

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

STRATEGIEWIE?

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Controlling rockt!

Advanced Analytics und KI im Controlling

Praxis: Controlling in einem DRK-Kreisverband

Projekte: Klassisch oder agil? Hauptsache lean!

Strategiedimensionen
im Controlling



Controlling

Accounting & Finance

Unternehmensführung

Information Management

Soziale Kompetenzen



NEUES WISSEN

Für beste Performance.

Starten Sie durch mit unserem neuen Seminarprogramm 2020 und frischem Wissen aus allen 5 Themenwelten – zum Beispiel:

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

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

NEU ▶ **Business Model Generation**
▶ **Unternehmenssteuerung** in Zeiten der digitalen Transformation
▶ **Stakeholder** erfolgreich mitnehmen
▶ Barcamp **Digitale Transformation**
▶ Fachtagung **Unternehmensplanung**

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

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

Rufen Sie gleich an. Wir beraten Sie gerne:

+49 (0)8153 - 88 974 - 41

oder unter: www.controllerakademie.de

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

zunächst einmal hoffe ich, dass Sie alle bestens im Jahr 2020 (das schreibt sich gut!) angekommen sind, für das ich Ihnen weiterhin alles Gute, Gesundheit, Glück sowie beruflichen wie privaten Erfolg wünsche!

In unserem Titelthema geht es diesmal um das Thema Strategie bzw. um „**Strate-Wie?**“, wie wir es wortspielerisch aufs Cover gebracht haben. So schreibt der Autor Werner Gleißner treffend: „Kaum ein Unternehmen kann seine Strategie in Anbetracht der vielfältigen Herausforderungen durch die zunehmende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft – mit allen Chancen und Gefahren – einfach unverändert lassen.“ Nur, was bedeutet das? Wie geht man es an? Ab Seite 4 ff. erläutert Werner Gleißner die 20 wichtigsten Strategiedimensionen. Der Artikel lässt sich durchaus als eine Art Checkliste verwenden, wenn Sie damit befasst sind, Ihre Unternehmensstrategie (neu) zu formulieren. Es ist eine Binsenweisheit, dass die Erarbeitung von Strategien nichts ist ohne ihre **erfolgreiche Umsetzung**. Hatten wir Ihnen in der letzten Ausgabe mit OKR eine aktuelle Umsetzungsmethode vorgestellt, so finden Sie auch in dieser Ausgabe einige Beiträge, die sich mit erfolgreicher Strategieumsetzung beschäftigen, z. B. mittels Hoshin Kanri (S. 16 ff.) oder Integrated Thinking (S. 26 ff.). Gleichzeitig geht es darum, Fehlsteuerungen zu vermeiden, was in den Artikeln „Fehlsteuerung durch falsche Zielvorgaben“ (S. 20 ff.) sowie „Risiko im Management“ (S. 38 ff.) thematisiert wird.

Ich freue mich sehr, Ihnen mit dem neuen Jahr eine neue Kolumne vorstellen zu können: Unter dem Titel „**Controlling rockt!**“ wird Prof. Dr. Nicole Jekel ab dieser Ausgabe (S. 14 f.) zu grundlegenden Controlling-Themen pointierte Handlungsvorschläge und Tipps vorstellen.

Den konkreten **Einblick in die Praxis** liefert in dieser Ausgabe Alfred Biel durch sein Interview

mit Dr. Thorsten Böth. Dabei geht es um die Steuerung einer Non-Profit-Organisation am Beispiel des Kreisverbandes Solingen des Deutschen Roten Kreuzes (S. 52 ff.).

In eigener Sache informieren wir Sie über eine Preisanpassung beim Controller Magazin: Ab diesem Jahr beträgt der Preis für das Jahresabo EUR 198,- incl. Umsatzsteuer zuzüglich Versandkosten. Darin enthalten ist natürlich auch die Nutzung des Online-Archivs unter www.controllermagazin.de.

Zum Schluss eine sehr erfreuliche Nachricht: Unserem Redaktions-Kollegen Alfred Biel ist es zu verdanken, dass er durch jahrelanges Dranbleiben einen für das **Controller-Image** wichtigen Erfolg erzielt hat: Im neuesten Duden von 2019 ist der Controller nun als ein „Fachmann für Unternehmenssteuerung“ definiert, nachdem der Duden viele Jahre auf der weitaus engeren Definition des Controllers als einem „Fachmann für Kostenrechnung“ beharrt hatte. Ein schönes Beispiel dafür, dass sich das Bohren dicker Bretter lohnen kann.

Ich wünsche Ihnen viel Optimismus und Zuversicht beim täglichen Bohren Ihrer dicken Bretter und hoffe, dass die Lektüre des Controller Magazins Sie dabei unterstützt.

Mit herzlichen Grüßen



Conrad Günther

Herausgeber

Chefredakteur Controller Magazin

Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG

Vorsitzender des Aufsichtsrats der CA Akademie AG

conrad.guenther@vcw.de

ÖFFENTLICHES PREISRECHT UND PREISPRÜFUNG

VO PR 30/53 und LSP besser verstehen

Beratung und Seminare
aufgrund über 30-jähriger Erfahrung

1. Offene Seminare Preisrecht in München, Köln und Hamburg
2. Inhouse-Seminare Preisrecht maßgeschneidert auf Ihre Situation
3. Simulation von Preisprüfungen mit einem ehemaligen Preisprüfer
4. Unterstützung und Beratung vor, während und nach der Preisprüfung



Michael Singer
Singer Preisprüfung GmbH

Telefon: 040 - 695 73 04
Mobil: 0151 - 15 63 29 15

www.singer-preispruefung.de



Titelthema



**Unternehmensstrategie
und strategische
Positionierung im
Zeitalter der
Digitalisierung**
Seite 4

Aktuell

Controlling und Krise
Seite 37

Controlling der Innovationsfähigkeit
Seite 50

Working Capital Management
Seite 73 und 77

Alfred Biels Literaturforum



Fachbücher im Fokus
Seite 87

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 Steuerfachschule Dr. Endriss | U4 Board | Michael Singer, 1 | DGFP, 3 | elKom, 5 | Haufe Akademie, 7 | ICV Controlling Excellence Award 2020, 11 | CA controller akademie, 15 | CM Joblink-Anzeige, 19 | FH Kufstein, 57
Stellenmarkt: CM Joblink-Anzeige, 19

Impressum

ISSN 1616-0495 45. 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

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

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

Redaktion

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

Abonnenten-Service

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

Magazingestaltung

Susanne Eismayer, susanne.eismayer@vcw.de

Verlagssitz

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

Literaturforum

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

Anzeigenverkaufsleitung

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

Anzeigenverkauf

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

Anzeigen Stellenmarkt

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

Anzeigendisposition

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

Konzept und Design, Herstellung Magazin Gestaltung Titel und Sonderteil RMA und ICV

deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, www.deyhleundloewe.de

Inhalt

Editorial	1
Werner Gleißner	
Unternehmensstrategie im Zeitalter der Digitalisierung	4
Nicole Jekel	
Controlling rockt!	14
Daniela Kudernatsch	
Agile Strategieumsetzung mit Hoshin Kanri	16
Peter Hoberg	
Fehlsteuerung durch falsche Zielvorgaben	20
Frank Ahlrichs	
Integrated Thinking	26
Kristoffer Ditz	
Sprecht ihr nicht miteinander?	29
Claus Hüsselmann / Bert Leyendecker	
Klassisch oder agil? Hauptsache lean!	30
Jürgen Weber	
Controlling & Krise	37
Christian Glaser //	
Risiko im Management	38
Günter Lubos	
Künstliche Intelligenz im Controlling	45
Jürgen Bischof	
Controlling der Innovationsfähigkeit	50
Alfred Biel	
Interview mit Dr. Thorsten Böth zum Thema:	
Wie passt Controlling in eine humanitäre Hilfsorganisation?	52

Internationaler Controller Verein



**Im neuen Jahr
weiterbilden und
intensiver vernetzen**

Seite 99

Risk Management & Rating Assoc. e.V. RMA



**RMA Risk Management &
Rating Association e.V. –
gemeinsam neue Wege
gehen Seite 95**

Bilal Chaudhry Stefan Bantscheff Reporting Factory	58
Karsten Oehler Advanced Analytics im Controlling	65
Jochen Kröber Christian Jonas Kennzahlen zur Steuerung der Working Capital Performance	73
Heinz-Jürgen Klepzig Verschieben und Aufschieben macht (Bestands-)fett und mindert den Cashflow!	77
Benjamin Aunkofer Enterprise-AI in der Praxis	81
Susanne Schneider Currywurst oder Tofuschnitte?	84

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

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

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

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

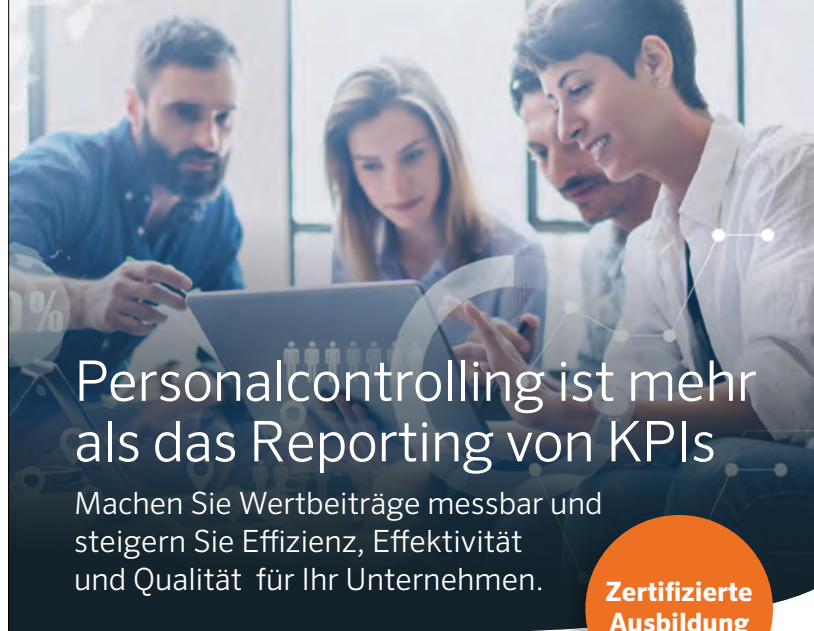
Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 198,- plus € 10,90 Versand in Europa
Einzelheft € 33,- plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis Getty Images



Personalcontrolling ist mehr als das Reporting von KPIs

Machen Sie Wertbeiträge messbar und steigern Sie Effizienz, Effektivität und Qualität für Ihr Unternehmen.

**Zertifizierte
Ausbildung**

In der DGFP // Ausbildung Personalcontroller setzen Sie sich in vier Modulen intensiv mit den operativen und strategischen Herausforderungen des Personalcontrollings auseinander und qualifizieren sich zum zertifizierten Personalcontroller.

Sie lernen:

- // Die richtigen Kennzahlen zu Qualität und Quantität des Personalmanagements auszuwählen
- // Basierend auf den Grundlagen des Personalcontrollings eine unternehmensspezifische Steuerungssystematik zu entwickeln
- // Vorhandene Systeme zu evaluieren und zu optimieren
- // Zielgruppenadäquat Reportingstrukturen aufzubereiten und zu präsentieren
- // Neben der finanziellen Perspektive, die Prozess-, Kunden- und Potentialperspektive einzunehmen

In vier Modulen zum zertifizierten Personalcontroller:

Modul 1: Ziele und Aufgaben des quantitativen Personalcontrollings (2 Tage)

Modul 2: Qualitatives Personalcontrolling und Datenanalyse (3 Tage)

Modul 3: Risikomanagement und Personalkosten-Controlling (2 Tage)

Modul 4: Leistungssteuerung von Personalbereichen (2 Tage)
Zertifizierung zum Personalcontroller (1 Tag)

Zielgruppe:

Controller, die das Personalcontrolling aufbauen bzw. weiterentwickeln sollen

Termine:

Start: 04.03.2020, Frankfurt am Main

Start: 14.09.2020, München

Detailinformationen und Anmeldung unter www.dgfp.de/personalcontroller

Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Hedderichstraße 36

60594 Frankfurt am Main

Fon 069 713785-211

E-Mail ausbildungen@dgfp.de

www.dgfp.de





Unternehmensstrategie und strategische Positionierung im Zeitalter der Digitalisierung

von Werner Gleißner



Kaum ein Unternehmen kann seine Strategie in Anbetracht der vielfältigen Herausforderungen durch die zunehmende Digitalisierung¹ von Wirtschaft und Gesellschaft – mit allen Chancen und Gefahren – einfach unverändert lassen. Der Erfolg eines Unternehmens hängt wesentlich ab von der Unternehmensstrategie, die die Leitlinie für alle Aktivitäten darstellt und regelmäßig an Veränderungen des Umfelds angepasst werden sollte.

Wie erfasst man strategischen Handlungsbedarf durch Digitalisierung?

Im Gegensatz zum Jahresabschluss und den Kennzahlen in der operativen Planung sind Aussagen zur Strategie oft wenig strukturiert und

unpräzise. Will man jedoch die aktuelle Strategie kritisch betrachten, mögliche Ansatzpunkte für eine Veränderung systematisch identifizieren sowie nachvollziehbar und klar erforderliche Änderungen der Strategie aufzeigen, benötigt man eine strukturierte Beschreibung der Strategie. Dies ist auch notwendig, um die Strategieumsetzung im Rahmen des strategischen Controllings² adäquat steuern zu können.

Grundsätzlich unterschieden werden sollte hierbei zwischen der Portfoliostrategie und der darauf basierenden Geschäftsstrategie für einzelne strategische Geschäftseinheiten³. Aufgabe der Portfolio-Strategie ist es, unter Berücksichtigung von Marktattraktivität⁴ und Ausprägungen von Erfolgspotenzialen des eigenen Unternehmens strategische Geschäftseinheiten auszuwählen, die potenziell aussichtsreich –

und damit Unternehmenswert generierend – erscheinen. Für jede der strategischen Geschäftseinheiten ist dann eine Geschäftsstrategie zu entwickeln.

Mit der Methodik der strategischen Positionierung anhand definierter „Strategiedimensionen“ wird ein Instrument vorgestellt, das eine strukturierte Beschreibung der Unternehmensstrategie unterstützt. Dies ist wichtig für das strategische Controlling. Insbesondere wird es mit diesem Hilfsmittel möglich,

- denkbare Gestaltungsvarianten der Strategie aufzuzeigen,
- geplante oder realisierte Veränderungen der strategischen Positionierung zu verdeutlichen und
- die Strategie des eigenen Unternehmens mit derjenigen von Wettbewerbern zu vergleichen.

Durch die Strategiedimensionen können Vorstand oder Geschäftsführung deren Kernaspekte intern oder mit dem Aufsichtsrat klar strukturiert als Entscheidungsvorschlag aufbereiten.⁵ Auch in der Diskussion mit Unternehmensberatern, die den strategischen Entwicklungsprozess begleiten, ist die Methode der strategischen Positionierung nützlich, um die unterbreiteten Vorschläge systematisch darzustellen (und auch zu diskutieren, warum möglicherweise an sich denkbare strategische Veränderungen im vorliegenden strategischen Konzept nicht vorgesehen sind). Zudem wird es so auch möglich, Strategieumsetzung und strategisches Controlling zu unterstützen, weil Abweichungen zwischen geplanten und tatsächlich eingetretenen Veränderungen der strategischen Positionierung (gegebenenfalls operationalisiert durch geeignete Kennzahlen) transparent dargestellt werden. Der Ansatz der strategischen Positionierung erleichtert insgesamt die Darstellung der Strategie und verdeutlicht den Mitarbeitern eines Unternehmens, wo (und warum) Veränderungen in der Ausrichtung des Unternehmens vorgesehen sind, um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu gewährleisten.

Ein solches strukturiertes Vorgehen für die Entwicklung und Umsetzung einer „geplanten Strategie“ ist dabei auch dann sinnvoll, wenn man – realistischerweise – davon ausgeht,

dass die später tatsächlich verfolgte Strategie nicht präzise dem entsprechen wird, was geplant ist. Gerade beim Thema Digitalisierung ist davon auszugehen, dass zumindest Teile der Strategie sich weitgehend von selbst und ungeplant entfalten.⁶

Gerade die vielfältigen Herausforderungen durch Digitalisierung und Industrie 4.0 erfordern eine Anpassung vieler Unternehmensstrategien.

Die strukturierte Beschreibung der Strategie durch die Strategiedimension ist auch ein nützlicher Schritt für die Entwicklung eines strategischen Management- und Kennzahlensystems (z. B. einer Balanced Scorecard, siehe Kaplan/Norton, 1997 und 2018). Wo nämlich strategische Veränderungen vorgesehen sind, benötigt man Kennzahlen, um den Veränderungsbedarf zu messen und Fortschritte bei der Umsetzung zu erkennen. Und zudem sollte man bei jeder geplanten strategischen Veränderung, jedem Ziel, die für die operative Umsetzung erforderlichen Maßnahmen (mit den erforderlichen Budgets) und die für die Umsetzung verantwortlichen Personen zuordnen.

Gerade die vielfältigen Herausforderungen durch Digitalisierung und Industrie 4.0 erfordern eine Anpassung vieler Unternehmensstrategien; bis hin zur Entwicklung neuer „digitaler Geschäftsmodelle“. Um die damit einhergehende Veränderung der strategischen Positionierung eines Unternehmens optimal erfassen zu können, wurde das ursprüngliche Modell der Strategiedimension⁷ um neue Dimensionen ergänzt, die im Kontext „Digitalisierung“ oft in besonderer Weise zu beachten sind. Die Digitalisierung von Produkten, Prozessen und ganzer Geschäftsmodelle weisen nämlich einige typische Charakteristika auf⁸, wie z. B.

- vernachlässigbare Grenzkosten der Produktionen und geringe Transaktionskosten,
- hohe Skalierbarkeit mit der Möglichkeit sehr hoher Wachstumsraten,
- hoher Wertanteil von Daten (z. B. für die Generierung kundenindividueller Lösungen),
- Plattform-Ökonomien.

Die neuen technologischen Möglichkeiten und veränderte Wettbewerbsbedingungen infolge von „Digitalisierung und Industrie 4.0“ machen es aber erforderlich, einige für eine Vielzahl von Unternehmen relevante Sachverhalte zu diskutieren, wie z. B. Bedrohung durch disruptive Strategien von Wettbewerbern, Bedeutung von Online-Plattformen, kundenspezifische Daten (Big Data) und immaterielle Produkte.

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**.



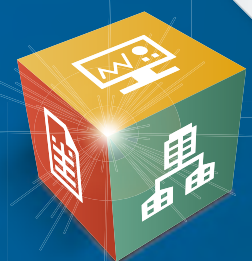
BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen

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



Abb. 1: Komponenten der Unternehmensstrategie (Quelle: Gleißner, 2004, S. 33)

Speziell für „digitale Transformationsstrategien“ empfehlen Hess/Barthel (2019)⁹ die Beachtung folgender Strategiedimensionen:

- Möglichkeit der Nutzung der neuen Technologien
- Veränderungen bei der Wertschöpfung
- Veränderung der Organisationsstruktur
- Finanzieller Rahmen.¹⁰

Es ist empfehlenswert, eine erfolversprechende Unternehmensstrategie unter Beachtung der Möglichkeiten, Chancen und Gefahren durch die Digitalisierung zu entwickeln – und nicht nur eine „Digitalisierungsstrategie“.

Auch zukünftig ist jedoch eine ganzheitliche Betrachtung der Unternehmensstrategie – mit allen Strategiedimensionen – sinnvoll. Es ist empfehlenswert, eine erfolversprechende Unternehmensstrategie unter Beachtung der Möglichkeiten, Chancen und Gefahren durch die Digitalisierung zu entwickeln – und nicht nur eine „Digitalisierungsstrategie“, die alle anderen strategisch bedeutsamen Aspekte vernachlässigt.

Inhalte einer Unternehmensstrategie im Überblick

Die Strategie gibt die „Leitlinie“ für alle operativen unternehmerischen Maßnahmen vor und zielt primär auf den Aufbau von Erfolgspoten-

zialen, die selbst wiederum den Unternehmenswert steigern. In der Unternehmensstrategie werden die Grundaussagen zur langfristigen Ausrichtung und Erfolgssicherung des Unternehmens fixiert. Dabei werden insbesondere Aussagen über die zu sichernden bzw. auszubauenden Kernkompetenzen, die Geschäftsfelder und die dort jeweils anzustrebenden Wettbewerbsvorteile sowie die grundsätzliche Gestaltung der Wertschöpfungskette getroffen (vgl. [Abbildung 1](#) mit den „Strategie-Quadranten“).

Die Risikopolitik ist dabei der Teil der Unternehmensstrategie, der explizit Aussagen zum Umgang mit Risiken trifft, Mindestanforderungen an Bestandssicherheit (und Rating) vorgibt und damit auch die Rahmenbedingungen für den Aufbau von Risikomanagementsystemen setzt (Gleißner, 2017a).

Bei der Diskussion der Strategie und der diese präzisierenden Strategiedimension werden Fragestellungen diskutiert¹¹, wie z. B.¹²

- Welches sind die Bedürfnisse und Kaufkriterien der (potenziellen) Kunden?
- Im Hinblick auf welche Kaufkriterien hat das Unternehmen Vorteile gegenüber den Wettbewerbern (und welchen Wert schaffen wir damit für die potenziellen Kunden)¹³?
- Über welche konkreten Vertriebswege sollen welche (attraktiven) Kundensegmente in den Geschäftsfeldern erreicht werden?
- Welche kritischen Ressourcen müssen im Unternehmen auf- und ausgebaut werden, um (1) Kernkompetenzen zu sichern und (2) die Wertschöpfungskette strategiekonform gestalten zu können (also z. B. Fähigkeiten,

Mitarbeiter, Kapital, Daten, Kontakte, IT-Systeme oder spezifische Fertigungsmaschinen)?

- Welche Kompetenzen und strategischen Partner benötigt das Unternehmen zur Umsetzung der Strategie?

Weitere strategisch relevante Fragestellungen zu den hier genannten vier Hauptfeldern des „Strategie-Quadranten“ werden in der Literatur erläutert.¹⁴

Egal welche der in den letzten Jahren entwickelten Konzepte man für die strukturierte Beschreibung einer Strategie nutzen möchte, man steht immer vor der gleichen grundsätzlichen Herausforderung: Es ist für jedes der Einzelthemen zu untersuchen, welche grundsätzlichen Handlungsmöglichkeiten hier bestehen, also welche strategische Positionierung gewünscht ist.

Die 20 wichtigsten Strategiedimensionen

Eine besondere Herausforderung bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie besteht darin, dass oft nur ein Vorschlag auf Plausibilität geprüft wird, ohne über mögliche Strategievarianten nachzudenken. Ein Instrument, das eine strukturierte Beschreibung der eigenen Unternehmensstrategie und einen Vergleich dieser Strategie mit alternativen Strategievarianten (auch derjenigen der Wettbewerber) ermöglicht, stellt die Methodik der „Strategiedimension“ dar, die im Folgenden erläutert wird.

Gerade durch Digitalisierung haben sich viele neue strategische Handlungsmöglichkeiten eröffnet und viele notwendige Veränderungen der Unternehmensstrategie sind eine Folge der Herausforderungen durch die Digitalisierung.

Gerade durch Digitalisierung haben sich viele neue strategische Handlungsmöglichkeiten eröffnet und viele notwendige Veränderungen

der Unternehmensstrategie sind eine Folge der Herausforderungen durch die Digitalisierung. Insbesondere ist es mit der Methode der strategischen Positionierung möglich, die Anpassung der eigenen Unternehmensstrategie infolge der Herausforderung durch Digitalisierung und Industrie 4.0 darzustellen. So kann man z. B. das eigene – möglicherweise noch sehr „traditionelle“ – Geschäftsmodell mit dem neuer „digitaler Wettbewerber“ vergleichen, um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden.

Nachfolgend werden, gruppiert nach den in **Abbildung 1** genannten Hauptthemen einer Unternehmensstrategie, die **20 wichtigsten Strategiedimensionen** vorgestellt und die alternativen strategischen Positionierungsmöglichkeiten erläutert.

Kernkompetenzen

1. Standardisierung:

Standardisierung vs. Individualität

Aufgrund der erheblichen Unterschiede in den erforderlichen Kompetenzen ist es für Unternehmen meist sinnvoll, sich entweder auf das Anbieten standardisierter Produkte oder auf kundenindividuelle Problemlösungen zu konzentrieren und entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Standardisierte Produkte haben typischerweise den Vorteil niedrigerer Stückkosten, sie reduzieren aber andererseits die Möglichkeit, sich von den Wettbewerbern abzuheben. Individuelle Problemlösungen sind kundenspezifisch zu realisieren. Allerdings führen individuelle Lösungen zu einer relativ hohen Komplexität und bieten weniger Möglichkeiten, Größendegressions- und Erfahrungskurven-Effekte zu nutzen. Die Individualisierung der Kundenansprache und der eigentlichen Leistung (Produkt) erfordern insbesondere die Verfügbarkeit und adäquate Auswertung von Daten über Kunden (einen zentralen Aspekt der Digitalisierung). Eine Individualisierung ist möglich durch (1) individuelle Kundenansprache (Werbung) und (2) kundenspezifische Produkte bzw. Dienstleistungen. In beiden Fällen ist es erforderlich, über viele Daten einzelner Kunden zu verfügen (Big Data).

2. Innovationsorientierung:

Imitation vs. Innovation

Innovatives Verhalten sollte Wettbewerbsvorteile durch Produktinnovationen oder Kostenvorteile durch Verfahreninnovationen schaffen (z. B. als „First Mover“). Für diese Strategie sind technologische Kompetenzen nötig. Ein imitatorisches Verhalten geht dagegen von dem Grundprinzip aus, dass die Übernahme bewährter Technologien erfolgversprechender sei, weil so Risiken und Kosten reduziert werden können („Follower-Strategie“). Aktuelle technologische Entwicklungen im Kontext Digitalisierung und Industrie 4.0 bieten das Potenzial für eine Vielzahl von Innovationen, wie der Digitalisierung von Prozessen, der Entwicklung digitaler Produkte oder komplett digitaler Geschäftsmodelle. Zu beachten ist hier, dass Produktinnovationen oft in ihrer Wirksamkeit dadurch begrenzt sind, dass irgendwann die Kunden den Nutzen zusätzlicher Innovationen nicht mehr erkennen (oder zumindest nicht bereit sind, dafür zu bezahlen).¹⁵

3. Kostenorientierung:

Kosten- vs. Qualitätsorientierung

Kostenorientierte Unternehmen versuchen, die günstigste Kostenposition zu erreichen und die dafür nötigen Kompetenzen aufzubauen (z. B. im Prozess- und Kostenmanagement). Diese kann entweder dazu genutzt werden, die günstigsten Preise am Markt anzubieten (Preisführerschaft) oder – bei durchschnittlichem Verkaufspreisniveau – möglichst hohe Gewinnmargen durch niedrige Kosten zu realisieren. Qualitätsorientierte Unternehmen akzeptieren dagegen höhere Kosten, wenn dadurch eine überdurchschnittliche Qualität der eigenen Produkte erreicht werden kann. Sie gehen davon aus, dass sich eine überlegene Qualität letztlich auch in – von den Kunden wahrgenommenen – Wettbewerbsvorteilen niederschlägt, und verschaffen sich über objektive technische Vorteile größeren Spielraum für eine Produktdifferenzierung und höhere Kundenbindung. Der Versuch eine möglichst hohe Qualität anzubieten, führt dabei oft nicht nur zu größeren Kosten, sondern meist auch zum höheren Bedarf an Zeit bis zur Produkteinführung (was in schnell wachsenden digitalen Geschäftsmodellen oft problematisch ist).

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

4. Kompetenz: strategische vs. operative Kompetenz

Operative Kompetenz bedeutet, dass ein Unternehmen insbesondere über diejenigen Kompetenzen verfügt, um die aktuelle Strategie erfolgreich umzusetzen (also z.B. Kompetenzen im Bereich Produktentwicklung, Produktion sowie Vertrieb und Marketing). Von strategischer Kompetenz spricht man dann, wenn insbesondere Kompetenzen für die gezielte und erfolgversprechende Weiterentwicklung der Strategie selbst bestehen (Portfolio- und Geschäftsstrategien). Unternehmen mit einem klaren Fokus auf die Portfoliostrategie, die also z.B. regelmäßig strategische Geschäftseinheiten kaufen und verkaufen, werden oft einen besonderen Fokus im Bereich der strategischen Kompetenzen haben.

Besondere Bedeutung haben hier mittlerweile die sogenannten „dynamischen Kompetenzen“ (siehe Richter, 2019 zum Capability Based View¹⁶).¹⁷ Der Capability Based View befasst sich mit der Frage, durch welche Eigenschaften und Fähigkeiten manche Unternehmen langfristig überleben (während andere insolvent werden). In Fortführung des Ressource Based View werden dabei zunächst die sogenannten „gewöhnlichen Fähigkeiten“ und die „dynamischen Fähigkeiten“ des Unternehmens unterschieden (die jeweils bei besonders positiver Ausprägung den Charakter von Kernkompetenzen aufweisen können). Die gewöhnlichen Fähigkeiten eines Unternehmens dienen dazu, die üblichen Aufgaben einer Unternehmung, also z.B. Vertrieb, Produktion und Beschaffung, möglichst effizient zu erfüllen. Die dynamischen Fähigkeiten sind hingegen genau die Fähigkeiten, die für die Anpassung des Unternehmens (speziell der gewöhnlichen Fähigkeiten) in Reaktion auf neue Anforderungen der Umwelt erforderlich sind.¹⁸

Offensichtlich sind sowohl strategische als auch operative Kompetenzen wichtig. Gerade bei dieser Strategiedimension gilt oft ein ausgeglichenes Verhältnis beider Ausprägungen als vorteilhaft.

5. Digitalisierungsanstrengung: gering vs. hoch

Durch die strategische Dimension „Digitalisierung“ wird ausgedrückt, wie groß der Einfluss der meist vereinfachend unter „Digitalisierung“ und „Industrie 4.0“ zusammengefassten Veränderungen für das eigene Geschäftsmodell, und speziell die notwendige Weiterentwicklung der Kompetenzen, ist. Die Dimension drückt damit aus, ob diese technologischen Innovationen zu einem „niedrigen“ oder „hohen“ Anpassungsbedarf bei Kompetenzanforderungen, Produkten (Wertschöpfung), Kundenansprache, Prozesse oder dem gesamten strategischen Geschäftsmodell führen (und entsprechend Ressourcen für die Anpassung der Strategie eingeplant werden sollten). Orientierung gibt hier z.B. der zukünftig erwartete Erlösanteil von immateriellen „digitalen Produkten“ oder die Bedeutung, die Plattformen zukünftig für die Gewinnung und Betreuung von Kunden haben werden (vgl. Dimensionen 7 und 11). Wenn der Nutzen für einen Kunden mit der Anzahl der Nutzer eines Produkts (bzw. einer Plattform) wächst, Grenzkosten der Produktion von Null vorliegen oder Branchengrenzen verschwinden, sind dies Indikatoren für eine hohe Bedeutung der Digitalisierung.

Strategische Stoßrichtung

6. Shareholder/Stakeholder: Shareholder vs. Stakeholder

Shareholder-Value-orientierte Unternehmen verfolgen ausschließlich das Ziel einer Maximierung des Unternehmenswerts¹⁹, dem alle

anderen unternehmerischen Ziele – beispielsweise die Steigerung der Kundenzufriedenheit – untergeordnet werden. Selbstverständlich bedeutet eine derartige Shareholder-Orientierung nicht, dass die Interessen von Kunden, Mitarbeitern und anderen Partnern des Unternehmens nicht berücksichtigt werden; es bedeutet lediglich, dass man sich genau deshalb an den Interessen und Wünschen seiner Kunden orientiert, weil dies für den eigenen Unternehmenswert förderlich ist.

Die Stakeholder-orientierten Strategien gehen davon aus, dass zunächst grundsätzlich alle Stakeholder des Unternehmens – neben den Gesellschaftern also beispielsweise auch die Kunden, die Mitarbeiter und die Gesellschaft – mit ihren jeweiligen Zielen bei unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen sind. Derartige Strategien sind leichter kommunizierbar und wirken häufig (zunächst) auch motivierender. Die Idee der Corporate Social Responsibility (CSR) führt zu einer stärkeren Shareholderorientierung (sofern mehr erreicht werden soll als die Erfüllung gesetzlicher Mindestanforderungen). Wesentliche Nachteile dieser strategischen Ausrichtung sind jedoch oft unklare (bzw. widersprüchliche) Unternehmensziele und Schwierigkeiten, sich auf den Kapitalmärkten adäquate Mittel für eine Finanzierung von Zukunftsprojekten zu beschaffen.

7. Wertebasis:

materielle vs. immaterielle Werte

Der Wert eines Unternehmens als Erfolgsmaßstab ist abhängig von (1) erwarteter Höhe, (2) Zeitpunkt und (3) Risiko der zukünftigen Cashflows oder Erträge²⁰ (siehe Dimensionen 8 und 9). Die Wertebasis, also die Grundlage der wertbestimmenden zukünftigen Cashflows, kann dabei materieller oder immaterieller Art sein. Bei einer materiellen Wertebasis basiert die Generierung der zukünftigen Cashflows auf materiellen Vermögensgegenständen, wie Immobilien oder Maschinen. Eine immaterielle Wertebasis stützt sich dagegen primär auf technologisches Wissen (z.B. in Form von Patenten), Erfahrungen der Mitarbeiter, Marken und Kundenstamm sowie wertvolle Daten (z.B. über Kunden oder Fertigungsprozesse). Bei einer immateriellen Wertebasis ist der Ertragswert des Unternehmens wesentlich höher als der Bilanzwert des Eigenkapitals. Gerade

Autor



■ Prof. Dr. Werner Gleißner

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

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

digitale Geschäftsmodelle, die auf der Verfügbarkeit von Daten basieren, sind typischerweise auf eine immaterielle Wertebasis ausgerichtet.

8. Wachstumsorientierung:

Wachstum vs. Konsolidierung

Wachstumsorientierte Unternehmen verfolgen als primäres Ziel das Umsatzwachstum. Grundsätzlich ist Wachstum langfristig der stärkste Werttreiber, und ohne Wachstum ist eine außergewöhnliche Steigerung des Unternehmenswerts fast nie zu realisieren. Insbesondere bei digitalen Geschäftsmodellen hat eine sehr hohe Expansionsgeschwindigkeit meist große Bedeutung, weil hier mit der zunehmenden Anzahl von Kunden (z. B. auf einer Plattform) der Nutzen von jedem Kunden zunimmt (damit gilt oft: „The winner takes it all“).

Konsolidierungsstrategien gehen grundsätzlich davon aus, dass die Ertragskraft wichtiger als die Unternehmensgröße ist. Primäres Ziel ist es, die Kapitalrendite (ROCE) durch eine Verbesserung von EBIT-Marge (operative Marge) und/oder des Kapitalumschlags zu steigern. Konsolidierung dient auch dazu, Organisationsstrukturen zu stabilisieren. Deutliche Steigerung der Effizienz ist in der Zwischenzeit möglich durch die Nutzung von Digitalisierung im Kontext Industrie 4.0. Die Verbesserung der Ertragsstärke und der Eigenkapitalquote – im Rahmen der Konsolidierung – führt zu einer Verbesserung des Ratings und schafft so oft erst die Voraussetzung für zukünftiges Wachstum.

9. Risiko-Rendite-Profil:

risikomindernd vs. renditestiegender

Oft wird die Entscheidung über das anzustrebende Rendite-Risiko-Profil durch die Risikopräferenzen der Unternehmensführung und der Eigentümer bestimmt. Ziel risikomindernder Strategien ist die Reduzierung von Risiko- und Kapitalkosten – und damit eng verbunden die Verbesserung des Ratings und letztlich der Überlebenswahrscheinlichkeit. Vorteilhaft bei dieser strategischen Ausrichtung sind die damit erreichte hohe Kreditwürdigkeit und die relativ niedrigen Finanzierungskosten, die Attraktivität für (oft risikoaverse) Mitarbeiter sowie der meist sehr bewusste Umgang mit Risiken (gezieltes Risikomanagement). Große Bedeutung hat hier die Verbesserung der „Robustheit“ des eigenen Unternehmens, insbesondere gegenüber denk-

barer „disruptiver“ Strategien potenzieller Wettbewerber (die wegen sinkender Markteintrittshemmnisse zunehmend auch aus fremden Branchen kommen können). Ziel ist also eine besonders „robuste“ Strategie.²¹ Ausgeprägt risikoorientierte Unternehmensstrategien lassen jedoch häufig auch Chancen ungenutzt und vernachlässigen manche Wertsteigerungspotenziale.

Rentabilitätsorientierte Unternehmensstrategien gehen davon aus, dass hohe Rentabilität auch (gegebenenfalls beliebig) hohe Risiken rechtfertigt. Andererseits gibt es bei derartigen Strategien oft Probleme beim Rating durch Banken – und damit relativ hohe Fremdkapitalkosten.

Bei der Betrachtung des Rendite-Risiko-Profiles ist zu empfehlen, die Möglichkeiten (und relative Bedeutung) der Veränderungen aller primären Werttreiber²² zu betrachten, nämlich

- Umsatzwachstum (vgl. Dimension 8),
- Rentabilität (Kapitalrentabilität als Produkt von EBIT-Marge und Kapitalumschlag)
- Risiko (ausgedrückt z. B. durch die vom Ertragsrisiko abhängigen Kapitalkosten²³ als Mindestanforderung an die erwartete Rendite)
- Insolvenzwahrscheinlichkeit (Rating) als Maß für die Bestandsgefährdung.²⁴

Meist ist ein ausgewogenes Rendite-Risiko-Profil optimal für den Unternehmenswert.

10. Finanzierungsstrategie:

Innen- vs. Außenfinanzierung

Der Kapitalbedarf des Unternehmens (Aktivseite) ist durch Eigen- und Fremdfinanzierung zu decken. Die relative Bedeutung von Eigen- und Fremdkapital bestimmt wesentlich das Insolvenzrisiko (das Rating, siehe Dimension 9). Wichtig ist zu entscheiden, ob der Kapitalbedarf vom Unternehmen selbst oder extern gedeckt werden soll (Innen- vs. Außenfinanzierung). Eine hohe Autonomie des Unternehmens gegenüber Externen, Eigen- wie Fremdkapitalgebern, ist dann erreicht, wenn sich das Unternehmen aus den generierten Cashflows vollständig selber finanzieren kann (also die Free Cashflows tendenziell positiv sind). Negative freie Cashflows z. B. infolge hoher Investitionen eines schnell wachsenden Unternehmens beschränken die unternehmerische Autonomie

und machen es erforderlich, zusätzliches Kapital zu bekommen, entweder von

- Eigenkapitalgebern (durch die Kapitalerhöhung) oder
- Fremdkapitalgeber (durch Bankkredite oder die Emission von Anleihen)

Eine Strategie der autonomen Eigenfinanzierung ist risikoreduzierend und macht die Unternehmensführung unabhängiger; sie führt aber zugleich zu einer potenziellen Beschränkung der Wachstumsmöglichkeiten, die insbesondere bedeutend sind für Unternehmen, die bei relativ hoher Kapitalintensität dennoch schnell wachsen wollen.

Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile

11. Produktangebot:

materiell vs. immateriell

Geschäftsfelder kann man insbesondere durch die angebotenen Produkte – und deren Nutzen – sowie die Kunden-Zielgruppe (inkl. der relevanten Region) beschreiben. In nahezu sämtlichen Branchen ist in der Zwischenzeit eine bewusste Entscheidung über die grundsätzliche „Produktart“ sinnvoll. Das Leistungsangebot eines Unternehmens kann ausgerichtet sein auf im eigentlichen Sinne „materielle Produkte“ (wie z. B. ein Auto oder eine Schraube). Digitalisierung ermöglicht zunehmend aber auch das Angebot von „immateriellen Produkten“, die primär aus Daten bestehen. So haben die aus dem Internet ladbaren Musikdateien (MP3) die konkurrierenden materiellen Produkte (CDs) weitgehend verdrängt. Zwischen materiellen und immateriellen Produkten stehen Dienstleistungen (Services). Auch Serviceleistungen können materielle Produkte verdrängen (z. B. eine Fahrdienstleistung, ein Auto). Die Entscheidung, auf welche „Produktart“ (mit welchem Schwerpunkt) die Strategie ausgerichtet werden soll, gewinnt vor dem Hintergrund der technischen Möglichkeiten durch Digitalisierung zunehmend an Bedeutung.

12. Erlösmodell: Einzelprojekte vs.

kontinuierliche Zahlungsströme

Das Erlösmodell ist wesentlicher Aspekt der Beschreibung des Geschäftsmodells und drückt aus, auf welche Art von den Kunden²⁵ Erlöse generiert werden sollen. Auch wenn es

hier viele Facetten gibt, ist aus einer strategischen Positionierungsperspektive insbesondere zu unterscheiden zwischen Erlösmodellen, die

- a) einen jeweils einmaligen Verkaufserlös mit einem Kunden durch ein Projekt generieren (im Extremfall ohne absehbare und relevante Wahrscheinlichkeit eines Folgegeschäfts) und solchen, die
- b) kontinuierliche und im Prinzip **unbefristete Erlösströme** generieren (z. B. durch einen unbefristeten Nutzungsvertrag)

Zwischen den beiden Varianten stehen Erlösmodelle mit (unverbindlichen) Rahmenverträgen und relativ automatischen Folgeschäften (also mit hoher Wiederkauf-Wahrscheinlichkeit, allerdings ohne rechtliche Verpflichtung seitens des Kunden). Erlösmodelle mit kontinuierlichen Strömen (b) sind unter Risikogesichtspunkten natürlich vorteilhaft.

13. Leistungsbreite:

Fokussierung vs. Diversifikation

Fokussierung bedeutet, dass sich Unternehmen auf ein sehr enges Leistungsspektrum beschränken und sich zudem meist auf eher wenige Kunden und Lieferanten festlegen (also meist in einer Nische agieren). Oft wird unterstellt, dass erst der massive Einsatz bestimmter Ressourcen für ausgewählte Aktivitäten einen Erfolg ermöglicht. Dabei wird großer Wert auf den Nutzen und die Realisierung von Lern- und Erfahrungskurveneffekten sowie Größendegressionsvorteilen gelegt, von denen man sich eine Reduzierung der Stückkosten erwartet. Eine starke Konzentration auf ein relativ enges Tätigkeitsfeld birgt aber häufig relativ große Risiken, weil der Erfolg des Unternehmens ausschließlich von dieser Aktivität abhängt.

Diversifizierte Unternehmen haben hingegen ein breites Leistungsangebot. Sie bedienen eine Vielzahl von Marktsegmenten, was Absatzmarktrisiken mindert. Diese Unternehmen zielen zudem oft auf die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den einzelnen Aktivitäten sowie von Cross-Selling-Potenzialen. Das breite Spektrum erlaubt es, dem in vielen Märkten erkennbaren Trend zu folgen und individuellen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

14. Wettbewerbsverhalten: defensiv vs. offensiv

Unternehmen mit einer defensiven Wettbewerbsstrategie orientieren sich in ihrem Verhalten im Wesentlichen an den Kunden, weniger an erfolgreichen Wettbewerbern. Sie streben nach einer friedlichen Koexistenz mit der Konkurrenz.

Dagegen sind Unternehmen mit einem offensiven Wettbewerbsverhalten wesentlich aktiver ausgerichtet. Typisch für ein solches Wettbewerbsverhalten ist das Streben nach dem Ausbau eigener Marktanteile, beispielsweise durch eine massive Erhöhung der Absatzmenge in Verbindung mit deutlichen Preissenkungen. Ein offensives Wettbewerbsverhalten kann dabei so weit gehen, dass durch einen Teil der eigenen Forschung und Patente den Wettbewerbern die Entwicklung und Weiterentwicklung eigener Produkte erschwert werden soll.

15. Preisorientierung: Preisführerschaft vs. Differenzierung

Preisorientierte Unternehmensstrategien gehen von der Annahme aus, dass der Preis das wichtigste Kaufkriterium der Kunden sei. In der Regel werden Unternehmen, die Preisführer sind, zugleich eine Kostenführerposition anstreben. Die preisorientierten Strategien sind bei preiselastischer Nachfrage und Commodity-Produkten eine dominante Wettbewerbsstrategie.

Die nutzenorientierten Wettbewerbsstrategien zielen auf eine Differenzierung der eigenen Produkten bzw. Dienstleistungen gegenüber denen der Wettbewerber. Das Ziel wird durch eine Produktdifferenzierung über Produkteigenschaften, Service, Marke und persönliche Beziehungen verfolgt. Dabei sollen die Kundenbedürfnisse möglichst präzise erkannt und Zusatzleistungen angeboten werden, um einen Preiswettbewerb zu vermeiden (und Preissetzungsmacht zu erhalten).

Wertschöpfungskette

16. Spezialisierungsgrad: spezialisierte vs. universelle Ressourcen

Spezialisierte Ressourcen mit hoher Spezifität bringen beim Einsatz eine hohe Effizienz. Sie können aber nur schwer für andere als die ge-

planten Verwendungszwecke genutzt werden. Umgekehrt weisen Ressourcen mit einer niedrigen Spezifität eine hohe Flexibilität auf und können bei vielen Aktivitäten eingesetzt werden. Spezialisierte Ressourcen sind vorteilhaft, wenn man von relativ stabilen Umfeldbedingungen ausgehen kann. Stark veränderliche, dynamische Umfeldbedingungen sprechen jedoch eher für den Einsatz universell nutzbarer Ressourcen.

17. Wertschöpfungstiefe:

Wertschöpfungsautarkie vs. -verbund

Eine strategische Ausrichtung der Wertschöpfungskette auf „Autarkie“ ist verbunden mit der Abdeckung einer Vielzahl von Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette und damit einer tendenziell hohen Fertigungstiefe. Ziel ist es, Synergien entlang der Wertschöpfungskette zu nutzen, Schnittstellen möglichst optimal zu gestalten und Abhängigkeiten von Lieferanten zu vermeiden. Nachteilig bei dieser strategischen Ausrichtung sind jedoch der risikosteigernde wirkende hohe Fixkostenanteil und die Gefahr, sich zu „verzetteln“, das heißt, auch Aktivitäten wahrzunehmen, die nicht durch die eigenen Kernkompetenzen abgedeckt sind.

Bei der Strategie eines „Wertschöpfungsverbunds“ werden dagegen relativ kleine Teile der Wertschöpfungskette selbst übernommen, die optimal durch die eigenen Kernkompetenzen abgedeckt sind. Daraus ergeben sich tendenziell eine geringe Fertigungstiefe und eine hohe Anzahl von zugekauften Produkten und Dienstleistungen. Entscheidend für derartige Unternehmen sind daher eine hohe „Netzwerkkompetenz“ (die beispielsweise auch beim Outsourcing wichtig ist), die Kenntnis der Lieferantmärkte und die Fähigkeit, unterschiedliche Unternehmen und Partner in einem Leistungserstellungsprozess zu koordinieren.

Gerade digitale Geschäftsmodelle zielen auf Kooperation und Vernetzung und entsprechend sind nur kleine Abschnitte der Wertschöpfungskette durch das eigene Unternehmen abgedeckt. Bei digitalen Geschäftsmodellen werden zudem oft Ressourcen für die Wertschöpfung genutzt, die gar nicht im Eigentum des Unternehmens selbst sind (Nutzung und Eigentum werden getrennt).

18. Kundenansprache: direkt vs. Online-Plattform

Traditionell beabsichtigen Unternehmen eine direkte Kommunikation mit ihren (potenziellen) Kunden, um deren Präferenzen einschätzen und letztlich die eigenen Produkte verkaufen zu können. Eine nur noch „halb-direkte“ Kommunikation mit Kunden findet statt, wenn Vermittler im Vertriebsweg zwischengeschaltet sind. In der Zwischenzeit gewinnt durch Digitalisierung eine noch stärker indirekte Kommunikation mit Kunden an Bedeutung, nämlich eine Kundenkommunikation über (fremde) Plattformen und Social Media. Hier geht ein wesentlicher Teil der Kommunikation über Kunden, die anderen (potenziellen) Kunden über ihre Erfahrungen mit einem Unternehmen und seinen Produkten berichten. Nutzungserfahrungen werden auf Online-Plattformen bereitgestellt (wie z. B. die Bewertungen bei Amazon) und tragen wesentlich zum Verkaufserfolg der Produkte bei. Eine auf solche Plattformen und Social Media ausgerichtete Strategie stützt sich entsprechend stark auf Weiterempfehlung und positive Bewertung

des eigenen Unternehmens und seiner Produkte auf Online-Plattformen und in den Social Media (siehe z. B. die so genannten „viralen Marketingkonzepte“).

19. Vertriebsansatz: Vertriebsorientierung vs. Produktorientierung

Vertriebsorientierte Strategien gehen davon aus, dass ein leistungsstarker, kundenorientierter Vertrieb ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Sie zielen auf eine Steigerung sowohl der Vertriebskapazität als auch der Anzahl der Kontakte zu potenziellen Kunden. Vorteilhaft bei dieser Art von Wettbewerbsstrategien ist, dass die Vertriebsstärke sehr flexibel für unterschiedliche Produkte genutzt werden kann.

Im Gegensatz zu vertriebsorientierten Strategien gehen produktorientierte Strategien davon aus, dass Markterfolg bei einem überlegenen Produkt langfristig fast zwangsläufig eintritt. Primäres Ziel dieser Unternehmen ist daher die Entwicklung (qualitativ) überlegener Produkte und Leistungen, die besonderen Nutzen für potenzielle Kunden bieten. Tat-

sächlich zeigen empirische Untersuchungen, dass außergewöhnliche Erfolge von Unternehmen sehr oft auf die Verfügbarkeit belegbar besserer Produkte zurückzuführen sind. Andererseits führen gute Produkte, die bei potenziellen Kunden nicht bekannt sind, nicht automatisch zum Markterfolg (Marktzugang ist ein wichtiger Erfolgsfaktor).

20. Kostenstrategie:

Null-Fixkosten vs. Null-Grenzkosten

Ein wesentlicher Aspekt der Kostenstrategie eines Unternehmens ist die grundlegende Entscheidung, ob das Unternehmen primär fixe oder variable (also absatzmengenabhängige) Kosten aufweisen sollte. Die denkbaren extremen Positionierungen sind „Null-Fixkosten“ versus „Null-Grenzkosten“. Geringe Fixkosten haben den Vorteil einer risikoreduzierenden Wirkung bei schwankenden Absatzmengen. Gerade viele „digitale Geschäftsmodelle“ haben dagegen weitgehend nur Fixkosten und oft hohe „sunk costs“ (Startinvestments) sowie nahezu null Grenzkosten, was ein schnelles Wachstum und mit diesem besonders aus-

ICV Controlling Excellence Award 2020

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

Dotiert mit
3000
Euro

Durchstarter gesucht.

Zeig, was
du drauf hast!



International
Association
of Controllers



Infos zur Ausschreibung unter www.icv-controlling.com. Einsendeschluss ist der 31.01.2020.
Verleihung des ICV Controlling Excellence Awards beim 45. Congress der Controller am 27./28. April 2020 in München.

Sponsoren:



International
Group of
Controlling



Medienpartner:



Strategiedimension	Bedeutung	Individuelle Ausprägung		Handlungsbedarf
Kernkompetenzen				
Standardisierung	○ ○ ⊗	Standardisierung	→→→	Individualität
Innovationsorientierung	○ ⊗ ○	Imitation	→→→	Innovation
Kostenorientierung	○ ⊗ ○	Kostenorientierung	→●	Qualitätsorientierung
Strategische/operative Kompetenz	⊗ ○ ○	Strategische Kompetenz	→●	Operative Kompetenz
Digitalisierungsanstrengung	○ ○ ⊗	gering	→→→	hoch
Strategische Stoßrichtung				
Shareholder/Stakeholder	⊗ ○ ○	Shareholder	●→	Stakeholder
Wertebasis	○ ⊗ ○	materielle Werte	→→→	immaterielle Werte
Wachstumsorientierung	○ ⊗ ○	Wachstum	←→	Konsolidierung
Risiko-Rendite-Profil	○ ○ ⊗	risikovermindernd	→●	renditesteigernd
Finanzierungsstrategie	○ ⊗ ○	Innenfinanzierung	●→	Außenfinanzierung
Geschäftsfelder / Wettbewerbsvorteile				
Produktangebot	○ ⊗ ○	materiell	→→→	immateriell
Erlösmodell	○ ⊗ ○	Einzelprojekte	→→→	kontinuierliche Zahlungsströme
Leistungsbreite	○ ⊗ ○	Fokussierung	→●	Diversifikation
Wettbewerbsverhalten	⊗ ○ ○	defensiv	→●	offensiv
Preisorientierung	○ ⊗ ○	Preisführerschaft	→→→	Differenzierung
Wertschöpfungskette				
Spezialisierungsgrad	⊗ ○ ○	Spezialisierte Ressourcen	→●	Universelle Ressourcen
Wertschöpfungstiefe	○ ⊗ ○	Wertschöpfungsautarkie	→→→	Wertschöpfungsverbund
Kundenansprache	○ ○ ⊗	direkt	→→→	Online-Plattform
Vertriebsansatz	○ ⊗ ○	Vertriebsorientierung	←→	Produktorientierung
Kostenstrategie	○ ⊗ ○	Null-Fixkosten	→→→	Null-Grenzkosten

Abb. 2: Die Änderung der strategischen Positionen in Folge „Digitalisierung“

geprägte Kostendegressionseffekte ermöglicht (vergleiche Economies of Scale versus Economies of Scope).

Fallbeispiel: Veränderung der strategischen Positionierung infolge von Digitalisierung

Wie hier erwähnt, schaffen technologische Entwicklungen, die oft durch die Schlagworte Digitalisierung oder Industrie 4.0 charakterisiert werden, aber auch Änderungen in Wünschen und Verhalten potenzieller Kunden, eine Vielzahl von Herausforderungen, Chancen und Gefahren – bis hin zur Bedrohung der eigenen Strategie durch „disruptive Geschäftsmodelle“

von (oft neuen) Wettbewerbern²⁶. Speziell bei der Entwicklung eines „eigenen“ digitalen Geschäftsmodells zeigen sich oft wünschenswerte strategische Positionierungen, die erheblich von dem abweichen, was man in der Vergangenheit gewohnt war. Die Abbildung 2 zeigt eine strategische Positionierung für ein „typisches“ digitales Geschäftsmodell.

Man erkennt unmittelbar einige besonders ausgeprägte (extreme) Positionierungen. Wie bei den meisten digitalen Geschäftsmodellen wird ein immaterielles „digitales“ Produkt angeboten, dessen Grenzkosten quasi Null sind (siehe Dimension Kostenstrategie). Dies erlaubt in der Verbindung mit einem geringen Bedarf an eigenen materiellen Ressourcen für die Wertschöpfung

ein extrem hohes Wachstum (siehe Dimension Wachstum). Kernaspekt des Geschäftsmodells ist die Verfügbarkeit von kundenindividuelle Daten, die eine kundenspezifische Ansprache und kundenspezifische Lösungen ermöglichen. Damit ist eine Ausrichtung auf eine „immaterielle Wertebasis“ gegeben, d. h. der Wert des Unternehmens ist wesentlich abhängig von der Verfügbarkeit von Daten und der Fähigkeit, diese im Erlös-Modell adäquat auszuwerten.

Fazit und Implikationen für die Praxis

Unternehmensstrategien müssen regelmäßig an sich verändernde Umfeldbedingungen ange-

passt werden, und gerade „Digitalisierung“ führt hier zu einer Vielzahl von Herausforderungen. Die Entwicklung oder Weiterentwicklung einer erfolversprechenden Strategie macht es erforderlich, dass Transparenz geschaffen wird über mögliche strategische Gestaltungsvarianten und geplante Änderungen der Strategie. Anhand der in diesem Text erläuterten Strategiedimensionen kann die strategische Positionierung des Unternehmens dargestellt und Anpassungsbedarf diskutiert werden. Dies hilft, den Entscheidungsvorschlag im Hinblick auf die strategische Zukunftsplanung strukturiert zu dokumentieren.²⁷ Dies trägt letztlich dazu bei, eine möglichst erfolversprechende Strategie für das Unternehmen auszuwählen und umzusetzen.

Aus der strukturierten Beschreibung der Unternehmensstrategie (und ihrer geplanten Veränderung) kann man nämlich leicht ein dazu passendes strategiekonformes Management- und Kennzahlensystem mit klarer Zuordnung von Maßnahmen und Verantwortlichkeit zu einzelnen strategischen Zielen ableiten (also z. B. eine Balanced Scorecard entwickeln). Damit kann die Methode zu einem wichtigen Tool speziell für das strategische Controlling werden.

Fußnoten

- ¹ Vgl. Specht (2018), Radermacher (2018), Scheer (2018) und Weissman/Wegerer (2018).
² Vgl. Baum/Coenenberg/Günther (2013).
³ Siehe Gleißner (2004), S. 135 ff. sowie Pümpin (1992).
⁴ Siehe dazu Porter (1992) und die empirische Studie Gleißner/Helm/Kreiter (2013).
⁵ Vgl. RMA (2019).
⁶ Siehe dazu das Konzept der emergenten Strategien von Mintzberg/Waters (1985).
⁷ Vgl. Gleißner (2003, 2004). Eine der ursprünglichen Strategiedimensionen ist bei der Überarbeitung weggefallen (die Auslastungsstrategie), weil sie eine vergleichsweise nachrangige Bedeutung aufweist. Siehe dazu auch die typischen Kompetenzprofile der sogenannten Hidden Champions in Simon (2007).
⁸ Die in der Vergangenheit durchaus auch schon selten festzustellen waren, im Kontext digitaler Geschäftsmodelle aber recht häufig auftreten.

⁹ In Anlehnung an Matt et al. (2015).

¹⁰ Als „digitale Innovation“ kann man dabei die Kombination von fachlichen und technischen Lösungen auffassen (siehe Hess/Barthel, 2019, S. 479).

¹¹ Siehe Gleißner (2004) und ähnlich Osterwalder/Pigneur (2011).

¹² Siehe Gleißner (2004) und Gleißner/Grundmann (2020).

¹³ Value Contribution.

¹⁴ Siehe z. B. für solche strategischen Konzepte Wirtz (2013), Osterwalder/Pigneur (2011) sowie mit einer breiten Übersicht Hinterhuber (2015).

¹⁵ Siehe Christensen (2011).

¹⁶ Siehe zur Grundidee Teece et al (1997).

¹⁷ Siehe auch Zollo/Winter (2002) sowie zusammenfassend Richter (2019).

¹⁸ Siehe dazu auch Helfat (2007), S. 1.

¹⁹ Vgl. Gleißner (2019) (auch mit einer Abgrenzung zum Börsenkurs).

²⁰ Siehe Gleißner (2019) und Dorfleitner/Gleißner (2018).

²¹ Vgl. Gleißner (2017c).

²² Vgl. Gleißner (2019).

²³ Vgl. Gleißner (2017a und 2019) zur Herleitung der Kapitalkosten aus Risikoanalyse und Risikoaggregation.

²⁴ Mit der langfristigen Wirkung auf den Unternehmenswert wie eine „negative Wachstumsrate“ der Gewinne, siehe Gleißner (2017b).

²⁵ In den einzelnen Segmenten im einfachsten Fall abgegrenzt nach Kunden-Zielgruppe, Produkt und Region.

²⁶ Siehe dazu Christensen (2011) sowie Rogers (2017).

²⁷ Vgl. Gleißner (2019) zur Strategiebewertung und RMA (2019) zur Business Judgement Rule und den rechtlichen Anforderungen an die Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ (§93 AktG).

Literatur

- Appelfeller, W./Feldmann, C. (2018): Die digitale Transformation des Unternehmens – Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung, Berlin.
 Christensen, C. M. (2011): The Innovator's Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren, Vahlen Verlag, München.

Gleißner, W. (2003): Strategische Positionierung – Die Strategiedimensionen für den FutureValue-Ansatz, in: DSWR, Heft 6/2003, S. 169-174.

Gleißner, W. (2017a): Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., Vahlen Verlag, München.

Gleißner, W. (2019): Wertorientierte Unternehmensführung, Strategie und Risiko, eBook, amazon (Kindle).

Gleißner, W./Helm, R./Kreiter, S. (2013): Measurement of competitive advantages and market attractiveness for strategic controlling, in: Journal of Management Control, Vol. 24, No. 1, S. 53-75.

Hess, Th. (2019): Digitale Transformation strategisch steuern, Springer Gabler, Wiesbaden.

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, Schäffer Poeschel, Stuttgart.

Osterwalder, A./Pigneur Y. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag

Richter, P. C. (2019): Der Capability-Based View der Unternehmung, in: WiSt, Heft 1/2019, S. 42-45.

Risk Management Association e. V. (RMA) (Hrsg.): Managemententscheidungen unter Risiko, erarbeitet von Werner Gleißner, Ralf Kimpel, Matthias Kühne, Frank Lienhard, Anne-Gret Nickert und Cornelius Nickert, Erich Schmidt Verlag Berlin, 2019.

Rogers, D. L. (2017): Digitale Transformation. Das Playbook, mitp Verlag, Frechen.

Schwenker, B./Dauner-Lieb, B. (2017): Gute Strategie – Der Ungewissheit offensiv begegnen, Campus Verlag, Frankfurt 2017.

Weissman, A./Wegerer, S. (2018): Digitaler Wandel in Familienunternehmen. Das Handbuch, Campus Verlag.

Wirtz, B. W./Göttel, V. (2014): Business Model Innovation, in: WiSt, Heft 10/2014, 43. Jg, S. 529-535. ■



Controlling rockt!

Money-Monday ... und Ihre Woche rockt!

von Nicole Jekel



Das kennen Sie sicherlich auch. Die Vorgabe ist ganz einfach. Nach Deyhle soll Ihr Unternehmen **Wachstum, Erfolg und Gewinn (WEG)** erzielen. Doch wie messe ich **meinen WEG**? Zahlreiche Controller nutzen dazu folgende Kennzahlen bzw. Werte:

- Return-On-Investment (ROI), die Kennzahl, die ein 101-jähriges Jubiläum feiert oder Return-On-Capital-Employed (ROCE), eine Kennzahl, die von DAX-Unternehmen wie der Siemens AG (publiziert im aktuellen Geschäftsbericht) ausgewählt wird,
- Auftragseingänge (AE), absolute Werte (oder im Verhältnis zum Vorjahresergebnis), die mittelständische Unternehmen besonders interessieren, um die Zukunft noch besser zu planen (zu finden in Geschäftsberichten),
- Umsätze (U), ein absoluter Wert (oder im Verhältnis zum Vorjahresergebnis), die etliche Unternehmen derzeit vorantreiben (siehe Geschäftsberichte), um Marktanteile zu erzielen,
- Earnings Before Interests and Taxes (EBIT), das operative Ergebnis, wie es DAX-Unternehmen gern messen (siehe Geschäftsberichte),
- Cash, denn „Cash is King“, ein absolut bedeutungsvoller Wert, den einer der historisch erfolgreichen Menschen wie John D. Rockefeller als seinen Fokus Nr. 1 bezeichnete. Denn: „Ohne Moos ist nix los.“ Liquide Mittel sollen einfach immer genug vorhanden sein.

Diese Kennzahlen können einen Fitness-Indikator für Ihr Unternehmen darstellen, wenn Sie sie mit Zielvorgaben zuvor versehen haben. Und immer wieder montags werden die-

Tag	Thema	Beispiel
Montag	Money-Monday	Auswahl von drei Finanz-Kennzahlen
Dienstag	Digital-Dienstag Team-Tuesday Dollar-Dienstag	Ausbau der sozialen und/oder digitalen Kompetenz
Mittwoch	Markt-Mittwoch Money-Mittwoch	Wege zum Zielerreichungsgrad
Donnerstag	Thank-You-Thursday Digital-Donnerstag Dollar-Donnerstag	Implementierung einer Dankstelle, Ausbau der digitalen Kompetenz
Freitag	Feedback-Friday Financial-Friday	Umfrage zum Net-Promotor-Score

Abb. 1: Wochenplan

se Unternehmens-Fitness-Kennzahlen dann angesehen. Es wird vorgedacht, vorausgedacht, quergedacht, nachgedacht. Einfach gemacht. Jeden Montagmorgen: **Money-Monday!**

Sicherlich fragt sich der ein oder andere nun, wie es um die Eigenkapitalquote (EKQ) steht. Die EKQ ist z. B. für einige Unternehmen äußerst wichtig. Sie sehen, dass es ein schwieriges Unterfangen ist, es jedem Unternehmen recht zu machen. Daher sind Sie an Ihrem Montagmorgen gefragt: „Wie schaffe ich es,

meine relevanten Kennzahlen zu finden?“ Immer wieder montags, am sogenannten Money-Monday, wird einfach eine Stunde dafür reserviert. Früh morgens. Evt. auf dem Weg ins Unternehmen, gleich als allererste Aufgabe, bevor E-Mails & Co. gelesen werden. Wer diese Übung einige Wochen lang macht, denkt nach kurzer Zeit fokussierter und wird dann letztlich auch noch fokussierter planen und handeln. Der Montagmorgen wird zum Honey-Monday oder Money-Honey, dem Honigtopf, dem Sie Ihre süße Money-Ideen entnehmen.

Wer mit dem Money-Monday noch nicht genug hat, der kann am Team-Tuesday oder Digital-Dienstag die Übung gleich mit sozialen bzw. digitalen Themen fortsetzen, am Mittwoch mit Markt-Mittwochs-Themen, am Donnerstag mit Thank-You-Thursday- bzw. Digital-Donnerstags-Aspekten und am Freitag mit Feedback-Freitags-Kennzahlen die Woche abrunden. Sollte es Ihrem Unternehmen jedoch finanziell nicht so gut gehen, so wird jeder Tag zu einem Money-Event: von dem Money-Monday über den Dollar-Dienstag, den Money-Mittwoch, den Dollar-Donnerstag hin zum Financial-Freitag. Zudem können die Tages-Kennzahlen in Fluren und Meeting-Räumen präsentiert werden. Controlling heißt im Englischen Performance Management und daher wird aus Ihrem Montag ab sofort ein Money-Event.

Autor



■ Prof. Dr. Nicole Jekel

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

E-Mail: njekel@beuth-hochschule.de

To Go's:

- Money-Monday gleich starten.
- Nach kurzer Zeit auf Digital-Dienstag ausdehnen.
- Dann den Markt-Mittwoch, Digital-Donnerstag und Feedback-Friday hinzunehmen und
- ... Controlling rockt Ihre Woche! ■

Damit auch Ihre Planung rockt!

Jetzt informieren und anmelden:
www.controllerakademie.de

Unsicherheit bewältigen.
Wie neue Methoden helfen.

**Fachtagung Unternehmensplanung am
02. April 2020 in Köln**

Erfahren Sie komprimiert an einem Tag, wie Sie mit modernen Planungsmethoden Unsicherheit bewältigen.



CA controller akademie®



© nespix – www.stock.adobe.com

Agile Strategieumsetzung mit Hoshin Kanri

von Daniela Kudernatsch

Bei der Strategieumsetzung in Unternehmen werden oft Insellösungen produziert – unter anderem, weil keine bereichsübergreifende Abstimmung der Ziele erfolgt; außerdem weil beim Umsetzen der Maßnahmen im Betriebsalltag die nötige Flexibilität fehlt. Diese Probleme lassen sich mit dem Managementsystem Hoshin Kanri lösen.

Immer wieder registriert man in Unternehmen: Das Top-Management beschließt eine neue Strategie und alle Personen, die an ihrer Entwicklung direkt oder indirekt beteiligt waren, sind von ihr begeistert. Doch dann beginnt die Strategieumsetzung, und nach einiger Zeit stellt die Unternehmensspitze frustriert fest: Leider entfaltet die neue Strategie nicht die gewünschte Wirkung – nicht weil sie schlecht oder falsch gewesen wäre, sondern weil

- die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter auf der operativen Ebene die Strategie nur bedingt mittragen,
- sie nicht wissen, auf welche Ziele sie ihre Aktivitäten fokussieren sollen,
- ihnen die nötige Kompetenz fehlt, um die Strategie im Arbeitsalltag umzusetzen, und
- in den Abteilungen und Bereichen ein Silodenken dominiert und sie deshalb „Insellösungen“ produzieren.

Diese Schwächen bei der Strategieplanung und -umsetzung sollen durch die Arbeit mit dem Managementsystem Hoshin Kanri vermieden werden, indem

- die Führungskräfte top-down in den Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzungsplanung involviert werden,
- sogenannte „Breakthrough-“ oder Durchbruchziele definiert werden, auf die die gesamte Organisation ihre Energie fokussiert,
- eine crossfunktionale Abstimmung der (Detail-)Ziele sowie Maßnahmenpläne zwischen den Bereichen und Abteilungen erfolgt und
- den Mitarbeitern die Kompetenz vermittelt wird, die eigene Leistung sukzessiv zu erhöhen.

Dabei lautet das übergeordnete Ziel dieses auch Policy Deployment genannten Managementsystems: In der Organisation sollen die (Führungs-)Kompetenzen aufgebaut sowie die Kultur und Struktur geschaffen werden, die nötig sind, damit das Unternehmen langfristig mit Erfolg im Markt agiert.

Das Silodenken überwinden

Beim Hoshin Kanri spielt der aus dem Lean Management und der Lean Production bekannte PDCA-Zyklus eine Schlüsselrolle. Das heißt, der Hoshin-Prozess besteht aus den vier Phasen

- Plan (Vereinbaren der Ziele und Maßnahmen),
- Do (die Mitarbeiter und Führungskräfte befähigen),
- Check (die Entwicklung sichtbar machen und überprüfen) und
- Act (Hoshin Kanri institutionalisieren).

