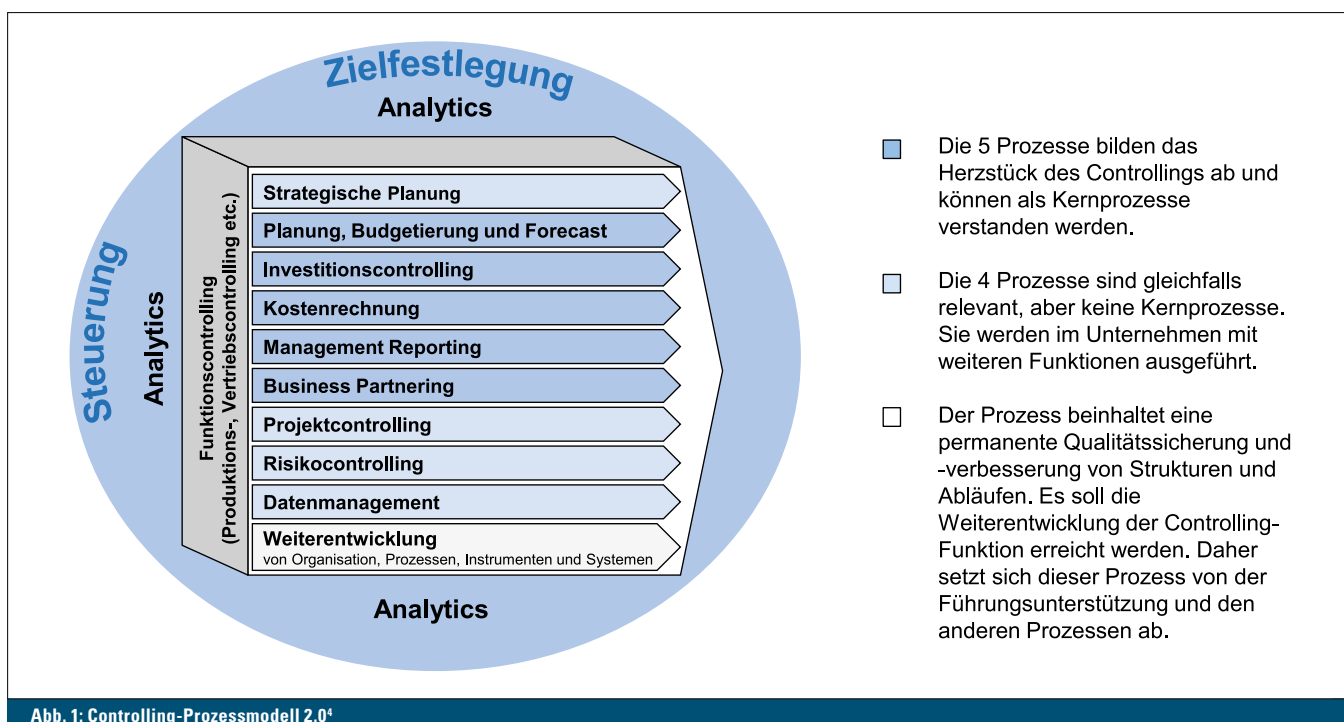
In einer kürzlich durchgeführten Studie haben wir untersucht, welche Controlling-Prozesse durch die Digitale Transformation am stärksten Veränderungen erfahren werden. Der Artikel wird nach einer kurzen Einführung zum Controlling-Prozessmodell die durchgeführte Studie kurz vorstellen und anschließend auf die drei Prozesse eingehen, in denen die größten Veränderungen durch die Digitale Transformation gesehen werden.

Das Controlling-Prozessmodell 2.0 der IGC

Das Controlling etabliert sich als Führungsprozess in die Prozesslandkarte des Unterneh-

mens. „Neben Zielsetzungs-, Planungs- und Steuerungsaktivitäten auf Gesamtunternehmensebene, liefern Controlling-Prozesse auch einen wichtigen Mehrwert in den verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens.“³

Die International Group of Controlling, kurz IGC, hat in einer Arbeitsgruppe zehn Hauptprozesse des Controllings identifiziert, die der Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit entsprechen sollen. Nur so kann gewährleistet werden, dass international ein einheitliches Verständnis von Controlling aufgebaut werden kann. Ziel des Prozessmodells ist nicht nur die Dokumentation, Analyse, Gestaltung und Kommunikation von Controlling-Prozessen, sondern auch die Zuweisung der Verantwortlichkeiten für diese. 2017 hat die IGC eine überarbeitete Version, das Controlling-Prozessmodell 2.0, veröffentlicht.



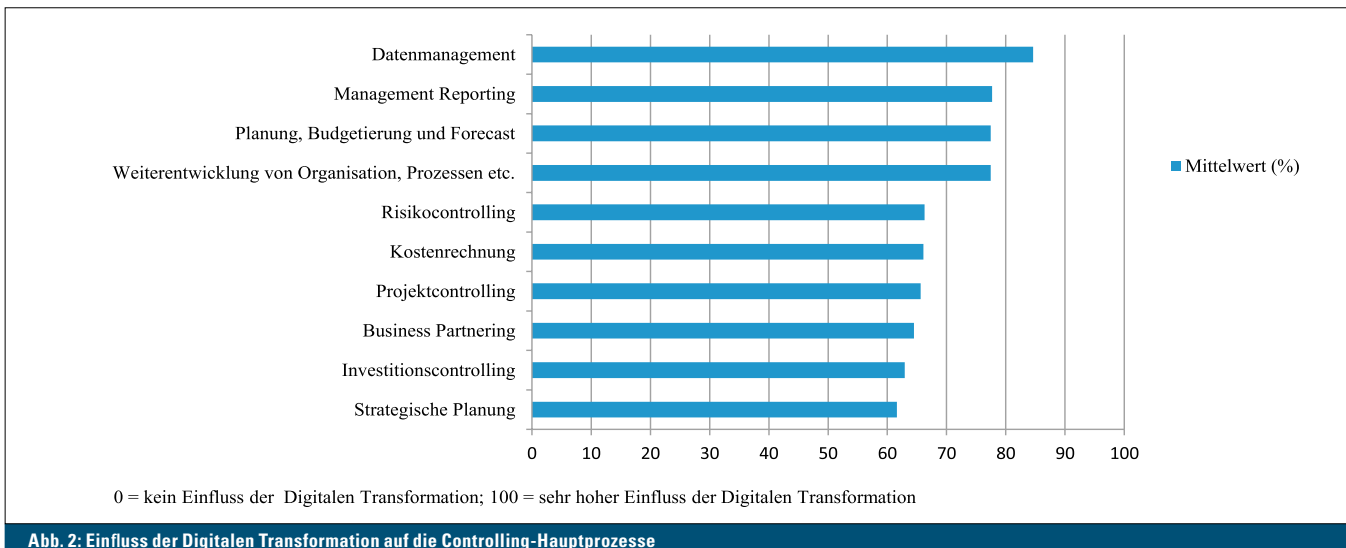


Abb. 2: Einfluss der Digitalen Transformation auf die Controlling-Hauptprozesse

Die Studie „Digitale Transformation im Controlling“

Im Rahmen der Studie zum Thema „Digitale Transformation im Controlling – Auswirkungen auf den Controller, Controlling-Prozesse und die Budgetierung“⁵ sollten Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Controlling-Hauptprozesse nach dem IGC-Modell besonders stark von der Digitalen Transformation betroffen sein werden. Dazu mussten die Teilnehmer den wahrscheinlichen Einfluss auf jeden der zehn Hauptprozesse bewerten. An-

hand der Ergebnisse lässt sich festhalten, dass das Datenmanagement mit 85 von 100 Punkten nach Ansicht der Befragten an der Spitze der durch die Digitale Transformation beeinflussten Hauptprozesse steht. Auf Platz zwei folgt mit 78 Punkten das Management Reporting, dicht gefolgt vom Hauptprozess Planung, Budgetierung und Forecast (77 Punkte). Die Strategische Planung wird mit 62 von 100 Punkten am geringsten bewertet und demnach als derjenige Prozess erachtet, der am wenigsten von der Digitalen Transformation verändert werden wird.

Verbesserte Entscheidungsgrundlage dank systematischem Datenmanagement

Durch die Digitale Transformation steigen die Datenmengen in exponentieller Geschwindigkeit an. Eine sorgfältige Strukturierung der Stamm- und Bewegungsdaten wird daher unumgänglich sein, auch vor dem Hintergrund der empfängergerechten und entscheidungsorientierten Bereitstellung. Oftmals reichen interne Daten über Kunden, Lieferanten oder Unternehmens-System-Welten nicht aus und sollen durch externe Daten ergänzt werden. Mit Hilfe neuer digitaler Technologien können im Datenmanagement diese externen Daten und Informationen automatisiert aus den unterschiedlichsten Datenquellen herausgefiltert und direkt aufbereitet werden.⁶ Digitale Technologien ermöglichen es künftig „benötigte Informationen situationsgerecht und individuell angepasst abrufen zu können.“⁷ Diese Informationen müssen nicht mehr vom Controller zur Verfügung gestellt werden, sondern können mittels einer Self-Service-Lösung beispielsweise direkt vom Manager entnommen werden.

Adressatenorientierte Ad-hoc Reports statt Standardberichte

Der digitale Wandel bringt vor allem zwei entscheidende Vorteile für das Management Reporting mit sich, und zwar die Effektivitäts- und Effizienzsteigerung in den Prozessen. Nennenswert sind in diesem Zusammenhang vier Aspekte: die flexiblere Informationsversorgung,

Autoren



Deborah Nasca

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin im Forschungsbereich „Controlling & Innovation“ am Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.
E-Mail: deborah.nasca@ebs.edu

Dr. Jan Christoph Munck

ist Forschungsdirektor „Controlling & Innovation“ am Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

E-Mail: christoph.munck@ebs.edu



Prof. Dr. Ronald Gleich

ist Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel sowie geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie GmbH in Stuttgart.

E-Mail: ronald.gleich@ebs.edu

Datenvollständigkeit und -granularität, Prozesseffizienz sowie die bedarfsorientierte Informationsverfügbarkeit. Die flexiblere Informationsversorgung beispielsweise stützt sich zum einen auf immer effizientere und schnellere Forecast-Informationen und zum anderen auf Zusammenhänge, die entlang der Wertschöpfungskette durch den Einsatz von mathematisch-statistischen Methoden der Treibermodelle automatisch auf empirische Relevanz geprüft werden und somit kontinuierlich angepasst werden können. Für die Controlling-Abteilung bedeutet dieser Fortschritt, dass neue finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen bestimmt und mit in die Berichterstattung aufgenommen werden können. Eine höhere Datenverfügbarkeit und -granularität ist für das Controlling und insbesondere den Management-Reporting-Prozess besonders begrüßenswert, um die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit zu treffen. Durch die Digitale Transformation wird es ermöglicht, dass immer mehr externe Unternehmensdaten in das Reporting und damit in die Entscheidungsprozesse einfließen.

Zukunft vs. Vergangenheit – Planung, Budgetierung und Forecast in Zeiten der Digitalen Transformation

Der Planungsprozess wird sich zunehmend durch den Einsatz und die Nutzung treiberbasierter Simulationsmodelle verändern, die zu einer top-down-orientierten Planung führen werden.⁸ Die Budgetierung ist bisher wenig durch die Automatisierung und Standardisierung unterstützt worden, weshalb sich in diesem Prozess besonders große Potentiale zeigen. Beispielsweise können durch neue Technologien wie Robotic Process Automation diejenigen Prozesse, die bisher hauptsächlich manuell von den Controllern getätigt wurden, teils vollständig, applikationsübergreifend und ohne Programmierung von schwierigen Schnittstellen automatisiert werden.⁹ Das klassische bisher angewandte Forecasting wandelt sich durch neue technologische Entwicklungen hin zu einem Digital Forecasting. Durch den Einsatz von Treibermodellen werden die Ursache-Wirkungs-Ketten und Zusammenhänge erheblich digitalisierter und quantitativ-statistischer werden. Die permanente Überprüfung der Validität

verhilft des Weiteren zu einer realistischeren Abbildung der Treibermodelle.¹⁰

Fazit

Die Digitale Transformation macht sich nicht nur auf Gesamtunternehmensebene, sondern insbesondere auch im Controlling stark bemerkbar. Entgegen des häufig prophezeiten Endes des Controllings wird dessen Bedeutung in Zukunft unweigerlich steigen. Hierzu ist es allerdings notwendig, dass das Controlling auch seine eigenen Prozesse hinterfragt. Diese radikale Veränderung der eigenen Prozesse hat größtenteils bereits begonnen. Effizienz und Effektivität des Controllings nehmen zu und ermöglichen die Anwendung neuer digitaler Technologien, wie die der künstlichen Intelligenz zur Optimierung der unternehmenseigenen Prozesse. Die vollständige Version dieses Beitrages finden Sie im aktuellen Controlling-Berater Band 57.

Fußnoten

- ¹ Vgl. Kieninger/Schimank, 2017, S. 5.
- ² Vgl. Egle/Keimer, 2017 S. 6ff.
- ³ IGC, 2017, S. 21.
- ⁴ Vgl. IGC, 2017, S. 19f.
- ⁵ Vgl. Nasca/Munck/Wald/Gleich, 2018, S. 37ff.
- ⁶ Vgl. Haufe, 2018, online.
- ⁷ ICV, 2017, S. 59.
- ⁸ Vgl. Leyk/Kirchmann/Tobias, 2017, S. 55.
- ⁹ Vgl. Kirchberg/Müller, 2016, S. 85.
- ¹⁰ Vgl. Leyk/Kirchmann/Tobias, 2017, S. 55.

Literatur

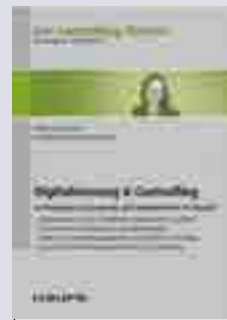
- Egle/Keimer, Digitaler Wandel im Controlling, Schriften aus dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Band 37, 2017, S. 1-37.
- Haufe, Digitalisierung im Controlling: 2.1 Digital Impacts, URL: https://www.haufe.de/finance/finance-office-professional/digitalisierung-im-controlling-einflussfaktoren-stando-21-digital-impacts_idesk_PI11525_HI9832812.html, Abrufdatum 25.10.2018.
- Internationaler Controlling Verein (ICV), Auf dem Weg zum Controlling 4.0 – Leitfaden für Controlling im Wandel, 2017, S. 37-39.
- International Group of Controlling (IGC), Controlling-Prozessmodell 2.0 – Leitfaden für die

Beschreibung und Gestaltung von Controllingprozessen, 2. Aufl., 2017.

- Kieninger/Schimank, Unternehmenssteuerung 4.0 – die weitreichenden Folgen der Digitalisierung, in: Kieninger (Hrsg.), Digitalisierung in der Unternehmenssteuerung, 2017, S. 3-17.
- Kirchberg/Müller, Digitalisierung im Controlling: Einflussfaktoren, Standortbestimmung und Konsequenzen für die Controllerarbeit, in: Gleich/Grönke/Kirchmann/Leyk (Hrsg.) Der Controlling-Berater – Konzerncontrolling 2020, 2016, S. 79-96.
- Leyk/Kirchmann/Tobias, Planung, Forecast und Reporting in der digitalen Welt, in: Kieninger (Hrsg.), Digitalisierung in der Unternehmenssteuerung, 2017, S. 52-63.
- Nasca/Munck/Wald/Gleich, Wie die Digitale Transformation zum Erfolgsfaktor der Modernen Budgetierung wird – Ergebnisse einer empirischen Studie und Best-Practice-Beispiele, in: Zeitschrift für Controlling, Jg. 31, Sonderausgabe, S. 37-46.

Digitalisierung & Controlling

Dieses Buch zeigt auf, in welchen Bereichen Controller von der digitalen Transformation betroffen sind und beschreibt die damit verbundenen Chancen. Diese Chancen umfassen verbesserte Instrumente, Effizienzsteigerungen und neue Geschäftsmodelle und ermöglichen damit eine Aufwertung der Controllerrolle.



Der Controlling-Berater Band 57: Digitalisierung & Controlling

Bandherausgeber:
 Ronald Gleich, Martin Tschandl
 248 Seiten, 72,- EUR
 Mat-Nr. 01401-0138, Haufe-Lexware 2018
<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>



Öko-Steuer: Ermäßigungsansprüche richtig berechnen und beantragen

Herausforderung für Kostenrechner und Controller

von Karl Birgel

Als „Öko-Steuer“ werden umgangssprachlich die 1999 eingeführte Stromsteuer und die Erhöhung der seinerzeitigen Mineralölsteuer (jetzt: Energiesteuer) bezeichnet, nicht zu verwechseln mit energiepolitischen Abgaben wie Zuschläge nach dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz (KWKG) u. a.

Bei der Öko-Steuer handelt es sich um eine Verbrauchsteuer, für das Unternehmen somit um eine Kostensteuer. Daher wollen wir mit diesem Beitrag gezielt Kostenrechner und Controller ansprechen, denn es gibt einige steuerliche Vorschriften, nach denen man **auf Antrag hin erhebliche Ermäßigungen erhalten** kann.

Die zugrundeliegenden Gesetze (StromStG und MinöStG) sahen bis 2003 eine dynamische Entwicklung der Öko-Steuer-Sätze vor; die kos-

tenmäßige Belastung der Unternehmen ist seinerzeit jährlich gestiegen. Allein die Belastung mit Stromsteuer für Unternehmen des produzierenden Gewerbes ist in den ersten Jahren nach Einführung in 1999 auf das 7,5-fache angestiegen!

Seitdem sind die Steuersätze nicht mehr angehoben worden. Allerdings sind **einige Voraussetzungen für steuerliche Ermäßigungen erschwert** worden, so dass manche Unternehmen nicht mehr in den Genuss von Ermäßigungen kommen.

Ob und inwieweit diese Steuern in die Verkaufspreise einkalkuliert werden können, hängt im Wesentlichen von der Position des Unternehmens am Markt ab. Aus diesem Grund **sollten Ihnen die einzelnen, aktuellen Ermäßigungsmöglichkeiten bekannt**

sein, um die Belastung mit Öko-Steuer so gering wie möglich zu halten.

Gleichzeitig mit Einführung der Öko-Steuer wurden die Beiträge zur Rentenversicherung abgesenkt, da die Öko-Steuer (zumindest bedingt) zur Finanzierung der Renten mit herangezogen wird (sog. Quersubventionierung). Aufgrund dieses Zusammenhangs enthalten die gesetzlichen Vorschriften zur Strom- und Energiesteuer eine Vergleichsrechnung: Ist der Unternehmer aufgrund der Öko-Steuer trotz Reduzierung der Beiträge zur Rentenversicherung „unter dem Strich“ immer noch finanziell belastet, so **kann er unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit eines sog. „Spitzenausgleichs“ in Anspruch nehmen**. Diese Möglichkeit ist nach meiner Erfahrung in den Unternehmen weitgehend unbekannt, beinhaltet aber enorme Ermäßigungsmöglichkeiten.

Eckdaten zur Öko-Steuer

- wurde am 1.4.1999 durch das Gesetz zur Ökologischen Steuerreform eingeführt,
- im Rahmen weiterer Gesetzesvorhaben kontinuierlich angehoben,
- besteht aus zwei Steuerarten: Stromsteuer und Energiesteuer (bis 2006: Mineralölsteuer),
- ist im Stromsteuergesetz (StromStG) und Energiesteuergesetz (EnergieStG) geregelt,
- betrifft neben der Stromsteuer nur die 1999 und in den Folgejahren eingetretenen Erhöhungen der seinerzeitigen Mineralölsteuer, da diese bei der Einführung der ökologischen Steuerreform schon bestand,
- hat ein jährliches Aufkommen von etwa 20 Mrd. Euro, das überwiegend als zusätzlicher Bundeszuschuss in die Rentenversicherung fließt,
- ist verbrauchsabhängig, also eine Mengensteuer und damit unabhängig von der allgemeinen oder spezifischen Preisentwicklung,
- berechtigt denjenigen zu Ermäßigungen, der Strom bzw. Energieerzeugnisse verwendet,
- hat einen Umfang an Ermäßigungen von rd. 5 Mrd. Euro, also ¼ der erhobenen Steuern,
- wird (von Ausnahmen abgesehen) erst im Nachhinein ermäßigt, muss also beim Lieferer erst einmal in vollem Umfang gezahlt werden,
- wird nur auf Antrag hin entlastet (i. d. Regel einzureichen bis zum 31.12. des Folgejahres) und
- ist eine Bundessteuer und wird von den Hauptzollämtern verwaltet.

Öko-Steuer in der Kostenrechnung

Die aufgrund der Öko-Steuer gestiegenen Energiekosten verlangen verstärkt nach einer verursachungsgerechten Verbrauchserfassung und Kostenverrechnung. Die Frage, bis zu welcher Ebene hinunter Energieverbräuche erfasst werden sollen und können, stellt den Kostenrechner vor eine wichtige Aufgabe.

Tipp

Je höher der Anteil der Energiekosten an den Gesamtkosten ist, desto detaillierter sollte die Erfassung und Verrechnung sein. Nur wenn der

Energieverbrauch verhältnismäßig gering ist, reicht die relativ ungenaue Verrechnung im BAB über eine Hilfskostenstelle mit anschließender Umlage aus. Ansonsten sollten in allen energieintensiven Bereichen Zwischenzähler oder andere Geräte zur Verbrauchserfassung eingesetzt werden. Dabei ist nicht allein wegen der unterschiedlichen Belastung mit Öko-Steuer zwischen den einzelnen Energieformen zu unterscheiden.

