2014 März/April I Ausgabe 2 I www.controllermagazin.de
B 12688 I 39. Jg I EUR 27,80 I ISSN 1616-0495

Zugleich Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins
und der Risk Management Association e.V.

CONTROLLER® Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Themen im Focus

Planungsfehler

Rollierende Planung

HR-Planungsrisiken

BA-Chef Weise im Interview

Smart Risk Assessment

Accounting & Controlling

Wachstumsfinanzierung

CA AKADEMIE®

Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann.

Auszug aus unserem aktuellen Seminarprogramm:

CA controller akademie®
www.controllerakademie.de

Einstieg Controller Trainingsprogramm
Stufe I
31. März bis 04. April in Feldafing
07. bis 11. April Feldafing
05. bis 09. Mai in Feldafing

Bank Controller's Ausbildungsprogramm
Grundseminar
17. bis 21. März in Bernried

Aus unserer Fachseminar-Reihe
Projekt-Management und -Controlling
24. bis 26. März in Starnberg

Investitions-Controlling
31. März bis 02. April in Feldafing

Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard
31. März bis 02. April in Bernried

CA management akademie®
www.ca-managementakademie.de

WIKO – Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte
Vertriebs- und Produktmanagement WIKO 3
01. bis 03. April in Seeheim bei Frankfurt

Finanzmanagement und Controlling WIKO 1
06. bis 08. Mai in Hohenkammer bei München

CA – Persönliche Kompetenzen (CAP)
Das Unternehmen erfolgreich gestalten
17. bis 21. März in Feldafing

Change-Management durch Controlling
07. bis 11. April in Feldafing

Konfliktmanagement
28. bis 30. April in Hamburg

CA institute for accounting & finance®
www.ca-iaf.de

Praxiswissen Accounting
IFRS für Controller
24. bis 26. März in Starnberg

Jahresabschlussanalyse
29. bis 30. April in Starnberg

Bilanzierung für Controller
07. bis 08. April in Starnberg

High Performance Accounting
Konsolidierung
12. bis 13. Mai in Starnberg

M&A-Accounting
14. bis 15. Mai in Starnberg

Unternehmensbewertung
20. bis 21. Mai in Stuttgart

Jetzt buchen oder Informationen unter: **+49(0)8153-88974-0 oder www.ca-akademie.de**

Die CA AKADEMIE bündelt 3 Akademien und Institute unter einem Dach und ist Ihr Weiterbildungspartner für alle betriebswirtschaftlichen Belange. Profitieren Sie von unserer Erfahrung und von unseren exzellenten Trainings in den Bereichen Unternehmenssteuerung, Unternehmensführung und Rechnungslegung.

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

haben Sie schon mit der Planung begonnen? Strategisch ja, operativ noch nicht? Oder planen Sie ohnehin das ganze Jahr über? In dieser Ausgabe liegt das Schwerpunktthema bei der Planung. Führt ein Weg, eine Straße immer geradeaus und sind die Fahrbedingungen wie Schnee- und Regenverhältnisse, Verkehr und eventuelle Hindernisse konstant, dann ist auch die Ankunftszeit leicht planbar. Ist der Weg aber kurvig, geprägt durch sich ständig ändernde Hindernisse, wird es schwierig vorauszusagen, wann und manchmal auch wo man ankommt. Es wird nötig sein, unterwegs die Fahrweise und die zu fahrenden Wege immer wieder anzupassen und abzugleichen – dafür steht unser Titelbild.

Die Planung ist anspruchsvoller geworden

In der letzten Ausgabe haben wir über die erhöhte Volatilität berichtet. Mit der Finanzkrise hat sich einiges verändert. Im Jahr 2009 haben viele Unternehmen das ansonsten einmal im Jahr geplante Budget mehrfach angepasst. Die schon in den Jahren zuvor propagierten Methoden von Beyond Budgeting und Better Budgeting u.ä.m. haben plötzlich eine neue Bedeutung gewonnen. Diese Jahre der Krise haben uns gezeigt, dass es durchaus möglich ist, sich unterjährig mehrmals an neue Begebenheiten anzupassen. Schnell war auch klar, dass die „guten alten Zeiten" der leichteren Vorhersagbarkeit wohl nie wieder zurückkommen werden. Wichtig ist, die Voraussetzungen zu schaffen, um Prozesse und Software zu etablieren, die einen professionellen Umgang mit diesen neuen Bedingungen ermöglichen.

Rollierende Planung, typische Planungsfehler und evidenzbasierte Entscheidungen

Klaus Bründermann berichtet ab der Seite 15 über die Herausforderungen der erfolgreichen Einführung einer IT-gestützten rollierenden Planung. Die typischen, immer wiederkehrenden Planungsfehler werden von Christian Fischbach ab der Seite 10 erläutert. Das Wissen um diese Fehler ist Grundbedingung für deren Erkennen und letztlich somit Voraussetzung für deren Vermeidung. Bei Ihrer nächsten Planung könnten Sie doch diese typischen Fehler in Ihre Planungs-Checkliste einfließen lassen. Chancen und Gefahren sind die Ursachen möglicher Planabweichungen und machen deutlich, dass man letztlich über Wahrscheinlichkeiten möglicher risikobedingter Zukunftsszenarien nachdenken muss. Prof. Werner Gleißner erläutert ab der Seite 68 die Methodik des Bayes-Theorems, welche in ihrer Anwendung letztlich zu besseren, möglichst evidenzbasierten Entscheidungen führt.

Dr. Markus Kottbauer

Chefredakteur Controller Magazin

Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG

Trainer, Berater und Partner der Controller Akademie AG

Leiter der CA management akademie

m.kottbauer@controllerakademie.de

Welches Risiko man eingeht, wenn man einem Energiespargutachten für Wohnhäuser vertraut, können Sie im Beitrag von Herrn Prof. Bernd Britzelmaier ab der Seite 51 nachlesen.

Neue Serie – Accounting und Controlling

Dass Accounting und Controlling zusammen betrachtet werden müssen, ist spätestens bei der Finanzplanung klar. Nicht nur in Zeiten knapper Cash Flows ist das Wissen über das externe Rechnungswesen für Controller von großer Bedeutung. Thomas Amann und Carsten Ernst bieten Ihnen dazu in einer neuen Reihe wichtige und aktuelle Informationen ab der Seite 25.

Controlling in der Bundesagentur für Arbeit

Über die Erfolgsgeschichte des Controllings in der Bundesagentur für Arbeit erzählt uns der Vorstandsvorsitzende Herr Dr. Frank-Jürgen Weise im Interview mit Alfred Biel (S. 4). Erfolg stellt sich dann ein, wenn die fachlichen mit den persönlichen Kompetenzen gepaart sind und die Controller als Business Partner anerkannt sind. Herr Prof. Jürgen Weber diskutiert auf Seite 75, ob ein Controller als Business Partner noch ein kritischer Counterpart sein kann. Ein Spagat ist da von Nöten, sodass trotz der Nähe zum Manager noch die neutrale und unbefangene Beurteilung von Sachverhalten möglich ist.

Übrigens, haben Sie sich schon für den Controller Congress angemeldet? Dieser findet vom 19.-20. Mai, wie üblich im Westin Grand Hotel in München, statt.

Ihr

Dr. Markus Kottbauer
Herausgeber

März / April 2014

Titelthema

Planung
Seite 10, 15, 30, 68

Aktuell

Wir brauchen China – China braucht Controlling **Seite 62**

BI aus dem App Store
Seite 76

Alfred Biels Literaturforum

Fachbücher im Fokus
Seite 93

Inhalt

Editorial 1

Alfred Biel
Interview mit Dr. rer. pol. h. c. Frank Weise 4

Christian Fischbach
Vermeidung von kognitiven Verzerrungen bei der Planung 10

Klaus Bründermann
Rollierende Planung – Alternative oder Ergänzung der Jahresplanung? 15

Thomas Amann | Carsten Ernst
Accounting & Controlling: Es wächst zusammen, was zusammengehört! 25

Stephan Göppert
Die Zukunft des Finanzbereichs – stärker nuanciert als erwartet 28

Christoph Schwager // RMA
Auf Tuchfühlung: HR und Risikomanagement stärker verzahnen 30

Burckhard Wedler
Trainingskonzepte für Mitarbeiter entwickeln 33

Mario Situm
Einsatz von Diskriminanzanalyse und logistischer Regression 35

Maik Ebersoll | Florian Stork
Smart Risk Assessment: Ein Instrument zur Messung von Compliance-Risiken 41

Wolf Mayer
Kostenfalle Leasingvertrag bei Drucker- und Geräteparks 49

Bernd Britzelmaier | Franziska Ganser | Lisa Traier
Energieberatung in Wohngebäuden vor Ort 51

Christian Daxböck
Supply Chain Controlling 58

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 Controller Akademie – iaf Institute for Accounting & Finance SE | U3 Haufe Suit | U4 Corporate Planning | Corporate Planning, 3 | Denzhorn, 7 | elKom, 9 | Sage Software, 11 | Haufe Akademie, 13 | Concur, 19 | Bissantz, 31
Stellenmarkt: Wir freuen uns auf Ihre Anzeige! **Beilagen:** Internationale Controller Verein | LucaNet | Barc |

Impressum

ISSN 1616-0495 39. Jahrgang

Herausgeber
Dr. Markus Kottbauer, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Trainer der Controller Akademie AG, Leiter der CA management akademie, Wörthsee/Etterschlag

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

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

Redaktion
Dr. Markus Kottbauer, m.kottbauer@controllerakademie.de
Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de
Mag. Gundula Wagenbrenner, gundula.wagenbrenner@vcw.de

Abonnenten-Service
Silvia Fröhlich, silvia.froehlich@vcw.de

Magazingestaltung
Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de

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

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

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

Anzeigenverkauf
Thomas Horejsi, Tel 0931 27 91 -541, Fax -477, thomas.horejsi@haufe-lexware.com

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

Anzeigendisposition
Christine Wolz, Tel 0931 27 91 -472, Fax -477, christine.wolz@haufe-lexware.com

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

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

Internationaler Controller Verein

Machen Sie sich und Ihre Unternehmen zukunftssicher!
Seite 103

Risk Management Association e.V.