Hoshin Kanri unterscheidet sich von anderen Managementsystemen dadurch, dass das Top-Management die Vision mit allen Führungskräften der nächsten Ebene entwickelt. Dasselbe gilt für die aus der Unternehmensvision und -strategie abgeleiteten Breakthrough-Ziele, auf die das Unternehmen seine Aktivitäten in den kommenden drei bis fünf Jahren fokussiert. Auch sie werden in sogenannten Zielklausuren vom Top-Management und den (oberen) Führungskräften erarbeitet. Aus den Breakthrough-Zielen leitet das Top-Management dann erneut mit der zweiten Führungsebene die jährlichen Hoshin-Ziele ab, die die Meilensteine auf dem Weg zum Erreichen der Breakthrough-Ziele sind.

Die Hoshin-Ziele werden nach ihrer Festlegung wie beim Management by Objectives („Führen mit Zielen“) auf die nächsten Ebenen kaskadiert. Ein zentraler Unterschied ist jedoch: Nach dem Definieren der Ziele und Erstellen der Pläne erfolgt eine crossfunktionale Abstimmung zwischen den Abteilungen, Gruppen und Teams.

Diese Abstimmung erfolgt in einem sogenannten Catchball-Prozess. Das heißt, in den Zielklausuren haben alle Teilnehmer wie bei einem Ballspiel die Möglichkeit, zunächst Ideen hin und her zu „werfen“, bevor eine Verständigung auf Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen erfolgt. Im Idealfall umfasst dieser Prozess jeden Mitarbeiter.

Was bedeutet „Hoshin Kanri“?

Hoshin Kanri kommt ursprünglich aus Japan und bedeutet übersetzt „Kompassnadel“. Die Idee ist es, eine Organisation an klaren Durchbruchzielen auszurichten und dabei einen agilen Prozess für die unterjährige Zielerreichung zu etablieren. Unternehmen wie z. B. Danaher, Toyota setzen Hoshin Kanri bereits seit vielen Jahren erfolgreich um.

Die Führungskompetenz erhöhen

In vielen Unternehmen wird fleißig geplant, doch, wenn die Umsetzung ansteht, passiert wenig – auch weil den Mitarbeitern wichtige Kompetenzen fehlen. Ein weiteres Manko ist: Die Zielvorgaben sind nicht ausreichend in den Arbeits- und Führungsalltag integriert. Deshalb legt Hoshin Kanri ein besonderes Augenmerk darauf, bei den Führungskräften und ihren Mitarbeitern die (Leadership-)Fähigkeiten zu entwickeln, die nötig sind,

- um den Strategieumsetzungsprozess im Arbeitsalltag mit der nötigen Flexibilität zu steuern und
- herausfordernde Ziele zu erreichen.

Dabei orientiert sich die Führungskräfteentwicklung meist am Lean-Leadership-Development-Modell. Dieses unterscheidet vier Stufen der **Kompetenz-Entwicklung**.

Stufe 1: Sich als Führungskraft entwickeln.

Dahinter steckt die Annahme, dass Führungskräfte künftig im Arbeitsalltag eine hohe Verhaltensflexibilität zeigen müssen und es eine Kernkompetenz von ihnen ist, das eigene Verhalten und Wirken zu reflektieren und die eigene Performance systematisch zu erhöhen.

Stufe 2: Andere Menschen coachen und entwickeln.

Die zweite Kompetenz-Stufe besteht in der Fähigkeit, als Führungskraft andere Personen so zu entwickeln, dass diese ihrerseits die Kompetenz erwerben, ihr Verhalten und Wirken zu reflektieren, eigene Lernprozesse zu initiieren und Herausforderungen, vor denen sie im Arbeitsalltag stehen, weitgehend eigenständig zu lösen.

Stufe 3: Das tägliche Sich-Verbessern (Kaizen) unterstützen.

Hier geht es darum, Gruppen von Mitarbeitern (Teams, Abteilungen, Bereiche) in eine Richtung auszurichten, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu sichern und deren Kompetenz zur Selbststeuerung zu erhöhen.

Stufe 4: Eine Vision schaffen und die Ziele abstimmen.

In der letzten Entwicklungsstufe geht es darum, das „Silo-Denken“ zu überwinden und alle Aktivitäten so aufeinander abzustimmen, dass die übergeordneten Unternehmensziele erreicht werden.

Den Mitarbeitern Hilfsmittel geben

Ein weiteres Merkmal von Hoshin Kanri ist: Die Mitarbeiter erhalten Werkzeuge, um neben ihrem Tagesgeschäft die Breakthrough-Verbesserungen umzusetzen. Eines dieser Instrumente sind die A3-Reports¹. Sie gehen auf den Wirtschaftsingenieur Joseph M. Juran zurück. Er empfahl vor circa 60 Jahren japanischen Topmanagern, Problemlösungen und Strategien auf einem Blatt Papier darzustellen.

Ein A3-Report soll den Prozess der Problemlösung transparent machen – unter anderem, um bei den Mitarbeitern die Kompetenz zu entwickeln (allein oder im Team), Probleme eigenständig zu lösen. Ein A3-Report spiegelt sozusagen den Denkprozess bei der Problemlösung wider.

Stabile Prozesse installieren

Insbesondere in der Check-Phase von Hoshin Kanri spielt das Shopfloor-, sprich „Hallenboden“-Management eine zentrale Rolle. Denn eine Maxime von Hoshin Kanri lautet: Statt mit administrativen Aufgaben sollen sich die Führungskräfte mit den wertschöpfenden Prozessen befassen: „Go and see“ statt „meet and mail“.

Durch die regelmäßige Präsenz der Führungskräfte in den wertschöpfenden Bereichen und ihre Fokussierung auf Abweichungen vom Standard werden Entscheidungen beschleunigt – dies ist auch nötig, um bei unerwarteten Problemen und Hindernissen, die bei der Strategieumsetzung im Alltag auftreten, die nötige Flexibilität und Agilität zu bewahren. Zudem werden die Mitarbeiter allmählich zu Verbesserungsmanagern entwickelt, die eigenständig Probleme erkennen und lösen.

Ein übergeordnetes Ziel hierbei ist: In der Organisation sollen stabile Prozesse installiert werden, um ein zufallsunabhängiges Erreichen der geplanten Ergebnisse zu gewährleisten. Das heißt, die Abläufe werden standardisiert. Dabei wird die Standardisierung jedoch als ein fortlaufender Prozess gesehen. Das heißt: Die definierten Standards sind keine „heiligen Kühe“. Sie dürfen nicht nur, sondern sollen sogar bei Bedarf „geschlachtet“, also über Bord geworfen werden. Deshalb existiert auch ein standardisierter Problemlöseprozess, der zum Beispiel bei (Ziel-)Abweichungen oder einer Veränderung der Rahmenbedingungen ausgelöst wird.

Den Entwicklungsprozess steuern

Die hierfür nötige Kommunikation findet weitgehend im Daily Management statt. In täglichen Shopfloor-Meetings werden die Mitarbeiter immer wieder auf die Hoshin-Ziele fokussiert, indem die Performance des Vortags und die Ziele für den heutigen Tag besprochen werden. In diesen Meetings werden bei Bedarf auch die Maßnahmen neu justiert.

Ein starkes Augenmerk wird bei Hoshin Kanri darauf gelegt, das Erreichte durch Standardisierung zu sichern.

Neben den traditionellen Review-Methoden kennt Hoshin Kanri die Presidents Diagnosis. Sie wird so genannt, weil hierbei das Top-Management persönlich die Standorte, Werke und Bereiche besucht, um deren „Fitness“ zu beurteilen – anhand vorgegebener Kriterien. Die Presidents Diagnosis umfasst folgende drei Schritte:

- Selbst-Diagnose durch die Bereiche beziehungsweise Hoshin-Teams,
- Presidents Diagnosis durch das Top-Management und
- Anerkennung der Zielerreichung sowie des Geleisteten durch das Top-Management.

Ein starkes Augenmerk wird bei Hoshin Kanri darauf gelegt, das Erreichte durch Standardisie-

rung zu sichern und in der Act-Phase Folgeaktivitäten anzustoßen, um die Prozesse weiter zu verbessern. Standardisierung bedeutet hierbei, dass die Prozesse, die Werte für den Kunden schaffen, jederzeit wiederholt werden können – und zwar personen-, zeit- und ortsunabhängig. Dabei werden mehrere Ebenen der Prozess-Standardisierung unterschieden – abhängig davon, ob sie sich auf einfache Tätigkeiten oder komplexe Prozesse beziehen.

Agile Skalierung erfordert auch Standardisierung

Das mit dem Managementsystem Hoshin Kanri verbundene Streben, das Erreichte durch Standardisierung zu sichern, scheint auf den ersten Blick dem aktuellen Ziel vieler Unternehmen zu widersprechen, schneller und agiler auf neue Herausforderungen reagieren zu können – weshalb sie in ihrer Organisation Strukturen schaffen, die den einzelnen Arbeitsteams ein autonomeres und selbstbestimmteres Arbeiten ermöglichen sollen.

Diese „Autonomie“ birgt jedoch stets die Gefahr, dass in der Organisation erneut nicht nur Wissensinseln entstehen, sondern auch Inselösungen produziert werden. Deshalb stehen gerade Unternehmen, deren Ziel es ist, dass nicht nur einzelne Teams, sondern die Organisation als Ganze agiler und flexibler beispielsweise auf Marktveränderungen reagiert, vor folgender Herausforderung:

- Einerseits müssen sie zum Beispiel auf der Bereichs- und Teamebene die Strukturen und Rahmenbedingungen schaffen, die für ein agiles Arbeiten nötig sind,
- andererseits müssen sie für ein gewisses Alignment – also ein Sich-Verständigen auf gemeinsame Ziele und ein verbindliches Vorgehen und Verhalten – sorgen, damit eine

bereichsübergreifende Zusammen- sowie Team- und Projektarbeit noch möglich ist und keine Inselösungen produziert werden.

Das Ergebnis dieses Alignments, das für eine agile Skalierung nötig ist, darf jedoch kein bürokratischer Moloch aus starren Regeln sein. Vielmehr müssen die definierten Standards, wie bei Hoshin Kanri, als Hilfsmittel verstanden werden, um die gewünschte Qualität zuverlässig zu produzieren und die angestrebten Ziele zu erreichen. Erfüllen sie diese Funktion nicht mehr, müssen sie über Bord geworfen und, sofern möglich, neue Standards formuliert werden.

Agile Strategieumsetzung erfordert agiles Mindset

Dieses Mindset, also dieses Denken und Handeln allen Mitarbeitern bereichs- und hierarchieübergreifend zu vermitteln, ist nicht nur eine komplexe Management-, sondern auch Führungsaufgabe, da dies auch ein partielles Um- bzw. Neulernen aller Beteiligten erfordert.

Deshalb darf beim Einführen von Hoshin Kanri und bereichs- und hierarchieübergreifenden Abstimmen der Ziele keinesfalls der mit dem Managementsystem verknüpfte Personal- und insbesondere Führungskräfteentwicklungsgedanke vergessen werden, da sonst den Mitarbeitern insbesondere auf der Shopfloor-Ebene im Arbeitsalltag die nötigen Unterstützer bei ihrer Entwicklung sowie Ermächtigter fehlen.

Fußnote

¹ vgl. hierzu im Controller Magazin, Heft 2/2017, den Artikel von Daniela Kudernatsch „Das Lösen von Problemen einüben“, in dem der A3-Report vorgestellt wird. ■

Autor



■ Dr. Daniela Kudernatsch

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

E-Mail: info@kudernatsch.com

www.kudernatsch.com

DER STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am 30. Januar 2020.

ZIELGRUPPE CONTROLLING

Sachbearbeiter Controlling (m/w/d) mit Schwerpunkt Entwicklungsbereich

Northrop Grumman LITEF GmbH,
Freiburg
[Job-ID 011602245](#)

Leitung Forderungsmanagement

WSW Wuppertaler Stadtwerke GmbH,
Wuppertal
[Job-ID 011605025](#)

Analyst (m/w/d) Strategy and Business Planning

dSPACE GmbH, Paderborn
[Job-ID 011094862](#)

Leiter Finanz- und Rechnungswesen (m/w/d)

DRK Landesverband Rheinland-
Pfalz e. V., Mainz
[Job-ID 011605026](#)

Business Analyst / Consultant (m/w/d) Consulting - Financial Close Solutions

Deloitte, Berlin, Düsseldorf,
Frankfurt, Hamburg, Köln, München,
Stuttgart, Hannover
[Job-ID 010911526](#)

Head of Accounting/Controlling/ Finance (gn*)

Siltronic AG, München, Singapur
[Job-ID 011613316](#)

Sachbearbeiter Controlling (m/w/d)

Northrop Grumman LITEF GmbH,
Freiburg
[Job-ID 011602246](#)

Beteiligungscontroller (m/w/divers)

SARSTEDT AG & Co. KG,
Nümbrecht-Rommelsdorf
[Job-ID 011340208](#)

Spezialist (m/w/d) Geschäfts- feld-Controlling Ambiente/ Mechatronik

DRÄXLMAIER Group,
Vilsbiburg bei Landshut
[Job-ID 010896674](#)

Produktcontroller (m/w/d)

SMB Schwermechanik GmbH, Wildau
[Job-ID 011610102](#)

Mandat Manager (m/w) Treasury & Risk Management

über experteer GmbH,
Frankfurt am Main
[Job-ID 011338419](#)

Bilanzbuchhalter Senior Accountant (m/w/d)

TCW Transfer-Centrum
GmbH & Co. KG, München
[Job-ID 011613366](#)

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



Fehlsteuerung durch falsche Zielvorgaben

von Peter Hoberg

Es gibt immer wieder Entscheidungen von Unternehmen, die – um es vorsichtig auszudrücken – sehr überraschen. Als einfaches Beispiel kann das Dezemberfiebel gelten, bei dem die betroffenen Manager noch schnell ihre Budgetreste ausgeben. Dies geschieht auch dann, wenn die gekauften Güter nicht oder erst sehr viel später gebraucht werden. Aber aus Angst vor Budgetkürzungen im nächsten Jahr macht es aus der individuellen Sicht der Manager Sinn, auch überteuerte Beschaffungen durchzuführen. Die Unternehmen – und vor allen Dingen ihre Besitzer – werden damit geschädigt. Neben diesem offensichtlichen Missstand gibt es viele weitere Fehlsteuerungen, in denen die Manager als Agents gegen die Interessen des Unternehmens/seiner Besitzer (Principals) entscheiden. Dieses Principal-Agent-Problem kann durch die Vorgabe falscher Zielgrößen wesentlich verstärkt oder durch gute Zielgrößen weitgehend entschärft

werden. In diesem Beitrag soll untersucht werden, welche Fehlsteuerungen bei den heute üblichen Zielgrößen auftauchen und wie diese reduziert werden können.

Grundlagen

Viele Branchen – wie auch die Autoindustrie – werden heutzutage im nicht geringen Umfang über EBIT bzw. EBIT-Renditen (teilweise auch EBIT-Margen genannt) gesteuert. Diese Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) sollen dann zeigen, ob ein Hersteller bzw. seine Geschäftsbereiche wirtschaftlich erfolgreich waren. Zur Berechnung werden von den Umsätzen alle Aufwandsarten abgezogen, mit Ausnahme der Kapitalkosten und der Ertragssteuern. Häufig erfolgt noch eine Korrektur um Einmaleffekte, um dann zu dem sogenannten operativen Ergebnis zu gelangen. Um die Profi-

tabilität zu messen, werden die EBITs teilweise auch auf den Umsatz bezogen, so dass EBIT-Umsatzrenditen ausgewiesen werden (vgl. zu den großen Problemen dieser Umsatzrendite Hoberg (2016), S. 1129 ff.). Von den vielen Problemen sei nur erwähnt, dass die Kapitalkosten dabei außen vor bleiben und damit auch die Eigenkapitalverzinsung, also genau diejenige Größe, die eigentlich für die Kapitalgeber maximiert werden sollte. Im Weiteren werden EBITs und EBIT-Umsatzrenditen zukunftsgerichtet als Maß für Entscheidungen eingesetzt. Wenn eine Strategie oder eine Handlungsmöglichkeit die EBITs oder die EBIT-Rendite erhöht, gilt sie als angeblich vorteilhaft.

Um die Eignung des EBIT beurteilen zu können, muss zunächst erwähnt werden, dass es sich um eine Periodengröße handelt, z. B. um das EBIT des vergangenen bzw. eines zukünftigen Jahres. Auf dieser Basis können die ein-

Finanzielle Größe	Einheit	PKW 2018	2017 restated	PKW 2017	PKW 2016
Umsatzerlöse	in Mio€	201.067	195.817	196.949	186.016
Kosten der Umsatzerlöse	in Mio€	161.298	158.534	160.614	150.860
Bruttoergebnis	in Mio€	39.769	37.283	36.335	35.156
Vertriebskosten	in Mio€	19.039	19.510	21.353	21.453
Verwaltungskosten	in Mio€	7.105	6.434	6.554	5.730
Sonstiges betr. Ergebnis	in Mio€	-2.497	-194	2.717	-3.306
Operatives Ergebnis	in Mio€	11.128	11.145	11.145	4.667
Operative Rendite (in %)	%	5,5%	5,7%	5,7%	2,5%

Abb. 1: Operative Ergebnisse 2016-2018 bei VW gemäß Geschäftsberichten

zelen Bestandteile des EBIT analysiert werden. Ausgangsgröße ist der Nettoumsatz, der um alle Rabatte reduziert werden muss. Denn es geht nicht um irgendwelche Listen- oder Bruttopreise, sondern um Nettopreise. Diese sind deutlich niedriger, weil häufig hohe Rabatte und teure Zahlungsziele oder sogar subventionierte Finanzierungen gegeben werden müssen (vgl. zu dieser Nettopreisbildung z. B. Hoberg (2004), S. 347 ff.). Der Gesamteffekt liegt in fast allen Branchen im 2-stelligen Prozentbereich und überschreitet fast immer die EBIT-Rentabilität deutscher Unternehmen. Im Einzelnen sind Rabatte

- in der Rechnung (z. B. Mengenrabatte),
- an der Rechnung (z. B. Skonti und Zentralkonditionen) und
- anlässlich der Jahresendabrechnungen (Rückvergütungen)

abzuziehen. Nicht enthalten im Umsatz sind die Wirkungen von Zahlungszielen und von Finanzierungssubventionen, was problematisch werden kann. Denn in der EBIT-Definition heißt es ja „before interest“, also vor Zinsen. Gemeint sind nur die Fremdkapitalzinsen, welche das Betriebsergebnis reduzieren. Dieser Effekt von Zahlungszielen (den tatsächlichen, nicht den gewährten) müsste auch schon im EBIT subtrahiert werden. Die ebenfalls auftretenden kalkulatorischen Eigenkapitalzinsen werden im externen Rechnungswesen überhaupt nicht berechnet. Dies geschieht teilweise bei wertorientierten Konzepten auf Basis der Kapitalkosten. Auch die Rückvergütungen an die Händler, welche am Jahresende gezahlt werden, müssten einschließlich ihrer Zinseffekte im Nettoumsatz berücksichtigt werden. Von diesem unvollständig ermittelten Nettoumsatz werden im EBIT-

Konzept verschiedene Aufwandsarten abgezogen, wobei wiederum Zinsen und Ertragssteuern außen vor bleiben.

VW hat für die PKW-Sparte folgende Ergebnisse erzielt (vgl. GB 2017, S. 115, GB 2018, S. 111), wobei VW das operative Ergebnis (= modifiziertes EBIT) berechnet, das ebenfalls vor allen Zinsen und Ertragssteuern ermittelt wird (vgl. Abbildung 1).

Die wichtigsten Aufwandsarten, die zur Realisierung der Umsatzerlöse anfallen, bestehen aus Rohmaterial/Zukaufteilen, Personal, Energie und Abschreibungen, woraus das Bruttoergebnis resultiert. Von dieser Zwischengröße werden die Kosten für Vertrieb/Marketing und für die Verwaltung abgezogen. Wenn dann das sonstige betriebliche Ergebnis addiert wird, erhält man das operative Ergebnis. Mit dem operativen Ergebnis müssen die Fremdkapitalzinsen und insb. die Eigenkapitalzinsen abgedeckt werden.

Aber der Geschäftsbericht VW 2018 (S. 70) zeigt auch, dass das operative Ergebnis und die operative Marge (also auf den Umsatz bezogen) in die variablen Bestandteile der Management-Boni eingehen. Dies bedeutet, dass die Manager keinen direkten Nutzen davon haben, wenn sie die Kapitalkosten reduzieren. Somit besteht ein gefährlicher Anreiz. Wenn längere Zahlungsziele gegen höhere Preise gewährt werden, dann steigt das operative Ergebnis, während die höheren Kapitalkosten nicht in die Bonusbemessungsgrundlage eingehen. Ähnlich sieht es auf der Aufwandsseite aus. Eine schnellere Bezahlung der Lieferanten drückt sich in höheren Rabatten aus, so dass der Aufwand fällt, die Kapitalkosten aber steigen, weil sofort gezahlt wird.

Typen von Fehlentscheidungen

Auch wenn Mengen- und Umsatzziele kaum noch auf höchster Ebene verwendet werden, so sollen die Nachteile dieser Ziele kurz dargestellt werden. Denn einige Unternehmen brüsten sich mit Marktanteilssteigerungen oder Umsatzzuwächsen, ohne zu erwähnen, dass kaum Gewinn erzielt wurde.

Probleme bei Mengen- und Umsatzzielen

Mengenziele findet man teilweise noch auf untergeordneten Ebenen, wo sie manchmal sinnvoll sein können. Die Vertriebsmannschaft kann in solchen Fällen mit Mengenzielen geführt werden, in denen sie keinen Einfluss auf die Nettopreise hat. Ansonsten besteht die große Gefahr, dass insb. zum Jahresende Sonderpreise eingesetzt werden, welche zwar die Zielerreichung bei den Mengen im laufenden Jahr unterstützen, aber in den Folgejahren zu großen Problemen führen können. Denn die Kunden werden auch im neuen Jahr auf den Sonderrabatten bestehen. Wenn solche negativen zeitlichen Interdependenzen weitgehend ausgeschlossen werden können, kann es vernünftig sein, die einfacher zu messenden und zu verstehenden Mengenziele einzusetzen.

In der Produktion lassen sich ähnliche Fälle denken, wobei insb. auf die Qualität geachtet werden muss. In dem nachvollziehbaren Bemühen, die Produktionsziele zu erreichen, darf es auf der Qualitätsseite keine Kompromisse geben. Schon das Verarbeiten von B-Rohstoffen bei Inhalt oder Verpackung sollte nur nach vorheriger Freigabe von unabhängiger Seite erlaubt sein. Umsatzziele können ebenfalls nur in

Zinssatz (wacc: weighted average cost of capital)		10,00% p.a.										
in T€	Zeitpunkt t=	1.1.01	31.12.01	31.12.02	31.12.03	31.12.04	31.12.05	31.12.06	31.12.07	31.12.08	31.12.09	31.12.10
1	Projekt Cash Flow	-1.000	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
2	Kapitalzinsen		-100	-95	-90	-83	-77	-69	-61	-53	-43	-32
3	Periodenendsaldo	-1.000	50	55	61	67	73	81	89	97	107	118
4	Kapitalaufnahmen	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Kapitalrückzahlung		-50	-55	-61	-67	-73	-81	-89	-97	-107	-118
6	Kapitalzinssatz (=wacc)		10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
7	"Anlage"		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Rückführung Anlage		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Anlagezinssatz		10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
10	Bestandsgrößen											
11	"Guthaben"		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Eingesetztes Kapital	1.000	950	895	835	768	695	614	526	428	321	203
13	AfA		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
14	Ebit: Proj. CF abz. AfA		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
15	Gebundenes Kapital JE	1.000	900	800	700	600	500	400	300	200	100	0
16	Kapitalkosten		-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10
17	EVA		-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40
18	EVA kum. Verzinst		-50	-95	-135	-168	-195	-214	-226	-228	-221	-203

Abb. 2: Positive EBITs bei negativer Vorteilhaftigkeit

wenigen eingeschränkten Fällen akzeptiert werden. Zwar gehen (hoffentlich) alle Rabatte in den Nettoumsatz ein, aber bei hoher Elastizität der Nachfrage können Jahresendrabbatte trotzdem gut für die Umsatzzielerreichung des Verkäufers sein, aber nicht für das langfristige Wohl des Unternehmens. Auch wenn auf untergeordneter Ebene nur Absatz- und Umsatzziele vergeben werden, so sind auf Unternehmens-ebene in jedem Fall auch die Kosten zu berücksichtigen. Dies geschieht nicht immer vollständig, was im Folgenden ausgeführt wird.

Vernachlässigung der Kapitalkosten von Anlagen und Maschinen

Viele Branchen arbeiten sehr kapitalintensiv, wodurch neben dem Wertverzehr (kalkulatorische Abschreibung) auch hohe Kapitalkosten anfallen. Dies gilt auch für Investitionen in immaterielle Wirtschaftsgüter, von denen einige nicht aktiviert werden dürfen (Marke, Forschung, Know-how usw.) und damit in der Kapitalbasis des externen Rechnungswesens verschwunden sind. In der Investitionsrechnung werden diese Finanzierungseffekte durch genaue Modellierung der Fremd- und Eigenkapitalzinsen abgebildet. Mit Hilfe von Vollständigen Finanzplänen (vgl. zu diesem dynamischen Investitionsrechnungsverfahren z. B.

Varnholt/Hoberg/Gerhards/Wilms, S. 55 ff.) kann dann die Vorteilhaftigkeit einer Investition zutreffend abgeleitet werden.

In einer korrekten Periodenrechnung, welche nicht beim EBIT aufhört, können bei Investitionen mit langer Laufzeit die Kapitalkosten ähnlich hoch sein wie die kalkulatorischen Abschreibungen. Ein Beispiel möge die Gefahren zeigen. Eine Investition über 1 Mio € in neue Anlagen erzeugt bei 10 Jahren Nutzungsdauer eine jährliche kalkulatorische Abschreibung von 100 T € pro Jahr. Bei vereinfacht angenommener jährlicher Tilgung betragen dann die Kapitalkosten im ersten Jahr auch 100 T €. Im oberen Teil des folgenden Beispiels sind die Daten mit Hilfe der Investitionsrechnung bewertet. Für den durch die Handlungsmöglichkeit generierten Projekt-Cashflow wird angenommen, dass er bereits auf das jeweilige Jahresende hochgezinst wurde (vgl. zu dieser intraperiodischen Verzinsung z. B. Varnholt/Hoberg/Gerhards/Wilms, S. 29 ff.). Bei einem Jahreszinssatz (wacc) von 10 % reicht ein jährlicher Überschuss von 150 T € nicht aus, um das investierte Kapital zu amortisieren. Am Ende bleibt gemäß Zeile 12 ein noch nicht zurückgezahltes Kapital von über 200 T € offen. Die Handlungsmöglichkeit würde sich somit nicht lohnen (vgl. Abbildung 2).

Anders sieht es in der Kalkulation des EBIT aus. Da in ihm zwar die Abschreibungen, aber nicht die Kapitalkosten abgezogen werden, ist es gemäß Zeile 14 vom ersten Jahr an positiv. Erst mit der wertmäßigen Analyse, welche die gesamten Kapitalkosten einbezieht (Zeile 16), wird das negative Ergebnis der Investitionsrechnung bestätigt. Auch bei laufenden Projekten und insb. im Reporting kann es sein, dass positive EBITs ausgewiesen werden, während bei vollständiger Kalkulation ein negatives Ergebnis resultiert. EBIT-Vorgaben sind somit als grob fahrlässig einzustufen, da sie tendenziell kapitalintensive Geschäfte schön rechnen, die aufgrund ihrer hohen Kapitalkosten besser unterbleiben würden. Wenn dann noch das Management wie im Falle von VW auf Basis des Ergebnisses vor Kapitalkosten seine Boni erhält, braucht man sich über problematische Entscheidungen nicht zu wundern.

Ein weiteres Praxisbeispiel möge dies zeigen. Im konkreten Fall wurde ein Unternehmen gekauft, das einen Investitionsstau aufwies. Da das Topmanagement des Käufers auf EBIT-Basis bezahlt wurde, konnte durch den Kauf eine EBIT-Steigerung erreicht werden, so dass der Bonus stieg, zumal auf eine Wertberichtigung verzichtet wurde, auch nachdem der Investitionsstau bekannt wurde. Es mussten zwar zu-

sätzliche Millionen investiert werden, die aber nur mit ihren Abschreibungen EBIT-wirksam wurden. Betriebswirtschaftlich richtig gerechnet führte der Kauf zu einem deutlichen Rückgang des Betriebsergebnisses (also nach Abzug aller Kapitalkosten). Die Eigentümer mussten hohe Boni zahlen, obwohl sich ihre Vermögenssituation deutlich verschlechtert hatte. Und sie haben es noch nicht einmal gemerkt ...

Ein Gegengewicht stellte bisher oft das Leasing dar, weil die Leasingraten einschließlich der in ihnen enthaltenen Zinsen direkt in den Aufwand bzw. in die Betriebsausgaben eingingen. Die entstandenen Verbindlichkeiten mussten nicht in der Bilanz gezeigt werden, sondern nur im Anhang. Mit dem Wirksamwerden von IFRS 16 ab 1.1.2019 funktioniert diese Methode nur noch bei kurzlaufenden Verträgen (unter einem Jahr). Die üblichen länger laufenden Verträge müssen aktiviert werden, wobei dann der Zinsanteil getrennt gebucht wird und damit wie andere Zinsen unter den Tisch der EBITs fallen kann.

Fehlinformationen durch Periodenverschiebungen

Ein Kernproblem des externen und internen Rechnungswesens besteht darin, eine zutreffende Periodenzuordnung für alle Aufwands- bzw. Kostenpositionen zu finden, wobei teilweise auch noch die Umsatzrealisierungen nicht eindeutig durchgeführt werden können. Es können Periodenverschiebungen auftreten, die sich in 2 Gruppen einteilen lassen. Zum einen gibt es im externen Rechnungswesen einige Aktivierungsverbote, welche das EBIT wesentlich verzerren können. Als Beispiel seien Investitionen in selbsterstellte Marken oder in Forschung genannt. Der für sie angefallene Aufwand darf im externen Rechnungswesen nicht aktiviert werden, so dass das EBIT in der gleichen Periode wesentlich verschlechtert wird. Dies stellt leider einen großen Anreiz zum Nichtinvestieren dar, wenn das Management EBIT-abhängig bezahlt wird. Zum anderen kann über das Timing von Geschäftsvorfällen eine Verschiebung oder ein Vorziehen der jeweils gewünschten Effekte vorgenommen werden. Retrospektiv ist z. B. zu fragen, ob Boni, welche in früheren Perioden nur aufgrund von Geset-

zesbrüchen erzielt wurden (Beispiel VW Dieselaffäre), zurückgefordert wurden und werden.

Nichtberücksichtigung von Ertragssteuern

Häufig werden unternehmensintern Vor-Steuergrößen zur Steuerung verwendet, was damit begründet wird, dass Steuerwirkungen auch auf viele andere Einflussgrößen zurückzuführen sind. Dieses Argument ist sicherlich korrekt für viele interne Zwecke. Allerdings kann eine einseitige Ausrichtung am EBIT dazu führen, dass Chancen in der Steuerpolitik nicht wahrgenommen werden. Der Autor hat erst kürzlich einen solchen Fall erlebt. Das Unternehmen hatte durch einen aufwendigeren Ansatz die Möglichkeit, die Steuerlast zu senken. Dies wäre im Sinne der Eigentümer gewesen, welche hohe Rückflüsse nach Steuern anstreben.

Das nach EBIT bezahlte Management hatte daran jedoch kein Interesse, weil neben dem höheren Aufwand auch das Risiko gesehen wurde, dass das neue Steuer-Konzept erst einmal abgelehnt würde. Für das Management war es absolut rational, keine Arbeitszeit in eine bessere Steuerpolitik zu investieren, da das EBIT ja selbst im günstigen Fall nicht verbessert werden würde. So wurde die Chance auf hohe Steuereinsparungen erst gar nicht versucht. Die Eigentümer konnten mangels Information nicht einschreiten, obwohl sie Millionen verloren.

Verwendung historischer Preise statt Wiederbeschaffungskosten

Ein weiteres Problem des EBIT kann darin liegen, dass historische Beschaffungskosten verwendet wurden. Gerade in Branchen mit hohen Preisvolatilitäten der Rohstoffe kann das Jahresergebnis erheblich verzerrt werden. Zwar kann über das Imparitätsprinzip am Jahresende ggf. eine Abwertung erzielt werden, aber es bleibt das Problem, dass fast immer die historischen Einkaufspreise verwendet werden. Somit kann es sich im Falle günstiger historischer Einkaufspreise für das Management lohnen, noch im alten Jahr Geschäfte abzuschließen, wenn es für die Eigentümer besser gewesen wäre, diese erst im Folgejahr zu höheren Verkaufspreisen zu realisieren.

Bereichsgeismen bei Entscheidungen

Viele Unternehmen können nicht alle Investitionen durchführen, die sie gerne realisieren würden. Die Gründe können z. B. in der knappen Kapitalausstattung liegen oder im Fehlen von Fachpersonal. In diesen Situationen entsteht häufig eine Konfliktsituation zwischen den Bereichen. Sie konkurrieren um knappe Ressourcen, insb. um das knappe Investitionskapital. Wenn dann die Auswahlentscheidungen auf Basis von EBIT-Verbesserungen getroffen werden, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass nicht die Handlungsmöglichkeiten mit dem höchsten Zielerfüllungsgrad gewählt werden. Die Verbesserung des EBIT im nächsten Jahr oder in den ersten Jahren stellt nicht sicher, dass die Projekte auch langfristig im Sinne der Eigentümer sind. Zudem berücksichtigt die absolute Periodengröße des EBIT nicht, wie gut sich das knappe Kapital rentiert. Es müssten somit zusätzlich Renditegrößen berechnet werden (vgl. zur genauen Begründung z. B. Varnholt/Hoberg/Gerhards/Wilms, S. 74 ff.), die angeben, welche Verzinsung das eingesetzte Kapital bringt. Auch wenn Renditegrößen nicht perfekt sind (z. B. bei Unterschieden in der Laufzeit und in der Struktur der Rückflüsse), helfen sie dennoch bei der Auswahl, indem zunächst diejenigen Handlungsmöglichkeiten eingeplant werden, welche die höchste Kapitalrendite aufweisen. Wenn hingegen auf Basis der EBIT-Höhe entschieden wird, besteht die große Gefahr, dass kapitalintensive Projekte die renditestarken Handlungsmöglichkeiten verdrängen.

Ausrichtung an Renditegrößen

Wie der letzte Abschnitt gezeigt hat, ist die zusätzliche Berechnung von Renditegrößen empfehlenswert. Allerdings lauern auch hier Gefahren. Beim Einsatz eines ungeeigneten Verfahrens wie der Internen Zinsfußmethode können falsche Ergebnisse die Folge sein. Dies gilt insb. für mehrstufige Investitionen, bei denen auf eine Startinvestition eine Erweiterungsinvestition nach z. B. 2 Jahren folgt. Durch die Vorzeichenwechsel der Zahlungsüberschüsse kann es mehrere und/oder unsinnige Renditen geben (vgl. im Detail Hoberg (2017), S. 215 ff.). Renditegrößen dürfen somit immer nur als zusätzliche Kriterien herangezogen werden.

			Zeitliche Ausdehnung	
			aktuelle Periode	mit Folgeperioden
Sachliche Ausdehnung	EBIT	1	EBIT der Periode (heutiger Standard)	unüblich, nicht sinnvoll
	EBT	2	EBT der Periode (nach FK-Zinsen)	unüblich, nicht sinnvoll
	EAT	3	EAT der Periode (externes Ergebnis)	unüblich, nicht sinnvoll
	EVA	4	EVA der Periode (häufig)	MVA selten, aber sinnvoll
	EVA plus	5	EVA plus weitere Größen	MVA plus selten, aber sinnvoll

Abb. 3: Systematik von Zielvorgaben

Eine weitere Gefahr liegt in der falschen Interpretation von Renditen. Wenn immer nur Handlungsmöglichkeiten akzeptiert werden, welche die Gesamtergebnisse steigern, wird die Messlatte immer höher gelegt, so dass schlussendlich kaum noch vorteilhafte Handlungsmöglichkeiten übrig bleiben. Dabei reicht es im ersten Schritt, wenn die Kapitalrenditen größer sind als die Kapitalkosten, um für eine Wertsteigerung zu sorgen. Im zweiten Schritt muss ggf. entschieden werden, welche Projekte für das Unternehmen besser sind, wobei das gewöhnlich die mit den höheren Kapitalrenditen sind.

Erweiterte Zielgrößen

Es hat sich gezeigt, dass die häufig verwendete Größe des EBITs oder des operativen Ergebnisses als wichtigste Führungsgröße nur sehr eingeschränkt geeignet ist, zumal sie auch nur eine Periode umfasst und somit zu Verschiebungen von positiven und negativen Effekten einlädt. Eine bessere Zielgröße müsste somit auch erfassen, dass die EBIT-Verbesserungen der aktuellen Periode zu negativen Effekten in der Folgeperiode führen können. Zudem wurde herausgearbeitet, dass das EBIT wichtige Ergebnisbestandteile nicht umfasst und dass die Periodenergebnisse verzerrt sein können. Insofern sind Ergänzungen in sachlicher und zeitlicher Hinsicht vorzunehmen. Vorschläge dazu finden sich in der Abbildung 3.

In einem ersten Schritt sollten zumindest die Fremdkapitalzinsen abgezogen werden, so dass sich dann das EBT (Earnings Before Taxes) ergibt, was in der zweiten Zeile der Abbil-

dung aufgeführt ist. Diese Daten liegen vor. Teilweise wird auch gefordert, die Unternehmenssteuern abzuziehen, wodurch man das EAT (Earnings After Taxes) erhält. Der Abzug der jeweiligen Steuern ist umstritten, weil die Steuerzahlungen nur teilweise auf die betrachtete Periode zurückzuführen sind. Zudem kann sich der Steuersatz schnell ändern, wenn sich z.B. Gewinnanteile in Niedrigsteuerländern ändern. Ferner kann es beispielsweise aus konjunkturellen Gründen Steuerunterstützungen geben, welche z.B. als Sonderabschreibungen gewährt werden können. Wenn allerdings ein korrigierter Steuersatz verwendet wird, ist die Nachsteuerbetrachtung ein Fortschritt.

Abbildung 3 zeigt zusätzliche Erweiterungsmöglichkeiten. Zeitlich ist es wichtig, nicht nur eine Periode zu betrachten, sondern auch die Folgeperioden, um langfristig richtige Entscheidungen zu unterstützen. Da die Folgeperioden unternehmensinterne Planzahlen darstellen, können sie wohl nur einem kleinen Mitarbeiterkreis zugänglich gemacht werden. Aber das dürfte ausreichen, um den langfristigen Aspekt zu betonen. In kleineren Unternehmen mit einem übersichtlichen Eigentümerkreis können solche Planrechnungen auch mit den Eigenkapitalgebern diskutiert werden. Allerdings ist die Vorgabe eines mehrjährigen EBITs leider nicht üblich. Dies würde aber schon helfen, kurzfristige „Optimierungen“ zulasten des langfristigen Unternehmenswohls zu minimieren. Eine inhaltliche Verbesserung besteht im EBT, bei dem zumindest die Fremdkapitalzinsen vom EBIT abgezogen werden. Dies bedeutet aber gleichzeitig, dass die meist viel höheren Eigenkapitalzinsen (wegen des Risikos) immer noch nicht abgedeckt sind.

Außerdem gehen Steuereffekte noch nicht ein. Die Steuereffekte finden im EAT Berücksichtigung. Dabei entsteht das Problem, dass die Steuerzahlungen eines Jahres durch Sondereffekte verzerrt sein können. Insofern müsste man für Zielvorgaben einen Durchschnittsprozentsatz annehmen, welcher der wahrscheinlich endgültigen Steuerbelastung nahekommt. So rechnet z. B. die Lufthansa mit 25 % (vgl. GB Lufthansa, S. 17). Dies dann aber über mehrere Jahre zu machen, ist unüblich und auch nicht empfehlenswert, weil die Eigenkapitalkosten im EAT noch nicht abgezogen sind.

Dies geschieht erst mit wertorientierten Zielgrößen wie dem EVA (Economic Value Added), der bei der Lufthansa aufgrund geringer Modifikationen EACC (Earnings After Cost of Capital) heißt. EVA ist definiert als Geschäftsergebnis (vor Abzug von Zinsen) abzüglich der gesamten Kapitalkosten. Auch wenn die ursprüngliche Version nach Unternehmenssteuern definiert wurde, so können gerade intern auch Vorsteuerzahlen verwendet werden, um die Komplexität aufgrund von Steuern zu vermeiden. In diesem Fall müssen dann Geschäftsergebnisse und Kapitalkosten vor Unternehmenssteuern ermittelt werden. Mit EVA bzw. EACC soll das betriebswirtschaftlich richtige Ergebnis der betrachteten Periode ermittelt werden. Erst diese Größe zeigt – wenn sie richtig berechnet wurde –, ob Wert geschaffen wurde (Value Added). Wenn jetzt höhere Verkaufspreise auf Kosten langer Zahlungsziele vereinbart werden, steigen zwar die Geschäftsergebnisse, aber eben auch die Kapitalkosten. Die Manager werden dies dann nur durchführen, wenn die Differenz positiv ist und damit das EVA steigt. Genauso führen Akquisitionen zu erhöhten Kapitalkosten, die zusätzlich verdient werden müssen.

Allerdings bleibt das Problem der Periodengrenzung, so dass immer noch ein Anreiz bestehen kann, z. B. durch Niedrigpreise am Jahresende das EVA zu tunen, damit der Bonus höher wird. Das tiefere Preisniveau trifft dann erst das EVA-Ergebnis des Folgejahres. Auch langfristige Investitionen zeigen fast nie in der laufenden Periode positive finanzielle Beiträge, so dass kurzfristig ein Anreiz zu ihrer Kürzung besteht, auch wenn damit die Zukunft gefährdet wird. Eine Lösung kann darin bestehen, EVA für mehrere Jahre zu rechnen, ggf. in der Variante des

		J A H R E S E N D E					t =
Variable	Einheit	0	1	2	3	4	5
Markenwert	Mrd€ _t	0,0	1,0	2,0	-1,0	0,2	2,0
Änderungen	Mrd€ _t		1,0	1,0	-3,0	1,2	1,8

Abb. 4: Wertentwicklung einer Marke im internen Rechnungswesen

Market Value Added (MVA) für die gesamte Zukunft. Wenn dann Boni auf mehrjährige Größen berechnet werden, können kurzfristig motivierte Entscheidungen meistens vermieden werden.

In Zeile 5 der Abbildung 3 ist schließlich EVA plus aufgeführt. Das Plus steht für Erweiterungen, die zur Ermittlung eines betriebswirtschaftlich richtigen Ergebnisses notwendig sind. Da diese Korrekturen über die Grenzen des externen Rechnungswesens hinausgehen, sind das dann eher Größen zur internen Steuerung. Beispiele sind die Werte

- selbsterstellte Marken
- Forschungsergebnisse
- Mitarbeiter (Know-how)
- unterbewertete Wirtschaftsgüter (z. B. Immobilien)
- Netzwerke auf Lieferanten- und Kundenseite
- weitere Posten je nach Branche.

Für diese Positionen ist intern eine Nebenrechnung aufzumachen, die eine Ergänzung von Bilanz und G+V umfasst. Als Beispiel sei die Investition in eine eigene Marke gewählt. Ein großer Konzern habe in den Jahren 1 und 2 dafür je 1 Mrd € investiert. Im dritten Jahr sei der Wert durch eine verunglückte Marketingkampagne nicht nur vernichtet worden, sondern die Kunden versuchen das Produkt zu vermeiden, so dass der Wert der Marke sogar negativ ist. Monsanto könnte ein Beispiel sein. Die Abbildung 4 zeigt die Wertentwicklung.

Die Fehlsteuerung durch die Zahlen des externen Rechnungswesens zeigt sich deutlich. We-

der der Wertzuwachs noch der Werteinbruch in $t=3$ erscheinen dort. Selbst wenn das Management nach dem EAT des externen Rechnungswesens bezahlt wird, erhält es einen Zuschlag für die Jahre 1, 2, 4 und 5, und es gibt keinen Abschlag im Jahr 3, so dass das Management in Jahr 3 einen hohen Bonus bekommen kann, obwohl es den Markenwert zerstört hat. Im Weiteren müsste dann auch noch die erhöhte Kapitalbindung berücksichtigt werden. Für eine gute Steuerung müssten also intern zusätzliche Kalkulationen durchgeführt werden. Auch sollten einige qualitative Komponenten Eingang in die Steuerung finden, was z. B. durch eine Balanced Scorecard passieren kann. Wenn nicht genügend Fachpersonal akquiriert und gehalten wird, ist die Zukunft gefährdet. Zu berücksichtigen sind allerdings neue Probleme, welche mit einer immer genaueren Zielvorgabe entstehen. Neben dem Aufwand ist zu bedenken dass damit auch neue Manipulationsmöglichkeiten entstehen.

Schlussfolgerung

Besitzer von Unternehmen (= Principals) leiden nicht selten unter dem Problem, dass das von ihnen beauftragte Management (= Agents) nicht unbedingt in ihrem Sinne handelt. Verschärft wird das Problem durch falsche Zielvorgaben wie z. B. dem EBIT. Eine Ursache liegt darin, dass manche Principals die Probleme von EBIT-Zielen nicht vollständig kennen. Durch geschicktes Ausnutzen der EBIT-Unzulänglichkeiten gewinnen Manager (Agents) die Möglich-

keit, ihre persönlichen Wünsche (besseres Büro, tollereres Auto, mehr Assistenten, Aufträge an Freunde usw.) zu befriedigen, und das zum Schaden ihrer Principals, den Eigenkapitalgebern. Die Principals bezahlen für die Fehlsteuerungen, häufig ohne es zu merken. Die hier aufgeführten Probleme zeigen, dass insb. die Kapitalkosten – und zwar die betriebswirtschaftlich richtig ermittelten – in die Zielvorgaben der Manager einbezogen werden müssen. In niedrigeren Hierarchiestufen mag die Führung über EBITs möglich sein, wenn sie entsprechend ehrgeizig abgeleitet werden, nämlich so, dass bei Erreichen der Ziele das Gesamtergebnis nach Gesamtkapitalzinsen und ev. auch nach Steuern positiv ist. Manager sollten sich auch aus – langfristiger – Eigeninteresse aus unzureichenden Zielsystemen verabschieden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass ihr Unternehmen an Marktwert verliert und zum Übernahmekandidaten wird.

Literaturverzeichnis

Hoberg, P. (2016): Jahresabschlussanalyse: Irreführende Umsatzrenditen, in: Der Betrieb, Nr. 18/2016, 69. Jg. S. 1029-1032.

Hoberg, P. (2017): Fallen beim Internen Zinssatz vermeiden, in: Betriebswirtschaft im Blickpunkt, 8/2017, S. 215-222.

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

Malik, F.: Gefährliche Worte, in: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-278499.html>, 16.12.2003.

Varnholt, N., Lebefromm, U., Hoberg, P.: Controlling – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendung mit SAP® ERP®, München 2012.

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

VW Geschäftsbericht 2017, in: https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2018/volkswagen/de/Y_2017_d.pdf

Wöhe, G., Döring, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage, München 2016. ■

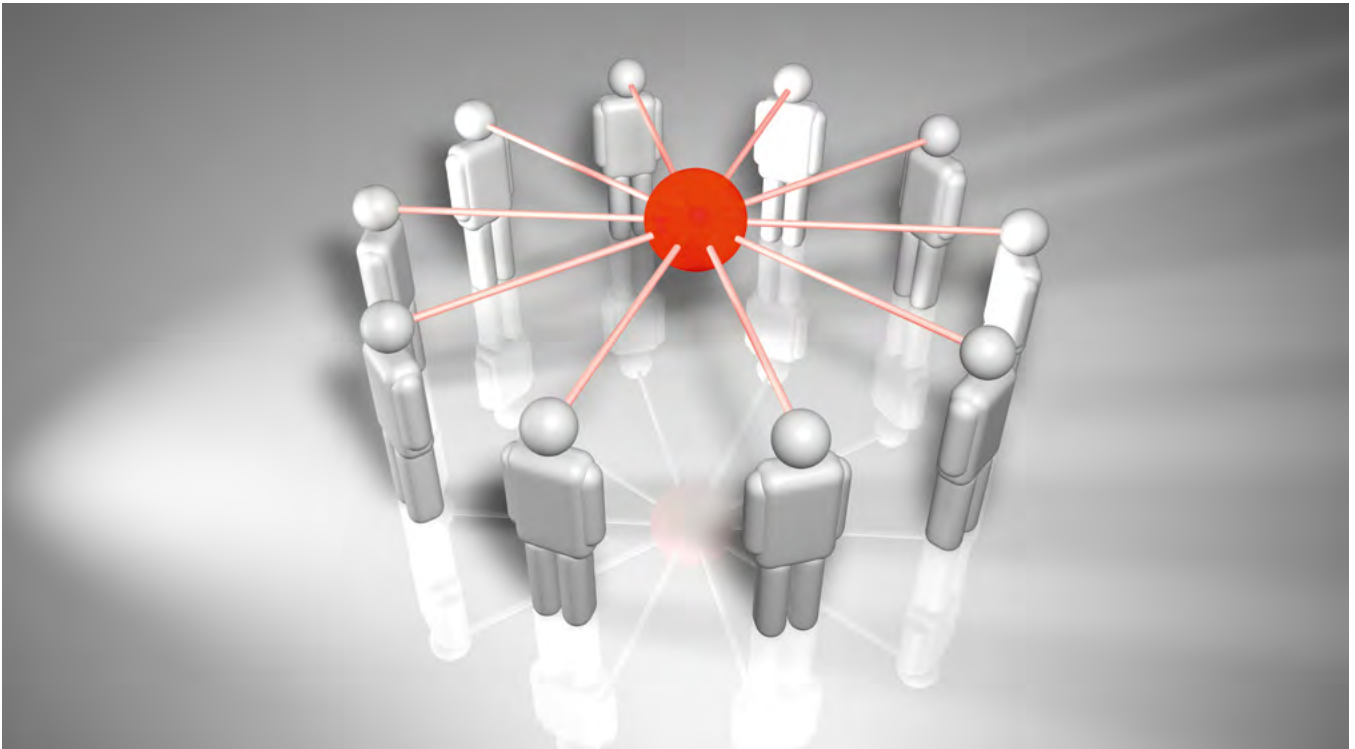
Autor



■ 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



Integrated Thinking

Ein Konzept der modernen Unternehmenssteuerung

von Frank Ahlrichs



Wenn wir darüber nachdenken, unsere Unternehmen zu steuern, denken wir an Ansätze, die bis in die frühen Jahre der Industrialisierung zurückreichen. Winslow Taylor formulierte seine Grundsätze der Effizienz in einem Umfeld der Massenproduktion und des Produzentenmarktes. Walter Andrew Shewhart „erfand“ den grundlegenden Steuerungszyklus, der unter dem Namen „Deming Cycle“ berühmt wurde, obwohl W. Edwards Deming immer sagte, dass er nur das Shewhart-Modell modifizierte.

Vor allem von den genannten Personen beeinflusst, gibt es einige tiefe Überzeugungen und Regeln rund um diesen PDCA-Steuerungskreis, wenn man an Controlling denkt (vgl. Abbildung 1).

- Risiken können stets ermittelt und erkannt werden
- Die notwendigen Reaktionen auf Abweichungen können stets ermittelt werden

- Es gibt das „eine beste Ziel“
- Ziele sind für alle Stakeholder formulierbar
- Der Weg zum Ziel ist immer planbar
- Planung und Ausführung sind getrennt

- Es gibt immer eine Kennzahl für jedes Ziel
- Die Wirkung auf die Kennzahl ist stets messbar
- Alle Prozesse können berechnet und bewertet werden

- Maßnahmen haben immer eine kausale Wirkung auf das Ziel bzw. auf die entsprechenden Kennzahlen
- Manager haben stets den Überblick, welche Maßnahmen zum Erreichen der Ziele erforderlich sind
- Menschen müssen stets extrinsisch motiviert werden

Abb. 1: Klassischer PDCA-Steuerungskreis

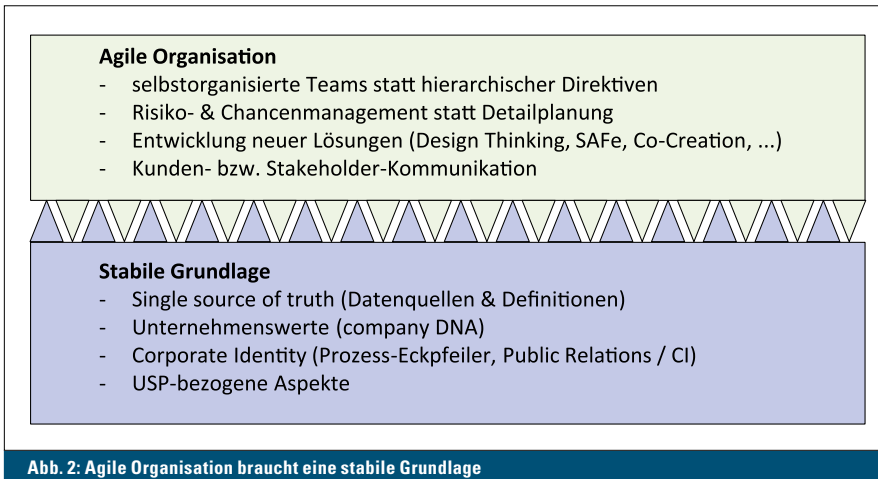


Abb. 2: Agile Organisation braucht eine stabile Grundlage

Diese Überzeugungen haben jedoch aufgrund unterschiedlicher Einflussfaktoren **keine Gültigkeit mehr**, denn:

1. Die Welt (Wirtschaft und Gesellschaft) hat sich verändert. **Wir leben in einer VUCA-Welt**, einem Akronym für **Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit**. Und vor allem die Komplexität ist per Definition mit den bisher verwendeten Ansätzen nicht steuerbar. Dies liegt daran, dass in einem komplexen Umfeld die Grundvoraussetzung, die Ursache-Wirkungs-Beziehung, fehlt.
2. Die **fortschreitende Digitalisierung** unseres gesamten geschäftlichen (und privaten) Lebens führt zu einer zunehmenden Automatisierung der Geschäftsprozesse, teilweise mit

künstlicher Intelligenz. Prozesse können nur dann automatisiert werden, wenn sie detailliert definiert werden können. Es gibt viele dieser Prozesse, auch in sehr intellektuellen Funktionen wie der medizinischen Diagnose, der Steuerberatung, dem Journalismus, ... Aber genau diese Prozesse können so gesteuert werden, wie wir es gewohnt sind. Automatisiert ist dies nicht mehr im selben Umfang nötig. Was bleibt, sind sehr „menschliche“ Prozesse, **die Empathie erfordern und nicht gut messbar und kontrollierbar** sind.

3. **Neue Dynamik und Geschwindigkeit** in Märkten, Technologien, Kundenanforderungen usw. erfordern neue **Wege der Wertschöpfung und Zusammenarbeit**. Wir haben neue

Ansätze wie Co-Creation, Coopetition usw. Diese neue Arbeitsweise stellt die Unternehmenssteuerung vor Herausforderungen und erfordert zumindest einige verlässliche Grundlagen. Während wir in der operativen Arbeit immer agilere Konzepte mit dezentraler Entscheidungsfindung usw. haben, müssen wir in Datenquellen, Definitionen usw. eine „**Single source of truth**“ haben (vgl. [Abbildung 2](#)).

Die agile Arbeitsweise, kombiniert mit anderen Ansätzen der „New Work“, führt zu einer neuen Organisationsstruktur und damit zu neuen Rollen und Funktionen, einem **anderen Verständnis von Führung und Management** usw.

Auf dem Weg zu einem neuen Ansatz der Unternehmenssteuerung hat der Fachkreis des ICV und der DGQ das **Integrated Reporting Model** (<IR> -Modell) als gute Grundlage für einen solchen neuen Ansatz identifiziert.

Das <IR> -Modell wurde nach der globalen Finanzkrise 2009 entwickelt, um bessere Entscheidungen unter Berücksichtigung der Interessen aller Stakeholder zu gewährleisten. Es werden sechs sogenannte Vermögensarten eingeführt, die in einem ganzheitlichen Geschäftsmodell berücksichtigt werden sollen, um in allen Vermögensarten **zwischen den**

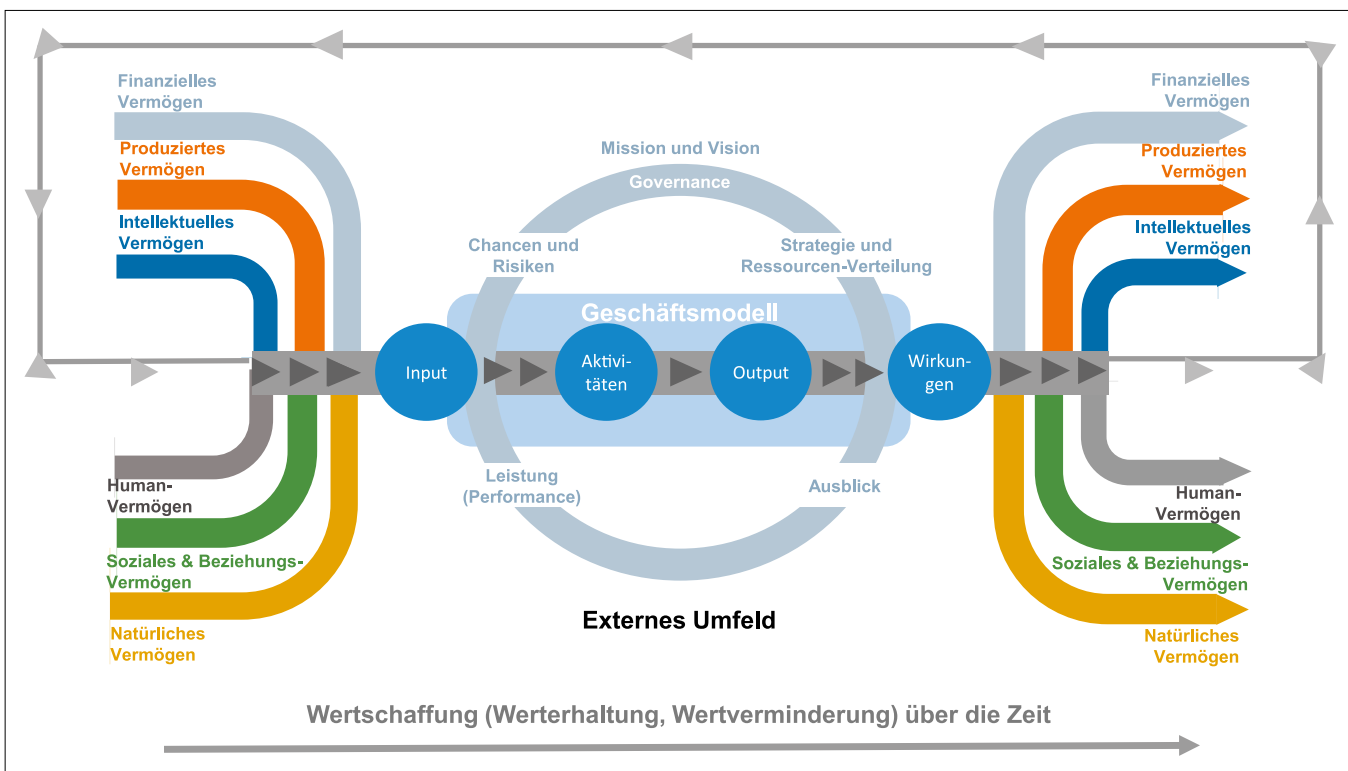


Abb. 3: Integrated Reporting Model



© melita - www.stock.adobe.com

Sprecht Ihr nicht miteinander?

Wieso eine Führungskraft diese Frage ihren Mitarbeitern nicht stellen sollte

von Kristoffer Ditz

Unser Altkanzler Helmut Schmidt hatte auf Fragen, die ihm „unangenehm“ waren, mit drei möglichen Antworten gekontert:

1. Die Frage verstehe ich nicht
2. Die Frage enthält drei Fehler
3. Die Frage ist falsch

Ich möchte hier näher auf die dritte Antwort „Die Frage ist falsch“ eingehen. In Unternehmen mit mehreren Mitarbeitern kommt es natürlich oft vor, dass nicht alle die gleiche Sprache sprechen bzw. andere Vorstellungen vom

Verständnis besitzen. Die Kommunikation ist dabei immer wieder eine Herausforderung. Nicht selten fehlt es an gemeinsamen Absprachen, die dann zu Fehlern oder Abweichungen in den Prozessen führen. Wenn dies erst einmal passiert ist, ist es zwingend erforderlich, dass die jeweilige Führungskraft entsprechend reagiert. Niemals sollte eine Führungskraft die Frage „Sprecht Ihr nicht miteinander“ an die Mitarbeiter stellen. Dies erweckt bei den Mitarbeitern schnell den Eindruck, dass ihnen man-

gelnde Kompetenz in der Kommunikation vorgeworfen wird. Das fördert natürlich nicht die Motivation. Nicht selten ist es dabei die Führungskraft bzw. Teamleiter selbst, der gewisse Anweisungen gegeben hat, die die Mitarbeiter nach besten Wissen und Gewissen umsetzen. Stattdessen sollte die Führungskraft in erster Linie die Gründe erarbeiten und herausfinden, wie es zu dem Missverständnis gekommen ist. Mit diesen Informationen, die dem Teamleiter oft nicht vorliegen, können im Anschluss entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

Autor



■ Kristoffer Ditz

ist Leiter der Hanseatic Business School und verfügt über mehrjährige Erfahrung im Controlling. An der Hochschule Fresenius ist er als freiberuflicher Dozent tätig. Seine Schwerpunkte sind das Ein- und Verkaufscontrolling sowie Online-Controlling.

E-Mail: kditz@hanseatic-business-school.com

www.hanseatic-business-school.com

Für die Kommunikation mit den Mitarbeitern sollten dann gesagt werden: **„Nächstes Mal achtet bitte darauf, dass alle Kollegen, die in den Prozess eingebunden sind, informiert werden, damit wir das Projekt erfolgreich zum Abschluss bringen.“** Und schon klingt die Aussage wesentlich besser als die Frage: **„Sprecht Ihr nicht miteinander?“** ■



© moonrun – www.stock.adobe.com

Klassisch oder agil? Hauptsache lean!

Übertragung der Lean-Prinzipien auf das Projektmanagement

von Claus Hüselmann und Bert Leyendecker

War früher alles schlecht? Diese Frage kann man sich stellen, wenn man den aktuellen Hype um das Thema agile Projekte verfolgt. Viele empirische Untersuchungen – allen voran der allseits zitierte CHAOS Report der Standish Group – lassen diesen Schluss zu. Immerhin wurden dort seit 1994 40 bis 50 Tsd. (IT-)Projekte untersucht. Im Report 2015 wird angegeben, dass nur 11 % der mehr als 10 Tsd. untersuchten Projekte erfolgreich gewesen seien, der Rest liege in Sachen Termineinhaltung, Leistungserbringung und/oder Kosten nicht im Zielkorridor oder sei gar gänzlich gescheitert. Anders bei agilen Projekten: Dort beträgt die Erfolgsquote immerhin 39 %. Außerdem wird ein Zusammenhang mit der Größe der Projekte aufgezeigt: Unabhängig vom Vorgehensmodell scheitern größere Projekte öfter als kleine. Leuchtturm-

projekte, wie der ebenfalls vielzitierte Flughafen BER, zeugen auch nicht gerade von einem erfolgreichen Reifegrad der (Groß-) Projekte.

Die am häufigsten im Agilen verwendete Methode ist Scrum. Scrum hat seine Wurzeln in IT-Entwicklungsprojekten und geht von einer Teamgröße von etwa sieben Mitarbeitern aus. Ein solches Projekt gehört also generell zu den kleinen. Sicher ist die Erfolgsgeschichte von Scrum auch dessen konzeptioneller Leichtigkeit zu verdanken. Immerhin passt das Originalskript von Schwaber und Sutherland in der aktuellen Fassung auf 17 (!) Seiten. Die klassischen Werke kommen da auf viele hundert bis tausende Seiten. Dazu gehören der Project Management Body of Knowledge von PMI oder auch das PM3 der GPM.

Besonders für kleine und mittelständische Unternehmen scheinen die Flaggschiffe des Projektmanagements (PM) oftmals zu schwerwichtig und finden daher keine flächendeckende Verbreitung. Da kommen die schlanken Ansätze des Agilen gerade recht, die in vielen Bereichen als konkrete Anwendung von Lean Thinking zu erkennen sind.

Motivation

Allerdings ist leicht festzustellen, dass die bekannten agilen Methoden kein vollwertiges PM-System darstellen, fehlen doch wesentliche Disziplinen wie Risiko-, Stakeholder- oder Vertragsmanagement u. a. gänzlich in diesen Konzepten. Ein zeitgemäßer PM-Ansatz sollte das

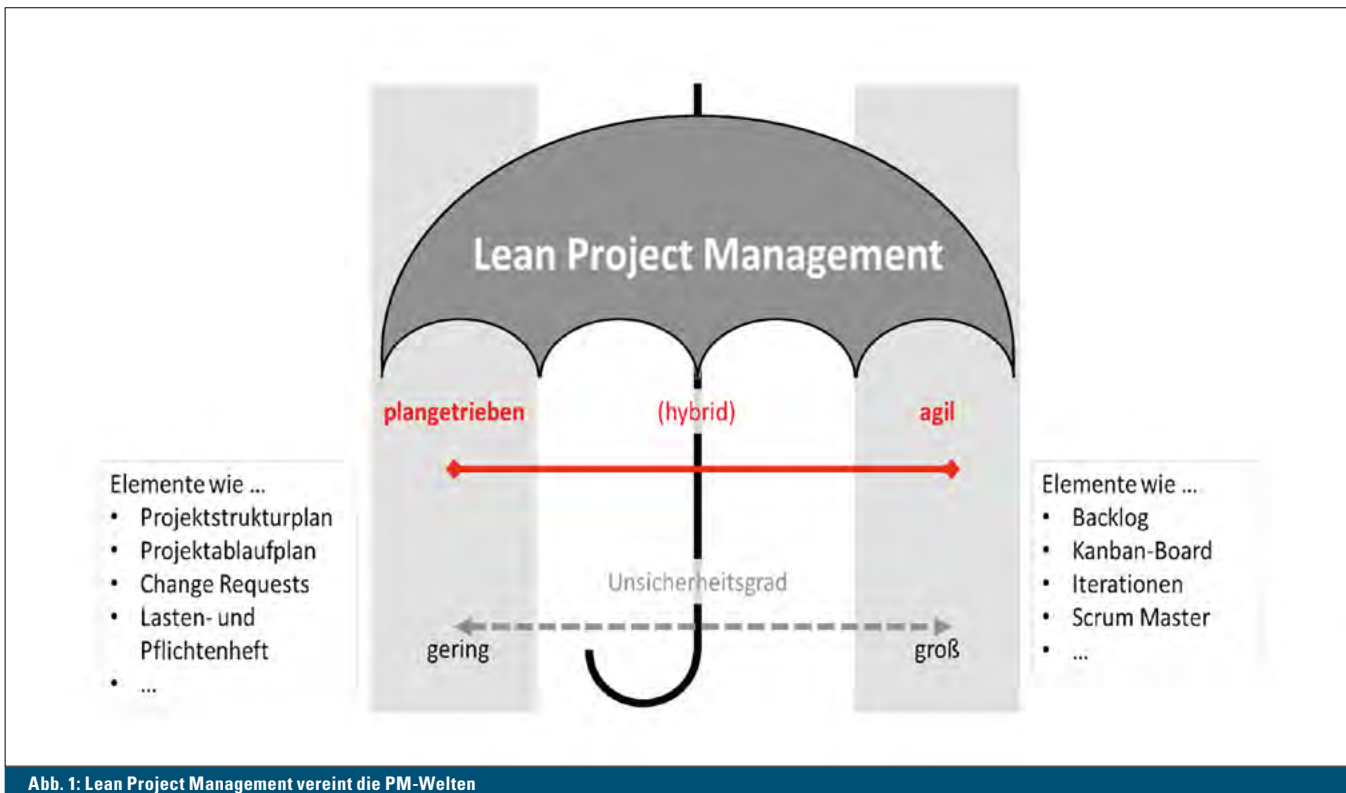


Abb. 1: Lean Project Management vereint die PM-Welten

Beste aus diesen Welten in einem universellen – einem Lean Project Management-Ansatz – vereinen und operationalisieren. Lean PM spannt dabei den Bogen im Sinne eines modernen, zielgerichteten und flexiblen Projektmanagements (siehe [Abbildung 1](#)).

Ein zeitgemäßer PM-Ansatz sollte das Beste aus diesen Welten vereinen.

Wir leben in einer VUKA-Welt: **Volatilität**, **Unsicherheit**, **Komplexität** und **Ambiguität** kennzeichnen nicht zuletzt die Anforderungen an das Management in und die Steuerung von Unternehmen. Eine Reihe nationaler und globaler Trends und Megatrends, wie Globalisierung und Digitalisierung, charakterisieren und verursachen VUKA. Welche Anforderungen ergeben sich insgesamt an ein modernes Projektmanagement in der VUKA-Welt?

Folgende Implikationen leiten wir daraus ab:

• Flexibilität

Ein modernes PM-System muss flexibel an die jeweiligen Erfordernisse der Projekte und der Organisation anpassbar sein. Je nach Projektkontext kann bspw. ein plangetriebener Ansatz (z. B. Bau eines Einfamilienhauses) oder ein agiler Ansatz (z. B. Ent-

wicklung eines neuen, Internet-basierten Services) angemessen sein.

• Leichtgewichtigkeit

Kleine Projekte wollen nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen, sondern administrativen Overhead vermeiden. Mitarbeiter müssen sich schnell im PM-System zurecht finden.