Produktgruppen/Fertigungsbereiche

Sind bestimmte Produktgruppen oder Fertigungsbereiche besonders energieintensiv, bietet sich bei entsprechender Mengenerfassung die spätere Verrechnung im Rahmen einer mehrstufigen Fixkostendeckungsrechnung an. Die gleiche Zuordnung kann auch bei der retrograden (mehrstufigen) Deckungsbeitragsrechnung vorgenommen werden.

Maschinenstundensatzrechnung

Die Maschinenstundensatzrechnung ermöglicht eine Verrechnung von Energiekosten quasi als Fertigungseinzelkosten. Auf einer höheren Stufe ist zumindest eine produktgruppen- oder fertigungsbereichsspezifische Erfassung und Verrechnung von Energiekosten empfehlenswert. Die betroffenen Produkte werden in diesen Fällen einigermaßen fair auf der entsprechenden Kalkulationsstufe mit Energiekosten belastet.

Trennung in fixe und variable Kosten

Der Trennung zwischen fixen und variablen Energiekosten kommt aufgrund der zusätzlichen Öko-Steuer ebenfalls eine gestiegene Bedeutung zu. Da die Öko-Steuer verbrauchsmengenabhängig ist, steigt der variable Anteil dieser Kosten. Wenn keine exakte Aufteilung möglich ist, sollte man sich der bekannten Methoden der Kostenaufspaltung bedienen.

Kostenreduzierung durch Rückvergütung

Zur Kostenvermeidung bzw. Kostenreduzierung bieten das StromStG und das EnergieStG ver-

schiedene Ermäßigungsansprüche. Hierzu ist allerdings eine detaillierte Kenntnis über die Entstehung dieser Steuerarten und die verschiedenen Ermäßigungswege notwendig.

Stromsteuer

Die Stromsteuer beträgt 20,50 EUR/MWh. Neben Strom, der extern bezogen wird, ist auch selbsterzeugter Strom steuerpflichtig, allerdings nur, wenn die installierte Kapazität der Stromerzeugungsanlage größer als 2 MW ist. Kleinanlagen sind also befreit. Steuerermäßigungen gibt es, allerdings nur auf Antrag beim HZA, insbesondere für Unternehmen des produzierenden Gewerbes, also nicht für Handel- oder Dienstleistungsunternehmen.

Steuerentlastung im Fall bestimmter Prozesse und Verfahren

Im günstigsten Fall kann man eine vollständige Entlastung von der Stromsteuer erlangen (§ 9a StromStG). Dies kommt im Fall bestimmter Prozesse und Verfahren in Frage. Diese Regelung gilt im Einzelnen hinsichtlich des Stromverbrauchs für:

- Elektrolyse,
- Herstellung von Glas und Glaswaren, keramischen Erzeugnissen, keramischen Wand- und Bodenfliesen und -platten, Ziegeln und sonstiger Baukeramik, Zement, Kalk und gebranntem Gips, Erzeugnissen aus Beton, Zement und Gips, keramisch gebundenen Schleifkörpern, mineralischen Isoliermaterialien und Erzeugnissen daraus, Katalysatorträgern aus mineralischen Stoffen, Waren aus Asphalt und bituminösen Erzeugnissen, Waren aus Graphit oder anderen Kohlenstoffen, Erzeugnissen aus Porenbetonerzeugnissen zum Trocknen, Kalzinieren, Brennen, Schmelzen, Erwärmen, Warmhalten, Entspannen, Tempern oder Sintern der vorgenannten Erzeugnisse oder der zu ihrer Herstellung verwendeten Vorprodukte,
- Metallerzeugung und -bearbeitung sowie im Rahmen der Herstellung von Metallerzeugnissen für die Herstellung von Schmiede-, Press-, Zieh- und Stanzteilen, gewalzten Ringen und pulvermetallurgischen Erzeugnissen und zur Oberflächenveredlung und

Steuerentlastung für produzierende Unternehmen in Sonderfällen

Wie eingangs erklärt, ist die Öko-Steuer mit den Beiträgen zur Rentenversicherung verknüpft. Wie am Beispiel für produzierende Unternehmen dargestellt, kommt es zwar zu einer Entlastung von 25.400 EUR, aber das Unternehmen muss zunächst noch eine steuerliche Last von 77.100 EUR tragen.

Es gibt aber noch eine weitere wichtige Steuerentlastung, die sog. Steuerentlastung für produzierende Unternehmen in Sonderfällen (§ 10 StromStG), auch als „Spitzenausgleich“ bezeichnet. Dazu muss man das Beispiel um die Aspekte der Rentenbeiträge erweitern. In 1998, also im Jahr vor Einführung der Öko-Steuer betrug der allgemeine Beitragssatz zur Rentenversicherung 20,3%, im Jahr 2017 betrug er 18,7%. In Höhe jeweils der Hälfte haben Arbeitgeber wie Arbeitnehmer davon profitiert. Insofern ist für die „Steuerentlastung in Sonderfällen“ die Belastung mit Stromsteuer nach Abzug des RV-Vorteils zu betrachten.

Bei der Entlastung in Sonderfällen fällt nochmals ein Selbstbehalt an, dieses Mal in Höhe von 1.000 EUR. Die nach Abzug der Entlastung für produzierende Unternehmen, des Selbstbehalts und des ArbG-Vorteils aus der Absenkung der Rentenversicherungsbeiträge verbleibende Belastung wird zu 90 % erstattet. Wurde Stromsteuer wegen bestimmter Prozesse und Verfahren entlastet, so ist dieser Anteil ebenfalls gegenzurechnen (vgl. Abbildung 3).

Ein Unternehmen im Bereich Maschinenbau hat im Jahr 2017 einen Stromverbrauch von 5.000 MWh

	MWh	EUR	EUR	EUR
Belastung mit Stromsteuer	5.000	20,50 €		102.500 €
Entlastung	5.000	5,13 €	25.650 €	
Selbstbehalt			-250 €	-25.400 €
= verbleibende Belastung				77.100 €

Abb. 1: Praxisbeispiel aus dem Maschinenbau

Jahr	Steuertarif/MWh	Ermäßigung für produzierende Unternehmen /MWh	verbleibende Steuer/MWh	Entwicklung des reduzierten Steuertarifs in % (1999 = 100%)
1999	10,23 EUR	8,18 EUR	2,05 EUR	100%
2000	12,78 EUR	10,22 EUR	2,56 EUR	125%
2001	15,34 EUR	12,27 EUR	3,07 EUR	150%
2002	17,90 EUR	14,30 EUR	3,60 EUR	175%
ab 2003	20,50 EUR	8,20 EUR	12,30 EUR	600%
ab 2011	20,50 EUR	5,13 EUR	15,37 EUR	750 %

Abb. 2: Stromsteuerentwicklung

Wärmebehandlung jeweils zum Schmelzen, Erwärmen, Warmhalten, Entspannen oder zur sonstigen Wärmebehandlung oder

- chemische Reduktionsverfahren.

Nachweise sind durch eine entsprechende Betriebsbeschreibung zu erbringen.

Steuerentlastung für produzierende Unternehmen

Kommt eine vollständige Steuerentlastung aufgrund der zuvor genannten besonderen Prozesse und Verfahren nicht in Betracht, gehört das Unternehmen aber zum produzierenden Gewerbe, so erhält man eine Entlastung in Höhe von rd. ¼ der gezahlten Stromsteuer. Die Steuerermäßigung beträgt bei einem Selbstbehalt

von 250 EUR gegenwärtig 5,13 EUR/MWh (§ 9b StromStG). In [Abbildung 1](#) ist ein Praxisbeispiel dargestellt.

Das Unternehmen hat in diesem Fall nach Abzug des gesetzlich vorgesehenen Selbstbehalts von 250 EUR einen Anspruch auf steuerliche Entlastung in Höhe von 25.400 EUR. Außer der Eigenschaft als produzierendes Unternehmen sind keine weiteren Bedingungen zu erfüllen!

An dieser Stelle soll aber auch deutlich gemacht werden, wie die Belastung mit Stromsteuer für produzierende Unternehmen trotz dieser Entlastungsmöglichkeit seit Einführung der Stromsteuer gestiegen ist (frühere DM-Beträge sind in Euro umgerechnet; vgl. [Abbildung 2](#)).

RV-pflichtiges Entgelt 2017		2.000.000 €
ArbG-Beitrag zur RV im Jahr 2017	18,70 % davon 1/2	9,35% 187.000 €
fiktiver ArbG-Beitrag zur RV im Jahr 1998	20,30 % davon 1/2	10,15% 203.000 €
= Einsparung ArbG-Anteil		16.000 €
Belastung mit Stromsteuer		102.500 €
./. Entlastung für produzierende Unternehmen		-25.400 €
		77.100 €
./. Selbstbehalt für Sonderfälle		-1.000 €
		76.100 €
./. Vorteil aus Absenkung Rentenversicherung		-16.000 €
= zunächst verbleibende Belastung		60.100 €
Entlastung um 90 % gemäß Sonderfallregelung		-54.090 €
Selbstbehalt für Sonderfälle		1.000 €
= definitiv verbleibende Belastung		7.010 €

Abb. 3: Praxisbeispiel RV-Beitrag

	Steuer lt. EnergieStG	Steuer am 01.04.1999 lt. MinöStG	Anstieg = Öko-Steuer	Entlastung prodod. Unternehmen	Ansatz für Entlastung in Sonderfällen
Gasöl (leichtes Heizöl)	61,35 €	40,90 €	20,45 €	15,34 €	5,11 € pro 1000 l
Erdgas	5,50 €	1,84 €	3,66 €	1,38 €	2,28 € pro MWh
Flüssiggas	60,60 €	25,56 €	35,04 €	15,15 €	19,89 € pro 1000 kg

Abb. 4: Entlastung in Sonderfällen

Im Beispielsfall bleiben von der ursprünglichen Belastung mit Stromsteuer in Höhe von 102.500 EUR zuletzt nur noch 7.010 EUR an definitiver Belastung übrig. Für die stromsteuerliche Entlastung in Sonderfällen ist allerdings erforderlich, dass das Unternehmen ein zertifiziertes Energiemanagementsystem betreibt. Im Fall kleiner und mittlerer Unternehmen reicht es aus, wenn diese zumindest bestimmte alternative Systeme zur Verbesserung der Energieeffizienz betreiben.

Seit 2013 erhalten Unternehmen des produzierenden Gewerbes den Spitzenausgleich nur noch, wenn sie einen Beitrag zu Energieeinsparung leisten. Dabei wird nicht das einzelne Unternehmen, sondern der Gesamtbereich betrachtet. Die Bundesregierung beauftragt dazu „RWI – Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung e. V.“ als unabhängiges wissenschaftliches Institut mit einer entsprechenden Untersuchung. Die Reduzierung der Energieintensität ist quasi die Gegenleistung der Unternehmen des produzierenden Gewerbes für die Gewährung des Spitzenausgleichs.

Sonstige Ermäßigungen

Darüber hinaus gibt es noch Sonderregelungen, so z. B. für Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft, für den öffentlichen Personennahverkehr sowie hinsichtlich von Strom, der zur Stromerzeugung benötigt wird.

Energiesteuer

Der Energiesteuer unterliegen in erster Linie Benzin, Gasöle wie Diesel und Heizöl, Schmieröle, Erdgas, Flüssiggas, Kohle und Koks.

Ausführungen zur Energiesteuer sind wesentlich differenzierter als zur Stromsteuer, weil für sämtliche Energieerzeugnisse unterschiedliche Steuersätze und damit auch unterschiedliche Entlastungssätze gelten. Nachfolgend seien die drei wesentlichen entlastungsfähigen Energieerzeugnisse mit ihren jeweiligen Entlastungssätze genannt, die Unternehmen des produzierenden Gewerbes in Anspruch nehmen können (§ 54 EnergieStG):

- leichtes Heizöl, Schmieröl und andere Öle 15,34 EUR/1.000 l
- Erdgas 1,38 EUR/MWh
- Flüssiggas 15,15 EUR/1.000 kg

Steuerentlastungen auf Benzin und Diesel kommen nur in Ausnahmefällen in Betracht, so z. B. im Stromerzeugungsanlagen. Da der erzeugte Strom, sofern er aus einer Anlage größer 2 MW stammt, der Stromsteuer unterliegt („Output“-Besteuerung), soll die „Input“-Seite, also z. B. Benzin oder Dieselmotorkraftstoff, steuerlich entlastet sein, um eine „Doppelbesteuerung“ zu vermeiden.

Relativ ähnlich zur stromsteuerlichen Vorschrift über die vollständige steuerliche Entlastung im

Fall bestimmter Prozesse und Verfahren gibt es eine fast gleichlautende Vorschrift auch im energiesteuerlichen Bereich (§ 51 EnergieStG).

Schließlich findet sich im EnergieStG auch eine Vorschrift über die Entlastung von produzierenden Unternehmen in Sonderfällen (§ 55 EnergieStG). An dieser Stelle wird es dann leider etwas komplizierter, denn hierzu muss man den Ökosteuanteil an der Energiesteuer kennen, denn nur dieser ist entlastungsfähig, also nur die Anhebung der ursprünglichen Mineralölsteuer bei Einführung der ökologischen Steuerreform. Ferner ist die Entlastung abzuziehen, die produzierende Unternehmen nach § 54 EnergieStG erhalten, ggf. auch die Anteile, die wegen bestimmter Prozesse und Verfahren voll entlastet wurden (vgl. [Abbildung 4](#)).

Spätestens diese Darstellung muss eine Herausforderung für jeden Kostenrechner/Controller sein. Durch die ökologische Steuerreform haben sich die Steuersätze verdoppelt bzw. verdreifacht. Daher ist es von essentieller Bedeutung, den Mechanismus der Entlastungsvorschriften zu kennen und beim zuständigen HZA entsprechende Anträge zu stellen.

Einstufung als Unternehmen des produzierenden Gewerbes

Die Einstufung als Unternehmen des produzierenden Gewerbes ist wesentlich für den Umfang an strom- und energiesteuerlicher Entlastung. In der betrieblichen Praxis kommt es natürlich häufig vor, dass man auf „Mischunternehmen“ stößt, also Unternehmen, die sowohl Fertigung, aber auch Handel betreiben. Ggf. fallen sogar noch Dienstleistungen an, wenn z. B. noch Beratungs- oder Wartungsleistungen durchgeführt werden.

Autor



■ Dipl.-Betriebswirt Karl Birgel

ist Mitarbeiter der INFORM Steuerberatung GmbH, Erkelenz, und hinsichtlich seiner Spezialisierung im Strom- und Energiesteuerrecht bundesweit tätig. Des Weiteren ist er seit vielen Jahren als Fachautor in den Bereichen Steuerrecht, Rechnungslegung und Kostenrechnung/Controlling sowie als Referent tätig.

E-Mail: karl.birgel@t-online.de

Wirtschaftliche Tätigkeit	Wertschöpfung	Anteil der tätigen Personen	Anteil am steuerbaren Umsatz
produzierendes Gewerbe	1.000.000 EUR	40%	30%
Handel	1.200.000 EUR	30%	30%
Dienstleistungen	800.000 EUR	30%	40%

Abb. 5: Schwerpunktbestimmung von Mischunternehmen

	Umsätze nach § 1 Abs. 1 Nr. 1 UStG
+	nicht steuerbare Lieferungen und sonstigen Leistungen
+/-	Veränderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
+	selbst erstellte Anlagen zu Herstellungskosten
-	Vorleistungen (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Handelswaren und Fremdleistungen, nicht jedoch Löhne und Gehälter, Mieten und Pachten, Fremdkapitalzinsen)
-	Abschreibungen
=	Wertschöpfung

Abb. 6: Berechnung Wertschöpfungsanteile

Unternehmen, die mehrere wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben und davon mindestens eine nicht dem produzierenden Gewerbe zuzurechnen ist, müssen den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit ermitteln.

Maßgebend sind

- größter Teil der Wertschöpfung,
- größte Anzahl tätiger Personen oder
- höchster steuerbarer Umsatz.

Der **Antragsteller ist frei, nach welchem Kriterium er den wirtschaftlichen Schwerpunkt bestimmt.** Schwerpunkt bedeutet ferner nicht, dass 50 % überschritten sein müssen, die einfache Mehrheit reicht. Daher würde man im obigem Beispiel den Schwerpunkt der wirtschaftlichen Tätigkeit auf Basis des Merk-

mals „tätige Personen“ wählen. Der Schwerpunkt „Wertschöpfung“ liegt im Bereich des Handels, auf Basis des „steuerbaren Umsatzes“ im Bereich der Dienstleistungen und wäre insofern nicht hilfreich (vgl. Abbildung 5).

Die „Wertschöpfungsanteile“ sind anhand der Abbildung 6 auf der Basis des letzten Geschäftsjahres vor dem Zeitpunkt der Antragstellung zu berechnen, was wiederum eine klassische Aufgabe für Kostenrechner/Controller ist.

Zusammenfassung

Strom- und Energiesteuer, verpackt unter dem ansprechenden Begriff „Öko-Steuer“, hört sich

fast sympathisch an. Ihre Zielsetzung soll auch in keiner Weise in Frage gestellt werden.

Diese Steuerbelastung erfolgt nicht durch klar erkennbare Steuerbescheide, sie ist allenfalls versteckt z. B. im Anhang der Strom- und Energierrechnung zu finden, wenn sie überhaupt separat ausgewiesen ist. Es handelt sich, wie eingangs gesagt, um eine „Kostensteuer“. Unter diesem Begriff empfindet man sie zumindest als das, was sie eben ist, ein Element, das zur Erhöhung der Herstellkosten führt.

Im Einzelfall kommt es dann auf die Relation Strom- und Energieverbrauch einerseits und Rentenversicherungsbeiträge andererseits an. Bei personalintensiven Unternehmen kann die Absenkung des RV-Beitragssatzes die Mehrkosten an Öko-Steuer ggf. weitgehend kompensieren. Ist das Unternehmen jedoch strom- und energieintensiv und hat nur einen relativ geringen Personalbestand, so wird es sicherlich erst einmal zu einer signifikanten Belastung kommen.

Das Aufzeigen der vielschichtigen Entlastungsmöglichkeiten soll dabei eine Hilfe sein, diese Belastung zu reduzieren. Weitere Einzelheiten sowie Ausnahmeregelungen ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften. ■



Praxiswissen für effektives Projektmanagement

Dieses Buch bietet Ihnen die perfekte Unterstützung, um die neuen Herausforderungen bei Projekten und Prozessen in Zeiten der digitalen Transformation aktiv anzunehmen und Lösungen erfolgreich umzusetzen. Von den Experten der CA controller akademie.

Autoren: Dietmar Pascher, Jens Ropers, Detlev R. Zillmer
 Hardcover: 327 Seiten, Euro 49,95
 Bestellung unter www.vcw.de

Wie Controller die Liquidität steigern können

von Marcus Laube

In Zeiten digitaler Transformation wandelt sich auch die Rolle des Controllers. Ein wichtiger Aspekt der Arbeit im Controlling: Potenziale für mehr Liquidität zu entdecken. In diesem Zusammenhang sind alternative Finanzierungslösungen innerhalb der Supply Chain besonders vielversprechend.

Controller haben seit jeher die Aufgabe, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität eines Unternehmens zu steigern. Doch in den letzten Jahren wird von Controllern ein immer höherer Einsatz verlangt – das ergab eine weltweite Umfrage des International Observatory of Management Control. Vor allem im Bereich Finanzen wird zunehmend ihre Expertise gefragt. Jeder zweite für die Studie befragte Finanzchef (CFO) erwartet von Controllern und Buchhaltern Beratung für seine Abteilung.

Fintechs bieten alternative Finanzierungslösungen

Dafür brauchen Controller unter anderem Wissen über neue Finanzierungslösungen, um so die Liquidität ihres Unternehmens zu steigern. Das ist jedoch in Zeiten der Nullzinspolitik eine echte Herausforderung. Da sich Bankkredite kaum noch rentieren, rücken besonders bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) alternative Finanzierungslösungen, die Kredite ergänzen oder ersetzen, in den Fokus. 57 % der KMU in Deutschland wünschen sich laut BFM mehr Unabhängigkeit von ihrer Hausbank. Bankenunabhängige Modelle wie Factoring spielen eine immer größere Rolle. Derzeit nutzen 15 % der KMU den laufenden Verkauf von Forderungen als Finanzierungsform. Die Gründe: Factoring ermöglicht eine schnelle und planbare Liquiditätsbeschaffung.

Längst gibt es ein zunehmend umfangreiches Angebot an alternativen Finanzierungsmöglichkeiten auf dem Markt. Dieses reicht von verschiedenen Typen von Eigenkapitalgebern bis hin zu unterschiedlichen Crowdfunding-Ansätzen. Viele dieser Angebote kommen von Fintech-Unternehmen. Auf Fintechs zu setzen, kann sich lohnen. Sie bieten im Gegensatz zu Banken flexible Formen der Finanzierung und eröffnen dem Mittelstand mit alternativen Modellen neue Perspektiven und kurzfristige Handlungsoptionen.