Praxis und Theorie im Risikomanagement
Seite 99

Utz Schäffer
Wir brauchen China – China braucht Controlling 62

Daniel Pudliszweski | Susanne Schneider
Controlling von schrumpfenden Unternehmen 64

Werner Gleißner // RMA
Wahrscheinlichkeiten, Bayes-Theorem und statistische Analysen 68

Jürgen Weber
Involvement versus Independence 75

Steffen Kleinmanns
Business Intelligence aus dem App Store 76

Boris Hubert
Wachstumsfinanzierung in KMU durch Private Equity und mezzanines Kapital 82

Daniela Kudernatsch
Kata Coaching: Eine Veränderungsroutine entwickeln 85

Dietmar Paschers
Controllerrätsel 88

Druck Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding, Tel 0871 7605-0

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

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

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 166,80 plus € 9,90 Versand in Europa
Einzelheft € 27,80 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis Titel Gettyimages

Wie gewinnen Controller Akzeptanz – im Unternehmen und in der Gesellschaft?

Interview mit Dr. rer. pol. h. c. Frank-Jürgen Weise, Vorsitzender des Vorstands der Bundesagentur für Arbeit (BA)

von Alfred Biel

Biel: Herr Dr. Weise, Sie sind seit Februar 2004 Vorsitzender des Vorstands der Bundesagentur für Arbeit. Frühzeitig haben Sie mit einer Neuordnung unter besonderer Berücksichtigung von Controllingaspekten begonnen. Sie bzw. Ihre Führungskräfte gehören zu den Reformern im öffentlichen Bereich, z. B. zu den Initiatoren und Gestaltern des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen" mit hochrangigen Vertretern aus 17 Bundes- und Landesbehörden unter Leitung der Professoren Weber und Hirsch. Controlling zu praktizieren, ist Ihnen also wichtig. Aber, wie steht es um die Akzeptanz Ihrer Controllingorientierung?

Dr. Weise: Als Erstes ein kurzer Blick zurück. Die BA hat in den vergangenen Jahren viel erreicht. Wir haben unseren **Beitrag zum Rückgang der Arbeitslosigkeit** geleistet, indem wir die Chancen des Marktes genutzt haben. Unsere Kunden sind zufriedener mit unserer Arbeit. Wir sind in Europa ein Vorbild einer modernen und leistungsfähigen Verwaltung. Wir haben die Beitragszahler um rund 25 Milliarden Euro jährlich entlastet. Heute sind wir **Dienstleister für Menschen**, die unsere Hilfe brauchen, seien es Jugendliche, Arbeitnehmer oder Arbeitgeber. Wir sind Lotsen, Berater und Unterstützer. Wir sind und bleiben mit unseren Agenturen, Dienststellen und Jobcentern nah bei den Menschen, also in der Fläche. Wir haben mit der Neuorganisation der Bundesagentur unsere Struktur so angepasst, dass sie zukunfts- und erfolgsfähig ist.

Biel: Welche Rolle kam und kommt dem Controlling in diesem Reformprozess zu?

Dr. Weise: Controlling war und ist eine wesentliche **Säule unseres Reformprozesses**. Wir haben sukzessive Transparenz über alle Ebenen hinweg geschaffen und haben einen stabilen Steuerungsregelkreis sowie gute Methoden und Prozesse in der Organisation etabliert.

Biel: Wir haben auch eine lebhafte Diskussion zum Management in der öffentlichen Verwaltung. Wir ordnen Sie hier die BA ein?

Dr. Weise: Die gute Arbeit der Kolleginnen und Kollegen in den Agenturen und das erfolgreiche Controlling haben dazu geführt, dass die BA einen erfolgreichen Beitrag zur Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise leisten konnte. Seit einigen Jahren gilt daher das tBA-Controlling auch als Benchmark im öffentlichen Bereich.

Biel: Und wenn Sie die Controllerarbeit aus der Perspektive der Akzeptanz sehen?

Dr. Weise: Die Akzeptanz für das Controlling, für das Prinzip Führen über Ziele, die Notwendigkeit von Planung und Zielnachhaltung ist auf allen Ebenen der Bundesagentur für Arbeit vorhanden. Aber wir haben auch erkannt, dass wir an unserem gemeinsamen Verständnis in der Organisation ständig arbeiten müssen.

Biel: Controller sehen sich seit geraumer Zeit einem raueren Wind ausgesetzt. Da ist beispielsweise nicht nur von Zahlenknechten die Rede, sondern auch von „Zahlenfres-

sern“. Auch in Qualitätsmedien finden sich Warnungen wie „Vorsicht: Die Controller kommen“. In einem anderen Bericht werden tatsächliche oder vermeintliche Probleme von Patienten den Controllern in den Kliniken zugeschoben. Die Recherche zeigt, dass auch Sie und Ihre Organisation von Zeit zu Zeit Gegenstand kritischer Berichterstattung sind, wie etwa vom journalistischen Flaggschiff Panorama des NDR. Da ist beispielsweise von „Zahlenspielerei“ die Rede. Es gab auch mal den Vorwurf „als wäre nicht die Arbeit am und mit den Kunden das Kerngeschäft, sondern Controlling, Qualitätsmanagement und Steuerung“. Diese Exempel sollen in unser Thema einführen und veranschaulichen, warum und was wir hier diskutieren. Wie müssen sich Controller mit diesen Vorhaltungen auseinandersetzen? Lassen sie sich ignorieren oder geben sie vielmehr Grund zum Nachdenken und zum Agieren?

Dr. Weise: Wir nehmen diese Diskussionen sehr ernst. Die BA handelt immer auf Basis eines gesetzlichen und sozialpolitischen Auftrages. Verkürzt gesagt sollen und wollen wir Menschen und Arbeit oder Ausbildung so schnell und nachhaltig wie möglich zusammenbringen. In diesem Zusammenhang ist auf unsere **Mittel-Zweck-Beziehung** aufmerksam zu machen. Wir müssen bestimmte Mittel einsetzen, um definierte Ziele bzw. Zwecke zu erreichen. Informationen, Transparenz, Steuerung etc. dienen im Sinne von „zweckgebundenen Mitteln“ der Erreichung unserer Ziele bzw. des Zwecks unserer Organisation, nämlich Menschen nachhaltig in Arbeit oder Ausbildung zu bringen. Darauf ist unser Handeln, unser Steuerungssystem ausgerichtet.

Biel: Bitte lassen Sie nachfragen: Wie verstehen Sie Ihren Kernauftrag?

Dr. Weise: Es darf aber in der Organisation darüber keinen Zweifel geben, dass die **Arbeit mit und für unsere Kundinnen und Kunden unser Kernauftrag ist**. Die Zahlen bilden dabei das Ergebnis der guten Arbeit ab. Sie regen an zum Hinterfragen, zum Lernen. Controlling entsteht aus dem Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Controller. Immer vor dem Hintergrund, die bestmöglichen Ergebnisse für unsere Kundinnen und Kunden zu erreichen.