• Praktikabilität/Praxisorientierung

Gleichwohl ein umfassendes theoretisches Fundament für das Projektwesen einer Organisation insgesamt hilfreich ist, fordern die Praktiker, also die aktiven Projektmanager, einfache, klare und zielführende „Rezepte“ zur Steuerung der Projekte.

• Universalität

Das PM-System einer Organisation muss auf alle vorhandenen Projektarten anwendbar sein. Ein Portfoliomanagement, in dem Scrum-Projekte nach Methode X berichten und Infrastrukturprojekte nach Methode Y, ist nicht zielführend.

Die im Rahmen dieses Beitrags fundierte Anwendung von Lean Thinking unter Adaption der verschiedenen Ausprägungen Lean Produktion, Administration, Produkt- und nicht zuletzt IT-Entwicklung auf das Projektwesen verspricht, die Anforderungen an ein modernes Projektmanagement zu erfüllen.

Kernprinzipien des Lean Managements

Lean Management ist die konsequente Ausrichtung der betrieblichen Prozesse auf den Kunden durch Reduzierung auf das, was für den Kunden einen Wert darstellt. Primäres Postulat ist die Vermeidung von Verschwendung (Muda) jeglicher Art im Unternehmen – das zentrale **Paradigma** des Lean Thinkings. Als Verschwendung sind allgemein alle Aktivitäten und Prozesse zu bezeichnen, die zwar Kosten verursachen, aber keinen Wert für einen Kunden erzeugen.

Womack und Jones formulieren bereits 1995 ergänzend fünf grundlegende Prinzipien des Lean Thinkings: Wert- und Wertstrom-Orientierung, Umsetzung des Flow- und des Pull-Prinzips sowie Streben nach Perfektion.

Neben den genannten fünf Kernprinzipien, die wir als zentrale **Gestaltungsprinzipien** charakterisieren, sind eine Vielzahl weiterer Handlungsprinzipien, Methoden und Tools in der Ausgestaltung des Lean Managements bekannt:

- Ein **Handlungsprinzip** wie Gemba (Ort des Geschehens) fordert, dass Probleme dort analysiert, bearbeitet und behoben werden, wo sie auftreten.

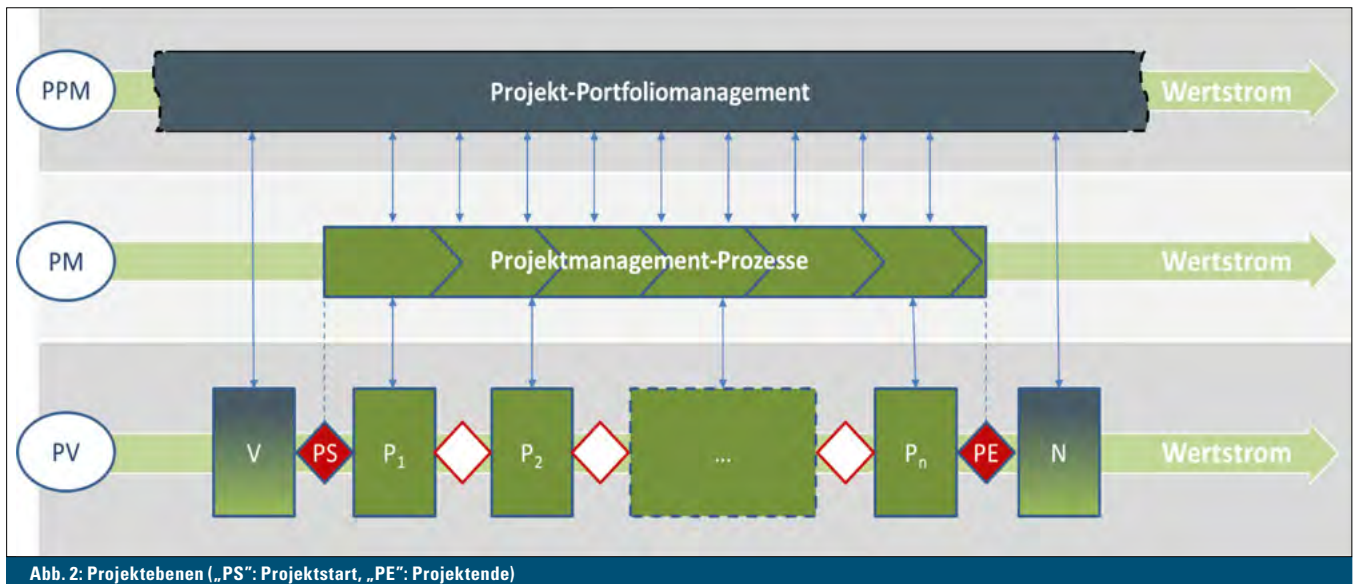


Abb. 2: Projektebenen („PS“: Projektstart, „PE“: Projektende)

- Beispiele für **Methoden** sind die Wertstromanalyse (Value Stream Mapping) oder das Target Costing.
- **Tools/Werkzeuge** schließlich sind operative Hilfsmittel, die die Umsetzung von Methoden ermöglichen, etwa Makigami zur Durchführung der Wertstromanalyse administrativer Prozesse.

Das folgende Kapitel liefert die eigene Definition für das Lean PM und adaptiert die Gestaltungsprinzipien des Lean Thinkings auf das Projektmanagement.

Das Lean PM-Konzept

Wir definieren Lean PM wie folgt: **Lean Project Management bezeichnet die weitgehende Adaption von Lean-Management-Prinzipien, -Methoden und -Werkzeugen auf die Prozesse des Projektmanagements und die fachlich-fortschreitende Projektbearbeitung.** Lean Management stellt den Kunden und die Wertschöpfung im Sinne der Kundenorientierung in den Mittelpunkt. Projektkunden sind Stakeholder, die

- eine Leistung aus dem Projekt (direkt oder indirekt) beziehen,
- eine Leistungserstellung (intern oder extern) beauftragt haben oder
- (formell oder informell) hohen Einfluss auf den Projektverlauf oder die Akzeptanz des Projektergebnisses haben.

Dabei lassen sich Kundenmerkmale nur in Abhängigkeit vom betrachteten (Projekt-) Pro-

zess feststellen. Um diesen Aspekt näher zu beleuchten, stellt sich die Frage nach den Wertströmen im Projekt.

Wert und Wertstrom in Projekten

Die Wertströme eines Projekts sind vielfältig und werden im Folgenden identifiziert und charakterisiert. Der Begriff Wert selbst kann dabei im üblichen Sinn des Prozess- und Lean Managements genutzt werden: Wert ist eine Leistung, die für den Kunden von Nutzen ist und für die er grundsätzlich bereit ist, einen Preis zu zahlen. Ausgangsbasis ist das zugrunde liegende Verständnis, das ein Projekt in den Ebenen PM-Prozesse (PM) und fachlich-fortschreitende Projektbearbeitung (PV, Projektvorgehen) betrachtet (vgl. [Abbildung 2](#)). Ergänzt wird dieses durch eine übergeordnete, den Rahmen vorgebende Ebene des Projektportfolio-Managements (PPM).

Die PPM-Ebene stellt die Auftraggeber-Sicht dar. Ziel dieser Ebene ist es, dass der Nutzen des Projekts als Teil der Projektlandschaft letztlich im Sinn einer Aufwands-Nutzen-Betrachtung den übergeordneten Zielen der Organisation zuträglich ist. In diesem Beitrag wird zunächst auf die Einzelprojektebene fokussiert. „Wert schaffen“ heißt im Projekt, den Projektauftrag zu erfüllen. Der Projektauftrag wiederum soll einem Business Case folgen, der den übergeordneten Wert des Projekts in Form des Geschäftsnutzens darstellt. Hier lässt sich ein Bezug zu den Verantwortlichen

im Projekt darstellen: Unmittelbarer Wertmaßstab für die Projektleitung und das Projektteam ist der Projektauftrag, Maßstab für den Projektauftraggeber ist der Geschäftsnutzen. Insofern ergibt sich wiederum unmittelbar eine Einordnung in das Projektebenen-Modell ([Abbildung 2](#)):

- Ziel der Projektbearbeitung in der PV-Ebene ist die Erzeugung eines fachlichen Projektergebnisses, das den nutzen-/zweckbezogenen Anforderungen entspricht [Z1].
- Ziel des Projektmanagements ist die Sicherstellung, dass die Erreichung von [Z1] innerhalb der durch den Projektauftrag gesteckten Rahmenbedingungen gelingt [Z2].

Der Wert, den die Projektprozesse erzeugen, ist folglich das, was im Sinne der identifizierten Ziele [Z1] und [Z2] zur Zielerreichung beiträgt. Somit sind zwei (drei) Wertstromebenen des Projekts zu unterscheiden: PM und PV (und PPM, vgl. [Abbildung 2](#)).

Flow in Projekten

„Make value flow“ ist eines der Kernprinzipien des Lean Managements. Dieses Prinzip fordert Wertschöpfungsprozesse, die nicht durch Lagerung von Zwischen- oder Endprodukten und durch Liege-/Wartezeiten im Leistungserstellungsprozess unterbrochen werden. Was sind Flüsse in Projekten? Diese sind auf den zwei Ebenen der Wertströme – PM und PV – zu verorten. Insofern erfordert die Analyse auch hier eine zweigeteilte Betrachtung.

Fluss in der fachlich-progressiven Projektbearbeitung

Auf der PV-Ebene wird in Projekten die primäre Wertschöpfung des Projekts erarbeitet. Die operativen Einheiten der Erarbeitung sind klassischerweise Arbeitspakete (PMBok Guide, PM3, PRINCE2), die im Detail die Abarbeitung spezifischer Aufgaben (Tasks) verlangen. (Dabei lassen sich auch die Strukturen agiler Vorgehensweisen wie Scrum, gekennzeichnet durch Arbeitseinheiten wie Sprint, User Stories und Tasks hier subsumieren.) Abgebildet wird der Fluss der Erarbeitung in Projektablaufplänen der Phasen oder Sprints des Projekts. Insofern gilt es, im Lean PM diese Abläufe ohne signifikante und insbesondere unnötige Unterbrechung zu gestalten.

Projekte ermöglichen im Allgemeinen keinen „One Piece Flow“, anhand dessen der Fluss ausgerichtet werden kann, sondern sind per Definition durch eine gewisse Komplexität charakterisiert, also eine Vielzahl zu koordinierender Aktivitäten, Abhängigkeiten, Lieferobjekte und Beteiligter. Mit Stalk und Houts Goldener Regel („Never delay a value adding step by a non value adding (although temporarily necessary) step.“), Goldratts Engpassstheorie und Parkinsons Gesetz („Work expands so as to fill the time available for its completion.“) lässt sich aber eine heuristische Regel ableiten, wie sie auch im **Critical Chain Project Management-Ansatz (CCPM)** angewendet wird. Die Optimierung der Bearbeitungsabläufe im Projekt sollte sich nach den folgenden Kriterien richten:

- Engpassressourcen beheben (z. B. der einzig verbliebene Entwickler, der noch die uralte Programmiersprache beherrscht),
- (ursächlich) kritischen Pfad betrachten,
- Einplanung von Sicherheitspuffern in den Arbeitspaketen vermeiden,
- Aktivitäten parallelisieren ist dabei nur sinnvoll, wenn auf schädliches Multitasking der Ressourcen verzichtet wird,
- Aktivitäten des PV (also primär wertschöpfende) gegenüber denen des PM im Konflikt- oder Engpassfall priorisieren.

Fluss in den Projektmanagement-Prozessen

Die PM-Prozesse stellen den Bereich des Projekts dar, in dem die wiederkehrenden Aktivitä-

ten der sekundären Wertschöpfung stattfinden (Planung, Berichtswesen, Änderungsbearbeitung etc.). Fluss zu gewährleisten heißt hier, zeitnah zum Bedarf Ergebnisse bereitzustellen (der Plan muss aktuell sein), schnell Entscheidungen herbeizuführen (ansonsten wartet das Projekt) oder auch Projektsynchronisationspunkte wie Meilensteine und Quality Gates oder Reviews (Scrum) aktiv zu managen, sodass keine vermeidbaren und wenig zielführenden Wartezeiten entstehen. Besonders die Meilensteine zeigen bereits den Konflikt auf, denn die Alternative sollte nicht sein, auf Synchronisationselemente zu verzichten, weil sonst im weiteren Verlauf des Projekts ggf. Doppelarbeiten entstehen können.

Die Ableitung für die Gestaltung des Flusses im PM kann daher wie folgt identifiziert werden:

- kurze Entscheidungswege etablieren, ggf. unter Nutzung eines (temporären) Beipasses,
- Kommunikation der Mitarbeiter fördern, s.d. bei Zeitverzug schnell Klärung herbeigeführt werden kann,
- klare, saubere, zeitnahe Taktung im Projektberichtswesen, bestehend aus Statusberichten und Jours Fixes,
- zeitnahe Rückmeldung und Maßnahmenableitung gemäß Erfordernis des Projektstatus (-berichts),
- zeitnahe Ressourcenbereitstellung
- Projektplanung gemäß den Prinzipien des Flusses in der PV-Ebene (s.o.).

Pull in Projekten

Das Pull-Prinzip besagt, dass der Wertstrom primär durch den Bedarf bzw. die Nachfrage des Kunden in Gang gesetzt wird. Es wird demnach nur dann produziert, wenn die Leistungen gebraucht werden. Dies ist jedoch so

zu verstehen, dass die ganze Nachfragekette betrachtet wird, nicht nur das direkte Umfeld oder gar der unmittelbare Nachfolgeprozess. In vielen Fällen ist Letzteres sogar unmöglich: „You cannot grow an orange tree overnight to provide a pulled orange drink.“ Vorausschauende Planung ist demnach nicht generell abzulehnen, es ergibt sich jedoch die Konsequenz, dass der Planungs- und Produktionszyklus sich dem Nachfragezyklus anpassen sollte. Wenn täglich verkauft wird, sollte täglich produziert werden. So postulieren beispielsweise auch aktuelle Entwicklungen im IT-Bereich, dass ein fließender und möglichst laufender Übergang zwischen Entwicklung und Produktion gewährleistet werden sollte (DevOps). Hier gilt die Devise „Develop in Cadance – Deliver on Demand“, d. h. entwickle im festen Rhythmus und setze produktiv nach den Anforderungen des Geschäfts. Dieser Rhythmus muss sich demnach nach den Anforderungen ausrichten, also in der Regel möglichst kurze und zeitnahe Zyklen beinhalten. Doch kommen wir zu der Übertragung auf das Projektwesen. Was bedeutet das Pull-Prinzip für die PV-Ebene? Auf der Ebene der fachlich-progressiven Projektarbeit bedeutet Pull ...

Rückwärtsterminierung

Bei der Rückwärtsterminierung wird der terminlich-logische Projektablauf von seinem terminlich gewünschten Ende ausgehend geplant. Analog zur Produktions- und Materialplanung erfolgt damit die zeitgerechte Ermittlung des (fachlichen) Ergebnisbedarfs – unter Gewährleistung der spätmöglichen Termine, sodass keine unnötigen Lücken entstehen. Im Sinne des Pull-Prinzips reduziert sich somit die Zeit, in der Ergebnisse potentiell obsolet oder unpassend werden können (vgl. [Abbildung 3](#)).

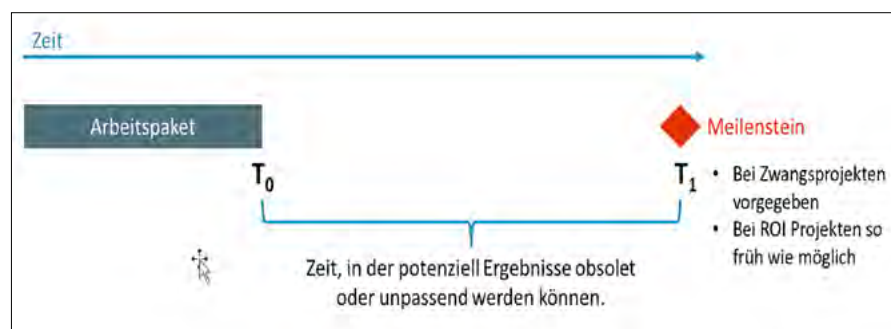


Abb. 3: Zeitliche Platzierung von Arbeitspaketen

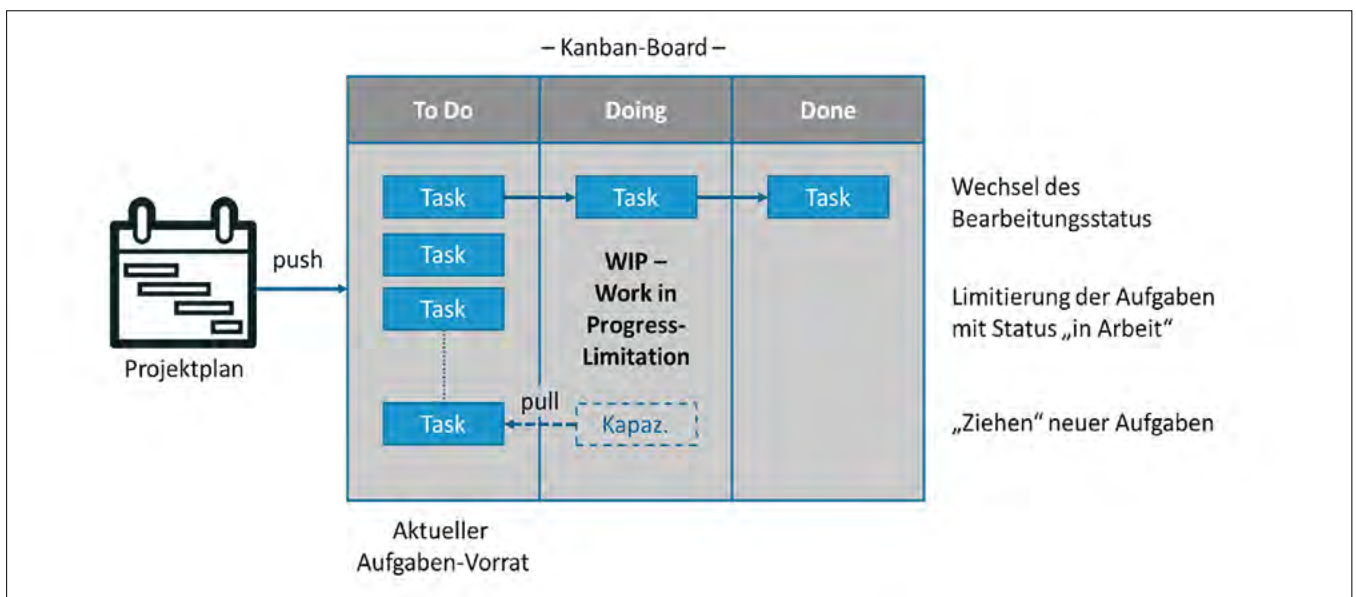


Abb. 4: Kanban-Board mit vorgeschaltetem Projektplan im Push-Pull-Prinzip

Work in Progress-Limitierung

Das CCPM postuliert im besonderen Maße die Vermeidung schädlichen Multitaskings. Eine mögliche Praktik zur Umsetzung dieses Grundsatzes hat sich aus der Kanban-Methode der Lean Production abgeleitet: der Einsatz von **Kanban-Boards** zur selbststeuernden Organisation des Arbeitsflusses in Projekten. Ein solches Board, das je nach Projektkontext spezifisch ausgestaltet werden kann, ist in Abbildung 4 dargestellt.

Das Pull-Prinzip wird insofern umgesetzt, als dass bei freier Bearbeitungskapazität (d. h. die aktuelle Arbeitslast ist unterhalb der sog. **Work in Progress-Limitierung**) die nächste anstehende Aufgabe vom Bearbeiter/-team gezogen wird. Hier wird also ein kapazitätsbezogener Pull-Mechanismus umgesetzt, im Gegensatz zum bedarfsbezogenen Pull im Lean Production-System.

Mit Abbildung 4 erweitern wir das übliche Projekt-Kanban-Board um einen klassischen Projektplan als Taktgeber aus übergeordneter Perspektive. Aus dem Plan ergeben sich rollierend die Aufgaben, die als „Next to do“ zur Bearbeitung anstehen. Ein Push-Pull-Mechanismus entsteht im Sinne eines hybriden Projektmanagements. Was bedeutet das Pull-Prinzip für die PM-Ebene? Auf der Ebene der Projektmanagementprozesse hieße Pull, dass Informationen (denn um diese geht es in erster Linie in dieser Domäne) dann erzeugt und bereitgestellt

werden, wenn diese nachgefragt werden. Also fragt etwa der Projektleiter sein Team nach einem Statusbericht, der daraufhin erstellt wird. Dies erweist sich in der Praxis aus der Sicht der Autoren aber als unpraktikabel, da bei Verzögerung eine fehlende und lückenhafte Berichterstattung vorprogrammiert ist. Daher hat sich in der Praxis auch ein Berichtswesen nach fest etablierten und idealerweise den projektspezifischen angepassten Erfordernissen bewährt. Entscheidend ist dabei, dass der Rhythmus projektadäquat ist und der Berichtsempfänger auch zeitnah die erhaltene Information verarbeitet. Konkret: Ein Projekt, das drei Monate dauert, sollte mindestens einen wöchentlichen Status feststellen, ein (großes) Projekt, das drei Jahre dauert, kann hier im Allgemeinen größere Abstände zulassen. Auch der übergeordnete „Heartbeat“ der Organisation – etwa monatliche Steuerkreis-Sitzungen – zieht diesbzgl. an der Informationslieferung.

Professionelles Projektmanagement ist durch **proaktives Handeln** gekennzeichnet. D. h. eine Risikoanalyse wird besser nicht erst durchgeführt, wenn die Krise bereits eingetreten ist; Kommunikation mit den Stakeholdern nicht erst, wenn diese schon Schwierigkeiten erzeugen, etc. Insofern ist das Pull-Prinzip im Allgemeinen hier nicht sinnvoll anwendbar. Wichtige Botschaft bleibt aber:

- ➔ Keine (PM-) Ergebnisse auf Halde produzieren, sondern zeitnah, unter Einbeziehung der jeweils aktuellsten Erkenntnisse, an der Folgehandlung orientiert.

Anders verhält es sich mit dem Management allgemeiner Information und vorhandenem sowie neu erzeugtem Wissen. Hier bietet es sich an, dass der Zugriff nach dem Hol-Prinzip umgesetzt wird, um einen sog. Information Overflow zu vermeiden, bei dem Informationen teilweise ungezielt aus der Sicht des Empfängers bedarfsfrei (Zeit, Inhalt) gestreut werden. Es ergibt sich der Bedarf nach Anwendung eines adäquaten (Projekt-)Wissens-, mindestens jedoch Dokumentenmanagements:

- ➔ Allgemeine projektbezogene und übergreifende Informationen (Wissen) sollten nach dem Hol-Prinzip bereitgestellt werden.

Perfektion in Projekten

Streben nach Perfektion – das ist ein zentrales Gestaltungsprinzip des Lean Thinkings. Doch was heißt Perfektion im Projektkontext? Kann es pauschal das Ziel eines Projekts sein, (nur) perfekte Lösungen zu erzeugen? Grundlage für die Frage, wieviel Perfektion in einem Projekt zu erzielen ist, liefert der Projektauftrag. Dieser ist das Bindeglied zwischen dem übergeordneten Projektnutzen (Business Case) und den konkreten, nach Möglichkeit smart definierten operativen Projektzielen (spezifisch, messbar, akzeptiert/anwendbar, realistisch und terminiert). Der Projektauftrag umfasst vielfach ein Lasten- und ein Pflichtenheft. In agilen Vorgehensweisen werden die Anforderungen und Lösungsansätze in der Regel erst im Verlauf des Projekts konkretisiert (und die Projektziele weniger smart

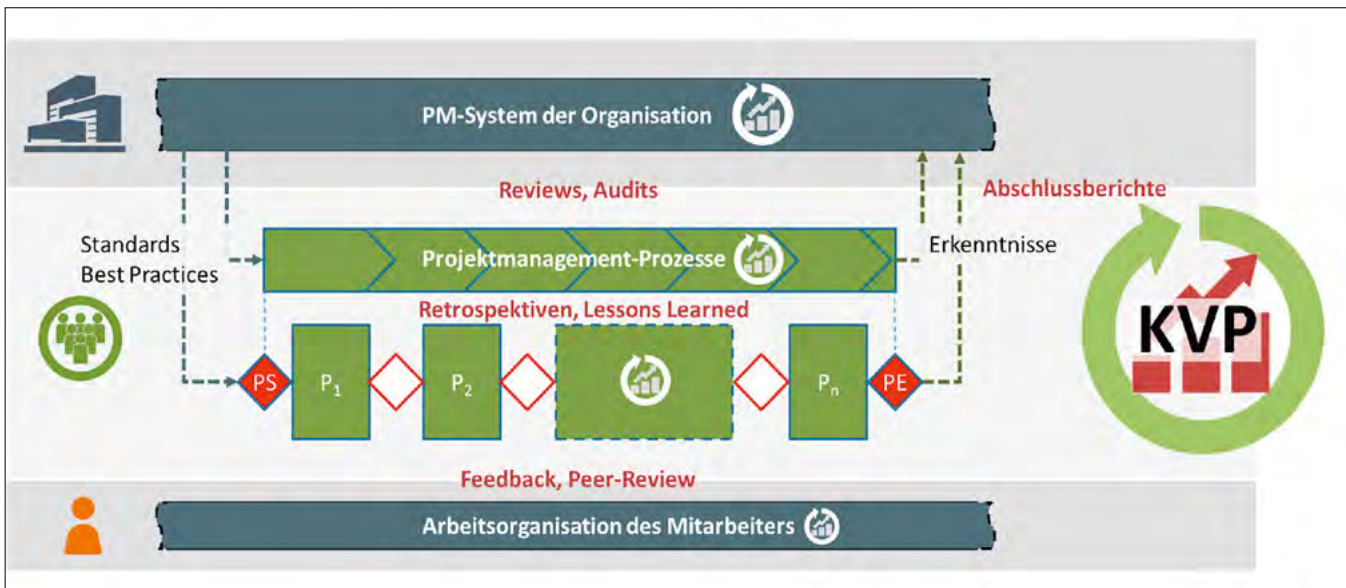


Abb. 5: Ebenen des Projekt-KVP

definiert). Das bekannte **Magische Dreieck**, bestehend aus Leistung, Kosten und Terminen, ergänzt um den Aspekt der Auftraggeberzufriedenheit, liefert den Zusammenhang: Man kann die Leistung und auch die Zufriedenheit im Allgemeinen nicht zum Maximum treiben, wenn die Zeit und das Budget hierfür nicht gegeben sind.

Perfektion kann im Projektkontext daher nur heißen: Maximale Effizienz in den Projektprozessen zur Erzielung des geforderten Kundennutzens im für das Projekt gesetzten Rahmen. Dabei ist auch ein Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement herzustellen, denn auch hier geht es nicht um maximale (Goldrand-)Lösungen, sondern um geforderte Qualität. Der Ursprung des Lean-Prinzips, nach Perfektion zu streben, wurde bereits von Womack und Jones im Kontext von Lean Production formuliert. Hier sind vor allem Prozesse im Fokus, die sich wiederholen und daher sinnvoller Weise einem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) unterzogen werden können (Kaizen). Projekte sind per Definition in ihrer jeweiligen Ausprägung einzigartig, insofern unterliegen sie eigentlich keinen Wiederholungen. Dennoch lassen sich Prozesse identifizieren, die weder einzigartig sind, noch einmalig durchgeführt werden. Dazu gehören besonders die PM-Prozesse. Aber auch die Aktivitäten der PV-Ebene, nämlich die fachliche Erarbeitung des Projektergebnisses, weisen vielfach Merkmale von Wiederholung auf: Je nach Projektart (z. B. IT-Entwicklung oder Bauprojekt) liefern Standard- und Best-Practice-Vorgehensweisen Input und

zugleich Potential für eine kontinuierliche Weiterentwicklung. Beispiele für solche Standards sind das V-Modell XT (IT-Projekte) oder die Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft nach AHO, die insbesondere – aber nicht nur – das fachliche Projektvorgehen beschreiben. Das führt letztlich dazu, den KVP auf zwei Ebenen zu betrachten. Einmal innerhalb des Projekts selbst und zum zweiten auf der übergeordneten Ebene des organisationalen PM, also des PM-Systems eines Unternehmens. Ergänzend sollte die Selbstorganisation der Mitarbeiter nicht außer Acht gelassen werden (vgl. [Abbildung 5](#)).

Je nach Betrachtungsebene ergeben sich verschiedene typische Methoden des KVP. Auf der Projektebene sollten systematisch Lessons

Learned identifiziert werden, wie es sich z. B. im agilen Vorgehensmodell Scrum in Form von Retrospektiven etabliert hat. Entscheidend für den unmittelbaren Projektnutzen ist, diese Retrospektiven nicht nur am Ende des Projekts durchzuführen, sondern regelmäßig im Projektverlauf, etwa bei Phasenübergängen (bei Scrum: Sprint-Übergängen). Klassische Standards des PM adressieren diese Forderung, etwa PRINCE2 mit dem Prinzip: Lernen aus Erfahrungen im Prozess, Managen des Phasenübergangs. Aus einer längerfristigen, übergeordneten Perspektive ergibt sich die Forderung nach einer fortlaufenden Weiterentwicklung des PM-Systems, also des Strebens nach Perfektion im organisationalen Projektmanagement. Über Projektabschlussberichte sollten Projekterkenntnisse, die generalisierbar sind,

Autoren



■ Prof. Dr. Claus Hüsselmann

TH Mittelhessen, Gießen/Friedberg, FB Wirtschaftsingenieurwesen, Prof. für Industriebetriebslehre, insbes. Prozess-, Projekt- und Portfoliomanagement sowie PPS.

E-Mail: claus.huesselmann@wi.thm.de

■ Prof. Dr. Bert Leyendecker

HS Koblenz, FB Wirtschaftswissenschaften, Prof. für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Produktionswirtschaft, Projektmanagement und Kennzahlen.

E-Mail: leyendecker@hs-koblenz.de



in das PM-System – im Allgemeinen durch ein PM-Handbuch dokumentiert – einfließen. Das dokumentierte und in zentralen Organisationseinheiten wie Project Management Offices oder dem Projektportfoliomanagement institutionalisierte Wissen über Projekte kann dann in Form unternehmensspezifischer Standards à priori als Vorgabe und in Form von Reviews oder Audits zur Laufzeit in die Projekte einfließen. Schließlich bleibt noch der Mensch als einzelnes Teammitglied, dessen individuelle Arbeitsorganisation – gerade auch unter dem Aspekt sich tendenziell selbstorganisierender Projektteams – entscheidend zum Erfolg des Ganzen beiträgt. Neben der Selbstreflexion sind hier systematisch vor allem Rückkopplungen in Form von Feedback durch den Vorgesetzten sowie innerhalb der sog. Peer-Group, also im Projektteam „unter Gleichen“, typische Instrumente.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Streben nach Projekt-Perfektion heißt Streben nach maximaler PM- und PV-Prozesseffizienz und nach optimaler Effektivität durch Erreichen der mittelbaren und unmittelbaren Projektziele. Im Allgemeinen sind dabei alle Ebenen des Projektwesens betroffen – die Organisation, das Projekt selbst und die Mitarbeiter. Ein systematisches Projekt-Wissensmanagement ist der Schlüssel für die Verbesserung.

Fazit

Um die Herausforderung Projektmanagement, vor allem in kleinen und mittelgroßen Unternehmen, zu meistern, bedarf es eines PM-Ansatzes, der möglichst leichtfüßig, aber trotzdem so vollständig wie möglich ist. Wo agile Methoden meist kein umfassendes PM-System liefern, sind klassische Rahmen oftmals zu schwerwichtig.

Lean PM ...

- hilft durch den Fokus auf das Wesentliche und die Vermeidung von Unnötigem (Verschwendung), die Projekte zügig ans Ziel zu führen und die Projektbudgets einzuhalten.
- stellt den Kundenwunsch in den Fokus. Der Kunde definiert Wert und Wertschöpfung. Kundenwünsche werden in konkrete, mess-

bare Critical to Quality-Anforderungen für den Projektalltag übersetzt.

- ist ressourcenschonend, weil Verschwendung und Unnötiges vermieden wird.
- stellt alle Anforderungen an Dokumentation, Formalitäten, Quality-Gates etc. auf den Prüfstand und misst diese individuell daran, welchen Mehrwert sie liefern. Was keine Wertschöpfung darstellt, wird nicht gemacht.

Polarisierende Grabenkämpfe zwischen sog. klassischen und agilen PM-Ansätzen umgeht das Lean PM, vielmehr bedient es sich am Besten aus beiden Welten und schafft so die Voraussetzungen, ein modernes, hybrides Projektmanagement umzusetzen, mit dem die Herausforderungen des Projektmanagements in der heutigen Zeit bewältigt werden können.

Polarisierende Grabenkämpfe zwischen sog. klassischen und agilen PM-Ansätzen umgeht das Lean PM, vielmehr bedient es sich am besten aus beiden Welten.

Dieser Beitrag stellt das Fundament des Themas Lean PM nach dem Verständnis der Autoren dar. Durch die weitere Operationalisierung des Lean PM werden neben der strategischen Sicht operative „Rezepte“ zur Umsetzung von Lean PM im Unternehmen bereitgestellt. Diese können im Allgemeinen nicht 1-zu-1 angewendet werden – ein zentraler Faktor für den erfolgreichen Einsatz von Lean PM ist die Adaption an die Bedürfnisse des jeweiligen Projekts, das sog. Tailoring.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Alt, R./Auth, G./Kögler, C., Innovationsorientiertes IT-Management mit DevOps, Wiesbaden 2017.

Bicheno, J., The Lean Toolbox, Buckingham 1998.

Gorecki, P./Pautsch, P., Lean Management. Auf den Spuren des Erfolges der Managementphilosophie von Toyota und Co., 3. Auflage, München 2013.

Hüsselmann, C./Leyendecker, B./Heymann, M., Lean Project Management. Entwicklung eines Ansatzes zur Harmonisierung agiler und plangetriebener Projektansätze, WI-[Report] 004, THM, Gießen/Friedberg 2018.

Komus, A./Kuberg, M., Status Quo Agile, Koblenz 2017, https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/Studie_Status_Quo_Agile_2017.pdf, Stand: 18.12.2018.

Pautsch, P./Steininger, S., Lean Project Management: Projekte exzellent umsetzen, München 2014.

Sutherland, J./Schwaber, K., Der SCRUM Guide, o.O. 2017, <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-DE.pdf>, Stand: 18.12.2018.

Techt, U./Lörz, H., Critical Chain: Beschleunigen Sie Ihr Projektmanagement, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 3. Aufl., Freiburg 2015.

Timinger, H., Modernes Projektmanagement. Mit traditionellem, agilen und hybriden Vorgehen zum Erfolg, Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2017.

Vogelsang, K./Olberding, J., Projektmanagement in KMU: Eine Sammlung von Best Practices, in: Projektmagazin, 2008, Nr. 17.

Womack, J./Jones, D., Lean Thinking: Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern, New York 2013. ■



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 RMA Risk Management & Rating Association e.V.

Controlling & Krise: Alles nur eine Frage der Einstellung

von Jürgen Weber

Schlechte Zeiten für das Unternehmen sind gute Zeiten für Controller – die alte Weisheit hat sich in der letzten Wirtschaftskrise vor zehn Jahren bestätigt. Unser WHU Controllerpanel konnte eine breitflächige Steigerung der Nutzung der Controlling-Instrumente ebenso feststellen wie eine gesteigerte Bedeutung der Controller. Beide Entwicklungen hielten aber nicht lange vor; schon zwei Jahre später war wieder alles so wie zuvor.

Was haben die Controller aus der letzten Krise gelernt? Wie man Cost Cutting betreibt? Ich meine, alle erforderlichen Instrumente dafür liegen in der Toolbox. Nur relativ selten wurde aber erkannt, dass gutes Krisenmanagement weniger ein instrumentelles als vielmehr ein kulturelles Thema darstellt und damit nicht kurzfristiger, sondern langfristiger Natur ist. Wer die **folgenden fünf kulturellen Elemente** im Griff hat, wird auf Dauer Krisensituationen vermeiden können oder Krisen relativ schadlos überstehen.

(1) Zehn Jahre des Aufschwungs und der Hochkonjunktur haben viele Unternehmen sorglos gemacht. An vielen Stellen wurde Speck angesetzt. Erst dadurch wird Cost Cutting aktuell überhaupt erforderlich. Eine Kultur **permanenten Strebens nach Effizienz und**

Effektivität hätte dies vermieden. Sie ist gerade in Zeiten großen Erfolgs essentiell. Erfolg macht schnell träge und manchmal blind.

(2) Empirische Studien zeigen schon seit Jahren, dass die **Anpassungsfähigkeit** ein zentraler Treiber für Unternehmenserfolg ist. Wir leben bekanntermaßen in dynamischen, ja turbulenten Zeiten. Hohe Dynamik in den Märkten und in den Unternehmen selbst zwingt die Führung dazu, ständig Veränderungen vorzunehmen. Wer Veränderung als den neuen Normalfall ansieht und diese Idee im Unternehmen verankert, kann auch in Krisensituationen schnell reagieren.

(3) Wer in ständiger Veränderung denkt, macht sich auch Gedanken darüber, welche Wirkungen sie haben könnte. Von dort ist es bis zum **Resilienzdenken** nicht weit. Resilienz ist ein Wort, das es erst mit der letzten Wirtschaftskrise in den Management-Wortschatz geschafft hat. Es hört sich artifizuell an, meint aber etwas ganz Normales und leicht Verständliches: Wie kann man das Unternehmen so ausrichten, dass mögliche Bedrohungen nicht zu großen Schäden für das Unternehmen führen und dessen Bestand gefährden? Anpassungsfähige Strukturen sind die Folge.

(4) Mit der **Umsetzungskonsequenz** ist ein weiterer Kulturbestandteil angesprochen, der Krisen verhindern oder ihre Auswirkungen verringern kann. Es gibt meiner Erfahrung nach viele Unternehmen, die im Management zu viel reden und zu wenig darauf achten, dass Gesprochenes auch in entsprechende Handlungen umgesetzt wird. Mangelnde Umsetzungskonsequenz kann in Krisenzeiten aber schnell tödlich sein.

(5) Für eine hohe Umsetzungskonsequenz hilfreich ist schließlich der letzte Kulturbestandteil, den ich ansprechen möchte, das, was man heute zumeist als **Accountability** bezeichnet: Die unternehmerische Verantwortung sollte dem Management so zugeordnet werden, dass jeder Manager seinen Teil zur Gesamtverantwortung beiträgt. Das Thema ist für Controller nicht neu, kann aber in vielen Unternehmen noch deutlich verstärkt werden.

Alle genannten kulturellen Themen zu verinnerlichen, bietet einen höchst wirksamen Schutz vor und in Krisensituationen. Diesen Vorteil zu erlangen, kostet aber erheblich Zeit und Mühe. Krisen sind häufig zu schnell vorbei, um genügend lange anhaltenden Druck dafür auszuüben. Zudem geht es bei Kultur um ein sog. „weiches“ Thema, das zwangsläufig mit Quantifizierungsproblemen zu tun hat – wie lassen sich z. B. ein Resilienzgrad oder die Höhe der Umsetzungskonsequenz genau messen? Die beste Lehre aus einer Krise sollte die sein, dass die kulturellen Themen dennoch konsequent angegangen werden. Hoffen wir, dass wir nicht bald schmerzhaft erfahren, dass die letzte Krise hier nicht viel bewirkt hat. ■

Autor



■ Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

www.whu.edu/controlling



© Chlorophylle – www.stock.adobe.com

Risiko im Management

von Christian Glaser

RMA

Über die Notwendigkeit eines funktionierenden Risikomanagementsystems gibt es heutzutage bei den meisten Unternehmen keine Diskussion

mehr. Gleichwohl zeigt sich, dass immer wieder die gleichen Fehler in der Umsetzung und Interpretation der Ergebnisse gemacht werden. Auch muss festgestellt werden, dass weder das menschliche Verhalten noch Verhaltensgewissheit adäquat berücksichtigt werden. Gerade die Tatsache, dass es den Homo oeconomicus eben nur in der Theorie gibt, erschwert die Konstruktion belastbarer Risikomodelle.

Risiken sind etwas völlig Normales und so ist es auch mit deren Management. Nicht umsonst setzt sich das chinesische Wort für Krise, nämlich „weiji 危机“ aus „wei 危“, was Gefahr, und aus „ji 机“, was Gelegenheit bedeutet, zusammen. Auch im Griechischen beschreibt das Wort „krisis“ keinesfalls nur eine hoffnungslose Situation, sondern vielmehr den Höhe- oder Wendepunkt einer gefährlichen Lage. Der 1998 verstorbene Bielefelder Soziologe Niklas Luhmann hat dies so ausgedrückt: „Die Tür zum Paradies bleibt versiegelt – durch das Wort Risiko.“ Um im Diesseits die Chancen zu wahren, musste man schon immer Risiken eingehen. Letzten Endes unterscheidet es den Guten vom sehr Guten und den Schlechten vom sehr Schlechten, wie gut oder wie schlecht er oder sie mit Risiken umgeht. Im folgenden Beitrag werden 10 gängige Fehler, Verzerrungen und Irrtümer des Risikomanagements

dargestellt. Diese sind dem Buch „Risiko im Management“ (Springer 2019, ISBN 978-3-658-25834-4) entnommen, das sogar 100 verschiedene Ausprägungsformen darstellt.

Zu viele historische Daten

Würden Sie sich freiwillig an das Steuer eines Sportwagens mit 500 PS setzen, bei dem die Frontscheibe zugeklebt ist und Sie sich stattdessen lediglich anhand des Rückspiegels orientieren können? – Wohlgermerkt: Sie fahren nicht rückwärts, sondern vorwärts.



Spätestens die Finanzmarktkrise oder andere Extremereignisse haben gezeigt, dass ein lediglich auf historischen Daten basierendes Risikomanagement nicht effektiv funktionieren kann. Denn historische Daten sind nur dann angemessen, wenn die Vergangenheit repräsentativ für die Zukunft ist oder wenn keine besseren Daten verfügbar sind. Gerade der letzte Punkt wird allerdings in der Praxis häufig vorschnell unterstellt.

Insbesondere Innovationen und geänderte Rahmenparameter führen nämlich dazu, dass sich ehemals als stabil angenommene Sachverhalte teilweise komplett ändern können. Auch häufig unterstellte Korrelationen und Wechselwirkungseffekte brechen speziell in Krisensituationen auf oder ändern sich komplett. Deshalb sind dynamische und stochastische Simulationsansätze ein zentraler Bestandteil des modernen Risikomanagements.

Neben Szenarioanalysen und sonstigen Simulationen zur Krisenanfälligkeit sollte auch eine regelmäßige Überprüfung der Risikostrategie, auch im Falle von Produktinnovationen und Änderungen wesentlicher Märkte, Strukturen und Ressourcen vorgenommen werden. Insbesondere im Falle von Innovationen sollten die Risiken stets im Auge behalten werden. Sofern die Risiken nicht abgeschätzt werden können, ist es in vielen Fällen ratsam, zusätzliche Sicherungsmaßnahmen vorzunehmen oder im Extremfall Abstand von den Neuerungen zu nehmen. Um sich von den historischen Daten lösen zu können, ist ein ganzheitliches Verständnis der Risikolage notwendig. Folglich bedarf es unter anderem eines grundlegenden Verständnisses über die Gefährdungssituation und die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit ausgewählter Risikofaktoren und -situationen.

Narrative Täuschung

Getreu des Kinderbuch-Klassikers „Pippi Langstrumpf“ heißt es häufig auch im Berufsalltag: „Ich mach mir die Welt, widewide wie sie mir gefällt!“



Wer kennt das nicht: Erzählungen über den eigentlich gleichen Sachverhalt hören sich sehr unterschiedlich an, je nachdem, wen man dazu befragt. Seien es Fußballfans zweier unterschiedlicher Mannschaften, sei es aus Sicht der Finanzabteilung oder des Vertriebs oder aus Sicht des Chefs und des Mitarbeiters.

Speziell bei Managemententscheidungen ist es nicht nur störend, sondern brandgefährlich, wenn nachträglich eine Erzählung oder gar eine „Legende“ geschaffen wird, um einem Ereignis einen erkennbaren Grund zu verleihen. Denn dadurch entsteht sehr schnell der Eindruck, dass alles geordnet und verständlich ist und die Zukunft wunderbar vorhergesagt werden kann.

Da Hypothesen im Management häufig eher weniger sorgsam oder gar nicht mehr empirisch geprüft werden, sollten speziell bei der Darstellung von reinen Fakten auch auf den Zusammenhang geachtet und genügend Hintergrundinformationen geliefert werden. Dadurch lässt sich der potenzielle Nährboden der narrativen Täuschung deutlich reduzieren.

Um zu verhindern, dass die Vergangenheit im Geschäftsumfeld allzu sehr „verklärt“ wird, kommt dem Berichtswesen eine sehr zentrale Bedeutung zu. Bei besonders wichtigen Entscheidungen schwören nicht wenige Entscheider auf eine Art „Tagebuch“, in das die wichtigsten Gedankengänge, Prämissen und Steuerungsalternativen geschrieben werden. Dies ist zwar sehr zeitaufwendig und häufig „lästig“, ermöglicht aber eine sehr gute Reflektion und Rekonstruktion der Entscheidungsgrundlage – auch noch Jahre oder gar Jahrzehnte später.

Problem der Induktion

Die Schwierigkeit der Induktion ist ein bekanntes Grundproblem der Erkenntnistheorie und beschäftigt sich mit der Frage, ob und wann ein Schluss durch die sogenannte Induktion von Einzelfällen auf ein allgemeingültiges Gesetz zulässig ist. Es kann im folgenden Beispiel auch sehr anschaulich auf die Frage verengt werden, ob der Mensch nun der beste Freund des Truthahns ist, oder nicht:



„Dem Truthahn geht es gut. 1.000 Tage lang füttert ihn der Mensch und jeden Tag steigt seine Zuversicht, dass der Mensch ihm Gutes will und dafür sorgt, dass es ihm weiter jeden Tag besser geht. Dann, am 1.001. Tag (Thanksgiving-Fest) geschieht etwas völlig Unerwartetes: Der Truthahn wird geschlachtet und sein Wohlbefinden stürzt in den Keller“ (vgl. Taleb 2011, S.61).

Das Beispiel verdeutlicht, dass aus einer endlichen und damit unvollkommenen Menge bekannter Beobachtungen niemals auf die allgemeine Gültigkeit des scheinbar erkennbaren Sachverhalts geschlossen werden darf (vgl. Gleißner, Papenbrock 2012). Es bleibt also immer ein gewisses „Restrisiko“ bestehen. Speziell wenn man berücksichtigt, dass die Wirklichkeit eben nicht immer ein Idealbild der Vergangenheit darstellt, sondern vielfach chaotisch, überraschend und unberechenbar ist (vgl. Romeike 2010, S.10). Natürlich ist immer auch zu berücksichtigen, welche Daten vorliegen und welches dann die bestmögliche Schlussfolgerung hieraus ist.

Problematisch wird es immer dann, wenn die Zukunft, zum Beispiel bei vielen Szenarioanalysen, anhand von Vergangenheitsdaten vorhergesagt werden soll und schwarze Schwäne hierdurch völlig unberücksichtigt bleiben. Dies gilt allgemein für sämtliche induktiven Modelle, die von endlichen Vergangenheitsdaten auf die Zukunft schließen möchten. Als eines der anschaulichsten Beispiele eines schwarzen Schwans der jüngeren Vergangenheit mit besonders dramatischem Ausmaß kann der Niedergang von Lehman Brothers herangezogen werden.

„Mittwoch war die Sorte Tag, an den sich die Leute noch lange erinnern werden. Ereignisse, die wir mit einer Wahrscheinlichkeit von einmal in zehntausend Jahren kalkuliert haben, traten drei Tage lang jeden Tag ein.“
[Matthew Rodman, Manager bei Lehman Brothers]

Beim Einsatz von Modellen sollten Sie sich immer kritisch fragen, wie belastbar dieses Modell ist beziehungsweise ob es nicht auch andere Entwicklungen geben kann, die nicht vom Modell prognostiziert wurden. Der Entscheider sollte immer die zur Verfügung stehenden Informationen und Einflussfaktoren transparent vorliegen haben. Außerdem muss geklärt werden, ob der unterstellte Zeitraum wirklich repräsentativ ist oder ob es sich lediglich um ein „Schönwetter-Modell“ handelt. Auch Kreativitätstechniken können sehr hilfreich sein, wenn es darum geht, weitere – plausibel mögliche – Entwicklungen und Ursache-Wirkungszusammenhänge zu identifizieren und im Entscheidungsprozess abzubilden.

Die Welt als „Random Walk“?

In Anlehnung an eine Parabel von Michael Murray gleicht der Random Walk dem Weg einer Betrunkenen und ihrem Hund. Auf ihrem Heimweg



ist es ungewiss, welche Richtung sie als nächstes einschlägt und welche Entfernung sie für den Heimweg genau zurücklegt. Die Gesamtstrecke setzt sich aus mehreren Teilschritten zusammen, die allesamt hinsichtlich Richtung und Länge zufällig und vom vorherigen Schritt unabhängig und damit ungewiss sind.

Sicherlich gibt es berechnete Einsatzgebiete des Random Walks und auch der Monte-Carlo-Simulation. Gerade bei der Identifikation von bestandsgefährdenden Entwicklungen aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken ist die Monte-Carlo-Simulation nahezu alternativlos (vgl. Gleißner 2016 und 2018a).

Gleichzeitig sollten diese Tools aber kritisch geprüft und ausgewählt werden. Denn in der Vergangenheit hat sich immer wieder gezeigt, dass sie fast schon inflationär beziehungsweise nicht adäquat verwendet werden. Auch in Fällen, in denen man mit etwas Mühe sehr wohl analytische Lösungen gefunden hätte. Denn die Kausalität sollte im Mittelpunkt stehen anstatt einer halbgaren Mathematisierung der Zukunft. Wenn nicht alle analytischen Mittel und Möglichkeiten der Kausalität ausgeschöpft werden, sind schlechte Ergebnisse vorprogrammiert. Außerdem – und dies wird häufig unterschätzt – erfordert die zielgerichtete Verwendung von Random Walk und Monte-Carlo-Simulation ja bereits vorab eine sehr umfangreiche Bewertung und ein gutes Verständnis der Situation. Nur in Situationen, die sich nicht analytisch lösen lassen – also in absoluten Ausnahmesituationen – macht deren Einsatz Sinn. Und nicht, wenn es lediglich weniger aufwendig erscheint.

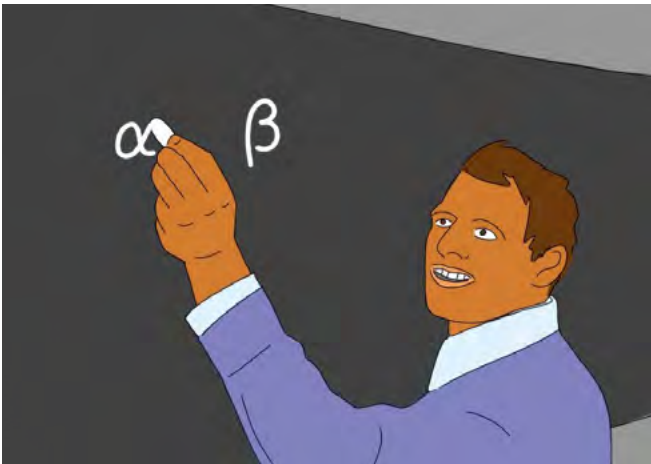
Wenn die Kausalität außer Acht gelassen wird, werden typischerweise lediglich Normalverteilungsannahmen und Durchschnittswerte in besonderem Maße berücksichtigt. Speziell für die Bewertung von Krisensituationen ist dies aber höchst problematisch. Nur um dies nochmals klarzustellen: das Problem ist nicht die Mathematik. Die Mathematisierung ist insbesondere für die objektive Darstellung und Bewertung von Risiken und Wahrscheinlichkeiten eine zwingende Voraussetzung, quasi die „Sprache des Risikos“. Vielmehr ist es aber die fehlerhafte Anwendung der mathematischen Instrumente, die zu Problemen führt (vgl. Sinn 1980).

Alpha- und Beta-Fehler

Wann ist das Risikomanagement besonders erfolgreich? Jetzt werden die meisten wahrscheinlich intuitiv antworten: „Na dann, wenn es möglichst wenige Ausfälle von Kunden und deren Engagements gibt.“ Das heißt, die Hauptaufgabe des Risikomanagements ist es, die Risiken möglichst gering zu halten. Der Alpha-Fehler setzt im Risikomanagement genau an dieser Sichtweise an, indem er den Anteil der Engagements ermittelt, die im Betrachtungszeitraum ausgefallen sind und diesen ins Verhältnis zur Gesamtanzahl der Engagements setzt. Man könnte also sagen, er ermittelt den Anteil an „schlechten Geschäften“, die trotzdem genehmigt beziehungsweise eingegangen wurden und anschließend zu Ausfällen geführt haben.

Wenn Sie sich im Bankenumfeld umhören, kann Ihnen fast jeder Risikomanager die entsprechenden Alpha-Fehler, häufig auch noch unterteilt nach Ratingklassen et cetera, nennen. Auf einen Einjahreszeitraum bezogen, entspricht der Alpha-Fehler typischerweise der Probability of Default (PD), also der Ausfallwahrscheinlichkeit.

Der Alpha-Fehler (oder Fehler ersten Grades) wird immer rückblickend ermittelt, indem ein getätigtes Engagement dahingehend geprüft wird, ob es die Erwartungen erfüllt hat. Natürlich mag man kritisch anmerken, dass es hierüber im Nachhinein niemals Zweifel gibt, denn hinterher ist bekanntlich jeder ein Prophet gewesen.



Bei der Ermittlung des Beta-Fehlers wird geprüft, wie hoch die Ablehnung von „guten Geschäften“ war, das heißt, wie viele Kunden sind auch heute noch nicht insolvent und hätten zu positiven Renditen beigetragen, wenn man das ursprünglich angefragte Geschäft genehmigt hätte? Sein Ziel ist es, eine Opportunitätskostensicht einzunehmen. Das heißt, dass der Erfolg des Risikomanagements eben nicht nur anhand der genehmigten Engagements, sondern auch anhand der abgelehnten Engagements bewertet wird. Denn eine reine Minimierung oder der vollständige Ausschluss von Risiken wird auf Dauer nicht funktionieren. Vielmehr geht es darum, Risiken in einem angemessenen Umfang einzugehen und diese bewusst zu steuern und zu bepreisen (vgl. Zhou 2005).

Nur wenn Sie beide Größen, sowohl den Alpha- als auch den Beta-Fehler, angemessen berücksichtigen, können Sie nachhaltig erfolgreich sein! Denn nicht umsonst heißt es rückblickend häufig: „Die größten Fehler werden im Erfolg gemacht.“ Häufig werden gerade in wirtschaftlich guten Zeiten die Risiken ausgeblendet und zu viele Risiken ins Buch genommen. In wirtschaftlich schlechten Zeiten hingegen sind die Unternehmen häufig übervorsichtig und verlieren dadurch schnell jahrelange Kunden oder verpassen es zumindest, die Kundenbeziehung weiter zu festigen, indem auch in schlechten Zeiten zum Kunden gestanden wird, auch wenn sich der Wettbewerb schon längst zurückgezogen hat.

Anekdotischer Fehlschluss

Der anekdotische Fehlschluss zeichnet sich dadurch aus, dass einzelne Erfahrungsberichte und Geschichten vom Hörensagen höher gewichtet werden als statistisch fundierte Berichte und Argumente. Er wird häufig als Gegensatz zur empirischen Evidenz (zum Beispiel empirische Feldstudien, (Labor-)Experimente et cetera) und zum Analogieschluss verwendet. Anekdotische Evidenz hat folglich eine nur sehr schwache, argumentative Aussagekraft.

Dieses auch als „Volvo-Irrtum“ in der Verhaltensökonomie bekannte Beispiel erlangte größere Bekanntheit durch ein Gedankenexperiment von Kahneman, Slovic und Tversky (1982, S.112-113), die den Entscheidungsprozess eines Autokäufers darstellten. Aufgrund der Kriterien Langlebigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sicherheit entscheidet er sich nun zwischen einem Saab und einem Volvo. Die gängigen Autozeitschriften sehen dabei in ihren Berichten und Studien die Volvo-Fahrzeuge als technisch zuverlässiger und wirtschaftlicher an.

Auf einer Cocktailparty wird der Autokäufer allerdings durch die Geschichte eines Bekannten umgestimmt, der ihm darlegt, wie enttäuscht sein Schwager von eben diesen Volvo-Fahrzeugen wäre. Und so wird die Wahrscheinlichkeit lediglich anhand einer Anekdote plötzlich höher gewichtet als durch die Lektüre der Autozeitschriften (deren Richtigkeit vorausgesetzt) die Erfahrungswerte einer Vielzahl von Nutzern und Experten.

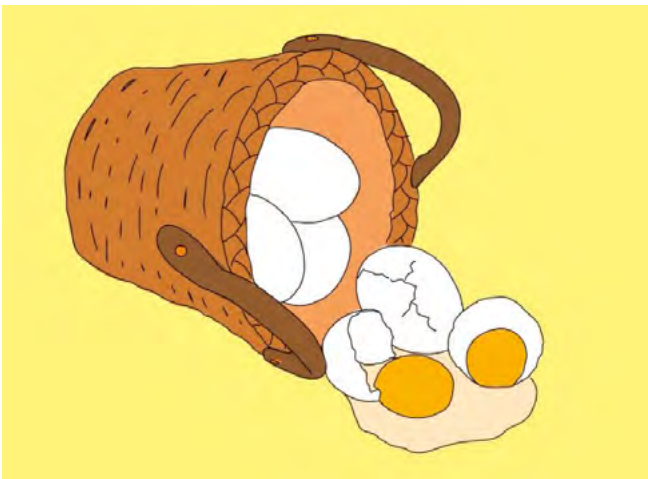


Anekdoten sollten deshalb niemals ungefiltert übernommen werden, sondern vielmehr als Startschuss für nachfolgende, kritische Prüfungen oder auch für Szenarioanalysen und Stresstests dienen, bei denen plausibel mögliche, eher seltene, unternehmensgefährdende Situationen simuliert werden. Ziel ist es, einerseits die Eintrittswahrscheinlichkeit hierfür abzuschätzen und andererseits insbesondere Gegenmaßnahmen zu erarbeiten, damit ein solcher Extremfall gar nicht erst eintreten kann.

Diversifikations-Mythos

Für das Thema Diversifikation gibt es fast ausnahmslos Zustimmung. Das Sprichwort „legen Sie nicht alle Eier in einen Korb“ dürfte jeder Anleger kennen und auch die klassische Portfoliotheorie von Harry Markowitz, anhand derer der risikomindernde Effekt der Diversifikation hervorgeht, ist wohl jedem geläufig.

Lassen Sie uns doch bitte einmal das folgende Gedankenexperiment vornehmen: Wenn Sie heute eine Zeitreise zehn Jahre zurück in die Vergangenheit machen und dann investieren könnten, würden Sie dann diversifizieren? Wohl eher nicht. Denn Sie wüssten ja, welche Anlage sich zehn Jahre später am besten entwickelt hätte und würden Ihr gesamtes Geld in diese eine Anlage stecken. Hätte sich beispielsweise Gold am besten entwickelt, würden Sie nun als Zeitreisender so viel Gold wie nur möglich kaufen – und sonst gar nichts. Hätte sich die Aktie von Apple über zehn Jahre hinweg am besten entwickelt, würden Sie auf keinen Fall einen Aktienfonds kaufen, der in möglichst viele einzelne Aktien investiert, sondern würden all Ihr Geld einzig und allein in Apple-Aktien stecken.



Sie sehen also: Diversifikation ist nur eine Vorsichtsmaßnahme gegen Unwissenheit und Unsicherheit. Weil wir nicht wissen, wie sich die Zukunft entwickelt, streuen wir unser Geld lieber über unterschiedliche Anlagen, um damit das Risiko zu mindern, dass wir auf das falsche Pferd setzen. Zahlreiche empirische Studien zeigen, dass die Diversifikation bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft sinnvoll ist.

Wenn Sie „nicht alle Eier in einen Korb“ legen, vermeiden Sie einerseits, die allerschlechtesten Investitionen zu tätigen, aber andererseits berauben Sie sich auch der Chance, die maximalen Gewinne aus Investitionen zu erzielen. Der Diversifikations-Mythos wird außerdem maßgeblich von der Verlustaversion gespeist. Gleichzeitig ist es aber ein großes Missverständnis, dass „Diversifikation“ und „Konzentration“ ein Gegensatz seien, wie Gleißner aufzeigte (vgl. Gleißner 2006).

Im Kerngeschäft mag es deshalb legitim und auch sinnvoll sein, alle oder einen großen Teil der Kräfte und auch Investitionen auf einen Fokusbereich zu konzentrieren. Hierdurch besteht die Möglichkeit, den

Markt „outzuperformen“, das heißt, sich überdurchschnittlich gut zu entwickeln. Dies heißt natürlich nicht, dass Sie sich nur auf einen einzelnen Kunden konzentrieren sollten. Aber eine Konzentration auf ein Fokusprodukt und einen regionalen Markt müssen nicht zwingend schlecht sein.

Verwechseln von Ursache und Wirkung

Das Verwechseln von Ursache und Wirkung ist ein bekannter induktiver Fehlschluss, der leider viel zu häufig zu beobachten ist. Das folgende Beispiel aus dem 19. Jahrhundert zeigt sehr anschaulich, wie lange dieser Fehlschluss schon existiert (vgl. Salmon 1986, S.212):



„Ein englischer Reformator des 19. Jahrhunderts bemerkte, dass die Landwirte, die in allem maßvoll und fleißig waren, mindestens ein oder zwei Kühe besaßen. Die, die keine besaßen, waren für gewöhnlich faul und trunksüchtig. Er machte deshalb den Vorschlag, all diejenigen Landwirten, die noch keine Kuh besaßen, eine zu geben, um sie in alledem maßvoll und fleißig zu machen.“

Im obigen Beispiel ist der Fehlschluss sehr offensichtlich. Denn die Landwirte sind nicht fleißig, nur weil sie die Kühe haben, sondern haben umgekehrt die Kühe, weil sie fleißig sind.

Die Auswirkungen können unterschiedlich sein. Im harmlosesten Fall arbeiten Sie „nur“ fortwährend an den Ursachen und betreiben ein ressourcenintensives Troubleshooting. Im schlimmsten Fall befinden Sie sich in einer trügerischen Sicherheit und denken, Sie hätten alles im Griff, bis dann urplötzlich der Krisenfall auftritt. Sie befinden sich dann quasi einige Zeit im Auge des Tornados, ohne es zu bemerken!

Achten Sie deshalb genau darauf, ein enges „Backtesting“ Ihrer Modelle und Methoden durchzuführen. Je mehr Messwerte, Beobachtungen und Erfahrungswerte einfließen, desto belastbarer sind auch die Erkenntnisse.

Isoliertes Paralleluniversum

Silos sind per Definition „große Speicher“ und eignen sich deshalb hervorragend zur Lagerung. Etwa in der Landwirtschaft. Wenn allerdings Informationen und Daten „gelagert“ werden sollen, sind Silos denkbar ungeeignet! Speziell in großen Unternehmen mit mehreren Abteilungen und unterschiedlichen Systemen ist dies ein zentrales Problem. Nicht umsonst hat sich im Bankenumfeld die Bankenaufsicht eingemischt und fordert in den Vorgaben zur Risikodatenaggregation (BCBS 239), dass risikorelevante Daten schnell und einheitlich aggregiert und ausgewertet werden müssen. Diese Anforderung ist allerdings eine Kernanforderung des Gesetzgebers an das Risikomanagement, um mögliche bestandgefährdende Entwicklungen zu erkennen – völlig unabhängig von der Branche (vgl. auch DIIR 2018).

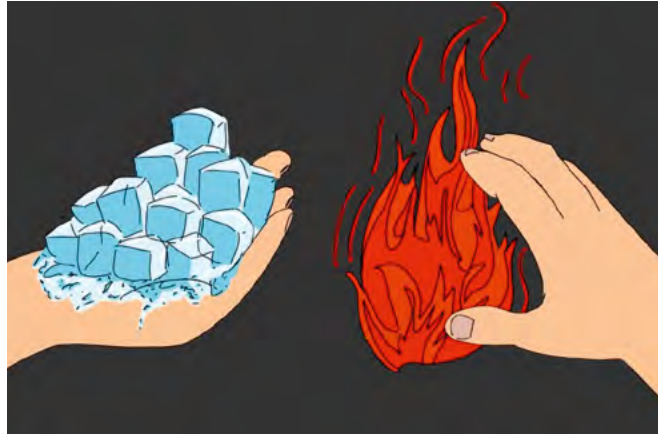
Grundsätzlich lassen sich Daten- und Informationssilos unterscheiden. Während Informationssilos durch mangelnde Kommunikation der Mitarbeiter untereinander entstehen, entstehen Datensilos aufgrund von technischen Hürden. In der Regel nutzen verschiedene Abteilungen unterschiedliche Tools zur Kommunikation und zum Management von Daten. So ist das einfache Teilen von Informationen oder gemeinschaftliches Arbeiten teilweise aufgrund inkompatibler Speicherformate und Schnittstellen nicht möglich. Das Vernetzen von Wissen verschiedener Abteilungen gestaltet sich so äußerst schwierig, selbst wenn eigentlich bekannt ist, dass eine solche Vernetzung sinnvoll wäre.



Für eine Schnittstellenfunktion, wie das Risikomanagement, sind sämtliche Silos, sowohl Daten- als auch Informationssilos, ein absolutes No-Go. Auch das Risikomanagement darf sich nicht als „Buntstift-Abteilung“ verstehen, die nur schöne Diagramme erstellt und Kennzahlen errechnet. Viel wichtiger ist eine Weiterentwicklung zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung. Hierbei werden die Risiken unter anderem in der Planung berücksichtigt und die klassische Unternehmenssteuerung wird zu einer wertorientierten Risikosteuerung ausgebaut. Achten Sie also besonders darauf, dass nicht nur die technischen Voraussetzungen vorhanden sind, um Datensilos zu verhindern, sondern auch auf mögliche Informationssilos. Interessenskonflikte innerhalb der Führungsebene, unterschiedliche Abteilungsziele oder auch Wettkämpfe zwischen Geschäftsbereichen sind allesamt nicht förderlich für den Abbau von Parallelstrukturen und Silos.

Durchschnittswerte fördern Fehleinschätzungen

Stellen Sie sich die folgende Situation vor: Sie halten die eine Hand auf eine kochend heiße Herdplatte und die andere Hand in eine Kältekammer mit -60°C . Was ist der Effekt? Die eine Hand ist verbrannt und die andere erfroren. Betrachtet man nun aber lediglich den Mittelwert, dann käme man zum Ergebnis, dass alles wunderbar sein müsse und man sich bei einer komfortablen Raumtemperatur von um die 20°C bewege.



Mittelwertbetrachtungen in Form des arithmetischen Mittels sind häufig nicht nur falsch, sondern brandgefährlich! Denn dadurch werden Trendbrüche erst sehr spät erkannt und es kann nur mit deutlicher Zeitverzögerung hierauf reagiert werden. Außerdem suggeriert der errechnete Wert Exaktheit und Wahrheit, obwohl dies gar nicht der Realität entspricht, und fördert damit Fehleinschätzungen. Neben dem arithmetischen Mittel sind es insbesondere Erwartungswerte, Standardabweichungen und Varianzen beziehungsweise Kovarianzen im Falle mehrdimensionaler Verteilungen, die besonders anfällig sind. Viele dieser Werte basieren dann auch noch auf historischen Daten und blenden zukünftige Entwicklungen vollständig aus.

Natürlich sind Erwartungswerte eine zentrale Anforderung für viele Entscheidungen, etwa im Rahmen der Bewertung von erwarteten Cashflows. Allerdings wird die Risikoanalyse und eine notwendige Risikoadjustierung in Form von risikogerechter Diskontierung und einem Sicherheitsabschlag häufig nicht vorgenommen (vgl. Behringer/Gleißner 2018, Gleißner 2018b). Erwartungswerte sind also notwendig und hilfreich für die Risikosteuerung, allerdings nur dann, wenn sie bestmöglich geschätzt und transparent hergeleitet sind, um eine risikoneutrale Bewertung zu gewährleisten. Sicherlich ist es charakteristisch für ein Modell, dass vereinfacht werden muss und dass jede Berechnung ihre Stärken und Schwächen hat. Unabhängig von den Modellen, Kennzahlen und Risikomaßen sollten aber in gesonderten Schulungen und Ergebnisdarstellungen in besonderem Maße auch die Grenzen des Konzepts dargelegt werden. Denn vielfach sind diese zwar dem Anwender (Fachbereich), nicht aber dem Entscheider (Management) bis ins letzte Detail und vollumfänglich bekannt! Denn Daten allein sind nutzlos. Modelle und Kennzahlen sind immer nur so gut, wie die darauf basierenden Entscheidungen. Erst durch ihre Entscheidungsunterstützung gewinnen sie an Mehrwert!

Fazit

Sie haben sicherlich bemerkt, dass ein Großteil der dargestellten Risiken und Beispiele eine große Verknüpfung mit dem Themengebiet der Psychologie aufweist. Dies ist auch wenig verwunderlich. Schließlich lässt sich „Risiko“ nicht greifen, nicht sehen, nicht berühren und auch nicht wiegen. Es ist vielmehr eine subjektive Empfindung, bei der unsere geistigen beziehungsweise kognitiven Fähigkeiten eine zentrale Rolle einnehmen.

Unser Gehirn hat über die Jahrhunderte und Jahrtausende hinweg gewisse Strategien entwickelt, um mit Risiken und Ungewissheit schnell und unkompliziert umzugehen. Viele dieser Techniken und Strategien sind hocheffektiv, gleichzeitig gibt es aber auch Unschärfen oder Anfälligkeiten für Verzerrungen und Fehlschlüsse.