Profitmaximierung mit Supply Chain Finance

Daneben ist auch Supply Chain Finance (SCF) ein gutes Mittel, die Liquidität zu erhöhen. SCF ist eine Teildisziplin des Supply Chain Managements und setzt den Fokus auf die Optimierung von Finanzstrukturen und Geldflüssen. Ziel ist die Optimierung der Zahlungsströme und des Liquiditätsmanagements von einzelnen oder mehreren Unternehmen entlang einer Lieferkette. Um die Vorteile von SCF zu nutzen, ist allerdings E-Invoicing eine Grundvoraussetzung. Denn erst elektronische Rechnungsdaten und die Digitalisierung von Finanzprozessen ermöglichen es, mit Rabatten und verkürzten Zahlungszielen so zu jonglieren, dass alle Beteiligten profitieren. Eine Möglichkeit, SCF umzusetzen, ist Discount

und Credit Auctioning, ein rechnungsbasiertes Auktionsverfahren, das vom Rechnungssteller oder -empfänger initiiert wird und in dem Rechnungsrabatte oder vorzeitige Zahlungen von Rechnungen versteigert werden. Das Verfahren führt auf der einen Seite zu einem verkürzten Zahlungsziel und auf der anderen zu einer deutlichen Ersparnis. Über eine Plattform können Unternehmen kurzfristig und individuell für jede einzelne Rechnung Rabatte aushandeln, die sie für ihr Angebot erhalten, um Rechnungsbeträge schneller zu begleichen. So lassen sich Finanzierungen flexibel steuern, je nach Bedarf an aktuelle Entwicklungen anpassen, und sind zudem skalierbar.

Auktion von Rabatten und verkürzten Zahlungszielen

Das Prinzip ist denkbar einfach: Das Unternehmen lädt auf der SCF-Plattform seine Lieferanten zu einer Auktion ein. Das Angebot: Offene Rechnungen werden bereits vor der gesetzten Frist von beispielsweise 30 Tagen beglichen, wenn der Rechnungssteller im Gegenzug einen Rabatt gewährt. Damit die Auktion kontrollierbar bleibt, legt der Initiator einen Maximalbetrag fest, mit dem er vorzeitige Zahlungen leisten möchte. Die Rechnungssteller können im Anschluss auf das vom Unternehmen angebotene verkürzte Zahlungsziel bieten, indem sie einen Prozentsatz an Rabatt gewähren. Die für das Unternehmen attraktivsten Angebote gewinnen die Auktion. Umgedreht können auch die Zulieferer des Unternehmens eine Auktion starten. In diesem Fall erhält die geringste Rabattforderung den Zuschlag und der Lieferant wird früher bezahlt. Mit solchen alternativen, bankenunabhängigen Finanzierungslösungen im Hinterkopf können Controller nicht nur die Liquidität steigern. Sie stellen so auch Führungsqualitäten und technisches Know-how unter Beweis. ■

Autor



■ Marcus Laube

ist CEO und Gründer der crossinx GmbH, Frankfurt.

E-Mail: marcus.laube@crossinx.com

Tel.: +49 69 480065-110

www.crossinx.com



Foto: Karl-Heinz Geyer

228. Literaturforum – Bücherservice im 38. Jahr

Informiert sein – Neues und Nützliches entdecken – Mitreden können

„Ohne Begeisterung ist noch nie etwas Großes erreicht worden.“
(Ralph Waldo Emerson, amerikanischer Dichter und Philosoph, 1803-1882)

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

willkommen zur neuen Ausgabe! Ich wünsche uns allen Eifer, Zuversicht, Tatendrang und am Ende Erfolg. Schön, dass Sie das Literaturforum wieder aufgeschlagen haben. Ich begrüße Sie – leider nur virtuell – herzlich zur 228. Ausgabe des Literaturforums. Aus übergeordneten redaktionellen Gründen in kürzerer Form als bisher. Mit dieser Ausgabe **erscheint das Literaturforum in ununterbrochener Reihenfolge seit 38 Jahren (38 x 6 = 228), das Literaturforum hat sozusagen Geburtstag.** Ich freue mich, Ihnen diese neue Ausgabe vorlegen zu können – auch nach 38 Jahren gibt es immer noch viel Begeisterung für das Literaturforum.

Bitte an die Mitglieder von ICV, RMA und BdRA: Falls Sie Autor oder auch Co-Autor eines Buches sind, das in dieses Literaturforum passt, machen Sie uns bitte auf Ihr Buch aufmerksam.

ICV-Mitglieder als Buchautoren

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen **Weber** (Vorsitzender des ICV-Kuratoriums) sowie Mitautoren: Kennzahlen als Mess- und Steuerungsinstrument in Behörden.

Prof. Dr. Dr. Stefan **Vieweg** und Prof. Dr. Matthias **Müller-Wiegand** als Herausgeber sowie Mit-Herausgeber: Nachhaltige Unternehmensführung in der Digitalisierung.

Prof. Dr. Dr. Stefan **Vieweg**: Compliance on Board Index CoBI DAX 30.

Tim **Mehlfeld**, Dr. Christian **Schneider**, Kai-Uwe **Stahl** und Andreas **Wiener** als Herausgeber sowie Carmelo **Barba**, Holger **Gerhards** und Paul **Henkel** als Co-Autoren sowie Mitverfasser: Reporting- und Business-Intelligence-Werkzeuge für den Controller.

Prof. Dr. Andreas **Klein** als Herausgeber, Prof. Dr. Stefan **Bayr** als Co-Autor sowie Helmut **Willmann** als Interviewpartner und Günther **Lehmann** als Interviewer sowie weitere Mitverfasser: Modernes Produktionscontrolling für die Industrie 4.0.

Michael **Griga** mit Mitverfasser: Rechnungswesen für Dummies.

Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe

Die Digitalisierung wird das Controlling, das Reporting und die Rolle des Controllers **radikal verändern**. – Aus: Mehlfeld et al.: Reporting- und Business-Intelligence-Werkzeuge für Controller.

Tatsächlich ist noch nicht eindeutig abzusehen, **welche Neuerungen die Digitalisierung** in den Denk- und Handlungsweisen des Controllings bewirken wird. – Aus: Klein: Modernes Produktionscontrolling ..., S. 6.

Experten sind sich einig, dass die Digitalisierung die **Arbeitswelt verändern** wird. Aber damit hört die Einigkeit auch schon auf. Wie, wann und in welchem Umfang – dazu gehen die Meinungen weit auseinander. – Aus: Ternès/Hagemes: Die Digitalisierung frisst ihre User, S. 193.

Der Begriff der **informationellen Selbstbestimmung** kann als Zentralbegriff des modernen Datenschutzes verstanden werden. – Aus: Moos et al.: Die neue Datenschutz-Grundverordnung, S. 20.

Zwei wesentliche Trends prägen die **Entwicklung der Berichterstattung**. Zum einen werden Unternehmen aufgefordert, die klassische Finanzberichterstattung durch nicht finanzielle Kennzahlen zu ergänzen und zum anderen die Betrachtung der Wertschöpfung des Unternehmens weiter zu fassen. – Aus: Mayer: Nachhaltigkeit, S. 100.

Unternehmen müssten „verstehen, dass es um die Integration von **Nachhaltigkeit** in das Management und nicht zuerst um einen Bericht geht“. – Aus: Jahrbuch Nachhaltigkeit 2018, S. 16.

Und jede Art der **Führung** beginnt immer mit der Führung der eigenen Person. – Aus: Kreuzer: Führungs- und Organisationskonzepte ..., S. 77.

Unsere Erfahrung lehrt uns, dass es vielen Führungskräften oft leichter fällt, an Organisationen, Strukturen und Rahmenbedingungen zu arbeiten,

als über eigene Stärken, Schwächen, Kompetenzen und **Werte zu sprechen**: – Aus: Ayberk et al.: Weil Führung sich ändern muss, S. 175

Als geeignet wird eine **Organisation** insbesondere dann angesehen, wenn sie in der speziellen Situation eines Unternehmens dazu beiträgt, dass das Unternehmen seine Ziele erreichen bzw. seine Strategien umsetzen kann. – Aus: Lippold: Marktorientierte Unternehmensführung ..., S. 420.

Empirische Studien zeigen, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg bis zu 30% aufgrund der Wirkung der **Werte** erklärt werden kann. – Aus: Vieweg et al.: Nachhaltige Unternehmensführung in der Digitalisierung, S. 117.

Denn Kultur setzt uns einer **mentalenen Programmierung** aus, deren wir uns nur teilweise bewusst sind und dem Kauf entziehen können. – Aus: Hagmann: Hört auf, Innovationstheater zu spielen, S. 254.

Persönliche Einstellung, Bewegung gezielt gegen hohe akute **Arbeitsbelastung** einsetzen, feste Zeiten mit oder ohne Personal Trainer. – Aus: Wagner/Schlumberger: Fitness Guide für Manager, S. 203.

Egal, ob Sie als [...] tätig sind, sollten Sie sich daher gut überlegen, **welche ethischen Grundsätze** Sie Ihrer Arbeit zugrunde legen sowie an welchen Projekten und für welche Arbeitgeber Sie arbeiten wollen. – Aus: Boockmeyer et al.: Fit fürs Studium Informatik, S. 395.

Insgesamt zeigt sich bei der Mehrzahl der Unternehmen – selbst bei den Spitzenreitern der DAX 30-Unternehmen – lediglich ein **mittleres Compliance-Niveau**. – Aus: Institut für Compliance ...: Compliance on Board ..., S. 14.

Wichtig sei [...] darauf zu achten, dass mit einer **Veränderung** nicht nur die Effizienz der bisherigen Lösung in Frage gestellt werde, sondern auch bei den Akteuren die Angst entstehe, den Anforderungen der neuen Lösung nicht mehr genügen zu können. – Aus: Hirsch et al.: Kennzahlen als Mess- und Steuerungsinstrument in Behörden, S. 107.

Glauben Sie nicht sofort alles, was Sie **im Internet finden**. Prüfen Sie die Inhalte, indem Sie zumindest noch weitere Websites zu dem betreffenden Thema absuchen. – Aus: Griga/Krauleidis: Rechnungswesen für Dummies, S. 531.

Akademiker wissen im Gegensatz zu Auszubildenden oft nicht, was sie im Beruf erwartet. – Aus: Engst/Willmann: Mein Weg in den Beruf, S. 68.

Ergänzend zu den hier vorgestellten **Neuerscheinungen** finden Sie **Neuaufgaben** im Online-Literaturforum unter: <https://www.haufe.de/thema/literaturforum/>

Rezensionen

Standpunkte und Denkanstöße

Hagmann, Jean-Philippe

Hört auf, Innovationstheater zu spielen!

Wie etablierte Unternehmen wirklich radikal innovativ werden

München: Vahlen 2018 – 316 Seiten,
Buch in Leinen € 24,90 / E-Book € 21,99

Zum Buch

Der Autor weist sich als Experte für radikale Innovation aus. Er ist Autor, Referent, Dozent und Mitbegründer von INNOPUNK (<http://www.innopunk.com/>). Das Buch ist eine Aufforderung, tatsächlich und wirksam Innovationsmanagement zu betreiben und Scheinaktivitäten zu meiden.

Die Themen

Vorgeplänkel (Ein- und Hinführung) – Freiraum versus Tagesgeschäft – Rollen und Aufgaben – Prozessverständnis – Kultur und Mindset.

Mein Resümee

Dieser Band befasst sich weniger mit bestimmten Methoden und Instrumenten zur Förderung von Innovationen. Vielmehr stehen die **grundsätzlichen Voraussetzungen und Bedingungen der Innovationsfähigkeit** im Fokus. Aus Sicht des Autors ist Innovation viel mehr als das Sammeln von guten Ideen usw. Vielmehr bedürfte es neuer Strukturen und Rollen, die zuerst gelernt werden müssten. Ferner brauche man ein neues Verständnis von Prozessen und allem voran eine **innovationsfördernde Kultur und die passenden Mindsets**. Nicht nur der Inhalt unterscheidet sich von vergleichbaren Veröffentlichungen, sondern auch Text und Gestaltung. Der Autor bedient sich einer lockeren und verständlichen Sprache; verwendet durchgängig das weibliche grammatikalische Geschlecht (z. B. Managerin), richtet sich aber an alle; und spricht Leserinnen und Leser in der 2. grammatischen Person an (du). Der Text wird aufgelockert und reichhaltig illustriert – mit Handskizzen des Verfassers – vermittelt. Zudem bereichern 12 kurze, in sich abgeschlossene Artikel die Veröffentlichung. Das Buch stößt zum Um- und Neudenken an. Es ist anregend, inspirierend und spannungsvoll geschrieben. Vor allem der vierte Teil über Kultur und Mindset verdient Beachtung. Alles in allem ein innovatives und auch andersartiges Buch mit viel Aussagekraft, das sich zu lesen lohnt.



Ternès, Anabel / Hagemes, Hans-Peter

Die Digitalisierung frisst ihre User

Der digitale Wahnsinn und wie Sie ihn beherrschen

Wiesbaden: Springer 2018 – 313 Seiten, Buch € 19,99 / E-Book € 14,99

Zum Buch

Prof. Dr. Anabel Ternès ist Geschäftsführerin und Gründerin der GetYourWings gGmbH, die sich für die nachhaltige Vermittlung digitaler Kom-

petenz (<https://getyourwings.de/>) einsetzt, zudem geschäftsführende Gesellschafterin und Gründerin mehrerer Tech-Unternehmen. Hans-Peter Hagemes ist Journalist und verantwortet Nachrichtenprogramme und entsprechenden Sondersendungen von ProSiebenSat.1. Der Titel versteht sich als „Anleitung zum Überleben in der digitalen Welt“.

Die Themen (Auszug)

Ständig online – Virtuell wir reell – Bequemlichkeit 4.0 – Bad News – Überforderung durch Datenflut – Datenverkauf – Eine Frage der Sicherheit – Vielfalt der Lebensstile – Das Gedächtnis des Netzes – Wem kann man noch vertrauen? – Viele Gefahren.

Mein Resümee

Der Band besteht aus 20 abgegrenzten Betrachtungen bestimmter, von der Digitalisierung getriebener Sachverhalte und Entwicklungen. Er unterscheidet sich durch eine spezifische Zielsetzung und Schwerpunktsetzung von den meisten Veröffentlichungen zur Digitalisierung. Das Autorenteam nimmt einen Perspektivenwechsel vor. Es geht vornehmlich um **die Folgen und Auswirkungen der Digitalisierung**. Was bewirkt die Digitalisierung? Wozu führt sie? Was macht sie mit uns? Beispielsweise wird das Konsum- und Kaufverhalten aufgegriffen, die Überforderung durch die Datenflut thematisiert, die Auswirkungen auf Gesellschaft und Politik beleuchtet oder die „neue Arbeitswelt“ als Thema behandelt. Eine flüssige Sprache und verständliche, manchmal unterhaltsame Vermittlung lädt zum Lesen ein. Zahlreiche Abbildungen veranschaulichen Sachverhalte. Die einzelnen Kapitel werden mit informativen Infokästen „Wussten Sie schon?“ sowie „Take-aways“ beendet. Insgesamt eine aufschlussreiche und anregende Veröffentlichung, die gut zu lesen ist. Sie zeigt Aspekte der Digitalisierung und ihrer Folgen, die in ein treffendes Gesamtbild der Digitalisierung einzugliedern sind.

Verlagspräsentation mit Leseproben unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658213602#> (zuletzt am 31.07.2018 aufgerufen)



deutschsprachigen Controlling-Wissenschaftler. Fabienne-Sophie Schäfer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin. Die Veröffentlichung ist die vierte Jahrespublikation des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“.

Die Themen

Einleitung – Ableitung der Kennzahlen aus den Zielen der öffentlichen Institutionen – Integration von Kennzahlen in den laufenden Steuerungsprozess – Die Nutzung von Kennzahlen – Kennzahlen im Berichtswesen – Die Einführung von Kennzahlen als Organisationsentwicklungsprozess – Zusammenfassung und Ausblick.

Mein Resümee

Der Band verbindet wissenschaftliche Erkenntnisse der beteiligten Institute mit den praktischen Erfahrungen des oben erwähnten Arbeitskreises. Das Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist eine lesenswerte Aufarbeitung des Themas, verbunden mit aufschlussreichen Hinweisen und vielfältigen praktischen Empfehlungen. Die Praxisbeiträge verschiedener, im Arbeitskreis mitwirkender öffentlicher Institutionen, etwa der Deutschen Bundesbank oder des Auswärtigen Amtes, vertiefen und konkretisieren zahlreiche Themengebiete. Dieses Buch soll in erster Linie Führungskräfte und Fachexperten in Behörden anregen und unterstützen, Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mess- und Steuerungsinstrument in ihren Behörden einzusetzen. Viele Passagen können darüber hinaus auch für eine breitere Leserschaft sehr informativ sein. 33 Abbildungen veranschaulichen die Ausführungen. Die Lesbarkeit mancher Abbildungen ist verbesserungsfähig.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (Vorwort und Inhaltsverzeichnis)

unter: <http://www.esv.info/download/katalog/inhvzch/9783503177455.pdf> (zuletzt aufgerufen am 07.07.18)



Neue Betrachtungen und Erkenntnisse zum Controlling

Hirsch, Bernhard / Weber, Jürgen / Schäfer, Fabienne-Sophie

Kennzahlen als Mess- und Steuerungsinstrument in Behörden

Herausforderungen – Praxiserfahrungen – Handlungsempfehlungen

Berlin: ESV 2018 – 139 Seiten, € 29,95

Zum Buch

Univ.-Prof. Dr. Bernhard Hirsch ist Direktor des Instituts für Controlling, Finanzen und Risikomanagement der Universität der Bundeswehr München. Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber ist Direktor des Instituts für Management und Controlling an der WHU und einer der bedeutendsten

Mehlfeld, Tim / Schneider, Christian / Stahl, Uwe / Wiener, Andreas (Hrsg.)

Reporting- und Business-Intelligence-Werkzeuge für den Controller:

Grundlagen und praktische Tipps von Anwendern, Beratern und Herstellern

Hamburg: reportingimpulse 2018 – 220 Seiten, Buch € 69,90 / E-Book € 59,90

Zum Buch

Zu den Herausgebern: Kai-Uwe Stahl und Andreas Wiener sind Geschäftsführer und Tim Mehlfeld Leiter reportingfactory der reportingimpulse GmbH. Dr. Christian Schneider ist Niederlassungsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der LEIPA Logistik GmbH.

Die Herausgeber werden von zahlreichen Co-Autoren unterstützt. Das Buch erhebt den Anspruch, Lösungsansätze im Umgang mit neuen Technologien und Anforderungen im Controllingumfeld zu vermitteln.



Die Themen

Grundlagen, z. B. Auswahlprozesse des passenden Tools – BI für den Controller, z. B. Change Management als Erfolgsfaktor – Reportinglösungen stellen sich vor, z. B. Information Design.

Mein Resümee

Der Grundlagenteil bietet mehrere einführende und hinführende Beiträge. Der zweite Teil befasst sich mit Konzepten und Ansätzen für den Controller. Der dritte Teil enthält Beispiele der Umsetzung und Anwendung. Das Buch vermittelt wissenschaftliche Erkenntnisse, Einsichten und Erfahrungen von Praktikern sowie Angebote und Vorschläge von Beratern und Herstellern. Der Sammelband beruht auf der Einschätzung, **dass die Digitalisierung das Controlling, das Reporting und die Rolle des Controllers radikal verändern**. Zu diesen Veränderungen liefern die Autoren Informationen und Sachorientierung sowie praktische Tipps mit dem Ziel der erfolgreichen Umgestaltung. Zahlreiche Abbildungen fördern Anschaulichkeit und Verständnis. Die typografische Gestaltung, insbesondere die relativ kleine Schriftgröße usw., konnte nicht voll überzeugen. Die Lektüre dieses substanzhaltigen Titels erfordert alles in allem kritisches Interesse und eine eingehende Beschäftigung mit dem Thema.

Blick ins Buch unter: <https://www.reportingimpulse.com/leseprobe/> (zuletzt aufgerufen am 13.07.18).

Klein, Andreas (Hrsg.)

Modernes Produktionscontrolling für die Industrie 4.0

Konzepte, Instrumente und Kennzahlen

Freiburg: Haufe 2018 – 212 Seiten,
Buch mit festem Einband € 79,95 / E-Book € 69,99

Zum Buch

Der Herausgeber, Prof. Dr. Andreas Klein, lehrt Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Controlling & International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg. Er wird von mehreren Co-Autoren unterstützt. Der Band behandelt das Produktionscontrolling unter den Voraussetzungen und Bedingungen der Digitalisierung.

**Die Themen**

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte, z. B. Plankostenrechnung – Umsetzung und Praxis, z. B. Kennzahlen – Organisation und IT, z. B. Produktionscontrolling für mittelständische Unternehmen.

Mein Resümee

Industrie 4.0, die Verbindung von Produktionsprozessen mit den Kommunikationsmöglichkeiten des Internets, stellt das Produktionscontrolling vor vielfältige Aufgaben und erfordert neue Lösungen. In welcher Art und Weise muss sich das Controlling entwickeln, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden? Der vorliegende Band **eröffnet einen grundsätzlichen Zugang** zu dieser noch wenig vertrauten Materie, gibt einen Einstieg in die Lösung der anstehenden Fragen. Der Band beginnt mit einem Experten-Interview, das ausgewählte Themen aufgreift und aus

Sicht der SICK AG beantwortet. Es folgen drei Beiträge, die Grundsatzfragen, Aufgaben und Instrumente, Folgen und Empfehlungen fokussieren. Es schließen sich Umsetzungs- und Anwendungsbeispiele an. Der Titel macht die **Weiterentwicklung des Produktionscontrollings** greifbar, skizziert Gestaltungsmöglichkeiten, diskutiert Veränderungen der Methoden und Systeme und mündet in die Frage veränderter Denk- und Handlungsweisen. Das Buch ist benutzerfreundlich gestaltet durch eine lesefreundliche Textgestaltung, vielen Abbildungen, Randbemerkungen und eine tiefe Strukturierung.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <https://shop.haufe.de/prod/modernes-produktionscontrolling-fuer-die-industrie-40> (zuletzt im Juli 2018 aufgerufen)

Griga, Michael / Krauleidis, Raymund

Rechnungswesen für Dummies

Weinheim: Wiley 2017 – 559 Seiten, € 26,99

Die Autoren vermitteln nach einer Einführung in acht Bausteinen und 40 Kapiteln einen Überblick in das Rechnungswesen: Buchungen, Bilanzieren, Bilanzanalyse, Kosten- und Leistungsrechnung, Plankosten- und Planleistungsrechnung sowie Top-Ten-Teil (zehn Internetseiten und zehn Begriffe). Das Buch ist – entsprechend dem Charakter der Buchreihe – in einem lockeren und unterhaltsamen Stil geschrieben.