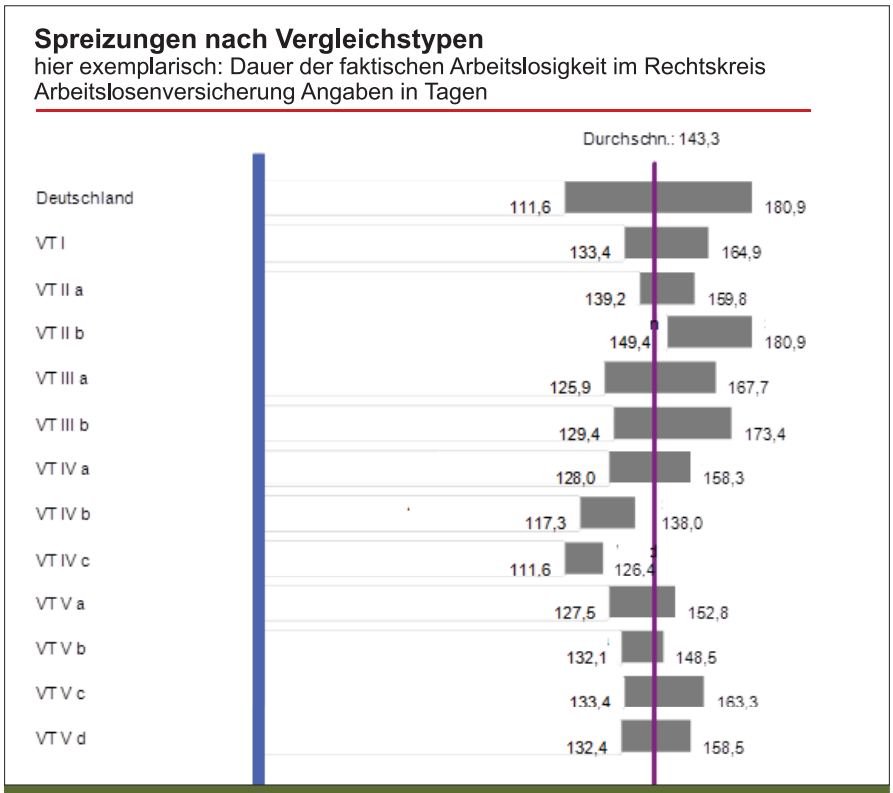


Abb. 1: Transparenz in den Clustern – Leistungspotenziale werden aufzeigt

Wir haben uns mit BA 2020 eine umfassende zukunfts- und an den Kundeninteressen orientierte Strategie gegeben. Dabei entwickeln wir auch unser Steuerungs- und Zielsystem weiter.

Biel: Bitte lassen Sie uns noch näher über Akzeptanz sprechen. Die Controllingdiskussion befasst sich vielfältig mit der notwendigen Akzeptanz durch das Management als Kunden des Controllers. In einer anderen Diskussionslinie wird gefordert, Controller müssten auch bei Mitarbeitern und darüber hinaus in der Gesellschaft Akzeptanz finden. Oder ist es sinnvoller und treffender, von der **Legitimität des Handelns der Controller** zu sprechen und damit als Akzeptanzziel zu verfolgen, dass Controllerarbeit in den Augen der Öffentlichkeit legitim ist?

Dr. Weise: Ja, da stimme ich Ihnen gerne zu. Unser Ziel muss sein, dass das **Handeln der Controller und ihrer Leistung als notwendig, berechtigt und begründet angesehen und damit allgemein anerkannt wird.** Die Zeiten, in denen ein Controller „nur“ Transparenz und Informationsversorgung im Unternehmen herstellt, sind ohnehin Vergangenheit. Controller müssen als eine der zentralen Funktionen im Unternehmen sowohl verstanden als auch akzeptiert werden.

Biel: Aus Ihrer Antwort entnehme ich, dass Controller auch der Wertschätzung bedürfen. Und wie gewinnen Controller Wertschätzung als Voraussetzung der Akzeptanz?

Dr. Weise: Eine veränderte **Wertschätzung bzw. eine Wahrnehmung müssen wir uns als Controller aber auch verdienen.** Controller müssen Teil des Managementteams werden, ohne die eigene Identität zu verlieren. Akzeptanz erwirbt man sich durch Überzeugung, durch Weitblick und Geschäftsverständnis. Damit sind wir in gutem Einklang mit vielen Unternehmen in der Privatwirtschaft. Auch dort geht es darum, die Rolle des Controllers weiterzuentwickeln und zu schärfen.

Biel: Wann meinen Sie, dieses von Ihnen definierte Ziel erreicht zu haben?

Dr. Weise: Angekommen sind wir dann, wenn zum Controlling die Führungskräfte und Mitarbeiter, die Verwaltungsräte als unsere Auftraggeber und unsere Personalräte das gleiche gute Verständnis von Controlling haben. Wenn also Controlling als guter, selbstverständlicher Teil unserer Unternehmenskultur nicht nur akzeptiert oder hingenommen, sondern vielmehr als selbstverständlich verstanden und gelebt wird. **Wenn also die Legi-**

Performancemanagement in der BA
exemplarisch: Managementinformation Zielerreichung „Auf einen Blick“

Kennzahl		Ziel	Soll	Ist	Soll-Ist in % (J F M A M J J A S O N D)	aktuell	Prognose JEW	Ist-Ist VJ in %
R_10000 Gesamtindex				**91,767**				
Zielindikatoren SGF I+Va		70,000		63,549				
G_41000 Vermeidungsquote Alo SGB III	JFW	28,8	29,0	28,3		-2,2	-3,9	0,4
G_10001 Integrationsquote SGB III	JFW	47,0	45,5	41,8		-8,1	-8,2	-5,4
AG10000 Anzahl erfolgreich besetzter Stellen	JFW	454.960	353.949	280.727		-20,7	-17,9	-17,7
I_10002 Dauer der Arbeitslosigkeit LE	JFW	132,5	131,4	143,3		9,1	8,7	7,7
Va10002 Dauer der Arbeitslosigkeit NLE	JFW	81,0	82,7	73,3		-11,3	-10,3	-6,9
Zielindikatoren - SGF Vb		18,000		16,776				
Vb35020 Einmündungsquote SGB II + III (b, r, ö, a, s)	JFW	31,9	27,7	25,8		-6,8	-	-8,6
Vb60500 Anzahl erfolgreich besetzter Ausbildungsstellen	JFW	119.476	119.476	111.401		-6,8	-	-6,8
Zielindikatoren - SGF VI		6,000		5,233				
VI12300 IQ Reha 6 Monate nach HM (SGB III)	GJW	51,3	46,5	40,6		-12,8		-25,6
GPZ Hohe Kundenzufriedenheit erzielen		6,000		6,209				
K_10000 Kundenzufriedenheit gesamt	GJW	2,1	2,1	2,0		-3,5		-0,9

Abb. 2: Das Performancemanagement wird durch ein Führungsinformationssystem unterstützt

timität des Handelns der Controller unumstritten ist.

Biel: Seit geraumer Zeit gibt es in der Controller Community die Diskussion „Von der Zahlenverantwortung über Mitverantwortung zur gleichberechtigten Verantwortung“ (insbesondere von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber). Die konkrete Controlling-Situation und damit auch die anzulegenden Kriterien sind abhängig von einer Reihe von Attributen, beispielsweise dem Controlling- und Rollenverständnis, dem Entwicklungs- und Reifegrad des Controllings, die damit zusammenhängenden spezifischen Aufgaben usw. Aber im Großen und Ganzen verzeichnen wir eine tendenzielle Weiterentwicklung der Controllerarbeit, sie wird anspruchsvoller und wohl auch wichtiger. Führt die tendenzielle Weiterentwicklung des Controllings nicht nur zu höheren Kompetenzanforderungen, sondern auch noch deutlicher zur Frage der Legitimation und der Anerkennung und Bejahung – je mehr sich Controller nicht nur als Hüter der Zahlen, sondern als Business Partner des Managements verstehen? Was verändert diese Weiterentwicklung im Hinblick auf unsere Fragestellung?

Dr. Weise: Die Kompetenzanforderungen an uns Controller steigen deutlich an. Die Controller von heute dürfen nicht mehr nur im klassischen Controlling-Regelkreis agieren. Sie befassen sich u. a. auch mit Strategie, Organisation, Kultur im Unternehmen. Sie unterstützen den Manager bei nahezu allen Führungsaufgaben. Und gerade für diese Herausforderungen, die es gilt, aktiv anzunehmen, braucht es im Vorfeld die Akzeptanz beim Management. Die Weiterentwicklung der Rolle und das größere Aufgabenspektrum können nur in einer Organisation angegangen werden, in der ein hoher Reifegrad sowohl bei Controllern als auch Managern vorhanden ist. In der Bundesagentur für Arbeit haben wir über den Reformprozess seit dem Jahre 2004 und die damit einhergehende Einführung der wirkungsorientierten Steuerung diesen Reifegrad und die dafür erforderliche Akzeptanz im Kern erreicht. Daher kommt auch jetzt der Schritt von der dritten in die vierte und letzte Stufe im Reifegradmodell des Controllings, der Schritt zum Business Partner.

Biel: Nach allgemeiner Leseart bildet der **Duden** bzw. die Duden-Redaktion das deutsche Sprachverständnis ab. Duden **definiert ganz aktuell den Controller** unverändert als „**Fachmann für Kostenrechnung und Kostenplanung** in einem Betrieb“ (siehe u. a. Duden online). Haben die Controller und ihre Vertretungen, insbesondere der ICV, angesichts dieser allgemeinen Definition Aufklärungsarbeit zu leisten? Müssen sich Controller besser und wirksamer erklären und verständlich machen?