Denkfehler führen speziell im Umgang mit Statistiken zu Verzerrungen und Irrwegen. Es gibt allerdings auch Auswege, wie die zahlrei-

chen Tipps und praktischen Tricks zu den einzelnen Fehlern des Risikomanagements gezeigt haben. Dies ist auch sehr wichtig, wenn man bedenkt, dass die Bedeutung der Interpretation und Wahrnehmung der Daten und Informationen durch Big Data noch deutlich zunehmen wird.

Literatur

Behringer S., Gleißner W. (2018): Die Unternehmensplanung als Grundlage für die Unternehmensbewertung – eine empirische Studie. WPg – die Wirtschaftsprüfung, 71. Jg., 5/2018, S. 312-319.

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V. DIIR Revisionsstandard Nr.2: Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision, Version 2.0. Stand: November 2018.

Glaser C. (2019): Risiko im Management. 100 Fehler, Irrtümer, Verzerrungen und wie man sie vermeidet. Wiesbaden: Springer.

Gleißner W., Papenbrock J. (2012): Extremrisiken und unvorhersehbare Ereignisse. Risiko Manager, 7. Jg., 5/2012.

Gleißner W. (2006): Argumentationsfallen erkennen: Managermythen. Der Aufsichtsrat, 3. Jg., 11/2006, S. 2-3.

Gleißner W. (2016): Bandbreitenplanung, Planungssicherheit und Monte-Carlo-Simulation mehrerer Planjahre. Controller Magazin, 41. Jg., Juli/August 4/2016, S. 16-23.

Gleißner W. (2018a): Risikomanagement 20 Jahre nach KonTraG: Auf dem Weg zum entscheidungsorientierten Risikomanagement. Der Betrieb, 71. Jg., 46/2018, S. 2769-2774.

Gleißner W. (2018b): Risikogerechte Unternehmensbewertung und Analyse der Unternehmensrisiken – Die Nutzung der Risikoanalyse für eine konsistente Ableitung von „Zähler“ und „Nenner“. BewertungsPraktiker, o. Jg., 3/2018, S. 66-70.

Kahneman D., Slovic P., Tversky A. (1982): Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge: Cambridge University Press.

Romeike F. (2010): Was verbirgt sich hinter dem schwarzen Schwan? Risk, Compliance & Audit, 2. Jg., 03/2010, S. 10.

Salmon W., Buhl J. (1986): Logik. Stuttgart: Reclam.

Sinn H.-W. (1980): Ökonomische Entscheidungen bei Ungewissheit. Tübingen: Mohr.

Taleb N. N. (2011): Der Schwarze Schwan, Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. 3. Aufl. München: Dt. Taschenbuch-Verlag.

Zhou S. (2005): Auf dem falschen Dampfer? Anwendung des Bayes-Theorems zur Risikoabschätzung in der strategischen Unternehmensplanung, in: RISKNEWS, 06/2005.

Autor



■ Dr. Christian Glaser

promovierte im Themenbereich Risikomanagement und ist Generalbevollmächtigter der Würth Leasing GmbH & Co. KG. Zudem ist er Mitglied des Arbeitskreises „Strategie und Stresstests“ des Bundesverbands Deutscher Leasing-Unternehmen, Speaker auf risikomanagementbezogenen Seminaren und Workshops sowie Dozent für das Thema Risikomanagement an mehreren Hochschulen.

E-Mail: christian.glaser@outlook.com

Bestseller mit Basiswissen

Praxiswissen für effektives Projektmanagement

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

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



Künstliche Intelligenz im Controlling

von Günter Lubos



© Sergey Tarasov – www.stock.adobe.com

Das Thema Künstliche Intelligenz (KI) ist in aller Munde und hat auch das Controlling erreicht. Doch wo liegen hier die möglichen Anwendungen? Wo liegen die Barrieren und Grenzen? Und welche Voraussetzungen müssen vorhanden sein oder geschaffen werden, um KI nutzbringend in das Instrumentenportfolio des Controllings zu integrieren?

Ausgangspunkt für die Nutzung von KI ist der Controlling-Prozess eines Unternehmens, in dem sich verschiedene Ansatzpunkte für KI mit unterschiedlicher Nutzenintensität für die Stakeholder des Controllings anbieten. KI ist dabei jedoch nicht nur einfach ein Instrument, das wie ein neues Softwaretool implementiert und genutzt werden kann. Vielmehr greift KI umfassend in die Prozesse des gesamten Unternehmens ein, verändert den Umgang mit Controlling-Informationen, erfordert neues Denken,

geänderte Qualifikationen und eine organisatorische Einordnung als Voraussetzung für Wirksamkeit. Nur dann besteht die Chance, aus KI ein effektives Instrument des Controllings zu machen.

Was beinhaltet KI und welche relevanten Formen gibt es?

KI ist der Überbegriff für Anwendungen, bei denen Maschinen oder Systeme menschenähnliche Intelligenzleistungen wie Wahrnehmen, Urteilen, Problemlösen, Lernen erbringen. Künstliche Intelligenz existiert dabei in unterschiedlichen Intensitätsstufen und Ausprägungsgraden. Angefangen bei Algorithmen, die im Rahmen von Prozessen vor allem „repetitive“ Aufgaben übernehmen, über Big-Data-Analysen hin zu den Möglichkeiten des „selbst lernenden Sys-

tems“. Für dieses stehen vor allem „Machine Learning“ und „Deep Learning“. In den letztgenannten Ausprägungen erfüllt das System Controllingaufgaben, bei denen der Mensch z. B. noch in die Analyse oder den Analyseprozess eingreifen kann (Machine Learning), während er beim Deep Learning keinen Einfluss mehr auf den Lernprozess erhält. In letzterem Fall würde er beispielsweise ein Analyseergebnis erhalten, ohne dass er weiß, wie es eigentlich konkret zustande kommt (siehe [Abbildung 1](#)).

Die Nutzbarkeit von KI basierten Systemen und Methoden in einem Unternehmen hängt in hohem Maße vom methodischen Reifegrad des Controllings ab. Kämpft das Controlling mit der Beschaffung und Aufbereitung von Daten, der Vervollständigung von Stammdaten und der Überwindung von manuellen Schnittstellen, so ist das vermutlich noch nicht die geeignete

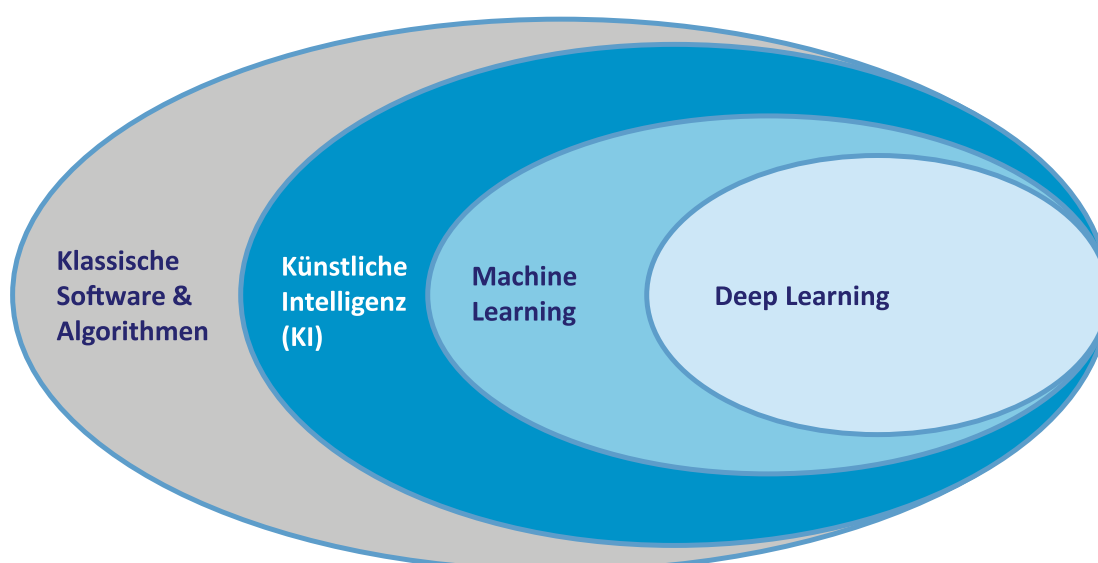


Abb. 1: Ausprägungsformen der Künstlichen Intelligenz

Grundlage für die Einführung von KI. Anders sieht dies aus, wenn das Unternehmen über durchgängige Prozesse z.B. im Rahmen eines ERP-Systems verfügt oder strukturierte und vollständige Datengrundlagen hat. In diesem Fall sind die Voraussetzungen für KI im Controlling besser bzw. auch gegeben.

Welche Ziele sind mit KI verbunden und wem nutzt KI im Controlling?

Entscheidet sich ein Unternehmen, KI-basierte Systeme im Controlling einzuführen, so stellt sich als erstes die Frage, welche Ziele damit konkret verfolgt werden sollen. KI im Controlling ist – ebenso wie das Controlling selbst – kein Selbstzweck, sondern soll den Stakeholdern des Controllings konkreten Nutzen bringen. Dafür ist es sinnvoll, zuerst die Ziele zu betrachten bzw. zu definieren, die mit KI im Controlling verbunden sind. Ein Zielkatalog – beispielsweise im Vorfeld einer Einführung – kann dabei folgende Eckpunkte enthalten:

- Mehr Effizienz durch Entlastung von repetitiven und routinemäßigen Tätigkeiten
- Reduzierung der Fehlerwahrscheinlichkeit
- Bessere Analytik durch ein größeres Portfolio an Tools und Methoden
- Höhere Entscheidungsqualität
- Schnellere Informationsbereitstellung
- Reduzierung von personenbezogenen Abhängigkeiten

Während Effizienz und geringere Fehlerwahrscheinlichkeit vor allem die Arbeitsprozesse im Controlling selbst positiv beeinflussen, bietet eine verbesserte Analytik durch KI auch den Adressaten der Controlling-Information einen konkreten Nutzen. Breite und Tiefe der Erkenntnisse können durch Nutzung der KI-basierten Tools gesteigert werden. Dies wirkt sich unmittelbar auf die Entscheidungsqualität des Managements aus, das dadurch über eine noch fundiertere Entscheidungsbasis verfügt. Gleichzeitig beschleunigt KI auch die Prozesse der Informationsaufbereitung, da das System schneller arbeitet als ein mit Tabellenkalkulationen und manuellen Abstimmungen agierender Mitarbeiter.

„Erfahrung ist durch nichts zu ersetzen außer durch noch mehr Erfahrung“, lautet ein Aphorismus. Wobei Erfahrung das Ergebnis von wiederholter Praxis und damit von repetitiven Aktivitäten einer Person ist. Damit geht einher, dass die Erfahrung und das Wissen an eine einzelne Person gebunden sind und mit der Akkumulation von Erfahrung eine zunehmende Personenabhängigkeit entsteht. Diese erstreckt sich auf Prozesse ebenso, wie auf die Nutzung und Weiterverwendung bereits früher gewonnener Erkenntnisse. Fluktuation bei Mitarbeitern führt also in mehr oder minder großem Umfang zu einem Verlust an Erfahrung bzw. vorhandener Kenntnisse für das Unternehmen. Der Einsatz von KI ermöglicht es, diese Erfahrungen in ein personenunabhängiges System zu übertragen. Regelmäßige Datensicherung vorausgesetzt, gehen diese Erfahrungen und das Gelernte nicht verloren. Dies betrifft sowohl die Controllingorganisation selbst als auch das Management des Unternehmens, das sich auf die Controllingfunktion stützt.

Welche konkreten Anwendungsfelder ergeben sich und wo kann und wird KI im Controlling ansetzen?

Einen möglichen Ansatzpunkt zur Identifikation konkreter Anwendungsfelder bildet der typische Controlling-Prozess mit seinen verschiedenen Wertschöpfungsstufen, wobei sich die Aufgabenstellungen innerhalb des Prozesses sowohl auf Plan-, Prognose- und Ist-Daten beziehen können. Gleichzeitig ist hierbei zusätzlich noch zwischen regelmäßig wiederkehrenden, inhaltlich gleichen und ähnlichen Routineaufgaben und einmaligen Ad-hoc-Aufgabenstellungen zu unterscheiden. Dennoch bildet sich der typische Prozess meist in den drei nachfolgenden Stufen ab:

1. Daten und Informationen sammeln, aufbereiten und strukturieren
2. Daten und Informationen analysieren und interpretieren
3. Adressaten über Erkenntnisse informieren und Maßnahmen und Handlungsoptionen benennen

Grundsätzlich ist jede dieser Prozessstufen für die Anwendung von KI bzw. KI-Elementen geeignet, wenngleich sich ausgehend von den heute verfügbaren und zukünftig zu erwartenden Tools unterschiedliche Anwendungsschwerpunkte ergeben.

Das **Sammeln, Aufbereiten und Strukturieren von Daten** ist ein typisches Feld für den Einsatz von Big Data Tools. Sie erweitern die analytische Basis des Controllings vor allem beim Erkennen von Anomalien, Clustern oder Korrelationen und insbesondere Kausalitäten. Diese analyseorientierten Anwendungsbereiche greifen vor allem dort, wo das Auswerten durch Personen auf Basis von Tabellenkalkulationen an kapazitive und zeitliche Grenzen stößt und der im Unternehmen vorhandene „Datenschatz“ deswegen nicht nutzbringend verwendet wird. Hier kommen vor allem Algorithmen und klassische Software zum Einsatz.

Die nächste Stufe des Einsatzes von KI beinhaltet deutlich höhere Herausforderungen an das System. Es gilt, vorhandene Daten zu analysieren und zu interpretieren, d. h. Rückschlüsse aus den vorhandenen Daten zu ziehen. Die damit verbundene „Intelligenz“ geht deutlich über einfache Algorithmen hinaus, da die Vorhersehbarkeit und Planbarkeit möglicher Ursachen z. B. einer erkannten Plan-Ist Abweichung und einer daraus resultierenden Prognose deutlich komplexer ist und die Einbeziehung einer Vielzahl von zusätzlichen Parametern innerhalb und auch außerhalb des Unternehmens erfordert. Inhalt KI-gestützter Systeme ist es in diesem Fall, die Interpretationsleistung des Controllings vom System erbringen zu lassen. Dies setzt voraus, dass das System lernfähig im Hinblick auf die möglichen Interpretationen und Schlussfolgerungen der Informations- und Datensituation ist.

Eine weitere wesentliche Aufgabe des Controllings besteht darin, **Erkenntnisse adressatengerecht zu kommunizieren**. In der analogen Welt erfolgt dies dadurch, dass die Mitarbeiter im Controlling Präsentationen erstellen und diese ggf. vor dem Adressatenkreis vortragen. Dabei obliegt es dem Controlling, auf die Besonderheiten und Highlights hinzuweisen, diese zu erläutern und den Adressaten so den



Abb. 2: KI basierte Wertschöpfung des Controlling

Inhalt und die Erkenntnisse eines Berichts oder Reportings nahezubringen. In einer fortgeschrittenen Variante bedient sich das Controlling oder das Management („Self reporting“) eines BI-Systems und interpretiert so vorhandene Informationen, um Schlussfolgerungen zu ziehen. Einen Schritt weitergedacht, können erkannte Gegebenheiten z. B. in Form einer Plan-Ist-Abweichung mit einem Katalog möglicher Maßnahmen zur Gegensteuerung verbunden werden, die dem Adressaten als eine oder mehrere Handlungsoptionen vom System vorgeschlagen werden. Damit befindet sich das Controlling auf einem KI Level, auf dem tatsächlich „Intelligenz“ gefordert und eingesetzt wird. In einem derartigen Szenario wird die informationelle Wertschöpfungskette des Controllings in einem System vollständig abgebildet (siehe [Abbildung 2](#)).

Die Einsatzmöglichkeiten von KI beschränken sich bei den beschriebenen Aktivitätsfeldern nicht nur auf das Feld der Ist-Daten. Auch und gerade Plandaten sind ein möglicher Ansatzpunkt für die Anwendung von KI, sei es bei der Erstellung einer Planung oder der Plausibilisierung von Planungen. Die Grundüberlegung hierbei ist, ob ein KI-basiertes System nicht genauso oder vielleicht sogar besser in der Lage

ist, eine Vielzahl von Daten innerhalb und außerhalb des Planungsprozesses so zu strukturieren und aufzubereiten, dass sich dadurch der Planungsaufwand reduzieren und der Planungsprozess deutlich verkürzen ließe. Da in vielen Unternehmen eine Vielzahl von Funktionen, beginnend im September bis in den November hinein, mit der Durchführung der Planung in der ein oder anderen Form beschäftigt sind, würde dies zu einer deutlichen Ressourcenentlastung führen. Gerade bei der Nutzung von KI im Planungsprozess bietet es sich an, nicht nur interne Daten zu nutzen, sondern auch externe Daten zu integrieren.

Wie sieht eine Vision des KI-gestützten Controllings aus?

Alle aufgezeigten Ansätze lassen sich in einer Zukunftsvision für das Controlling zusammenfassen, die sich wie folgt darstellen könnte:

- Die schnelle Auswertung von „Massen- oder Bewegungsdaten“ aus den verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens wie Vertrieb (Kunden, Sortiment, Filialen, Standorte, etc.), Produktion (Maschinenauslastung, Losgrößen, Herstellkosten, etc.), Logistik (Transportwege, Tourenanalyse, etc.) er-

weitert die Datenbasis für eine zielgenauere und zeitlich raschere Steuerung der Bereiche.

- Diese Auswertung erfolgt weitgehend automatisiert, ohne dass es personeller Kapazitäten für die Informationsbeschaffung und Informationsauswertung bedarf.
- Die verbreiterte Informationsbasis ermöglicht sehr zeitnahe und detaillierte Analysen, die systemgestützt nicht nur Abweichungen erkennen und deren Gründe darstellen, sondern auch Ursache-Wirkungs-Ketten aufzeigen und aus einem Katalog von Maßnahmen Handlungsoptionen definieren.
- Die Auswertung, Interpretation und Präsentation erfolgt gleichsam in „Echtzeit“, d. h. der Zugriff auf die für Entscheidungen benötigten Informationen ist jederzeit möglich.
- Das System ist so adressatenfreundlich gestaltet, dass das Management in der Lage ist, unmittelbar aus dem System Informationen in Zahlenform, in grafischer Aufbereitung oder sogar in Dialogform („Controlling-Chatbot“) abzurufen.
- Eine Vielzahl von Controllingprozessen, insbesondere der Planungsprozess, lassen sich deutlich effizienter gestalten und ermöglichen so einen wesentlich zielgerichteteren Ressourceneinsatz nicht nur im Controlling sondern auch in den Managementfunktionen.

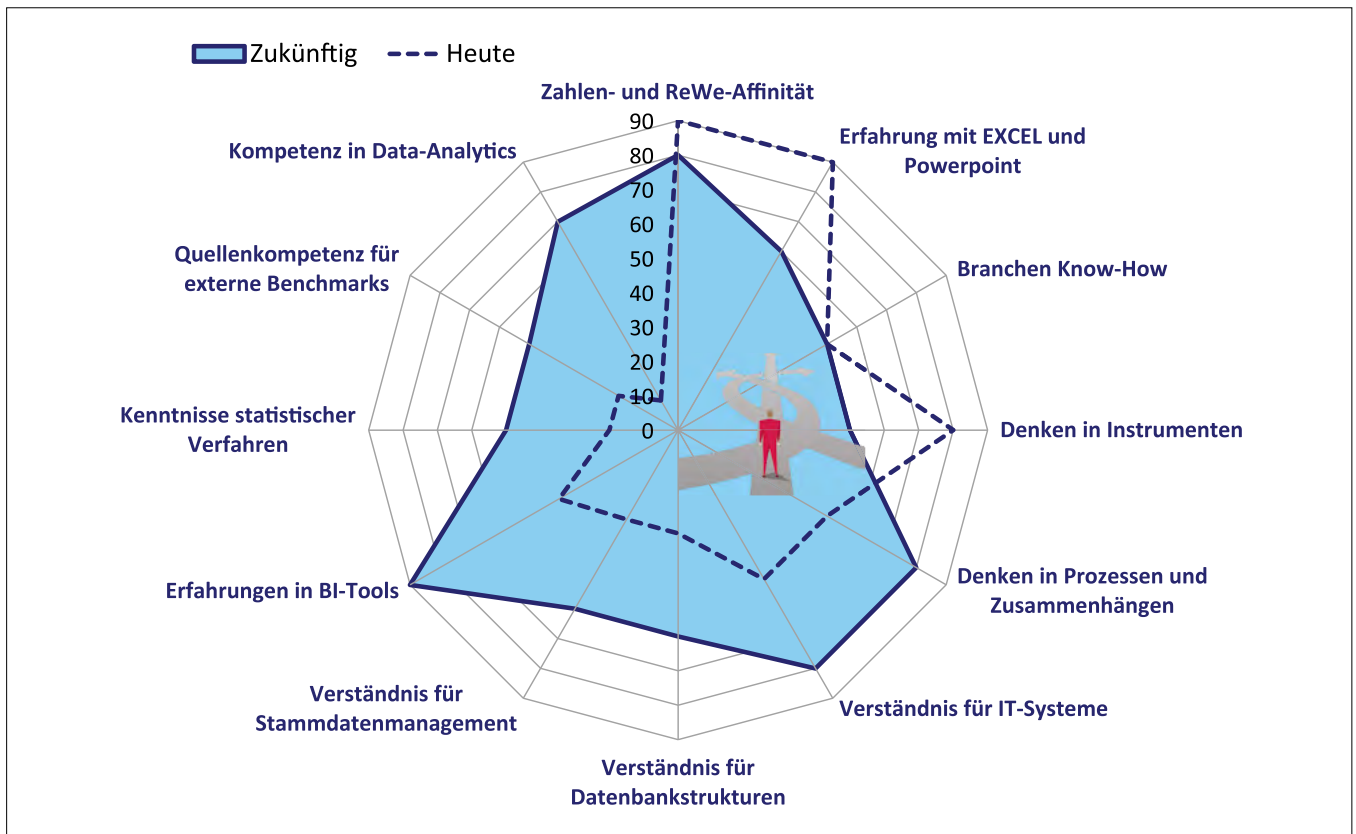


Abb. 3: Heutiges und zukünftiges Profil des Controllers

Welche Auswirkungen hat KI auf die Controllerorganisation in einem Unternehmen?

Die Einführung von KI wird deutliche Spuren im zukünftigen Anforderungsprofil an einen Controller hinterlassen. Aktuell noch dominante Qualifikationsmerkmale treten in den Hintergrund, andere Merkmale erlangen deutlich höherer Bedeutung (siehe [Abbildung 3](#)).

Allerdings steigen die Anforderungen im Hinblick auf das Know-how, das für die Anwendung von KI Tools im Controlling-Prozess wichtig ist.

Das klassische Controlling-Profil, abgeleitet z.B. aus Stellenausschreibungen, legt den Fokus auf eine hohe Affinität zu Zahlen und betriebswirtschaftlichen Schwerpunkten aus dem Bereich Rechnungswesen, Kostenrechnung, Know-how bei der Anwendung von Tabellenkalkulation oder von Präsentationssoftware. In Zukunft werden andere Bereiche deutlich an Bedeutung gewinnen. Zunächst bedeutet dies nicht, dass der Controller zum

reinen KI- oder IT-Experten „mutieren“ muss oder wird. Allerdings steigen die Anforderungen im Hinblick auf das Know-how, das für die Anwendung von KI Tools im Controlling-Prozess wichtig ist. In jedem Fall wird sich das Profil in den Unternehmen wandeln, die KI-basierte Instrumente einsetzen wollen. Dabei hängt das konkrete Profil auch davon ab, welche Rahmenbedingungen in einem Unternehmen herrschen. Unternehmen mit einem geringen Reifegrad der Instrumente, die z. B. im hohen Maße noch mit der Verbesserung der Datenqualität bei den Stammdaten kämpfen, die mit einer ERP Einführung konfrontiert sind oder bei denen die Aufgabe ansteht, die Erfolgsfaktoren ihres Geschäftsmodells in controllingrelevanten Steuerungskriterien und KPI abzubilden, werden KI nicht mit hoher Priorität versehen. Hier wird das klassische Controllerprofil noch länger vorherrschen als in Unternehmen, deren Controlling einen hohen methodischen Reifegrad aufweist. Diese Unternehmen sind „Kandidaten“ für die zeitnahe Einführung und Nutzung von KI-basierten Instrumenten und erfordern Controller, die aufgrund ihres Profils und Know-hows mit diesen Instrumenten auch umgehen können.

Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sind zu schaffen, damit sich KI im Controlling eines Unternehmens etablieren kann?

Um die Voraussetzungen für die Einführung von KI Tools in einem Unternehmen zu schaffen, bedarf es einer Gestaltung sehr unterschiedlicher Felder wie:

- Schaffung der datenmäßigen Grundlagen
- Verfügbarkeit einschlägiger Tools und Instrumentarien
- Prozessuale Vorbereitung der Organisation auf die Veränderung
- Sicherstellung von Akzeptanz und Bereitstellung von Know-how der Mitarbeiter in der Controlling-Organisation und der Gesamtorganisation des Unternehmens

Die **Schaffung der datenmäßigen Grundlagen**, z. B. in Form eines in die Zukunft gerichteten ERP-Systems, bildet die absolut notwendige Basis, um überhaupt einen Schritt in Richtung KI unternehmen zu können. Bereits diese Voraussetzung bildet für eine Vielzahl von Unternehmen die größte Herausforderung vor einem Schritt in Richtung KI.

Erst wenn dieser getan ist bietet es sich an, über **KI Tools und Instrumentarien** bzw. deren Nutzung vertieft nachzudenken. Natürlich ist dies in Verbindung mit einer ERP-Einführung sinnvoll, wenn ein ERP-System KI-Komponenten beinhaltet. Insofern ist dieser Schritt ggf. ein integrativer Schritt, der beide Aspekte vereint.

Die **prozessuale Vorbereitung** erfordert es, Controlling und Organisation gleichermaßen auf geänderte Controllingabläufe auszurichten. Planungsprozesse sind neu zu gestalten, oder das Reporting erfolgt nach anderen Arbeitsmustern und auf anderen Informationswegen („Self-Reporting“). Gleichzeitig muss das Controlling Herr des Verfahrens bleiben, um die Vergleichbarkeit und Konsistenz der Information sicherzustellen. In dem Moment, in dem das Management ein Instrument erhält, mit dessen Hilfe es z. B. selbst Analysen vornehmen kann, gewinnt die Sicherstellung einer einheitlichen Datenbasis und einer zeitgleichen Datenbereitstellung erheblich an Bedeutung. Das Controlling muss organisatorisch gewährleisten, dass alle Adressaten zum gleichen Zeitpunkt auf die gleichen Informationen zurückgreifen.

Die Adressaten werden sich die Frage stellen, ob das, was als KI-basierter Controllingoutput generiert wird, tatsächlich richtig, zuverlässig und damit verwendbar ist.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Einführung KI-basierter Prozesse und Instrumente liegt darin, **Akzeptanz im Unternehmen** zu schaffen. KI bewirkt erhebliche Veränderungen für eine Organisation, sowohl was die Adressaten von Controllinginformationen als auch die Mitarbeiter des Controllingbereichs betrifft. Die Adressaten werden sich die Frage stellen, ob das, was als KI-basierter Controllingoutput generiert wird, tatsächlich richtig, zuverlässig und damit verwendbar ist. Es ist leicht nachvollziehbar, dass gegenüber Informationen, basierend auf „Deep Learning“, bei denen unter Umständen deren Zustandkommen nicht transparent ist, Misstrauen besteht. Denn gerade die transparent und nachvollziehbare Herleitung von Erkenntnissen, die wiederum Managemententscheidungen auslösen,

ist für Entscheider eine wesentliche Basis für das Vertrauen gegenüber Controllinginformationen. In der Controllingabteilung wird die Frage aufkommen, welche Aufgaben das Controlling angesichts KI in Zukunft wahrnehmen wird und welche Auswirkungen auf den eigenen Arbeitsplatz damit verbunden sind. Gibt es keine ausreichenden Antworten auf die Fragen, so führt dies zu einer deutlich reduzierten Akzeptanz bei den unmittelbar Betroffenen. Um die notwendige Akzeptanz sicherzustellen, ist ein klarer und transparenter Prozess bei der Einführung unabdingbar. Management und Mitarbeiter aller Unternehmensfunktionen müssen zunächst verstehen, inwieweit KI ihre gewohnten Prozesse verändert und welche Aufgaben und Anforderungen daraus resultierend auf sie zukommen. Dazu ist es sinnvoll, im Rahmen von Workshops die Mitarbeiter einzubeziehen und ihnen so die Gelegenheit zu geben, eigenen Input zu leisten. Im Folgeschritt bedarf es einer klaren Roll-Out-Planung für die KI-Durchdringung der Prozesse und der Einführung der entsprechenden Instrumente.

Mit welcher Geschwindigkeit wird sich KI im Controlling verbreiten?

Die Verbreitungsgeschwindigkeit von KI im Controlling ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Sofern zunächst die Voraussetzungen z. B. in Form einer ERP-Einführung oder der Vervollständigung und Strukturierung von (Stamm-)Datenbeständen erforderlich ist, benötigt der Prozess mehr Zeit, als wenn auf ein verlässliches System aufgesetzt werden kann. Ein weiterer limitierender Faktor ist die Verfügbarkeit entsprechend ausgebildeter Mitarbeiter. Steht entsprechendes Know-how zur Verfügung oder lässt sich dieses durch interessierte Mitarbeiter rasch aneignen, so sind die

Voraussetzungen auch in diesem Fall gut. Auch hier wird deutlich, dass die Verbreitungsgeschwindigkeit stark von den Voraussetzungen abhängt.

Zusammenfassung

Die Nutzung von KI im Controlling ist keine Frage des ob, sondern des wann. Ausgehend von einfachen Algorithmen bis hin zu Deep Learning bietet sich im Controlling eine Vielzahl möglicher Anwendungsgebiete sowohl im Prozess des Controllings als auch in der Nutzung einzelner Instrumente an. Ein konkret definierter Zielkatalog sollte die Voraussetzung sein, um KI in einem Unternehmen zu realisieren. Denn nur wenn klar definiert ist, was mit KI erreicht werden soll, lässt sich dieses in den verschiedenen Wertschöpfungsstufen eines Unternehmenscontrollings effizient und effektiv etablieren. Die Etablierung von KI verändert zwangsläufig die Controlling-Prozesse des Unternehmens und bringt geänderte Anforderungen an das Know-how und das Profil des Controllers mit sich. Eine Weiterentwicklung bestehender personeller Kompetenzen und/oder deren Ergänzung um spezielle Qualifikationen ist ebenso Voraussetzung für die Umsetzung und den Erfolg wie die Vorbereitung von Datenstrukturen und Prozessen. Letzteres ist erforderlich, damit KI-basierte Systeme überhaupt eine Grundlage haben, auf der sie aufsetzen können. Ein transparenter Einführungsprozess stellt wiederum sicher, dass die Menschen im Unternehmen „mitgenommen“ werden und dem System keinen Widerstand entgegensetzen. Dies ist auch Voraussetzung für eine rasche Realisierung zum Nutzen des Unternehmens. ■

Autor



■ Dipl.-Kfm. Dr. Günter Lubos

ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner, München. Er verantwortet das Competence Center Controlling & Gewinnmanagement.

E-Mail: lubos@wieselhuber.de

www.wieselhuber.de

Controlling der Innovationsfähigkeit

von Jürgen Bischof



Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

Problem Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil und Erfolgsfaktor für viele Unternehmen – insbesondere im Mittelstand – ist die Fähigkeit, Innovationen hervorzubringen, also neue Produkte, Verfahren, Prozesse und Organisationslösungen zu entwickeln und nachhaltig im Betrieb und am Markt durchzusetzen. Diese Innovationsfähigkeit wird aber nur selten systematisch analysiert, geplant und gesteuert – auch weil es an praktischen Verfahren für ein solches Controlling mangelt. Oft wird Innovation nur am Output (z. B. Anzahl neuer Produkte oder Patente) gemessen und nicht an der eigentlich entscheidenden Bewährung im Markt (dem so genannten Outcome) und dem daraus resultierenden wirtschaftlichen Erfolg (Outflow). Auch werden die erforderlichen Voraussetzungen nicht berücksichtigt (vgl. Bischof/Salzer 2013, S. 102 u. 110-112).

Ziel Für ein systematisches Innovationscontrolling müssen sowohl die Faktoren, die die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bestimmen, als auch die verschiedenen Stufen des Innovationsprozesses einzeln analysiert und quantifiziert werden.

Methode Wie bei der Balanced Scorecard (vgl. Bischof 2002) können auf der Basis eines Innovationsmodells strategische Ziele formuliert und mit Kennzahlen konkretisiert werden. Diese Methodik wurde gemeinsam mit Experten von fünf besonders innovativen mittelständischen Unternehmen entwickelt und bei 13 Betrieben in der Praxis erprobt (vgl. Salzer 2012, S. 113).

Beschreibung Das Innovationspotenzial und der gesamte Innovationsprozess eines Unternehmens werden maßgeblich durch neun so genannte Innovationsfaktoren beeinflusst: Führung, Unternehmenskultur, Organisation, Information und Kommunikation, Mitarbeiterpotenzial, Anreizsysteme, Kooperationen, Finanzierung und Umfeld des Unternehmens (vgl. für eine ausführliche Beschreibung Beck/Bischof/Henne 2008, S. 187-202). Für jeden Innovationsfaktor werden strategische Ziele formuliert (vgl. [Abbildung 1](#)). Jedes Ziel wird mit einer oder mehreren Kennzahlen hinterlegt, mit denen das Ziel quantifiziert und der Zielerreichungsgrad bestimmt werden kann. Beispielsweise kann dem Ziel „Hohes Kreativitätspotenzial“ die Kennzahl „Anzahl (realisierter) Ideen pro Mitarbeiter“ zugeordnet werden, für die zunächst der bisherige Wert erhoben, dann ein Ziel-Wert vorgegeben und schließlich dieser mit dem realisierten Wert verglichen werden kann (für weitere Beispiele siehe Bischof/Salzer 2013, S. 115 f.).

Wie die Innovationsfaktoren werden auch die einzelnen Stufen des Innovationsprozesses über strategische Ziele und Kennzahlen gesteuert (vgl. [Abbildung 2](#)). Den Input dieses Prozesses bildet das Innovationspotenzi-

al, welches sich aus den vorhandenen Ressourcen, Technologien und Kenntnissen sowie den Innovationsideen zusammensetzt. Dieser Input wird mit Hilfe von Innovationsprojekten (Transfer) in neue Produkte, Dienstleistungen und Verfahren als Output umgewandelt, der aber noch nicht das Ende des Innovationsprozesses bildet. Zu einer echten Innovation wird der Output nämlich erst, wenn dieser eine Akzeptanz und positive Resonanz bei den Kunden im Falle einer Markteinführung bzw. den eigenen Mitarbeitern im Falle einer internen Einführung erfährt (Outcome) und auch in einem wirtschaftlichen Erfolg resultiert (Outflow). Jede Stufe dieser Prozesskette bildet jeweils die Voraussetzung für die nächste Stufe, garantiert aber nicht deren Erreichen. Deshalb ist es wichtig, jede einzelne Stufe bei der Untersuchung der Innovationsfähigkeit zu



Abb. 1: Ziele für die neun Innovationsfaktoren

Stufe 1: Input – Innovationspotenzial**Ziel 1.1: Großer Umfang der Innovationstätigkeit**

Kennzahl: Innovationsintensität
= Innovationsaufwand / Gesamtaufwand

Ziel 1.2: Starkes Kreativitäts- und Ideenpotenzial

Kennzahl: Qualität der Ideenfindung
= Anzahl gestarteter Innovationsprojekte /
Anzahl generierter Innovationsideen

Stufe 2: Transfer – Innovationsprojekte**Ziel 2.1: Hohe Umsetzungsqualität**

Kennzahl: Projekterfolgsquote
= Anzahl eingeführter Neuerungen /
Anzahl gestarteter Innovationsprojekte

Ziel 2.2: Große Effizienz der Innovationsprojekte

Kennzahl: Time to Market
= Durchschnittliche Zeitdauer von der
Ideengenerierung bis zur Markteinführung

Stufe 3: Output – Neue Produkte, Dienstleistungen und Verfahren**Ziel 3.1: Hohe Anzahl an Neuerungen**

Kennzahl: Neuproduktanteil
= Anzahl neuer Produkte der letzten 3 Jahre /
Anzahl der Produkte im Programm

Stufe 4: Outcome – Akzeptanz & positive Resonanz bei Kunden & im Untern.**Ziel 4.1: Großer Umsatz mit neuen Produkten & DL**

Kennzahl: Neuprodukt-Umsatzanteil
= Umsatz mit neuen Produkten & DL /
Gesamtumsatz

Ziel 4.2: Hohe Zufriedenheit bei Kunden & im Untern.

Kennzahl: Markterfolgsquote
= Anzahl im Markt erfolgreicher Neuerungen /
Anzahl im Markt eingeführter Neuerungen

Stufe 5: Outflow – Wirtschaftlicher Erfolg**Ziel 5.1: Großer wirtschaftlicher Innovationserfolg**

Kennzahl: Neuprodukt-Ergebnisanteil
= Deckungsbeitrag neuer Produkte & DL /
Gesamt-Deckungsbeitrag

Abb. 2: Ziele und Kennzahlen für die fünf Stufen des Innovationsprozesses

betrachten. Dazu werden auch hier strategische Ziele definiert und Kennzahlen zugeordnet. Beispiele hierfür finden sich in [Abbildung 2](#).

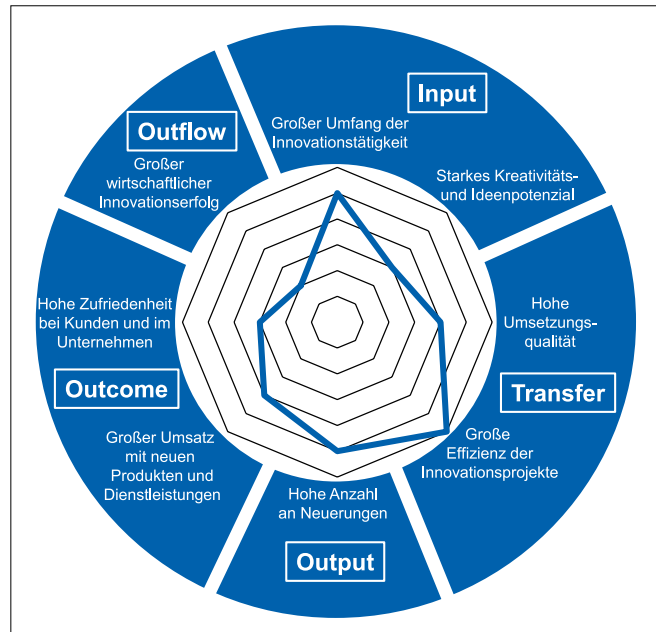
Handlungsempfehlung Wenn für alle Innovationsfaktoren und für alle Stufen der Innovationsprozess-Kette Input-Transfer-Output-Outcome-Outflow strategische Ziele und Kennzahlen definiert wurden, können der Stand der Innovationsfähigkeit beurteilt und daraus Ansatzpunkte für konkrete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden. Dabei kann

Sprecher dieser Artikelreihe:

Prof. Dr. Andreas Wiesehahn, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg,
E-Mail: andreas.wiesehahn@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 Wiesehahn (Einkaufscontrolling, Nachfolgecontrolling, Nachhaltigkeitscontrolling)

**Abb. 3: Visualisierung der Zielerreichungsgrade**

es hilfreich sein, für jedes strategische Ziel einen Zielerreichungsgrad auf einer sechsstufigen Skala von „sehr niedrig“ bis „sehr hoch“ einzuschätzen und diese Zielerreichungsgrade in einem Netzdiagramm zu visualisieren (vgl. [Abbildung 3](#)).

Ausblick Die beschriebene Vorgehensweise ermöglicht eine differenzierte Analyse und damit ein systematisches Controlling im Sinne von Planung, Steuerung und Kontrolle der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Dies lässt sich weiter verbessern, wenn sich mehrere Unternehmen zu einem Benchmarking-Kreis zusammenschließen, ihre Ergebnisse vergleichen und voneinander lernen.

Literatur

- Beck, A./Bischof, J./Henne, H.-J. (2008): Innovationsfähigkeit, in: Bischof/Fredersdorf (Hrsg.): Controlling immaterieller Vermögenswerte, Symposium, S. 175-208.
- Bischof, J. (2002): Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption, DUV.
- Bischof, J./Salzer, P. (2013): Nachhaltige Innovation im Mittelstand – Controlling der Innovationsfähigkeit mittels eines Audit-Verfahrens („KMU-Audit“), in: Haubrock/Rieg/Stiefl (Hrsg.): Innovation in KMU, Shaker, S. 101-127.
- Salzer, P. (2012): Innovationscontrolling im Mittelstand, HS Aalen. ■

Autor**Prof. Dr. Jürgen Bischof**

ist Professor für Controlling an der Hochschule Aalen. Er lehrt in den Studiengängen Mittelstandsmanagement und Betriebswirtschaft für kleine und mittlere Unternehmen. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Nachhaltige Unternehmensführung, das Performance Management und das Risikomanagement.

E-Mail: juergen.bischof@hs-aalen.de



© Michael Handelman / DRK

Wie passt Controlling in eine humanitäre Hilfsorganisation?

Interview mit Dr. Thorsten Böth, Kreisgeschäftsführer des DRK und Lehrbeauftragter der Bergischen Universität Wuppertal

von Alfred Biel

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zum Herausarbeiten und Vermitteln fachlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen, aber auch von Meinungen und Einschätzungen zu controllingrelevanten Themen und Fragen. Diese Interviews sollen Orientierungshilfe leisten und fachlich inspirieren. **In diesem 88. Interview der Reihe Experten-Interviews** greifen wir eine besondere Ausprägungsform des Controllings auf, nämlich am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) das Controlling in Non-Profit-Organisationen (NPO). **Das Rote Kreuz ist die weltweit größte humanitäre Hilfsorganisation.** Im Folgenden geht es u. a. um die Frage, wie passgenau Controlling sein kann.

Biel: Herr Dr. Böth, „zueinander passen“ ist der rote Faden unseres Dialogs. Bitte lassen Sie uns, wie in unserer Interview-Reihe üblich, mit einer persönlichen Frage beginnen. Sie sind seit Langem an der Bergischen Universität in Wuppertal wissenschaftlich tätig, zunächst als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und später als Lehrbeauftragter. In der praktischen Arbeit in einem DRK-Kreisverband müssen Sie sich mitunter mit ganz banalen Alltagsfragen befassen. Wie geht bei Ihnen beides – Wissenschaft und Praxis – zusammen?

Böth: Hier muss man häufig **pragmatisch** vorgehen. In einer komplexen, dynamischen und von Unsicherheit geprägten Unternehmenspraxis wird aus Zeitgründen oft auf das Vorwissen

der Vergangenheit zurückgegriffen, das aber letztendlich auch eine bewährte **„Alltagstheorie“** ist. Aus Sicht der Wissenschaft sollten Analysen und Entscheidungen der Praxis natürlich möglichst auf Basis empirisch unterlegter Theorien durchgeführt werden, oftmals sind die gesetzten Prämissen aber nicht auf den konkreten Praxisfall anwendbar. Was hier meistens hilft, ist der Rückgriff auf einzelne Instrumente und Methoden des betriebswirtschaftlichen „Werkzeugkastens“, die dann eben situativ im Sinne der Betriebswirtschaftspolitik angewendet werden.

Biel: Die Aufgaben des DRK ergeben sich aus einer Doppelfunktion als nationale Rotkreuzgesellschaft im Sinne der Genfer Rotkreuz-Ab-

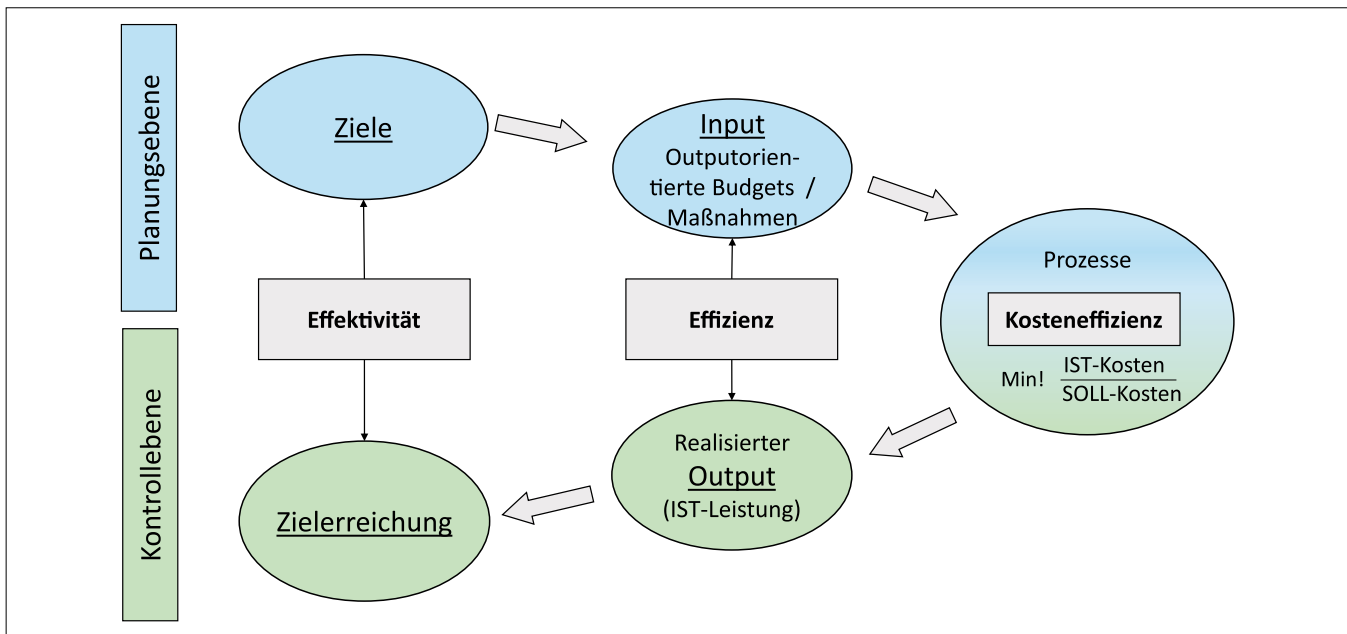


Abb. 1: Steuerungsinformationen für das Controlling (Quelle: In Anlehnung an Proeller, Isabelle; Krause, Tobias: Drei-Ebenen-Konzept)

kommen und als Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege. Ihre „Produkte“ sind Sozialhilfen im weitesten Sinne, zudem sind Sie ein gemeinnütziges Unternehmen. Was folgt daraus für die Art der Steuerung Ihrer Organisation? Welches Controllingverständnis liegt Ihrer Arbeit zugrunde?

Böth: Unser Kreisverband erbringt als nicht gewinnorientierte Organisation Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger, die sich an den Bedürfnissen vor Ort orientieren und die der Staat und der Markt oftmals nicht leisten wollen oder können. Im Rahmen der in der Sozialgesetzgebung festgelegten **Subsidiarität** sollen die Kommunen zudem soziale Dienstleistungen auf Anbieter auslagern, die einem anerkannten Wohlfahrtsverband angehören, wie das Deutsche Rote Kreuz. Oftmals sind viele dieser sozialen Dienstleistungen für ein gewinnorientiertes Unternehmen aufgrund niedriger oder nicht vorhandener Margen ohnehin wenig attraktiv.

Biel: Ihre Organisation ist – wie Sie darlegen – hinsichtlich Zielsetzung, Aufgabenstellung und auch Erfolgsorientierung „anders“ als marktorientierte Unternehmen. Wie „anders“ sind nun Ihre Führung und Steuerung?

Böth: Ja, wenn wir uns hinsichtlich unserer Performance von „normalen Unternehmen“ unterscheiden, unterscheiden wir uns auch in Bezug auf Führung und Steuerung. Bitte lassen Sie mich konkret und praktisch am Beispiel un-

seres Kreisverbandes antworten. Im Kern ergibt sich für unseren Kreisverband als **Non-Profit-Organisation** im Vergleich zu marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen für das Controlling eine völlig andere Ausgangssituation. Denn bei der Erfolgsmessung stehen eben nicht nur monetäre Formalziele wie Gewinn, Rentabilität oder Liquidität im Vordergrund, sondern insbesondere die abstrakte **Erfüllung von qualitativen Sachzielen**. Also z. B. hochwertige Angebote im Bereich der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, die ständige Sicherstellung der Notfallrettung und des qualifizierten Krankentransportes oder die schnelle Einsatzbereitschaft im Katastrophenschutzfall. Bei der Steuerung der Organisation müssen deshalb die ideellen Ziele, die Aufrechterhaltung des ehrenamtlichen Engagements, die Interessen der Mitglieder und der Öffentlichkeit und die besondere Finanzierungssituation eine besondere Berücksichtigung finden.

Biel: Bevor wir auf Ihr spezifisches Controlling eingehen, erlauben Sie bitte an dieser Stelle eine Zwischenfrage. Die Akzeptanz des Controllings ist nicht überall gleich stark ausgeprägt. Vermutlich ist es in Ihrer universitären Tätigkeit relativ einfach, die Notwendigkeit von Controlling zu vertreten und zu vermitteln. Aber wie sieht es bei einer Hilfsorganisation aus? Wie passen die Rationalität des Controllings und der soziale Hilfsgedanke zueinander? Wie vermitteln Sie daher in Ihrer Organisation das „Warum“ und „Wozu“ des Controllings?

Böth: Sie sprechen ein wichtiges Thema an. In Non-Profit-Organisationen der Wohlfahrtspflege und in Hilfsorganisationen herrscht leider manchmal eine **Abwehrhaltung gegenüber betriebswirtschaftlichen Begriffen und Methoden**. Teilweise wird eine controllingbezogene Herangehensweise sogar mit sozialer Ungerechtigkeit gleichgesetzt. Entscheidend ist es, ein Verständnis dafür zu schaffen, dass ein **effizienter Einsatz** der bereitgestellten Mittel zwingend notwendig ist, um die ideellen Ziele zu erreichen und die sozialen Dienstleistungen überhaupt langfristig und zielorientiert anbieten zu können. Auch kann nur so gewährleistet sein, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter adäquat entlohnt werden können.

Biel: Wenn Sie keinen Steuerungsanspruch verfolgten ...

Böth: ... dann müssten wir das Gegenteil in Kauf nehmen. Und das Gegenteil von Effizienz ist Verschwendung – und die kann sich auch eine Non-Profit-Organisation nicht leisten. Der „Werkzeugkasten“ des Controllings ist also eine große Hilfe für die Entscheidungsträger und die ganze Organisation.

Biel: Es zeigt sich, dass Controlling in einem spezifischen Unternehmenskontext zu gestalten ist und Controlling mehr ist als die Steuerung finanzieller Ziele. Bitte skizzieren Sie uns vor diesem Hintergrund in groben Zügen Ihr Controllingkonzept, das zu Ihrer Organisation passt.

Böth: Die Entscheidungsträger einer Non-Profit-Organisation müssen durch das Controlling – trotz der Sachzieldominanz – mit adäquaten Informationen zur Steuerung versorgt werden. Hierzu sind, angelehnt an die Herangehensweise bei gewinnorientierten Unternehmen, auch im Non-Profit-Bereich Informationen zur **Effektivität, Effizienz und (Kosten)Wirtschaftlichkeit** zwingend erforderlich (vgl. Abbildung 1).

Biel: Können Sie uns Ihre Vorgehensweise in groben Zügen schrittweise darlegen?

Böth: Ja, gerne.

- Zuerst erfolgt die Festlegung der angestrebten **Ziele**.
- Daran anknüpfend die Planung der **Maßnahmen** und des Budgets.
- Und drittens des konkreten **Leistungserstellungsprozesses**.
- Entsprechend kann dann auf der **Prozessebene** durch einen Vergleich der Soll- und Istkosten kontrolliert werden, ob eine vorgegebene Leistung (Output) kostenminimal erreicht wurde (Kosteneffizienz) und grundsätzlich analysiert wird, ob die Maßnahmen effizient umgesetzt wurden.
- Zudem wird mittels Maßgrößen versucht festzustellen, wie hoch der **Zielerrei-**

chungsgrad (Effektivität) ist. Aufgabe des Controllings ist, mit diesen Informationen bei Fehlentwicklungen gegenzusteuern.

Biel: Bitte lassen Sie uns noch tiefer in unser Thema eindringen. Controlling definiert sich vielfach über die eingesetzten Instrumente und Methoden. Welche Methoden und Instrumente sind in Ihren Steuerungsprozess eingebettet? Wie gestaltet sich die zu Ihrem Haus passende Tool-Box?

Böth: Neben der **Kennzahlenanalyse** aus dem externen und internen Rechnungswesen wird im operativen Controlling insbesondere auf Methoden und Instrumente der **Investitionsrechnung** und des **Kostenmanagements** zurückgegriffen. Hierbei kommt dem Gemeinkostenmanagement bzw. Fixkostenmanagement eine besondere Bedeutung zu, da sich viele Kosten einer Hilfsorganisation und eines Wohlfahrtsverbandes nicht direkt verursachungsgerecht einem Produkt oder einer Dienstleistung zuordnen lassen, was allerdings auch bei vielen gewinnorientierten Unternehmen eine besondere Herausforderung darstellt. Zu den Instrumenten des strategischen Controllings zählt z. B. die **Bestimmung der eigenen Position auf dem Markt**

der angebotenen Dienstleistungen im Vergleich zu anderen Anbietern.

Biel: Können Sie uns bitte diesen Sachverhalt an einem kleinen praktischen Beispiel erläutern?

Böth: Die strategische Unternehmensanalyse kann z. B. durch die subjektive Einschätzung einzelner Kreisverbände zum eigenen internen Steuerungsaufwand einer Dienstleistung durchgeführt werden (vgl. Abbildung 2). **Die Fragestellung lautet, ob der interne Steuerungsaufwand** in einzelnen Bereichen wie z. B. dem Behindertenfahrdienst, der Pflege, dem Rettungsdienst, dem Hausnotruf und den Kindertagesstätten auf einer metrischen Skala durch den Entscheidungsträger eines Kreisverbandes eher hoch oder niedrig eingeschätzt wird. Dieser wird ins Verhältnis zum finanziellen Erfolg der Dienstleistung gesetzt. Im Ergebnis kann dann die eigene Position in einem ausgewählten Geschäftsfeld mit der Position anderer Kreisverbände verglichen werden. Im Rahmen des innerverbandlichen Austausches können dann die eigenen Geschäftsprozesse entsprechend angepasst oder sogar als **Best Practice** für andere eingebracht werden.

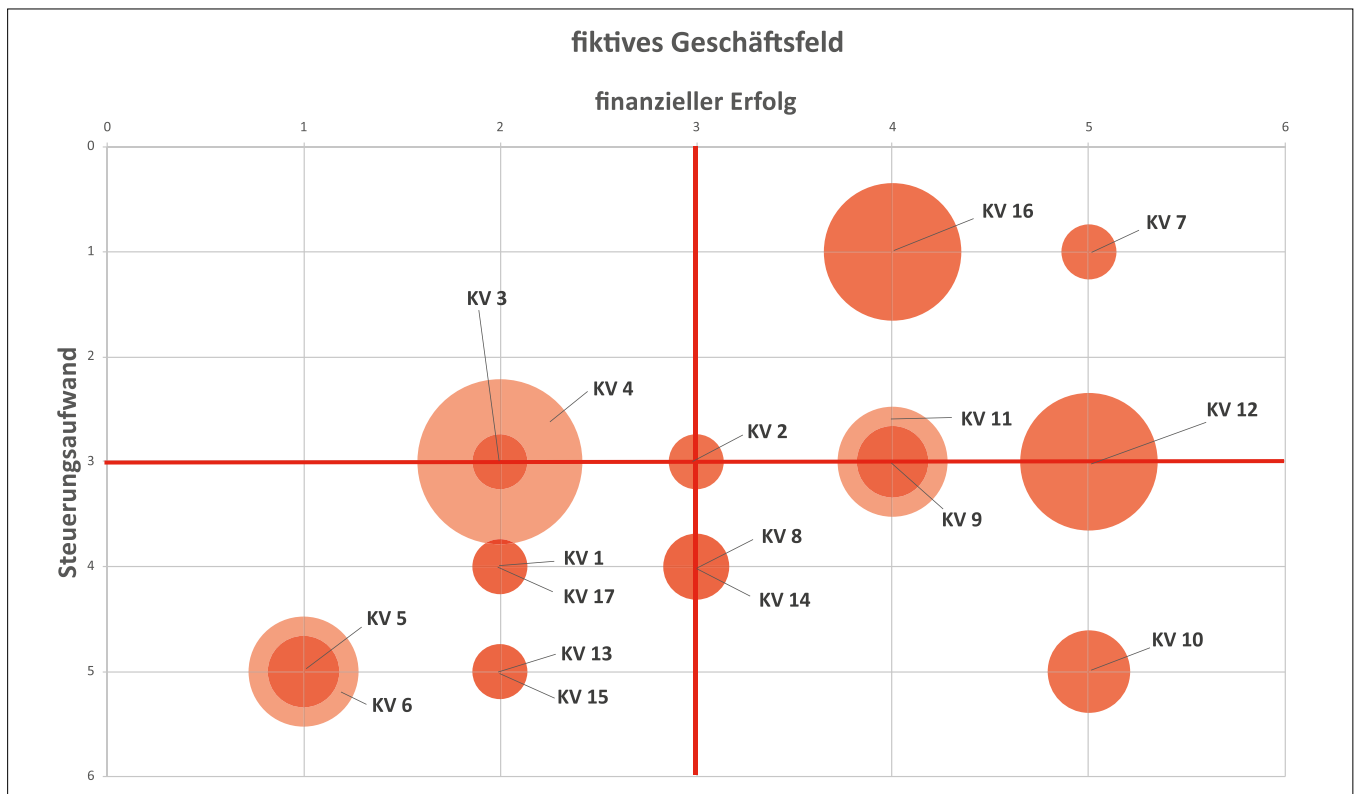


Abb. 2: Bestimmung der eigenen Position (Quelle: Anonymisiert und verändert entnommen aus: Sieweke, Eva-Ellen; Angebote der DRK Kreisverbände in Nordrhein, 2018)

Biel: Bitte lassen Sie uns die Perspektive wechseln und auf das Controllingumfeld sowie auf die spezifischen Rahmenbedingungen zu sprechen kommen.

Böth: Das weitgehende Fehlen einer klassischen Marktsituation mit Angebot und Nachfrage ist hier sicher der wesentliche Unterschied zu beispielsweise einem Maschinenbauunternehmen. Und auch die Finanzierung bzw. Bezahlung unserer sozialen Dienstleistungen erfolgt i. d. R. nicht direkt durch einen Kunden, sondern über öffentliche Zuwendungen, Spenden (z. B. Mitgliedsbeiträge) und Leistungsentgelte (z. B. der Krankenkassen). Dabei beteiligt sich der eigentliche „Kunde“ als Empfänger der Dienstleistung nicht oder nur indirekt an der Finanzierung. Es treten hier also – im Gegensatz zum üblichen gegenseitigen Leistungsaustausch – **drei Akteure mit unterschiedlichen Interessen** und Ansprüchen aufeinander. Zudem ist die Willensbildung in einem eingetragenen gemeinnützigen Verein weniger hierarchisch als in einem gewinnorientierten Unternehmen, sondern durch regelmäßige Mitgliederversammlungen und Vorstandswahlen eher demokratisch geprägt. All dies müssen wir beim Controlling beachten.

Biel: Bitte lassen Sie uns noch einmal anknüpfen an Ihre Aussagen zur Controlling-Akzeptanz. Controlling wird – wie bereits erwähnt – oft instrumentell gesehen und beschrieben. Wieweit ist aber auch die Kultur – speziell in Social-Profit-Organisationen – ein Hebel, Controlling zu verankern? Zielorientierung und Transparenz, Analyse und Diskurs werfen Verhaltensfragen auf. Welches Controlling-Verhalten passt in eine Organisation der DRK-Gliederung?

Böth: Dies ist ein sehr spannendes Thema. Das Controlling soll mit ausgewählten Instrumenten den Entscheidungsträgern Informationen bereitstellen. Dabei ist natürlich die Unternehmenskultur der Organisation zu beachten. Als Beispiel sei die Ressource Personal genannt, die in einem gewinnorientierten Unternehmen vertraglich gebunden und für eine definierte Arbeitsmenge und -inhalt entlohnt wird. Wir hingegen sind neben dem hauptamtlichen Personal auch auf viele ehrenamtliche

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen, die besonders **intrinsisch motiviert sind**.

Biel: Bitte lassen Sie uns diesen interessanten Aspekt der Beweggründe des Arbeitens der vielen Ehrenamtlichen und auch des Wertesystems Ihrer Organisation etwas detaillierter behandeln – und auch einige Vergleiche ziehen.

Böth: Dies ist in der Tat ein bemerkenswerter Faktor. Das hohe ehrenamtliche Engagement leitet sich insbesondere aus den **sieben Rotkreuzgrundsätzen** ab, für die das Rote Kreuz als weltweit größte humanitäre Bewegung steht:

- ➔ 1. Menschlichkeit,
- ➔ 2. Unparteilichkeit,
- ➔ 3. Neutralität,
- ➔ 4. Unabhängigkeit,
- ➔ 5. Freiwilligkeit,
- ➔ 6. Einheit und
- ➔ 7. Universalität.

Sie stellen so etwas wie das oberste Wertesystem des DRK dar. Im gewinnorientierten Sektor würde man hier von **Unternehmensphilosophie** sprechen. Der Identifikationsgrad mit diesen Grundsätzen ist im Bereich der ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer – und natürlich auch bei den hauptamtlichen Beschäftigten – extrem hoch und es ist für die Organisation wichtig, das daraus abgeleitete ideelle Engagement stets aufrechtzuerhalten. **Das Controlling muss dazu beitragen**, die ideellen Ziele der Organisation nicht nur messbar zu machen, sondern sie auch in die Sprache des Ehrenamtes zu übersetzen. Insbesondere gegenüber

dem Ehrenamt muss der Controller hierzu eine Kultur des Dialogs und einen transparenten, wertschätzenden und partizipativen Umgang praktizieren.

Biel: Sie betonen, so auch in unserem Vorgespräch, die Bedeutung und Leistungsfähigkeit der BWL und was sie uns als Methoden und Instrumente zur Verfügung stellt. Bitte nennen Sie uns beispielhaft zwei Themen, die man nicht im Studium lernt, aber dennoch kennen und beherrschen sollte?

Böth: Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist das Wirtschaften in und von Betrieben und die Analyse von Entscheidungsprozessen. Der **praktische Anwendungsfall** einer sozialen Non-Profit-Organisation ist hierbei leider zu selten Gegenstand der Lehre oder der anwendungsorientierten Forschung. Ein anderer Punkt ist die **Sozialkompetenz** der zukünftigen Akademiker, die zwar in vielen Modulbeschreibungen der Hochschulen als Lernziel irgendwo auftaucht. Teamgeist, Motivation und erste Führungserfahrung kann man m. E. aber am besten durch eigenes ehrenamtliches Engagement schon während des Studiums erwerben, wie z. B. beim Roten Kreuz oder anderen Hilfsorganisationen.

Biel: Bei der Vorbereitung unseres Interviews bin ich auch darauf gestoßen, dass es in Ihrer Organisation viele Elemente wie in jedem anderen Unternehmen gibt. Neben zahlreichen sozialen und humanitären Themen bin ich u. a. auf

Autoren



■ Dipl.-Ökonom Dr. Thorsten Böth

ist Kreisgeschäftsführer beim Deutschen Roten Kreuz, Kreisverband Solingen e.V. Nebenberuflich ist er Lehrbeauftragter am Lehrstuhl für Controlling der Schumpeter School of Business and Economics, Bergische Universität Wuppertal. Zuvor war er in der Planungsabteilung der Staatskanzlei des Landes NRW.

E-Mail: thorsten.boeth@drk-solingen.de

■ Dipl.-Betriebswirt, Fachjournalist (FJS) Alfred Biel

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

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



Infobox

DRK Kreisverband Solingen e.V.:

1878 gegründet (als „Vaterländischer Frauenverein vom Roten Kreuz“)
ca. 3.000 Fördermitglieder
ca. 400 Ehrenamtliche
ca. 150 hauptamtlich Beschäftigte im e.V. und Tochterunternehmung

Leistungsspektrum DRK Solingen:

Notfallrettung, qualifizierter Krankentransport, nicht-qualifizierter Krankentransport, Behindertenfahrdienst, Aus-, Fort- und Weiterbildung im rettungsdienstlichen Bereich, weltweite Krankenrückholung für alle Mitglieder, Katastrophenschutz mit zwei Einsatzeinheiten, Blutspende, Erste Hilfe Lehrgänge, Erste Hilfe am Kind und für Motorradfahrer, Sanitätsdienstausbildung, Brandschutzhelfer- und Evakuierungshelferausbildung, Hausnotruf/Mobilnotruf, Bewegungsprogramm, Begleitetes Reisen, Kindertagesstätten, Familienbildung, Babyschwimmen, Schwimm- und Rettungsschwimmausbildung, Babyturnen, Dance Club für die Familie, Kleiderkammer, Migrations- und Flüchtlingsberatung, Jugendrotkreuz und die Ehrenamtlichen Gemeinschaften, wie: Sanitätsdienst, Betreuungsdienst, Wasserwacht, Verpflegungsdienst, Technischer Dienst, Information und Kommunikation, Rettungsdienst, Suchdienst.

DRK Bundesweit:

1 Bundesverband
19 Landesverbände
465 Kreisverbände
4.257 Ortsvereine

6 DRK-Blutspendedienste

1 Verband der Schwesternschaften
31 Schwesternschaften

2,8 Mio. Fördermitglieder
435.131 Ehrenamtliche
177.639 hauptamtlich Beschäftigte

1,7 Mio. Blutspenderinnen und Blutspender

Quelle: Ausgewählte Daten und Fakten. Entnommen aus: Faktenblatt DRK Kreisverband Solingen e.V., 2019; DRK Jahrbuch 2018, DRK e.V., 2019, S. 50

Compliance-Aufgaben, Führungs- und Personalfragen, Projektthemen bis hin zur Digitalisierung gestoßen. Wieweit beeinflusst dies Ihren Controllingansatz?

Böth: Für das Controlling auf Ebene unseres Kreisverbandes gehören die genannten Punkte natürlich auch dazu, und wir versuchen hier, die wesentlichen Themen immer schnell aufzunehmen. Dazu gehört z. B. aktuell insbesondere die **Digitalisierung**, durch die auch bei uns viele Prozesse effizienter gestaltet werden können. Aber auch die Frage des **Fachkräftemangels** beschäftigt das Personalcontrolling. Die Ressource Personal nimmt vor dem Hintergrund immer neuer Aufgaben und einer schwierigen Finanzierungssituation für die Verbände der gemeinnützigen Sozialwirtschaft eine hohe Bedeutung ein.

Biel: Wir sprechen in diesem Interview viel über die Frage des Zusammenpassens. Gegen Ende unseres Dialogs sollten wir einen m. E. noch wesentlichen Aspekt ansprechen. Controller sollen Manager unterstützen und für sie Entlastungs-, Ergänzungs- und Begrenzungsaufgaben wahrnehmen. Sie selbst üben aber sowohl Management- als auch Controllingfunktionen

aus, was in Unternehmen Ihrer Art und auch Ihrer Größe nicht selten ist. Wie können Sie in dieser Konstellation ein erfolgreicher Controller sein, Ziel- und Interessenkonflikte vermeiden?

Böth: Sie sprechen hier **ein grundsätzliches Problem** für eine Organisation unserer Größe an. Denn in der Tat sollte ein Entscheidungsträger durch eine eigenständige Controlling-Stelle, die sich als „Managementpartner“ versteht, mit Informationen versorgt und dadurch entlastet werden. Die Trennung ist also aufgrund der Arbeitsmenge sinnvoll und gewährleistet zudem die regelmäßige kritische Überprüfung und ggfs. Anpassung der verwendeten Controlling-Instrumente. Es gibt aber auch den Fall, dass der Manager zugleich sein eigener Controller und auch der Controller seiner Organisation sein muss. Dies stellt natürlich sowohl fachliche als auch persönliche Anforderungen an den „controllenden Manager“.

Biel: Wir wollten ja beispielhaft herausfinden, wie passgenau Controlling sein kann und soll. Deshalb möchte ich abschließend aus meiner Recherche einen Sachverhalt mit Controlling in Verbindung setzen, der vermutlich auf den ersten Blick nicht unbedingt als Controlling-Thema

wahrgenommen wird. Ein behinderter Mitarbeiter Ihres DRK-Fahrdienstes sagte: „Mich macht es stolz, dass ich beim DRK gute und sinnvolle Arbeit leiste.“ Ist Ihnen diese Aussage controllingrelevant?

Böth: Ja – und diese Aussage kenne ich natürlich aus einem veröffentlichten Interview mit dem Mitarbeiter aus dem Behindertenfahrdienst. Dieser Fahrdienst ist ein gemeinnütziges Inklusionsunternehmen, in dem also Menschen beschäftigt sind, die selber ein körperliches Handicap haben. Die dort Beschäftigten fahren wiederum Kunden von A nach B, die dies aufgrund von Alter, Krankheit oder Behinderung nicht selber machen können. Die Geschäftsidee ist ein gutes Beispiel für eine **soziale Innovation** des Roten Kreuz in Solingen, da Arbeitsplätze für Menschen geschaffen werden, die es ansonsten auf dem Arbeitsmarkt schwer hätten. Die Finanzierung dieser sozialen Dienstleistung über knappe öffentliche Zuwendungen oder Leistungsentgelte der Krankenkassen muss aber auch mindestens kostendeckend sein und ist damit auch stets controllingrelevant – und zwar sowohl aus der Leistungs- als auch der Kostensicht im Sinne eines ganzheitlichen Controllings.