Damit ist das Werk besonders interessant

für Leser, die eine flott geschriebene Einführung in das Rechnungswesen bevorzugen. Eine betont lesefreundliche Textgestaltung, u. a. mehrfarbig, sowie viele didaktische Elemente, z. B. Symbole zur Kennzeichnung der Informationen, Infokästen usw., verstärken den „etwas anderen Stil“ der vorliegenden Einführung in das Rechnungswesen.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: http://www.wiley-vch.de/?option=com_eshop&view=product&isbn=9783527713240&title=Rechnungswesen%20f%C3%BCr%20Dummies (zuletzt am 21.07.18 aufgerufen)

Auswirkungen und Gestaltung der Digitalisierung

Kreutzer, Ralf T.

Führungs- und Organisationskonzepte im digitalen Zeitalter kompakt

Agilität erreichen, Prozesse beschleunigen,
Change-Management implementieren

Wiesbaden: Springer Gabler 2018 – 91 Seiten,
Buch mit weichem Einband € 32,99 / E-Book € 24,99

Zum Buch

Der Autor, Prof. Dr. Ralf T. Kreuzer, ist Professor für Marketing an der HWR Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin sowie Marketing und Management Consultant. Das Buch gibt einen fundierten Überblick über die Weiterentwicklungen der Führungs- und Organisationskonzepte infolge des Einwirkens der Digitalisierung.

Die Themen

Herausforderungen des digitalen Zeitalters
– Ausgestaltung von Führungs- und Organisationskonzepten im digitalen Zeitalter – Ausgestaltung des Change-Managements.

Mein Resümee

Das erste Kapitel geht auf die „Herausforderungen“ ein und setzt den Akzent auf Veränderungen im Kundenverhalten sowie auf technologische Entwicklungen. Kapitel 2 und 3 befassen sich mit verschiedenen Handlungsnotwendigkeiten als Ergebnis dieser Veränderungen. **In knapper Form und treffend vermittelt der Autor, was sich warum wie verändert, was dies bedeutet und wie damit umgegangen werden sollte.** Behandelt wird beispielsweise die Weiterentwicklung der internen Kommunikationsstrukturen oder die Umsetzung der Change-Management-Prozesse. Kreuzer schreibt anschaulich, bindet zahlreiche Abbildungen ein, hebt Wichtiges durch Fettdruck oder Infokästen hervor, bedient sich einer strukturierten Vorgehensweise und bezieht auch den Praxistransfer ein. Dabei benutzt er viele Fachbegriffe, die je nach Kenntnisstand ggf. nachgeschlagen werden müssen. Der handliche Band ist gut lesbar und eignet sich z. B. als Reiselektüre. Insgesamt setzt der Band die Leser griffig ins Bild und vermittelt vielfältige Anstöße und Anregungen.

Verlagspräsentation mit Leseproben unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658214470#aboutAuthors> (zuletzt aufgerufen am 17.07.18)

Lippold, Dirk**Marktorientierte Unternehmensführung und Digitalisierung****Management im digitalen Wandel**

Berlin: de Gruyter 2017 – 472 Seiten, Buch (Broschur) € 34,95 / E-Book € 34,95

Zum Buch

Prof. Dr. Dirk Lippold ist Gastprofessor an der Humboldt-Universität zu Berlin und lehrt darüber hinaus an verschiedenen Privathochschulen in MBA-, Master- und Bachelor-Studiengängen. Das Lehrbuch leuchtet kompakt aus, was die digitale Transformation für die Unternehmensführung bedeutet.

Die Themen

Auswirkungen auf die Unternehmensführung – Planung und Entscheidung – Marketing und Vertrieb – Personal und Führung – Organisation und Organisationsgestaltung.

**Mein Resümee**

Das Buch vermittelt einen breiten Überblick über das Kennzeichnende der Unternehmensführung und setzt dabei besondere Akzente auf Marktorientierung und Digitalisierung. **Die digitale Transformation in der Unternehmensführung** und in den Funktionsbereichen sowie das Wechselspiel zwischen Digitalisierung und Kultur bzw. Kommunikation wird vielschichtig betrachtet. Controlling wird dabei fast vernachlässigt und in bedenkliche Nähe zur Kontrolle gesetzt (Seite 23). Theorie und Praxis verbinden sich, sodass sowohl Studierende als auch Praktiker angesprochen werden. Das Buch ist **benutzerfreundlich gestaltet** und mit zahlreichen didaktischen Elementen versehen. Die Kapitel beginnen mit einer Zusammenfassung sowie mit Lernzielen und enden mit Kontroll- und Vertiefungsfragen (ohne Lösungen bzw. im Text). 230 Abbildungen veranschaulichen den Text und verdeutlichen Sachverhalte und Zusammenhänge. Infokästen heben Wesentliches und Wichtiges hervor. Eine umfangreiche Foliensammlung wird zum kostenlosen Download angeboten (der testweise Zugriff verlief erfolgreich).

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/484578?rskey=n2RjLH&result=1> (zuletzt am 31.08.18 aufgerufen).

Ayberk, Eva-Maria / Kratzer, Lisa / Linke, Lars-Peter**Weil Führung sich ändern muss****Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt**

Wiesbaden: Springer 2017 – 184 Seiten, Buch € 34,99 / E-Book € 26,99

Das Autorenteam versteht diese Veröffentlichung als „Reiseführer“ in die **nahe Zukunft der Führung in neuen Organisationsformen**. Der Band beruht auf vielfältigen Diskussionen, die mit zahlreichen – näher aufgelisteten – Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern geführt wurden. Inhaltlich geht es um den Trend zur Selbstorganisation, um neue Führung und um den Abschied von alten Vorstellungen von Führung. Angeboten wird eine Inventur der Führungsaufgaben für die neue Organisation, wie Entscheiden oder Personal bewerten. Weitere Akzente liegen u. a. auf dem Bedeutungsverlust von Statussymbolen und Fragen der Personalentwicklung. Fünf Thesen zur Zukunft der Führungskräfteentwicklung fassen wesentliche Botschaften zusammen. Insgesamt eine gehobene Fachdiskussion mit vielen Anstößen und Anregungen zur Entwicklung und Veränderung der Führung.

Verlagspräsentation mit Leseproben unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658152574#otherversion=9783658152581> (zuletzt am 10.08.18 aufgerufen)



Boockmeyer, Arne / Fischbeck, Philipp / Neubert, Stefan

Fit fürs Studium – Informatik

Bonn: Rheinwerk 2017 – 411 Seiten, Buch € 24,90 / E-Book € 21,90 / Bundle Buch + E-Book € 29,90

Im Zeichen der Digitalisierung wächst die **Bedeutung von fundierten Informatikkenntnissen**. Das vorliegende Buch ermöglicht, verlässliche Informatikkenntnisse **im Selbststudium zu erarbeiten**. Insofern könnte der Buchtitel auch „Fit in Informatik“ heißen – bezogen auf eine gediegene Grundqualifikation, unabhängig davon, ob eine Vorbereitung auf ein Studium oder eine Qualifikation im Beruf angestrebt wird.



21 Kapitel beschäftigen sich kompakt mit algorithmischem Denken, der Strukturierung von Daten und Systemen, mit Netzwerken und Übertragungen sowie verschiedenen praktischen Fragen, u. a. mit Softwarefehlern. Zudem werden die theoretische Informatik sowie ethische und gesellschaftliche Fragestellungen angerissen. Viele Beispiele und Abbildungen, Knocheleien, Übungen mit Lösungen sowie eine lesefreundliche Textgestaltung und eine verständliche Sprache fördern das Lesen und Lernen. Ergänzende Materialien stehen zum Download zur Verfügung, wie eine testweise Überprüfung bestätigte.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: https://www.rheinwerk-verlag.de/fit-furs-studium-informatik_4273/ (zuletzt am 28.07.18 aufgerufen)

Nachhaltigkeit als Prinzip des Wirtschaftens

Vieweg, Stefan / Müller-Wiegand, Matthias / Meisner, Harald

Nachhaltige Unternehmensführung in der Digitalisierung

Instrumente – Erfolgsfaktoren – Praxisbeispiele

Berlin: ESV 2018 – 199 Seiten, Buch € 39,95 / E-Book € 39,98

Zum Buch

Die drei Herausgeber lehren und forschen an der Rheinischen Fachhochschule in Köln. Insgesamt acht Autoren wirken an diesem Buch mit. Das Besondere dieses Buch ist, dass es die digitale Transformation und nachhaltige Unternehmensführung in Verbindung setzt und zudem die Wertschöpfung in eine Gesamtbetrachtung einbezieht.

Die Themen (auszugsweise)

Entscheidungsgrundlagen für nachhaltiges Handeln am Beispiel chemischer Produkte – Gelebte Nachhaltigkeit am Beispiel Henkel – Nachhaltigkeit in der Finanzwirtschaft – Werte, Füh-



rung und digitale Kommunikation – Informationsgestützte nachhaltige Unternehmensführung – Die Zeichen stehen auf Sturm: Gesellschaftliche Veränderungen durch die Digitalisierung.

Mein Resümee

Ausgangspunkt ist eine wissenschaftliche Tagung, die mit dieser Veröffentlichung aufgegriffen und weitergeführt wird. Das Buch bietet **einen breiten Einstieg in die Vielfalt der Nachhaltigkeit**, in unterschiedliche Aspekte und Dimensionen der Nachhaltigkeit. Durch eine über die engere Thematik der Nachhaltigkeit hinausgreifende und einen größeren Zusammenhang herstellende Betrachtungsweise verschafft das Werk tiefere Einsichten. Der sich an Wissenschaftler und Praktiker richtende Band **vermittelt der Unternehmensführung Impulse** und erweitert die Nachhaltigkeitsdiskussion. Die Beiträge folgen einem strukturierten Aufbau (Kurze Inhaltsangabe, Schlüsselwörter, Gliederung, Fazit). 46 Abbildungen und Tabellen veranschaulichen Sachverhalte und Zusammenhänge, Infoboxen stellen Wichtiges heraus. Das qualitative Level der Veröffentlichung ist hoch. Es ist kein Buch zum raschen und flüssigen Lesen, sondern zur eingehenden Beschäftigung. Insgesamt bereichert der Band die Nachhaltigkeits-Diskussion.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (Vorwort und Inhaltsverzeichnis) unter: <http://www.esv.info/978-3-503-17786-8> (zuletzt aufgerufen am 06.07.18).

Ohne Verfasser

Jahrbuch Nachhaltigkeit 2018

Nachhaltig wirtschaften, Einführung, Themen, Beispiele

Regensburg: Walhalla 2018 – 208 Seiten, Buch mit festem Einband € 14,95 / E-Book € 9,99

Unter „Aspekte der Nachhaltigkeit“ vermittelt der Band Grundsätzliches zur Nachhaltigkeit. Zudem werden Nachhaltigkeitsstandards und die Nachhaltigkeitsberichterstattung näher beleuchtet. Unter „Best Practice“ wird das Nachhaltigkeitsmanagement mit zahlreichen Praxisbeispielen beschrieben. Es folgen Initiativen und Organisationen, Wettbewerbe und Awards sowie Nachhaltigkeitssiegel, Fachmessen und Termine und ein Glossar wichtiger Begriffe.



Dieses Jahrbuch gibt mit zahlreichen Fachbeiträgen und einigen Interviews sowie Zusammenstellungen von Wissenswerten rund um das Thema Nachhaltigkeit **eine aktuelle Bestandsaufnahme**. Neben einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit enthält die Veröffentlichung viele interessante Daten und Fakten sowie Einordnungen, aber auch Diskussionswertes, z. B. „Verzahnung mit dem Kapitalmarkt weiterhin schleppend“. Insgesamt ein vielseitiger und aktueller Beitrag zur Nachhaltigkeit, der in kompakter Form informiert und orientiert, wirbt und anregt.

Blick ins Buch unter: <https://www.walhalla.de/files/blickinsbuch/11582/files/assets/basic-html/page-1.html> (zuletzt aufgerufen am 18.07.18)

Mayer, Katja

Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten

Nachschlagewerk zur Umsetzung von CSR im Unternehmen

Wiesbaden: Springer Gabler 2017 – 164 Seiten, Buch und E-Book € 37,99

Zum Buch

Die Autorin, Katja Mayer, ist als Beraterin für mittelständische und global agierende Unternehmen und vielseitig tätig. Dieser Titel liefert 111 kurz und prägnant formulierte Antworten zu vielfältigen Fragen mit Bezug zur Nachhaltigkeit.

Die Themen

Hintergründe und Definitionen – Unternehmensperspektive – Grundsätze – Kernprozesse – Managementprozesse – Kommunikation und Berichterstattung – Standards der Berichterstattung – Finanzmarktperspektive – Treiber für Innovation – Stakeholdermanagement.

Mein Resümee

10 Themenschwerpunkte mit insgesamt 111 Fragen und Antworten verschaffen einen **überblicksartigen Zugang zum Gesamtkomplex Nachhaltigkeit**. Diese Form der Aufbereitung macht deutlich, wie breit und vielfältig das Themenspektrum der Nachhaltigkeit ist. Das Buch lässt sich zum einen als Einführungswerk einsetzen, weil die Autorin mit der Nachhaltigkeitsproblematik vertraut macht und systematisch in das Wissensgebiet einführt. Es lässt sich auch, wie es der Untertitel aussagt, als Nachschlagewerk gebrauchen, das in übersichtlicher Anordnung der schnellen Orientierung über spezifische Fragen der Nachhaltigkeit dient. Neben Begrifflichkeiten werden Teilaspekte und Zusammenhänge kompakt geklärt sowie erste praktische Handlungsempfehlungen vermittelt. Berichtspflichten und Standards weist die Autorin eine besondere Bedeutung zu. Kontra-Positionen und Zweifel fließen wenig ein. Das Buch ist übersichtlich, anschaulich und insgesamt gut lesbar. Alles in allem eine gelungene ganzheitliche Betrachtung der Nachhaltigkeit und eine Zusammenschau wesentlicher Fragen mit Nachhaltigkeits-Relevanz.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658179335> (zuletzt aufgerufen am 17.07.18)



träglichkeit. Die einzelnen Kapitel schließen mit Übungen, die Lösungen finden sich im Anhang. Der Band ist reich illustriert und betont lesefreundlich gestaltet, er richtet sich an Studierende und interessierte Praktiker, zumal er umsetzungsorientiert ausgerichtet ist. Auf der Verlagsseite findet sich unter Zusatzmaterial, wie erfolgreich getestet, eine Korrektur von Druckfehlern sowie ein Memory-Spiel zum Download.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <http://www.utb-shop.de/nachhaltiges-umweltmanagement-schritt-fur-schritt-9315.html> (zuletzt am 23.07.18 aufgerufen)



Recht und Gesetz kennen und verstehen

ICC Institut für Compliance und Corporate Governance der Rheinischen Fachhochschule Köln (Hrsg.)

Compliance on Board, Index CoBI, DAX 30 – 2017

Auf dem Weg zu guter Corporate Governance

Köln: Bundesanzeiger 2017 – 80 Seiten A4, nur als E-Book € 98,-

Zum Buch

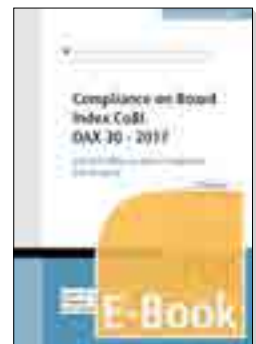
Der Autor, Prof. Dr. Dr. Stefan Vieweg, ist Direktor des Instituts für Compliance und Corporate Governance (ICC). Diese Veröffentlichung widmet sich der Transparenz des **Compliance-Implementierungsgrads führender deutscher Unternehmen**.

Die Themen

Executive Summary – Motivation und Vorgehensweise – Methodik – Zusammenfassende Ergebnisse der DAX 30 – Einzelergebnisse.

Mein Resümee

Gegenstand des Werks ist das vom Institut für Compliance und Corporate Governance (ICC) der Rheinischen Fachhochschule Köln (RFH) entwickelte Konzept „Compliance on Board Index (CoBI)“, ein wissenschaftlich fundierter Ansatz, bei dem die Selbstdarstellung der Unternehmen zum Thema Compliance systematisch untersucht wird. Der Titel greift die Compliance-Problematik vielschichtig auf und beleuchtet das **Spannungsverhältnis zwischen Anspruch und Wirklichkeit**. Dazu wird für die DAX-Unternehmen zunächst der jeweilige formelle Strukturierungsgrad mit zahlreichen Einzelaspekten der Dimensionen Aufbauorganisation, Standardprozesse und der Normativen Unternehmensführung aufgezeigt. Der sich anschließende faktische Operationalisierungsgrad widmet sich detailliert den Themen Ressourcen, der Compliance-Kultur und der Personalentwicklung. Die Veröffentlichung macht die Compliance-Thematik in ihren Facetten bewusst, durch den klaren Bezug auf Unternehmen wird



Justus, Engelfried

Nachhaltiges Umweltmanagement

Schritt für Schritt

Konstanz: UVK 2017 – 264 Seiten A4, gedrucktes Buch € 19,99 / Online-Zugang € 15,99 / Buch und Online-Zugang € 23,99

Der Autor, Professor an der Hochschule Merseburg, legt ein neuartiges und ideenreiches Lehr- und Arbeitsbuch vor. Das Buch folgt einem besonderen methodisch-didaktischen Ansatz. Der Autor integriert Gedächtnistraining und Merktechniken in das Lehrmaterial. Der Titel vermittelt **in 20 Einheiten die Grundlagen des nachhaltigen Umweltmanagements und des betrieblichen Umweltschutzes**. Behandelt werden u. a. der Zusammenhang von nachhaltigem Umweltmanagement und der Unternehmensstrategie, Reduzierung von Emissionen oder die Bewertung der Umweltver-

Compliance konkret und klar. Insgesamt zeigt sich bei der Mehrzahl der Unternehmen lediglich ein mittleres Compliance-Niveau. Daraus ergibt sich, dass noch ein deutliches Optimierungspotenzial und viel **Nachholbedarf** besteht. Die Arbeit am Thema und die Diskussion muss also fortgesetzt werden.

Moos, Flemming / Schefzig, Jens / Arning, Marian (Hrsg.) Die neue Datenschutz-Grundverordnung

Mit Bundesdatenschutzgesetz 2018

Berlin: de Gruyter 2018 – 773 Seiten, € 89,95

In 19 Kapiteln vermitteln 13 Autoren wesentliche Aussagen zur aktuellen Datenschutz-Rechtslage. Der Band aus der Reihe De Gruyter Praxishandbuch stellt das komplexe Gebiet systematisch und übersichtlich dar. Die Textgestaltung mit gut lesbarer Schrift, Hervorhebungen usw., die vielen Infokästen mit Praxishinweisen, Beispielen und Warnhinweisen („Fettnapf“), die verständliche Sprache, der leichte Zugriff über ein umfangreiches Inhaltsverzeichnis bzw. ein differenziertes Stichwortverzeichnis sprechen für diese Veröffentlichung. Neben diesen gestalterischen und formalen Elementen überzeugt auch die **Praxisorientierung**, z. B. hinsichtlich der Datenschutzorganisation oder die Vorgehensweise zur Umsetzung der DSGVO im Unternehmen. **Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter:** <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/212614?rskey=eVKHms&result=1> (zuletzt am 09.09.18 aufgerufen)



Persönliche Themen und Kompetenzen

Wagner, Yvonne / Schlumberger, Andreas

Fitness Guide für Manager

Damit es auch im Sport richtig läuft

Frankfurt: Frankfurter Allgemeine 2017 – 232 Seiten,
Buch mit festem Einband € 17,90

Zum Buch

Yvonne Wagner ist Diplom-Sportlehrerin und arbeitet als PR-Referentin bei der TK. Andreas Schlumberger ist promovierter Sportwissenschaftler mit Arbeitsschwerpunkten auf dem Konditions- und Fitnesstraining etc. Dieses Buch behandelt **die körperliche Verfassung und die persönliche Leistungsfähigkeit**, insbesondere aufgrund eines planmäßigen sportlichen Trainings.



Die Themen (Auszug)

B wie Bürofitness und Body-Check – E wie Ernährung und Entspannung – G wie Ganzkörpertraining – H wie Herz-Kreislaufsystem – I wie Immunsystem – M wie Muskulatur – R wie Rückenbeschwerden – Z wie Zeitmanagement – Glossar.

Mein Resümee

Das Autorenteam legt einen nützlichen Ratgeber in einem handlichen Format vor. Vermittelt wird, worauf es ankommt, welche Übungen und Verhaltensweisen sinnvoll sind und wie sie in den Tagesablauf eingebaut werden können. Neben Wissenswertem werden auch Motivation und Einsicht übertragen und eine Menge praktischer Tipps angeboten. Eine leistungswerte Anleitung zur Steigerung von Gesundheit und Wohlbefinden.