Dr. Weise: Diese Definition im Duden greift bei weitem zu kurz. Sprache und Begrifflichkeiten entwickeln sich weiter. Auch der Duden muss sich der Aufgabe stellen, die Weiterentwicklung von Inhalten und Bedeutungen von Fachbegriffen angemessen zum Ausdruck zu bringen. Wir haben mit dem Grundsatzpapier des ICV zum Controllingverständnis eine gute Grundlage geschaffen über die Rollen, Aufgaben, Herausforderungen, aber auch Erwartungen an die Controller der Zukunft. Diese gilt es nun transparent zu machen und sowohl national, als auch international breit zu kommunizieren. Wir haben innerhalb der Bundesagentur für Arbeit dieses Grundsatzpapier ebenfalls als Anstoß und Basis unserer Weiterentwicklung eingesetzt und vor allem auch mit operativen Führungskräften diskutiert.

Biel: In einem früheren Interview (CM Mai / Juni 2013) mit Angelika Leder durfte ich Fragen stellen zu „Controller als Zahlenmenschen“ (im Internet: http://www.al-coaching.de/web2012/pdf/PDF_Controller_Magazin_Interview_Mai_Juni_2013.pdf). Dieses Interview erfuhr und erfährt immer noch ein starkes Echo. Hinterfragt man die Gründe der teilweise begrenzten Akzeptanz von Controllern, wird regelmäßig darauf verwiesen, Controller seien zu zahlenfixiert. Es wird die Forderung erhoben, auch die **Menschen hinter den Zahlen zu sehen**. Ihr Haus hat einerseits ökonomische Regeln seitens des Gesetzgebers, andererseits betreuen Sie Menschen, denen es überwiegend nicht gutgeht. Wie lässt es sich nun verbinden, sowohl auf die Zahlen zu schauen als auch auf die Menschen hinter den Zahlen?

Dr. Weise: Unser gesetzlicher Auftrag ist klar formuliert. Kurz gesagt, es geht darum, Menschen in Arbeit oder Ausbildung zu integrieren, und das so schnell und nachhaltig wie möglich. Dass wir dabei die uns anvertrauten Beitragsmittel so effektiv und effizient wie möglich einsetzen, ist für uns dabei völlig klar und ja auch gesetzlich normiert. Es besteht also kein Widerspruch zum sozialpolitischen Auftrag. Unser Zielsystem bildet unseren gesetzlichen Auftrag ab. Die Ziele, die wir vereinbaren, z. B. Kundinnen und Kunden möglichst frühzeitig wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren, helfen uns intern, unseren Weg zu diesem Ziel, an den individuellen Kundenbedarfen ausgerichtet, wirkungsorientiert und wirtschaftlich zu erreichen. Das gelingt aber ja nur, wenn wir uns in unserem fachlichen Handeln klar auf unsere Kundinnen und Kunden ausrichten. Dabei konzentrieren wir uns individuell auf den Arbeitnehmer oder Arbeitgeberkunden mit seinen spezifischen Bedürfnissen. Die Zahlen sind in diesem Zusammenhang nur einheitliche Sprache, um unsere Erwartungen und Ziele zu formulieren.

Biel: Ihre Ausführungen stoßen die Frage an: Gibt es einen kausalen Zusammenhang von Arbeit, Leistung und Erfolg?

Dr. Weise: Ja, den gibt es. Dabei gilt für die BA: **Gute Arbeit für unsere Kundinnen und Kunden führt zu guten Ergebnissen.** Und die Ergebnisse drücken sich eben als Zahlen aus. Ökonomisch ist dies im Übrigen auch – je besser wir für unsere Kundinnen und Kunden arbeiten, umso passgenauer ist die Förderung, umso nachhaltiger ist die Integration in Arbeit oder Ausbildung, umso kürzer ist die Dauer der Arbeitslosigkeit. Hier können wir als Zahl oder Ergebnis einen positiven Effekt auf die Ausgaben und Einnahmen der BA feststellen, was in der Konsequenz die Basis für einen stabilen Beitragssatz ist.

Biel: Ein anderer gängiger Vorwurf ist, Controller seien zu wenig auf die Zukunft bezogen. Im neuen Controller-Leitbild vom 8. 6. 2013 heißt es deutlich, „Controller sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft“. Wie passt dies zusammen mit dem durch die Quartalsberichterstattung ausgeübten Druck auf kurzfristiges Denken und Agieren? Wenn Sie beispielsweise Ihre Monatsstatistik präsentieren, haben Sie auch die Aufgabe, die jeweiligen Monatsdaten einzubetten in den langfristigen Trend. Wie balancieren Sie die kurz- und langfristige Betrachtung aus? Was raten Sie Unternehmen und Controllern?

Dr. Weise: Die monatliche Veröffentlichung der Arbeitsmarktzahlen zum Zweck der Arbeitsmarktberichterstattung ist zunächst von der internen Steuerung zu trennen. Das interne Steuerungssystem ist kurz-, mittel- und langfristig angelegt und arbeitet vor allem auch zukunftsorientiert. Wir führen quartalweise Performancedialoge durch, bei denen Entwicklungen über zwei, drei Jahre diskutiert und bewertet werden und immer auch mit Prognosen zum Geschäftsergebnis des aktuellen Jahres versehen sind. Die BA hat zudem eine mittelfristige Wirkungs-, Finanz- und Personalplanung. Bei der mittelfristigen Wirkungsplanung beispielsweise haben alle 156 Agenturen eine schriftliche Aussage zu ihren Erwartungen in den lokalen Arbeitsmärkten abgegeben. Die Agenturen beschreiben hier sehr konkret, wie viele Kundinnen und Kunden sie über die einzelnen Jahre in den Arbeitsmarkt integrieren wollen. Für eine nachhaltige Unternehmenssteuerung ist daher aus unserer Sicht beides wichtig. Innerhalb eines einzelnen Geschäftsjahres muss es aber eine Übersetzung der großen Linie auf den einzelnen Monatsbeitrag geben. Dies ist notwendig, um möglichst schnell sehen zu können, schaffe ich das, was ich mir vorgenommen habe, oder besteht möglicherweise besonderer Handlungsbedarf.

DENZHORN

Planung

Konsolidierung

Business Intelligence

Leadership Intelligence

BPS-ONE®

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

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

Lothar von Arnim, Borries GmbH, Pliezhausen

www.denzhorn.de

Biel: Was raten Sie daher Managern und Controllern?

Dr. Weise: Daher rate ich den Managern und Controllern natürlich, **die kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklungen gleichzeitig im Auge zu haben.** Der Blick nach vorne ist dabei unabdingbar.

Biel: Im neuen Controller-Leitbild heißt es im Punkt 5 „Controller sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet". Was besagt dies? Wie interpretieren Sie diese neue Formulierung und Sicht als Mitglied des Kuratoriums des Int. Controller Vereins ICV? Hilft dieser Aspekt beim Aufbau gesellschaftlicher Akzeptanz?

Dr. Weise: Als Controller wollen wir **einen ganzheitlichen Blick über und in das Unternehmen haben.** Das Wohl der Organisation bedeutet in diesem Zusammenhang, zunächst ganzheitlich zu denken. Alle Unternehmensdimensionen müssen austariert werden. Was zählt, ist nicht der Erfolg einer einzelnen Abteilung oder Einheit, was zählt, ist der Gesamterfolg. Dabei müssen auch unpopuläre Entscheidungen getroffen werden. Akzeptanz wird dabei nur durch gute Überzeugungsarbeit und Argumentation erreicht. Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird diese Akzeptanz dann entstehen, wenn durch die Arbeit des Controllers der langfristige Fortbestand des Unternehmens sichergestellt wird.

Biel: Wie weit bezieht sich „als Ganzes" **auch auf die Stakeholder**, beispielsweise Anteilseigner und Mitarbeiter?

Dr. Weise: Bezogen auf die BA lässt sich eindeutig sagen, dass wir und damit auch das Controlling als Führungsunterstützung den Sozialpartnern (Arbeitgeber und Arbeitnehmer bzw. deren Vertreter und Verbände) sowie der Politik gegenüber verantwortlich sind. Insofern **handeln wir auf das Ganze und auf den größeren Zusammenhang** bezogen. Was „das Ganze" bezogen auf Unternehmen der Wirtschaft bedeuten kann, ist eine sehr interessante, aber auch sehr diskussionsbedürftige offene Frage.