Biel: Ich möchte ein fachliches Fazit ziehen:

- Auch humanitäre Hilfsorganisationen müssen – und können auch controlled werden.
- Der entscheidende Erfolgs- und Steuerungsfaktor ist das Humankapital.
- Der „Dritte Sektor“ (Non-Profit-Organisationen) steht in einem erheblichen Spannungsverhältnis zwischen der Teilnahme am allgemeinen Wirtschaftsprozess und den eigenen ideellen Aufgaben und Zielen.

Böth: So können wir es sehen.

Biel: Mit einem abschließenden persönlichen Resümee möchte ich einige Aspekte in die Aufmerksamkeit stellen.

- Diesem Interview lagen drei Zielsetzungen zugrunde.
1. Zum einen sollte mit der Wahl des Interview-Themas gezeigt werden, dass der **Controlling-Gedanke ein universaler Ansatz** ist, der unterschiedliche Steuerungsziele einschließt. Controlling kann z.B. sowohl quantitative Rentabilitätsziele eines Industrieunter-

nehmens unterstützen als auch der Wirksamkeit sozialer und humanitärer Ziele dienen. Im Gegensatz zu manchen kritischen Diskussionen ist der Controlling-Ansatz „ideologiefrei“ und nicht etwa ein Instrument der „Profitmaximierung“, wie mitunter postuliert.

2. Ansatzweise sollte durch die Themenbearbeitung deutlich werden, dass Controlling nicht nur Gegenstand vieler großer Themen ist, etwa Verzahnung der strategischen und operativen Steuerung, sondern auch im hohen Maße **praktische Detailarbeit** bedeutet, wie sicher viele Controllerinnen und Controller aus ihrer täglichen Arbeit bestätigen können.

3. Letztlich sollte durch die Wahl des Interviewpartners ein kleiner **Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis**, zwischen Wissenschaft und Anwendung versucht werden. Zu diesem Themenkomplex ist übrigens ein späteres Interview in Vorbereitung.

- Ich habe meinem Interviewpartner und seiner Organisation herzlich **zu danken** für Transparenz, offene und vertrauensvolle Ge-

spräche und für eine sehr angenehme Arbeitsatmosphäre.

- Mit Gerda Hasselfeldt steht **erstmalig eine Frau an der Spitze des Deutschen Roten Kreuzes**. Hasselfeldt ist Diplom-Volkswirtin, war Bundesministerin in verschiedenen Ressorts sowie Vizepräsidentin des Deutschen Bundestages. In einem Interview sagte sie u. a., helfen mache Freude und Spaß, man finde dabei Freunde, Wertschätzung und Anerkennung und könne noch eine ganze Menge dazu lernen (Quelle: DRK-Presse-Mediathek). Bei meiner Recherche für dieses Interview konnte ich mit viel Respekt etwas davon spüren, **was humanitäre Organisationen wie z. B. das DRK** (und sicher auch andere Organisationen dieser Art) **antreibt**. Und überdies wahrnehmen, dass Controlling auch dort hilfreich und nützlich sein kann, wo man es nicht unbedingt vermutet. Das Interview hat also Freude gemacht und war zudem – wieder einmal – sowohl eine persönliche als auch eine fachliche Bereicherung. ■

MASTERSTUDIENGANG: Unternehmensrestrukturierung & -sanierung

HIGHLIGHTS

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

FAKTEN

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

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

www.fh-kufstein.ac.at/URS





Reporting Factory

Eine qualitativ-empirische Untersuchung der Relevanz, Herausforderungen, Chancen und Risiken in Industrieunternehmen

von Bilal Chaudhry und Stefan Bantscheff

Daten sind die Basis von Wissen, denn bevor dieses entsteht, müssen Daten zu Informationen transformiert und miteinander verknüpft werden. Anhand von Wissen kann der Entscheider durch das „richtige“ Interpretieren und Handeln schließlich Wettbewerbsvorteile generieren.¹ Um die „richtigen“ betriebswirtschaftlichen Entscheidungen treffen zu können und somit den langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen, müssen Controller als Informationsversorger die erforderlichen Informationen zeitnah zur Verfügung stellen.²

Relevanz des Themas

Aufgrund der weiter steigenden Digitalisierung ist damit zu rechnen, dass Unternehmen zu-

künftig noch mehr Daten generieren werden. Dies führt zu einer steigenden Komplexität für Controller und Unternehmensentscheider. Hinzu kommen haben sich die Rahmenbedingungen für die Unternehmen aufgrund von Globalisierung, Finanzkrise, verkürzten Innovationszyklen und einer steigenden Volatilität verändert. Um dennoch weiter erfolgreich am Markt agieren zu können, müssen Unternehmen heute schneller strategisch und operativ handeln.³ Dieser Herausforderung soll mithilfe des Reporting-Factory-Konzepts begegnet werden. Unter einer Reporting Factory wird in dieser Arbeit eine spezialisierte Form des SSCs oder Outsourcings verstanden, das transaktionale und eventuell expertenbasierte Tätigkeiten des Reportings bündelt, um den Control-

lern bei ihren Aufgaben der Analyse, Beratung und Entscheidungsunterstützung zu helfen. Ziel dieser Studie ist es, sowohl die gegenwärtige wie auch zukünftige Relevanz von Reporting Factories in Industrieunternehmen festzustellen. Des Weiteren sollen der Aufbau einer Reporting Factory wie auch die sich dadurch ergebenden Chancen, Herausforderungen und Risiken näher analysiert werden. Abschließend werden die auf den Controller und dessen Tätigkeitsgebiet auswirkenden Veränderungen aufgezeigt.

Aufbau der Studie

Da der Forschungsgegenstand der Reporting Factory bis dato relativ unerforscht ist, steht im Vordergrund dieser Untersuchung, neues Wissen zu generieren und die vielschichtige Thematik zu verstehen. Somit handelt es sich hierbei um eine explorative Untersuchung.⁴ Hierfür wurde das teilstrukturierte Experteninterview als Datenerhebungsmethode ausgewählt. Um ein möglichst umfassendes Verständnis und differenzierte Perspektiven zu erhalten, wurden sowohl Theorie- wie auch Praxisexperten interviewt. Die Theorieexperten wurden über eine ausführliche Literaturanalyse ermittelt. Bei der Auswahl der Unternehmensexperten lag der Fokus insbesondere darauf, einen ganzheitlichen Blick der Unternehmenspraxis abzubilden. Hierfür wurden Unternehmen mit unterschiedlichen Umsatzgrößen ausgewählt. Dabei liegt der Mindestumsatz bei 1 Mrd. Euro und der Maximalumsatz bei 80 Mrd. Euro. Es wird davon ausgegangen, dass Unternehmen mit einem größeren Umsatz komplexere Strukturen aufweisen und demzufolge über eine höhere Anzahl an Prozessen verfügen. Insbesondere in diesen Unternehmensdimensionen erscheint eine Aufgabenspezialisierung im Sinne der Reporting Factory als möglich bzw. sinnvoll. Insgesamt haben vier Experten aus der Forschung, Lehre, Beratung und 13 Unternehmensexperten aus Deutschland und der Schweiz an der Studie teilgenommen.

Begriffsverständnis

Der Begriff **Shared Service Center** hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte zu einem etablierten Terminus in der Forschung wie auch in der

Unternehmenspraxis entwickelt. Trotz seines hohen Bekanntheitsgrades gibt es in der Fachliteratur noch keine allgemeingültige Definition.⁵ Im Allgemeinen besteht in der Literatur Konsens darüber, dass es sich bei einem Shared Service Center um eine Organisationseinheit handelt, in der unterstützende Prozesse für interne und ggf. auch externe Kunden erbracht und durch eine gemeinsame Nutzung von Ressourcen gebündelt werden.⁶ Liegt hierbei der Fokus des SSCs auf der Kostenreduktion, empfiehlt es sich, einfache, repetitive Prozesse in das SSC zu verlagern (Center of Scale – CoS), und nach einem Standort mit einem relativ niedrigen Lohnkostenniveau zu suchen. Sollen hingegen komplexe Aufgaben, die eine entsprechende Expertise benötigen (Center of Expertise – CoE) im Center bearbeitet werden, ist insbesondere die Qualifikation der Mitarbeiter ausschlaggebend.

*„Data will talk to you if you're willing to listen.“
(Jim Bergeson)*

Bei dem Begriff der **Reporting Factory** besteht unter den Experten ein Konsens darüber, dass es sich um eine **spezifische Form des SSCs** handelt, welche als zentrale Einheit Tätigkeiten bündelt, die für die Bereitstellung von Berichten notwendig sind. Die Betrachtung als SSC begründen die Experten damit, dass die Reporting Factory zum einen interne Dienstleistungen für verschiedene Unternehmensteile erbringt. Zum anderen ist ihr Aufbau ähnlich dem klassischen SSC, indem die Reporting Factory neben dem Aufbau durch ein **Target Operating Model (TOM)** auch **Service Level Agreements** als Steuerungsbestandteile besitzt, was sie von einer Zentralabteilung unterscheidet. Einer der Experten merkt an, dass die Unternehmen in der Praxis bewusst den Begriff des CoE nicht mit einem SSC gleichsetzen möchten, um zu vermeiden, dass hiermit die Auslagerung ausschließlich transaktionaler Tätigkeiten sowie der Niedriglohnkostenbereich assoziiert werden.

Relevanz der Reporting Factory jetzt und in Zukunft

Die **gegenwärtige Verbreitung von SSC** im Allgemeinen schätzen alle Experten als sehr

hoch ein. Insbesondere die IT und die Buchhaltung sehen sie als Bereiche, in denen sehr viele SSC vorzufinden sind. Einer der Theorieexperten merkt an, dass alle Unternehmen mit einem Umsatz von über 100 Mio. Euro in mindestens 80 % der Fälle ein SSC besitzen. Insbesondere für Konzerne, die Gesellschaften über verschiedene Länder verteilt haben und dadurch bestimmte Tätigkeiten parallel vollziehen, wird die Einführung eines SSC als sinnvoll erachtet. Die Studie ergab, dass 77 % der befragten Unternehmen bereits ein SSC besitzen oder aktuell beim Aufbau eines solchen sind. Der überwiegende Teil dieser Unternehmen **besitzt** dabei ein **SSC** im Bereich des Accountings und in der IT. Als Grund für den Aufbau wurde hauptsächlich die **Kostenreduktion** genannt. Die jeweiligen SSC befinden sich bei der Mehrheit der befragten Unternehmen in Niedriglohnländern. Dabei wurde Polen am häufigsten genannt. Im Vergleich hierzu gaben lediglich 23 % der Befragten an, dass sie eine **Reporting Factory besitzen**, die mit der Definition innerhalb dieser Arbeit übereinstimmt. Auffällig ist, dass die Reporting Factory bei denjenigen Unternehmen vorhanden ist, die zuvor bereits ein SSC in einem anderen Bereich – vornehmlich im Accounting – aufgebaut haben. Als Begründung auf die Frage, warum es keine Reporting Factory gibt, antwortete der überwiegende Teil, dass sich damit noch nicht explizit beschäftigt wurde. Ergo hat sich **kein Unternehmen bewusst gegen eine Reporting Factory entschieden**. Von dem Begriff der Reporting Factory und deren Aufbau hatten lediglich 30 % der Befragten – ohne Reporting Factory, eine klare Vorstellung.

Der Eindruck, dass die Reporting Factory sich noch nicht mehrheitlich durchgesetzt hat, wird von den Experten aus der Theorie bestätigt. Der Hauptgrund für diese Entwicklung liegt dabei auf dem noch wenig stark durchdrungenen Effizienzgedanken im Controlling. Dies beruht u. a. auf der Individualität des Reportings im Vergleich zum Accounting. Es existieren bspw. bei der Ausgestaltung des Reportings Präferenzen in den Unternehmen, die eine Standardisierung erschweren. Einigkeit besteht darin, dass mit steigender Größe des Unternehmens auch die Relevanz und Wahrscheinlichkeit hinsichtlich der Einführung einer Reporting Factory zunimmt, da die Prozesse Dimensionen annehmen, in denen eine Bündelung zu Effizienz- und Effektivitätsvorteilen führt.

Hierbei spielen Größe, Komplexität und Organisationsstruktur einer Unternehmung eine wesentliche Rolle. Ein Experte sieht derzeit eine große Nachfrage der Factory bei Unternehmen mit über 1 Mrd. Euro Umsatz, wobei er die Nachfrage in der Bank- und Versicherungsbranche als noch „nicht so ausgeprägt“ einschätzt. In diesen Branchen steht der Effizienzgedanke im Reporting noch nicht im Vordergrund. Jedoch geht er davon aus, dass dieser im Zuge der Digitalisierung stark zunehmen wird, da – unabhängig von der Branche – jedes Unternehmen von der Digitalisierung betroffen ist und schnell sowie flexibel auf die Marktveränderungen reagieren muss. Hierfür hält er die Reporting Factory als prädestiniert.

Self-Service Funktionalitäten sind bei 80 % der befragten Unternehmen ohne Reporting Factory in geringem Umfang vorhanden. Die restlichen 20 % besitzen keine Self-Service Funktionalitäten. Derzeit planen ca. 50 % davon einen intensiven Ausbau des Self-Service Angebots. Es gibt mehrheitlich eine höhere Anzahl an Standard- als an Ad-hoc-Berichten in Unternehmen ohne Reporting Factory. Lediglich in einem Unternehmen ist das **Verhältnis von Standard- und Ad-hoc-Berichten** ausgeglichen. Dieses Unternehmen hat als einziges eine eigene Abteilung, die ausschließlich für das Management Reporting zuständig ist. Dazu zählt ebenfalls die inhaltliche Pflege des einheitlichen Reporting BI Systems im Unternehmen. 80 % der befragten Unternehmen ohne Reporting Factory konnten sich am Ende des Interviews die Implementierung einer Reporting Factory künftig vorstellen – auch in der steigenden Datenmenge angesichts der Digitalisierung begründet. Der Großteil dieser Unternehmen ist derzeit jedoch mit Standardisierungs- und Harmonisierungstätigkeiten beschäftigt, welche zunächst abgeschlossen werden, bevor sie sich der Thematik der Reporting Factory zuwenden.

Zukünftig sehen alle Experten im Zuge der **Digitalisierung** einen starken **Wandel** auf das Reporting zukommen. Die Mehrheit erkennt eine stärkere Verbreitung von Self-Service Lösungen in Unternehmen sowie neue Möglichkeiten der Visualisierung im Reporting. Des Weiteren sehen die Experten einen **positiven Zusammenhang** zwischen der Reporting Factory und der Digitalisierung. Da

durch die Digitalisierung einerseits eine sinnvolle Standardisierung erst ermöglicht wird und andererseits mehr Daten zu generieren sind, wird die Reporting Factory in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Die Mehrheit der Befragten erkennt in der Reporting Factory eine Instanz, welche die Weiterentwicklung und Implementierung neuartiger IT-Lösungen voranbringen kann. Hierbei wurden im Speziellen das Self-Service Reporting genannt. Mit der steigenden Digitalisierung sieht einer der Experten eine zunehmende Einfachheit in der Bedienung neuer Systeme. Dies führt dazu, dass sich die Reporting Factory schließlich zu einem reinen Technologielieferanten wandeln könnte, der ein Rahmenkorsett und ein Standardwerk an Reports für die Konsumenten zur Verfügung stellt.

Durch die Digitalisierung wird die Reporting Factory in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Insgesamt sehen alle Unternehmen zukünftig einen starken Einfluss der Digitalisierung auf das Reporting. Dabei wurde insbesondere – neben der Generierung von neuen Daten – die Möglichkeit genannt, Reports mit tagesaktuellen Daten auf mobilen Endgeräten zu betrachten. Des Weiteren wurde die Weiterentwicklung intelligenterer IT-Systeme genannt, welche bspw. selbstständig eine kritische Abweichung erkennen und Vorschläge zu Handlungsmaßnahmen machen.

Aufbau der Reporting Factory

Für den Aufbau der Reporting Factory muss der gegenwärtige Zustand des Reportings analysiert und bewertet werden. Hieraus wird im Anschluss daran die entsprechende Centerform abgeleitet. Daraufhin ist der Tätigkeitsschwerpunkt der Factory festzulegen. Dies dient als Basis des ggf. notwendigen Optimierungsbedarfs.⁷ Das TOM bildet das Kernstück der Reporting Factory und besteht aus 5 Dimensionen:

1. Produkte & Services,
2. Kunden & Stakeholder,
3. Systeme,
4. Organisation & Governancestrukturen
5. Abgrenzung zu anderen Einheiten.⁸

Des Weiteren müssen die Prozesse eine **Qualitätssicherung** mittels Kennzahlen durchlaufen. Als Voraussetzung für den Aufbau einer Reporting Factory sehen der Großteil der Befragten einen bereits **vorhandenen Standardisierungsgrad** an, um danach die Überlegungen einer Zentralisierung mittels Reporting Factory voranzutreiben. Mit heterogenen Prozessen, Strukturen und Systemen in den einzelnen Bereichen wird der Aufbau einer Reporting Factory als schwierig und nicht zielführend betrachtet. Die **Aufbaukosten** einer Reporting Factory sind vom gegenwärtigen Stand des Unternehmens und der Zielvorstellung abhängig. Neben dem Standort spielen folgende Aspekte eine tragende Rolle:

- Die Konzerngröße,
- ein bereits vorhandenes SSC, in welchem die Reporting Factory angesiedelt werden kann,
- das Stemmen des Aufbaus mit eigenen Ressourcen oder unter Zuhilfenahme externer Unterstützung und
- der Umfang der Services der Factory.

Zunächst sollte ein Business Case aufgestellt werden, um eine fundierte Empfehlung für bzw. gegen den Aufbau einer Reporting Factory aussprechen zu können. Auch die **Dauer der Implementierung** ist von oben genannten Aspekten abhängig, wobei die Schätzungen der Experten hier differieren. Der Großteil sieht eine maximale Implementierungsdauer von ein bis zwei Jahren als realistisch an. Bei der Amortisationszeit reichen die Annahmen von drei bis hin zu fünf Jahren.

Die **Akzeptanz der Mitarbeiter** sehen einige Experten bei Unternehmen positiv, die bereits ein SSC besitzen und hiermit gewinnbringende Erfahrungen gesammelt haben. Zur **Qualitätssicherung** sollten Kennzahlen angewandt werden, welche die Effizienz und Effektivität der Factory messen. Darunter fallen Kennzahlen, die messen, in welchem zeitlichen Rahmen ein Bericht zur Verfügung steht bzw. wie viel Zeit es benötigt, diesen aufzurufen, wie hoch die Fehlerquote bei der Berichtserstellung ist, inwiefern die Berichte vollständig und aktuell sind, etc. Durch Vereinbarungen von Service Level Agreements erhalten diese Kennzahlen eine Verbindlichkeit, wodurch die Reporting Factory schließlich gesteuert wird.

Standortfragen

Die Standorte der Reporting Factories der befragten Unternehmen liegen in den USA, Indien, Polen sowie Deutschland und fokussieren sich ausschließlich auf das **interne Reporting**. Dabei gibt ein Unternehmen an, dass für den Standort Indien hauptsächlich **Kostengründe** entscheidend waren und bereits zuvor eine kleine Finanzabteilung dort angesiedelt war. Das gleiche Unternehmen hat eine kleinere Reporting Factory in den USA, in der jedoch – im Vergleich zu Indien – noch ein gewisser Planungs- und Analyseteil enthalten ist. Diese Factory betreut ausschließlich die Gesellschaften der USA, da diese einen hohen Teil an Forschung und Entwicklung besitzen und sich daraus viele Spezialfälle ergeben, was eine Verlagerung in die indische Reporting Factory schwierig macht. Das Unternehmen, welches Polen als Standort gewählt hat, hatte bereits zuvor ein SSC dort, das sich um kaufmännische Belange kümmert. Dabei lag das Hauptkriterium im Herstellen eines gewissen **Gleichgewichts zwischen günstiger Arbeitskraft und fachlicher Expertise**. Zuvor hatte sich dieses Unternehmen ebenfalls mit einer Lösung in Indien auseinandergesetzt, dies wurde jedoch bedingt durch die **Zeitunterschiede** zwischen Deutschland und Indien nicht näher in Betracht gezogen. Das dritte Unternehmen hat sich aufgrund des Sitzes der Konzernmutter und demnach der **Nähe zum Business Partner** für Deutschland als Standort entschieden. Dabei hat das Unternehmen, aufgrund der Balance zwischen Gehaltsstruktur und Qualifikation, bereits ein SSC im Accounting in Polen aufgebaut.

Hier zeigt sich, dass die Wahl der Standorte unterschiedlich ausfallen kann und von der Zielsetzung der Factory abhängt. Zwar geben alle Unternehmen an, dass sie ihre **Factory als CoE** betrachten, jedoch sind innerhalb der Tätigkeitsgebiete Unterschiede zu erkennen. In der indischen Reporting Factory sind 70-80 Mitarbeiter tätig, deren Teams nach Geschäftsbereichen gegliedert sind. Dies liegt in den unterschiedlichen Anforderungen der jeweiligen Business Units begründet. Eine Gliederung nach Geschäftsbereichen ermöglicht eine Orientierung an den Kundenwünschen. Insgesamt wurden transaktionalen Tätigkeiten des Reportings in die Reporting Factory nach Indien ausgelagert.

gert. Jedoch gilt die Prüfung von technischen Umsetzungsmöglichkeiten der Anforderungen von Managern und Controllern als keine transaktionale Tätigkeit, fällt allerdings ebenfalls in das Arbeitsgebiet der Reporting Factory. Aus diesem Grund betrachtet der Unternehmensvertreter diese als ein CoE. Daher benötigen die Mitarbeiter v.a. technische Fähigkeiten. Aufgrund mangelnder betriebswirtschaftlicher Kenntnisse kommt es jedoch zu Fehlern bzw. fehlenden Kommentierungen in den Berichten, welche zu spät – erst nach Versendung der Berichte – im Unternehmen erkannt werden. Das Unternehmen hat hierauf reagiert und versucht hinsichtlich einer weiteren Qualitätserhöhung vermehrt Mitarbeiter mit ausreichend betriebswirtschaftlichen Kenntnissen einzustellen. Derzeit sind in der Reporting Factory hauptsächlich Standardreports angesiedelt. Durch die erweiterten Qualifikationen der Mitarbeiter und die Erhöhung der Mitarbeiterzahl sollen jedoch auch Ad-hoc-Berichte in das Tätigkeitsgebiet der Reporting Factory verlagert werden. Die Schwierigkeit liegt darin, dass der Geschäftscontroller zunächst überlegen muss, wie das Ad-hoc-Reporting aussehen soll, woraufhin eine Übermittlung dieses Wissens an die Mitarbeiter der Factory stattfindet. Insgesamt wurden durch den Aufbau der Reporting Factory **bei den Geschäftscontrollern mehr Kapazitäten geschaffen**, sodass diese verstärkt **tiefgreifende Analysen** durchführen können.

In der Reporting Factory in Polen sind ca. 50 Mitarbeiter beschäftigt. Sie sind insbesondere für die **Sicherstellung der Datenqualität** des internen Reportings verantwortlich und erstellen zudem die **Standardberichte**. Dabei haben sie einen Daten-Cube eingeführt, in den Daten der jeweiligen Gesellschaften einfließen. Diese werden schließlich von der Reporting Factory validiert, bevor die Geschäftscontroller die Daten erhalten. Des Weiteren ist das Unternehmen gerade dabei, die kompletten transaktionalen Tätigkeiten des internen Reportings, welche sich an mehreren Standorten des Unternehmens wiederholen, zu identifizieren und auszulagern. Durch die bisher getätigten Auslagerungen konnte das Unternehmen die **Berichterstellungszeit halbieren**, wodurch die **Geschäftscontroller mehr Zeit auf Abweichungsanalysen und Erstellung von Business Cases** verwenden können.

In der Reporting Factory in Deutschland sind ca. 60 Mitarbeiter beschäftigt. Dabei handelt es sich um Controller, welche in ihrer ehemaligen Abteilung bereits stark auf Reportingsysteme fokussiert waren. Diese sind insbesondere für die **Pflege und Weiterentwicklung von Reportingsystemen** verantwortlich, bringen die **Standardisierung** voran und warten die **Kostenrechnungsstruktur** im System. Falls sich das Controlling Veränderungen in den Strukturen wünscht, so prüft die Reporting Factory deren technische Machbarkeit. Sie stellen den Geschäftscontrollern die Gesamtheit der standardisierten Berichtsformate zur Verfügung und pflegen diese weitestgehend mit Zahlen. Bestimmte Zahlen werden noch vom Controlling eingetragen, genauso wie gewisse Berichte nicht von dem CoE gepflegt werden. Darunter fällt das Risk Reporting, da diese Daten sehr textlastig und nicht in SAP eingepflegt sind.

Kosten und Leistungen

Zwei Unternehmen geben an, dass sie eine **Kosteneinsparung** durch die Einführung der Reporting Factory realisiert haben. Ein anderes Unternehmen betont, dass **neue Kapazitäten bei gleichbleibenden Kosten** im Reporting aufgebaut wurden, wodurch den Controllern mehr Zeit für die Analyse geschaffen wurde. Jedoch kann keines dieser Unternehmen Angaben bzgl. der konkreten Kosteneinsparungen machen. Auffällig ist, dass zwei Drittel der Unternehmen mit Reporting Factory **mehr Ad-hoc- als Standardberichte** im Unternehmen haben. Dieser Unterschied zu den Unternehmen, welche keine Reporting Factory haben, könnte in der Verlagerung der Tätigkeiten beruhen. Den Geschäftscontrollern bleibt mehr Zeit für detaillierte Analysen, was in einer höheren Anzahl an Ad-hoc-Berichten münden kann. Hierdurch können Controller Auffälligkeiten erkennen, tiefgreifende Analysen durchführen und schließlich das Management bei der Entscheidungsfindung bestmöglich unterstützen. Des Weiteren geben alle Unternehmen an, dass bereits vor dem Aufbau der Reporting Factory eine **Vereinheitlichung der Systeme** stattgefunden hat und demnach die Systemlandschaft minimiert wurde. Ein Unternehmen beziffert den Rückgang der unterschiedlichen Systeme von zehn auf vier. Die

Unternehmen verfügen auch über eine **einheitliche Definition der Kennzahlen**. Alle Unternehmen haben **Service Level Agreements** eingeführt, in welchen die Leistungskennzahlen, Verantwortungsbereiche und u. a. die Verrechnungspreise definiert sind. Als KPIs gelten u. a. der Erstellungszeitraum für die Berichte und die Fehlerhäufigkeit.

Digitalisierungspotenziale ausschöpfen

Alle Unternehmen mit einer Reporting Factory besitzen **Self-Service Funktionen** und möchten diese mehrheitlich erweitern. Ein Unternehmen will das komplette Ad-hoc-Reporting durch Self-Service Funktionen ersetzen. Die beiden anderen bieten derzeit Self-Service Funktionen für Manager via App an. Bei einem dieser Unternehmen kann der Manager dabei am Morgen die gestrigen Zahlen für seinen Bereich abrufen. Alle Unternehmen geben an, dass sie seit Beginn der Implementierung und Auslagerung bis dato eine **Zeitdauer von fünf bis sechs Jahren** benötigt haben und die Factory derzeit noch weiterentwickelt wird. Das Unternehmen mit Reporting Factory in Indien gibt an, dass es derzeit Überlegungen zur **Rückverlagerung** gewisser Tätigkeiten gibt – aufgrund der oben genannten Problematik hinsichtlich der Validierung der Zahlen. Jedoch ist die Zufriedenheit bei den gesamten Unternehmen bezüglich des Reportings hoch. Insgesamt wollen die Unternehmen zukünftig **weitere Digitalisierungspotenziale** ausschöpfen. Eines plant zukünftig die Arbeit mit **Data-Lake-Strukturen**. Hier werden alle Daten – im Vergleich zum Data-Warehouse – in ihrer ursprünglichen Form gespeichert und ermöglichen so tiefgründigere Analysen, als sie mit Data-Warehouse möglich sind. Ein anderes Unternehmen plant die **Auslagerung des externen Reportings** in die Factory und will weiterhin nicht benötigte Berichte aus dem Unternehmen eliminieren.

Rolle des Controllers

Durch die Implementierung der Factory verschiebt sich der **Tätigkeitsbereich des Controllers** weg von der Datenaufbereitung hin zur Analyse und Ableitung von Maßnahmen. Die

derzeitige Rolle wird sich dabei stärker ausdifferenzieren. Hierdurch erkennt der Großteil der Experten die Chance des Controllers, sich den Kernaufgaben des Controllings zu widmen und somit die Rolle des **Business Partners** stärker einzunehmen. Insgesamt sehen ca. 90 % der befragten Unternehmen künftig **verstärkt analytische Tätigkeiten** durch die Einführung einer Reporting Factory vom Controller gefordert; der Rest rechnet mit keiner Veränderung der Controllertätigkeit. Dabei wird er neben der Analysetätigkeit eine stärkere Ursachenforschung und Szenarioplanung durchführen, hieraus Handlungsmaßnahmen für das Management generieren und diesem als **Business Partner** beratend zur Seite stehen. Hierbei werden neben einem tiefgreifenden Geschäftsverständnis insbesondere Interpretationsfähigkeiten, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenzen und ein gewisses Toolverständnis vom Controller gefordert.

Hierdurch erkennt der Großteil der Experten die Chance des Controllers, sich den Kernaufgaben des Controllings zu widmen.

Die andere Entwicklung des klassischen Controllers bewegt sich in Richtung **Data Scientist**. Dieser verfügt über starke IT-Kenntnisse sowie ausgeprägte analytische Fähigkeiten. Diese Entwicklung betreffend herrscht Einigkeit unter den Experten. Jedoch gibt es unterschiedliche Ansichten bzgl. der Klassifizierung des Data Scien-

tists, bspw. inwiefern dieser dem Controlling oder dem IT-Bereich zuzuordnen ist. Wird der Data Scientist als Controller gesehen, geht der Großteil der Befragten von einer gleichbleibenden Controlleranzahl aus; andernfalls von einer sinkenden. Alle Experten sind der Meinung, dass es auch künftig Controller geben wird. Lediglich diejenigen, die den Anforderungen einer der Rollen nicht gerecht werden und ihre Fähigkeiten in der Datenaufbereitung sehen, werden nach Mehrheit der Experten weggelassen.

Chancen

Mittels einer Effizienzsteigerung innerhalb der Reporting Factory kann nach Ansicht der Theorieexperten eine bis zu **20-prozentige Kosteneinsparung** erreicht werden. Weiter sieht die Mehrheit dieser Expertengruppe dieses Ziel als primären Grund für den Aufbau einer Factory. Als weitere Chancen werden Qualitätsziele genannt. Hierunter fällt eine Reporting Factory, die als zuständige Zentrale für die **Datenqualität** agiert und dementsprechend eine **einheitliche Datenbasis** gewährleistet. Des Weiteren sichert sie eine bessere **Transparenz** durch einheitliche Notationen im Reporting, wodurch sich der Berichtsempfänger schneller einlesen und ergo **bessere und schnellere Entscheidungen** treffen kann. Zudem wird beim Aufbau die Notwendigkeit der Reports untersucht, wodurch eine **Qualitätskontrolle** innerhalb der Berichte durchgeführt wird. Einer der Experten hebt insbesondere die **Eliminierung von nicht wertschöpfender Arbeit** als große Chance

der Factory hervor. Insgesamt kann so ein schnelles, verlässliches und qualitativ hochwertiges Reporting als optimale Basis für Entscheidungsträger geschaffen werden. Die meisten Unternehmen verfolgen mit dem Aufbau einer Reporting Factory das primäre Ziel, dass der Controller **mehr Zeit für Analysetätigkeiten** gewinnt und somit verstärkt **wertschöpfende Aufgaben** wahrnehmen kann. Zudem können dadurch **Spezialisten** hervorstechen, wodurch **Personalengpässe vermieden** und die **Qualität gesteigert** werden können. Die klare Strukturierung der Prozesse und Vernichtung nicht wertschöpfender Tätigkeiten führt schließlich zur **Effizienzsteigerung**.

Risiken

Einer der Theoretiker sieht insbesondere in der **Erhöhung der Prozesskosten** das größte Risiko bei der Implementierung einer Reporting Factory. Dies kann geschehen, wenn die Factory unzureichend in die eigentlichen Prozesse involviert wird, was schließlich den Abstimmungs- und Koordinationsaufwand steigen lässt. Die Prozesse gestalten sich in diesem Falle durch eine Factory deutlich komplexer als vor ihrer Einführung. Die Prozessgeschwindigkeit verlangsamt sich und die Kosten steigen. Es besteht damit die Gefahr, dass ein **Schattenreporting** aufgrund von **Akzeptanzproblemen** entsteht. Durch die Nichtakzeptanz der Factory seitens der ursprünglichen Mitarbeiter führen diese das ursprüngliche Reporting weiter und nutzen die Dienste der Reporting Factory nicht. Dies kann zudem zur Folge haben, dass es zu einem **Wissensverlust** im Unternehmen kommt, wenn Controller mit der Errichtung einer Reporting Factory nicht einverstanden sind und daraufhin das Unternehmen verlassen.

Auch in der Praxis stellt die mangelnde Akzeptanz bei den meisten Unternehmen das größte Risiko dar. Ein Großteil sieht die Gefahr, dass der Controller durch den Aufbau einer Factory kein **Bewusstsein mehr für die Entstehung der Zahlen** besitzt und dadurch Geschäftsverständnis verliert. Des Weiteren könnte es zu einem **Qualitätsverlust** kommen, wenn bspw. nicht die passenden Mitarbeiter für die Reporting Factory ausgewählt werden. Manche Unternehmen haben die Befürchtung des **Ver-**

Autoren



■ Bilal Chaudhry

ist seit 2019 Gründer der CHARTINS UG in Ludwigsburg. Zuvor sammelte er reichlich Erfahrung in verschiedenen Konzernen als Beteiligungscontroller. Im Jahr 2017 absolvierte er seinen Masterabschluss an der HS Pforzheim, wobei er den Forschungsschwerpunkt seiner Arbeit auf die Reporting Factory legte.

E-Mail: chaudhry.bilal@web.de

■ M.A. Stefan Bantscheff

ist seit Juli 2019 bei der Landesmesse Stuttgart GmbH als Referent Prozessmanagement & Digitalisierung im Finanzbereich tätig. Er ist Projektleiter für die Einführung von Robotic Process Automation (RPA) und zuständig für den Aufbau eines Center of Excellence.

E-Mail: s.bantscheff@gmx.de



Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse	
Gegenwärtige und zukünftige Relevanz	Die Verbreitung der Reporting Factory ist gegenwärtig noch nicht sehr weit fortgeschritten. Gründe hierfür sind der fehlende Effizienzgedanke im Controlling und der aktuelle Fokus auf der Harmonisierung der Systemlandschaft und der Prozesse.
	Die Mehrzahl der Unternehmen ist bereits dabei, Prozesse zu standardisieren, die Systemlandschaft zu harmonisieren und Self-Service-Lösungen anzubieten, und schafft so die Voraussetzungen für eine Reporting Factory.
	80 % der Unternehmen ohne Reporting Factory können sich vorstellen, in Zukunft eine solche aufzubauen
	Die Mehrheit möchte statt Outsourcing lieber ein eigenes SSC
	Zukünftig hat insbesondere die Digitalisierung einen starken Einfluss auf das Reporting
	Weiterentwicklung intelligenterer IT-Systeme, welche bspw. selbstständig kritische Abweichung erkennen und Vorschläge zu Handlungsmaßnahmen machen, wofür die Reporting Factory als CoE prädestiniert ist.
Aufbau der Reporting Factory	TOM bilden
	Standortwahl ist abhängig von der Centerform
	Aufstellen eines Business Cases
	Implementierungsdauer 1-2 Jahre
	Amortisationsdauer 3-5 Jahre
Veränderungen für den Controller	Rolle des Controllers
	<ul style="list-style-type: none"> • Business Partner (tiefgreifendes Geschäftsverständnis, insbesondere Interpretationsfähigkeiten, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenzen und ein gewisses Toolverständnis vom Controller gefordert). • Data Scientist (starke IT-Kenntnisse sowie ausgeprägte analytische Fähigkeiten)
	Die Anzahl der Controller wird vermutlich auch in Zukunft gleichbleiben. Lediglich diejenigen, die den Anforderungen einer der Rollen nicht gerecht werden und ihre Fähigkeiten in der Datenaufbereitung sehen, werden wegfallen.
Chancen, Risiken und Herausforderungen der Reporting Factory	Chancen
	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Zeit für Analyse / Ad-Hoc-Reporting • Kosteneinsparung (Effizienzsteigerung, Synergien) • Qualitätssteigerung • Rolle des Controllers als Business Partner nimmt zu • Eliminierung nicht wertschöpfender Tätigkeit • Bessere, schnellere Entscheidungen
	Risiken
	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Prozesskosten und Verlangsamung der Prozesse • Akzeptanzprobleme → Schattenreporting, Fluktuation, Wissensverlust • Bewusstsein für die Entstehung der Zahlen fehlt • Qualitätsverlust • Mehrkosten • Kulturelle / sprachliche Distanzen
	Herausforderungen
	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgreiches und transparentes Change Management • Aufstellung eines Business Cases • TOM klar strukturieren • Standardisierung und Harmonisierung der Systeme → Erfüllung der Bedürfnisse unterschiedlicher Geschäftsbereiche • Auswahl Mitarbeiter • Qualitätserhaltung

lusts an Flexibilität, da eine Änderung aufgrund der Standardisierung mit höherem Aufwand verbunden ist. Schließlich werden **Mehrkosten** als Risiko genannt, insofern bspw. eine Versetzung bzw. ein Abbau von Mitarbeitern nicht möglich ist, wodurch letztendlich mehr Personal aufgebaut werden muss oder der Koordinationsaufwand in hohem Maße zunimmt. Zudem können auch kulturelle/sprachliche Distanzen beim Aufbau der Factory im Ausland oder **Unterschiede in den Datenschutzbestimmungen** risikobehaftet sein.

Herausforderungen

Die Veränderung mithilfe eines gut durchgeführten **Change-Management-Prozesses** anzugehen, ist für ca. 77 % der Befragten die größte Herausforderung. Da den Controllern Tätigkeiten entzogen werden, muss den betroffenen Mitarbeitern die Angst vor dieser Veränderung genommen werden, indem der Zweck des Aufbaus transparent erläutert wird. Hierfür ist insbesondere die Unterstützung des Top-Managements erforderlich. Die **Standardisierung und Harmonisierung der Systeme** sehen 31 % der Unternehmen als Herausforderung beim Aufbau einer Reporting Factory, 23 % sehen die **Auswahl kompetenter Mitarbeiter** für die Tätigkeit in der Factory als herausfordernd. Hiermit verbunden ist die Schwierigkeit der **Standortwahl im Ausland**, da es hinsichtlich der SSC einen großen Wettbewerb bzgl. der Mitarbeiter gibt und deshalb eine ausgeprägte Fluktuation existiert, welche im Wissensverlust für die Organisation mündet. 15 % sehen in der **Qualitätserhaltung** eine Herausforderung, da die Kundennähe durch den Prozess verloren gehen kann, insofern der Dienstleistungscharakter der Factory nicht in der erhofften Weise wahrgenommen wird. Dabei sehen einige Unternehmen besonders in der **Orientierung** und der **Befriedigung von unterschiedlichen Bedürfnissen der Geschäftsbereiche** eine Herausforderung. Die wahrheitsgemäße **Aufstellung eines Business Cases und die schnelle Durchführung des Projekts** wurden zudem als herausfordernd genannt. Eine weitere Herausforderung sehen die Experten in der **ehrlichen Aufstellung eines Business Cases**, indem dargelegt wird, dass sich Effizienzen nicht augenblicklich

realisieren lassen und Zahlen nicht schön gerechnet werden. Als weiteren Punkt sollten die **Dimensionen** bei der Aufstellung eines **TOM klar definiert, strukturiert und konsequent umgesetzt** werden.

Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

In Zukunft ist davon auszugehen, dass die Errichtung transaktionaler SSCs im Zuge einer Zunahme der Digitalisierung eher abnehmen wird. Des Weiteren ist von einer Substitution von Menschen durch Maschinen in Form von **Robotic Process Automation** auszugehen. Damit können zum einen ausländische Standorte obsolet werden, da der Lohnkostenvorteil entfällt. Zum anderen dürfte sich in Summe die Zahl der inländischen Mitarbeiter insbesondere im Bereich einfacher, repetitiver Prozesse weiter reduzieren. Im Gegensatz hierzu könnte – gerade wegen der Digitalisierung – künftig das Konzept des CoE mit seinem Effizienz- und Effektivitätspotential an Bedeutung gewinnen. Insbesondere Unternehmen, die keine Probleme mit der Datenflut sehen, sollten eruieren, ob sie tatsächlich genügend wertvolle Daten generieren, die ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen könnten. Hier kann die Digitalisierung durch ein CoE voranschreiten und diese durch seine organisatorische Stellung erfolgreich durchsetzen. Um aus den in dieser Studie erzielten Ergebnissen eine Theorie abzuleiten, bedarf es weiterer Untersuchungen mit einer größeren Anzahl an Unternehmen. Auch könnte eine Analyse über die Relevanz und den Bedarf von CoE in mittelständischen Unternehmen erfolgen.

Fußnoten

¹ Vgl. North (2016), S. 37.; ² Vgl. Kottbauer (2016), S. 28 f.; ³ Vgl. Steuer, Westeppe (2015), S. 9.; ⁴ Vgl. Springer et al. (2015), S. 28.

⁵ Vgl. Sterzenbach (2010), S. 35; Becker/Kunz/Mayer (2009), S. 17; Schulz/Brenner (2010), S. 212; Fritze (2013).; ⁶ Vgl. Fritze (2013), S. 159; Fischer/Sterzenbach (2007), S. 464; Kagelmann (2001), S. 50; Brühl et al. (2017), S. 16.; ⁷ Vgl. Schmitz, Lawrenz, Drerup (2016), S. 444.; ⁸ Vgl. Schmitz, Lawrenz, Drerup (2016), S. 445.

Literaturverzeichnis

Becker, W., Kunz, C., & Mayer, B. (2009): Shared Service Center – Konzeption und Implementierung in internationalen Konzernen. Stuttgart: W.Kohlhammer GmbH.

Brühl, R. K. (2017): Shared Services – Relevanz, Ziele und Entwicklungsstand. In T. Fischer, & M. Vollmer, ZfbF-Sonderheft 70/17 Erfolgreiche Führung von Shared Services (S. 3-23). Wiesbaden: Arbeitskreis „Shared Services“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. / Springer Fachmedien.

Fischer, T. M., & Sterzenbach, S. (August / September 2007): Shared Service Center-Controlling – Ergebnisse einer empirischen Studie in deutschen Unternehmen. Controlling-Special, Heft 8/9, S. S. 463-472.

Fritze, A.-K. (2013). Shared Service Center: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Heft 3, S. 159-162.

Kagelmann, U. (2001): Shared Services als alternative Organisationsform – Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.

Kottbauer, M. (März/April 2016): Richtig Entscheiden: Der Dreiklang von Fähigkeiten, Strukturen und Werkzeugen führt zu richtigen Entscheidungen. Controller Magazin, S. 28-35.

North, K. (2016): Wertorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten. 6. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schmitz, M., & Lawrenz, A. u. (2016): Reporting Factory in Controllerebereichen. In W. u. Becker, Handbuch Controlling (S. 427-458). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schulz, V., & Brenner, W. (2010): Characteristics of Shared Service Centers. Transforming Government – People, Process and Policy, Vol. 4, Issue: 3, S. 210-219.

Springer, N., Koschel, F., Fahr, A., & Pürer, H. (2015): Empirische Methoden der Kommunikationswissenschaft. Konstanz und München: UTB GmbH.

Sterzenbach, S. (2010): Shared Service Center-Controlling – Theoretische Ausgestaltung und empirische Befunde in deutschen Unternehmen. Frankfurt am Main: Internationaler Verlag der Wissenschaften.

Steuer, R., & Westeppe, S. (2015): Mit Controlling Shared Services neue Wege gehen. Controlling und Management Review, Nr. 2, S. 8-16. ■



© Worawut – www.stock.adobe.com

Advanced Analytics im Controlling: Automatisierung der Vorscheurechnung

von Karsten Oehler

Advanced Analytics im Controlling – es tut sich einiges. In dieser dreiteiligen Serie sollen die Chancen, aber auch die Herausforderungen für verschiedene Anwendungsfelder im Controlling, nämlich Planung, Forecasting und Simulation thematisiert werden.

Überblick

Machine Learning bietet vielfältige Möglichkeiten, von der Forecasting-Automatisierung über das Aufdecken von „Human Bias“ bis zur Risiko-Integration. Diese Ansätze sind nicht isoliert zu sehen, sondern bauen aufeinander auf. Erkenntnisse aus dem Forecast eignen sich beispielsweise für eine qualifizierte Simulation, also das, was über eine einfache GuV-Simulati-

on hinausgeht. Wenn etwa Rabatt als wichtiger Absatztreiber im Rahmen der Vorschau erkannt und auch die Wirkung quantifiziert wurde, kann diese Information für die Bewertung von Aktionen wie Rabattstaffeln verwendet und in Simulationen vertieft werden. Die Wiederverwendbarkeit von Analyseergebnissen soll daher ein Schwerpunkt dieser Reihe sein, die sich in folgende Teile gliedert:

- Teil 1: Wie kann man die Vorschau automatisieren und dabei auch noch die Treffsicherheit steigern? Welche Prinzipien haben sich bewährt?
- Teil 2: Wie simuliert man heute? Aus den Erkenntnissen der Forecast-Analyse kann die Simulation verbessert werden, wenn Wirkungsketten und Risikomaße der Analysemethoden genutzt werden.

- Teil 3: Wie sieht ein mögliches Gesamt-Steuerungsszenario (basierend auf Forecast & Simulation) aus? Hier geht es um das Zusammenspiel im Sinne einer integrierten Steuerung. Dabei sei insbesondere das Risiko-Controlling erwähnt. Auch soll auf den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Kollaboration eingegangen werden.

Herausforderungen

Es ist ein leidiges Dauerthema: Viele Unternehmen klagen über eine mangelnde Treffsicherheit¹ in der Vorscheurechnung. Dabei wird häufig ein hoher Aufwand in die Durchführung gesteckt. Die eigenen Markt- (und Marketing-) Experten machen sich Gedanken über die zu-

künftige Entwicklung – und liegen häufig chronisch falsch. Das kann viele Gründe haben. Um auch das Modeakronym VUCA² nicht unerwähnt zu lassen: Sicherlich ist die zunehmende Volatilität und in Folge auch die steigende Unsicherheit mitverantwortlich für die steigende Skepsis am Vorschauprozess. Der Grad an Individualisierung, verbunden mit einer größeren Volatilität, nimmt in vielen Branchen stetig zu. Ein Beispiel ist die zunehmende Verkürzung von Produktlebenszyklen. Gegen steigende Komplexität und dadurch sinkende Transparenz stemmt man sich mit moderner Technik wie dem maschinellen Lernen. Um die Vorschauqualität zu erhalten, müssen die Unternehmen aufrüsten. VUCA hebt also maschinelles Lernen in der Bedeutung. Ist beispielsweise ein Produkt erst 3 Monate auf dem Markt, wird kaum eine Datengrundlage für eine qualifizierte Vorschau bereitstehen. Hier können neue Algorithmen helfen, beispielsweise Ähnlichkeiten zu bestehenden Produkten identifizieren und hieraus Prognosen mittels Anlaufkurven ableiten.

Häufig sind es aber ganz menschliche Probleme wie Überschätzung, Optimismus, Overconfidence Bias, Zweckverzerrung. Denn Informationen sind bekanntermaßen Daten mit Zweckbezug. Damit lassen sich aber bewusste oder unbewusste Verzerrungen bei einer manuellen Einschätzung gar nicht vermeiden.

Die Maschine kann die neutrale Instanz sein – wenn sie mit objektiven Regeln und nicht mit der Verzerrung menschlicher Gedanken trainiert wird.

Eine maschinelle Ableitung kann hier vielleicht Abhilfe schaffen: Die Maschine kann die neutrale Instanz sein – wenn sie mit objektiven Regeln und nicht mit der Verzerrung menschlicher Gedanken trainiert wird. Denn schon die Datenversorgung und die Modellkonfiguration enthalten subjektive Komponenten.

Allerdings ist auf die menschliche Unterstützung bei der Interpretation nicht zu verzichten. Die Ergebnisse von Machine Learning sind vereinfacht gesagt Korrelationen. Zur Entscheidungsunterstützung werden aber Kausalitäten

gebraucht. Was beeinflusst beispielsweise den Absatz? Ohne Hypothesen geht man leicht Scheinkorrelationen (richtig ist eigentlich der Begriff „Scheinkausalität“) auf den Leim. Der Verkauf von Bademoden mag vielleicht mit dem Verkauf von T-Shirts korrelieren, ursächlich für den Absatz des jeweiligen anderen Produktes ist hier wahrscheinlich keines der beiden Produkte, die gemeinsame Einflussgröße Sommerwetter treibt den Umsatz beider Produkte.

Bevor man Schritte zur möglichen Automatisierung eines Forecasts beginnt, empfiehlt es sich, sich Gedanken über seine Verwendung zu machen.

Ein weiteres Beispiel, warum Geschäfts-Knowhow so wichtig für die Analyse ist: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Qualität der Prozesse zeigt die Schwierigkeit kausaler Abhängigkeiten: Sorgen zufriedene Mitarbeiter für eine gute Prozessqualität oder sind die Mitarbeiter zufrieden, weil sie sich nicht über nicht funktionierende Prozesse ärgern müssen? Oder wirkt der Qualifikationsstand der Mitarbeiter gleichermaßen auf eine hohe Prozessqualität und auf eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit aufgrund der Befähigung, anspruchsvolle Aufgaben wahrzunehmen? Deswegen kann nicht oft genug auf die hohe Bedeutung der Theoriebildung hingewiesen werden. Mit Statistik alleine kommt man dieser Problematik nur schwer bei.

Es wird auch der hohe Aufwand der klassischen Vorschaurechnung beklagt. Expertenschätzungen werden aufwendig zusammengeführt und auf Konsistenz überprüft. Das ist häufig auch die Hauptmotivation für den Einsatz von Machine Learning (z. B. BARC, 2018). Wenn ein Roboter den gesamten Vorschauprozess obsolet macht, spart man, ohne Frage. Allerdings sei vor zu viel Optimismus gewarnt. Nicht jedes Unternehmen hat das Glück, über ausreichend viele Datenpunkte zu verfügen. Wenn nur wenige Kundenaufträge als Datengrundlage vorliegen, ist eine akkurate Vorschau des Absatzes durch maschinelles Lernen eher schwierig.

Die Konsequenzen einer geringen Treffsicherheit der Vorschaurechnung können allerdings erheblich sein: In der Folge, nämlich in der darauffolgenden Planung, vergrößern sich Ungenauigkeiten noch. Wenn auf einer eher schwachen Informationsgrundlage Kapazitätsentscheidungen getroffen werden, kommt es leicht zu Kapazitätsbeschränkungen oder zur Unterauslastung. Das Lager füllt sich oder, noch schlimmer, läuft leer. Und das schlägt dann auf die Residualgröße, den Gewinn durch.

Vorschau und Planung

Vorschau ist ein heterogener Begriff. Ein Thema, welches immer wieder zu Verwirrung und unterschiedlichen Erwartungen führt, ist der Vorschauzweck. Bevor man Schritte zur möglichen Automatisierung eines Forecasts beginnt, empfiehlt es sich, sich Gedanken über seine Verwendung zu machen.

Forecasting ist nicht Planung. Die wenig überraschende Unterscheidung ist jedoch unscharf. Sie ist aber für die Beurteilung von Automation wichtig. Die Vorschau ist nur die Vorarbeit zu einem guten Steuerungssystem und kein Selbstzweck. Schließlich schaut ein Unternehmen nicht hilflos in die Zukunft, sondern gestaltet sie mithilfe von Entscheidungen. Eine Planung unterscheidet sich vom Forecast durch die Willensbildung. Dieser Aspekt kommt bei der Diskussion um eine mögliche Forecast-Automatisierung zu kurz, wenn beispielsweise von Planungsautomatisierung oder Predictive Planning (BARC, 2018) gesprochen wird. Auch ein Predictive Budgeting ist kaum sinnvoll. Das Setzen von finanziellen Zielen setzt eine Beschäftigung mit dem Anspruchsniveau voraus. Die Vertreter von Beyond Budgeting propagieren nicht ohne Grund das Weglassen jeglicher Vorgaben und nicht die Automatisierung von Budgets.

Durch eine Automatisierung entsteht noch kein Commitment.

Planung sollte aber auf dem Forecast basieren. Zielbestimmung, Subzielableitung, Maßnahmen und letztendlich die Kontrolle basieren auf einer möglichst realitätsnahen Vorschau. Eine

Vorgabe sollte realistisch, aber anspruchsvoll sein. Durch eine Automatisierung entsteht noch kein Commitment. Der Forecast dient also eher dem Realitätsscheck von Planungen. Dies unterstreicht die Bedeutung von Forecasting als Entscheidungsgrundlage.

Gestaltungsparameter

Der Detaillierungsgrad der Prognose ist für die Vorschauqualität wichtig. Man findet häufig die Situation vor, dass ein unternehmensweiter Forecast einigermaßen treffsicher ist, aber im Detail scheitert.³ Damit ist zwar ein Zweck, bei den Stakeholdern Vertrauen hinsichtlich der Ergebniserreichung zu schaffen, erfüllt. Die Produktionsplanung hingegen kann davon nicht unbedingt profitieren, denn der ausgleichende Effekt großer Zahlen ist bei einer höheren Detaillierung häufig nicht mehr gegeben.

Auf welcher Ebene soll der Forecast durchgeführt werden? Wählt man eine hohe Verdichtung, beispielsweise Region über alle Produkte, erhält man in der Regel eine ausgeglichene Entwicklung, dadurch können Trends verdeutlicht werden. Die Notwendigkeit einer Detailplanung führt zu größeren Schwankungen durch zufällige Ereignisse. Es kann keine generelle Regel vorgegeben werden. Aber eine höhere Datentiefe ist natürlich für die Detailplanung unerlässlich.

Es gibt nicht nur einen Forecast, aufgrund der unterschiedlichen Zwecke haben sich mehrere Einsatzfelder etabliert, die häufig parallel angewendet werden:

- Eine zentrale Rechnung für das Controlling ist die Jahresendvorschau. Wo steht das Unternehmen Ende des Jahres hinsichtlich der geplanten Ergebnisse? Wie gut werden die Ziele durch umgesetzte Maßnahmen erreicht? Was kann kurzfristig gemacht werden, um das ursprüngliche Ergebnisziel zu erreichen? Diese Rechnung wird in der Regel quartärllich oder auch monatlich aktualisiert. Es geht hier weniger um Details als um einen aggregierten Abgleich mit der ursprünglichen Zielsetzung der operativen Planung.
- Startschuss einer Budgetierung und der operativen Jahresplanung ist häufig die Vorschaurechnung. Diese basiert auf der Jah-

resendvorschaurechnung, muss aber die Erwartungen für das Folgejahr darstellen. Die Resultate werden als Grundlage für die Zielvorgabe verwendet. Wie realistisch eine Zielvorgabe ist, kann über die möglichen Bandbreiten einer Vorschaurechnung eingeschätzt werden. Danach sollte sich der „Stretched“-Level bei der Vorgabe bemessen. Grundlegend für das Target Setting ist eine realistische Vorhersage für den jeweiligen Verantwortungsbereich. Mögliche Details über Produkte oder Regionen interessieren auch hier weniger, falls Vorgaben nicht weiter heruntergebrochen werden.

- Einen anderen Fokus haben die operativen Vorschaurechnungen, die in der Regel rollierend durchgeführt werden. Eine kurzfristige Vorschau auf der Basis einer Sales Pipeline dient der Vertriebssteuerung. In teilweise wöchentlichen Runden wird die aktuelle Pipeline auf mögliche Kaufentscheidungen analysiert. Hier ist in der Regel eine hohe Granularität zu erkennen.
- Der detaillierte operative Forecast dient auch als Grundlage der Produktions- oder Logistiksteuerung. Welche Aufträge mit welcher Wahrscheinlichkeit abzuschließen sind, ist für die Produktions- und Lagerplanung von Bedeutung. Hier sind sehr detaillierte Vorschauergebnisse über Produkte (Produktion und Logistik) und Kunden (Logistik) notwendig.

Vorschau und Unsicherheit

Die Ergebnisse einer solchen Vorschaurechnung sind mit Unsicherheiten behaftet. Daher ist ein weiterer wichtiger Aspekt in der Vorschaurechnung die Betrachtung und idealerweise Quantifizierung der Unsicherheit. Man ist es gewohnt, von einem eindeutigen Forecast auszugehen. Dies ist aber wenig realistisch. Es wird häufig argumentiert, das Management wünsche einen eindeutigen Wert. Was fängt man schließlich mit einem voraussichtlichen EBIT zwischen 50 und 150 Millionen Euro an? Der Wunsch nach eindeutigen Werten ist bei einer Planvorgabe nachvollziehbar, aber nicht bei einer Vorschau: Das Management sollte an möglichen Bandbreiten interessiert sein, um Entscheidungen richtig beurteilen zu können. Vielleicht ist hier eine Sensibilisierung notwen-

dig. Im Risikomanagement ist das bereits Standard. Aber es sollte gängige Praxis in der Unternehmensplanung werden.

Im Rahmen einer Gesamtvorschau gibt sich ein Problem bei der Aggregation unsicherer Vorschauergebnisse. Konfidenzkorridore geben an, mit welcher Wahrscheinlichkeit bestimmte Bandbreiten nicht überschritten werden. Solche Korridore sind Vereinfachungen von Dichtefunktionen und lassen sich nur sehr restriktiv aggregieren.

Kernelement einer qualifizierten Prognose sind mögliche Einflussgrößen bei der Ableitung von Absatz oder anderen Prognosegrößen. Eine Absatzvorschau aufgrund der Vergangenheitsverläufe ist zwar auch ohne solche Treiber möglich. Interessant wird es aber erst, wenn Indikatoren gefunden werden, die den Absatz erklären. An der Beziehung zwischen Absatz und Rabatten lässt sich das verdeutlichen: Rabatte werden üblicherweise gewährt, um einen Verkaufsanreiz zu geben. Ergo sollte eine Vorschau auch einen solchen Zusammenhang berücksichtigen. Wenn diese Indikatoren auch noch beeinflusst werden können, wie zum Beispiel bei Marketing- oder Rabatt-Programmen, kann man damit planen oder simulieren. Maßnahmen lassen sich besser bewerten, wenn die Abhängigkeiten bekannt sind. Die geschilderte Vielfältigkeit in der Vorschaurechnung muss bewältigt werden. Isolierte Vorschaurechnungen aufzusetzen, erscheint zwar aus dem Blickwinkel der Aufwandreduktion sinnvoll, das volle Potenzial wird aber nicht genutzt. Neben der Automatisierung ist also auch über eine mögliche Wiederverwendbarkeit der Vorschauergebnisse zugunsten der unterschiedlichen Zwecke nachzudenken.

Einsatz von Machine Learning im Rahmen von Predictive Forecasting⁴

Lässt sich die Situation durch den Einsatz moderner Algorithmen verbessern? Der Einsatz von statistischen Methoden, vor allen Dingen in der kurzfristigen Planung (Sales & Operations Planning), ist schon lange State of the Art. Nur klappt das nicht bei allen Unternehmen. Voraussetzung ist in der Regel ein stetiger Verlauf

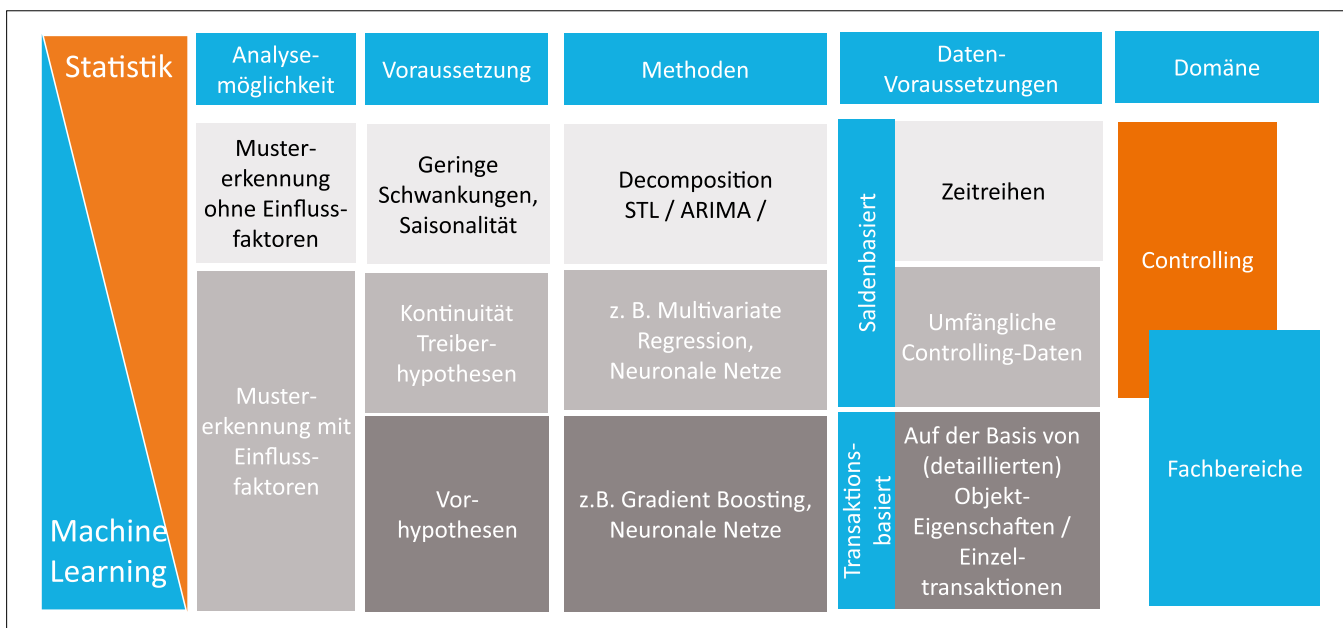


Abb. 1: Gradueeller Übergang Statistik zu maschinellem Lernen

und ein gewisses Volumen an Datenpunkten. Das ist beispielsweise bei Massenproduktion häufig gegeben.

Anknüpfungspunkt statistische Verfahren

Die statistischen Methoden haben aber einige Limitationen:

- In der klassischen Statistik wird in der Regel mit linearen Annahmen gearbeitet. Regressionskoeffizienten spiegeln diesen Sachverhalt wider. Dies wird bei Treiberabhängigkeiten genutzt: Aufgrund einer Ausprägung, z. B. eines Rabatts, kann über den Koeffizienten das Ergebnis (Absatzvolumen) ermittelt werden. Diese Linearitätsannahme ist nicht unproblematisch, weil häufig realitätsfern.⁵ Die Annahme der Linearität bei einer möglichen Rabatt-Absatz-Relation erscheint gewagt: Es erscheint plausibel, dass die Rabattwirkung mit zunehmender Höhe nachlässt.
- In der Regel geht man von additiven Wirkungen der Einflussgrößen aus. Auch dies ist zu hinterfragen. Am Beispiel von Qualität und Rabatt kann man sich das vorstellen: Bei zunehmender Qualität könnte die Wirkung von Rabatten auf den Absatz abnehmen. Prognosen, die von einer deutlichen Rabatterhöhung ausgehen, könnten somit stark in Bezug auf die Wirkung auf den Absatz verfälscht werden.
- Starke Korrelationen zwischen den Einflussgrößen (sogenannte Multikollinearität) be-

kommt einer Regressionsanalyse nicht gut. Somit ist eine Voranalyse (zum Beispiel eine Hauptkomponentenanalyse) insbesondere bei vielen Einflussgrößen unerlässlich.

- Es ist eine größere Anzahl an Datenpunkten notwendig. Die Qualitätsprüfung im Rahmen einer Zeitreihenanalyse erfolgt in der Regel „in Sample“, d. h. die Qualität wird anhand der Trainingsdaten (Abweichung zwischen Modellergebnis und Istwert) ermittelt, eigentlich eine „Todsünde“ im maschinellen Lernen.

Zudem gibt es auch Herausforderungen bei der Datenanalyse, die ein manuelles Eingreifen notwendig machen.⁶ Zum Beispiel fehlen Daten bei neuen Produkten. Auch alle möglichen Arten von Strukturbrüchen, z. B. Preiserhöhungen erschweren die Analyse.

Maschinelles Lernen

Maschinelles Lernen als Teilgebiet der künstlichen Intelligenz ist in der Lage, selbständig Zusammenhänge oder Auffälligkeiten entdecken zu können, überwacht oder unüberwacht auf der Basis von Trainingsdaten.

Was kann nun maschinelles Lernen besser als statistische Verfahren? Die Fragestellung an sich hat sich nicht verändert. Ziel ist immer noch, die möglichst akkurate Vorhersage einer oder mehrerer Zielgrößen, beispielsweise des Absatzes

oder der Kosten. Auch der Einbezug von Einflussgrößen oder Treibern ist nichts Neues.

In Bezug auf Linearität und Separationsannahmen gibt es allerdings keine Beschränkungen mehr. Neuronale Netze sind beispielsweise in der Lage, jegliche Funktionsart abzubilden.

Neu ist, deutlich granularere Informationen in die Analyse einzubeziehen. Man betrachtet das Verhalten eines einzelnen Kunden anstatt einer abstrakten Verdichtung, beispielsweise Kundengruppen. Deswegen ist Big Data wichtig. Machine Learning setzt häufig auf Einzelbeobachtungen wie Kundenabwanderungen auf. Statt einer Trendanalyse können konkrete Eigenschaften in vorhandenen Daten (zum Beispiel Leads und Opportunities aus dem CRM) verwendet werden. Auch unstrukturierte Daten wie eMails oder Gesprächsnotizen lassen sich einbeziehen.

Abbildung 1 stellt die klassische statistische Analyse dem maschinellen Lernen gegenüber. Sie zeigt, dass die Methoden feiner werden, aber auch deutlich mehr Daten brauchen. Dabei stellt sich auch die Frage der Datenhoheit.

Neu ist auch die Einfachheit moderner Werkzeuge hinsichtlich der Konfiguration. Bislang erfordern ML-Ansätze einen hohen Konfigurationsaufwand. Sogenanntes automatisches ML ermöglicht die automatische Konfiguration der Analyseparameter, der Modelle und auch

Auswahl der beeinflussenden Variablen. Diese Automatisierung steckt allerdings noch in den Kinderschuhen, wenn es über triviale Analysen hinausgeht.

Die Ergebnisse dieser Analysen sind auch nicht unmittelbar geeignet für den Controlling-Forecast. Auf der einen Seite haben wir sehr granulare Vorhersagen, mit welcher Wahrscheinlichkeit beispielsweise ein Kunde kauft, und auf der anderen Seite steht als Anforderung ein aggregierter und periodenbezogener Forecast. Es ist intuitiv klar, dass hier der Rohstoff für einen Controlling Forecast bereits steht. Aber es ist eine Transformation notwendig.

Forecasting Details

Nach den eher grundlegenden Darstellungen sollen einige Bereiche vertieft betrachtet werden: Vorschau, Pipeline-Analyse, Kostenvorschau, EBIT – Forecast zur Verdichtung. Auch eine Cashprognose würde sich anbieten. Diese ist aber eher im Bereich des Treasurers zu verorten. Im Sinne einer integrierten Erfolgs- und Finanzplanung könnte dies auch in den Aufgabenbereich des Controllers fallen.

Vertriebsvorschau auf der Basis von Zeitreihen

In letzter Zeit gewinnt durch den Einsatz von Machine Learning die Zeitreihenanalyse in der Absatzprognose wieder neuen Schwung. Nicht immer sind Details über Kunden verfügbar. Dabei erscheint es sinnvoll, Treiber wie Rabatt, Marketingaktivitäten usw. einzubeziehen.

Komplexer wird es, wenn bei den Treiberabhängigkeiten auch zeitliche Wirkungsverschiebungen auftreten. Eine Marketingkampagne wirkt beispielsweise meist erst mal auf den Kaufwunsch und nicht direkt auf den Kauf. Ein Rabattprogramm führt vielleicht zur sofortigen Absatzsteigerung. Weil aber durch das Rabattprogramm Käufe vorgezogen werden, kommt es in der nächsten Periode unter Umständen zu einem hierdurch bedingten Absatzzrückgang.

Hilfreich ist auch der Einbezug von Ereignissen, wie Urlaub, Weihnachtszeit, Arbeitszeit pro Mo-

nat, wenn diese einen Einfluss auf die Nachfrage haben. Wenn man dies alles zusammenzählt, kommt eine ordentliche Anzahl an Einflussgrößen zusammen.

Problematisch sind aber Strukturbrüche. Auch bei modernen Algorithmen muss dann in der Regel manuell eingegriffen werden. Bei neuen Produkten kann man versuchen, Anlaufkurven aufgrund von Erfahrungen mit ähnlichen bestehenden Produkten zu beschreiben. Preiserhöhungen können rückwirkend geglättet werden. Wichtig für eine hohe Qualität ist eine hohe Interaktivität mit den Fachexperten. Ein Cockpit mit der Möglichkeit, verschiedene Parameter auszuprobieren und die Auflistung von Qualitätskriterien, ergänzt um eine manuelle Eingabe, sollte bereitstehen. Wichtig ist eine permanente Qualitätskontrolle, idealerweise verbunden mit einer Alert-Funktion.

Sales Pipeline Forecasting

Ein alternativer Ansatz in der Vertriebsvorschau ist der Rückgriff auf die Vertriebspipeline, wenn individuelle Kunden- und Interessentendaten vorhanden sind. Hier hat man die Chance, auf einzelne Kundentransaktionen zuzugreifen. Hauptquelle ist das CRM, aber auch weitere Quellen wie E-Mail-Server oder externe Informationen.