Leseprobe unter: https://fazbuch.de/wp-content/uploads/2017/08/Wagner_Schlumberger_FitnessGuide_Leseprobe.pdf (zuletzt am 07.08.18 aufgerufen)

Engst, Judith / Willmann, Hans-Georg

Mein Weg in den Beruf

Der umfassende Bewerbungsguide für den Hochschulabsolventen

Berlin: Duden 2017 – 287 Seiten, € 17,50



Dieser Duden-Ratgeber unterstützt und begleitet Hochschulabsolventen **bei der Stellensuche und bei der Bewerbung, bereitet auf Vorstellungsgespräch und Einstellungstests vor**. Neben vielen spezifischen Fragen zur Bewerbung werden darüber hinaus zahlreiche Tipps und Hinweise zum Berufsleben vermittelt, z. B. wird ein Crashkurs Selbstdarstellung angeboten.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <https://www.duden.de/Shop/Duden-Ratgeber-Mein-Weg-den-Beruf> (zuletzt aufgerufen am 10.07.18)

Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Ihre Hinweise und Vorschläge sind jederzeit willkommen. Die erste Ausgabe im neuen Jahr veranlasst mich, Ihnen **viele gute Wünsche mit ins neue Jahr zu geben**. Ich wünsche Ihnen für Ihre Tätigkeit Erfolg und Zufriedenheit und für Ihr persönliches Leben Gesundheit und Wohlbefinden. Herzliche Grüße und Ihnen eine gute Zeit

Alfred Biel

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel
Kontakt: alfred.biel@gmx.de

Allgemeine sachliche und rechtliche Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.

Quo Vadis Risk Management Association e.V.

Perspektive 2025



Ralf Kimpel

Liebe Leserinnen und Leser,

es liegt ein Jahr hinter uns, das es wieder in sich hatte: Unsere 15 Arbeitskreise haben in mehr als 30 Sitzungen und mit mehr als 400 Teilnehmern intensiv diskutiert und in verschiedenen Projekten fleißig an dem Ziel gearbeitet, praktische Hilfestellungen von Risikomanagern für Risikomanager zu erarbeiten. Im April 2018 erschien unser zweites Buch zur Vernetzung von Risikomanagement und Controlling in der RMA-Schriftenreihe.

Mit unserem Risk Management Congress haben wir am 15./16. Oktober 2018 mit knapp 200 Teilnehmern erneut richtungsweisende Beiträge aus Theorie und Praxis und aus verschiedenen Blickwinkeln präsentiert und diskutiert. Zur Nachlese finden Sie die wesentlichen Inhalte auf der Folgeseite und auf unserer Website zusammengefasst (www.rma-ev.org). In 2018 haben wir wieder gemeinsam mit der Universität Würzburg neun Risikomanager zum Enterprise Risk Manager^{univ.} qualifiziert. Und schließlich bauten wir das Informationsangebot für unsere Mitglieder mit dem neuen RMA Marketplace aus, auf dem sich Dienstleister rund um die Themen Risikomanagement, Corporate Governance, Compliance oder Versicherungsmanagement und Nachfrager treffen können.

Als Vorstand befassen wir uns natürlich regelmäßig auch mit der Frage unserer Chancen und Risiken und betrachten dabei

das komplette Spektrum von strategischen, operativen, finanziellen und Compliance-Risiken. Die Basis dafür bilden die Ziele gemäß unserer Satzung und Strategien, mit denen wir diese Ziele erreichen wollen. Diese haben wir im letzten Jahr unter dem Stichwort „RMA – Perspektive 2025“ gemeinsam mit unserem Beirat intensiv diskutiert und auf der Mitgliederversammlung im Oktober 2018 präsentiert.

- 1. Content:** die RMA muss erste Adresse für die Nachfrage von Risikomanagement-Inhalten werden. Dazu wollen wir u. a. den redaktionellen Teil unseres Internet-Auftritts weiter ausbauen, die Taktzahl bei der Herausgabe von Büchern in unserer Risikomanagement-Schriftenreihe erhöhen und mehr Fachbeiträge im Controller Magazin veröffentlichen.
- 2. Innovation:** die RMA muss einen besseren Zugang zu den Entscheidungsträgern in den Unternehmen finden. Dazu sind entsprechende Publikationen in unserer Risikomanagement-Schriftenreihe und anderen Fachmedien geplant, sollen adressatengerechte Informationsveranstaltungen und Seminare angeboten und Kooperationen mit Unternehmerverbänden eingegangen werden, die Zugang zu den Entscheidungsträgern in Unternehmen verschaffen.
- 3. Growth:** die RMA soll auf über als 1.000 Mitglieder wachsen, um noch mehr Gehör zu finden. „Mitglieder-werben-Mitglieder-Programme“ und ein größeres Weiterbildungsangebot sowie eine systematische Firmenansprache sollen dabei helfen, dieses Ziel zu erreichen.

Aber was steht nun konkret auf der Agenda für 2019:

1. Das Qualifizierungsprogramm mit der Universität Würzburg zum Enterprise Risk Manager^{univ.} startet im April 2019 wieder. Anmeldungen sind noch möglich!

2. Der nächste Risk Management Congress findet am 21./22. Oktober 2019 in Berlin statt. Wir freuen uns auf Ihre Themenvorschläge und Teilnahme.
3. Unsere Arbeitskreise erhalten Zuwachs: gemeinsam mit dem Bundesverband der Ratinganalysten e.V. (BdRA) gründen wir eine Fachgruppe „Rating & Risikomanagement“, um die Zusammenarbeit zwischen unseren Verbänden zu intensivieren.
4. Unser nächster Band in der RMA-Schriftenreihe zum Risikomanagement „Managemententscheidungen unter Risiko“ wird erscheinen und an der vierten Publikation „Risikoquantifizierung“ wird weiter gearbeitet. //

Gestalten Sie mit uns gemeinsam in der RMA die Zukunft der Risikomanager und des Risikomanagements. Wir freuen uns auf Ihre Beiträge.

Ralf Kimpel

TOPEVENT

26. Februar 2019 – Sitzung des Arbeitskreises „Risiken in der Energiewirtschaft“ in Aachen

3. April 2019 – Start des nächsten Fortbildungsprogramms Enterprise Risk Manager (Univ.)

Impressum

Ralf Kimpel
Vorsitzender des Vorstands der
Risk Management Association e. V.
ralf.kimpel@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle
Risk Management Association e. V.
Zeppelinstr. 73, D-81669 München
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)
E-Mail: of_ce@rma-ev.org
Web: www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner
fachartikel@futurevalue.de,
Tel.: +49.(0)711- 79 73 58 30

Risk Management Congress 2018: Es bleibt nichts wie es war



„Et kütt, wie et kütt (Es kommt, wie es kommt.)“

Oder wie es eigentlich im kölschen Grundgesetz heißt: Et bliev nix wie et wor! Ein Ausdruck, der durchaus zu Parallelen in unserem realen Leben als Risikomanager einlädt. Denn unsere moderne Welt befindet sich in einem massiven Umbruch. Davon zeugt auch die Bandbreite an Risiken, mit der sich Unternehmen und ihre Vertreter am 15./16. Oktober 2018 anlässlich des Risk Management Congress der RMA beschäftigten.

Dr. Michael Menhart, Chief Economist, Munich Re, eröffnete mit seiner Key Note die zweitägige Veranstaltung mit seinem wirtschaftlichen Ausblick in einer digitalen Welt. Seiner Meinung nach waren die Ökonomen zu pessimistisch. Denn Risiken hätten sich in der Vergangenheit nicht so manifestiert, wie es erwartet wurde. Mit Blick auf den Einfluss der Digitalisierung auf die Volkswirtschaft sehen die Prognosen gut aus. Hierzu tragen vor allem günstigere Kommunikationstechnologien und die Automatisierung bei.

Die von Kai Michael Beckmann (Mazars GmbH & Co. KG) geleitete Podiumsdiskussion zum Thema: „Herausforderungen bei der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten im Risikomanage-

ment“ zeigte, wie verzahnt globale Lieferantennetze mit Reputationsgefahren sein können. Davon berichtete Dr. Katharina Kerl vom Bekleidungshersteller s.Oliver. Demnach prüfe das Unternehmen stets, wo Schäden in der kompletten Wertschöpfungskette und damit im Unternehmensumfeld entstünden. Hierbei geht es nach Kerl von den Mitarbeitern und deren Arbeitsbedingungen über globale Lieferketten, den Umweltschutz bis zum Transport.

Dr. Volker Ressler von der Robert Bosch GmbH präsentierte das eigene Unternehmen als wachsend im Bereich des Internet of Things (IoT) sowie gekennzeichnet durch Industrie 4.0, der zunehmenden Digitalisierung und einer neuen globalen Gegenwart. Sicherheit ist für Ressler ein weites Thema – von Cybercrime über Spionage und Fraud bis zum Terror. Um sich den potenziellen Risiken in einer modernen Welt zu stellen, folgt Bosch im Risikomanagement einem „Three Lines of Defense Model“ und setzt dabei auf den Risikomanagement-Standard der ISO 31000.

Knud Otto vor dem gentschen Felde von der Deutschen Telekom lenkte in seinem Vortrag den Blick auf ein neues Risikomanagement in

Zeiten des digitalen Wandels. Der Risk Management Experte beschrieb drei fokussierte Risikomanagementbereiche im eigenen Unternehmen. Hierzu zählen ein frühes und aktives Engagement, ein professioneller und gleichzeitig pragmatischer Ansatz sowie eine nachhaltige Entwicklung.

Weitere Themen waren u. a. „Unerkannte Risiken im Zeitalter der Digitalisierung – Der Mensch oder die Maschine als Risiko?“ (Isabella Mader, Vorstand Excellence Institute), „Foresight als langfristige Perspektive im Enterprise Risk Management“ (Dr. Christian Wicenc, Director Risk Reduction Management, Paul Hartmann AG) und die Darstellung von Risiken als Bandbreiten als Alternative zur klassischen Risk Map im Rahmen einer Gesamtrisikosteuerung von Dr.-Ing. Clemens Mann (Leiter Risikomanagement, Axpo Services AG).

Die knapp 200 Teilnehmer des Risk Management Congress 2018 erhielten das große Bild im Risikomanagement. Auch mithilfe der vielfältigen Vorträge, Inhalte und Impulse, einem ausgesprochenen Netzwerkgedanken und den Sponsoren, ohne die eine solche Veranstaltung nicht umsetzbar wäre. Wir danken **antares, avedos, calpana business consulting, GBTEC, Mazars, Palisade, RSM, Schleupen und WS InnoCon** für ihr Engagement. Das Risikomanagement hat in diesen Tagen Hochkonjunktur und ist gleichzeitig ein sicherer Wegbegleiter in unruhigen Zeiten – wenn es gelebt wird. Um all diesen Risiken in einer Welt im Umbruch Herr zu werden, braucht es Wissen, zukunftsorientierte Methoden im Risikomanagement und den Menschen als Schlüssel eines modernen Chancen- und Risikomanagements. Der diesjährige Risk Management Congress bot hierzu wieder klare Leitplanken für das Risikomanagement in unserer digitalen und eng vernetzten Welt. //

Wir freuen uns auf den nächsten Risk Management Congress – die 14. Risikomanagement-Jahreskonferenz am 21./22. Oktober 2019 in Berlin!

RISIKO UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Die unterschätzte Herausforderung im deutschen Mittelstand

Überschriften wie „Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht“ (Quelle: KfW Research Fokus Volkswirtschaft Nr. 197) lassen aufhorchen. Auch wenn amtliche Statistiken fehlen, ist der Handlungsbedarf offensichtlich.

Aber warum ist die Nachfolgesuche solch ein Problem? Eine Herausforderung ist der demografische Wandel. Zahlenmäßig werden zu wenig potenzielle Gründer für eine Unternehmensübergabe zur Verfügung stehen, wenn sich in den nächsten Jahren die Generation der Baby-Boomer in die Rente verabschiedet. Zudem wird die absolute Zahl an möglichen Gründern durch gesellschaftlichen Wandel hin zu einer abnehmenden Risikobereitschaft nicht gestärkt. Eine Nachfolge ohne Mut zum unternehmerischen Risiko wird es jedoch nicht geben. Die Übernahme muss sich also „rechnen“. Diese Rechnung geht nur auf, wenn der zu erzielende Ertrag aus der unternehmerischen Tätigkeit die Einkünfte aus einer abhängigen Beschäftigung zuzüglich einer angemessenen Risikoprämie übersteigt. Volkswirtschaftlich betrachtet gehen bei jeder Betriebschließung das unternehmensspezifische Know-how sowie Arbeitsplätze verloren. Effekte, die zumindest in guten konjunkturellen Zeiten beherrschbar sind.

Aus der Sicht des nachfolgesuchenden Unternehmens bzw. Unternehmers sind folgende Aspekte auch unter Risikogesichtspunkten zu betrachten:

- Die mangelnde Bereitschaft des Menschen sich mit seinem eigenen Lebensende auseinander zu setzen ist aus psychologischer Sicht nicht förderlich für eine frühzeitige Anbahnung der Staffelübergabe an einen Unternehmensnachfolger. Hierbei sind Familienunternehmen im Vorteil, da ein oder mehrere (hoffentlich) geeignete Kinder zur Firmenübernahme bereitstehen.

- Auch menschlich nachvollziehbar ist das Gefühl, unersetzlich zu sein. Der Aufbau von Vertrauen in die Geschicke eines potenziellen Nachfolgers fällt dann schwer. Insbesondere in diesen Firmen ist das unternehmerische Know-how stark auf den in der Regel geschäftsführenden Inhaber ausgerichtet.

- Die Investitionstätigkeit im Unternehmen geht bei zeitlichem Näherücken der Nachfolge zurück (Investitionsstauhypothese). Eventuell notwendige betriebliche Reorganisationsmaßnahmen werden seltener eingeleitet. Der Bereich Forschung und Entwicklung leidet möglicherweise, da nicht mehr ersichtlich ist, ob die Maßnahmen/Initiativen einen Mehrwert schaffen oder nur Geld kosten. Förderlich für die Erhaltung eines attraktiven Unternehmenswertes und somit Kaufpreises ist dies nicht.

- Problematisch sind auch unrealistische Vorstellungen vom erzielbaren Verkaufspreis. Argumente wie „eine Prämie für das Lebenswerk zu erhalten“ bzw. den Substanzwert des Unternehmens in den Vordergrund zu rücken, verstellen den Blick auf den entscheidenden Ertragswert des Unternehmens. Denn für einen Käufer zählt nicht der Blick in den Rückspiegel. Die nachhaltige Ertragskraft eines Unternehmens in der Zukunft ist der treibende Faktor.

DIE HERAUSFORDERUNGEN

Wenn die Entscheidung zur Einleitung der Unternehmensnachfolge getroffen worden ist, stehen weitere Herausforderungen vor der Tür. Wer könnte ein Käufer des Unternehmens sein? Der Verkauf an leitende Führungskräfte im Unternehmen (Management Buy-Out) sorgt für größtmögliche Kontinuität in der Unternehmensführung und im Umfeld des Unternehmens (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc.). Der Nachfolger könnte aber auch von außen kommen (Management Buy-In). Bei beiden Optionen dürfte die Kapitalkraft der potenziellen Käufer der limitierende Faktor sein. Die Ergänzung um einen institutionellen Investor (Private Equity, Family Offices) könnte die Lösung sein. Aber auch der Verkauf an einen strategischen Käufer ist denkbar. Beispielsweise einen Kunden oder Lieferanten des Unternehmens.

NACHFOLGERISIKEN BEGRENZEN

Wie kann man aber nun die Risiken einer Unternehmensnachfolge begrenzen? Die Durchführung eines Nachfolgeprozesses erfordert Zeit und professionelle Hilfe. Coaching oder Interimsmanagement können helfen, den Prozess im Vorfeld der Übernahme zu begleiten, insbesondere dann, wenn vor einem Verkauf der Gesellschafterkreis und/oder die Geschäftsführung neu geordnet werden soll. Grundsätzlich hat jedoch die Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Nachfolger bzw. Käufer und somit die Erhöhung des Unternehmenswertes absolute Priorität.

PROAKTIVE RESTRUKTURIERUNG

Im Rahmen einer proaktiven Restrukturierung können die Weichen für eine erfolgreiche Übernahme des Targets deutlich gesteigert werden. Die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation (evtl. auch mit unangenehmen Folgen für Teile der Belegschaft), die Überprüfung der Unternehmensstrategie auf Konsistenz, die Bereinigung des Produktportfolios, der erfolgreiche Wissenstransfer des dominanten Unternehmers in die Belegschaft sind nur einige Beispiele zur Verbesserung der Ertragskraft und somit auch der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Und dies sind letztlich die Argumente, die das Übernahmeobjekt interessant erscheinen lassen.

DAS RISIKO IST BEHERRSCHBAR

Das Risiko Unternehmensnachfolge ist beherrschbar, aber komplex in der Umsetzung. Es erfordert auf allen Ebenen Veränderungswillen und Kompromissbereitschaft. Ist dies gegeben, wird die Übergabe des Staffelstabes gelingen. **Sprechen Sie uns an!**

Michael Pohlschmidt • Geschäftsführung WS InnoCon, Essen

Die notwendige Verzahnung von Risikomanagement & Controlling

Die Verzahnung von Risikomanagement und Controlling ist seit Jahren ein Thema von immer größerer Relevanz für Unternehmen. Der gemeinsame Facharbeitskreis „Risikomanagement und Controlling“ von RMA und ICV tagt regelmäßig, um Grundlagen zur Schaffung des Bewusstseins für die Notwendigkeit solch einer Verzahnung und Lösungsansätze für die Praxis zu erarbeiten.

Im Rahmen des letzten Treffens am 21.11.2018 beim Gastgeber KPMG in Düsseldorf, war es Ziel, die im bereits letzten Arbeitstreffen priorisierten Themenfelder zur Integration von Risikomanagement und Controlling weiter zu vertiefen. Der Vormittag beschäftigte sich dabei mit der Zukunft von Controlling und Risikomanagement. Zunächst gab Lyth Al-Khazrage (KPMG AG WPG) einen Einblick, welche Möglichkeiten neue Technologien und Verfahren, wie z. B. Künstliche

Intelligenz, eröffnen und wie damit z. B. kurzfristige Risikoentwicklungen besser gemanagt werden können. Darauf aufbauend verdeutlichte Tobias Flath (PwC GmbH WPG) wie Predictive Analytics den Planungsprozess im Unternehmen effektiver und effizienter gestalten kann und der Controller mittels der dabei neu gewonnenen Einblicke zu einem starken Business Partner wird.

Auch der Nachmittag bot Möglichkeiten für einen regen Austausch rund um das Thema Controlling und Risikomanagement. Dabei stand zunächst die Verbindung zwischen Risikomanagement, Controlling und Rating im Fokus. Prof. Dr. Werner Gleißner (FutureValue Group AG & Bundesverband der Ratinganalysten e.V.) betonte in seinem Vortrag, dass ein umfassendes Risikomanagementsystem nur in der Lage ist, bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig



zu erkennen, wenn es eng mit dem Controlling verzahnt ist und Risiken aggregiert betrachtet werden sowie der Einbezug einer Insolvenz-wahrscheinlichkeit Berücksichtigung findet. Zum Abschluss teilten Jakob Pflüger und Thomas Dubler (OWM Management AG) ihre Erfahrungen aus der Praxis mit der Einführung eines Risikomanagementsystems. //

Bei Fragen und Anregungen zum Facharbeitskreis „Risikomanagement und Controlling“ stehen Ihnen Tobias Flath (tobias.flath@pwc.com) und Karsten Findeis (KFindeis@nordex-online.com) gerne zur Verfügung.

Get Ready to
Manage Risks!



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Am 3. April 2019 Start des Weiterbildungsprogramms der RMA
und der Universität Würzburg

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

**10-tägiger Risikomanagementkurs
von Experten in Theorie und Praxis**

Mehr Infos und Anmeldung unter:
www.rma-ev.org/erm www.fzrm.uni-wuerzburg.de/erm



www.rma-ev.org

RMA Marketplace



Sie suchen ...

Sie bieten ...

**Dienstleistungen & Softwarelösungen
zum Thema Risikomanagement / GRC**

Wir bringen Sie zusammen:
www.rma-ev.org/marketplace

Was Risikomanager und Controller über Rating wissen müssen



Prof. Dr. Werner Gleißner,
Mitglied des BdRA-Präsidiiums

Liebe Leserinnen und Leser,

Der Bundesverband der Ratinganalysten (BdRA) und die Risk Management Association (RMA) arbeiten daran, die Kooperation der Verbände erheblich auszuweiten. Dies ist aus fachlicher Hinsicht sehr begrüßenswert, weil das Thema Rating auch für Risikomanager von grundsätzlicher Bedeutung ist (und übrigens auch für Controller). Die wichtigsten Gründe sind die folgenden:

1. Die durch eine Ratingnote ausdrückbare Insolvenzwahrscheinlichkeit erfasst den „Grad der Bestandsgefährdung“ eines Unternehmens (siehe die entsprechenden gesetzlichen Anforderungen in §91 Abs. 2 AktG und die Erläuterung bei Gleißner: „Insolvenzrisiko: Top-Kennzahl für Controlling, Balanced Scorecard und Risikomanagement“, in: Controller Magazin, Heft 4/2018, S. 10-15).
2. Eine planungs- und risikokonsistente Prognose des zukünftigen Ratings ist erforderlich, um die zukünftig zu erwartenden Fremdkapitalkosten adäquat einzuschätzen (wie es auch die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung, GoP, fordern).