Biel: Das Streben nach Wettbewerbsfähigkeit und langfristigem Gewinn dient der Sicherung und Fortentwicklung des Unternehmens und damit auch der Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben, wie etwa Förderung des technischen Fortschritts und Sicherung der Arbeitsplätze. Controller leisten Führungsunterstützung zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und langfristigem Gewinn. Hängt die Akzeptanz von Controllern auch davon ab, **wie weit ökonomische Notwendigkeiten in einer sozialen Marktwirtschaft akzeptiert werden?** Kommt es darauf an, dass Controller nicht nur als „notwendiges Übel" gesehen und verstanden werden, sondern als konstruktive Partner im Wirtschaftsprozess, weil es ohne angemessenes Wirtschaften eben nicht geht? Führt die gewünschte Akzeptanz auch über mehr Wissen und Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge?

Dr. Weise: Jede unternehmerische Entscheidung muss ökonomischen Grundsätzen folgen. Dabei ist es auch unabdingbar, dass Controller den Wirtschaftsprozess kennen und verstehen und sich als Teil dessen sehen. **Solide und angemessen zu wirtschaften** muss für beide Seiten, Manager und Controller, selbstverständlich sein, ja es muss sogar Teil der Unternehmenskultur sein. Dann ist auch die Akzeptanz kein Thema mehr. Dazu sind aber umfassende Kommunikation und Überzeugungsarbeit erforderlich. **Controller dürfen nicht in die Ecke des „Effizienztreibers" gestellt werden, der ausschließlich beispielsweise für Personalfreisetzungen verantwortlich ist.** Vor der Herausforderung, dass es im öffentlichen Sektor immer knappe Finanzen geben wird, ist es für uns eine unbedingte Notwendigkeit, das ökonomische Prinzip in der BA zum Wohl der Beitragszahler und Kundinnen und Kunden gleichermaßen umzusetzen.

Biel: Bitte lassen Sie nachfassen. Was heißt dies speziell für Controller? Sehen Sie dabei auch Gefahren und Probleme?

Dr. Weise: Ja, für das Controlling gilt das Gesagte in besonderem Maß. Aber wir müssen auch daran arbeiten, **dass die Orientierung an den ökonomischen Notwendigkeiten mit der entsprechenden Vorteilsübersetzung, dem Mehrwert für die Organisation und die Gesellschaft verbunden und transparent gemacht wird.**

Biel: Können wir nicht auch im Umkehrschluss fragen, was wäre und was könnte geschehen, wenn es keine Controller gäbe? Sollten Controller stärker ihren Nutzen herausstellen und sich weniger rechtfertigen?

Dr. Weise: Wenn es keine Controller gäbe, käme es in den Unternehmen und Organisationen zu einer großen Verwirrung und zwangsläufig zu Planlosigkeit, Kopflosigkeit, Ratlosigkeit und insbesondere Sprachlosigkeit. Controller sorgen für Strukturen und Standards, für ein einheitliches Verständnis und gemeinsame Sprachregelung in Wirtschaftsfragen. Ja, Controller sollten deutlicher die Vorteile, die die Unternehmen und Organisationen von ihrer Tätigkeit haben, herausstellen.

Biel: Als Controller kann man **kaum „Everybody's Darling"** sein. Anderenfalls würden Controller wohl ihre Aufgabe verfehlen. Es stellt

Autoren

Dr. rer. pol. h. c. Frank-J. Weise

ist Vorsitzender des Vorstandes der Bundesagentur für Arbeit (BA) und Mitglied des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent für verschiedene Medien. Ihm wurde die Ehrenmitgliedschaft des Deutschen Fachjournalisten Verbands und des Internationalen Controller Vereins verliehen. Er sieht auf eine langjährige verantwortliche Tätigkeit in einem Großkonzern in den Bereichen Methoden, Systeme und Projektmanagement zurück.

E-Mail: alfred.biel@gmx.de

sich dennoch die Frage, was können und sollten Controller tun, um ihre Akzeptanz zu fördern. Könnte beispielsweise die noch stärkere Beschäftigung mit den eigenen Soft Skills oder auch die intensivere Beschäftigung mit immateriellen Werten als Ergänzung zu den klassischen Kosten- und Ergebnisdaten die Wahrnehmung der Controller positiv beeinflussen?

Dr. Weise: Ich habe Controller erlebt, die trotz ihrer Rolle beispielsweise als kritischer Counterpart in Unternehmen akzeptiert und gern gesehen sind. Dies ist aus meiner Sicht ausschließlich durch **hohe Fachkompetenz, gepaart mit hervorragenden kommunikativen Fähigkeiten,** möglich. Controller müssen schon in der Sprache „mitnehmen" können. Controller müssen gut und klug argumentieren, nie vorwurfsvoll, immer richtig dosiert. Dabei kommt es auch darauf an, das Gegenüber einschätzen zu können. Und vor allem ist wichtig, dass deutlich wird, Controller arbeiten zum Wohle der Organisation und wollen die Führungskräfte durch ihr Handeln erfolgfähiger machen. Der Business Partner muss daher ein starker Kommunikator, Übersetzer und Veränderer im positiven Sinne sein.

Biel: Wie können Controller und Ihre Interessenvertretung, der Int. Controller Verein ICV, Wahrnehmungsverzerrungen abbauen und die breite Akzeptanz der Controller fördern? Sie zählen zum Führungskreis des ICV. Sehen Sie einen Auftrag und konkrete Aufgaben, das Ansehen der Controller zu pflegen und zu verbessern?

Dr. Weise: Controller haben sich in den letzten Jahren eine teilweise sehr gute Reputation erworben. Ich sehe diese Entwicklung mit Freude in der Bundesagentur für Arbeit. Allerdings gibt es noch viel Verbesserungspotenzial. Ja, wir alle gemeinsam haben den ständigen **Auftrag, das Ansehen der Controller** zu verbessern. Aber letztlich **müssen auch alle Controller in den Firmen sich ihren Platz am Tisch verdienen**. Nicht nur durch Berichte und Zahlen in Erscheinung treten, sondern durch hohe Kompetenz und Überzeugungsarbeit. Die Ergebnisse werden es am Ende beweisen und Akzeptanz bringen.

Biel: Gibt es etwas, was Ihnen in diesem Zusammenhang besonders wichtig erscheint? Gibt es eine besondere **Hebelwirkung**?

Dr. Weise: Gelingt es uns, Verhalten und Einstellungen (Unternehmenskultur) in einer Organisation nachhaltig positiv zu verändern, können große Erfolge erreicht werden; dann können wir mit unseren Potenzialen unseren Unternehmen und Organisationen und damit – bezogen auf die BA – den uns anvertrauten Menschen optimal dienen.

Biel: Herr Dr. Weise, lassen Sie mich bitte zum Abschluss das Gesagte in einer Frage zusammenfassen: Wann sind Controller erfolgreich? Vermutlich ist ja Erfolg die entscheidende Voraussetzung der Akzeptanz, über die wir in diesem Beitrag diskutiert haben.

Dr. Weise: Controller sind dann erfolgreich, wenn sie die Voraussetzungen für den Erfolg anderer schaffen, beispielsweise des Managements oder auch des gesamten Unternehmens bzw. einer Organisation. Der Erfolg der Controller misst sich also am Erfolg anderer. Controller wirken sozusagen durch andere. Über diesen „Erfolgszusammenhang" ergibt sich letztlich die Akzeptanz und die Legitimität des Handelns.

Biel: Wir haben gesehen, dass es für Controller eine **permanente Aufgabe ist, auf ihre Akzeptanz in den Unternehmen, Organisationen usw. zu achten und die Voraussetzungen sicherzustellen, die diese Akzeptanz ermöglichen.** Dazu zählt es auch, dass Controller den von ihnen erbrachten Nutzen stärker vertreten und betonen. Deutlich wurde auch, dass die Akzeptanz der Controller im gesellschaftlichen Raum zu einer wachsenden Herausforderung wird. Der Erfolgsmaßstab der Controller ist ihr Beitrag zum Erfolg des Unternehmens bzw. zum Erfolg anderer. Es gibt aber auch noch viele weitere Fragen zu diskutieren – Grund für weitere Interviews. Herr Dr. Weise, es ist mir ein ganz besonders Anliegen, Ihnen und dem mitwirkenden Team für die Vorbereitung und Durchführung dieses Interviews zu danken. Die angenehme Arbeitsatmosphäre und die konstruktive Zusammenarbeit waren bemerkenswert. **Es hat Spaß gemacht, dieses Interview mit Ihnen und Ihrem Team zu führen und zu erarbeiten.** ■

INTELLIGENTE
SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

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

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

elKom SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Bahnhofstraße 20
78532 Tuttlingen

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

Vermeidung von kognitiven Verzerrungen bei der Planung

Wie Controller die Planung inhaltlich verbessern können

von Christian Fischbach

Wissenschaftliche und beratungsorientierte Ansätze im Kontext der Unternehmensplanung /-steuerung konzentrieren sich auf die Optimierung der betreffenden Prozesse: Erfolgsfaktoren werden identifiziert, Benchmarks entwickelt, Aufwand reduziert und die Dauer der Planung verkürzt. Ansätze zur Optimierung der Erarbeitung von Planungsinhalten können nur wenige gefunden werden.[1]

Auftretende Planabweichungen resultieren nicht nur aus der unplanmäßigen Umsetzung von Maßnahmen oder durch das Eintreten besonderer externer Ereignisse, sondern sind meist auch Ursache von Planungs- und Steuerungsfehlern. Der vorliegende Artikel beschreibt eine Auswahl dieser Fehler und zeigt auf, wie sie durch Controller vermieden werden können.