Vertrieb und Marketing kümmern sich üblicherweise um die Pipeline und führen auch entsprechende Analysen zur Kaufwahrscheinlichkeit durch. Dies stellt eine grundsätzliche Herausforderung dar: Der Erkenntnisgewinn aus den Analysen in den Fachbereichen wird vom Controlling benötigt, ohne die Analysen nochmals durchzuführen. Viele Predictive-Analytics-Anwendungsfälle (zum Beispiel Produktion: Predictive Maintenance, Vertrieb: Churn, HR:

Absence Time) sind für das Controlling zur Erstellung einer Vorschaurechnung sinnvoll.

Eine Analyse ist schnell erklärt. Ziel ist eine Einschätzung der Kaufwahrscheinlichkeit sowie der voraussichtliche Kaufzeitpunkt. Hierzu werden erklärende Attribute gebraucht. Einige Beispiele für Eigenschaften, die die Kaufentscheidung des Kunden und den Zeitpunkt beeinflussen können:

- Gesammelt werden alle möglichen Informationen wie Termine, Kundenstatus, Kommunikation, Branchen, Betreuer, finanzielle Situation, Kreditwürdigkeit und so weiter. Verkaufsmuster in der Vergangenheit, Präferenzen etc.
- Neukunden haben möglicherweise andere Präferenzen als Bestandskunden in Bezug auf die Produkte
- Mittlerweile können auch Stimmungen analysiert werden. Hat sich der Kunde in der Vergangenheit in der Kommunikation über E-Mail oder Chat positiv oder negativ geäußert?

Aus diesen Informationen muss nun eine Gesamtvorschau abgeleitet werden, die den skizzierten Anforderungen genügt. Allerdings ergibt sich folgendes Problem: Eine typische Pipelinevorschau hat auf der Zeitachse sehr wahrscheinlich die Form einer Glockenkurve.⁷ Irgendwann läuft die Prognose der Sales-Pipeline aus. Zumindest dürfte die Vorschau bis zum Jahresende deutlich ausgedünnt sein, wenn der Vertriebszyklus kurz und der VorschauhORIZONT lang ist.

Die Prognose der Kaufentscheidung ist zudem unsicher. Natürlich lässt sich aus einer Einzelvorhersage die Wahrscheinlichkeit ableiten. Um die inhärente Unsicherheit zu transformieren, reicht es nicht aus, einfach nur Mittelwerte zu verwenden. Es müssen also auch die Bandbreiten oder besser gleich die Dichtefunktionen abgebildet werden.

Autor



Prof. Dr. Karsten Oehler

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

E-Mail: karsten_oehler@yahoo.de

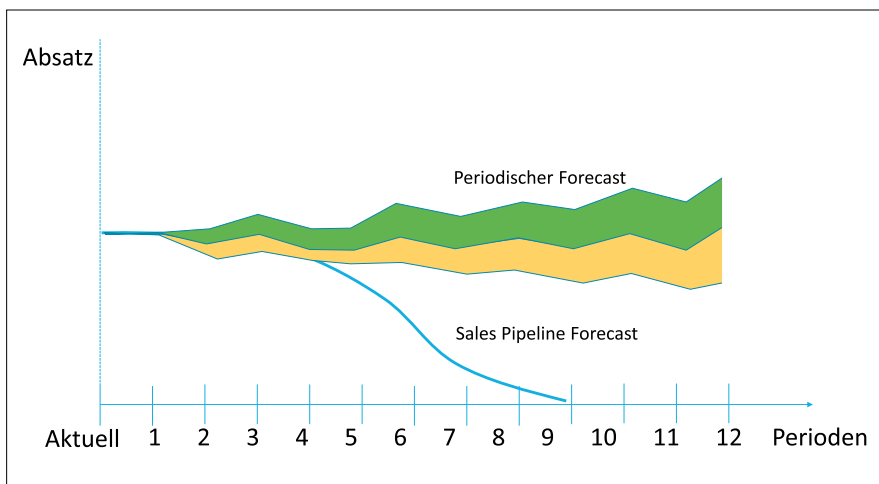


Abb. 2: Überleitungsproblematik

Die Abbildung 2 macht diesen Sachverhalt deutlich. Die untere Kurve ist das Ergebnis der Pipeline-Analyse. Die obere Kurve wird benötigt, um den Jahres-End-Forecast zu beschreiben.

Eine Lösung kann über die Kombination zweier Analysen erreicht werden: Über einen ausreichend langen Horizont kann die Pipeline-Entstehung selbst fortgeschrieben werden. Diese Pipeline enthält dann zusätzliche künstliche Einträge, die sich aus der Fortschreibung ergeben. Mithilfe dieser Pipeline kann nun die Jahresvorschau erzeugt werden.

Die Berücksichtigung der Unsicherheit stellt allerdings ein Problem dar, da verschiedene Unsicherheiten aggregiert werden müssen. Verknüpft man beispielsweise die Wahrscheinlichkeit einer Leadgenerierung mit dem späteren Abschluss, so müssen zwei Dichtefunktionen zusammengeführt werden. Die notwendige sogenannte Faltung (Konvolution) kann einfach über eine Monte-Carlo-Simulation simuliert werden.

Kostenvorschau

Ein nicht ganz unumstrittenes Gebiet ist die Vorschau von Kosten.⁸ Vielleicht haben Sie noch aus dem Studium in Erinnerung, dass die flexible Grenzplankostenrechnung mit dem Fokus auf der analytischen Kostenplanung die beste Ausgestaltung der Kostensteuerung ist. Grundlage ist dabei die Produktionsfunktion. Diese muss analytisch erarbeitet werden. Mit den Preisen multipliziert, ergeben sich dann die Plankosten.

Dies setzt voraus, dass Produktionsfunktionen auch vorhanden sind bzw. erarbeitet werden müssen. In der Fertigung, aber auch in der Logistik ist dies eine realistische Annahme. Was ist aber mit den indirekten Bereichen? Hier besteht häufig eine hohe Intransparenz. Es fehlen Einflussgrößen oder Treiber. Die Prozesskostenrechnung stellt zwar einen methodischen Ansatz zum Arbeiten mit solchen Treibern dar. Dies erfolgt analog zur Grenzplankostenrechnung, allerdings auf der Basis von Vollkosten. Aber das Grundproblem liegt hier in der vorgeschlagenen analytischen Ermittlung. Verfahren wie die Wertanalyse oder das ZBB gehen einen ähnlichen Weg. Wäre es nicht sinnvoll, über maschinelles Lernen mehr Transparenz zu erzeugen? Damit könnten insbesondere Gemeinkostenbereiche leichter gesteuert werden.⁹

Ein Vorteil bei der Kostenvorschau ist die in der Regel gute Verfügbarkeit von Daten. Allerdings hat sich in verschiedenen Projekten gezeigt, dass die Kostenkontierung zwar insgesamt ordentlich ist, es aber häufig Ungenauigkeiten in Bezug auf die Periodenabgrenzung gibt. So ist die jährliche Abgrenzung in der Regel akzeptabel, bei der monatlichen Abgrenzung wird hingegen teilweise vereinfacht kontiert. Dies stellt eine Verzerrung da und hat damit Einfluss auf die Qualität der Kostenvorschau. Ohne Datenbereinigung geht es also auch hier nicht.

Ein konkreteres Beispiel ist die Vorschau von Reisekosten, welche über entsprechende Treiber analysiert werden können. Veranstaltungen oder Ferienzeiten bis hinunter auf die einzelne Urlaubsplanung lassen sich relativ einfach einbeziehen. Somit lassen sich aus der Vergan-

genheit die Kosten gut prognostizieren. Ein Unternehmen berichtet von einer hohen Vorschau-Genauigkeit bei gleichzeitiger Kostenersparnis durch die Automatisierung.

Entscheidend ist auch hier eine detaillierte Analyse der Zusammenhänge. Abhängigkeiten sind auf folgenden Ebenen zu finden:

- Zwischen Treibern gibt es vielfältige Abhängigkeiten. Schließlich repräsentieren diese das Mengengerüst im Unternehmen. Diese Abhängigkeiten können sicherer Natur sein, also zum Beispiel Stücklisten mit dem Ziel des Zusammenhangs zwischen Absatz und Material, aber auch Ergebnisse von Machine-Learning-Analysen wie beispielsweise eine Ermittlung von Ausschussquoten umfassen.
- Zwischen Treibern und Kosten, also die Ermittlung der eigentlichen Kostenfunktion.
- Auch zwischen Kosten gibt es etliche Abhängigkeiten.

EBIT-Forecasting

Der EBIT-Forecast markiert ein mögliches Ziel einer integrierten Vorschaurechnung. Warum also nicht gleich mit diesem Forecast beginnen und auf Absatz- und Kostenvorschau verzichten? Das mag effizient klingen, ist aber aus integrativer Sicht wenig zweckmäßig. Sinnvoll ist es, möglichst granular in Einzelanalysen einzusteigen – und zwar aus folgenden Gründen:

- In den Fachbereichen werden die Detailinformationen zur Steuerung, beispielsweise zur Maßnahmen-Überprüfung benötigt
- Wirkungen werden unter Umständen vermischt. Die Bedeutung der Theoriebildung ist bereits erläutert worden. Theorien sind greifbarer, wenn sie möglichst konkrete Sachverhalte betreffen. Beispiel: Dass Rabatt den Absatz beeinflusst, ist intuitiv nachvollziehbarer als die Wirkung von Rabatt auf das Ergebnis, da der Rabatt ja zusätzlich auch über die Preisreduktion auf den Umsatz wirkt. Die veränderte Menge wirkt auch auf die variablen Kosten.
- Residualgrößen wie EBIT schwanken stärker. Es ist unmittelbar einleuchtend, dass der Umsatz prozentual weniger schwankt als der hieraus resultierende Gewinn bei konstanten Kosten.

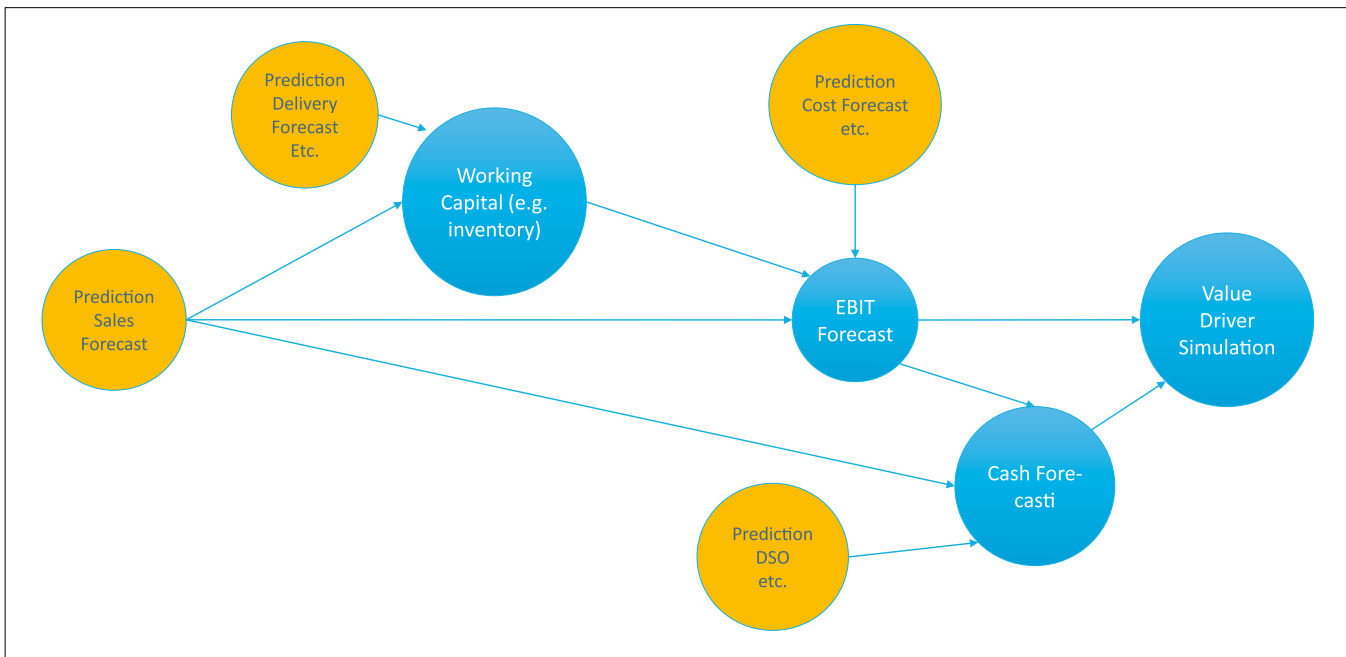


Abb. 3: Vorschau-Integrationsanforderungen

Ein EBIT-Forecasting ist somit gar kein eigenständiger Forecast, sondern entsteht aus der Zusammenführung der bereits erläuterten Forecasts und weiteren.

Verallgemeinert signalisiert dies, dass möglichst direkte Wirkungsbezüge betrachtet werden sollten. Konsequenterweise angewendet würde dies allerdings bedeuten, dass der Ansatz einer Kostenvorschau auf eine Mengen- und Preis-komponente aufgeteilt werden sollte. Ein „Überspringen“ von Detailanalysen erscheint allerdings dann vertretbar, wenn eine Komponente eine geringe Bedeutung hat, bsp. bei stabilen Kostensatz oder fixem Preis.

Die Kombination mit dem Finance-Modell ist bei einer solchen Betrachtung wichtig. Dabei sind die deterministischen Abhängigkeiten zu berücksichtigen. Umsatz ergibt sich beispielsweise aus Menge mal Preis, gegebenenfalls abzüglich eines Rabattes. Der EBIT ergibt sich schließlich aus Umsatz minus Kosten usw. In diesen Definitionen ist keine Unsicherheit enthalten, weil sie eben definitorischer Natur sind.

Die Unsicherheit der detaillierten Vorschau-rechnungen muss allerdings über das Finanzmodell adäquat weitergegeben werden. Nur die Mittelwerte zu übergeben, führt zu einem Informationsverlust. Schließlich interessieren auch auf EBIT-Ebene die Bandbreiten. Es hat sich bewährt, statt einer Faltung der zu aggregie-

renden Dichtefunktionen auch hier die Monte-Carlo-Simulation anzuwenden. Mit einer Erweiterung um Risiken kommt man hier leicht zu einem integrierten Risikomanagementsystem, welches in Beitrag 3 erläutert wird.

Abbildung 3 zeigt, dass einige Vorarbeiten notwendig sind, um auf ein realitätsnahes Ergebnis zu kommen. So sollte beispielsweise auch eine Beschaffungsprognose integraler Bestandteil eines Gesamtforecasts sein.

Implementierung

Nach den konzeptionellen Ausführungen stellt sich die Frage der Implementierung. Ein Start auf der grünen Wiese ist wenig realistisch. Planungs- und Vorschau-systeme sind bei den meisten Unternehmen bereits im Einsatz, sodass neue Lösungen in der Regel nicht zur Disposition stehen.

Neben den fachlichen Anforderungen sind auch die Anforderungen der Integration zu betrachten, die sich insbesondere im dargestellten EBIT-Forecast manifestieren. Umfängliche Lösungen von der Stange gibt es im Moment noch keine. Es ergeben sich verschiedene Möglichkeiten zum Start:

- Excel zum Lernen und Anfangen ist nur bedingt geeignet. Auch mit Unterstützung verfügbarer Add ins wie beispielsweise BERT

(für R) oder XLSTAT kommt man schnell an die Grenzen. Zudem wird die Umsetzung schnell sehr komplex.

- (Additiver) Einsatz von Spezialwerkzeugen zu Predictive Analytics (Knime, Rapid Miner, SPSS Modeler etc.). Diese Werkzeuge sind leistungsfähig, aber das Aufsetzen der Schnittstellen sowie der Transformationen sind aufwändig. Anbieter, die beide Komponenten im Angebot haben (zum Beispiel IBM) bieten teilweise schon Funktionen der Integration an.
- Erweiterung von Planungswerkzeugen mittels offener Schnittstellen. Mittlerweile bieten viele Planungsanbieter (z. B. Tagetik) Schnittstellen zu verbreiteten Analysewerkzeugen an, bevorzugt Python und R. Dieser Teil ist dann häufig separat zu entwickeln. Will man von den umfassenden Möglichkeiten von etablierten Open-Source-Lösungen profitieren, erscheint dieser Ansatz geeignet. Das Know-how muss allerdings vorhanden sein.
- Erweiterungen von Planungswerkzeugen um Funktionen. Der Ansatz, Machine-Learning-Funktionen innerhalb der Planungslösung zu implementieren, erscheint für den Aufbau integrierter Modelle gut geeignet, da so Planung direkt mit dem Forecast verknüpft werden kann. Dies zwingt aber die Anbieter, aufwändige Algorithmen zu implementieren. Das schränkt die Möglichkeiten entsprechend ein.

Insofern sind zurzeit nur eingeschränkte Möglichkeiten von der Stange verfügbar bzw. eine höhere eigene Leistung notwendig.

Empfehlungen

Zusammenfassend einige Empfehlungen beim Einsatz eines maschinellen Forecasts: Das Thema ist für Controller relevant, so dass sie auch methodisch tiefer eindringen sollten. Notwendige Skills umfassen eine Kombination aus Fachlichkeit und Modellierungsexpertise. Aufgrund der Etablierung von automatischem maschinellen Lernen ist allerdings eine Tendenz zu mehr Fachlichkeit festzustellen. Trotzdem ist konzeptionelles Wissen über die Möglichkeiten und Risiken unvermeidbar.

Und noch ein paar kurze Ausführungen zur wirtschaftlichen Bewertung des Einsatzes. Schließlich geht es um Controlling. Was bringt der Einstieg in die Vorschauautomatisierung durch maschinelles Lernen, insbesondere was den Einsatz von maschinellem Lernen in der Vorschau angeht? Zur Bewertung gehören zwei Komponenten: Aufwandseinsparung (relativ einfach abschätzbar) und Nutzen (schwer abschätzbar). Man sollte die Zwecke Aufwandsreduktion und Treffgenauigkeit separat betrachten: ein hoher Aufwand ist gerechtfertigt, wenn die Treffgenauigkeit hoch ist. Eine Automatisierung reduziert den manuellen Aufwand. Allerdings ist auch zu berücksichtigen, dass zur gegenwärtigen Zeit noch ein hoher Konfigurationsaufwand bei einem Machine-Learning-basierten Forecast notwendig ist. Zu unterschiedlich sind die Anforderungen in den jeweiligen Branchen, um Standards beizubringen.

Teilweise lässt sich der Nutzen bewerten: Wenn sich beispielsweise aus der Anwendung von ML eine Lagerreduktion verwirklichen lässt. Allerdings stehen dem einige Aspekte entgegen:

- Das Problem liegt vor allen Dingen im Zeitpunkt der Wirtschaftlichkeitsermittlung. Im Vorfeld lässt sich nur sehr schlecht sagen, ob die Ergebnisse überhaupt nutzbar sind.
- Zudem ist die Automatisierung auch ein kontinuierlicher Lernprozess. Frühe Analysen zur Wirtschaftlichkeit sind vielleicht eher demotivierend.

- Es ist auch der Wiederverwendungsgrad von Modellen zu betrachten. Wie gezeigt, besteht das Potenzial, operative Analysen zur Entscheidungsvorbereitung von Maßnahmen, zum Beispiel der Kundenabwanderungsanalyse auch für die aggregierten Controlling-Analysen zu verwenden. Hier ist die Nutzenbewertung dann aber noch schwerer.

Allerdings ist zu bedenken, dass ein Verzicht auf maschinelles Lernen wichtige Einflussfaktoren außer Acht lässt. Um überhaupt planen zu können, bedarf es nun mal Erwartungen, ob explizit oder implizit. Statt der Intuition zu vertrauen, ist es durchaus angemessen, auf weniger signifikante Abhängigkeiten zuzugreifen. Wichtig ist nur, dass der Grad der Unsicherheit auch deutlich gemacht wird.

Fußnoten

¹ Häufig wird von Vorschaugenauigkeit gesprochen. Eine Forecast-Genauigkeit beschreibt jedoch die Breite des Prognose-Korridors. Aber die Treffsicherheit hat auch eine Menge mit der Genauigkeit zu tun. Auf welcher Ebene wird der Forecast durchgeführt? Wenn ich auf einzelner Produktebene und Region einen Forecast durchführe, wird dieser in der Regel nicht sehr treffsicher.

² Volatilität, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

³ siehe auch Schröder, 2012 S. 13-14.

⁴ Häufig wird der Begriff „Predictive Forecasting“ für den Bereich der automatisierten Vorschau verwendet. In wörtlicher Übersetzung „vorausschauende Vorschau“. Allerdings ist bei diesem Begriff eher von einer Kurzform, nämlich „Predictive Analytics im Forecasting“ auszugehen.

⁵ Vgl. auch Buckler, 2015, S. 88-89.

⁶ Die vielfältigen Probleme bei der Datenaufbereitung, die üblicherweise einen Großteil des Projektaufwands ausmachen, sollen natürlich hier nicht unerwähnt bleiben.

⁷ Abbildung 2 zeigt bereits eine Transformation, da Terminprognosen auf Pipelines auf die Vergangenheit verweisen können.

⁸ Umstritten, weil Prognosekosten als Kontrollgrundlage nicht geeignet sind, wie schon Schmalenbach feststellte: „Schlendrian mit Schlendrian vergleichen.“

⁹ Vgl. auch Siemen, 2015, S. 28.

Literatur

BARC (Hrsg.): Predictive Planning und Forecasting hebt die Unternehmensplanung auf die nächste Stufe, Würzburg 2018

Buckler: Das Ende der Kennzahlendiskussion, Münster 2015

Oehler, K.: Advanced Analytics für Controller, Freiburg 2019

Schröder, M.: Einführung in die kurzfristige Zeitreihenprognose und Vergleich der einzelnen Verfahren, in: Mertens, P. Rässler, S.: Prognoseverfahren, Heidelberg 2012

Siemen, J.-P.: Schätzung betrieblicher Kostenfunktionen mit künstlichen neuronalen Netzen, Hohenheim 2015

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 RMA Risk Management & Rating Association e.V.



© designer491 - www.stock.adobe.com

Kennzahlen zur Steuerung der Working Capital Performance

von Jochen Kröber und Christian Jonas

Vor allem in einer eher unsicheren Phase der Konjunktorentwicklung ist ein aktives Working Capital Management (WCM) notwendig, damit der Finanzierungs- und Kapitalbedarf möglichst gering gehalten werden kann. In diesem Beitrag werden der Gesamtzusammenhang und die Wirkungen einer Optimierung des Working Capital anhand von Kennzahlen- und Treiberbäumen anschaulich dargestellt.

Bedeutung und Ziele des Working Capital Managements

Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten kommt dem Working Capital Management eine hohe Bedeutung zu. Zwar ist einerseits das aktuelle Zinsniveau zur Unternehmensfinanzierung auf einem historischen Tiefstand, doch andererseits wird dafür das Rating von Unternehmen und deren Finanzierungsstruktur umso kritischer unter die Lupe genommen. Vor allem

in Zeiten einer erwarteten konjunkturellen Abschwächung kommt es dadurch umso mehr auf eine solide und langfristige Finanzierung an, damit etwaige Insolvenzrisiken vermieden werden können. Das Working Capital wird auch Net Working Capital oder Netto-Umlaufvermögen genannt und setzt sich grob aus

- Forderungen aus Lieferung und Leistung (LuL) und geleisteten Anzahlungen
 - abzüglich Verbindlichkeiten aus LuL sowie erhaltenen Anzahlungen
 - plus Bestandshöhe der Vorräte
- zusammen. Abbildung 1 zeigt dies exemplarisch im Zusammenhang der Return on Capital Employed (ROCE)-Kennzahl.

Die im Working Capital gebundenen Mittel können schnell zu geringerer Rentabilität und Liquiditätsproblemen führen. Vor allem bei stark wachsenden Unternehmen mit hohem Kapital- und Investitionsbedarf muss intensiv auf die Höhe des Working Capital geachtet

werden. Auch lange Forderungslaufzeiten sorgen dafür, dass z. B. Rohstoffe vorfinanziert werden müssen.

Praxis-Beispiel:

Mittelständischer Lebensmittelhersteller beliefert großen Handelskonzern

Ein mittelständischer Lebensmittelhersteller beliefert einen großen Handelskonzern. Durch seine dominierende Marktstellung kann der Abnehmer ein Zahlungsziel von 90 Tagen nach Lieferung durchsetzen. Dadurch ist der Zulieferer gezwungen, auch seine Verbindlichkeiten hinauszuschieben, was z. B. einen Verzicht auf evtl. Skontogewährung mit sich bringt. Außerdem muss er seine Kosten für die Forderungslaufzeit finanzieren, was hohe Liquidität erfordert. Wenn diese nicht vorhanden ist, müssen teure kurzfristige Finanzierungsmittel genutzt werden, welche sich direkt negativ auf das Ergebnis auswirken.

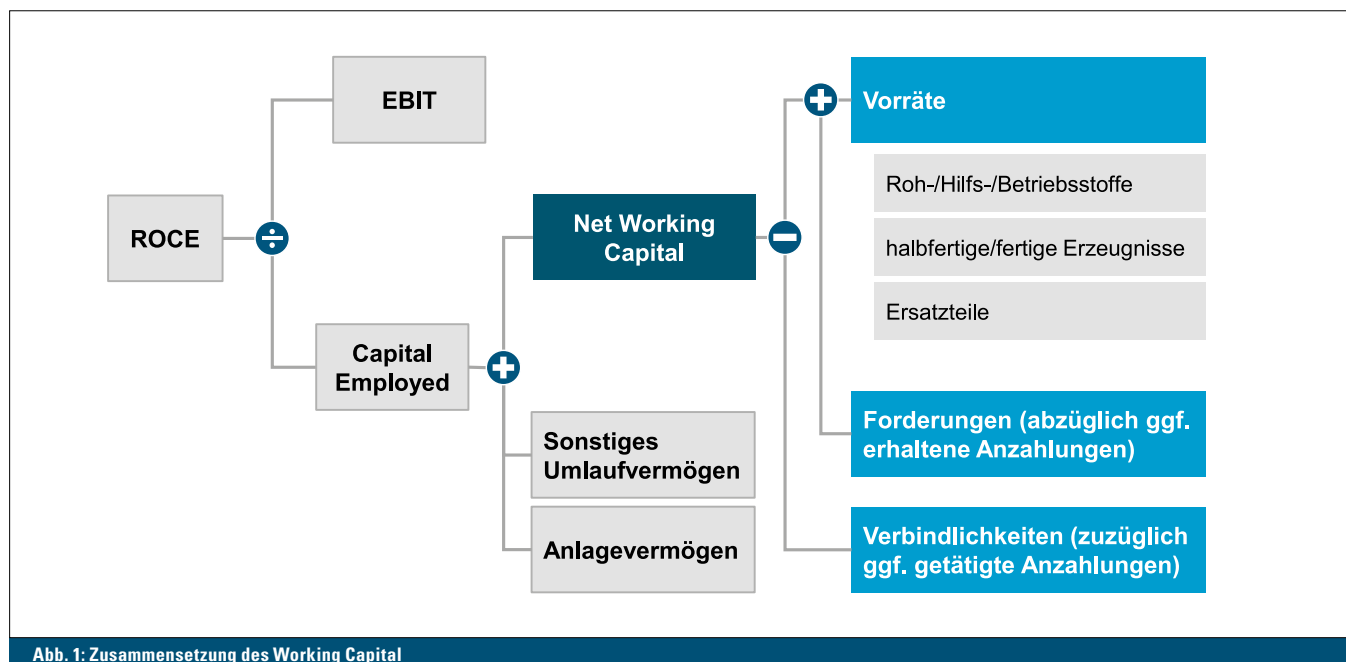


Abb. 1: Zusammensetzung des Working Capital

Grundsätzlich zielt das Working Capital Management darauf ab, die Durchlaufzeit des im Umlaufvermögen gebundenen Kapitals zu minimieren und dadurch liquide Mittel freizusetzen. Als Resultat soll die Zeitspanne zwischen Zahlungsausgang für Material und Zulieferungen gegenüber dem Zahlungseingang aus verkauften Fertigerzeugnissen so kurz wie möglich gehalten werden. Zusätzlich sind die Lagerbestände so zu gestalten, dass eine den Anforderungen entsprechend gestaltete Verfügbarkeit (je nach Branche und Wettbewerb) bei gleichzeitiger Minimierung des Kapitalbedarfs erreicht werden kann. Im Grunde genommen verfolgen alle Handlungsfelder ein Hauptziel: die Freisetzung von liquiden Mitteln und somit die systematische Reduzierung des Kapital- und Finanzierungsbedarfs.

Steuerung der Working Capital Performance

Die Working Capital Performance und deren fortlaufende Messung ist ein wesentliches Instrument, um:

1. ein Benchmarking innerhalb einer Peergroup durchzuführen und Indikationen zu Handlungsbedarfen aufzuzeigen sowie
2. das WCM in der Organisation zu verankern und fortlaufend zu optimieren.

Das Performance Reporting sollte vor allem eine Überleitung von Top-Finanzkennzahlen auf die Unternehmensbereiche zulassen, also auch nach Divisionen, Landesgesellschaften etc. aufgetrennt sein. Neben der grundsätzlichen Reporting-Funktion lassen sich auch Treiberbäume ableiten, die Abhängigkeiten und Zusammenhänge sehr gut verbildlichen und sich als Kommunikationsinstrument eignen. Grundsätzlich bestimmt der durchdachte Aufbau des Performance Managements häufig den Erfolg in der Umsetzung.

Anhand von Kennzahlen- und Treiberbäumen können der Gesamtzusammenhang und die Wirkungen einer Optimierung des Working Capital gut dargestellt werden. Bspw. eignet sich eine Darstellung nach Return on Capital Employed (ROCE). Dabei ist ROCE eine Top-Level Kennzahl zur Gesamtliquidität eines Unternehmens und gibt das Unternehmensergebnis als EBIT im Verhältnis zum eingesetzten Kapital an (siehe [Abbildung 1](#)).

Hier ist das Working Capital neben dem sonstigen Umlaufvermögen und dem Anlagevermögen einer der wesentlichen Treiber für das gesamthaft eingesetzte Kapital und hat damit starken Einfluss auf die Kennzahl. Bspw. sorgt eine Reduzierung der Bestände oder eine Ausdehnung des Zahlungsziels gegenüber den Lieferanten bei sonst gleichbleibendem EBIT zu einer Erhöhung der ROCE-Kennzahl.

Das Working Capital ist daher ein wichtiger Treiber für die finanzielle Performance und eine zentrale Steuerungsgröße für das Top-Management. Um die Performance des Working Capital Managements bewerten zu können, lassen sich verschiedene Kennzahlen heranziehen. So liefert das bestehende Reporting auf direktem Weg Kennzahlen aus der Bilanz, z. B. die Höhe des Umlaufvermögens, den Wert der Bestände sowie Forderungen und Verbindlichkeiten aus LuL.

Übergreifende Kennzahl Days of Working Capital

Auf Basis dieser Werte kann die Kennzahl Days of Working Capital (DWC) berechnet werden. Im Vergleich zu den rein monetären Größen der Bilanz stellt DWC eine standardisierte Kennzahl dar, die auch über Branchen und Regionen hinweg als Referenz genutzt wird. Die Kennzahl DWC ergibt sich aus der Höhe des Working Capital in Relation zum Umsatz multipliziert mit der Dauer der Betrachtungsperiode. Durch die relative Betrachtung lassen sich also auch unterschiedliche Unternehmen grundsätzlich gegenüberstellen. Die Kennzahl DWC lässt sich in weitere Einzelbestandteile herunterbrechen.

- Dazu gehört eine Kennzahl zur Forderungslaufzeit: Days Sales Outstanding (DSO), welche die Höhe der Forderungen in Relation zum Umsatz aufzeigt.

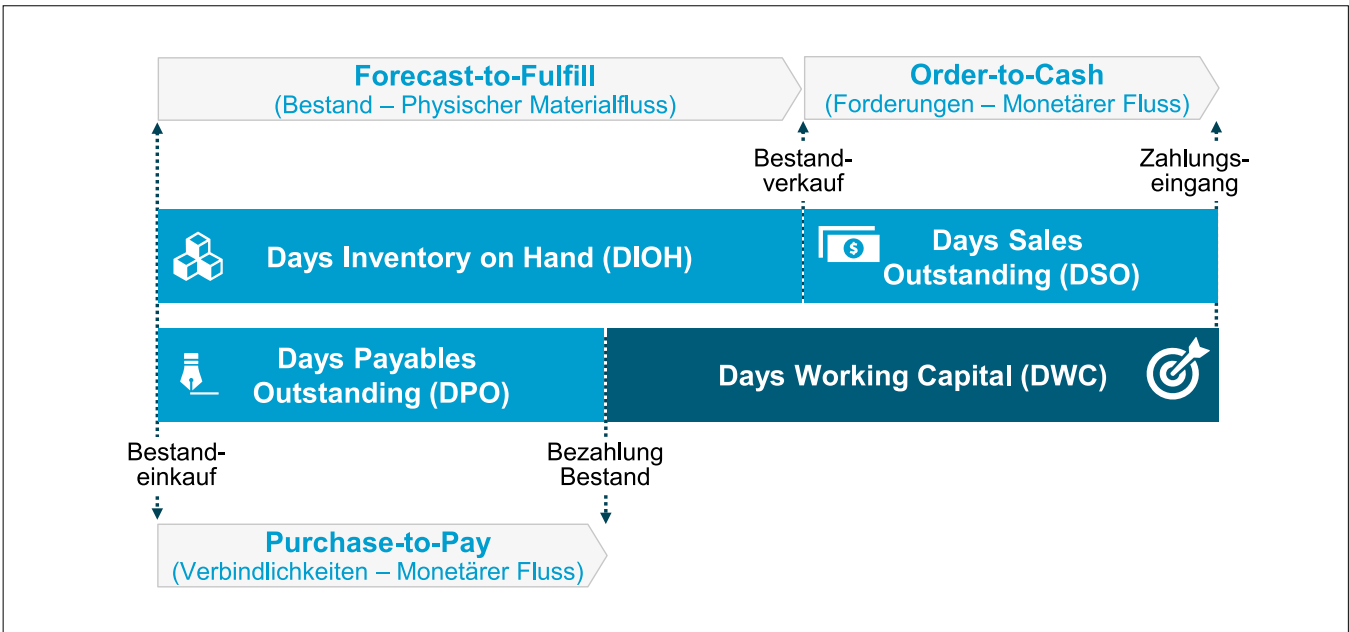


Abb. 2: Übergreifende Kennzahlen im Working Capital Management

- Die Kennzahl Days Inventory on Hand (DIOH) beschreibt, für wieviel Tage der Lagerbestand auf Basis eines durchschnittlichen Umsatzes ausreichen würde, also konkret welche Lagerreichweite besteht.
- Die Kennzahl Days Payables Outstanding (DPO) stellt wiederum die Höhe der Forderungen in Relation zum Umsatz multipliziert mit der Dauer der Betrachtungsperiode dar.

Alle Kennzahlen beziehen sich auf einen durchschnittlichen Umsatz, sodass sie sich ergänzen und damit gesamthaft oder als Einzelwert betrachtet werden können.

Die Kennzahl DWC ergibt sich aus der Addition von DIOH und DSO abzüglich DPO (siehe [Abbildung 2](#)).

Detailkennzahlen

Weitere Kennzahlen ermöglichen genauere Erkenntnisse zum Working Capital in der Tiefe. Die Kennzahl Best Possible Days Sales Outstanding (BPDSO) ergibt einen optimalen DSO-Wert unter der Voraussetzung, dass alle Zahlungsbedingungen exakt eingehalten werden. Durch einen Vergleich von BPDSO und DSO

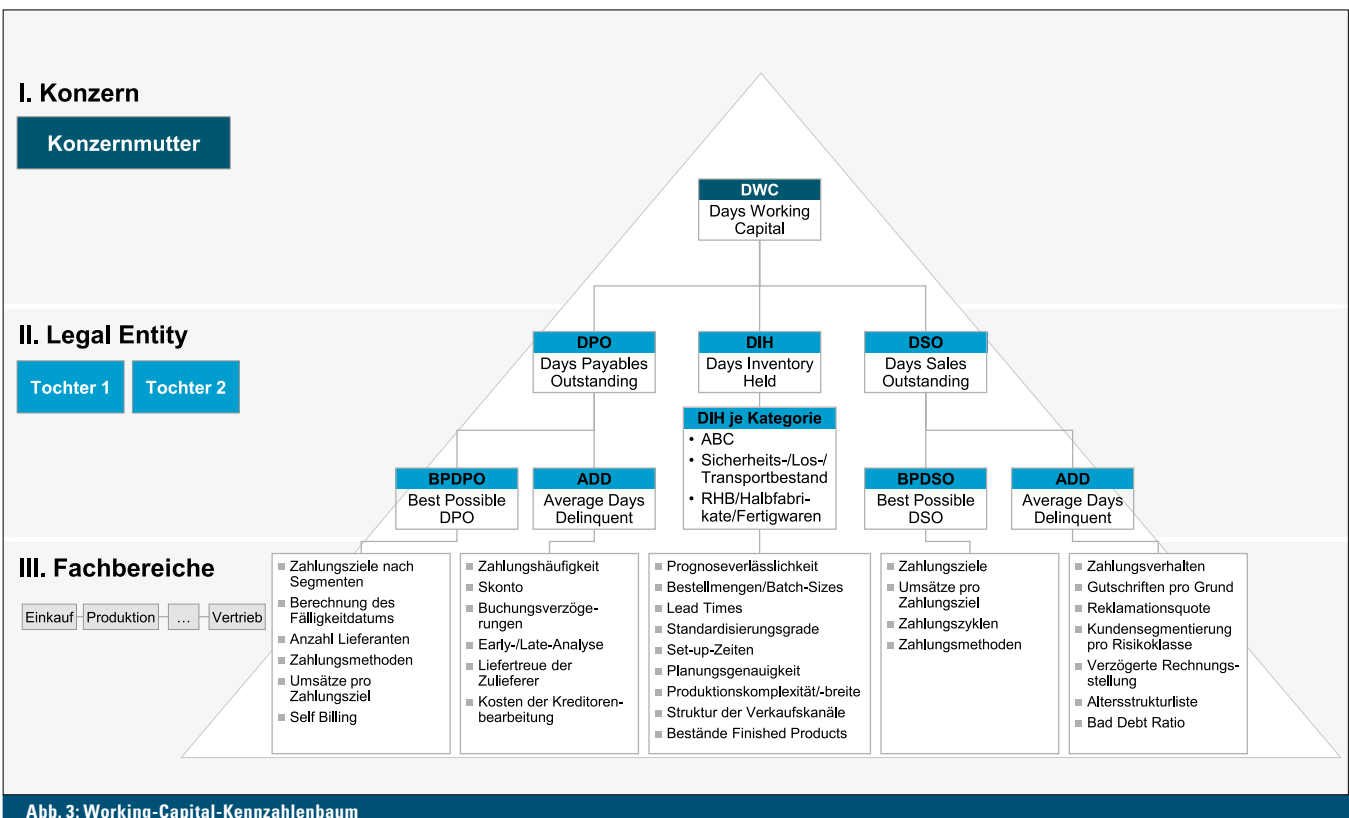


Abb. 3: Working-Capital-Kennzahlenbaum

lassen sich Aussagen über die Qualität des Forderungsmanagements und Mahnwesens gewinnen. Dieselbe Kennzahl kann neben Forderungen in einer umgekehrten Betrachtung auch die Verbindlichkeiten umfassen, also Best Possible Days Payables Outstanding (BPDP0). Die Kennzahl Average Days Delinquent (ADD) beschreibt die Dauer der Zeitspanne von der Fälligkeit der Forderungen bis zu deren Bezahlung, d. h. die Kennzahl gibt ein exaktes Bild über verspätete Zahlungen ab und kann auch für Forderungen und Verbindlichkeiten herangezogen werden. Weiterhin kann als Analyse des Forderungsmanagements auch eine Aufstellung der Forderungen nach Alter (z. B. nach Tagen) sehr sinnvoll sein, um zu erkennen, ob es ein grundsätzliches Problem mit Fälligkeiten und Überfälligkeiten gibt oder ob es eher um einzelne Regionen oder Kunden geht, die aus dem Rahmen fallen.

Beim Aufbau einer Kennzahlenpyramide (s. Abbildung 3) lassen sich die Kennzahlen über die verschiedenen Unternehmensebenen, von Unternehmensleitung über Divisionen bis zur Fachbereichsebene darstellen. Auf dieser Basis sollte Transparenz geschaffen werden, damit eine durchgängige Steuerung des Working Capital erreicht werden kann. Dadurch ist sichergestellt, dass die Bemühungen zur Verbesserung auch über Ziele in der Organisation verankert sind und tatsächlich auf einer Prozessebene ankommen.

Literaturhinweise

Doering/Schönherr/Steinhäuser: Working Capital Controlling, in Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Jhg. 24, 8-9/2012, S. 409-415.

Heesen/Moser: Working Capital Management: Bilanzierung, Analytik und Einkaufsmanagement, 2017.

Horváth: Controlling, 2011.

Horváth/Gleich/Michel: Finanz-Controlling: Strategische und operative Steuerung der Liquidität, 2011.

Klepzig: Working Capital und Cash Flow: Finanzströme durch Prozessmanagement optimieren, 2014.

Locker/Grosse-Ruyken: Working Capital Management, in Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain, 2019.

Michalski: Value-Based Working Capital Management: Determining Liquid Asset Levels in Entrepreneurial Environments, 2014.

Polak/Nelischer/Guo/Robertson: «Intelligent» finance and treasury management: what we can expect, in AI & SOCIETY, Jhg. 25, 4/2019.

Vater/Klepzig: Working Capital Management gefangen in der Zinsfalle? in Controlling & Management Review, Jhg. 61, 8/2017, S. 44-47.

Wetzel/Movcharenko: Das adäquate Niveau an Net Working Capital. Controlling & Management Review, Jhg. 63, 6/2019, S. 22-30. ■

Autoren



■ Jochen Kröber

Head of Supply Chain Management & Produktion, Horváth & Partners, Global Solution-Lead Working Capital Management.

E-Mail: jkroeber@horvath-partners.com

■ Christian Jonas

Consultant, Horváth & Partners, Business Unit Supply Chain Management & Produktion.

E-Mail: cjonas@horvath-partners.com



Finanzcontrolling: Ergebnis und Liquidität effektiv steuern

Die Konjunktur flaut ab – jetzt ist Schlechtwetter-Management gefragt. Dabei rückt neben der Ergebnissicherung auch die Liquidität wieder in den Fokus des Controllings. Das Fachbuch „Finanzcontrolling“ stellt bewährte und innovative Konzepte, Werkzeuge und Kennzahlensysteme für ein nachhaltiges, effektives und effizientes Finanzcontrolling vor.

Darin finden Sie auch die vollständige Fassung dieses Beitrags mit zusätzlichen Praxisempfehlungen, welche Potenziale und Stellhebel sich zur Optimierung des Working Capital eignen. Dabei dient ein Prozessmodell mit End-to-End-Prozessen als Ausgangsbasis.



Der Controlling-Berater Band 61: Finanzcontrolling: Ergebnis und Liquidität effektiv steuern

Bandherausgeber:

Roland Gleich, René Linsner

244 Seiten, 78,- EUR

Mat-Nr. 01401-0142, Haufe-Lexware 2019

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



© Photohunter – www.stock.adobe.com

Verschieben und Aufschieben macht (Bestands-)fett und mindert den Cashflow!

von Heinz-Jürgen Klepzig

Der Bär frisst sich vor frostig-unwirtlicher Winterzeit einen dicken Bauch an, von dem er bis zum wärmenden Frühling zu zehren gedenkt: Quasi „Sicherheitsbestände“. Viele Wirtschaftsaguren befürchten derzeit, dass der Weltwirtschaft eine frostig-unwirtliche Rezession bevorsteht und darüber hinaus kräftezehrende Innovationen (z. B. Digitalisierung, Elektromobilität) bis zum nächsten Wirtschaftsfrühling notwendig sind. Tatsächlich stellt man gegenwärtig bei vielen Unternehmen fest, dass sie sich – häufig sogar bei stagnierendem Umsatz – einen „Bauch anfuttern“ und sich die Bestände erhöhen.

Was allerdings dem Bären lebenssichernd gut tut, schadet in einer Survival-relevanten Dimension den Unternehmen: dem Cashflow! In der Kurzform: Guter EBIT wird bei vielen Unternehmen durch Bestandsaufbau „weg-

gefressen“ und lässt spärlichen Cashflow übrig. **Abbildung 1** zeigt den Zusammenhang am Beispiel des operativen Cashflow und berücksichtigt neben den Beständen die weiteren Komponenten des Working Capital. Typisch für frostige Zeiten ist weiterhin, dass insbesondere die Debitorenlaufzeiten länger werden, was durch längere Kreditorenlaufzeiten nicht aufgefangen werden kann. Insgesamt

resultiert ein höheres Working Capital, was den Cashflow mindert.

Als Gegenmaßnahme setzen Unternehmen regelmäßig Methoden aus dem Instrumentenkasten des Lean Management ein, die einst in einer Zeit finanzieller Engpässe und Unsicherheiten zusammengestellt wurden und damit Ähnlichkeiten zu heute aufweisen. Die Auslöser des

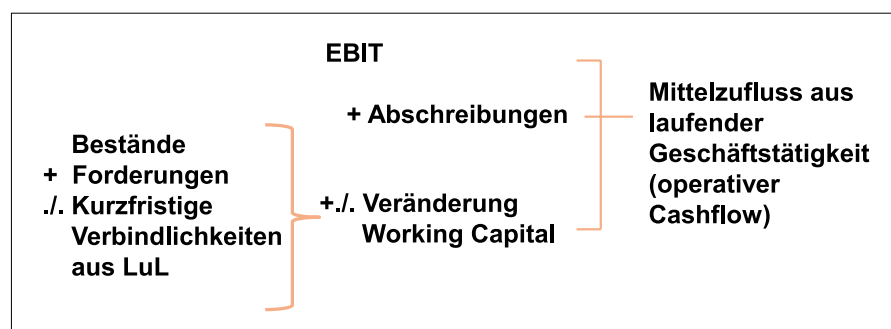


Abb. 1: Operativer Cashflow (Quelle: Klepzig, eigene Darstellung)

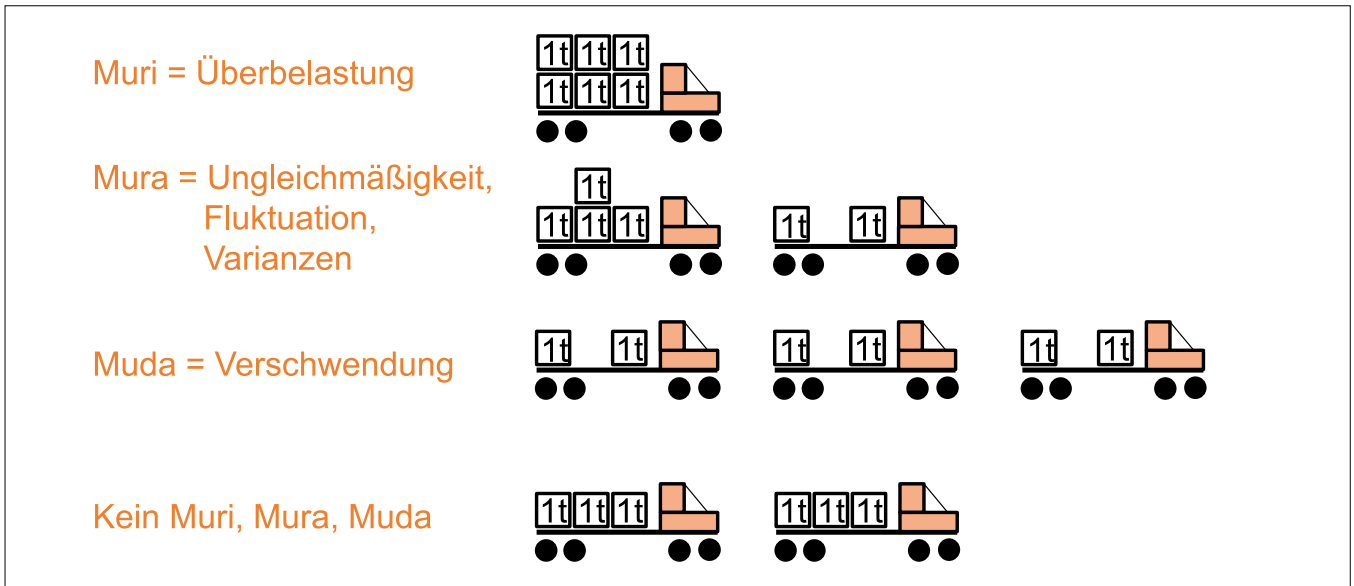


Abb. 2: Prinzipdarstellung Muri, Mura, Muda (Quelle: Klepzig, eigene Darstellung)

maßgeblich von Toyota geprägten Lean Management liegen in den Nachkriegsjahren: Toyota brauchte in den Nachkriegsjahren dringend Cash für die Expansion des Unternehmens. Taiichi Ohno, einer der wesentlichen Vordenker im Hause Toyota, formulierte: „... all we are doing is looking at the time line, from the moment the customer gives us an order to the point when we collect the cash. And we are reducing the time line by reducing the non-value adding wastes.“¹

Lean Management umfasst eine Sammlung von Methoden, wie man ein Unternehmen unterstützen kann, besser zu werden, um durch finanzielle Balance zu überleben.

Konkret: Lean Management soll helfen, den Cash oder andere monetär-relevante Unternehmensziele zu verbessern (siehe Infobox).

Muda-Denken

Ohno führt aus, dass er die Prozesse durch Reduzierung der nicht wertschöpfenden Zeiten verkürzen will. Nicht-Wertschöpfung ist Verschwendung. Muda ist das japanische Wort für Verschwendung, das mittlerweile auch in den Wortschatz der deutschen Lean-Experten Eingang gefunden hat. Muda liegt vor, wenn Ressourcen verbraucht werden und kein entsprechender Wert geschaffen wird. Ursachen für Muda und damit Ansätze zur Reduzierung von Muda liegen vor bei Leistungsprozessen mit:

- Überproduktion
- Wartezeiten
- unnötigen Transporten
- unnötiger Bearbeitung
- unnötigen Beständen
- nicht effizienten Abläufen
- fehlerhaften Produkten/Leistungen.

Typisches Ziel des Lean-Management-Einsatzes ist es, die Cashflow- wie auch Ertragssituation durch Reduzieren von Muda zu verbessern. Allerdings herrscht hier eine statische Betrachtungsweise vor!

Muda, Mura, Muri

Wenn man die Muda-Entstehung jedoch nicht statisch, sondern dynamisch – also entlang der Zeitachse – betrachtet und sich auf den kurz- bis mittelfristigen Bereich beschränkt, gibt es

Infobox

Die Begriffe Cash und Cashflow werden in der Praxis häufig nicht ausreichend scharf voneinander abgegrenzt:

Die **Cash-Situation** eines Unternehmens wird im Rahmen des kurzfristigen Liquiditätsmanagements beschrieben. Berücksichtigt werden zeitpunktbezogen insbesondere Bestand, Einzahlungen und Auszahlungen sowie nicht ausgenutzte Linien. Üblich ist die Planung auf Tagesebene mit einem Zeithorizont von 10 Tagen. Ziel ist, zu jedem Zeitpunkt liquide zu sein.

Die **Cashflow-Situation** eines Unternehmens wird im Rahmen des mittel- bis langfristigen Liquiditätsmanagements (auch bezeichnet als „Kapitalflussrechnung“) verfolgt. Berücksichtigt werden der Kapitalbedarf und die Kapitalbedarfsdeckung einer Periode. Unterschieden wird nach

- Cashflow aus operativer Tätigkeit (EBIT + Abschreibungen +/- Veränderung Working Capital)
- Cashflow aus Investitionstätigkeit (+/- Veränderung Anlagevermögen)
- Cashflow aus Finanzierungstätigkeit (Ein-/Auszahlungen aus Eigenkapital- und/oder Fremdkapitalbereich)

Üblich ist die jährliche Planung in Monats- oder Jahresscheiben mit rollierender Aktualisierung. Der Cashflow ist ein Indikator für die Finanz- und Schuldentilgungskraft eines Unternehmens.

Lean Management hat nach Ohno zunächst die Verbesserung der Cash-Situation zum Ziel. Durch schlanke Gestaltung der Prozesse werden jedoch auch EBIT und Working Capital eines Unternehmens gefördert, sodass durch Lean Management auch die Cashflow-Performance verbessert wird.

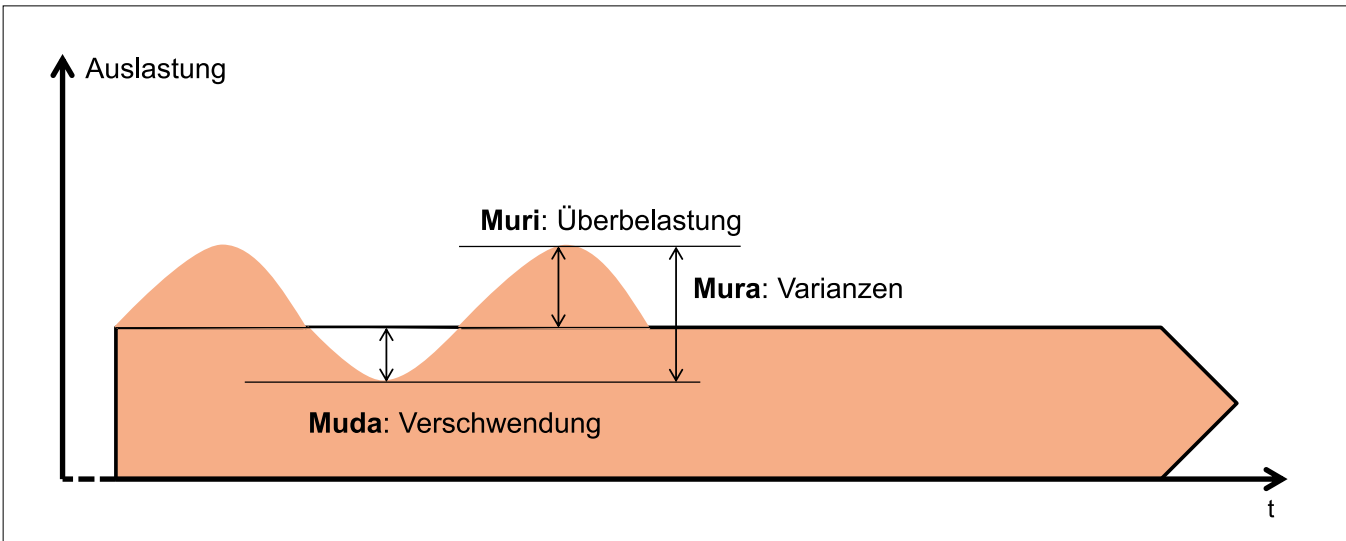


Abb. 3: Muri, Mura, Muda (Quelle: Klepzig, eigene Darstellung)

bei Betrachtung der Aufgabenlast durch Betriebsaufträge zwei wesentliche Einflussgrößen im „Belastungsgebirge“ (vgl. [Abbildung 2](#)):

- starke Varianzen in der zu bearbeitenden Aufgabenlast (japanisch: Mura) z. B. durch ungleichmäßig eingehende Kundenaufträge
- Überbelastung von Mitarbeitern und/oder Maschinen (japanisch: Muri).

Ein typischer Zyklus ist: Mura führt zu Muri, führt zu Muda, führt zu Mura ... (vgl. [Abbildung 3](#)). Bildhaft gesehen ist es das Ziel, einen „flow“ zu erhalten, einen Arbeits-„Fluss“, der die vorhandenen Kapazitäten weitgehend ausfüllt und ohne Stockungen oder (Korrektur-)Schleifen und ohne überschießende Belastungswellen abläuft. Mura und Muri können generell durch ungeschickte Verarbeitung von Kundenaufträgen und unausgeglichene Einplanung ins Belastungsgebirge der

Betriebsaufträge entstehen. Der Autor stellt einen weiteren grundsätzlichen und regelmäßigen Einplanungs-Stolperstein fest: Die Planung erfolgt deterministisch, die betriebliche Realität dagegen ist stochastisch.² Konsequenzen sind Mura, Muri und Muda, was sich äußert in:

- Leerlauf der Bearbeitungsstationen bzw. erhöhtem Ressourcenbedarf bei Überbelastung
- längeren Durchlaufzeiten
- erhöhtem Working Capital (WoC) und damit einer Beeinträchtigung des Cash-flow.

Zur Erläuterung: Wenn wir eine bestimmte Tätigkeit mehrfach durchführen, wird sie Varianzen aufweisen und um einen Durchschnittswert herum stochastisch entlang einer Verteilungskurve mal etwas länger, mal etwas weniger

lang dauern. Für die Einplanung verwenden wir jedoch in aller Regel deterministisch den Durchschnittswert.

Fallbeispiel: Für den Umrüstvorgang bei einer Walzenstraße wurde bei der Einplanung ein Durchschnittswert von 6 Std. angesetzt. Die tatsächlichen Werte schwankten meist zwischen 4 bis 8 Std.

Für die Abfolge mehrerer Tätigkeiten hintereinander sind bei der Ermittlung der Gesamtdurchlaufzeit die einzelnen Verteilungskurven pro Tätigkeit zu berücksichtigen: Die einzelnen Bearbeitungsstationen weisen mal eine Unter-, mal eine Überbelastung auf. Tendenziell verlängert sich die tatsächlich resultierende Gesamtdurchlaufzeit gegenüber der deterministischen Betrachtungsweise (vgl. [Abbildung 4](#)).

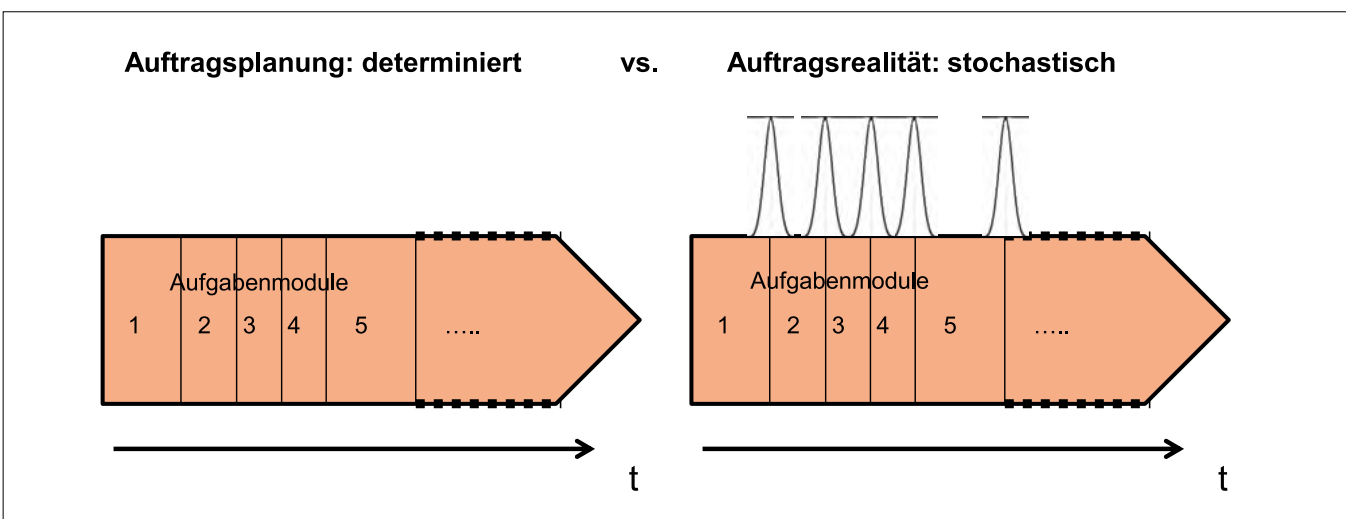


Abb. 4: Auftragsplanung und -realität (Quelle: Klepzig, eigene Darstellung)

Neben dieser „Mikro-Sicht“ für einzelne Tätigkeiten gibt es eine „Makro-Sicht“ auf Tätigkeitspakete oder komplette Aufträge.

Fallbeispiel: Ein Hersteller von Baubeschlägen vereinbart mit seinem Kunden, dass für ihn auf Termin produzierte Ware bereitgestellt und ab Termin innerhalb eines Zeitfensters von 3 Monaten abgerufen wird. Der Vertrieb geht zunächst davon aus, dass die Ware nach 1,5 Monaten abgerufen wird, stimmt später – der Betriebsauftrag ist bereits ausgelöst – dem Kundenwunsch zu, das Zeitfenster um 2 Monate zu verschieben. Der Kunde ruft am Ende des verschobenen Zeitfensters ab. Die Gesamtdurchlaufzeit des Auftrags verlängert sich im Vergleich zur ursprünglichen deterministischen Planung um 3,5 Monate.

Ergebnis bei der stochastischen Mikro- als auch Makro-Sicht ist, dass sich durch Varianzen und Überbelastung Verschwendung ergibt. Insbesondere sind mehr Bestände (bzw. WIP: Work-in-Progress) entlang der Wertschöpfungskette vorhanden, als gemäß deterministischer Planung vorgesehen. Fazit: **Ver- und Aufschieben der Aufträge macht (Bestands-)fett!** Darüber hinaus verzögert sich durch spätere Auslieferung der Zahlungseingang. Beides erhöht das WoC und mindert den Cashflow.

Während Maßnahmen zur Muda-Reduzierung im Rahmen von Lean-Management-Projekten üblich sind, wird die Betrachtung von Varianzen (Mura) und nachfolgender Überbelastung (Muri) nach Erfahrung des Autors regelmäßig vernachlässigt. Dabei ist derzeit bei nachlassender Auslastung der Betriebe verstärkt festzustellen, dass Kundenaufträge kurzfristig eingeplant, inhaltlich oder zeitlich verändert, Prioritäten bei Betriebsaufträgen verändert ... und dadurch Varianzen generiert werden. Ergebnis ist in aller Regel, dass das WoC – über alle Aufträge hin-

weg – entlang der Wertschöpfungskette vergrößert und der Cashflow beeinträchtigt wird. Häufig gehen Veränderungen – dem Kundenwunsch entsprechend – vom Vertrieb aus, dem jedoch vielfach die Transparenz auf WoC-Auswirkungen nicht plausibel ist, was prinzipiell für die anderen operativen Einheiten gleichermaßen gilt. Der erste Schritt sollte also sein: Varianzen und ihre Auswirkungen transparent machen, messen und hernach reduzieren.

Messung von Mura

Es bietet sich an, die Ursachen und Auslöser sowie die Häufigkeit und Auswirkungen der Varianzen zu erfassen. Ursachen für Varianzen in der Wertschöpfungskette können insbesondere sein:

- Nachfrage-Schwankungen
- Prozesszeit-Streuung
- mangelhafte Liefertermineinhaltung (An-/Auslieferungen)
- Verschiebung von Abrufaufträgen
- große Losgrößen/Batch Processing
- Rüstzeit-Streuung
- Fehler/Stillstände
- Materialengpässe
- Nacharbeit
- Auftragsänderungen (inhaltlich/zeitlich)
- Änderung/Auftragsprioritäten
- eingeschobene Eilaufträge/„Chefaufträge“

Die Auslöser für Varianzen und damit für Abweichungen vom ursprünglich geplanten deterministischen Soll können sein

- unternehmensextern: durch Planungsverschiebungen seitens Kunden, Lieferanten ...
- unternehmensintern: Streuungen durch Unwägbarkeiten im Prozess, mangelhafte Datenqualität, nicht abgestimmte Planungsänderungen ...

Unternehmensintern verursachte Varianzen wird man in aller Regel eher beeinflussen können als unternehmensextern verursachte Schwankungen. Beispielsweise wird ein mittelständisches Unternehmen kaum die Auftragsbearbeitungs-Reihenfolge eines großen Monopol-Lieferanten beeinflussen können und wird somit vielfach dessen Lieferverzögerungen akzeptieren müssen.

Gemäß Häufigkeit und Auswirkungen der einzelnen Varianzen können Bearbeitungsschwerpunkte gebildet werden (z. B. nach Produkten, Kunden, Mitarbeitern, Prozessabschnitten ...). Zweckmäßig ist dabei, das Mura-Aufkommen ganzheitlich aus der Vogelperspektive zu betrachten, um Zusammenhänge im Zusammenspiel der operativen Einheiten zu erkennen (Beispiel: Wie beeinflussen Auftragsänderungen des Vertriebs das Working Capital entlang der gesamten Wertschöpfungskette?). Ebenfalls aus der Vogelperspektive sollte analysiert werden, ob die verwendeten KPIs (Key Performance Indicator)- und Incentive-Systeme rein abteilungsorientiert (insbesondere für die operativen Einheiten) aufgebaut sind oder ob sie ausreichend prozessorientiert auch Working-Capital-/Cashflow-orientierte Elemente enthalten. Andernfalls müsste hier nachjustiert werden.

Nach dem Motto „Was gemessen wird, wird auch befolgt“ sind die KPI's für die Arbeitsschwerpunkte zu messen, sind Vorgaben zu erstellen und die Abweichungen zu steuern. Ziel ist, unbeabsichtigten Bestands- sowie generell Working-Capital-Aufbau zu verhindern, um somit Cashflow zu generieren. Denn schließlich gilt: **(Bestands-)Fett-Sein schadet der unternehmerischen Gesundheit!**

Fußnoten

- ¹ ... Wir achten ausschließlich auf die Zeitachse – von der Auftragserteilung durch den Kunden bis zum Zahlungseingang. Und wir reduzieren die Zeitstrecke durch Reduzieren der nichtwertschöpfenden Prozesse, also der Verschwendung (Übersetzung des Verfassers) Ohno T (1988) Toyota Production System. Portland, Oregon
- ² vgl dazu auch Hopp W J, Spearman M L (2011) Factory Physics. 3rd ed. Long Grove IL

Autor



Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig

lehrt an der Hochschule Augsburg. Er war als Berater und Geschäftsführer in der Kienbaum-Unternehmensgruppe mit den Arbeitsschwerpunkten Effizienzverbesserung und Krisenmanagement betraut. Zudem ist er langjähriges Mitglied im Facharbeitskreis „Working Capital Management“ des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: hj.klepzig@t-online.de

Enterprise-AI in der Praxis: Wie der Handel sein Forecasting mit Machine Learning verbessert

von Benjamin Aunkofer

Jedes Unternehmen muss in einem dynamischen Markt bestehen und jene der Kategorie Retail oder eCommerce betreiben Handel von Gütern oder Dienstleistungen, sie atmen täglich über den Einkauf ein und über den Verkauf wieder aus, die Lungen gefüllt mit Lagerbeständen und Personalkapazitäten. Diese Unternehmen müssen aus gestern schließen, was heute passiert und auf was sie sich morgen gefasst machen können. Jeder Forecast entsteht aus einer Historie an Transaktionen, auf die jeder Business Analyst blickt. Ein Handelsunternehmen kann nicht nicht forecasten, so viel steht fest.

Die Größen der vielfältigen Forecasts in Unternehmen befassen sich vor allem mit den Enterprise-Events wie Verkaufsbestellungen, Einkaufsbestellungen, Gewährleistungsfällen (bzw. Retouren) und Lagerbewegungen im Kontext der Stammdaten wie Kunden, Lieferanten, Bestände und Kapazitäten. Und jede der dedizierten Fachabteilungen pflegt in der Regel einen eigenen Forecast, der in den meisten Fällen die Verkaufsgrößen als Basis betrachtet. Im Grunde sind Einkaufsbedarfe, Gewährleistungsfälle und Transportaufträge direkt oder indirekt abhängig von den Verkäufen, also auch vom Umsatzforecast.

Excel-Sheets als bisheriger Quasi-Standard

Abgesehen von einigen Pionieren erfolgt Forecasting in den meisten Fällen noch von Human Intelligence in fummeliger Kleinarbeit in Microsoft Excel, dem Quasi-Standard.

Dabei werden in der Regel die Daten aus dem ERP-System und – abhängig vom Unternehmen – aus den CRM-, WMS- oder PLM-Systemen

exportiert. Diese werden in Excel zusammengeführt und mit einfachen Formeln sowie etwas Statistik in einen Forecast transformiert. Andere Unternehmen mögen hier bereits mehr automatisieren, beschränken sich dabei aber oftmals auf den Prozess der Datenbereitstellung und -zusammenführung, beispielsweise über Stored Procedures in einem Data Warehouse, in denen eine vom Business-Experten entworfene Logik fest einprogrammiert wird – eine Logik, die sich nicht dem Markt anpasst.

Modernes Forecasting lernt jedoch aus sich änderndem Verhalten von Kunden, Lieferanten und Lagern. Es atmet idealerweise synchron mit Ihrem Unternehmen.

AI, Machine Learning und Deep Learning

Wird von AI bzw. KI gesprochen, liegen Gedanken an Filme wie A.I. von Steven Spielberg oder Terminator von James Cameron nicht fern. Von der dort gezeigten künstlichen Intelligenz ist die Menschheit noch sehr weit entfernt – und tatsächlich ist sie mit Gefahren für die Menschheit verbunden.

Wenn Betriebswirtschaftler, Ingenieure und Informatiker von AI sprechen, meinen sie damit gegenwärtige oder zumindest zukunftsnahe Anwendungen über die klassischen Verfahren des Machine Learning bzw. des Deep Learning. Machine Learning ist ein wesentliches Teilgebiet der Künstlichen Intelligenz, und Deep Learning wiederum ein Teilgebiet des Machine Learning. Während die klassischen Machine-Learning-Verfahren ein sogenanntes Feature Engineering bedingen – also die Auswahl der für Learning geeigneten Merkmale in Daten-

mengen – ergänzt Deep Learning diese Methodensammlung durch künstliche neuronale Netze unterschiedlicher Topologien, die mehr oder weniger jedes Problem über Optimierungsalgorithmen durch Abgleich von Eingabe- zu Ausgabedaten zu erlernen versuchen – und dem Data Scientist das Feature Engineering dabei weitgehend abnehmen.