3. Das „Ratingänderungsrisiko“, das selbst wieder von den unsicheren zukünftigen Cashflows des Unternehmens abhängt, ist im Rahmen der Risikoanalyse durch das Risikomanagement zu betrachten (und beeinflusst seinerseits die zukünftigen Finanzierungskosten und damit letztlich das Ertragsrisiko).
4. Aus Risikoanalyse und Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation) lässt sich die Wahrscheinlichkeit ableiten, dass Mindestanforderungen an das Rating verletzt werden und es so zu einer „bestandsgefährdenden Entwicklung“ (im Sinne §91 Abs. 2 AktG) kommt, was jedes Risikomanagementsystem analysieren muss.
5. Die durch das Rating ausgedrückte Insolvenzwahrscheinlichkeit ist ein wesentlicher aber oft übersehener (und risikoabhängiger) Werttreiber, der langfristig quasi wie eine „negative Wachstumsrate“ wirkt (und damit in einem wertorientierten Controlling Berücksichtigung finden sollte).

Um alle hier angesprochenen Sachverhalte adäquat zu berücksichtigen, benötigt man ganz offensichtlich als Risikomanager oder Controller Rating-Know-how, d.h. man muss in der Lage sein, ein Unternehmen aus Perspektive eines Gläubigers zu beurteilen, um z.B. die Insolvenzwahrscheinlichkeit abzuleiten (unter Nutzung hierfür geeigneter Methoden). Rating und Risiko sind, wie obige Erläuterungen zeigen, dabei interdependent. Es ist noch immer ein großes Problem, dass die „Disziplinen“ Controlling/Unternehmensplanung, Rating, Risikomanagement und Unternehmensbewertung (wertorientierte Steuerung) weitgehend unabhängig voneinander agieren. Ein Blick über den Tellerrand ist notwendig, um ein Unternehmen insgesamt adäquat einschätzen

und unternehmerische Entscheidungen vorbereiten zu können. Ein tieferes Verständnis von Rating und Insolvenzwahrscheinlichkeit bei Risikomanagern, Controllern (und Unternehmensbewertern) ist notwendig – und hier kann die Zusammenarbeit der genannten Verbände weiterhelfen. Wie zentral das Thema Rating auch aus der Sicht der Praxis von Unternehmen ist, zeigt ein einfaches Beispiel: Gerade mittelständische Unternehmen sehen die Existenzsicherung als ihr wesentliches Ziel. Und die Kennzahl Insolvenzwahrscheinlichkeit (Rating) drückt genau aus, inwieweit dieses Ziel zum jetzigen Zeitpunkt erreichbar erscheint. Eine betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerung ist nur unter Beachtung von Rating und Insolvenzwahrscheinlichkeit sinnvoll möglich (wobei z.B. schon bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen deren Implikationen für das zukünftige Rating mit zu betrachten sind).

Ihr Prof. Dr. Werner Gleißner

Impressum

BdRA-Geschäftsstelle:
 Bundesverband der Ratinganalysten e.V.
 Kurfürstendamm 136 – 10711 Berlin
 Tel.: +49 (0)30 2000425 69
 Fax: +49 (0)30 2000425 9969
 E-Mail: info@bdra.de | Web: www.bdra.de

Geschäftsführer:
 Holger Becker | becker@bdra.de

www.bdra.de

Unternehmensfinanzierung

Zunehmende Bankenregulierung und digitale Transformation erfordern aktive Finanzkommunikation

Andreas Beitzen, Head of Business Development SME & MidCaps Region DACH, Euler Hermes Rating GmbH, Hamburg

Die Stimmung auf dem Kreditmarkt ist für Unternehmen ungebrochen gut. Nach einer aktuellen Umfrage des Bundesverbandes der deutschen Industrie e.V. (BDI) ist der Anteil der Unternehmen, welche den Kreditzugang als schwierig einstufen, zuletzt weiter gesunken und liegt aktuell bei 12,5%. Über die Hälfte der Unternehmen bezeichnet den derzeitigen Kreditzugang sogar als leicht. Trotz steigender Bedeutung von Kapitalmarkt(-nahen) Produkten, wie z. B. Corporate Bonds und Schuldscheindarlehen und einem zunehmenden Angebot digitaler Alternativen wie Finanzierungs-, Crowdfunding sowie Vertriebsplattformen, stellen Bankkredite neben der Innenfinanzierung in Deutschland und Europa nach wie vor die dominanten Finanzierungsquellen dar.

Finanzierungsumfeld der Unternehmen in strukturellem Wandel

Kern einer jeden Kreditentscheidung und Konditionengestaltung bildet dabei seit Umsetzung von Basel II das bankinterne Rating eines Unternehmens. Die Ratingsysteme basieren in der Regel auf vergangenheitsbezogenen Datenstrukturen sowie statistischen Rechenverfahren, die aus der Portfoliohistorie der jeweiligen Bank validiert werden. Entsprechend ist es wenig verwunderlich, dass sich aktuell aufgrund der langjährig guten konjunkturellen Lage die bankinternen Ratingnoten über alle Wirtschaftszweige hinweg verbessert haben. Lediglich rund 9% der Unternehmen in Deutschland verzeichneten gemäß der Umfrage des BDI eine Ratingverschlechterung. Dieser kumulative Effekt der Entwicklung von Konjunktur- und Ratingnoten unterstützt bei der Erklärung des

nachhaltig positiven Finanzierungsklimas der Banken. Jedoch ist der „Klimawandel“ im Firmenkundengeschäft der Banken absehbar. Die Zweifel daran, dass bei einer Konjunkturertrübung die im als overbanked geltenden Deutschland historisch niedrigen Kreditmargen die tatsächlichen Risikokosten decken, mehren sich. Darüber hinaus sind die steigende Regulierung, der anhaltende Niedrigzins sowie die Digitalisierung nachhaltige Veränderungstreiber des strukturellen Wandels.

Transformation des Bankensektors erfordert Umdenken in der Unternehmensfinanzierung

Die Veränderungen im Bankensektor sind bereits seit Längerem zu beobachten. Notwendig wird dieser Anpassungsprozess der Banken u. a. durch das anhaltende Niedrigzinsumfeld, welches das klassische Geschäftsmodell (Fristentransformation) unter Druck gebracht hat und zudem die erhöhten Anforderungen aus Basel III, welche die Kreditvergabe perspektivisch limitieren und verteuern.

Nach der Umsetzung von Basel III und im Rahmen der Eigenkapitalrichtlinie CRD IV (Capital Requirements Directive) sowie CRR (Capital Requirements Regulation) ist durch die im November 2016 veröffentlichten Gesetzesentwürfe zu CRD V und CRR II (Basel IV) eine weitere Kreditverknappung insbesondere für mittlere Bonitäten zu erwarten. Dies sowohl durch weiter steigende Anforderungen an Volumen und Qualität des durch die Banken für ihre Risikopositionen zu hinterlegenden Eigenkapitals, als auch durch die Einführung einer Obergrenze für

die langfristige Verschuldungsquote NSFR (Net Stable Funding Ratio), die von den Banken eine stärkere Fristenkongruenz bei der Refinanzierung einfordert.

Erschwerend kommt hinzu, dass der Vertriebsmarkt, der mit der Wirtschaftskrise 2008 weitgehend zum Erliegen kam, als Ventil zur Senkung der RWA's (Risk Weighted Assets) in den Bankbilanzen nicht mehr im notwendigen Maß zur Verfügung steht. Zwar versucht die EU-Kommission, mit dem Aktionsplan zur Schaffung der Kapitalmarktunion einen neuen Qualitätsstandard für einfache, transparente und standardisierte Portfolio-Verbriefungen (Simple, Transparent and Standardized (STS) Securitisation) zu etablieren, ob bzw. wie schnell das Vertrauen der Investoren in den Vertriebsmarkt jedoch zurückgewonnen werden kann, bleibt abzuwarten.

Durch die sich abzeichnende restriktivere Kreditvergabe erodiert perspektivisch das Hausbankenprinzip und alternative Finanzierungsquellen müssen von Unternehmen erschlossen werden.

Digitale Angebote und institutionelle Investoren bieten attraktive Finanzierungsalternativen

Mit der zunehmenden Digitalisierung des Finanzwesens durch Vernetzung über API's (Application Programming Interface) treten mit Finanzierungsplattformen Fremdkapitalanbieter auf den Markt, die entweder in Partnerschaft mit einer Bank oder mit eigener Bafin-Lizenz einerseits die Auswahl von potentiellen Finanzie-

rungspartnern für die Unternehmen erhöhen, andererseits damit aber auch zu einer höheren Komplexität der Finanzierungslandschaft führen. Darüber hinaus treten Fremdkapitalanbieter wie Debt Funds neu bzw. mit geänderten Geschäftsmodellen auf den Markt, die zunehmend auch im Corporate Bereich bilaterale Finanzierungen anbieten. Institutionelle Investoren wie Versicherungen, Stiftungen, Family-Offices und Pensionskassen engagieren sich auf der Suche nach risikoadäquaten Anlagemöglichkeiten auf dem Fremdfinanzierungsmarkt mit Unternehmen guter Bonität im Investment-grade- und Cross-over-Bereich, wobei sie sowohl in Schuldscheindarlehen als auch Corporate Bonds und Debt Funds investieren und über Plattformen im Direct Lending aktiv werden.

Investitionen in Digitalisierung verändern Bilanzstruktur von Unternehmen

Aus der strukturellen Änderung auf Seiten der Finanzierungsanbieter ergeben sich deutlich gestiegene Anforderungen an die Finanzkommunikation der Unternehmen. Doch auch die geänderten Finanzierungsbedarfe der Unternehmen selbst erfordern einen Wandel zur proaktiven Finanzkommunikation. Durch deutlich steigende Investitionen in immaterielle Wirtschaftsgüter wie F&E, Digitalisierung und Robotik, Anpassungen an internationale Rechnungslegungsstandards, IT-Investitionen mit hohem, auch langfristigen Finanzierungsbedarf kommt wegen der schwierigen Bewertbarkeit dieser immateriellen Assets dem klassischen Asset-Based-Lending eine zunehmend geringere Rolle zu, während die Cash-flow-basierte Finanzierung mit einem deutlicheren Fokus auf die langfristige Unternehmensbonität in den Vordergrund tritt. In Folge sind tendenziell schlechtere Bankenratings bei innovativen und Unternehmen in der Transformation zu erwarten, da der vergangenheitsbezogene Ansatz der Bankenratings die bereits erfolgswirksamen Effekte der F&E-Aufwendungen stärker gewichtet als deren positives Potential für die zukünftige Unternehmensentwicklung.

Steigende Transparenzanforderungen an Unternehmen

Für Fremdkapitalgeber stellt die Bonität eines Unternehmens das zentrale Kriterium für die Finanzierungsbereitschaft und die Finanzierungsbedingungen dar. Während die Finanzkommunikation der Unternehmen mit klassischen Hausbankfinanzierungen in der Vergangenheit eher von Passivität geprägt war, stellen die zunehmenden Transparenzanforderungen durch die Regulatorik sowie ein durch neue Finanzierungsanbieter und -instrumente komplexeres Finanzierungsumfeld die Unternehmen vor deutlich höhere Anforderungen.

Hinzu kommt, dass sich die Art und Weise der Bonitätsanalyse der einzelnen Fremdkapitalanbieter signifikant unterscheidet. Neben den internen Bankratings und eigenem Research finden zunehmend auch algorithmusbasierte und mit künstlicher Intelligenz gestützte Big-Data-Analytics-Systeme Anwendung, deren Parameter für den fremdkapital-suchenden Unternehmer nicht transparent sind. In einer zunehmend digitalen Unternehmensumwelt drohen Reputationsschäden für Unternehmen, wenn fehlerhafte Bonitätseinschätzungen über Auskunftfeien und Internetplattformen in Umlauf kommen und eine Eigendynamik entwickeln.

Eigenes Kreditrisiko steuern und neue Finanzierungschancen nutzen

Vor dem Hintergrund der hohen Veränderungsdynamik auf den Finanzmärkten sind Unternehmen daher jetzt gut beraten, ihre Finanzkommunikation zu professionalisieren und gegenüber ihren Finanzierungspartnern proaktiv zu agieren. Wichtig ist dabei, dass die Unternehmen die Ratingparameter ihrer Fremdkapitalgeber kennen und ein vollständiges, den tatsächlichen Unternehmensverhältnissen entsprechendes Bild vermitteln. Das Rating sollte sich nicht nur auf die Vergangenheit beziehen, sondern auch die zukünftige Unternehmensentwicklung nachvollziehbar

berücksichtigen. Gerade bei der Würdigung getätigter und geplanter Zukunfts- bzw. Digitalisierungsinvestitionen ergibt sich bei der Bewertung der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells im Transformationsprozess meist ein deutlich positiveres Bild, als die statisch ermittelten Finanzkennzahlen der bank-internen Ratingsysteme ergeben.

Damit Unternehmen von den Veränderungen in ihrer Finanzierungsumwelt durch eine zukunftsgerichtete Analyse profitieren können, entwickelt Euler Hermes Rating in Zusammenarbeit mit Moody's Investors Service Lösungen, die sich an den Bedürfnissen der mittelständischen Unternehmen und Investoren orientieren. Dabei wurde unter anderem eine transparente Ratingmethode speziell für mittelständische Unternehmen konzipiert, welche die Bonitätseinschätzung nach internationalem Standard vergleichbar macht. Damit setzt Euler Hermes im Mittelstandsrating neue Maßstäbe, da erstmals die Asset-Klasse „Mittelstand“ trotz ihrer hohen Granularität im Rating-Benchmark zu den internationalen Ratingagenturen vergleichbar und damit als Anlageklasse für internationale und institutionelle Investoren attraktiv wird. Neben dem Vorteil der Erschließung neuer Finanzierungsquellen können mittelständische Unternehmen den Ratingbericht zudem zur professionellen Finanzkommunikation nutzen, um in Zeiten der Digitalisierung und Transformation bei ihren traditionellen Geschäfts- und Finanzierungspartnern nachhaltiges Vertrauen zu stärken. ■



Andreas Beitzel
www.eulerhermes-rating.com



WENN AUS BBB CHANCEN WERDEN DIE GLOBALE RATINGSKALA JETZT AUCH FÜR DEN MITTELSTAND

TRIBRating positioniert mittelständische Unternehmen auf der gesamten globalen Ratingskala von AAA bis D.

Für weitere Informationen: www.tribrating.com



Internationaler
Controller Verein



Bereiten Sie sich mit dem ICV auf Ihre Zukunft vor!

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

der Hype um die digitale Transformation mit überzogener Technologiegläubigkeit ist vorüber. Er ist einer realistischen Erwartungshaltung und konkreten Umsetzungsprojekten gewichen. Der 44. Congress der Controller, Europas führende Controlling-Tagung, wird am 13./14. Mai in München konkrete Beispiele der digitalen Transformation in internationalen Top-Unternehmen zeigen. Das Organisationsteam des Internationalen Controller Vereins (ICV) hat erneut ein hervorragendes Programm vorgelegt. Ich danke allen, die daran mit großem Engagement mitgearbeitet haben!

Wir können uns auf eine Keynote von Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer, stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung, Robert Bosch GmbH, freuen. Ebenso hohe Erwartungen setzen wir in die Vorträge von Mario Rossi, CFO, Swisscom AG; Mag. Viktor Sigl, MBA, Vorstandsmitglied, CFO, KTM AG; Rouven Morato, Senior Vice President, Head of Enterprise Analytics, SAP SE; Christoph Hammer, CFO, SBB AG; sowie von Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest, Präsident, ifo Institut – Leibniz Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München.

Nach der Keynote folgt eine Neuerung am Congress. Erstmals gibt es im Plenum eine Podiumsdiskussion in der Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer, Dr. Richard Lutz, Vorstandsvorsitzender Deutsche Bahn AG und Mitglied des ICV-Kuratoriums, und ich unter der Moderation von meinem ICV-Vorstandskollegen Dr. Klaus Eiselmayer, Vorstand der CA controller akademie, diskutieren. Wir freuen uns auf dieses neue Format und sind gespannt, wie unsere Gäste es aufnehmen werden.

Dr. Richard Lutz weist in seinem Grußwort zum Congress auf einen „umfassenden und spannenden Transformationsprozess“ hin, der vor uns allen liegt. „Rolle und Selbstverständnis, Prozesse und Instrumente und nicht zuletzt fachliche und persönliche Anforderungen werden durch Digitalisierung und neue Aspekte wie etwa Advanced Analytics, Big Data und Automatisierung beeinflusst“, schreibt er.

Geballtes Wissen bieten wir in drei parallelen Themenzentren an. Diese sind mit „Digitalisierung in der Praxis nach dem Hype“ (simultan übersetzt ins Englische), mit „Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum“ und mit „Herausforderungen in der sich verändernden Arbeitswelt“ überschrieben. Und sicher wird auch der frisch

Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- ICV-Controlling-Nachwuchspreis
- Jahresrückblick 2018
- CAB 2018 in Erfolgsspur
- AK West III Jubiläum

Top-Events

- Gesundheitstagung Schweiz – GTS 2019, 28. März 2019, Zürich
- ICV-Mitgliederversammlung, 12. Mai 2019, München
- 44. Congress der Controller, 13./14. Mai 2019, München
- Katalanischer Kongress, 6./7. Juni 2019, Barcelona

ICV-Geschäftsstelle

Infos und Anmeldung:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20

www.icv-controlling.com > Events

gekürte Preisträger des „ICV Controlling Excellence Award 2019“ Beispielhaftes darlegen. Ich wünsche unserer Jury unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, viele exzellente Bewerbungen (bis 31. Januar möglich) und die Qual der Wahl!

Wir haben 2019 das Congress-Motto „Prepare for your Future“ gewählt. Weil heute noch niemand weiß, wie unsere Zukunft genau aussehen wird, sind Inspiration, Austausch von Erfahrungen und Meinungen, Networking und Knowhow-Transfer wichtiger denn je. Kommen Sie also zur ICV-Flaggschiffveranstaltung, sichern Sie sich Ihren Informationsvorsprung, nutzen Sie die vielfältigen Gelegenheiten zum Austausch, bereiten Sie sich mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) auf Ihre Zukunft vor! ■

Prof. Dr. Heimo Losbichler, Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV)

Europas führender Controlling-Congress am 13./14. Mai in München

Der Internationale Controller Verein (ICV) hat das Programm zu Europas größter Controlling-Fachtagung 2019 veröffentlicht. Der 44. Congress der Controller steht am 13. – 14. Mai in München unter dem Titel „Prepare for your Future – Ideen. Lernen. Netzwerken.“

In seinem Grußwort bezeichnet Dr. Richard Lutz, CEO Deutsche Bahn AG, stv. Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, das Congress-Motto 2019 als „treffend“. Vor uns liege ein von der Digitalisierung getriebener, umfassender und spannender Transformationsprozess. Es sei wichtig, die „Schwarmintelligenz“ unseres Berufsstands zu

toriums des ICV, den ICV-Controlling Excellence Award 2019.

Nach dem Mittag wird der Congress in parallelen Themenzentren fortgesetzt. Das von Matthias von Daacke, Blanco GmbH + Co KG, Stv. Vorstandsvorsitzender ICV, moderierte Themenzentrum A widmet sich der „Digitalisierung in der Praxis nach dem Hype“. Referenten sind Stefan Küppers, CFO/Geschäftsführender Direktor der DOSENBACH-OCHSNER AG, Dietikon (Deichmann Group), Dipl.-Ing. Helmut Hotter, Director Controlling, A1 Telekom Austria AG, Wien, und ein weiterer Experte.

der Uni Tübingen. Den ersten Congress-Tag schließen eine Happy Hour im Ausstellerbereich und der „Controllers Biergarten“ ab.

Am 14. Mai wird der Congress mit dem Vortrag „Die deutsche Wirtschaft – aktuelle Lage und wirtschaftspolitischer Handlungsbedarf“ von Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest, Präsident, ifo Institut – Leibniz Institut für Wirtschaftsfor-schung an der Universität München e.V., Mün-chen, fortgesetzt. Danach sprechen im Plenum Mag. Viktor Sigl, MBA, Vorstandsmitglied, CFO, KTM AG, Mattighofen („Aktuelle Herausforde-rungen an den Finanzvorstand und das Control-ling im Wachstums- und Rennsportumfeld“), Rouven Morato, Senior Vice President, Head of Enterprise Analytics, SAP SE, Walldorf („Das Fundament für Best in Class Analytics ist der Wegbereiter für Intelligent Enterprises“), Chris-toph Hammer, Chief Financial Officer, SBB AG, Bern/Schweiz („Mit Ambition in die Zukunft – Transformation des Performance Management der SBB“), Martina Sandrock, CEO und Grönde-rin „Connect & Innovate“, Hamburg, und Prof. Gernot Schulz, langjähriger Berliner Philharmo-niker und Dirigent, Berlin („Controlling und Diri-gieren“). Den 44. Congress der Controller beschließt dann Prof. Dr. Heimo Losbichler.



600 Teilnehmende erwartet der gastgebende Internationale Controller Verein (ICV) zum 44. Congress der Controller.

nutzen, sich durch externe Impulse inspirieren zu lassen und sich über eigene Erfahrungen und Entwicklungen auszutauschen. „Genau dafür stehen der ICV und unser jährliches ‚Netzwerk-Treffen‘, der Controller-Congress.“

Zur Eröffnung spricht Prof. Dr. Stefan Asenkerschauber, stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung, Robert Bosch GmbH, Stuttgart, die Keynote. Auf dem Podium diskutieren anschließend mit Prof. Dr. Stefan Asenkerschauber der ICV-Vorsitzende Prof. Dr. Heimo Losbichler und Dr. Richard Lutz.