Im Folgenden werden **mögliche Ursachen für Fehler in der operativen Planung und Steuerung** dargestellt. Als Planungs- / Steuerungsfehler wird hier ein Bias (engl. Verzerrung), also ein systematischer Fehler, verstanden, der nicht zufällig auftritt. **Die Untersuchung von Bias ist ein Forschungsgebiet der Kognitionspsychologie.** Der Ansatz des „behavourial controlling" versucht, Ergebnisse der Kognitionspsychologie für die Controller Community nutzbar zu machen.[2] In diesem Artikel erfolgt eine plakative Darstellung der wesentlichen kognitiven Verzerrungen, die im Rahmen der Planung und Steuerung auftreten können – und eine Analyse der Ursachen und der Möglichkeiten, jene Verzerrungen zu vermeiden. Insbesondere das Wissen um diese Fehler ist Grundbedingung für deren Erkennen und letztlich somit Voraussetzung für deren Vermeidung.

Planung, deren Umsetzung und Steuerung vollzieht sich typischerweise in den vier Phasen (1) Strategische Planung, (2) Mittelfristplanung, (3) Budgetierung und Zielvereinbarung sowie (4) Umsetzung und Steuerung (vgl. Abbildung 1).[3]

Entlang dieses Prozesses können kognitive Verzerrungen auftreten. Hierbei wird zwischen individuellen und gruppenbasierten Verzerrungen unterschieden. Abbildung 2 zeigt eine mögliche Zuordnung von ausgewählten Bias zu den Phasen der Planung und Umsetzung.[4]

Aufgabe von Controllern ist es, diese Planungs- und Steuerungsfehler zu erkennen und geeignete **Interventionen zu deren Vermeidung oder mindestens deren Eindämmung** zu etablieren. Nachfolgend werden sechs individuelle und zwei gruppenbasierte Bias kurz beschrieben, Beispiele genannt und mögliche Vermeidungsstrategien aufgezeigt.[5]

Die dargestellten individuellen Planungs- und Steuerungsfehler charakterisieren sich wie folgt:

Overconfidence Bias

Menschen neigen dazu, ihre Erfahrungen, ihr Wissen und die **Unfehlbarkeit ihrer Entscheidungen zu überschätzen**. Berühmtes Beispiel für einen Overconfidence Bias ist der Bau der Oper in Sydney. Eine Kostensteigerung um das Vierzehnfache und eine Verdoppelung der Projektlaufzeit waren das Ergebnis. Darüber hinaus wurde der Overconfidence Bias in einer Vielzahl von Studien nachgewiesen. Verblüffende Ergebnisse waren:

- Die Wertentwicklung des Investitionsportfolios eines durchschnittlichen privaten Investors schneidet im Jahr 2% unter der Entwicklung des Marktes ab. Männer – insbesondere ledige – schnitten besonders schlecht ab.[6]
- 82% einer Gruppe befragter Studenten waren der Meinung, dass sie zu den 30% der besten Autofahrer gehören.[7]
- Im Jahr 2006 gaben 74% der befragten Fondsmanager an, überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen – die restlichen 26% bewerteten sich als durchschnittlich.[8] Drei Jahre später gab es diese Investmentbank nicht mehr.

In der Realwirtschaft können Controller dieser kognitiven Verzerrung begegnen, indem sie die Planung der Fachseite kritisch hinterfragen und gerade im Projektgeschäft Planungstechniken wie PERT, Analogiemethoden oder parametrische Schätzungen etablieren. Auf diese Weise werden die Planungsergebnisse objektiver, transparenter und letztlich nachvollziehbarer.

Sunk Cost Effect

Bei ihrer Entscheidungsfindung neigen Menschen dazu, **einmal getätigte Investitionen**

Alles im Griff.
Voller Vertrauen.
Sage.
Heute
09:00: Warenbestand prüfen.
12:00: Aktuelle Absatzprognose prüfen.
15:00: Weltweiten Absatzbericht erstellen.
Egal, wie komplex Ihr Unternehmen ist: Die Software von Sage hilft Ihnen, alles im Griff zu behalten. Und liefert Ihnen Analysen, mit denen Sie Ihre Entscheidungen auf die bestmögliche Grundlage stellen.
sage.de/vertrauen
Buchhaltung • Lohnabrechnung • Bezahlsysteme • ERP • CRM
sage

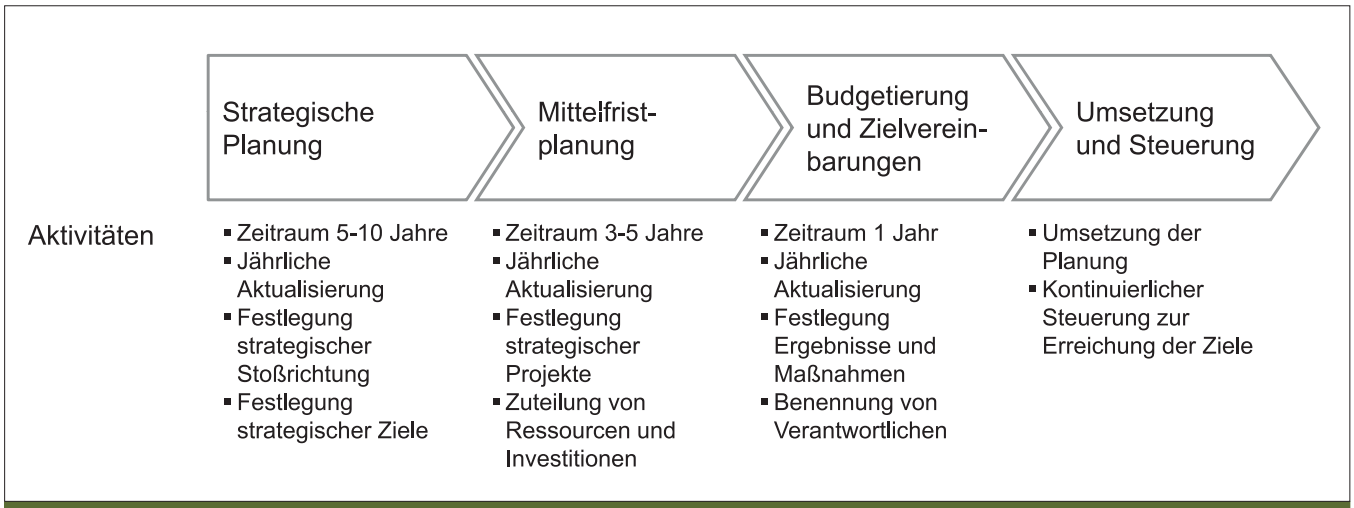


Abb. 1: Planungszyklus

in Geld, Aufwand oder Zeit **weiter zu manifestierten.** Sprichwörtlich wird **schlechtem Geld gutes Geld hinterhergeworfen**. Tatsächlich sollten Grenzaufwand und Grenzertrag betrachtet werden. **Motivation hierfür ist, ein vermeintliches Schuldeingeständnis zu umgehen.** Ein berühmtes Beispiel ist das Weiterführen der Concorde, obwohl bereits während der Entwicklung bekannt war, dass das Flugzeug nicht wirtschaftlich zu betreiben sein würde.[9] Ebenfalls wird davon ausgegangen, dass der Sunk Cost Effect ein wesentlicher Grund für das Scheitern von IT-Projekten ist. Da Investitionen bereits getätigt wurden, wird meist an dem Projekt festgehalten, obwohl dessen Scheitern schon absehbar ist.[10]

Controller können den Sunk Cost Effect vermeiden, wenn sie **Entscheidungsrechnungen auf entscheidungsirrelevante Kosten analysieren.** Entscheidungsirrelevante Kosten sind sunk cost und Kosten, die von der Entscheidung nicht betroffen sind. Kosten dieser Art sollten bei der Entscheidungsrechnung nicht berücksichtigt werden. Maßgeblich für eine Entscheidung sollte am Ende nur die Einschätzung der Zukunft sein.

Status Quo Bias

Gegenüber Veränderungen bevorzugen die meisten Menschen den Status Quo. Berühmtes Beispiel hierfür ist, dass bei den Umsiedlungen im Zuge des Tagebaus Dörfer oftmals unverändert verlagert wurden, obwohl städtebaulich bessere Alternativen vorhanden waren und angeboten wurden. In Unternehmen bedeutet der Status Quo Bias, dass u. a. im Rahmen der Budgetierung die **Entscheider oftmals beim gegenwärtigen Zustand als bequemste und riskoärmste Alternative verbleiben.** Gerade in Zeiten, in denen Innovationen notwendig sind, kann dieses Verhalten Unternehmen vor Herausforderungen stellen. Aus diesem Grund schaffen es nur wenige Betriebe eine kontinuierliche Innovationskultur zu etablieren.