Machine Learning zum automatisierten Forecasting nutzen

Machine Learning lässt sich nach unterschiedlichen Maßstäben in weitere Unterbereiche unterteilen. Beim Forecasting sind wir im Bereich des überwachten Lernens zum Zwecke der Regression oder auch der Klassifikation mit parametrisierten oder nicht-parametrisierten Verfahren.

Ob es sich bei dem Forecasting im Kern um eine Regression oder um eine Klassifikation handelt, ist abhängig von dem Anwendungsfall und der analytischen Vorgehensweise. Umsatzvorhersagen sind meistens als Regression zu betrachten, Vorhersagen für Retouren oder andere Ereignisse auf Bestellebene sind manchmal besser als Klassifikation zu betrachten. Die Vorhersage der Retouren-Kosten bzw. der Umsatzkorrekturen sind dann zwar wieder fließende Werte, die jedoch aufbauend aus der Wahrscheinlichkeit des Ausfalls einer Bestellung ermittelt werden können.

Methodisch gibt es Verfahren, die ihren Ursprung und die Kernidee in der Anwendung von Statistik haben. Hierzu zählen z.B. die auf bedingten Wahrscheinlichkeiten aufbauende Naive-Bayes-Logik oder die auf statistischer Entropie basierenden Entscheidungsbäume. Die andere Seite umfasst Algorithmen, die Ähnlichkeits-

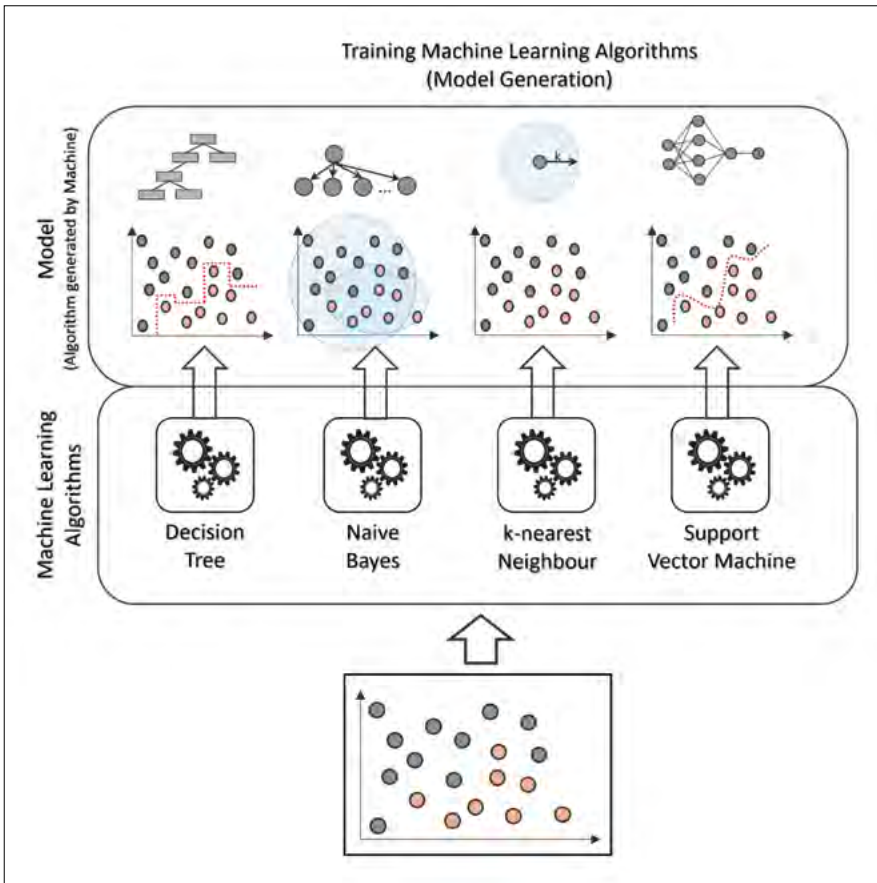


Abb. 1: Ein Ensemble aus Klassifikatoren, die mit den gleichen Daten (oder jeweiligen Teilen dieser Daten) trainiert werden. Hier: Entscheidungsbaumverfahren (Entropie), Naive Bayes (Häufigkeit), k-nächste-Nachbarn (Ähnlichkeit) und Support-Vector-Machine (Trennbarkeit)

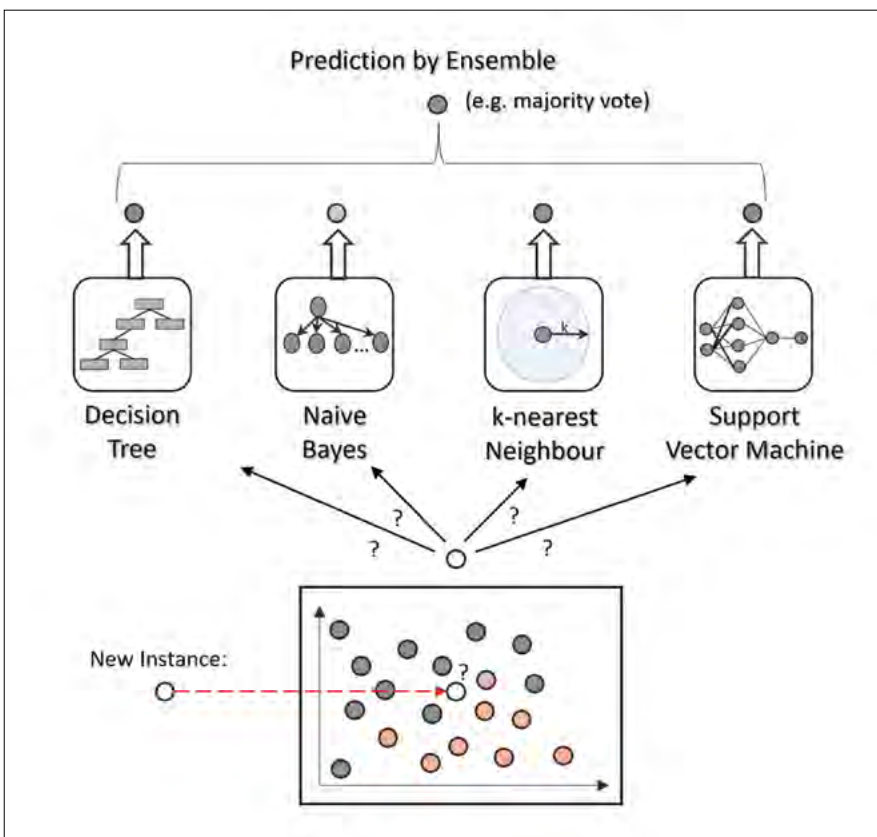


Abb. 2: Hier wird ein neuer Datenpunkt (z. B. eine Kunden-Bestellung) von dem Ensemble klassifiziert, beispielsweise ob diese vom Kunden wieder retourniert werden wird oder nicht.

muster erlernen, z. B. der k-nächste-Nachbarn-Algorithmus, oder die durch iterativen Abgleich von Input zu Output eine Art Gewichtsfilter erstellen, wie z. B. künstliche neuronale Netze (Deep Learning). Welche Algorithmen die besseren Ergebnisse liefern, ist äußerst abhängig von dem beabsichtigten Forecast.

Spielen viele kategorische Werte eine Rolle, beispielsweise die Produktkategorie, Produktfarbe, Kundenkategorie, Regionen usw., sind grundsätzlich die aus der Statistik stammenden Verfahren im Vorteil, zumindest aber leichter in der zuvor notwendigen Datenaufbereitung. Kategorische Werte spielen erfahrungsgemäß bei einer Retouren-Vorhersage eine große Rolle. Bei besonders vielen metrischen Werten neigen künstliche neuronale Netze zu besseren Ergebnissen. Dennoch sind solche Grundsätze auch als solche zu verstehen und Ausnahmen sind hier die Regel (vgl. [Abbildung 1](#)).

Ein Tipp ist dann aber doch drin: Viele Forecast-Modelle basieren auf einem Ensemble von Entscheidungsbäumen (sogenannte Random Forests) oder einem Mix aus verschiedenen Algorithmen oder auf mehrschichtigen neuronalen Netzen. Dabei ist es im Ergebnis selten nur ein Modell, das die Prädiktion über alle Produkte, Kunden oder Shops ermöglicht, sondern ein Set von mehreren Modellen, die auf ihre jeweilige Kategorie abgerichtet sind (vgl. [Abbildung 2](#)).

Statistik ist unverzichtbar

Auch unter dem Einsatz von Deep Learning ist Stochastik für gute und vielseitige Forecasts unverzichtbar, denn immerhin geht es hier um die Wahrscheinlichkeit von Umsätzen, die kaufmännisch betrachtet positiv und negativ (z. B. Stornierungen, Retouren oder verloren gegangene Warentransporte) sein können.

Ein maschinell erlerntes Modell berechnet die Wahrscheinlichkeit beispielsweise für eine Retoure auf der Ebene einer Bestellposition, also auf Bestell-Item-Ebene. Der Prädiktionsalgorithmus betrachtet dabei den Kontext dieser Bestellposition, also die Situation der Position selbst und auch der übergeordneten Bestellinformation.

Doch wenn der Algorithmus nun die Wahrscheinlichkeit einer Warenrücksendung auf Ebene der Bestellposition vorhersagt, wie lässt sich dann die Wahrscheinlichkeit dafür herleiten, dass auf Ebene der Bestellung mindestens eine Bestellposition retourniert wird? Denn nur Bestellungen, in denen eine oder auch mehrere Bestellpositionen zurückgesendet werden, verursachen Transportkosten.

Angewandte Statistik ergänzt die Prädiktion um weitere Wahrscheinlichkeitsaussagen:

$$P(X = \text{"min. ein Artikel retourniert"}) = 1 - P(X = \text{"alle Artikel behalten"})$$

$$P(X = \text{"min. ein Artikel retourniert"}) = 1 - \prod_i P(x_i = \text{"Artikel behalten"})$$

$$P(X = \text{"min. ein Artikel retourniert"}) = 1 - \prod_i (1 - P(x_i = \text{"Artikel retourniert"})),$$

wobei i für jeden Artikel inklusive der Berücksichtigung der gekauften Anzahl pro Artikel steht.

Wenn also eine Bestellung zwei unterschiedliche Artikel A und B beinhaltet, wobei A in diesem Bestell-Kontext eine Retourenquote von 40 % und B eine von 5 % aufweist, A in der Menge 1 und B in der Menge 2 gekauft wurden, ist die Wahrscheinlichkeit dafür, dass eine Bestellung mindestens einen Rückversand (Transport-Auftrag) auslöst:

$$P(X = \text{"min. one item returned"}) = 1 - (1 - 0.4) * (1 - 0.05) * (1 - 0.05) = 46 \%$$

Training, Test und Validierung

Gedanklich befinden wir uns dabei übrigens im Kontext des Forecastings ausschließlich im überwachten maschinellen Lernen, also einer Methodik, in der Modelle maschinell generiert werden, die die Beziehung zwischen einem Input und einem Output von Metriken beschreiben.

Mit anderen Worten: Für den Aufbau eines Prädiktors werden Daten-Historien benötigt, die jene Situationen beinhalten, auf die wir uns auch in gleicher oder ähnlicher Konstellation auf die Zukunft vorbereiten wollen. Dies bedeutet zum einen, dass völlig neue Situationen nicht – oder nur unzureichend – abgefangen werden, das Modell daher laufend neu trainiert werden muss. Zum anderen aber auch, dass wir diese Historie in einer Datenbank vorliegend benötigen.

Diese Datenhistorie wird gleichfalls auch für den Test des Prädiktors benötigt. Denn mit einem Anteil an den Daten, die nicht zum Training verwendet werden, kann ermittelt werden, wie akkurat die Prognosen des Modells sind.

Wurde ein im Test zufriedenstellendes Modell gefunden, wird dieses über Probeläufe im produktiven Einsatz validiert, meistens in Form des parallelen Einsatzes als Empfehlungssystem. Ein gutes und skalierbares Modell, welches im rollenden Lauf trainiert wird, wird sehr schnell besser werden als jede vom Menschen festgelegte Regel. Ganz egal, wie viele Jahre an Erfahrung jener elitäre Personenkreis haben mag.

Vom Prototypen zum produktiven Einsatz

Den Prototypen zu entwickeln und dessen Ergebnisse zu validieren ist die eine Sache, ihn in das Unternehmen zu integrieren – und erst somit wirklich Enterprise-fähig zu machen – dann doch noch die andere, die häufig vergessen wird und an der auch so manches Data Science Team letztendlich gescheitert ist. IT'ler sprechen in diesem Kontext übrigens vom Deployment des Machine Learning Algorithmus, der als Prädiktor mit X-Variablen (= z. B. der Bestellkontext) gefüttert werden soll und als Prädiktor für y-Variablen (z. B. der Umsatz oder die Retouren) fungiert. Abhängig von der generellen IT-Strategie des Unternehmens gibt es immer einen Weg des Deployments, sofern dieser seit dem Beginn der Entwicklung nicht aus dem Auge verloren wurde. Dabei spielt beispielsweise auch eine Rolle, wie oft der Algorithmus neu trainiert werden soll.

Wenn die Integration in eine physisch vorhandene oder On-Premises zugebuchte IT-Infrastruktur nicht implementiert werden soll, empfiehlt sich das Deployment in der Cloud, beispielsweise über Microsoft Azure, Google Cloud Platform oder Amazon Web Services. Der Prädiktor wird dann zwar in die Cloud verlagert, kann jedoch als Webservice einfach von bestehenden IT-Systemen aufgerufen und abgefragt werden. Der Automatisierung von operativen Entscheidungen steht somit nichts mehr im Wege.

Fazit

Der Schritt weg vom manuellen Forecast in Excel zu einer selbstlernenden und automatisierten Lösung ist nicht ganz einfach, aber machbar und bereits vielfach erprobt sowohl im Handel und eCommerce als auch in der Finanzwelt und der traditionellen Industrie. Mit Ensemble Learning und Deep Learning lassen sich Vorhersagen treffen, die eine Treffsicherheit von +/- 1 % erreichen und zu mehr als 85 % akkurat sind, also in mehr als 85 % Vorhersage-Fällen wirtschaftlich hilfreiche Prognosen machen. Und ja, diese Prognose-Modelle lassen sich recht einfach in die bestehende IT-Infrastruktur integrieren und die Prognosen in die Business Intelligence und andere IT-Systeme zur Weiterverarbeitung einspeisen. ■

Autor



■ Benjamin Aunkofer

ist Chief Data Scientist bei DATANOMIQ und war auch als Interim Head of Business Intelligence bei verschiedenen Unternehmen tätig. Er befasst sich dabei mit Data Science und Machine Learning für Business Analytics und lehrt diese Themen als Blogger und als Dozent an der HTW Berlin für die Wirtschafts- und Informatik-Studiengänge.

E-Mail: aunkofer@googlemail.com



© Karepa – www.stock.adobe.com

Currywurst oder Tofuschnitte? Desaströse Entscheidungen des Controllers

von Susanne Schneider

Die meisten Betriebsrestaurants bieten heute eine große Auswahl an Speisen an. Dabei gilt es seitens der Küche immer einen gewissen Spagat auszuhalten. Einerseits sollen die Mitarbeiter von gesundem Essen überzeugt werden, andererseits würde die ausschließliche Konzentration auf Grünkernsuppe, Gemüsebratling und besagte Tofuschnitte zu offener Aufruhr der Belegschaft führen, wollen doch nicht alle Mitarbeiter auf Schnitzel und Haxe und die erwähnte Currywurst verzichten. Dem rational entscheidenden Controller sollte die Wahl dagegen leichtfallen, sprechen doch alle Argumente eine eindeutige Sprache: Nimm die Tofuschnitte! Nun sind der Autorin keine empirischen Studien bzgl. der Entscheidungen von Controllern bei der Essensauswahl bekannt, nach der eigenen Anschauung unterscheiden sich allerdings Controller hierbei nicht von den Kollegen anderer Fachbereiche – und die Länge der Schlange vor den einzelnen Essensausgaben spricht eine eindeutige Sprache ...

Warum die meisten Controller die Currywurst wählen und warum dies aus Sicht des Controllings nicht die schlechteste Entscheidung sein muss, wird im weiteren Beitrag erläutert.

Grundfalsche Entscheidungen

Menschen treffen Entscheidungen unterschiedlicher Bedeutung. Die meisten Kleinigkeiten werden nebenbei, quasi automatisch entschieden, so dass am Ende eines Tages kein Mensch mehr weiß, wie viele Entscheidungen getroffen wurden. Bei unwesentlichen Dingen würde ein intensives Nachdenken und Abwägen nicht nur unwirtschaftlich sein, der Betroffene käme bei einem solchen Verhalten kaum mehr dazu, etwas anderes zu machen, vor allem nicht dazu, die wichtigen Entscheidungen abzuwägen, auszuwählen und durchzusetzen. Nur wer das eine vom anderen trennt und den wichtigen Entscheidungen die notwendige Bedeutung beimisst, wird erfolgreich sein.

Obwohl Controller diesen Unterschied kennen und beachten, kommt es in der Praxis immer wieder zu Fehlentscheidungen. Sicherlich kann eine Abwägung von 55 % zu 45 % in die falsche Richtung führen, sicherlich können unerwartete, nicht absehbare Einflüsse zu Fehlern führen; und dass es im Nachhinein genug „Experten“ gibt, die es schon vorher besser wussten, gehört zum Berufsalltag, zum Berufsrisiko. Dennoch geschehen auch völlige Fehleinschätzungen, grobe, handwerkliche Fehler, welche meist darin bestehen, nicht auf die dringend erforderliche Notbremse zu treten, sich oder andere davon abzuhalten etwas zu tun, ein eindeutiges, unmissverständliches „Nein“ auszurufen, entweder gegenüber Dritten und/oder gegenüber sich selbst.

In der Praxis ist es immer wieder erstaunlich, welche Regeln Menschen brechen, geschriebene oder ungeschriebene, vor allem dann, wenn ein vermeintlich kleiner Vorteil mit dem Risiko eines großen Nachteils erkaufte wird. Prominente Beispiele, die an die Öffentlichkeit gelangen, gibt es reichlich, hier nur einige wenige Exempel:

- Der Gouverneur des US-Bundesstaates New York, Eliot Spitzer, kam „zufällig“ auf eine Internetseite mit Angeboten Prostituerter. Er rief die angegebene Telefonnummer an und bestellte einen „Service“.
- Der DFB-Präsident Reinhard Grindel ließ sich von einem ukrainischen Oligarchen eine Luxusuhr schenken.
- Die deutsche Bischöfin Margot Käßmann fuhr betrunken ihren Dienstwagen und geriet in eine Polizeikontrolle.
- Neuester Vertreter dieser illustren Reihe ist der österreichische FPÖ-Vorsitzende Heinz-Christian Strache, der sich im Gespräch mit einer vermeidlichen russischen Oligarchentochter um Kopf und Kragen redete.

Die Betroffenen beteuerten nach dem Bekanntwerden der Vorgänge ihre Reue. In jedem Fall macht sich aber ungläubiges Erstaunen breit. Der mögliche Erfolg stand in keinem Verhältnis zum eingegangenen Risiko. Zum klaren, unzweideutigen „Nein“ durfte es eigentlich keine Alternative geben, ein Dilemma lag zweifelsohne nicht vor. Damit stellt sich die eingangs formulierte Frage: Wie konnte es hierzu kommen? Dies vor dem Hintergrund, dass es sich bei allen Betroffenen um „Profis“ handelte, welche seit Jahren in der, „kritischen“ Öffentlichkeit stehen.

Entsprechend sollte der Leser nicht vorschnell annehmen, dass ihm solche Fehler nicht unterlaufen könnten. Für den Controller lohnt ein genauer Blick auf das Grundmuster entsprechender Entscheidung, um diese Gefahr für sich und das Unternehmen einzuschränken. Dabei wird es sich bei der Vielzahl von Fehlentscheidungen nicht um den Controller persönlich, sondern das Unternehmen handeln, womit typischerweise Investitionen oder einzelne Einkaufsvorgänge, als auch Verkäufe oder Einstellungen betroffen sind.

Die Willenskraft

Willenskraft ist kein Thema für Controller. Darüber verfüge man, in ausreichendem, überdurchschnittlichem Maße. Bei streng rational vorgehenden Entscheidern kann diese Eigenschaft schon durch die Berufsbezeichnung vorausgesetzt werden. Außer vielleicht im Betriebsrestaurant ...

So wird bereitwillig dem Bestsellerautor Reinhard Sprenger zugestimmt, wenn dieser feststellt: „... dass der Mensch sich gegenüber anderen Lebewesen durch Freiheit und Selbstbestimmung auszeichnet. Dass er frei wählt und entscheidet – egal, was die Hirnforschung meint hervorzaubern zu können an Tröstungen für Willensschwache. Und dass er insofern verantwortlich ist.“¹ Damit sind die hier angeführten Entscheider schlicht selber schuld. Sprenger wird sicherlich zustimmen, wenn er die Verantwortung des Einzelnen für sein Handeln betont; der Controller soll sich selbst für sein Handeln verantwortlich machen. Dennoch lohnt ein zweiter Blick auf die Entwicklung gravierender Fehlentscheidungen, um diese zu vermeiden.

Die Ursache vieler Fehlentscheidungen hat einen Namen: die Willenskraft bzw. die Willens-

schwäche. Hier bietet das Buch: „Die Macht der Disziplin“ von Roy Baumeister und John Tierney interessante Erkenntnisse. Vor allem ein Versuch ist im hier gewählten Zusammenhang interessant: Die Versuchsteilnehmer durften einen ganzen Tag lang nichts essen und betraten dementsprechend hungrig den Versuchsraum. Vor ihren Plätzen standen drei Schlüsseln mit unterschiedlichem Inhalt: ofenwarme Plätzchen, Schokolade und Radieschen. Einige Versuchsteilnehmer durften Plätzchen essen, andere Schokolade, weitere mussten mit den Radieschen vorliebnehmen. Letzteres fiel auch deshalb schwer, weil die Probanden einige Zeit alleine im Raum verblieben und die Radieschen-Esser Plätzchen und Schokolade sehen und riechen mussten, ohne zugreifen zu können. Es gelang den Teilnehmern, der Versuchung zu widerstehen; dass hierzu erhebliche Willenskraft erforderlich war, bedarf nicht der Erläuterung.

Anschließend wurden alle Testteilnehmer in einen anderen Raum gebracht, um eine Geometrieaufgabe zu lösen, welche tatsächlich unlösbar war. Mit diesem Vorgehen lässt sich die Willenskraft eines Menschen zuverlässig ermitteln. Diejenigen, die Plätzchen oder Schokolade essen durften, versuchten sich durchschnittlich zwanzig Minuten an den Aufgaben, die Radieschen-Esser hingegen nur acht Minuten lang, also weniger als die Hälfte. Der Grund war relativ einfach: Letztere hatten ihre Willenskraft bereits in hohem Maße dazu eingesetzt, den Plätzchen und der Schokolade zu widerstehen. Willenskraft ist keine statische, sondern eine dynamische Größe, welche sich wie ein Muskel erschöpft.²

Ein gemeinsames Kennzeichen von Menschen in hohen Positionen ist, dass diese fortlaufend Entscheidungen treffen, den ganzen Arbeitstag lang, und dass diese von erheblicher Relevanz sind. Hierzu bedarf es entsprechender Willenskraft, welche sich im Laufe des Tages erschöpft.

Weiterhin gibt es keine spezielle Willenskraft für einzelne Aufgabenfelder. Radieschen und Geometrie haben so wenig miteinander zu tun, wie die Speisenauswahl in der Kantine und eine Projektbeurteilung. Wer sich auf einen Marathonlauf vorbereitet oder abnehmen möchte, sollte nicht parallel Entscheidungen treffen, die große Willensstärke benötigen.³

Um Willenskraft aufzubringen, bedarf es weiterhin einer körperlichen Voraussetzung: der Glukose. Liegt der Blutzuckerspiegel unter einer gewissen Grenze, zeigen Versuchsteilnehmer eine schwächere Willenskraft, die Selbstdisziplin nimmt dramatisch ab. Nun sollen sich Entscheider nicht fortlaufend mit zuckerhaltigen Lebensmitteln versorgen, die kurzfristig den Blutzucker nach oben pushen, als vielmehr Nahrung zu sich nehmen, die einen langsamen Auf- und Abbau gewährleistet. Damit soll kein Urteil über den aktuellen Trend des Intervallfastens ausgesprochen werden, eine Kombination aus Fasten und Entscheiden wird jedoch die Entscheidungsqualität erheblich verschlechtern. Dabei zeigt sich die Verschlechterung wie im Radieschen-Experiment. Es wird sich kürzer mit dem Sachverhalt beschäftigt, schneller entschieden, nicht selten etwas durchgewunken, was bei intakter Willenskraft auf entschiedene Ablehnung stoßen würde.

Selbst Entscheidungen großer Bedeutung sind vom Blutzuckerstand abhängig, wie eine Untersuchung israelischer Berufungsrichter zeigte, die über die vorzeitige Begnadigung von Straftätern entschieden. Das Schema war offensichtlich: Ein hoher Blutzuckerspiegel nach dem Frühstück oder Mittagessen führte zu 70 Prozent Freilassungen, während diese Quote bis kurz vor der nächsten Mahlzeit auf 15 Prozent sank.⁴ Wer weniger Willenskraft hat, neigt zu einfacheren Optionen. Dabei ist es leichter, den Delinquenten weiter im Gefängnis zu lassen, als das Für und Wider der vorzeitigen Haftentlassung sorgfältig abzuwägen.⁵

Dass schwerwiegende Fehlentscheidungen oft in den Abendstunden fallen, liegt nicht zuletzt daran, dass im Tagesverlauf getroffene Entscheidungen die Willensstärke schwächen. So wurde vor Versuchsteilnehmern ein Tisch mit verlockenden Waren aufgebaut. Eine Gruppe betrachtet diese nur, die andere traf Entschei-

Autor



■ **Dipl.-BW (FH) Steuerberaterin Susanne Schneider**

ist im Rechnungswesen eines Industriekonzerns in Essen tätig.

dungen, welches Gut sie erhalten wollten: Der gelbe oder der rote Stift? Das blaue oder das grüne T-Shirt? Die dünne oder die dicke Kerze? Selbst solche, scheinbar einfachen, unbedeutenden Entscheidungen schwächen die Willenskraft. Die Entscheider zeigten im folgenden Versuch, schwierige Aufgaben zu lösen, deutlich weniger Ausdauer, als die ihrer Vergleichsgruppe. Damit wird deutlich, dass es nicht wichtig ist, welche Entscheidungen der Einzelne im Laufe eines Arbeitstages getroffen hat, als vielmehr, dass überhaupt Entscheidungen getroffen wurden. Dass diese Situation vor allem im Controlling eher die Regel denn die Ausnahme darstellt, bedarf nicht der Erläuterung.

Wie abnehmende Willenskraft bewusst ausgenutzt wird, zeigt sich, wenn Menschen aus einer Vielzahl von Details eines Kaufobjektes auswählen sollen. Experimente bei der Konfiguration von Maßanzügen oder Neuwagen zeigen, dass sich die Käufer zu Beginn viel Mühe mit ihrer einzelnen Entscheidung gaben. Dann wurde beim Fahrzeug mit großer Sorgfalt der Sitzbezug ausgewählt, während später bei der Motorleistung schlicht den Empfehlungen des Kundenberaters gefolgt wurde, auch wenn dieser eine teure Lösung anriet. Bei einer Veränderung der Reihenfolge zu den wichtigsten Entscheidungen am Anfang ergab sich bei den konfigurierten Autos eine Preissenkung von durchschnittlich 1.500 Dollar.⁶ Analogien zu Projekten und Investitionen lassen sich einfach finden.

Die einzelne Entscheidung

Im hier aufgezeigten Fall der Fälle, in dem eine verhängnisvolle, grundsätzlich falsche Entscheidung getroffen wird, kommen oftmals mehrere der angesprochenen Umstände zusammen. Der lange Arbeitstag neigt sich zu Ende, es wurde eine Vielzahl von Entscheidungen getroffen, das Abendessen wartet zuhause, der Blutzuckerspiegel ist unten. Nicht selten schwächen weitere Faktoren die Willenskraft: Schlafmangel, eine Diät oder ein Sportprogramm, zusätzlich steht eine schwierige, private Entscheidung an.

Dann kommt noch eine Nachfrage herein, ein Projekt soll genehmigt, ein Vertriebsagent beauftragt, eine Investition freigegeben werden.

Nicht selten wird bewusst ein Zeitdruck aufgebaut, hier und jetzt gilt es, die Gelegenheit zu nutzen. Andere Ansprechpartner, vielleicht ein Kollege, sind nicht mehr anwesend. Die Reaktion müsste klar sein: ein eindeutiges NEIN. Obwohl? Eine, eine einzige Ausnahme? So schlimm wäre es nicht, die Kollegen sind auch nicht doof, flexibles, unternehmerisches Handeln wird doch immer gepredigt ... Jetzt noch die Kraft aufbringen zu widerstehen? Also doch ein JA. Ganz so dramatisch ist die Angelegenheit schließlich auch nicht.

Kommt der Vorgang dann später ans Licht, macht sich Erstaunen breit. Nicht nur bei den Betrachtern, auch beim Betroffenen. Das Risiko, dass etwas schiefgeht, stand in keinem Verhältnis zu den Vorteilen. Die eine Frage bleibt: Wie konnte er nur? Oder: Wie konnte ich nur?

Die Mitarbeiter des Unternehmens kennen die Arbeitsbelastung der Controller relativ gut. Dann wird eine Entscheidung nicht am Montagmorgen vorgelegt und um eine Entscheidung bis Donnerstag gebeten, sondern am Freitagnachmittag Entscheidungsdruck aufgebaut. Der Auftrag müsse sofort vergeben bzw. angenommen werden. Eine knappe Zustimmung per E-Mail reicht aus, die Details werden später nachgereicht ...

Empfehlungen

Welcher Controller würde sich als willensschwach kennzeichnen? Keiner. Deshalb gilt es, die hier dargestellten Versuchsergebnisse nicht nur passiv zu akzeptieren, sondern aktiv umzusetzen. Es sei nochmals erwähnt: Willenskraft ist keine stabile Eigenschaft wie Körpergröße oder Intelligenz. Sie schwankt, nicht langsam wie das Körpergewicht, sondern rasch, innerhalb eines Tages. Diese Tatsache sich selbst gegenüber einzuräumen ist die Basis, um Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Die Empfehlung ist einfach auszusprechen und auch nicht schwierig umzusetzen: Treffen Sie keine schwerwiegenden Entscheidungen bei geschwächter Willenskraft. Besser zögern und am nächsten Morgen entscheiden, als am Ende eines stressigen Arbeitstages einen verhängnisvollen Fehler zu begehen. Sich nicht unter Druck setzen lassen, vor allem nicht unter zeit-

lichen Druck. Evtl. eine zweite Meinung einholen, das Für und Wider abwägen, damit sich im Nachhinein nicht nur der Betroffene fragt, wie es dazu kommen konnte. Vor allem aber im Zweifel NEIN sagen.

Zwar können Situationen, die einer raschen Entscheidung bedürfen, nicht vollständig ausgeschlossen werden. Dennoch sollten Controller die organisatorischen Vorkehrungen treffen, die nötig sind, um die wichtigen Entscheidungen dann zu treffen, wenn die Willensstärke stark ist. Sich selbst gegenüber einzuräumen, dass dies nicht immer der Fall sein kann, ist der erste, wichtige Schritt.

Eine Gefahr liegt in grundlegenden Entscheidungen, bspw. größeren Investitionen, welche in Verhandlungen konkretisiert werden. Setzt sich ein Controller mit einer ganzen Gruppe zu Gesprächen zusammen, können sich diese in der Verhandlungsführung ablösen, der Controller nicht. Werden zentrale Punkte zum Abschluss behandelt, fehlt schlicht die Willensstärke, die eigenen Interessen und Vorstellungen durchzusetzen. Deshalb sollte bei der personellen Besetzung in Verhandlungen vergleichbare Personenstärke herrschen.

Der einfachste Ratschlag ist und bleibt aber: Einfach eine Nacht über die Sache schlafen und dann in Ruhe entscheiden. Warum die Gegenseite dies verhindern will, dürfte nach der Lektüre des Beitrages klar sein. Und doch mal zur Currywurst greifen, die Tofuschnitte ignorieren und die Willensstärke auf andere Felder konzentrieren ...

Fußnoten

- ¹ Sprenger, S. 116; ² Baumeister, Tierney, S. 32; ³ Baumeister, Tierney, S. 46; ⁴ Baumeister, Tierney, S. 114; ⁵ Baumeister, Tierney, S. 62; ⁶ Baumeister, Tierney, S. 121

Literatur

- Baumeister, Roy; Tierney, John: Die Macht der Disziplin, Frankfurt/ M., 2012.
Sprenger, Reinhard K.; Das anständige Unternehmen, München, 2015. ■



234. Literaturforum – Vermittlung von Fach- und Expertenwissen in Büchern seit 39 Jahren

Informiert sein – Neues und Nützliches entdecken – Mitreden können

„Der Mensch wirkt alles, was er vermag, auf den Menschen durch seine Persönlichkeit (Johann Wolfgang von Goethe).“

Wir wirken durch die Gesamtheit unserer persönlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen. Bei Menschen mit ausgeprägter und überzeugender Eigenart heißt es „eine starke Persönlichkeit“. Ich wünsche Ihnen, dass Sie so wahrgenommen werden.

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

schön, dass Sie das Literaturforum wieder aufgeschlagen haben. Ich begrüße Sie – leider nur virtuell – recht herzlich. Mit der Veröffentlichung dieser Ausgabe **besteht das Literaturforum nun schon volle 39 Jahre**. Ich stelle dies mit Freude und vor allem mit großer Dankbarkeit fest.

ICV-, RMA- und BdRA-Forum-Mitglieder als Buchautoren

ICV-Mitglieder als Buchautoren

Prof. Dr. Ute **Vanini** ist Co-Autorin von: Kahre/Laier/Vanini: Financial Management

Prof. Dr. **Oehler** ist Autor von: Oehler: Advanced Analytics für Controller

RMA-Mitglieder als Buchautoren

Prof. Dr. Ute **Vanini** ist Co-Autorin von: Kahre/Laier/Vanini: Financial Management

Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe

Einige berühmte Menschen unterstützen Lewins These, es gäbe **nichts Praktischeres als eine gute Theorie**. Und sie haben vollkommen recht, da theoretisch fundierte Methoden große Dienste bei der Lösung praktischer Probleme leisten. – Aus: Kocian-Dirr: Betriebswirtschaftslehre – Schnell erfasst, S. 324.

Betrachtet man [...], dann stellt man fest, dass speziell **die Wirtschaftswissenschaften** einschließlich der Wirtschaftsethik bis heute kein Wirtschaftssystem entwickeln konnten, das eine ganzheitlich positive Entwicklung [...] bewirkt hätte. – Aus: Püschel: Radical Change, S. 8.

Während früher Prognosen, Planung und deren effektive Umsetzung Erfolgsfaktoren für Unternehmen waren, ist es heute in erster Linie die **Fähigkeit zu schneller** und flexibler Adaption sich ständig verändernder Rahmenbedingungen. – Aus: Sichert/Preußig: Agil führen, S. 15.

Eine wichtige Frage [...]: Was muss der Controller können? Sie ist für den Controller sogar existenziell, weil es eine aufstrebende Gruppe gibt, die ihm bei der **Datenaufbereitung Konkurrenz macht**: die Datenwissenschaftler. – Aus: Oehler: Advanced Analytics für Controller, S. 12.

Die beste Versicherung gegen **unternehmerische Fehleinschätzungen** ist, die eigene Auffassung nicht als die einzig wahre zu betrachten. – Aus: Hawlitzeck: Das Zukunfts-Mindset, S. 31.

Die mit der Spezifikation eines strategischen Plans verknüpften **Widerstände im Unternehmen** führen nicht selten zu einer sukzessiven Veränderung der Strategie. – Aus: Seppelfricke: Unternehmensanalyse, S. 233.

Dass der Zuhörer nicht unbedingt das wahrnimmt, [...] liegt daran, dass Ihre Botschaft die **Leiter der Erkenntnis** erklimmen muss. Dabei handelt es sich um einen unterbewussten Wahrnehmungs- und Bewertungsprozess, den wir durchlaufen, um von Informationen zu Handlungen zu gelangen. – Kett/Becker: Das Münster-Konzept, S. 93.

Die **Unternehmenskultur** kann eine Quelle für Wettbewerbsvorteile darstellen oder eben auch nicht. – Aus: Kahre et al.: Financial Management, S. 23.

Es gibt eine Kluft zwischen vehementen **Bekanntnissen zur Nachhaltigkeit** und tatsächlich wirksamen Transformationsschritten. – Aus: Luks: Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation, S. 234.

Klar ist auch, dass die Anforderungen an die Transparenz unternehmerischer **Nachhaltigkeitsaktivitäten** weiter steigen und zusätzliche Nachhaltigkeitsthemen in den Fokus rücken werden. – Aus: Baumat et al.: Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern, S. 383.

Agiles Arbeiten bringt Freiheiten, stellt aber auch hohe Anforderungen: Engagement, Verantwortlichkeit, Kritikfähigkeit, Reflexionsvermögen – diese Fähigkeiten sind herausfordernd und nicht jedermanns Sache. – Aus: Würzburger: Die Agilitätsfalle, S. 48.

Agilität ist ohne das passende Mindset vermutlich nicht einmal ein zweitklassiges Tool. – Aus: Triest/Ahrend: Agile Führung, S. 12.

Erfahrene Führungskräfte haben aber gelernt, dass man **durch Berichte** niemals und nichts wirksam kontrollieren kann. Selbstverständlich lassen auch sie sich Berichte geben, aber sie verlassen sie nicht auf sie – sondern sie gehen an den Ort des Geschehens und vergewissern sich. – Aus: Malik: Führen Leisten Leben, S. 231.

Kommt es zum **Controlling der Zielerreichung**, zeigen die Statistiken der Stadtbibliothek Bremen, dass auch hier einige Bibliotheken bereits gut aufgestellt sind. – Aus: Düren/Lipka: Praxishandbuch Strategische Planung und Controlling in Bibliotheken, S. 147.

Wenn sich selbst die größten Experten nicht einig sind, wie viele Jahrzehnte der Mensch in seiner gegenwärtigen Daseinsform neben **immer klügeren Maschinen** eine vernünftige Lebensperspektive hat, sollte dann nicht jeder stutzig werden? – Aus: Specht: Die 50 wichtigsten Themen der Digitalisierung, S. 11.

Oberstes Ziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist es, eine **gesunde Arbeit** in gesunden Organisationen zu fördern und in Folge davon dazu beizutragen, dass Arbeitsleistung und hohe Qualität erhalten und gefördert werden. – Aus: Gutmann: Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, S. 22.

Telefonieren Sie im Stehen, Sie sind dann länger konzentriert, Ihre Stimme klingt voller, und der Spannungsbogen reißt nicht so schnell ab. – Aus: Püttjer/Schnierda: Das große Bewerbungshandbuch, S. 81.

Rezensionen

Diese Besprechungen wurden insbesondere im Zeitraum Juli – August 2019 erarbeitet. Alle Links wurden zuletzt am 28.08.19 aufgerufen und überprüft.

Controlling – Erkenntnisse und Impulse

Kocian-Dirr, Claudia

Betriebswirtschaftslehre – Schnell erfasst

Wiesbaden: Springer Gabler 2019 – 354 Seiten, Print (Softcover) € 19,99 / E-Book € 14,99

Zum Buch

Der Band erscheint in der Reihe „Wirtschaft – Schnell erfasst“. Die Autorin, Prof. Dr. Claudia Kocian-Dirr, ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Neu-Ulm (HNU).

Die Themen

Betriebswirtschaftslehre – Unternehmen in der Wertschöpfungskette – Konstitutive Entscheidungen – Unternehmensführung und Controlling – Betriebliche Funktionen – Methoden-Kit.

Mein Resümee

Inhaltlich bietet das Buch **allgemeines betriebswirtschaftliches Überblickswissen**, eröffnet einen grundsätzlichen Zugang zu den Themen der BWL. Darstellung und Vermittlung unterscheiden sich von den meisten Büchern dieser Art. Neben der Kompaktheit zeichnen **Verständlichkeit und Anschaulichkeit** das Buch aus. Wesentliche Inhalte werden grafisch zum Ausdruck gebracht, eine lesefreundliche Textgestaltung, Randbemerkungen, treffende Cartoons usw. charakterisieren den Titel. Wiederholungsfragen, Vertiefungs- und Übungsfragen mit Musterlösungen, Lernziele, eingekästelte Informationstexte etc. erhöhen den Nutzwert. **Buchnutzen:** Sehr benutzerfreundliches und aussagekräftiges Basiswerk der BWL.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.



Gutmann, Joachim

Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Instrumente, Kennzahlen und Best Practices

Freiburg: Haufe 2019 – 183 Seiten, Buch € 49,95 / E-Book € 44,99

Zum Buch

Der Autor, Joachim Gutmann, ist Senior Consultant bei der GLC Glücksburg Consulting AG. Der Band befasst sich mit der Schnittstelle von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) und Controlling.

Die Themen

Theoretische Grundlagen – Kennzahlen – BGM-Controlling-Tools – Balanced Scorecard im Gesundheitsmanagement (BGM).

Mein Resümee

Der Autor behandelt mehrere Themen, überdies mit dem Zusammenspiel einzelner Aufgabenstellungen. Zum einen mit der **Gesundheit der Mitarbeiter** und der betrieblichen Gesundheitsunterstützung. Zum anderen mit der **methodischen Begleitung** durch Kennzahlen und Instrumente, um beispielsweise die Wirksamkeit von Maßnahmen zu verfolgen. Damit spricht der Band vor allem Praktiker an, die sich näher mit dem Gesundheitsmanagement befassen. Ebenso Fachkräfte, die sich für den Einsatz und die Anwendung verschiedener Methoden, insbesondere der Kennzahlen, interessieren. Das Buch ist verständlich und lesefreundlich geschrieben. **Buchnutzen:** Anschauliche und praxisorientierte Darstellung der Verknüpfung von Controlling und Betrieblichem Gesundheitsmanagement.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.



Kahre, Burkhard / Laier, Rainer / Vanini, Ute

Financial Management

Die finanzielle Führung von Unternehmen

München: Vahlen 2019 – 275 Seiten A4,
Buch (Softcover) € 24,90 / € 21,99

Zum Buch

Prof. Dr. Burkhard **Kahre** lehrt Finanz- und Rechnungswesen an der Hochschule Konstanz. Prof. Dr. Rainer **Laier** vertritt das Fachgebiet Unternehmensführung an der Hochschule Konstanz. Prof. Dr. Ute **Vanini** lehrt Controlling und Risikomanagement an der Fachhochschule Kiel. Das Autorenteam präsentiert ein modernes Lehrbuch zur finanziellen Führung von Unternehmen.

Die Themen

Grundlage des Finanzmanagements – Finanzielle Planung und Kontrolle – Finanzielle Steuerung – Finanzielle Analyse – Finanzielles Risikomanagement.

Mein Resümee

Der Band behandelt u. a. die Themen Strategische Planung, Kontrolle und Managementsystem, finanzielles Management des Anlagen- und Umlaufvermögens, Finanzierungsmanagement, Unternehmenswertanalyse sowie operativer Risikomanagementprozess. Die **thematische Breite** umfasst beispielsweise die Analyse der Unternehmenskultur, die Digitalisierung der Finanzfunktion oder die Würdigung der Balanced Scorecard. Der Lehrstoff wird klar und verständlich vermittelt sowie vielfältig visualisiert durch Tabellen, Abbildungen und Grafiken. Zahlreiche Muster und Beispiele stellen Praxisnähe her und verdeutlichen die Anwendungsrelevanz. Insgesamt vermittelt der Band einen **fundierten Einblick** in die Aufgaben des Finanzmanagements in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen und deren Bewältigung. **Buchnutzen:** Gut lesbare Gesamtdarstellung der finanziellen Führung von Unternehmen für Studierende und Praktiker.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.



Seppelfricke, Peter

Unternehmensanalysen

Wie man die Zukunft eines Unternehmens prognostiziert

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2019 – 275 Seiten,
Buch € 29,95 / E-Book € 29,95

Zum Buch

Der Autor, Prof. Dr. Peter Seppelfricke, ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Finanzwirtschaft und Finanzdienstleistungen an der Hochschule Osnabrück. Er legt einen Einstieg in die Unternehmensanalyse vor.

Die Themen

Einleitung – Finanzanalysen – Strategische Unternehmensanalyse – Anfertigung von Prognoserechnungen.



Mein Resümee

Wesentliche Themen sind u. a. die Bereinigung von Erfolgs- und Bilanzgrößen, die Analyse des Erfolgs, Analyse der Umwelt und der Ablauf von Prognosen. Der Autor geht näher darauf ein, **Unternehmen zu analysieren und deren zukünftige Erfolge zu prognostizieren**. Der Band erstreckt sich darauf, den Istzustand mit entsprechenden Datengrundlagen festzustellen und die ausschlaggebenden Faktoren für das Zukunftsbild herauszuarbeiten. Die dazu notwendigen Rechentechniken und die einzusetzenden Methoden werden verdeutlicht. Zahlreiche Beispiele erklären unterschiedliche Sachverhalte und betonen die Praxisorientierung. Viele Infoboxen stellen Wesentliches heraus und dienen als Merkhilfe. Eine Vielzahl von Abbildungen und Tabellen veranschaulicht Einzelthemen oder zeigt Zusammenhänge auf. Die zusätzlichen Auswertungen umfassender Datenbanken erweisen sich als hilfreich. Die übersichtliche Textgestaltung steigert die Benutzerfreundlichkeit. **Buchnutzen:** Eine kompakte, praxisorientierte Darstellung des Instrumentariums der Unternehmensanalyse für Studierende und Praktiker. **Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.**

Oehler, Karsten

Advanced Analytics für Controller

Einsetzbare Anwendungen zum Nachbauen mit R

Freiburg: Haufe 2019 – 430 Seiten A4, € 99,95 / E-Book € 89,99

Zum Buch

Professor Dr. Karsten Oehler ist Domain-Experte für Advanced Analytics und Solution Architect bei der Targetic in Unterschleißheim. Das Buch leistet einen Beitrag zur Datenanalyse im Zuge des digitalen Wandels.

Die Themen

Einleitung – Anknüpfungspunkte zwischen Advanced Analytics und Controlling – Der neue Werkzeugkasten – Advanced Analytics Anwendungsbeispiele.

Mein Resümee

„Advanced Analytics ist die in die Zukunft gerichtete Erweiterung der Business Intelligence, bei der Prognosen der zukünftigen Entwicklung stärker im Vordergrund stehen als die Analyse der Ist-situation bzw. Vergangenheit“ (Gabler Wirtschaftslexikon). Der Verfasser legt ein umfangreiches **Lehr- und Arbeitsbuch** vor, das den Werkzeugkasten des Controllings erweitert. Zunächst gibt Oehler einen Überblick über Advanced Analytics im Controlling. Danach präsentiert er den „neuen Werkzeugkasten“ mit den **drei Elementen: R** als freie Programmiersprache für statistische Berechnungen und Grafiken, **Rattle** als grafische Oberfläche von R und **BERT** als Tool zur Anbindung von Excel an die Statistiksprache R. Anwendungsbeispiele werden besonders ausführlich vermittelt. Hier werden u. a. aufgegriffen die Datenaufbereitung, Forecasting, Abweichungsanalysen und die Planungssimulation. Zum Leistungsumfang gehören umfangreiche **Online-Arbeitshilfen**, die über einen mitgegebenen Buchcode aufgerufen werden können. Der testweise Zugriff verlief erfolgreich. Das Buch ist verständlich, vielfach auch bild- und beispielhaft geschrieben. Der Text wird in einem wesentlichen Umfang visualisiert. Randbemerkungen, ein



detailliertes Inhaltsverzeichnis und ein ausführliches Stichwortverzeichnis erleichtern Zugriff und Orientierung. Ein Schritt-für-Schritt-Buch, das die systematische Einarbeitung in die Materie erlaubt und fördert. **Buchnutzen:** Praktiker-Buch zum konkreten Einstieg in Advanced Analytics.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.

Düren, Petra / Lipka, Regine

Praxishandbuch Strategische Planung und Controlling in Bibliotheken

Berlin: De Gruyter 2019 – 158 Seiten, Buch + E-Book € 79,95

Zum Buch

Prof. Dr. Petra Düren und Regine Lipka sind den Angaben zufolge an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg tätig. Der Band erscheint in der Verlagsreihe De Gruyter Reference.

Die Themen

Strategische Bibliotheksplanung – Operatives Management und Controlling – Relevanz von Strategien und Berichten.

Mein Resümee

Die Bibliotheken als Einrichtung zur systematischen Erfassung, Erhaltung, Betreuung und Zugänglichmachung von Büchern **verändern ihre Zielsetzung** und ihre Arbeitsweise. Die Möglichkeiten elektronischer Publikationen und des weltweiten Zugriffs auf digitale Medien über Datennetze haben die Funktionen der Bibliothek in jüngerer Zeit **erheblich erweitert**. Gleichzeitig erhöht sich der politische Einfluss insbesondere durch Sparzwänge. In diese Konstellation tritt die vorliegende Veröffentlichung mit **einem spezifischen Planungs- und Steuerungskonzept** für Bibliotheken. Der erste Teil umreißt Inhalt und Aufgabe der Strategischen Bibliotheksplanung, untermauert mit zahlreichen Beispielen. Der zweite Teil widmet sich der Umsetzung der Strategie und der Ausgestaltung des Controllings. Der letzte Teil greift Fragen der Außenwirkung auf. Das Buch ist verständlich und lesefreundlich geschrieben, eine übersichtliche Gliederung, 43 Abbildungen und Tabellen sowie zahlreiche Praxisbeispiele erhöhen den Gebrauchswert. **Buchnutzen:** Praxisorientierte Darstellung des spezifischen Einsatzes und konkreten Nutzens von Controllingkonzepten in Bibliotheken.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe



Management – Schlüssel zum Unternehmenserfolg

Kett, Ingo / Becker, Stefan

Das Münster-Konzept

Vom Business-Problem zur Management-Entscheidung

Berlin: ESV 2018 – 241 Seiten, Buch € 29,95 / E-Book € 29,99

Zum Buch

Prof. Dr. Ingo Kett war u. a. Europe Managing Partner bei IBM und Executive Partner bei Accenture. Prof. Dr. Stefan Becker ist Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Münster. Beide Autoren sind Dozenten an der Universität Münster, wo sie das „Münster-Konzept“ entwickelten.

Die Themen (gekürzt)

Karriereturbo Kommunikation – Problemlösung – Aufgabe definieren und strukturieren – Lösung generieren und darstellen – Zielgruppe verstehen – Team – Lösung visualisieren – Wirkung entfalten – Präsentation – Netzwerk nutzen.

Mein Resümee

Dieses Buch widmet sich der **Bearbeitung von Business- und Projekt-Themen**, sei es der Problemfindung oder Aufgabendefinition, der Präsentation von Lösungen, der Teamarbeit und in besonderer Weise der erfolgreichen Kommunikation. Dazu vermittelt der Band vielfältige Erfahrungen und Erkenntnisse sowie vielseitiges **praktisches Handwerkszeug**. Die Autoren bringen verschiedene Beiträge zur geeigneten Vor- und Herangehensweise, bieten Testmaterial usw. sowie aussagekräftige und unterhaltsame Schilderungen der Auftritte des fiktiven Beraters Leo. Speziell aus Methodensicht ist dieser Titel gehaltvoll, erwähnenswert sind u. a. die Darlegungen zur „Leiter der Erkenntnis“, der „sozialen Stile“ oder zur „effektiven Kommunikation“. 74 Abbildungen und eine lesefreundliche Textgestaltung erhöhen den Gebrauchswert. **Buchnutzen:** Benutzerfreundlicher und aussagekräftiger Ratgeber zu Arbeits- und Managementtechniken.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.



Allgemeine Hinweise

Das Literaturforum wird mit großer journalistischer und redaktioneller Sorgfalt erstellt. Der Rezensent fühlt sich dem Qualitätsjournalismus verpflichtet. Die Rezensionen beruhen auf dem Kenntnisstand, der zum Zeitpunkt der Besprechung gegeben war. Dies gilt insbesondere für die bibliografischen Daten, Preisangaben, die sich auf den deutschen Buchmarkt beziehen, die Buchinformationen, Online-Zugriffe usw. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Verlag, Redaktion und Autor übernehmen keinerlei Verantwortung oder Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit sowie eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Literaturforums. Das Literaturforum ist urheberrechtlich geschützt.

Malik, Fredmund

Führen Leisten Leben

Wirksames Management für eine neue Welt
Durchgesehene und erweiterte Neuausgabe

Frankfurt: Campus 2019 – 446 Seiten, € 32,– einschließlich E-Book

Zum Buch

Der Autor, Prof. Dr. Fredmund Malik, wird zu den führenden Vordenkern und bedeutendsten Managementexperten gezählt. Mit dieser Neuausgabe präsentiert Malik eine umfassende Darstellung seiner Führungs- und Managementlehre.

Die Themen

Richtig denken, richtig führen – Professionalität – Grundsätze wirksamer Führung – Aufgaben wirksamer Führung – Werkzeuge wirksamer Führung – Die Malik-Managementsysteme – Ausblick.

Mein Resümee

Der Band befasst sich mit vielerlei **zentralen Themen der Führungspraxis**, vermittelt grundsätzliches Führungswissen. Er versteht sich als Aufbruch in die „neue Welt“, Malik hat dazu 1997 den Begriff „Große Transformation“ geprägt. Grundsätze, Aufgaben, Werkzeuge und Verantwortung sind wesentliche Kategorien des Autors, sie prägen und strukturieren diese Veröffentlichung. Der hier vertretene Ansatz fußt insbesondere auf der Systemtheorie, der Kybernetik und Bionik. Wesentlicher Aspekt ist daher auch die Beherrschung der Vernetzung und Komplexität. Von hoher Relevanz ist die **Wirksamkeit** – im Sinne von Malik die „richtigen Dinge richtig tun“, sowohl im Denken als auch im Handeln. Der Verfasser schreibt engagiert, kenntnisreich und auch meinungsfreudig. Manche Passagen, etwa die Überlegungen zu den Grundsätzen, sind prinzipieller und abstrakter Art. Weite Teile des Buches, etwa das Kapitel Kontrollieren, sind ausgesprochen praxisbezogen und sehr konkret. Das überaus gehaltvolle Werk lässt sich einsetzen als Lehrbuch zum Aufbau und zur Auffrischung des Führungswissens. Aber auch, vielleicht noch nützlicher, als „Anregungs- und Kontrollinstanz“ zu „was wir wie und warum tun“ im Sinne eines Impulspapiers. Das Layout ist lesefreundlich, der Schreibstil verständlich, allerdings sparsamer Umgang mit Abbildungen. **Buchnutzen:** Standardwerk der Führung mit hoher Substanz, bietet vielfältige Orientierungshilfe.



Die Themen

Nachhaltigkeitsmanagement als Herausforderung – Nachhaltigkeitsberichterstattung – Nachhaltigkeitskodex – Footprinting-Ansätze – Ökobilanz – Ökologische Knappheit – Messung soziale Nachhaltigkeit – Input-Output-Analyse – Ökoeffizienzanalyse – Sustainability – Gemeinwohl-Ökonomie – Ganzheitliche Verankerung – Zusammenfassung.

Mein Resümee

Der Band bietet einen **umfassenden Themenüberblick** und verknüpft dazu theoretische Erkenntnisse und praktische Erfahrungen. Kenntnissreich schreiben die zahlreichen Autoren z. B. über **Berichtsformen, Mess- und Bewertungssystematiken**, methodische Ansätze oder wesentliche Aspekte der Nachhaltigkeitsdiskussion. Zentrale Konzepte und Begriff werden aufgegriffen, etwa Nachhaltigkeitskodex, Fußabdruck, Kennzahlen zur Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Ökoeffizienz oder Treibhausgase. Praxisbeispiele steuern u. a. bei: VAUDE, Volkswagen, Unilever, Otto Group, Tchibo, Schwan-Stabilo oder Pflanzen Kölle. Spannungen zwischen den Interessengruppen sowie vielfältige Probleme und Schwierigkeiten bei Konzeption und Realisierung betrieblicher Nachhaltigkeit werden angesprochen. **Buchnutzen:** Studierende und interessierte Praktiker finden ein reichhaltiges Informationsangebot. Die gedrängte und vor allem die sehr kleine Schrift können den Gebrauchswert beeinträchtigen.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.



Nachhaltigkeit – Leitbild für zeitgemäßes Handeln

Baumast, Annett / Pape, Jens / Weihofen, Simon / Wellge, Steffen (Hrsg.)

Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern

Grundlagen und Praxisbeispiele

Stuttgart: Eugen Umler (utb) 2019 – 400 Seiten, Print € 32,99 / Online-Zugang € 26,99 / Buch und Online-Zugang € 39,74

Zum Buch

Die Herausgeber: Dr. Annett **Baumast** ist selbständige Dozentin und lehrt an mehreren Hochschulen. Prof. Dr. Jens **Pape** ist Professor an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH). Dr. Simon **Weihofen** ist in der E.ON SE verantwortlich für die Betreuung von Umwelt- und Energiemanagementsystemen. Dr. Steffen **Wellge** ist Mitarbeiter in der Volkswagen Konzern Umweltforschung. Bei diesem Lehrbuch werden sie von zahlreichen Co-Autoren unterstützt.

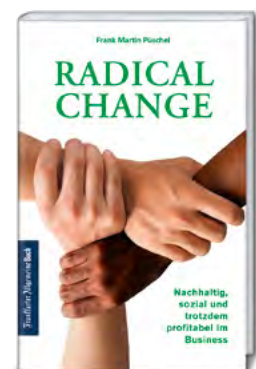
Püschel, Frank Martin

Radical Change

Nachhaltig, sozial und trotzdem profitabel im Business

Frankfurt: FAZ 2018 – 112 Seiten, € 15,-

Gegenstand der Veröffentlichung sind **hinterfragende Betrachtungsweisen unseres Wirtschaftens** und unserer Wirtschaftsordnung. Zunächst befasst sich der Autor mit der „öko-sozialen Schadensbilanz des Menschen“, etwa Zerstörung der Umwelt. Die bisherigen Lösungsansätze, etwa Fair-Handelsorganisationen, werden kritisch betrachtet. Wesentliche Ziele, wie der wirtschaftliche Erfolg, werden problematisiert. Als radikale Lösung wird „**TRI-MONY**“ vorgeschlagen – ein neues Wirtschaftskonzept, das eine dreifache Verwendung des Gewinns vorsieht: Ein Drittel monetäre Dividende an den Firmeneinhaber, ein Drittel für öko-soziale Aktivitäten in der Firma bzw. der Lieferkette sowie ein Drittel für öko-soziale Aktivitäten in der Gesellschaft. Ein Blick in die Zukunft beschließt das Buch. Der Autor stellt viele berechnete Fragen, verweist auf schwierige und ungelöste Aufgabe. Das Buch ist mit spürbarem Idealismus, fester Überzeugung und mit viel Engagement geschrieben. Die Lösungsansätze zeigen politisch und welt-



anschaulich in eine Richtung, die die bestehende Wirtschaftsordnung umzuformen und umzuwandeln sucht. **Buchnutzen:** Kritische Betrachtung unseres Wirtschaftens mit alternativen Lösungsansätzen.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.

Luks, Fred (Hrsg.)

Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation

Ökonomische und soziologische Perspektiven

Wiesbaden: Springer Gabler 2019 – 235 Seiten, gedrucktes Buch + E-Book € 38,- / E-Book € 29,99

Zum Buch

Fred Luks leitet das Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit an der Wirtschaftsuniversität in Wien. Zahlreiche Wissenschaftler haben Fachartikel zu diesem Sammelband beigesteuert.

Die Themen

Einleitung – Transformierte Lebensweisen, z. B. Kritik der wesentlichen Lebensweise – Transformationstreiber, z. B. Soziale Innovationen – Technologie als Transformation, z. B. Vierte industrielle Revolution – Transformationsgrenzen, z. B. Nachhaltiger Konsum – Schlussfolgerungen.

Mein Resümee

Der Band möchte **wissenschaftliche Erkenntnisse und Diskussionen** zur Nachhaltigkeit in die Öffentlichkeit transportieren. Viele Autoren sind Mitglieder des Kompetenzzentrums für Nachhaltigkeit der Wirtschaftsuniversität Wien. Das Thema Nachhaltigkeit wird auf gehobenem Niveau und auf grundsätzliche Weise erörtert, wozu zahlreiche Ansätze und Überlegungen aufgegriffen und behandelt werden. Die Spannungen zwischen hohem Handlungsdruck auf der einen und vielfachen Umsetzungshürden sowie langwierigen demokratischen Prozessen auf der anderen Seite nehmen weiten Raum ein. Deutlich wird auch, dass die Nachhaltigkeitstransformation eine anspruchsvolle und komplexe und damit auch sehr fordernde Aufgabe darstellt. **Buchnutzen:** Vor allem geeignet für Leser, die sich für wissenschaftliche Perspektiven zur Nachhaltigkeitstransformation interessieren.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.



Zum Buch

Der Verlag stellt den Autor, Dr. Thomas Würzburger, als „einen der führenden Businessexperten“ vor. Würzburger legt einen Debattenbeitrag vor, der die Agilität aus einer kritischen Perspektive beleuchtet.

Die Themen

VUKA und wie die Welt darauf reagiert – Agilität – Die Agilitätsfallen – Reife entwickelt Agilität – Der Weg zum agilen Menschen – Agil werden – Agil kollaborieren – Mensch, Team, Organisation – Anhang.

Mein Resümee

Der Autor **hinterfragt Agilität** als Merkmal des Managements einer Organisation und als aktuelles Managementprinzip. Dazu setzt er sich mit Hintergründen und Grundlagen, mit Voraussetzungen und Bedingungen der Agilität auseinander. Dabei werden zahlreiche **potenzielle Schwächen und Probleme** der Agilität herausgearbeitet, die Würzburger pointiert als „Agilitätsfallen“ kennzeichnet, u. a. die Konfliktfalle, die Führungsfalle oder die Zugehörigkeitsfalle. Der Autor belässt es nicht bei seinem kritischen Befund. Vielmehr beschäftigt er sich mit den **Anforderungen des Gelingens**, mit „agil werden“. Aus der Sicht des Autors kommt es vor allem darauf an, „Reife zu entwickeln“ durch persönliche und soziale Kompetenzen. Die Ausführungen sind tiefgründig und haben fachlichen Gehalt. Deutlich wird, dass Agilität nicht ein Schnellschuss sein darf, sondern die angestrebten Wirkungen an vielfältige Vorbedingungen gebunden sind, die auch nicht immer und überall zu erfüllen sind. Die umfangreichen Ausführungen zur persönlichen und sozialen Kompetenz können sehr erhellend sein. Das Buch lässt sich gut lesen.

Buchnutzen: Weniger eine Alternative zur einschlägigen Literatur, aber eine wertvolle Korrektur und Ergänzung.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.



Sichart, Silke / Preußig, Jörg

Agil führen

Neue Methoden für moderne Führungskräfte

Freiburg: Haufe 2019 – 332 Seiten, Buch (Hardcover) € 29,95 / E-Book € 25,99

Zum Buch

Silke Sichart ist Mit-Geschäftsführerin von plan a – Beratung für Organisations- und Personalentwicklung und campus B. Dr. Jörg Preußig ist ebenfalls Mit-Geschäftsführer von plan a – Beratung für Organisations- und Personalentwicklung und campus B. (www.plan-a-consulting.de und www.campus-B.com).

Die Themen (gekürzt)

Wozu agiles Führen? – Was ist agiles Führen? – Agil passt nicht immer – Die Hürden – Auf dem Weg – Agile Führungskompetenzen – Das eigene Ich – Die Mitarbeiter – Das Team



Führen und Agilität – Führungsorganisation in der Veränderung

Würzburger, Thomas

Die Agilitäts-Falle

Wie Sie in der digitalen Transformation stabil arbeiten und leben können

München: Vahlen 2019 – 142 Seiten, Print (Softcover) € 24,90 / E-Book € 21,99

– Die Organisation – Kommunizieren – Umgang mit Konflikten – Agile Herangehensweisen.

Mein Resümee

Dem Buch liegt die These zugrunde, dass angesichts der vielfältigen Veränderungen **eine neue Art der Führung** erforderlich ist. Zunächst werden die Gründe für einen Führungsstilwechsel skizziert, danach wird agiles Führen näher erläutert. Anschließend werden Hemmnisse und Probleme und deren Bewältigung aufgegriffen. Die weiteren Kapitel befassen sich im Wesentlichen mit den zu erfüllenden Anforderungen und der genauen **Ausgestaltung der agilen Führung**. Der verständliche Schreibstil, die lesefreundliche Textgestaltung – allerdings kann die gewählte Schriftgröße möglicherweise den Lesefluss beeinträchtigen –, 39 Abbildungen, Infokästen und Hervorhebungen sowie die tiefe Gliederung führen zu einer hohen Benutzerfreundlichkeit. Es wird umfangreiches Wissen – auch über die engere Themenstellung hinaus – vermittelt, jedoch werden praktische „Wirklichkeitserfahrungen“ mit der agilen Führung nicht bzw. noch nicht detailliert angeboten. Bestandteil des Buches sind zahlreiche ergänzende Online-Arbeitshilfen. Der testweise Zugriff – über einen Buchcode – verlief erfolgreich. **Buchnutzen:** Ein gehaltvolles und anregendes Buch zur agilen Führung.

Triest, Steffi / Arend, Jan

Agile Führung

Mitarbeiter und Teams erfolgreich führen

Frechen: Mitp 2019 – 260 Seiten, € 29,99 / E-Book € 24,99 / Buch + E-Book € 34,99

Zum Buch

Steffi Triest ist Geschäftsführerin der vicando in Berlin. Jan Ahrend arbeitet als selbstständiger Coach und hält als Change Manager Fachvorträge auf Konferenzen. Das Buch vermittelt aus Sicht des Autorenteam, wie agile Führung funktionieren und erfolgreich sein kann.

Die Themen

Selbstführung – Selbstorganisation – Leadership – Organisationsentwicklung und Agilität.

Mein Resümee

Dieses Buch nähert sich dem Führungsprinzip „agil“ über vier, sich ergänzende und **zusammenwirkende Betrachtungsebenen**: Selbstführung der Mitarbeiter, selbstorganisierte Teams, Wirken der Führungskräfte sowie über eine spezifische Organisation. Deutlich wird, ein Unternehmen kann nicht per Managemententscheidung „agil sein“. Vielmehr sind allerlei **Voraussetzungen und Bedingungen zu schaffen** – mit denen sich dieser Titel befasst. Das Autorenteam skizziert, was wie, und wozu zu tun ist. Dazu werden zahlreiche Übungen zum Selbsttest eingesetzt, Beispiele und Fallstudien angeboten. Viele Abbildungen und Skizzen erläutern und veranschaulichen die Ausführungen. Zitate und Aphorismen bereichern den Text. Die Darlegungen sind handlungs- und entscheidungsorientiert, dabei werden die Leser gecoach. Es wird umfangreiches Methoden- und Verhaltenswissen vermittelt. Die Probleme und Grenzen der agi-



len Führung könnten etwas deutlicher besprochen werden. Das Buch ist übersichtlich aufgebaut, tief gegliedert und lesefreundlich gestaltet.

Buchnutzen: Ein Programm zur Umsetzung der agilen Führung.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.

Digitalisierung – Megathema unserer Zeit

Specht, Philipp

Die 50 wichtigsten Themen der Digitalisierung

Künstliche Intelligenz, Blockchain, Robotik, Virtual Reality und vieles mehr verständlich erklärt; 4. Auflage

München: Redline 2019 – 381 Seiten, € 17,99

Zum Buch

Der Autor ist für ein Venture-Capital-Unternehmen in Wien und Berlin tätig, das in Start-ups mit zukunftsweisenden Geschäftsideen investiert. Der Band vermittelt einen breiten Themenüberblick zur Digitalisierung. Den Angaben zufolge ist der Titel am 16. April 2018 erschienen, jetzt (Juli 19) liegt er bereits in 3. Auflage vor.



Die Themen

Ein Blick in die Zukunft – Das 1x1 der Digitalisierung – Das Internet aus Sicht von Privatnutzern und Unternehmen – Die Schattenseiten des Netzes – Die zehn wichtigsten digitalen Technologietrends – Der Einfluss der Digitalisierung – Der Weg in eine menschenfreundliche digitale Zukunft.

Mein Resümee

In 50 Kapiteln führt der Autor durch vielfältige Aspekte der Digitalisierung. Die **Bandbreite der behandelten Themen** kennzeichnet diese Veröffentlichung. Die **technologischen Elemente**, etwa Programmieren oder Netzwerke, werden neben den Technologietrends, u. a. Blockchain oder Robotik, kompakt dargestellt. Die Ausgestaltung des Internets, etwa Monetarisierungsmodelle im Internet, ergänzt die technische Perspektive. Die **Auswirkungen** und auch mögliche Probleme der Digitalisierung werden in weiteren Kapiteln aufgegriffen, z. B. Darknet oder Schadsoftware. Diese Betrachtungen werden ausgeweitet durch einen genaueren Blick auf die Einwirkungen der Digitalisierung auf verschiedene Lebensbereiche, etwa auf Industrie 4.0 oder auf den Arbeitsmarkt. Als Zusammenfassung dienen die **Digitale Ethik und die verfügbaren Handlungsoptionen**. Die Ausführungen beruhen auf einer sorgfältigen Recherche, wie 396 Anmerkungen zeigen. Der Autor schreibt kenntnisreich und engagiert und vor allem differenziert und abgewogen im Spannungsverhältnis Potenziale, Chancen und Risiken. Der Text ist gut zu lesen, die Lese-freundlichkeit (Abbildungen usw.) bewegt sich im mittleren Bereich. **Buchnutzen:** Der Band vermittelt breites Grundwissen und hilft, ein fundiertes Grundlagenverständnis der Digitalisierung zu gewinnen.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.