Es folgen Vorträge von Mario Rossi, CFO, Swisscom AG, Bern, „Finanzielle Führung in gesättigten Märkten“, und Lutz Scharpe, CFO, Vapiano SE, Köln, „Vapiano – our road to success“. Danach verleiht Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Direktor Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Vorsitzender des Kura-

Themenzentrum B, „Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum“, moderiert Prof. Dr. Uwe M. Seidel, Hochschule Regensburg, Leiter ICV-Arbeitskreis Süd I. Hier sind Philipp Moecke, Leiter Valuation Services, FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen, Dr. Edgar Lehmann, Head Accounting & Controlling, Alpiq AG, Olten, Schweiz, und Johannes Wild, Head of Controlling Industrial Safety, SICK AG, Waldkirch, sowie Berthold Ketterer, Senior Vice President Industrial Safety, SICK AG, Waldkirch, die Referenten.

Im Themenzentrum C, „Herausforderungen in der sich verändernden Arbeitswelt“, das Jens Ropers, CA controller akademie, Wörthsee, moderiert, referieren Dr. Matthias Wiersich, Produkt- und Marktcontroller, TeamBank AG, Nürnberg, Steffen Vierkorn, Geschäftsführer, QUNIS GmbH, Neubeuern, und Dr. med. Jan Vagedes M.A., wissenschaftlicher Leiter des ARCIM Insti-tute, Filderstadt, wissenschaftlicher Mitarbeiter

Der große Münchner Congress wird auch 2019 im Plenum live ins Englische übersetzt, ebenso das Themenzentrum A. Damit steht der Congress auch nicht-deutschsprachigen Interessenten offen. Ein bewährtes Angebot für Young Professionals wird ebenfalls wieder gemacht: das Speed-Coaching mit Katrin und Lothar Kuhls, Hamburg. Dabei können 30 Minuten lang konkrete berufliche Themen erörtert werden. Anmeldungen zum Congress sind bereits möglich, bis zum 8. März 2019 gewährt der ICV einen Frühbucher-Rabatt von 50 EUR. ■

Save the Date: Mitglieder-versammlung 2019

Am Vorabend des 44. Congress der Controller findet am 12. Mai in München die ICV-Mitgliederversammlung 2019 statt. Bitte den Termin vormerken!

Gero Hippke ist ICV Controlling-Nachwuchspreisträger 2018



Gero Hippke von der WHU Otto Beisheim School of Management ist Preisträger des ICV Controlling-Nachwuchspreises 2018. Mit seiner Arbeit „Business Intelligence bei Bayer: Verbesserung der Entscheidungsfindung im Management und Stärkung des Controllings“ überzeugte er die Jury des Internationalen Controller Vereins (ICV), die aus 14 eingereichten Abschlussarbeiten aus allen Ländern der D-A-CH-Region auswählen konnte. Der mit 4.050 Euro dotierte, von Haufe Verlag und Haufe Akademie gesponserte Preis würdigt exzellente Nachwuchsarbeiten im Controlling mit dem Ziel, den akademischen Controllernachwuchs zu fördern sowie innovative und praktikable Ideen von der Hochschule in die Controllingpraxis zu transferieren und somit einer breiten Controllerschaft zugänglich zu machen.

Verliehen wurde der ICV Controlling-Nachwuchspreis in diesem Jahr im Rahmen der „Controlling Competence Stuttgart – CCS 2018“ am 22. November, ICV-Herbsttagung Süd. Einleitend zur Preisverleihung übernahm Dr. Walter Schmidt, Executive Adviser des ICV-Vorstands und Jury-Mitglied, die Laudatio. Er berichtete von einer großen Bandbreite der eingereichten Arbeiten – von klassischen Controlling-Instrumenten wie der Kostenrechnung und der Budgetierung über das Risikomanagement und Nachhaltigkeitscontrolling bis zu Rollenmodellen im Controlling. Auch die einreichenden Institutionen bilden die gesamte Bandbreite des Hochschulspektrums ab. „Das spricht für eine breite Akzeptanz des Preises in der Hochschullandschaft“, schlussfolgerte Dr. Walter Schmidt, der auch auf die Kriterien für die Preisvergabe hinwies. Dazu gehören praktische Relevanz, direkte Umsetzbarkeit, aber auch der Innovati-

onsgrad des vorgestellten Konzepts. Unabhängig sei dabei immer die Konformität der Arbeiten bzw. ihre kritische Diskussion zu den Grundsatzpositionen des ICV.

Als Finalisten stellte Dr. Walter Schmidt drei Bewerber vor:

3. Platz: Dominik Große von der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Titel seiner Masterarbeit: „Stochastische Szenarioplanung als risiko-orientierte Planungsmethode des Controllings – Potenziale und Herausforderungen“. Betreut wurde er von Prof. Dr. Dr. (habil.) Wolfgang Becker. Den Fokus hat Dominik Große auf eine Planungsmethode gelegt, die der zunehmenden Unsicherheit gezielt Rechnung tragen kann. Mit den stochastischen Szenarioplanungen werden statistisch bewertete Risiken in den Planungsprozess integriert und die Zukunft durch einen risikoadjustierten Entwicklungskorridor illustriert. Dr. Walter Schmidt würdigte die Arbeit von Große mit einem Zitat des griechischen Politikers und Feldherrn Perikles: „Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusagen, sondern darauf, auf die Zukunft vorbereitet zu sein“ – „und dazu leistet Ihre Masterarbeit einen wertvollen Beitrag!“, lobte Dr. Schmidt den Drittplatzierten.

Jury-Mitglied Ute Schröder von den Controlling-Benchmark-Zirkeln, stellte anschließend die weiteren Platzierten und den Sieger vor:

2. Platz: Kathrin Hermann von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart. Titel ihrer Bachelorarbeit: „Concept of the Application of Digitalization Tools in the Finance Function – using the example of Robotic Process Automation at MANN + HUMMEL Group“. Betreut wurde Kathrin Hermann von Prof. Dr. Roman Stoi. Die „Robotic Process Automation“ (RPA) wird in allen Finanzfunktionen Einzug halten, so der Tenor der Arbeit, in deren Rahmen sie nicht nur Nutzen und Möglichkeiten dieser Entwicklung analysiert, sondern sich auch mit der Fragestellung auseinandersetzt, welche Hindernisse es zu überwinden gilt und inwiefern sich das Rollenbild des Controllers dafür verändern muss – hin zum IT-Architekten und Data-Scientist. „Kathrin Hermann setzt sich nicht nur mit einem

hochaktuellen und spannenden Thema auseinander. Sie wagt auch den ersten Schritt in die Praxis. Darum geht es uns auch im ICV: Theorie und Praxis, Fachwissen und Fachkönnen zueinander zu bringen. Deshalb gratulieren wir Ihnen besonders zu Ihrer vorgelegten Bachelorarbeit und freuen uns schon auf Ihre Masterarbeit“, gab Schröder der Zweitplatzierten im Rahmen der Preisverleihung mit auf den Weg.

Sieger des ICV Controlling-Nachwuchspreises 2018 ist Gero Hippke von der WHU – Otto Beisheim School of Management. Betreut wurde er von Prof. Dr. Utz Schäffer. Der Titel seiner Arbeit lautet „Business Intelligence bei Bayer: Verbesserung der Entscheidungsfindung im Management und Stärkung des Controllings“. Ute Schröder betonte, dass es Gero Hippke gelungen sei, die Kernthemen und steuerungsrelevanten Bereiche im Controlling abzudecken: Informationen bereitstellen und Forecasting mit dem Ziel, noch bessere Entscheidungen zu treffen. Der Preisträger habe diesen Prozess der automatisierten Business Intelligence Lösung am Beispiel der Bayer AG dargelegt. Dabei gehen die Prinzipien einer solchen „Agile BI“ über den Bereich der Software hinaus mit dem Ziel, generell operative und organisatorische Agilität zu erreichen, um flexibel, effizient und schnell im Markt agieren zu können. „Das Thema ist aktuell, interessant und in zahlreichen Unternehmen derzeit ein brandheißes Thema“, fasst Ute Schröder zusammen, und: „Die Herausforderungen und wichtigen Schritte bei der Einführung von agilen BI-Systemen und -Tools hat Herr Hippke gut veranschaulicht, von der Konsolidierung über die IT-Systeme bis hin zum Cultural Management.“ ■

Auch 2019 wird der ICV Controlling-Nachwuchspreis verliehen. Prämiiert werden Masterarbeiten oder herausragende Bachelorarbeiten, die sowohl Controlling-Innovationen als auch klassische Controlling-Themen in der Anwendung thematisieren. Details und Ausschreibungsunterlagen finden Interessenten auf der Webseite des ICV unter Verein > Awards.

Ein erfolgreiches Jahr 2018 im Rückblick

Januar: Dr. Adrianna Lewandowska (Poznan) wird als strategischer ICV Executive Advisor, Poland berufen.



Ab **1. Januar** folgt Markus Steiner als ICV-Regionaldelegierter Schweiz auf Siegfried Hampl.

Januar: Roland Berger und ICV stellen die Ergebnisse des „9. Operations-Effizienz-Radar 2018“ vor. ICV-Vorsitzender und Mitautor der Studie, Prof. Dr. Heimo Losbichler: „Das Controlling rückt stärker in den Fokus und das Thema Produktionseffizienz wird heuer über allem stehen.“

März: Im Controller Magazin legt der ICV-Vorstand in einem Interview „Quo Vadis Controlling“ dar, wie er die Zukunft des Controllerberufs sieht, was das für die Entwicklung des ICV bedeutet und wie er diesen maßgeblichen Controlling-Verband im deutschsprachigen Raum in die Zukunft führen will.

März: Der neue Dream-Car-Bericht der ICV-Ideenwerkstatt zum Thema „Digitale Geschäftsmodellinnovationen – Controlling in der digitalen Transformation“ steht auf der ICV-Website zum kostenlosen Download bereit.



Februar: Seit Jahresbeginn heißt der ICV weitere Unternehmen als Firmenmitglieder willkommen: SICK AG, Information GmbH, Blackline Systems GmbH, Woodmark Consulting AG, cosnova GmbH, Eppendorf AG, Eissmann Automotive Deutschland GmbH.

Am **13. März** findet in Shanghai gemeinsam mit der AHK Shanghai ein Treffen zum Thema „Risk Management & Controlling“ statt. Am **22. März** führt in Taicang ein Workshop „Project Controlling in Practice“ Interessenten zusammen.

Der gastgebende ICV stellt zum 43. Congress der Controller (**23./24. April**) mit einer CongressApp alle wichtigen Informationen für das Controlling-Highlight 2018 bereit.

Die 17. Adriatic Controlling Conference – ACC Slovenia 2018 ist am **19./20. April** in Thermana Lasko mit 120 Teilnehmern erfolgreich.

April: Namhafte Unternehmen haben eine ICV-Firmenmitgliedschaft gestartet: Robert Bosch France SAS, CMGPR Deutschland GmbH/Weber Shandwick Deutschland, TRI-FINANCE GmbH, Erne Fitings GmbH, Horsch Maschinen GmbH, CCC Group (Polen), Doppelmayr Seilbahnen GmbH.

Zur VIII. Internationalen Controlling-Tagung begrüßt der Vorsitzende der russischen Controllervereinigung, Prof. Dr. Sergey Falko, am **18./19. Mai** in Nizhni Novgorod internationale Gäste, auch aus dem ICV.

April: Emotionaler Höhepunkt der ICV-Mitgliederversammlung ist die Information zum Wechsel an der Vereinsspitze. Als neuer Vorstandsvorsitzender folgt Prof. Dr. Heimo Losbichler auf Siegfried Gänßlen, neuer Stellvertreter ist Matthias von Daacke.



Januar

11. Januar: Premiere in der jungen ICV-Kooperation mit der Hochschule Ostwestfalen-Lippe (OWL). Studierende präsentierten ihre Semesterarbeiten vor Publikum, u.a. aus dem ICV-Arbeitskreis Westfalen, als Abschluss im Modul Projektmanagement von Prof. Dr. Christian Faupel.

Am **12. Januar** berät der Vorstand Ziele und Budget für das neue Jahr. Am **13. Januar** führen ICV-Vorstand und -Kuratorium bei ihrem gemeinsamen Treffen konstruktiv-lebhafte Diskussionen unter dem Arbeitstitel „ICV 4.0“.



Februar: Neustart des AK Rhein-Main am **2. Februar**. Als AK-Leiter werden Thorsten Balzer, als sein Stellvertreter Jörg Kaszubowski gewählt.

Februar

Zum zweiten Mal veranstaltet die „Wirtschaftszeitung“ der „Mittelbayerischen Zeitung“ in Kooperation mit dem ICV in Regensburg ein sehr erfolgreiches „Controlling-Forum“. Thema am **22. März:** „Green Controlling“.

Ende März: Drei Bewerber sind für den „ICV Controlling Excellence Award 2018“ nominiert: Brau Union Österreich AG, Linz; Robert Bosch GmbH, Division Powertrain Solutions (Diesel Systems), Stuttgart; Verband der Ersatzkassen e.V. (vdek), Berlin.

Am **28. Februar** erscheint die „Controlling e-News“ im neuen Layout. Vor allem das nun responsive Design sorgt für Lesekomfort auf Desktop, Notebook, Tablet und Smartphone.



März

März: Nach 17 Jahren haben Dr. Herwig R. Friedag und Dr. Walter Schmidt die Organisationsleitung der ICV-Fachtagung „Controlling Innovation Berlin – CIB“ übergeben. Im „Controller Magazin“ erscheint dazu ein Interview.

Mit dem Digital Board-Room in der SAP-Zentrale Walldorf hat das ICV-Vorstandstreffen am **28. März** einen besonderen Tagungsort.

April

Europas größte Controlling-Fachtagung, der 43. Congress der Controller, wird am **23. April** in München mit rund 550 Gästen eröffnet.



April: Der „ICV Controlling Excellence Award 2018“ geht an die Robert Bosch GmbH, Division Powertrain Solutions (Diesel Systems), Stuttgart, für die Lösung: „Big-Data-basierter Ansatz zur Optimierung des Net Working Capital bei Bosch Powertrain Solutions“.

Im April: RMA und ICV veröffentlichen die gemeinsame Schrift „Vernetzung von Risikomanagement und Controlling“.

Mai: Die aus der Ende Mai in Kraft tretenden DSGVO erwachsenden Aufgaben bearbeitet der ICV intensiv und erfüllt sie fristgerecht.

April: In Kooperation mit der „Wirtschaftszeitung“ aus dem Verlag der „Mittelbayerischen Zeitung“ hat der ICV erstmals eine „Kongresszeitung“ zum 43. Congress der Controller erstellt.



Mai



Mai: Dr. Walter Schmidt hat begonnen, seine Funktion als Fachkreisdelegierter an Christian Bramkamp zu übergeben.

8. Juni: Controlling-Konferenz in Kaliningrad (RU).

Am **15. Mai** endet die Bewerbungsfrist zum ICV-Controlling-Nachwuchspreis 2018. 14 Abschlussarbeiten aus der D-A-CH-Region werden eingereicht.

Juni

Juni: In Polen beginnen Umstrukturierungen des ICV. Dr. Tomasz M. Zielinski folgt auf die bisherige Regionaldelegierte Edyta Szarska.



Am **9. Juni** findet in Gdansk die Vollversammlung 2018 der International Group of Controlling (IGC) unter Leitung von Prof. Dr. Heimo Losbichler, ICV- und IGC-Vorsitzender, statt.



Als Detect Value GmbH zum **1. Juli** eine ICV-Firmenmitgliedschaft startet, ist das Unternehmen das 150. Firmenmitglied im ICV.

August: Das ICV-Kommunikationsteam startet die Foto-Aktion mit der ICV-Stofftasche auf Sommerurlaubstour.



Das ICV-Forum Gesundheitswesen Österreich 2018 am **20. September** im Donauespital Wien ist mit einem aktuellen Programm, ausgezeichneten Referenten sowie 150 Gästen erneut sehr erfolgreich.

Am **7. September** findet das 6. Sino-German Controlling Forum zum Thema "Controlling for Sustainability" in Suzhou statt, gemeinsam organisiert von ICV, CA controller akademie und weiteren Partnern.



Ein initiales Treffen des ICV-Fachkreises „Future of Work“ findet am **26. Oktober** in Berlin-Mitte statt.

Der ICV ist auch 2018 Schirmherr des BMM-Awards. Der Preis wird im Beisein von ICV-Vorstandsmitglied Siegfried Gänblen, am **13. November** verliehen.

Oktober: Einmal im Quartal wird von nun an mit einer neuen Publikation, FACHKREIS REPORT, aus den Fachkreisen berichtet.

November: Der ICV-Controlling-Nachwuchspreis geht an Gero Hippke, WHU – Otto Beisheim School of Management, Kathrin Hermann, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Stuttgart, und an Dominik Große, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.



Die ICV-Fachtagung, 17. Controlling Insights Steyr – CIS 2018, ist am **23. November** mit hochkarätigen Referenten, höchst zufriedenen Gästen in einem „vollen Haus“ und perfekter Organisation sehr erfolgreich.

Am **15. November** nehmen in Zagreb an der 6th International Conference on Controlling – ICC 2018 über 200 Gäste aus Kroatien und dem Ausland teil.

Dezember: Auch im 4. Quartal gewinnt der ICV neue Firmenmitgliedschaften: Ampol-Merol Sp. z o.o., SOLET Sp. z o.o., Roto Frank AG, Wacker Chemie AG, Wolters Kluwer / CCH Tagetik, ZG Raiffeisen e.G., ENGIE EC SLUPSK, HOLTER Verwaltungs GmbH, ProSiebenSat 1 Media SE, Codes Systems Sp. z.o.o., Rockwool Global Business Services (PL), ElitMind Sp. z.o.o.

Juni/Juli

August

September

Oktober

November

Dezember

Zum **1. Juli** wird der ICV-Vorstandsvorsitzende Prof. Dr. Heimo Losbichler zum Dekan am Campus Steyr der FH Oberösterreich ernannt.

Juli: Bis zum Sommer kann der ICV neue Firmenmitglieder begrüßen: Siemens AG, Walter AG, fme AG, BLACHOTRAPEZ Sp. z.o.o., PKN Orlen (Polski Koncern Naftowy Orlen), Gornoslaskie Przedsiębiorstwo Wodociągów S.A., SAP Österreich GmbH, Jumbo-Markt AG, ARAG SE.

Juli: Zum Monatsbeginn erscheint ein neues „Quarterly“ der ICV-Ideenwerkstatt zum Thema „Controlling von Start-Ups und Start-Up-Initiativen“.

Am **19. September** wird in Stuttgart der Green-Controlling-Preis 2018 der Péter-Horváth-Stiftung in Kooperation mit dem ICV an Aida Cruises für das Projekt „Green Cruising“ verliehen.



September: Die englischsprachige „Controlling International“ berichtet aus der nicht-deutschsprachigen Controlling-Community.

Wie ein digitales und agiles Reporting aussehen kann und wo Schweizer Unternehmen dabei stehen, behandelt die „Controllertagung Schweiz – CTS 2018“ am **25. September** in Zug (CH).



Am **14. September** gründet der ICV in Serbien den neuen Arbeitskreis AK Novi Sad. Leiter ist Prof. Dr. Veselin Perovi .



Sein 30-jähriges Bestehen feiert der regionale ICV-Arbeitskreis West III am **26. Oktober** bei seinem 67. Treffen. Der Vorstand gratuliert.

Der ICV ist Gold-Partner beim „Management und Controlling Kongress“ am **9. Oktober** am Institut für wirtschaftliche und technologische Unternehmensführung (IWT) an der HS Ostwestfalen Lippe e.V.

Anfang **November:** Der ICV übertrifft mit seinem Twitter-Account @ControllingNews die Schwelle von 800 Followern.

Der ICV unterstützt das 14. Symposium Business Intelligence am **29. November**.

Am **22. November** verläuft im IBM Client Center Ehnigen bei Stuttgart die ICV-Fachtagung „16. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2018“ unter der Überschrift „Prepare for your Future!“ sehr erfolgreich.



Im Dezember: In der ICV-Schriftenreihe erscheint „Exzellenz im Reporting Design“.

„Digitalization, robotization and business intelligence in controlling“ ist der Titel der internationalen Controlling-Konferenz „Controlling Intelligence Advantage – CIA 2018“ am **3./4. Dezember** in Poznan.

Auf dem ICV Management Meeting beraten am **1. Dezember** in München Vorstände und Regionaldelegierte nächste Entwicklungsschritte des Vereins.



Die Organisatoren der ICV-Fachtagung in Westdeutschland, 14. Controlling Advantage Bonn – CAB 2018, können sich am **15. November** über eine deutlich gestiegene Teilnehmerzahl freuen.

CAB 2018: Erfolgreiche Herbsttagung in Bonn

Sehr zufrieden waren die Organisatoren der „14. Controlling Advantage Bonn – CAB 2018“ am Abend des 15. November. Mit gutem Recht: Über 90 Teilnehmer, Referenten und Aussteller hatten die regionale ICV-Fachtagung wieder zu einem bedeutenden Controlling-Event und Treffpunkt der Controlling-Community der Region West (D) gemacht. Das anspruchsvolle wie abwechslungsreiche Programm hatte für viele Informationen und Denkanstöße gesorgt, die Gäste konnten in angenehmer Atmosphäre Kontakte vertiefen und neue knüpfen.



Rund 90 Teilnehmer, Referenten und Aussteller hatte die CAB 2018.