Motivation hinter dem Status Quo Bias ist eine Verlustaversion bei Veränderungen: **Das bekannte Bestehende ist immer besser als das unbekannte Neue.** Controller können im Rahmen von Workshops versuchen, ein Denken „out-of-the-box“ zu etablieren, indem insbesondere Ideen, die bewusst vom Status Quo abweichen, besonderes Augenmerk erfahren. Daneben ist der Status Quo Bias wesentliche Motivation für Change Management.

Anchoring

Bei der Planung werden Werte basierend auf einem initialen Wert geschätzt. Eine Anpassung des Ausgangswertes wird typi-

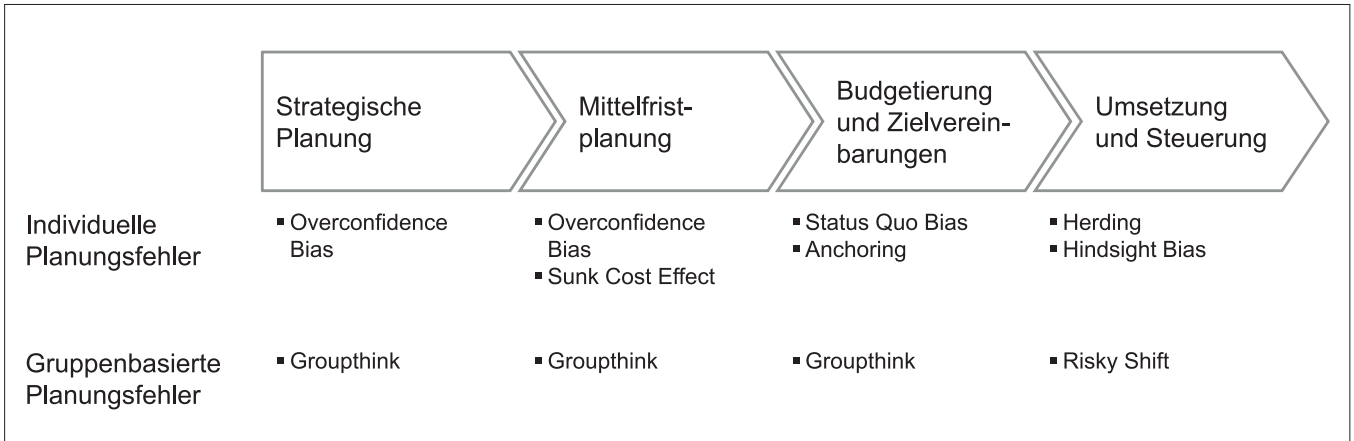


Abb. 2: Bias im Planungszyklus

scherweise nur unzureichend gemacht. Dies verdeutlicht sich oftmals im Rahmen der Kostenstellenplanung, wenn als Ausgangswert der letzte Plan- oder Ist-Wert zur Orientierung gezeigt wird. **Problem beim Anchoring ist, dass die Ressourcenallokation sich nicht an den strategischen Herausforderungen der Zukunft orientiert**, sondern auf der Vergangenheit beruht.[11] Um diesen Effekt zu vermeiden, sollte eine Angabe solcher Vergleichswerte nach Möglichkeit vermieden werden und die Planung tatsächlich „zero based" erfolgen. Weber, Schäffer und Willauer (2000) haben nachgewiesen, dass Unternehmen mit einem sehr hohen Anteil an Neuplanung eine wesentlich höhere Planungsgüte (Planungseffektivität, Durchsetzungsgrad und Planungseffizienz) aufweisen als Unternehmen mit geringem Anteil.[12]

Herding

Bei der Umsetzung leiten Individuen ihre Bewertungen auch vom Verhalten anderer ab und schließen diese Information in ihre Entscheidungsfindung ein. In Unternehmen können **Wellen des Insourcing und Outsourcing,** der Konzentration auf Kernkompetenzen und der Diversifikation beobachtet werden. Buffet (1984) fasste dies süffisant zusammen: „Failing conventionally is the route to go; as a group, lemmings may have a rotten image, but no individual lemming has ever received bad press."[13]

Controller sollten bei der Verfolgung dieser Trends der inhärenten Motivation auf den Grund gehen und darauf achten, dass die jeweilige Entscheidung tatsächlich wirtschaftlich begründet wird, das heißt ein entsprechend attraktiver business case inklusive einer Investitionsrechnung die jeweilige Vorteilhaftigkeit darlegt.

Hindsight Bias

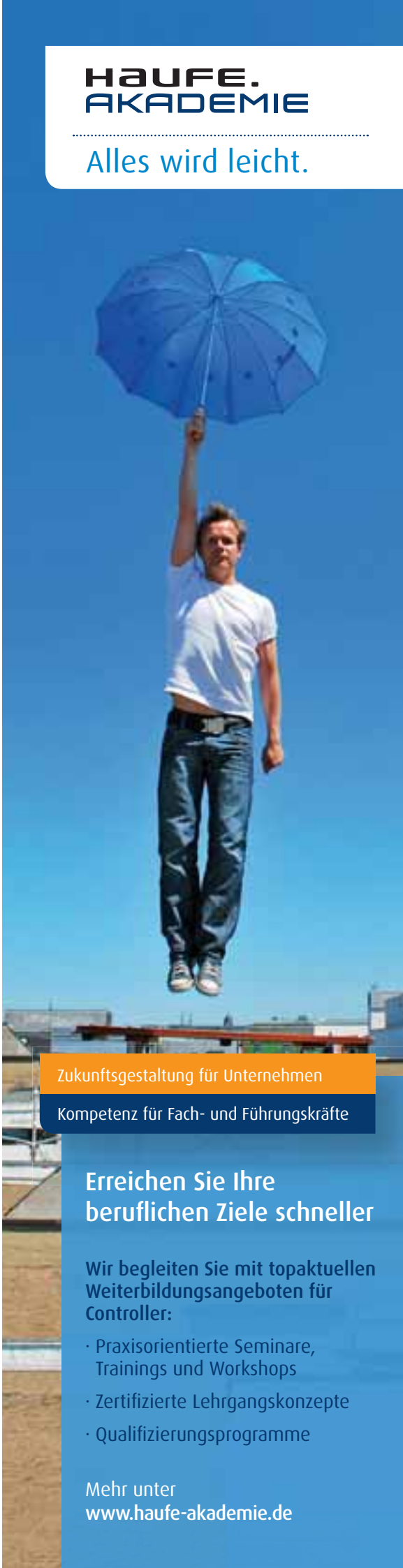
Bei der Steuerung erinnern sich Verantwortliche unscharf an ihre früheren Schätzungen, nachdem sie den Ausgang von Ereignissen erfahren haben. Sie verzerren ihre Schätzungen mit Tendenz zu den tatsächlichen Ausgängen. Im Rahmen der Umsetzung und Steuerung kann dies eine Herausforderung darstellen, falls die Fachseite die Planung nicht als legitime Richtgröße anerkennt, da der Controller diese angepasst habe. Die Argumentation stützt sich dann meist auf den Hindsight Bias: „Dass es zu den Abweichungen kommt, wussten wir schon bei der Planung – aber Sie wollten ja nicht auf uns hören." Auch wird der Ausgang der Ereignisse als unausweichlich dargestellt. Abhilfe kann der Controller schaffen, indem er das **Planungsergebnis der Fachseite nicht ändert und gemeinsam mit den der Planung zugrunde liegenden Annahmen abschließend dokumentiert.** So ist die Argumentation mit dem Hindsight Bias nicht mehr tragfähig.

Gruppenbasierte Planungsfehler

Groupthink

Individuen als Teil kohärenter, zusammenhängender Gruppen missachten ihre eigene Motivation, realistische Einschätzungen abzugeben, **da sie um Einstimmigkeit bemüht sind.** Jedes Gruppenmitglied wird seine Meinung der erwarteten Gruppenmeinung anpassen, sodass das Gruppenergebnis schlechter ist als die Individualergebnisse. Verstärkt wird dieses Phänomen, wenn von außen ein Erwartungsdruck hinsichtlich eines schnellen Ergebnisses herrscht. Berühmtes Beispiel hierfür ist der Fall der Schweizer Fluggesellschaft Swissair: Hermann und Rammal (2010) sind der Meinung, dass der Verwaltungsrat dem Groupthink anheimfiel und somit wesentlich Mitschuld an der Liquidation trägt. Grund hierfür sei, dass der Verwaltungsrat – beflügelt von dem historischen Erfolg des Unternehmens – von sich selbst überzeugt war. Zudem wurde er verkleinert, so dass Industrieexpertise verloren ging und die verbliebenen Verwaltungsräte ähnliche berufliche, nicht luftfahrtspezifische Hintergründe hatten. Zusammen führt dies zum Groupthink.