Über den Tellerrand

Hawlitzeck, Jörg

Das Zukunfts-Mindset

Neun Strategien, um auch morgen noch im Spiel zu sein

Wiesbaden: Springer 2018 – 253 Seiten, Buch mit festem Einband + E-Book € 24,99 / E-Book € 19,99

Themen dieser Veröffentlichung sind **zukunftsgerichtete Einstellungen und Denkweisen**. Die Prüffrage, die den Ausführungen zugrunde liegt, ist: Welche Fähigkeiten, aber auch welche innere Haltung verlangt die Zukunft von uns. Folgende **neun Strategien** entwickelt und beschreibt der Autor: 1. Der Mut, sich zu entwickeln. 2. Der Wahrnehmung misstrauen. 3. Die Emotionen klug nutzen. 4. Denn Willen stärken. 5. Den Geist zähmen. 6. Die Veränderung akzeptieren. 7. Das Gegenüber respektieren. 8. Sinn stiften. 9. Den Rahmen sprengen. Das Zukunfts-Mindset, eine thesenartige Zusammenfassung, beschließt die Arbeit. Die Veröffentlichung beruht auf sorgfältigen Recherchen, u. a. auf zahlreichen Interviews und einer Literaturanalyse. Der Autor vermittelt vielfältige Erkenntnisse, und, vor allem Impulse, sich der Zukunft proaktiv und zuversichtlich zu stellen. Ein Buch der Inspiration, spannend zu lesen. Aber auch ein Buch, das auffordernd und auch anstrengend sein kann, weil es die Entwicklung der Persönlichkeit, die Investition in die Persönlichkeit zum Ziel hat. Kein Buch der Floskeln, sondern mit Faktenwissen und natürlich auch mit der persönlichen Sichtweise des Autors. **Buchnutzen:** Anregender Titel, der die persönlichen Eigenschaften eines Menschen zukunftsbezogen beeinflussen möchte. **Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.**



sensvermittlung, worauf es ankommt, sowie als Arbeits- und Übungsbuch zur Erarbeitung und Gestaltung des eigenen Bewerbungsprozesses, wozu Beispiele, Checklisten, Fragen und Übungen und auch Infokästen (z. B. Vorsicht Falle) dienen. Zum Leistungsumfang gehören umfangreiche Online-Zusatzmaterialien (Checklisten, Übungen, Tests mit Lösungen, Musterlebensläufe und -anschreiben). Der Zugang erfolgt nach Angaben im Buch. Der testweise Aufruf verlief erfolgreich. Der Band ist übersichtlich und lesefreundlich gestaltet. Ein detailliertes Inhaltsverzeichnis und das umfangreiche Stichwortverzeichnis erleichtern den Zugriff.

Wichtige Neuauflagen

Kark, Andreas: **Compliance-Risikomanagement:** Gefährdungslagen erkennen und steuern. 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. München: C-H. Beck 2019 – 280 Seiten, € 69,-.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.

Betz, Stefan (Hrsg.): **Industrielles Controlling:** Planung, Steuerung und Kontrolle von Beschaffung, Produktion und Logistik. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Hamburg: Dr. Kovac 2018 – 360 Seiten, € 99,80 / E-Book.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.

Krause, Hans-Ulrich: **Ganzheitliches Reporting mit Kennzahlen im Zeitalter der digitalen Vernetzung:** Ein fallstudienbegleiteter Ansatz zur Nachhaltigkeits-Implementierung. 2., überarbeitete, aktualisierte und ergänzte Auflage. Berlin: De Gruyter 2019 – 607 Seiten, € 34,95.

Der Verlag bietet in seiner Buchpräsentation eine Leseprobe.

Püttjer, Christian / Schnierda, Uwe

Das große Bewerbungshandbuch

11., überarbeite und aktualisierte Auflage

Frankfurt: Campus 2019 – 572 Seiten, € 22,95 / E-Book € 19,99

Das vorliegende Bewerbungshandbuch befasst sich systematisch mit den Themen, die sich im Rahmen des Bewerbungsprozesses stellen können: Vorbereitung der Bewerbung, Bewerbungsunterlagen, Initiativbewerbungen, Online-Bewerbungen, Bewertungsmuster, Vorstellungsgespräch, Assessment-Center, Einstellungstest, Probezeit, Arbeitszeugnisse. Der Titel erweist sich als Lehrbuch im Sinne einer gezielten Wis-



Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihr Interesse am Literaturforum. Herzliche Grüße, Ihnen eine gute Zeit und alles Gute für Sie und Ihre Arbeit.

Mha Bi

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel
E-Mail: alfred.biel@gmx.de

RMA Risk Management & Rating Association e. V. – gemeinsam neue Wege gehen



Ralf Kimpel

Sehr geehrte Risikomanager und Ratinganalysten,

es ist vollbracht, Risikomanager und Ratinganalysten gehen ab nun im neuen Verbund der **RMA Risk Management & Rating Association e.V.** gemeinsam neue Wege. Auf den Mitgliederversammlungen der Risk Management Association (RMA) e.V. und des Bundesverbandes der Ratinganalysten (BdRA) e.V. wurden am 21. Oktober 2019 in Berlin die Beschlüsse zur Verschmelzung gefasst.

Die Chancen der Verschmelzung werden insbesondere in den Potenzialen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit, in der strategischen Ausrichtung und der Umsetzung der operativen Aufgaben gesehen. Die größere Mitgliederzahl führt zu mehr Bedeutung, Wahrnehmung und Sichtbarkeit. Die Zusammenführung der Mitglieder und auch der Kooperationspartner der beiden Verbände sind weitere Synergieeffekte, die zu einer fachlichen, inhaltlichen und thematischen Erweiterung von „Risikomanagement und Rating“ beitragen werden. Auch die Vernetzung der Mitglieder und Kooperationspartner untereinander wird einen positiven Einfluss auf die zukunftsorientierte Ausrichtung und Gestaltung der Themen rund um „Risikomanagement und Rating“ mit sich bringen.

Die Synergieeffekte auf fachlicher Ebene werden sich insbesondere, aber nicht nur durch die



Prof. Dr. Wolfgang Biegert

Bildung des neuen Arbeitskreises „Rating und Risikomanagement“ ergeben. Die erste Arbeitskreissitzung findet am 21. Januar 2020 in München statt. Ein weiterer Know-how-Zufluss stellt sich auch durch die Zusammenführung der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der beiden Organisationen ein. Neben den bisherigen Angeboten werden von besonderem Interesse für die Mitglieder auch die neuen digitalen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sein, die u. a. durch die „Risk Management & Rating Academy“ in Kooperation mit der SRH Fernhochschule – The Mobile University angeboten werden.

An dieser Stelle bedankt sich das Präsidium und die Geschäftsführung des Bundesverbandes der Ratinganalysten (BdRA) e.V. für das Vertrauen der BdRA-Mitglieder und die einstimmige Beschlussfassung zur Verschmelzung sowie für die langjährige und erfolgreiche Zusammenarbeit in Regionalkonferenzen und Arbeitskreisen. Die bisherigen Aktivitäten im Sinne der Qualifizierungsmaßnahmen Veranstaltungen und die Informationsüberlassung zu Themen „rund um Rating“ werden im neuen Verbund der RMA Risk Management & Rating Association e.V. erfolgreich weitergeführt. Der neue Verbund freut sich auf eine rege Teilnahme aller Mitglieder.

Was geschah noch?

Im August 2019 erschien mit einem weiteren Band „**Managemententscheidungen unter**

Risiko“ in der RMA-Schriftenreihe ein richtungsweisendes Werk, in dem die Sorgfaltspflichten zur Haftungsvermeidung von Führungskräften und Organen und die Wechselwirkungen der Business Judgement Rule gemäß § 93 AktG mit dem Risikofrüherkennungssystem nach § 91 Abs. 2 AktG praxisorientiert erläutert und Lösungsansätze zur angemessenen Entscheidungsvorbereitung unterbreitet werden.

Mit unserem **Risk Management Congress** haben wir am 21./22.10.2019 mit knapp 180 Teilnehmern erneut aktuelle 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.

In 2019 haben wir wieder gemeinsam mit der Universität Würzburg neun Risikomanager zum **Enterprise Risk Manager^{univ}** weitergebildet.

Und schließlich bauten wir das Informationsangebot für unsere Mitglieder mit dem **RMA News/Blog, der RMA Mediathek und dem RMA Marketplace** aus, auf dem sich Dienstleister rund um die Themen Risikomanagement, Corporate Governance, Compliance oder Versicherungsmanagement und Nachfrager treffen können. >>

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

Editorial

>> Was steht nun konkret auf der Agenda für 2020:

1. Integration des BdRA in den neuen Verbund
2. Das Qualifizierungsprogramm mit der Universität Würzburg zum Enterprise Risk Manager^{univ} startet im April 2020 wieder. Anmeldungen sind noch möglich!
3. Gemeinsam mit der SRH Fernhochschule – The Mobile University werden digitale Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Risikomanager und Ratinganalysten angeboten.

4. Der nächste Risk Management Congress findet am 9./10. November 2020 in München (Freising) statt. Wir freuen uns auf Ihre Themenvorschläge und Teilnahme.

5. Unser nächster Band in der RMA-Schriftenreihe zum Risikomanagement „Risikoquantifizierung“ wird erscheinen. //

Gestalten Sie mit uns gemeinsam die Zukunft der Risikomanager und der Ratinganalysten.

Wir freuen uns auf Ihre Beiträge.

Ralf Kimpel und Prof. Dr. Wolfgang Biegert

TOPEVENT

21. Januar 2020

1. Sitzung des neuen Arbeitskreises „Rating und Risikomanagement“ in München

3. März 2020

Münchener Risikomanager-Stammtisch

22. April 2020

Start des nächsten Fortbildungsprogramms Enterprise Risk Manager (Univ.)

RMAintern

„Nachsitzen“ in Berlin: Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“ wieder am Tag nach dem Risk Management Congress aktiv

Am Tag nach dem Risk Management Congress, am 23.10., tagte der AK „Risikoquantifizierung“ bei der Firma HiSolutions in Berlin. Björn Schmelter, Senior Manager bei HiSolutions, hatte den Arbeitskreis in die Räumlichkeiten der Firma eingeladen.

Der Sitzungstag war gefüllt durch 3 spannende Vorträge mit zahlreichen Diskussionen und einem regen Austausch zwischen den 20 Teilnehmern. Eröffnet wurde die Sitzung nach den einleitenden Worten von AK-Leiter Stefan Wilke und Vorstandsbetreuer Jan Offerhaus durch

einen Vortrag von Hr. Schmelter zur Thematik des Information Security Risk Managements und der damit verbundenen Herausforderungen bei der Risikoquantifizierung. Insbesondere die These, dass Information Security Risks kaum quantifizierbar sind, wurde kontrovers diskutiert. Hr. Christoph Pöthke von Zalando stellte im zweiten Vortrag die Weiterentwicklung des Risikomanagement-Systems in seiner Firma mit besonderem Augenmerk auf die Risikoquantifizierung vor. Hierbei wurde darauf aufmerksam gemacht, dass die Einführung von umfassenden quantitativen Methoden im

Risikomanagement von Unternehmen meist nur sukzessive und im Rahmen vieler Einführungsmaßnahmen erfolgen kann, wenn sie erfolgreich sein soll. Nach der Mittagspause wurden durch Hr. Dr. Uwe Wehrspohn vielfältige theoretische Fragen bezüglich quantitativer Methoden erläutert und v.a. praktisch anhand des eigenen Simulationsprogramms zum Enterprise Risk Management zahlreiche Themenstellungen aus den vorigen Vorträgen aufgegriffen. Es konnte exemplarisch aufgezeigt werden, dass es inzwischen sehr ausgereifte quantitative Verfahren gibt, die auch komplexere Risikokonstellationen in Unternehmen adäquat abbilden können. Alle 3 Vorträge waren verbunden mit intensiven Diskussionen zwischen den Teilnehmern.

Zum Ende der Sitzung wurden noch organisatorische Fragen bezüglich der Erstellung des Leitfadens zur Risikoquantifizierung, der in 2020 im Rahmen der RMA-Schriftenreihe erscheinen wird, besprochen. //

Die nächste Sitzung des AKs ist für Frühjahr 2020 geplant. Bei Interesse an der Arbeit des AKs wenden Sie sich bitte per Mail unter ak-risikoquantifizierung@rma-e.org an die AK-Leitung.



Risk Management Congress 2019: ein Blick auf Deutschland, Europa und die Welt



Vortrag Volker Wagner, Vorstandsvorsitzender ASW Bundesverband & Vice President Security BASF Group

Am 21. und 22. Oktober 2019 haben sich Risikomanager und Entscheider zu möglichen Leitplanken eines erfolgreichen Chancen- und Risikomanagements von heute und morgen auf dem DACH-weiten Risk Management Congress der RMA in Berlin ausgetauscht.

„Es ist ein historischer Tag für die RMA, denn wir haben heute im Rahmen der Mitgliederversammlung die Verschmelzung mit dem Bundesverband der Ratinganalysten, kurz BdRA, beschlossen.“ Mit diesem positiven Ausblick eröffnete Ralf Kimpel, Vorstandsvorsitzender der RMA den 14. Risk Management Congress. Der erste Veranstaltungstag lieferte dann Ein- und Ausblicke zur europäischen Finanzpolitik, gab Einschätzungen zu Cyberrisiken und Antworten auf die Fragen: Finanzpolitik oder Finanzcrash? Wie riskant ist die Welt wirklich, wenn man die Zahlen hinter der Bilder-/Informationsut in den Medien zu Risiken analysiert?

Tag zwei stand unter dem Motto „Risikomanagement: Werkzeuge, Wege und der Mensch“. Es wurde erörtert, wie man die Komplexität von Großprojekten managen oder den Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken gestalten kann. Das vielfältige Themenspektrum reichte

anschließend von neuen Werkzeugen für den Risikomanager und praxisorientierten Ansätzen der Unternehmensbewertung über SMART Business Continuity Management und prozessorientiertes GRC bis hin zu der Frage, welchen Service Versicherungen leisten können, wenn Risiken Gestalt annehmen. Zum Abschluss wurde gezeigt, wie für einen internationalen Großkonzerns Mehrwert durch ein flexibles und chancenorientiertes Risikomanagement generiert werden kann.

Die rund 180 Teilnehmer des Risk Management Congress 2019 erhielten das große Bild im Risikomanagement aus Wissenschaft und Praxis. Auch mithilfe der vielfältigen Vorträge,



Inhalte und Impulse, einem ausgesprochenen Netzwerkgedanken und den Sponsoring-Partnern, ohne die eine solche Veranstaltung nicht umsetzbar wäre. Wir danken antares, avedos, calpana, GBTEC, Hiscox, Mazars, OneTrust, Palisade und Schleupen für ihr Engagement.

Das Risikomanagement hat in diesen Tagen unverändert Hochkonjunktur und ist ein sicherer Wegbegleiter in unruhigen Zeiten – wenn es gelebt wird. Um den 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 15. Risikomanagement-Jahreskonferenz am 9./10. November 2020 in München! //

Ausführlichere Nachberichte zu beiden Tagen finden Sie auf unserer RMA-Webseite im Newsbereich.

Patrick M. Hofmann, Geschäftsführer RMA

Münchener Risikomanagement-Stammtisch zu Besuch bei BELFOR in Neufahrn bei Freising

Das Highlight im Rahmen der Münchener Risikomanagement-Stammtische in 2019 war der Besuch am Nachmittag des 11. Oktobers bei BELFOR, einem Global Player unter den Schadensanierern.

Auf Einladung von Herrn Dominik Weckenmann von der BELFOR-Regionalniederlassung München trafen sich ab 13 Uhr in den Räumlichkeiten von BELFOR 15 Risikomanager/innen und Risikomanagement-Interessierte. Nach dem Auftakt mit einem kleinen Imbiss erläuterte Herr Martin Schachtschneider, Head of Business Development bei BELFOR Deutschland, in einem Vortrag unter der Überschrift „Riskmanagement – nur davor oder auch danach?“ das Geschäft eines Schadensanierers und wie sich für Unternehmen weitere Risiken nach einem Schadensfall reduzieren lassen. Noch interessanter für die Teilnehmer wurde im Anschluss daran der Rundgang durch die Labore und

Werkstätten von BELFOR mit einer Vielzahl von praktischen Vorführungen. Mitarbeiter von BELFOR stellten in den nächsten ca. 2,5 Stunden eine Reihe von modernen Sanierungstechniken und -verfahren wie Dokumententrocknung, Elektrosanierung und Hausratsanierung, aber auch Laborverfahren ganz praktisch vor. Auch die Teilnehmer des Stammtischs durften bei einigen Beispielen selbst aktiv werden.

War der of zielle Teil des Stammtisch-Aus ugs schon sehr gelungen, so schloss sich noch ein mindestens ebenso gelungener inof zieller Ausklang des Nachmittags und Abends an: Auf Einladung von BELFOR erfolgte im nahegelegenen Weihenstephan zunächst eine geführte Besichtigung der dortigen Bayerischen Staatsbrauerei (der ältesten Brauerei der Welt), um im Nachgang dann auch wieder in die Praxis überzugehen, sprich die Ergebnisse des Brauprozesses zu verkosten.

Unser Dank für die hervorragende Organisation und die Einladung gilt insbesondere Herrn Dominik Weckenmann von BELFOR.

Die nächsten Treffen des Münchener Risikomanagement-Stammtischs sind wieder im üblichen Stammtisch-Format, also als informelle Treffen zum Networking und zur lockeren Diskussion über Risikomanagement-Themen in einem zentral gelegenen Münchener Wirtshaus, geplant. Die kommenden Termine sind der 18. Dezember 2019 sowie der 3. März 2020, jeweils ab 19 Uhr. Weitere Informationen finden sich wie üblich auf der RMA-Website. //

Bei Interesse an einer Teilnahme bitten wir um Anmeldung per Mail bei unserer Geschäftsstelle (office@rma-e.org). Ähnliche Veranstaltungen wie diejenige bei BELFOR (Werksbesichtigungen, Ausflüge Vorträge etc.) sind für 2020 auch wieder in Planung.

Get Ready to
Manage Risks!



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Am **22. April 2020** 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



Risk Management Association e. V.

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**



Internationaler
Controller Verein

Im neuen Jahr weiterbilden und intensiver vernetzen

45. Congress der Controller ist DIE Gelegenheit

Liebe Leserinnen und Leser,

für das neue Jahr 2020 wünsche ich – auch im Namen meiner ICV-Vorstandskolleg/innen – Ihnen persönlich, Ihren Familien, Freunden und Kolleg/innen viel Erfolg! Die Feiertage sind kaum vergangen, da holt uns der Arbeitsalltag schon wieder ein und stellt unsere Pläne und Vorsätze für das neue Jahr auf den Prüfstand. Vielleicht gehören auch Sie zu jenen, die sich weiterbilden und intensiver vernetzen wollen, um die beruflichen Herausforderungen in Zeiten dramatischen Wandels zu bewältigen.

Der „Congress der Controller“ am 27./28. April in München wäre dazu eine Möglichkeit! Dieser ist mit rund 600 Teilnehmenden das Controlling-Highlight des Jahres. Er ist DIE Gelegenheit für Controller/innen und Manager/innen sich über aktuelle Trends und Leading Practice upzudaten, Erfahrungen und Meinungen auszutauschen, zu netzwerken und Freundschaften zu pflegen.

Thematisch widmen wir uns top-aktuellen Zukunftsfragen für Controlling und Management. Z.B.: Wie kann man Digitalisierung, insbesondere „Künstliche Intelligenz (KI)“, erfolgreich nutzen und welche Praxisbeispiele gibt es

dafür? Spannend und relevant ist das Thema „Future of Work“, das in einem unserer drei Themenzentren behandelt wird. Angesichts des aktuellen wirtschaftlichen Abschwungs sind auch alle Fragen zum Performance Management besonders wichtig, das im Themenzentrum „Performance Management – Unternehmen auf Sicht steuern“ behandelt wird.

Ich freue mich schon sehr auf einen spannenden Congress-Auftakt. Zuerst werde ich Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Dieter Spath, Leiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und des Instituts für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart, Präsident der acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, als Keynote-Speaker auf die Bühne bitten. Im anschließenden Live-Talk diskutieren auf dem Podium die von mir besonders hoch geschätzten Controlling-Pioniere, Dipl.-Kfm. Dr. rer.pol. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Gründer und Ehrenvorsitzender des ICV, und Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Stv. Vorsitzender des Aufsichtsrats, Horváth AG. Danach können wir uns auf den Vortrag von

Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- ICV Newcomer Award
- Jahresrückblick 2019
- Herbsttagungen erfolgreich

Top-Events

- **Bewerbungsschluss ICV Controlling Excellence Award 2020**, 31.01.2020
- **Wirtschaftszeitung-Forum Controlling**, 19.03. in Regensburg
- **Controlling Intelligence Adventure – CIA 2020**, 06./07.04. in Poznań
- **ICV Mitgliederversammlung**, 26.04. in München
- **45. Congress der Controller**, 27./28.04.2020 in München

ICV-Geschäftsstelle

Infos und Anmeldung:

Telefon +49(0)8153-88 974 20

www.icv-controlling.com > Events

Prof. Dr. Sabina Jeschke, Vorständin Digitalisierung & Technik, Deutsche Bahn AG, zum Thema „Künstliche Intelligenz – von der Science Fiction zum Treiber der 4. Industriellen Revolution“ freuen, wenngleich der Congress noch viele weitere Highlights in den Vorträgen bietet.

Informieren Sie sich bitte ausführlicher auf unserer Website, www.icv-controlling.com, über unser hochkarätiges Congress-Programm und alle organisatorischen Details. Sie können sich jetzt schon online anmelden, bis zum 16. Februar räumen wir übrigens wieder einen Frühbucherrabatt ein.

Ich würde mich sehr freuen, Sie zahlreich auf dem Congress der Controller 2020 begrüßen zu dürfen, den wir in diesem Jahr zum 45. Mal veranstalten. Ein kleines, feines, auf jeden Fall stolzes Jubiläum. – Seien Sie dabei! ■

Prof. Dr. Heimo Losbichler,
ICV-Vorstandsvorsitzender

45. Congress der Controller am 27./28. April

Der gastgebende ICV hat das Programm zu Europas führender Controlling-Tagung, dem 45. Congress der Controller, mit dem Titel „For a better Performance“ veröffentlicht.

Auch für den Jubiläums-Congress 2020 hat der Schirmherr des Controller Congresses, Dr. Richard Lutz, Vorstandsvorsitzender, Deutsche Bahn AG, Mitglied im ICV-Kuratorium, ein Grußwort verfasst. Die drei parallelen Themenzentren 2020: „Künstliche Intelligenz im

Controlling?“, Moderation: Claudia Maron, DATEV eG, Regionaldelegierte Süd ICV; „Future of Work im Controlling“, Moderation: Dipl.-Kfm. Jens Ropers, Partner, CA Akademie AG; „Performance Management – Unternehmen auf Sicht steuern“, Moderation: Dr. Thomas Biasi, Partner, CA Akademie AG. ■

Informationen & Anmeldung:
www.icv-controlling.com > Events > Congress der Controller



Ralf W.A. Lehnert auf der ICV-Mitgliederversammlung 2019.

Ralf W.A. Lehnert zum Gedenken

Ende Oktober 2019 ist Ralf W.A. Lehnert im Alter von 87 Jahren verstorben. Der ICV verliert mit ihm einen über viele Jahre höchst engagierten Wegbegleiter, der viele Ehrenämter bekleidet hat.

Zum Ende seiner beruflichen Karriere, in der der Diplom-Kaufmann Ralf W.A. Lehnert z. B. bei Unilever und zuletzt bei Brandt Zwieback-Schokoladen GmbH + Co. KG in verantwortungsvollen Positionen tätig gewesen war, trat Ralf W.A. Lehnert am 1. Juni 1992 in den ICV ein. Von Beginn arbeitete er aktiv mit. 1997 reaktivierte er gemeinsam mit Hartmut Funke den regionalen Arbeitskreis AK West II, dessen Leitung er 1998 übernahm. Mit kurzer Unterbrechung bekleidete er dieses Ehrenamt bis Oktober 2011. Im ICV, den Ralf W.A. Lehnert voller Tatendrang „vorantreiben“ wollte, war er neben dem AK West II jahrelang in der Congress Projektgruppe tätig. Wertvolle Beiträge leistete er zudem bei der Erarbeitung und Weiterentwicklung der „ICV-Arbeitskreis Spielregeln“ gemeinsam mit dem Regionaldelegierten West, Martin Herrmann. Über viele Jahre hinweg gehörte Ralf W.A. Lehnert zu den ständigen Besuchern von Regionaltagungen, wie auch der ICV-Mitgliederversammlungen und der Controller Congresses in München, zuletzt im Frühjahr 2019.

Der ICV wird Ralf W.A. Lehnert in tiefer Dankbarkeit ein ehrendes Gedenken bewahren. ■

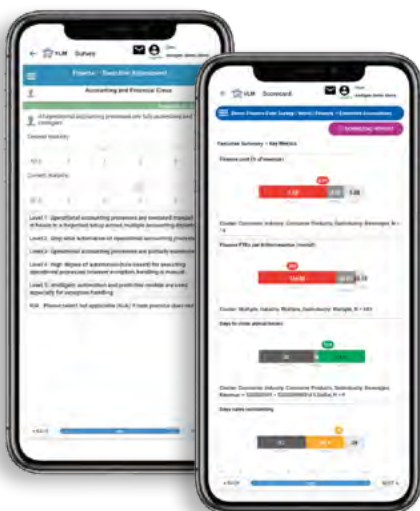


ICV Excellence Award 2020: Bewerbungsschluss am 31. Januar

Bewerben Sie sich bis zum 31. Januar um den renommierten ICV Excellence Award 2020! Die Preisverleihung findet auf Europas größter Controlling-Fachtagung, dem 45. Congress der Controller, statt. Dort präsentiert der Preisträger im Plenum seine Lösung. ■

Info unter: icv-controlling.com > Der Verein > ICV Controlling Excellence Award

Next Generation Finance Benchmarking



Wenn Sie durch Vergleich mit anderen Unternehmen den Status der Finanz- und Controllingprozesse ermitteln und Verbesserungspotenziale entdecken wollen, machen Sie mit bei der Next Generation Finance Benchmarking Kampagne von SAP und ICV! Zum Abschluss erhalten Sie eine unternehmensspezifische Scorecard, einen Bericht zum Reifegrad Ihrer Finanzprozesse, zum Stand wichtiger KPIs und zur Priorisierung von Best Practices im Verhältnis zur Vergleichsgruppe. ■

Mehr unter: www.icv-controlling.com/de/verein/digitalisierung/digital-nance.html

ICV Newcomer Award 2019 für Masterarbeit „Agile@Controlling“

Der ICV Newcomer Award 2019 ist am 16. November in Berlin verliehen worden:

Der 1. Preis ging an Daniel Braun und Jakob Merz von der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, für die Masterarbeit: „Agile@Controlling. How can Controlling Support Different Degrees of Agility in Organizations?“, betreut von Prof. Dr. Utz Schäffer; der 2. Preis an Gernot Domes von der Fachhochschule Kärnten mit der Masterarbeit: „Die Auswirkungen der Digitalisierung im Kontext von Industrie 4.0 auf die Funktionen des Controllings am Beispiel lokal produzierender Unternehmen“, betreut von Dr. Alexander Sitter; der 3. Preis an Anna Adam von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Stuttgart, mit der Bachelorarbeit: „Agiles Target Costing in der Halbleiterbranche am Beispiel der In neon Technologies AG“, betreut von Prof. Dr. Roman Stoi.

Die Jury-Vorsitzende, Prof. Dr. Nicole Jekel, Beuth Hochschule für Technik Berlin, verlieh den Award auf der Fachtagung Controlling Inspiration Berlin – CIB 2019 gemeinsam mit der Jury und mit dem Stv. ICV-Vorstandsvorsitzenden, Matthias von Daacke. In ihrer Laudation dankte sie allen beteiligten Studierenden und deren betreuenden Professor/-innen.

Zwölf Teilnehmende aus allen Ländern der DACH-Region hatten Arbeiten eingereicht. Diese deckten thematisch von klassischen Controlling-Instrumenten wie Kostenrechnung und Budgetierung über das Risikomanagement bis zu Agilität und Digitalisierung die ganze Bandbreite ab. Zudem bildeten auch die einreichenden Institutionen das gesamte Hochschulspektrum ab, was laut Prof. Jekel für eine große Akzeptanz des Nachwuchspreises spreche.

Jury-Mitglieder würdigen die Sieger

Der von Prof. Dr. Nicole Jekel geleiteten Jury gehören an: Gerhard Radinger, CA controller akademie; der langjährig ehrenamtlich im ICV engagierte Dr. Walter Schmidt aus Berlin; Christina Keindorf, Leiterin Konzerncontrolling DB Konzern (CC), in Personalunion mit weiteren Leitungsfunktionen, Ute Schröder, Controlling-Benchmark-Zirkel.



Die Gewinner/in des ICV Newcomer Awards mit Jury-Mitgliedern und ICV-Vorstandsmitglied.

Jury-Mitglied Gerhard Radinger hielt die Laudatio für die 3. Preisträgerin: Anna Adam mit der Bachelorarbeit „Agiles Target Costing in der Halbleiterbranche am Beispiel der In neon Technologies AG“. Die Arbeit sei eine gute Mischung aus Theorie und Praxis, eine Verbindung von Controlling-Klassiker (Target Costing) und modernem Thema (Agilität). Hier sei eine eigenständige und innovative Konzeption zum agilen Target Costing in der Halbleiterindustrie erarbeitet worden. Das Werk überzeuge insbesondere im Praxisteil durch die detaillierte Analyse der Situation im Unternehmen sowie durch die exemplarische Umsetzung der erarbeiteten Konzeption auf ein konkretes Chipentwicklungsprojekt, das messbare Erfolge gezeigt habe.

Die Jurorin Christina Keindorf hielt die Laudatio für den 2. Preisträger: Gernot Domes mit seiner Masterarbeit „Die Auswirkungen der Digitalisierung im Kontext von Industrie 4.0 auf die Funktionen des Controllings am Beispiel lokal produzierender Unternehmen“. Die Arbeit beantworte anhand empirischer Untersuchungen die Frage, inwieweit lokale Produktionsunternehmen auf die Veränderungen der Funktionen und Aufgabengebiete des Controllings im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung und Industrie 4.0 vorbereitet sind. Diese Problemstellung sei anhand eines bestehenden Reifegradmodells zur digitalen Transformation im Controlling, welches

der Autor eigenständig erweitert habe, um Handlungsempfehlungen erweitert worden.

Jury-Mitglied Dr. Walter Schmidt würdigte die Sieger: Eine gemeinschaftliche Arbeit von Daniel Braun und Jakob Merz, WHU – Otto Beisheim School of Management, „Agile@Controlling. How can Controlling Support Different Degrees of Agility in Organizations?“. „Die Autoren haben sich nicht nur der Mühe unterzogen, die Vielzahl sich zum Teil widersprechender Agilitäts-Definitionen zu ordnen. Sie haben es auch verstanden, die doppelte Bestimmung von Agilität – externe Erwartungen und interne Ordnungsprinzipien – in eine intuitiv verständliche Matrix zu fassen.“ Sie hätten einen Agilitäts-Rahmen geschaffen, in den die vielfältigen Aspekte der Führung von Unternehmen und Organisationen eingeordnet werden können. Darüber hinausgehend hätten sie gezeigt, dass Agilität keine „Alles oder Nichts-Aufgabe“ darstellt, sondern differenziert auf verschiedene Inhalte und Organisationsstrukturen angewandt werden kann. „Mit ihrer Matrix geben sie dem praktischen Controlling ein einfach nutzbares Instrument in die Hand.“

Der seit 2005 alljährlich verliehene, mit insg. 4.000 Euro dotierte Preis wurde auch 2019 wieder von Haufe Verlag und Haufe Akademie gesponsert.

Mehr unter: www.icv-controlling.com

Ein erfolgreiches Jahr 2019 im Rückblick



16. Januar: Gelungene Premiere: Das erste ICV-Fachkreis-Webinar gestaltet vom ICV-Fachkreis „Unternehmensbewertung“ Prof. Dr. Georg Heni und Stefanos Karagiannidis als Referenten, unterstützt von Dietmar Pascher, CA controller akademie, sowie dem ICV-Fachkreisdelegierten Christian Bramkamp und Hans-Peter Sander vom ICV-Kommunikations-team.

Januar: ICV-Vorstandstagung am 18./19. Januar, am 2. Tag gemeinsam mit ICV-Kuratorium.

Februar: Angelika Münzenmayer hat als Teamassistentin ihre Arbeit in der ICV-Geschäftsstelle aufgenommen und folgt auf Nadine Paworski.

Februar: Gunnar Helms leitet als Nachfolger von Dr. Rainer Viergege den ICV-Fachkreis „Compliance Management und Controlling“.

Februar: Stefanos Karagiannidis hat die Leitung des ICV-Fachkreises „Unternehmensbewertung“ von Prof. Dr. Georg Heni übernommen.

Februar: Prof. Dr. Dirk Schäfer leitet den neuen Schweizer ICV-Fachkreis „Die digitale CFO-Agenda – Herausforderungen und Lösungen für Schweizer Unternehmen“.

März: Das Wirtschaftszeitung-Forum Controlling in Kooperation mit dem ICV am 21. März behandelt das Thema: „Zukunft der Arbeit“. Keynote: Dr. Martin Jochen, Leiter Controlling-Bereiche Marke Audi; ICV-Referent: Dr. Rüdiger Eichin, SAP, Leiter ICV-Fachkreis „Future of Work“.

März: „Controlling der Zukunft“ ist Thema der Controlling-Beilage 2019 der „Wirtschaftszeitung“ aus dem Verlag Mittelbayerische Zeitung am 22. März, erstellt in Kooperation mit dem ICV, die zugleich die Programm-Zeitung zum Münchner „Congress der Controller“ ist.

April: ICV-Digitalisierungs-offensive mit Hauptthema 2019 „KI und Controlling“ und Themenschwerpunkten: BI Enhanced Analytics & AI enabled BI, AI for Enterprise Performance, Data Platform for AI/ Data Science startet mit ersten Webinaren.

6. April: Treffen der Leiter der regionalen ICV-Arbeitskreise aus Süddeutschland im Verlag der Mittelbayerischen Zeitung, Regensburg.



April: ICV-Fachkreis-Webinar „Kommunikations-Controlling“ am 09.04. mit dem stv. FAK-Leiter Rainer Pollmann.

Mai: Eine kostenlose App zum 44. Congress der Controller mit Informationen über Programm, Referierende, Ausstellende, Location etc. ist verfügbar.

Mai: Auf der ICV-Mitgliederversammlung 2019 am 12. Mai wird Jens Bieniek, CFO der BLG LOGISTICS GROUP AG & Co. KG, Bremen, als neues Mitglied in das ICV-Kuratorium gewählt. Er folgt als Kurator auf Hillert Onnen.

Mai: Am 12. Mai begeht der ICV-Mitgründer und -Ehrenvorsitzende, Controlling-Pionier, Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, seinen 85. Geburtstag.

Juni: In Barcelona sprechen ICV-Experten auf dem jährlich stattfindenden ACCID Congress.

Juni: Am 7. Juni ist ICV-Vorstandsmitglied Dr. Klaus Eiselmayr im russischen Kaliningrad Hauptreferent der 12. Internationalen Controlling Tagung.

Juni: Sino-German Controlling Forum „Controlling for Efficiency“ am 11.06. in Peking.

Juni: Der ICV ist Kooperationspartner des 4. Working Capital Management Symposiums am 13.06. in Düsseldorf.

Januar

Januar: Das „Operations Efizienz Radar 2019“ von Roland Berger und ICV zeigt einen großen Bedeutungszuwachs für Controlling & Finanzen.



Januar: Im Rahmen der Kooperation mit der Hochschule Ostwestfalen-Lippe wird vom AK Westfalen am FB Wirtschaftswissenschaften die „Trophy of Projects“ an zwei Teams verliehen.



Februar

Februar: Klaus Schopka ist neuer Leiter des ICV-Fachkreises „Projekt-Controlling“ in der Nachfolge von Dr. Dietmar Lange.

Februar: Prof. Dr. Wilfried Lux hat die Leitung des regionalen AK Zürich/Ostschweiz von Heike Winter übernommen.

Februar: Am 14./15. Februar arbeitet der ICV-Fachkreis „Future of Work“ in Berlin zunächst im Kult-Coworking-Space St. Oberholz, dann im AppHaus der SAP.

28. Februar: ICV-Fachkreis-Webinar „Compliance Management und Controlling – Unternehmenssteuerung mit Recht und Zahlen“ mit dem ICV-Fachkreisleiter Gunnar Helms.

März

März: Die ICV-Jury unter Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber hat für den „ICV Controlling Excellence Award 2019“ drei Kandidaten nominiert: Metro AG, Munich Re, Unitymedia GmbH.



März: Gesundheitstagung Schweiz – GTS2019 am 28. März in Zürich erweist sich als äußerst gelungener Neustart dieser Veranstaltung nach mehrjähriger Unterbrechung.

29. März: Der regionale AK Rhein-Neckar feiert sein 10-jähriges Bestehen am Ort seiner Gründung, bei der Blanco GmbH in Oberdingen.

April

April: 18. Adriatic Controlling Conference „Controlling Intelligence“ am 25./26.04. in Slowenien.

April: In der ICV-Schriftenreihe erscheint „Exzellenz im Reporting Design – Leitfaden für messbar bessere Berichte“.

17. Mai: IX. Internationaler Controlling-Kongress der Russischen Controllervereinigung in Tula mit zwei ICV-Referenten.

Mai: Auf der „10. Controlling Conference: Financial Management“ am 22. Mai in Zagreb ist der ICV-Vorstandsvorsitzende Prof. Dr. Heimo Losbichler Keynote-Speaker.

Mai: Am 27./28. Mai findet der polnische Kongress „Controlling Intelligence Adventure“ erfolgreich in Warschau statt.



Mai

Mai: Der 44. Congress der Controller mit 545 Teilnehmenden steht am 13./14. Mai unter dem Motto „Prepare for your Future“.

13. Mai: Der ICV Controlling Excellence Award 2019 geht an Unitymedia GmbH für die Lösung: „Value Steering Roadmap, Etablierung einer wertorientierten Steuerung bei Unitymedia“.

Juni

Juni: Der „Green Controlling Preis“ der Péter-Horváth-Stiftung in Kooperation mit dem ICV ist für 2019 ausgelobt mit Bewerbungsfrist bis zum 15. August.

Juni: Die „ICV International Work Group“ widmet sich 2019 einem Projekt in Spanien. Über das AK-Treffen Ende Mai beim Unternehmen TUSGSAL berichtet ein Video auf der AK-Website.

Juni: Im ICV-Fachkreis „Kommunikations-Controlling“ erarbeitet das FAK-Leitungsteam bei einem Treffen am 27./28. Juni eine neue Fachkreis-Agenda für die nächsten Jahre.

Mai: Sino-German Controlling Forum am 28. Mai in Shenyang.

Mai: Die Leitung des ICV-Fachkreises „Digitale Transformation“ übernimmt Reinoud van der Vliet von Jurate Kelyte.

Juli: Gemeinsame Umfrage von Thinking Networks AG und ICV untersucht, wie das Controlling in Bezug auf dezentrale Planung aufgestellt ist. Zum Jahresende werden die Ergebnisse veröffentlicht.



Juli: In der ICV-Schriftenreihe ist die Publikation „Controlling von Start-Ups & Start-Up-Initiativen – Leitfaden für Manager und Controller für den richtigen Umgang mit jungen Unternehmen“ erschienen.



August: In seiner Sommerbild-Aktion 2019 lädt der ICV ein, auf Urlaubsreisen Bilder mit der ICV-Stofftasche zu machen und einzusenden.

August: Jannis Friedag, Junior Executive Advisor des ICV, und Khai Tran vom ICV-Fachkreis „Start-up Controlling“ arbeiten an einem neuen Format „Young Finance Professionals“, mit der der ICV künftig diese Zielgruppe ansprechen wird.

September: Außergewöhnliches Treffen des ICV-Fachkreises „Future of Work“ im Stuttgarter Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.



September: Das ICV-Fachkreis-Webinar Projekt-Controlling leitet am 19. September Klaus Schopka, Leiter des gleichnamigen ICV-Fachkreises und Delegierter der GPM e.V.

September: Sino-German Controlling Forum „Controlling for Efficiency“ am 20.09.2019 in Suzhou, China.

Oktober: Die gemeinsame Next Generation Finance Benchmarking Kampagne von SAP und ICV ist gestartet.

Oktober: Der ICV ist als Partner auf dem 33. Stuttgarter Controlling & Management Forum am 10./11. Oktober präsent.

Oktober: Am 10. Oktober wird in Stuttgart der Green-Controlling-Preis 2019 der Péter Horváth Stiftung gemeinsam mit dem ICV an die VERBUND AK für das Programm „Green Finance“ verliehen.



November: Die ALPLA Werke Alwin Lehner GmbH & Co KG aus Hard in Österreich ist 200. Firmenmitglied im ICV.

November: Am 7. November ist die ICV-Fachtagung „Controlling Advantage Bonn – CAB 2019“ ein voller Erfolg.

November: Webinar des ICV-Fachkreises „Controlling & Qualität“ am 11.11. mit Frank Ahlrichs und Benedikt Sommerhoff.

November: ICV-Vorstand und Kuratorium beraten auf gemeinsamer Sitzung am 15.11. strategische Fragen.

November: Die 7. Internationale Controlling Conference Croatia – ICCO 2019 ist am 15.11. in Zagreb ein großartiger Erfolg; mit den ICV-Kuratoren Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Detlev R. Zillmer als Referenten.

Dezember: Als erster polnischer Fachkreis ist „Controlling in Familienunternehmen“ unter Leitung von Jakub Tomaszewski gestartet.

Dezember: Am 5.12. stellen SAP und ICV in einem gemeinsamen Webinar die Next Generation Finance Benchmarking Kampagne detailliert vor.

Dezember: Am 13.12. wird in Moskau unter Beteiligung des ICV das 90-jährige Bestehen der BWL-Fakultät der Staatl. Technischen Baumann Universität gewürdigt.

Juli

August

September

Oktober

November

Dezember

Juli: Am 25. Juli gehört der ICV zu den über 200 Gästen des „Afrikaforums Bayern“ in München.



Juli: Der ICV ruft zur Teilnahme am International Observatory of Performance Manager auf, der in 40 Ländern weltweit stattfindet.



Juli: Am 31. Juli tagt der gemeinsame Arbeitskreis von ICV und Dt.-Russ. AHK bei der Firma CLAAS im südrussischen Krasnodar.



September: Erfolgreiche Internationale Controller Gesundheitstagung/Forum Gesundheitswesen Österreich, organisiert vom ICV-Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Österreich, am 25./26.09. in Wien.



September: Erfolgreiche Digitalisierungsprojekte stehen auf der Controller Tagung Schweiz – CTS 2019 am 25. September in Rotkreuz im Mittelpunkt.

September: „Controlling norddeutsch – gut getrimmt in die Zukunft“ ist das Motto der erfolgreichen ICV-Fachtagung am 27./28. September in Hamburg.

September: Das Controller Magazin Special „Controlling International“ 2019 erscheint mit Beiträgen aus der Controlling-Welt; von Polen über den Balkan bis China und Südafrika sowie aus den ICV-Fachkreisen.

Oktober: Zum Thema „Weiterbildung im Controlling“ steht Vorstandsmitglied Siegfried Gänßlen FINANCE-TV am 16. Oktober Rede und Antwort.



Oktober: Die ICV-Ideenwerkstatt hat ein neues Schwerpunktthema: „Controlling in Krisenzeiten“. In ihrem Newsletter „Ideenwerkstatt Quarterly“ stellt sie es vor.

Oktober: Als Leiter von Redaktion und Fachbeirat des ICV-ControllingWiki folgt ICV-Vorstandsmitglied Karl-Heinz Steinke auf Guido Kleinhietpaß.

Oktober: Neuer Leiter des AK Poznan wird Maciej Czosnowski.

November: Die ICV-Fachtagung „Controlling Inspiration Berlin – CIB 2019“ verläuft am 16.11. erfolgreich.

30. November: Führungskräfte aus 10 Ländern beraten auf der ICV Management Conference strategische Fragen.



Dezember: Annegret Glöckner, Jrd Executive Advisor des ICV. Sie unterstützt die Zusammenarbeit mit den Firmenmitgliedern.

Dezember: Martin Herrmann beendet sein Ehrenamt als ICV-Regionaldelegierter West. Ab 1.1.2020 folgt ihm Martin Schulte.

November: Verleihung ICV Newcomer Award auf der CIB 2019: 1. Preis: Daniel Braun und Jakob Merz, WHU – Otto Beisheim School of Management; 2. Preis: Gernot Domes, FH Kärnten; 3. Preis: Anna Adam, Duale Hochschule Baden-Württemberg.



Jubiläum mit Rekordbeteiligung in Wien

**Die Internationale Controller Gesundheits-
tagung/Forum Gesundheitswesen Öster-
reich 2019 am 25./26.09. in Wien, orga-
nisiert vom ICV-Branchenarbeitskreis
Gesundheitswesen Österreich, war ein
großer Erfolg. Der Branchen-AK- und
Tagungsleiter Mag. DDr. Dietmar Ranftler,
berichtet:**

Wieder startete die Konferenz mit einem vor-
abendlichen Warm-up an der Alten Donau, wo
sich einige Referenten, Arbeitskreismitglieder
und das Organisationsteam kennenlernen und
austauschen konnten.

Die Tagung fand heuer erstmalig im kürzlich
eröffneten Krankenhaus Wien-Nord bzw. Kli-
nik Floridsdorf statt. Moderation: Arbeits-
kreisleiter DDr. Dietmar Ranftler, KABEG, und
Mag. Michael Schwob, Donauspital SMZ-Ost.

Zu Beginn eine Podiumsdiskussion mit KAV-
Vorstandsmitglied DI Herwig Wetzlinger, P
egedirektorin Barbara Klemensich von der Vin-
zenzgruppe, Dr. Christian Horak, Contrast EY
Management Consulting, Prof. (FH) Dr. Klaus
Wettl von der FH Kärnten. Sie skizzierten
Aspekte eines Controlling 4.0, formulierten
gegenwärtige und zukünftige Erwartungen an
Controller und Controlling und diskutierten
diese auch mit dem Auditorium.

Danach wurden von Direktor Werner Steinböck
die neuen Krankenhausstrukturen, einige ökonomische
und technische Aspekte dargestellt sowie
der Werdegang der Besiedelung skizziert. Der-
artige Veränderungen bedeuten eine gewaltige
Herausforderung für Management und Mitarbeiter.

Als sehr interessant und innovativ stellte sich der
Vortrag von Lars Anwand und Gerald Reinisch
über das Controlling im Städtischen Klinikum
Braunschweig heraus, verbunden mit einem
Live-Einstieg in das System von KIMIS. Schließlich
referierte Wolfgang Müller, einst Pionier und
KIS-Entwickler, später Krankenhaus-Geschäfts-
führer, nun Consultant (WEB@RCHIV), sehr lust-
voll über Lean Management im Gesundheits-
wesen, mitunter humorvoll und auf Basis eigener
Patientenerfahrungen über nicht ganz so gut
gelungene Abläufe im Krankenhaus.

Während parallel Führungen stattfanden, refe-
rierte Dr. Christian Claus Schiller, MBA vom
Ordensklinikum Linz, über die Herausforderun-
gen von LKF & Controlling und berichtete mitun-
ter auch sehr humorig von einigen Absurditäten
des LKF. Danach legte Ulrike Pailer, Leiterin
Medizinisches Controlling im KAV, Vorstellungen
von einem Outcome-orientierten Controlling dar,
wobei eine solche Ausprägung im Gegensatz
zum klassischen Controlling wohl erst in den Kin-
derschuhen steckt.

Prof. (FH) Dr. Albert Mayr, ICV-Regionaldele-
gierter Österreich, benannte in einem Grußwort
Aufgaben und Ziele des ICV und dankte dem
Branchen-AK-Leiter mit dem Organisations-
team, aber auch dem seinerzeitigen Gründer Dr.
Martin Reich vom AKH Wien für das Ausrichten
der Konferenz.

Viktoria Hörtnagel von den Tirol-Kliniken berich-
tete danach einige Erfahrungen aus ihrer Tätig-
keit als DGKS in England, Deutschland, Öster-
reich, aber auch Polen und Spanien und stellte
einige Vergleiche wie bspw. Ausbildung, Gehalt,
Selbständigkeit und Arbeitsprofile an. Dabei
zeigte sich, dass trotz positiver Erfahrungen im
Ausland letztlich die Arbeitsbedingungen in
Österreich doch sehr zu schätzen sind. Im
abschließenden Vortrag informierte Dr. Gerhard
Fülöp, Gesundheit Österreich GmbH, detailliert
über die Planungsaktivitäten für die Struktur-
pläne Gesundheit auf österreichischer und regi-
onaler Ebene (ÖSG, RSG). Insgesamt könnten
uns andere Länder ob dieser qualitativ sehr
hochstehenden Gesundheitsplanung beneiden.

Insgesamt kann die Veranstaltung als sehr
gelingen bezeichnet werden und hat auch mit
über 200 Teilnehmern einen neuen Rekord
erreicht. Daher ein großes Dankeschön an alle,
welche zum Gelingen beigetragen haben.

Schon jetzt freuen wir uns auf die nächstjährige
Veranstaltung, welche mit Donnerstag, den 24.
September 2020, datiert wurde. ■

ICV-Vorstand berät strategische Themen



Die neunte ICV-Vorstandssitzung des Jahres
2019 – davon waren zwei Präsenztreffen und
sieben Telefonkonferenzen – hat am 15.
November, in Berlin stattgefunden. Im Mittel-
punkt standen Fragen der strategischen Wei-
terentwicklung des ICV.

Am Nachmittag wurden die Diskussionen ge-
meinsam mit Mitgliedern des ICV-Kuratoriums
– Prof. Dr. Jürgen Weber (Vors.), Pauline Sei-
dermann, Jens Bieniek, Dr. Jörg Engelbergs,
Dr. Klaus Schubert – geführt. ■

ICV-Vorstandssitzung (v.l.n.r.): Malgorzata Podskarbi,
Karl-Heinz Steinke, Matthias von Daacke, Prof. Dr. Heimo
Losbichler, Siegfried Gänßlen, Dr. Klaus Einselmayer,
Carmen Zillmer.

Treffen der Arbeitskreisleiter Region West



Im Anschluss an die ICV-Regionaltagung „Controlling Advantage Bonn – CAB 2019“ trafen sich am 8. November die Arbeitskreisleiter der Region West. Sie berieten u.a. die CAB sowie weitere Vorhaben. (Bild v.l.n.r.: Jörg Kaszubowski, stv. AKL Rhein-Main; Martin Schulte, AKL West III – Rheinland, ab 1.1.2020: Delegierter der Region West; Martin Herrmann; Regionaldelegierter West; Alexander Großhäuser, AKL West I - Rhein-Ruhr; Hartmut Ibershoff, stv. AKL West I - Rhein-Ruhr, Projektleiter CAB; Karl-Heinz Steinke, ICV-Vorstandsmitglied; Dr. Georg Schneider, AKL Moskau und Mitglied im AK West III -Rheinland; Ulrich Dorprigter, AKL Energie + Wasser; Thomas Meyer, AKL Westfalen. Nicht auf dem Bild: Bodo Gerlach, AKL West III; Thorsten Balzer, AKL Rhein-Main; Frank Ahlrichs, AKL Controlling & Qualität; Gerald Stuer, stv AKL Energie + Wasser.) ■

ICV als Gold-Partner

Am 6. November fand der 4. Management & Controlling Kongress an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe e.V. statt. Der ICV kooperiert mit der TH und ist Gold-Partner des Kongresses.

Der ICV war durch den Kuratoriumsvorsitzenden Prof. Jürgen Weber als Vortragenden sowie den Arbeitskreisleiter Westfalen, Thomas Meyer, mit einem Info-Stand vertreten. Aus renommierten Firmen berichteten die CFO, CMO oder Leiter Controlling von ihren Erfahrungen mit der Einführung und Umsetzung der Digitalen Roadmap. Praktische Beispiele verdeutlichten die Herausforderungen und die individuellen Lösungsansätze, denen sich nicht nur Großunternehmen stellen müssen, sondern und gerade die mittelständische Wirtschaft.

Diese Herausforderungen der Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsweise und das Berufsbild des Controllers wurde durch Prof. Weber vertieft. Eine Podiumsdiskussion aller Referenten konnte spezielle Aspekte herausarbeiten und rundete das Bild ab. Wie sagte doch ein Teilnehmer: „Machen ist wie wollen. Nur krasser.“

Aus der Region Ostwestfalen/Lippe haben einige Controller zum Arbeitskreis Westfalen gefunden. So konnten wir uns schon im Hause Stiebel Eltron, Holzminden oder Melitta, Minden treffen. Die nächste AK-Sitzung findet am 26./27.03.2020 im Simonswerk, Rheda-Wiedenbrück zum Thema Management Reporting – Visualisierung, Cloud statt. Weitere Interessenten werden gerne aufgenommen! ■

Info: Thomas Meyer



Erfolgreiche ICV-Regionaltagungen 2019 in Bonn, Berlin und Steyr



Die ICV-Herbsttagungen Controlling Advantage Bonn – CAB 2019 am 7. November (Bild links), Controlling Inspiration Berlin – CIB 2019 am 16. November (rechts oben) und Controlling Insights Steyr – CIS 2019 am 22. November (rechts unten) sind erfolgreich verlaufen. In unserer nächsten Ausgabe berichten wir ausführlich. ■

Die 200. ICV-Firmenmitgliedschaft ist erreicht: Herzlich willkommen, ALPLA!

Die magische Marke ist geknackt: Das österreichische Unternehmen ALPLA ist das 200. Firmenmitglied. Damit hat die Zahl der Firmenmitgliedschaften im ICV einen Höchststand erreicht. Wir haben uns mit Dipl. BW (FH) Alfred Langer, Head of Corporate Controlling, über die Motivation, die Mitgliedschaft abzuschließen und welche Erwartungen sein Controlling-Team damit verbindet, unterhalten.

Woher kennen Sie den ICV?

Langer: Am 24. Mai 2019 letzten Jahres hatte der ICV-Arbeitskreis Bodensee-Allgäu sein Arbeitskreis-Treffen bei uns. Dessen Leiter Prof. Dr. Sven Henning ist der Professor einer meiner Mitarbeiterinnen, die berufsbegleitend studiert hat. So kam der Kontakt zustande. Harald Dürr, unser Corporate Finance Director, war Gastgeber der Veranstaltung, die uns sehr gut gefallen hat. So sind wir auf den ICV aufmerksam geworden.

Was versprechen Sie sich von Ihrer Firmenmitgliedschaft im ICV?

Langer: Ich erhoffe mir neue Inputs, Sichtweisen und Information, was aktuell auf dem „Controllingmarkt“ diskutiert wird, etwa in den Bereichen Digitalisierung, Cash-Flow, Produktionscontrolling, Balanced Scorecard, eigentlich in einem breiten Spektrum. Ich möchte einfach informiert bleiben, was gerade wichtig ist. Mein Studium liegt jetzt rund 20 Jahre zurück. Im Arbeitsalltag erreichen mich neue Themen nur oberflächlich, deshalb freue ich mich auf tiefere Informationen, etwa in Form der ICV-Fachliteratur. Ich lese gerne auf Reisen, etwa im Flugzeug, wo ich die Zeit und die Muße dazu habe. Erst unlängst habe ich von Prof. Dr. Henning „Managementorientiertes Controlling“ gelesen. Fachliteratur wie diese, mit maximal 100 Seiten, die ein Thema schnell und präzise auf den Punkt bringt, das erhoffe ich mir vom ICV. Darüber hinaus freue ich mich auch auf den Austausch mit Fachkollegen bei ICV-Veranstaltungen.

Gibt es Schwerpunkte im Controlling, die für Sie aktuell besonders relevant sind?



ALPLA

Die ALPLA Werke Alwin Lehner GmbH & Co KG aus Hard, Österreich, sind nach eigenen Angaben weltweit führend in Entwicklung und Herstellung von Verpackungslösungen aus Kunststoff. Produziert werden Verpackungssysteme, Flaschen, Verschlüsse und Spritzgussteile. Gegründet wurde ALPLA vor mehr als 60 Jahren von den Brüdern Helmuth und Alwin Lehner. Heute werden 20.800 Menschen in 178 Niederlassungen in 46 Ländern auf vier Kontinenten beschäftigt.

ALPLA verweist auf 25 Jahre Erfahrung im Recycling, 72 Inhouse-Werke und damit reduzierte Transportwege, 60.000 Tonnen Jahreskapazität für rPET in vier Recyclingwerken und die Einsparung von 2.300 Tonnen CO₂ durch Photovoltaik. Im Nachhaltigkeitsreport werden Nachhaltigkeitsziele formuliert und deren Erreichungsgrad öffentlich kommuniziert.

Langer: Mein Team mit fünf Mitarbeitern ist für das Corporate Controlling verantwortlich. Insofern sind die Bereiche Personalcontrolling, Investitionscontrolling und Finanzcontrolling für uns wichtig mit allem, was dazu gehört, also Budgetierung, Forecasting, Budgetvergleich, aber auch Kreditmanagement. Wir werden aber natürlich auch unsere Kollegen in den anderen Bereichen bei ALPLA mit den Informationen, die wir vom ICV erhalten, auf dem Laufenden halten. Generell ist es so, dass wir uns auf neue Ansichten freuen, wie man überall dort, wo Geld fließt, etwas anders oder besser machen kann.

Werden Sie sich in einem ICV-Arbeitskreis engagieren?

Langer: Wir werden auf alle Fälle versuchen, uns aktiv im Arbeitskreis Bodensee-Allgäu zu beteiligen. Dort sind ja interessante Unternehmen vertreten, mit denen sich generell der Austausch lohnt. Wenn möglich, werden wir immer mindestens einen Kollegen aus unserem Team bei den Treffen dabei haben, wenn es zeitlich machbar ist. Abhängig von den Themen kann ich mir aber auch vorstellen, dass auch mal ein Kollege aus einem anderen Fachbereich teilnimmt, etwa aus der Logistik – oder dass einfach, etwa beim Thema „Treasury“, vielleicht auch mal der Chef persönlich vorbeikommt. Natürlich wollen wir nach Absprache im Arbeitskreis auch aktiv Beiträge leisten – je nachdem, welches Thema ansteht und wer von uns Zeit dafür hat.

Tangiert die Nachhaltigkeitserklärung von ALPLA auch Ihren Bereich Controlling?

Langer: Natürlich, denn auch wir sind darauf bedacht, den CO₂-Ausstoß zu senken und auf die Umwelt zu achten. Es ist immer sehr schwer darzustellen, dass Plastik ein sehr guter, weil wiederverwertbarer Rohstoff ist, wenn – und das ist wichtig – er richtig entsorgt wird. Wir als Global Player im Bereich Plastikverpackungen sind sehr darauf bedacht, alles, was wir in den Kreislauf einbringen, auch wieder zurück zu bekommen, denn nur so kann der Kreislauf funktionieren. Der Plastikmüll in den Weltmeeren zeigt, wie es nicht sein darf, nämlich dass es Länder gibt, die kein funktionierendes Müll-

system haben. Das gilt es zu prüfen und zu ändern. Deutschland und auch Österreich sind hier mit den Sammel- und Rückgabesystemen sehr fortschrittlich, zumal auf Plastik auch Pfand erhoben und erstattet wird, was die Aufrechterhaltung des Kreislaufs zusätzlich stützt.

Schließen sich Nachhaltigkeit und Kosten effizienz im Bereich Plastik nicht aus?

Langer: Nein, überhaupt nicht, im Gegenteil. Der Fokus bei ALPLA liegt auf dem Ausbau des Recyclings und der damit verbundenen nachhaltigen Sicherung der Rohstoffe und damit der Verpackungsproduktion. Dies kann sich sehr wohl positiv auf die Kosten auswirken.

Die rasante Entwicklung von ALPLA ist aus Sicht des Head of Corporate Controllings ...

Langer: ... eine unglaubliche Erfolgsgeschichte für ein Familienunternehmen! Natürlich ist das damit verbundene Wachstum eine Herausforderung, aber nicht nur für das Controlling, sondern für jede Abteilung und für jeden Mitarbeiter. Immer wieder müssen neue Werke, neue Mentalitäten, neue Charaktere integriert werden. Neue Technologien sorgen dafür, dass wir die Strukturen immer wieder neu ausrichten müssen. Es ist eine ständige Herausforderung – aber eine sehr interessante! ■

Daten und Fakten zur ICV-Firmenmitgliedschaft

- Sie wird **seit 2008** angeboten.
- Das **erste und gleichzeitig langjährigste Firmenmitglied** ist die PricewaterhouseCoopers GmbH, Frankfurt am Main (seit 19. Juni 2009).
- Die von der ICV-Geschäftsstelle **am weitesten entfernten** Firmenmitglieder sind in Gdansk, Polen: Energa-Operator S.A. (seit 1.1.2019), Lotos Kolej Sp.z.o.o. (seit 1.1.2019) und GPEC System Sp.z.o.o. (seit 27.2.2019)

Mitarbeiter aus Firmenmitgliedschaften

mit Funktionen im ICV-Vorstand

- FH OÖ Studienbetriebs GmbH: **Prof. Dr. Heimo Losbichler**, ICV-Vorstandsvorsitzender
- Blanco GmbH & Co.KG: **Matthias von Daacke**, stellvertretender ICV-Vorstandsvorsitzender
- VW Poznan: **Malgorzata Podskarbi**, ICV-Vorstandsmitglied

mit Funktionen im ICV-Kuratorium

- WHU Otto Beisheim School of Management: **Prof. Dr. Jürgen Weber** (Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, Jury-Leiter ICV Controlling Excellence Award); **Prof. Dr. Utz Schäffer**
- BLG Logistics: **Dipl. Wirtschafts-Ing. Jens Bienik**

- Bundesagentur für Arbeit: **Dr. Klaus Schuberth**

mit Funktionen als ICV-Delegierte

- ABC Akademia Sp.z.o.o.: **Dr. Tomasz Zielinski**, ICV-Delegierter Polen
- DATEV eG: **Claudia Maron**, langjährige Leiterin ICV-Arbeitskreis Franken, jetzt ICV-Delegierte Deutschland Süd
- FH OÖ Studienbetriebs GmbH: **Prof. Dr. Albert Mayr**, ICV-Delegierter Österreich

mit Funktionen als Arbeits-/Fachkreisleiter

- Amica S.A.: **Maciej Czosnowski**, Arbeitskreis Poznan
- Detect Value AG: **Dr. Jörg Thienemann**, Arbeitskreis Rhein-Neckar
- FH OÖ Studienbetriebs GmbH: **Prof. Dr. Albert Mayr**, Arbeitskreis Österreich III
- Hansgrohe SE: **Udo Kraus**, Arbeitskreis Südwest
- Hochschule Kempten: **Prof. Dr. Sven Henning**, Arbeitskreis Bodensee/Allgäu
- PricewaterhouseCoopers GmbH: **Jörg Hanken**, Fachkreis Transfer Pricing Management
- Schweizerische Bundesbahnen AG: **Kaya Yumusaklar**, Arbeitskreis Bern
- Swilar GmbH: **Dr. Georg Schneider**, Arbeitskreis Moskau

- Wirtschaftstreuhand GmbH: **Stefanos Karagiannidis**, Fachkreis Unternehmensbewertung

ICV-Firmenmitglieder profitieren von

- Erfahrungsaustausch im internationalen Netzwerk mit rund 6000 Mitgliedern
- zentraler Anlaufstelle
- kostenloser Arbeitskreisteilnahme
- 6 x jährlich kostenlos: Controller Magazin
- 6 x jährlich kostenlos: Fachmagazin Finance
- ICV-Fachliteratur kostenlos oder zum Vorzugspreis
- vier Gutscheinen des ICV-Kooperationspartners CA controller akademie im Wert von jeweils 100,00 Euro für die Teilnahme an den Seminaren „Stufe I – Controllers Best Practice“ und „Modul I – Finanzen, Controlling, Reporting“
- Werbung auf Wunsch: Logo mit Link im Web und im Rahmen von Präsentationen während ICV-Veranstaltungen

Die Kosten einer ICV-Firmenmitgliedschaft

- 875 Euro / 1.020 CHF pro Jahr

Mehr dazu unter icv-controlling.com > Verein > Mitglied werden ■

Stuttgarter Herbsttagung überzeugt mit vielen Neuerungen

Jung und abwechslungsreich präsentierte sich die CCS Controlling Competence Stuttgart am 21. November 2019. Der frische Mix aus erfahrenen Praktikern und zahlreich vertretenem Controlling-Nachwuchs sorgte für eine große Bandbreite etwa bei den zahlreichen Fragerunden.

Neu bei der CCS 2019 war neben dem früheren Beginn (10 statt bisher 12 Uhr) die Integration von Zuschauerfragen und Umfragen über eine

vom roten Fazit-Faden „Wer glaubt, es verstanden zu haben, hat es immer noch nicht kapiert“. Der Chief Technology Advisor emeritus (IBM R&D) und Professor der Friedrich-Schiller Universität Jena warf dabei auch einen Blick auf die unterschiedlichen Rollen, in denen jeder in vielerlei Hinsicht betroffen ist. Vor allem die Medizin machte Welsch als neues, großes Spielfeld der KI aus – für IT-Unternehmen auch deshalb interessant, weil sie darüber Zugriff auf wertvolle Daten erhalten können.

- Wie sieht die zukünftige Lernwelt im Unternehmen aus? Der Hansgrohe Campus (Sylke Morell, Head of Personnel Development, Hansgrohe SE)
- Future of Work & Controlling (Dr. Rüdiger Eichin, Senior Director, SAP SE)

Den unumkehrbaren Trend, dass Digitalisierung die Arbeitswelt maßgeblich verändert, fokussierte anschließend Dr. Michael Prochaska von der Andreas Stihl AG & Co.KG., aber: „Digitalisierung gibt es schon seit Jahrzehnten – es geht jetzt halt immer weiter damit“. Auch die Stihl Gruppe habe inzwischen eine Digitalisierungsstrategie erarbeitet und die Verantwortung für deren Umsetzung in der Organisation verankert. Als Vorteil der Digitalisierung für Controller sieht Prochaska, dass standardisierbare Arbeiten entfallen und damit der Weg frei wird, auf dem „der Controller tatsächlich zum Business Partner für den Vorstand wird“.



Future of Work & Controlling lautete das Thema der Worksession, die sich dem gleichnamigen Vortrag von Dr. Rüdiger Eichin (Mitte) anschloss.

Online-Plattform. Claudia Maron, Head of Governance bei der DATEV eG und ICV-Delegierte Deutschland Süd, hatte neben ihren Moderationsaufgaben dafür die Federführung vor Ort übernommen. Das sorgte für eine neue Interaktivität zwischen Referenten und Zuschauern, die durchweg gut ankam, auch beim Veranstalter selbst: „Es wurde viel mehr gefragt als sonst, das war toll“, so das Fazit der ICV-Geschäftsführerin Carmen Zillmer, Mit-Organisatorin und -Moderatorin der Stuttgarter Herbsttagung.

Rasant war dann auch gleich der Auftakt der Veranstaltung mit dem Vortrag von Prof. Dr. Martin Welsch, der in einem schier atemlosen Referat KI, Robotik, Neuromorphe und Quantencomputer ins Visier nahm, immer begleitet

Ein weiteres Novum: Nach dem Eröffnungsvortrag durften die Besucher sich entscheiden, an welchen beiden der nachfolgenden vier Themenangebote sie teilnehmen wollen. Allen Angeboten war gemeinsam, dass ein Impulsvortrag sie eröffnete und eine anschließende Mischung aus Podiumsdiskussion und Frageunde sie abschloss. Aus folgenden Themen und Impuls-Referenten konnte dabei gewählt werden:

- Künstliche Intelligenz im Human Resources Management – Wie uns KI hilft, die Arbeitswelt smarter & fairer zu machen (Michael Plentinger, CEO Greple GmbH)
- Talent kann man nicht lernen – New Work braucht Wissen und Können (Dorothee Deyhle, Vorstandsmitglied CA Akademie AG)

Der Abschlussvortrag der CCS 2019 war der Umwelt gewidmet. Dr. Rüdiger Stöhr, Mikrobiologe und Lehrer für Biotechnologie/Biologie aus Kiel berichtete über die Organisation „One Earth One Ocean“, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, Müll aus Gewässern weltweit zu entfernen. Dabei sammelt die maritime Müllabfuhr die für Menschen und Tiere lebensgefährlichen Abfälle nicht nur ein, sondern kümmert sich auch um das Recycling des Sammelguts vor Ort in verschiedenen Ländern dieser Welt. ■

Arbeitskreis-Termine

■ Arbeitskreis Vorarlberg

ICV Jahresauftakt 2020
15.01.2020, 18 bis 22:00 Uhr
TECTUM GmbH, Hohenems

■ Arbeitskreis Wien-West

ICV Wien Winterstammtisch
23.01.2020, 18 bis 21:59 Uhr
Fischerbräu, Wien



10%
Nachlass
sichern!

CONTROLLING-SEMINARE

Erweitern Sie Ihr Know-how und machen Sie sich unverzichtbar

Die Zukunft der Entscheidungsfindung

Analyse. Simulation. Planung. All-in-One.



Die #1 der Entscheidungsfindungs-Plattformen

In der heutigen Zeit gibt es viele spezialisierte Einzellösungen für Datenvisualisierung, Planung, Forecasting und Advanced Analytics. Wenn es jedoch darum geht, fundierte Entscheidungen zu treffen, dann sollten diese perfekt miteinander vernetzt sein. Sie müssten die gleichen Daten, die gleichen Metriken und die gleichen Perspektiven auf Kunden, Produkte und Märkte teilen.

Und deswegen sollten Sie Board kennenlernen!