Souverän moderierte Jurate Keblyte, Executive Advisor, Keblyte + Team: Performance Strategies, Leiterin des ICV-Fachkreises Digitale Transformation, die Tagung. Erster Redner war Harry Barth, Leiter Controlling, Phoenix Contact E-Mobility GmbH, Mitglied im ICV-Arbeitskreis Westfalen. Er referierte zum Thema, „Wie Sie mit Data Science Ihren Datenschatz heben“. In seinem anschließenden Vortrag, „Digitalisierung verändert Unternehmen, Manager und Controller“, trug Frank Ahlrichs, konsequent. Management Services GmbH, Leiter des ICV-Fachkreises Controlling und Qualität, Interessantes und einiges nachdenklich Stimmdendes, vor allem zur sich ändernden Rolle und zum Selbstverständnis der Controller, vor.

In ihrem gemeinsamen Vortrag rückten Prof. Dr. Andreas Gadatsch, Professor für Wirtschaftsinformatik und Leiter des Big Data Innovation

Centers, und Andreas Schmidt, PhD, Student und Mitarbeiter im Big Data Innovation Center, Bonn-Rhein-Sieg University of Applied Sciences, Sankt Augustin, den „Endnutzer (ins) Zentrum digitaler Unternehmenssteuerung“. Dabei fokussierte sich Prof Gadatsch auf „Data Analytics für den Mittelstand“, während Schmidt „Datengetriebene Unternehmenssteuerung – Wie sich über Daten Mehrwerte für das Unternehmen schaffen lassen“, in den Mittelpunkt rückte.

Mit dem Vortrag von Prof. Dr. Karsten Oehler, Rechnungswesen und Controlling, Provadis/ Hochschule, Frankfurt a.M./Business Development, pmOne AG, „Predictive Forecasting pragmatisch: gangbare Wege zur Verbesserung der Vorschaurechnung“, wurde die CAB 2018 nach einer kommunikativen Mittagspause fortgesetzt. „Was der Controller über Blockchains

wissen muss“, erläuterte anschließend Prof. Dr. Stefan Eckstein, TH Köln Technology, Arts, Sciences; F10 Fakultät für Informatik und Ingenieurwissenschaften; Lehrstuhl für Management, Gummersbach, eingänglich in seinem Vortrag „Auswirkung der Blockchain-Technologie auf das Controlling“.

Den Abschluss der Bonner Fachtagung bildete eine höchst interessante Podiumsdiskussion mit den Referenten. Dabei wurden noch einmal Fragen wie die Auswirkungen der Digitalisierung auf Geschäftsmodell, Arbeitswelt und natürlich auf das Controlling sowie das Entstehen neuer Berufsbilder diskutiert.

Nach dem Erfolg freuen sich die CAB-Organisatoren auf die CAB 2019. Die 15. CAB findet am 7. November 2019 wieder in Bonn statt. ■



Sichtlich gefreut hat sich der ICV-Regionaldelegierte West (D), Martin Herrmann, über die Bonner Tagung (linkes Bild). Vor seinem Vortrag machte Prof. Dr. Stefan Eckstein noch rasch ein Selfie mit der CAB-Moderatorin Jurate Keblyte und postete dieses in den sozialen Medien.

FAK Kommunikations-Controlling zu „Digitalisierung & Transformation“

Der ICV-Fachkreis Kommunikationscontrolling hat sich zum Thema „Digitalisierung und Transformation des Unternehmens und die konkreten Aufgaben der Unternehmenskommunikation“ am 15./16. November bei Wacker in München getroffen. Fachkreisleiter Dr. Reimer Stobbe berichtet darüber:

Durch den konkreten Case konnte der Fachkreis sein Methodenset anwenden und schärfen. Nach den (Fachkreis-) Treffen bei der Telekom und bei Volkswagen im Jahr 2018 war es jetzt der dritte Case – mit ähnlichen Fragen in unterschiedlichem Kontext. Die Dis-

kussionen aus den verschiedenen Perspektiven der Teilnehmer war für alle bereichernd. Im Fachkreis kommen zahlreiche Unternehmensvertreter, Berater und Wissenschaftler aus Kommunikation und Controlling zusammen. Davon profitiert natürlich auch der Gastgeber, der inhaltlichen Input gibt.

Die Gruppenarbeiten nähern sich der jeweiligen Fragestellung aus zwei Rollen der Kommunikation: Zunächst ist da die unternehmensübergreifende, strategische Rolle der Kommunikation als Treiber der Veränderung. Bei Digitalisierung geht es um Menschen, um Beziehungen und Interaktion. Dafür ist die

Kommunikation zuständig. Zweitens muss aber auch die Abteilung Unternehmenskommunikation auf ihre Organisation, ihre Fähigkeiten und ihre Aktivitäten hin untersucht und verändert werden.“ ■

Nächste FAK-Treffen 14./15. März und 27./28. Juni 2019



Foto: R. Stobbe

Die Teilnehmer des ICV-Fachkreistreffens bei Wacker.

AK Südwest: Segmentansatz & XING als Netzwerk-Tool

Der regionale Arbeitskreis AK Südwest kam am 08./09. November zu seinem 83. Treffen bei der Wiha Werkzeuge GmbH in Schonach zusammen. Timo Reinbold, Leiter Finanzwesen und Controlling bei Wiha, begrüßte die 16 Gäste und stellte in einem Vortrag das Projekt „Der Segmentansatz als strategische Ausrichtung bei Wiha“ vor.

Zum Thema „XING – das Netzwerk-Tool“ referierte Peter Hirtler. Die Teilnehmer des Arbeitskreistreffens nutzten auch Gelegenheiten zu einer Firmenbesichtigung und zur inzwischen traditionellen Gesprächsrunde: „Was mich gerade beschäftigt“. Dabei tauschen sie sich über aktuelle Themen und Aufgaben aus der Praxis aus. Der AK Südwest, mit seinem Leiter Udo Kraus, dankt der Wiha Werkzeuge GmbH für die Gastfreundschaft. ■

Das nächste Treffen findet am 24. Mai 2019 bei Ernst & Young in Freiburg statt.

Award für bestes Management im Mittelstand



Der Internationale Controller Verein (ICV) war auch in diesem Jahr wieder Schirmherr des BMM-Awards, den die Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand alljährlich verleiht. Den Preis nahm im Beisein von ICV-Vorstandsmitglied Siegfried Ganblen (2.v.r.), Dr. Daniela Eberspächer-Roth (2.v.l.), Geschäftsführende Gesellschafterin der Profilmetall-Gruppe, auf dem Führungssymposium für den Mittelstand am 13. November in Böblingen entgegen.

„Agiles Projektcontrolling“

Vom Forum Projektcontrolling zum Thema „Agiles Projektcontrolling“ berichtet der ICV-Fachkreis-Delegierte Christian Bramkamp:

Zum Thema führten die Forumsteilnehmer konstruktive und gute Diskussionen; wie das Controlling auf Anforderungen aus agilen Projekten reagieren sollte, inwieweit im Controlling agil gearbeitet werden kann, welche Auswirkungen dies auf Methoden und Werkzeuge des Projektcontrollings hat und ob der Controlling-Bereich auch organisatorisch agil umgestaltet werden kann. Eine Fortsetzung der Diskussionen ist geplant. Für ein Multiprojekt suchte der Freistaat Sachsen einen strategischen Controller. Der Referent des Forums, Klaus Karey,

Betriebswirt (VWA), hatte diese Aufgabe als freiberuflicher externer Berater übernommen. In seinem Vortrag ging er auf die grundsätzlichen Aufgaben eines strategischen Projektcontrollings und die Abgrenzung zum operativen Controlling ein. Im konkreten Fall gab es relativ wenige Daten, auf die zurückgegriffen werden konnte; über weite Strecken also quasi ein „Controlling ohne Zahlen“. Wie unter solchen Umständen ein strategisches Controlling aufgebaut werden kann, wurde exemplarisch gezeigt. Die Rolle als externer Berater stellte eine besondere Herausforderung dar. Unter widrigen Voraussetzungen erfolgreich steuern zu können, ist für jeden Controller und Projektmanager interessant. ■

AK West III: Ein Jubiläums-Plädoyer für den Nachwuchs

Sein 30jähriges Bestehen hat der vom ICV-Regionaldelegierten Martin Herrmann gegründete Arbeitskreis West III im Oktober gefeiert, ganz unaufgeregt im Rahmen seines 67. Treffens, bei SAP in Bad Godesberg. Wir haben aus diesem Anlass mit Martin Schulte über seinen Arbeitskreis gesprochen.

Was ist das Erfolgsgeheimnis für die Beständigkeit des Arbeitskreises West III?

Schulte: Das ist kein so großes Geheimnis. Wir treffen uns gerne zum regen Austausch. Dabei ist die gesunde Mischung von beruflichen und persönlichen Themen ein wichtiger Faktor. Daraus resultiert für mich der gemeinsame Spaß an der Mitarbeit im Arbeitskreis. Wir freuen uns immer wieder darauf, uns in diesem Kreis zu treffen, interessante Themen gemeinsam zu bearbeiten und auf die vielen persönlichen Gespräche in diesem Rahmen.

Wie oft trifft sich Ihr Arbeitskreis und zu welchen Anlässen?

Wir treffen uns zweimal im Jahr zu unseren AK-Sitzungen. Die Themen bestimmen wir jeweils in unserer Herbstsitzung für das kommende Jahr. In diesem Jahr standen mit der Datenschutzgrundverordnung, agilem Projektmanagement und agilem Controlling, Controlernachwuchs und dessen Anspruch an die Rolle, sowie dem Klassiker Unternehmensplanung sehr unterschiedliche Themen auf der Agenda unserer Frühjahrs- und Herbstsitzung. Neben unseren eigentlichen Arbeitssitzungen treffen wir uns im Sommer und im Winter zwischen den Sitzungen zum Stammtisch und gemütlichen Netzwerken.

Was ist Ihnen in Ihrem und für Ihren Arbeitskreis wichtig?

Der Arbeitskreis zeichnet sich für mich dadurch aus, dass er eine ganze Reihe langjähriger, sehr aktiver Mitglieder zählt. Das macht das gemeinsame Arbeiten an Themen so spannend und aufgrund der konstant hohen Qualität der Beiträge und Diskussionen für uns alle immer wieder werthaltig. Dazu



kommt ein sehr gutes Klima und Miteinander, aus dem heraus sich zahlreiche Freundschaften zwischen den AK-Mitgliedern entwickelt haben. Das alles ist eine gute Basis für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Arbeitskreises. Diese wird uns gelingen, wenn wir weiter vor allem für den Nachwuchs attraktiv bleiben. Die Gewinnung und Einbindung junger Controllerinnen und Controller ist mir daher besonders wichtig.

Wie leicht fällt es, Mitglieder im Arbeitskreis zu halten und vor allem Nachwuchs zu gewinnen?

Der Arbeitskreis hat eine große Zahl wirklich langjähriger Mitglieder. Das finde ich nach wie vor beeindruckend und das spricht für die vorhandene Bindekraft. Bei der Anziehungskraft, dem Gewinnen neuer, junger Mitglieder sehe ich durchaus noch Potenzial. Mein wichtigstes Ziel ist es, dieses Potenzial zu heben und so viele langjährige und junge Mitglieder im Arbeitskreis zu haben.

Wie unterscheiden sich die jüngeren von den älteren Controllern? Ergeben sich aufgrund dieser Unterschiede für Sie als Arbeitskreisleiter besondere Herausforderungen?

Der Anspruch gerade der jungen Controllerinnen und Controller an ihre Rolle war eines

unserer Themen der letzten Sitzung. Wie wir gesehen haben, gibt es da schon den einen oder anderen Unterschied. Man muss sich da schon kennen lernen und sich auf den jeweils Anderen einstellen. Als Arbeitskreisleiter sehe ich aber keine besonderen Herausforderungen. Veränderungen und Neues gehören heute zum Alltag. Ich finde, gerade das ist das Salz in der Suppe.

Deshalb: Wenn wir uns anschauen, wie viele Mitglieder der Verein hat und wie viele von ihnen heute aktiv sind in unseren Arbeitskreisen, dann erkennt man hier noch eine Menge ungenutztes Potenzial. Es wäre toll, wenn wir einen Teil davon heben könnten. Mein Wunsch und meine Aufforderung an unsere noch nicht aktiven Mitglieder ist: Schauen Sie mal im Arbeitskreis vorbei. Probieren Sie es aus. Wer weiß, vielleicht sind Sie dann eines Tages auch langjähriges aktives Mitglied.

Darüber hinaus lassen Sie uns alle schauen, wo wir junge Controllerinnen und Controller in unserem Arbeitsumfeld für unser Thema und unseren Verein mit seinen Arbeitskreisen begeistern können. Eine gute Mischung aus jung und erfahren macht das gemeinsame Arbeiten extrem interessant und spannend. Und auf Dauer braucht es genau die daraus entstehenden Impulse.

Wie finden Sie die Themen für Ihren Arbeitskreis?

Neben unserem Standard-Agendapunkt 3-Minuten-Statements, in denen jeder berichtet, was ihn gerade beschäftigt und umtreibt, haben wir es uns zur Gewohnheit gemacht, jeweils im Herbst gemeinsam zu planen, welche Themen uns aktuell besonders interessieren und welche wir im kommenden Jahr gemeinsam bearbeiten wollen. Für 2019 haben wir uns vorgenommen, die Themen Personalcontrolling – vom Gewinnen und Halten bis zum Ausscheiden von Mitarbeitern; Werkzeuge und Modelle für den Controller bei der Anpassung von Geschäftsmodellen; Technologien für Controller – Predictive, KI und andere und deren (mögliche) Rolle im Controlling zu bearbeiten.

„Quo Vadis Unternehmenssteuerung“ lautete ein Vortragsthema von Ihnen für den Arbeitskreis 2016. Was waren Ihre Prognosen damals, was hat sich bewahrheitet, was ist ganz anders gekommen?

Die zentrale These war seinerzeit, Digitalisierung verändert unser gesamtes Leben, unsere Berufswelt, die Unternehmen und auch unsere Aufgaben als Controller grundlegend. Jetzt kommt Digitalisierung nicht über Nacht und ist genauso wenig schnell abgeschlossen. Wir sind hier aus meiner Sicht mitten in einem Prozess. Dieser wird nahezu alle Bereiche unserer Gesellschaften verändern. Es gibt dazu schon sehr viele Beispiele. Schauen wir uns nur einmal die Welt der sozialen Medien an. Diese gab es vor wenigen Jahren noch gar nicht. Oder unser selbstverständlicher Umgang mit all den vielen Apps und Helfern auf unserem Smartphone. Wer hat übrigens noch mit einem seiner Vorläufer telefoniert – dem Wählscheibentelefon? Das ist noch gar nicht so lange her! In den Unternehmen sehen wir immer mehr digitale Geschäftsmodelle auch in reifen Branchen, Stichwort IoT und Industrie 4.0. Als Controller ist das Arbeiten mit Big Data und die Nutzung von KI und Predictive Analytics heute schon weitgehend normal. Gleichzeitig ist der Anspruch an den Con-



Über Martin Schulte

- Geb. 1966 in Warstein, wohnhaft in Bonn
- Verheiratet, ein erwachsener Sohn
- Studium mit Abschluss Dipl.-Wirtsch. Ing. an der Universität (TU) Karlsruhe
- Systemischer Coach (EBS, Östrich Winkel)
- **Berufliche Stationen:**
1992 – 1995 IT Controller bei der Joh. Vaillant GmbH & Co. KG, Remscheid; 1996 – 2001 verschiedene Positionen im Bereich Controlling/IT der Deutsche Telekom AG, Bonn; 2001 – 2005 Berater Enterprise Performance Management bei Accenture GmbH, Kronberg i.T. Seit 2006 bei der SAP Deutschland SE & Co KG, Walldorf; z.Zt. Head CFO Advisory
- **Persönliche Interessen:**
Familie und Freunde, Controlling, Tauchen, Kochen, Motorradfahren, Reisen, Tennis, Handball

troller, heute Transparenz zu schaffen darüber, was morgen passieren wird. Auch wenn das Ganze ein Prozess ist und wir uns mitten drin befinden, so glaube ich doch, dass man sagen kann, die These aus 2016 ist nach wie vor hochaktuell und hat sich in vielen Bereichen auch schon bewahrheitet.

Sind die ICV-Arbeitskreise mit realen statt digitalen Treffen in dieser Zeit also auch ein Auslaufmodell?

Schulte: In den Arbeitskreisen findet für mich der größte Teil des Vereinslebens statt. Für die aktiven Arbeitskreismitglieder ist dieser Teil enorm wichtig, wie ich aus vielen Gesprächen immer wieder heraushöre. Ohne die Arbeitskreise verliert der Verein in meinen Augen seinen wesentlichen Kern und seine Anziehungskraft.

Sie selbst sind seit fast zwei Jahren ein ganz realer und analoger Arbeitskreisleiter von West III. Haben Sie Ihr Engagement schon bereut?

Ein klares Nein! Natürlich ist die Aufgabe mit Arbeit verbunden. Über viele Jahre habe ich davon profitiert, dass Martin Herrmann und später Britta Metzen diese Arbeit für uns AK-Mitglieder übernommen haben. Jetzt habe ich die Gelegenheit etwas zurückzugeben. Gleichzeitig komme ich damit viel intensiver in Kontakt mit den AK-Mitgliedern und anderen Personen im ICV. Wie so oft im Leben bekommt man also etwas für die geleistete Arbeit zurück.

Was waren Ihre Stationen im Verein bis zur Übernahme der Leitung des AK West III im März 2017?

Meine erste Arbeitskreissitzung war die Frühjahrssitzung im März 1999. Ich hatte gerade mein 5-Stufen-Programm bei der Controller Akademie abgeschlossen und bin im Rahmen meiner damaligen Tätigkeit als Projektcontroller bei der Deutschen Telekom mit Martin Herrmann in Kontakt gekommen. Er lud mich auch gleich ein, in der nächsten Arbeitskreissitzung seines AK teilzunehmen. Der Rest ist Geschichte. Damals noch recht jung im Job, bot mir der Arbeitskreis die Chance, von enorm viel Wissen und Erfahrungen der Teilnehmer profitieren zu können. Im Laufe der Zeit und mit wachsender eigener Erfahrung ist meine Rolle dann zunehmend aktiver geworden. Das gipfelte dann in der Übernahme der Arbeitskreisleitung – eine Aufgabe, die mir enorm viel Spaß macht. ■

Arbeitskreis-Termine

Arbeitskreis Vorarlberg

ICV Jahresauftakt 2019
09.01.2019, 18:00 bis 20:00 Uhr
FH Vorarlberg, Dornbirn

Fachkreis Compliance Management und Controlling

Treffen – Inhalt: Ziele des Fachkreises: Verbreitung des Wissens zum Thema im Fachkreis / Erstellung eines Leitfadens zum Thema / Vorträge innerhalb des ICV und extern / Veröffentlichungen in Fachmedien / Themenzentrum zum Controller Congress 2019 / Texte sollen verständlich, handhabbar und bedeutsam sein / Expertensichten innerhalb und außerhalb des Fachkreises integrieren
17.01.2019, 10:00 bis 16:00 Uhr
Technologiepark Tübingen-Reutlingen, Reutlingen

Arbeitskreis Wien-West

Stammtisch am 24.01.2019, 18:00 bis 21:00 Uhr
Fischerbräu, Billrothstraße, Wien

Fachkreis Digitale Transformation

8. Treffen am 20./21.02.2019
Thema und Ort siehe ICV-Webseite

Arbeitskreis Ungarn

21.02.2019, Budapest

Die beliebtesten ICV-Posts auf Facebook 2018



Mitgliedschaft schlägt Schnäppchen! Von letzterer profitiert man schließlich das ganze Jahr, aufgezeigt am aktuellen Beispiel der kostenlose Teilnahme für ICV-Mitglieder am Webinar „Controlling mit Kennzahlen und Big

Data Anwendung Process Mining“ der CA controller akademie. 149 Euro gespart – bei nur 175 Euro Jahresmitgliedsbeitrag. Deal!



Da freuen sich Kommilitonen und Professoren mit: Die **ICV Controlling-Nachwuchspreisträger** sind gekürt!

Grüße von der **CAB Controlling Advantage Bonn!** Kurze Nachrichten von den ICV-Veranstaltungen gehören, genauso wie ihre Ankündigungen, auf der ICV-Facebookseite selbstverständlich dazu.



Shanghai von oben – das Foto unseres stellvertretenden Leiters des ICV-Arbeitskreises China aus Anlass des „Sino German Controlling Forums“ hat unsere Facebook-Leser sehr fasziniert.



Die **ICV-Tasche auf Sommertour** hat uns wieder zahlreiche wunderschöne Fotomotive aus aller Welt beschert. Bitte auch 2019 die Tasche mit ins Urlaubsgepäck nehmen und Foto an web@icv-controlling.com schicken.



Die Nachricht, dass **ICV-Vorstandsvorsitzender Prof. Dr. Heimo Losbichler** neuer Dekan am Campus Steyr der FH Oberösterreich Fakultät für Management ist, hat unsere Leser gefreut.



Facebook ist für uns der passende Ort, auch mal mit einem Augenzwinkern über den Controlling-Tellerrand zu blicken ...

Informationen und Anmeldung: www.icv-controlling.com > Arbeitskreise sowie www.icv-controlling.com > Veranstaltungen

FÜR ZEITGEMÄSSES CONTROLLING!



HAUFE CONTROLLING OFFICE

Haufe Controlling Office liefert Ihnen alle Informationen, die Sie für **aus-sagekräftige Reportings** und **valide Kennzahlen** benötigen. Von Planung und Budgetierung über Kalkulation bis zur Unternehmens- und Liquiditätssteuerung.

- + **Fachwissen und Erfahrungsberichte aus der Praxis**
- + **Best-Practice-Lösungen, aussagekräftige Reportings und Top-Tools, Diagramme von Hichert + Partner mit Schulungsvideos**
- + **Inkl. Online-Seminare zu vielfältigen Controlling-Themen**