Gerade in Strategieklausuren und Budgetkonferenzen kann der Effekt des Groupthink auftreten. Hier kann der **Controller seine Rolle als neutraler Moderator**



und kritischer Counterpart wahrnehmen, um sicherzustellen, dass keine Meinung dominiert und keine Alternative untergeht. Die standardisierte Aufbereitung von Lösungsalternativen durch den Controller oder die Nutzung der Delphi-Methode kann einen wesentlichen Beitrag leisten, um zunächst unabhängig von der Gruppe die Einzelargumente zu sammeln.

Risky Shift

Es besagt, dass Gruppenentscheidungen im Vergleich zu Einzelentscheidungen eine höhere Bereitschaft beinhalten, Risiken einzugehen. Insbesondere bei Investitions- und Projektgremien kommt es zu dieser kognitiven Verzerrung. Um seine eigene Investition genehmigt zu bekommen, winkt man Investitionen Anderer durch. Auch werden im Rahmen der Umsetzung und Steuerung überproportional hohe Risiken eingegangen, um das kurzfristige Jahresziel zu erreichen. Die Verantwortung für die Fehlentscheidung wird auf die Gruppe abgewälzt. Ähnlich wie bei Groupthink ist der Controller als Moderator und kritischer Counterpart gefragt. Jedoch sollte die Rolle hierbei nicht neutral, sondern eher konservativ sein. In solchen Gremien ist es insbesondere die Aufgabe des Controllers, Risiken zu identifizieren und zu quantifizieren. Außerhalb solcher Gremien sollten Anreize entwickelt werden, die dem Risky Shift entgegenwirken. **Die Individualisierung der auf die Gruppe abgewälzten Entscheidung durch Aufnahme in die Zielvereinbarungen ist dabei eine zielführende Möglichkeit.**

Ausblick

Controller können die Planung der Fachseite mit den hier vorgestellten differenzierten Ansätzen validieren und so für eine qualitativ noch hochwertigere Planung sorgen. Durch die vorgestellten Maßnahmen zur Vermeidung von kognitiven Verzerrungen wird deutlich, dass der Controller differenziert auftreten muss. Die typische Rolle des „kritischen Counterparts“ ist hier durchaus ableitbar (z. B. zur Vermeidung des Overconfidence Bias). Ebenso müssen Controller aber auch progressiv (z. B. zur Vermeidung des Status Quo Bias) oder konservativ (z. B. zur Vermeidung des Risky Shift) agieren. Die Einschätzung der Situation und das darauf abgestimmte situative Verhalten sind entscheidend für die Wirksamkeit der Controller und den Erfolg des Unternehmens.

Literatur

Arkes/Ayton (1999): The Sunk Cost and Concorde Effects

Basel/Brühl (2011): Concepts of Rationality in Management Research

Buffet (1984): Berkshire Hathaway Inc. – Chairman’s Letter

Dobelli (2011): Die Kunst des klaren Denkens

Dobelli (2012): Die Kunst des klaren Handelns

Duan et. al. (2005): Analysis of Herding on the Internet

Eisenführ/Weber (2003): Rationales Entscheiden

Fischhoff/Beyth (1975): „I knew it would happen“: Remembered probabilities of once-future things

Hall/Lovallo/Musters (2012): How to put your money where your strategy is

Hermann/Rammal (2010): The grounding of the “flying bank”

Janis (1982): Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes

Keil/Truex/Mixon (1995): The effects of sunk cost and project completion on information technology project escalation

Marquis (1968): Individual and group decisions involving risk, Working Paper #322-68, Alfred P. Sloan School of Management

Montier (2006): Behaving badly, Dresdner Kleinwort Wasserstein, MacroResearch

Pompian (2012): Behavioral Finance and Wealth Management

Richter (2011): Stand der Wissenschaft zur operativen Unternehmensplanung

Samuelson/Zeckhauser (1988): Status Quo Bias in Decision Making

Weber/Schäffer/Willauer (2000): Operative Planung erfolgreich gestalten, Advanced Controlling Band 17

Weber/Riesenhuber (2002): Controlling & Psychologie, Advanced Controlling Band 29

Weber/Hirsch/Linder/Zayer (2003): Verhaltensorientiertes Controlling – der Mensch im Mittelpunkt, Advanced Controlling Band 34

Fußnoten

[1] So z. B. Hall/Lovallo/Musters (2012).

[2] Vgl. u. a. Weber/Riesenhuber (2002); Weber/Hirsch/Linder/Zayer (2003).

[3] Vgl. Richter (2011).

[4] Neben den genannten Bias gibt es eine Vielzahl an kognitiven Verzerrungen: allein Dobelli (2011 u. 2012) stellt über 100 kognitive Verzerrungen dar.

[5] Nachfolgende Ausführungen zu den Bias basieren auf: Marquis (1968); Fischhoff/Beyth (1975); Janis (1982); Buffet (1984); Samuelson/Zeckhauser (1988); Keil/Truex/Mixon (1995); Arkes/Ayton (1999); Eisenführ/Weber (2003); Duan et. al. (2005); Montier (2006); Hermann/Rammal (2010); Basel/Brühl (2011); Dobelli (2011); Pompian (2012).

[6] Vgl. Pompian (2012).

[7] Vgl. Eisenführ/Weber (2003).

[8] Vgl. Montier (2006).

[9] Vgl. Arkes/Ayton (1999).

[10] Vgl. Keil/Truex/Mixon (1995).

[11] Vgl. Hall/Lovallo/Musters (2012).

[12] Vgl. Weber/Schäffer/Willauer (2000).

[13] Vgl. Buffet (1984).

Autor

Dipl.-Wirt.-Inf. (FH), Dipl.-Kfm. (FH) Christian Fischbach

ist Senior Projektleiter bei der Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH, der Inhouseberatung des Bundesministeriums der Verteidigung.

Rollierende Planung – Alternative oder Ergänzung der Jahresplanung?

Praktische Anregungen zur Implementierung

von Klaus Bründermann

Im immer wiederkehrenden Rhythmus geht in den meisten Unternehmen mindestens einmal im Jahr ein „Gespenst“ um: Es ist wieder Zeit für die Planung des kommenden Geschäftsjahres. Emsig bemüht, ein bestmögliches Abbild der zukünftigen Entwicklung zusammenzutragen, verlassen die mit der Erstellung beauftragten Controller[1] oder mit dieser Aufgabe betrauten Mitarbeiter ihr eigenes Revier und schwärmen im Unternehmen aus, um das benötigte Zahlenmaterial zusammenzustellen und das von ihnen geforderte Produkt zu erstellen.

Der glückliche Controller, der dabei auf Kollegen stößt,

- die im letzten Jahr bereits den Planungsprozess durchlebt haben,
- die den Prozess und ihre Aufgaben daher bereits kennen und nicht vergessen haben,
- die aktiv die Zusammenstellung der erforderlichen Daten unterstützen und
- die sich zu einem späteren Zeitpunkt während der Abweichungsanalyse auch noch an all das erinnern können.

Vielfach ge- und erlebte Praxis, zahlreiche Fachartikel und die bisherigen Diskussionen und den Austausch im Controllerkreis zur Umsetzung und Akzeptanz der Jahresplanung verfolgend, kann man allgemein feststellen, dass der Prozess der Jahresplanung umfassender und unterschiedlichster Kritik ausgesetzt ist. Warum ist das so?

Jahresplanung – ein mit Hassliebe verbundener Prozess?

Eine Ursache kann sicherlich im Anspruch an diesen Prozess gesehen werden. Der Anspruch an die Ergebnisse der Jahresplanungliegt in der Regel darin, die zukünftige Realität eines komplexen Ursache-Wirkungskonstrukts „Unternehmen“ und die Einflüsse des Umfelds mit seinen Leistungszahlen, seiner Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und sonstiger unternehmensspezifischer Kennzahlen so genau wie möglich abzubilden. Kombiniert mit einem Zielvereinbarungssystem für die Unternehmensmitarbeiter wird aus der Jahresplanung ein Budget – sei es ein Kosten- oder Umsatzbudget.

Die Verantwortlichen erhalten für Kosten oder Umsatz Ziele, die mit monetären Anreizen wie Bonus oder variablen Vergütungsbestandteilen kombiniert sind. Die Ziele sollen dabei helfen, ein Unternehmen solide mit angemessener Rendite dauerhaft in seinem Markt zu etablieren und zu entwickeln. Abgeleitet aus einer strategischen Planung werden die Ziele in einer Jahresplanung konkretisiert und operationalisiert. Jetzt bekommt die Vision also ein konkretes, für einen begrenzt betrachteten Zeitrah-

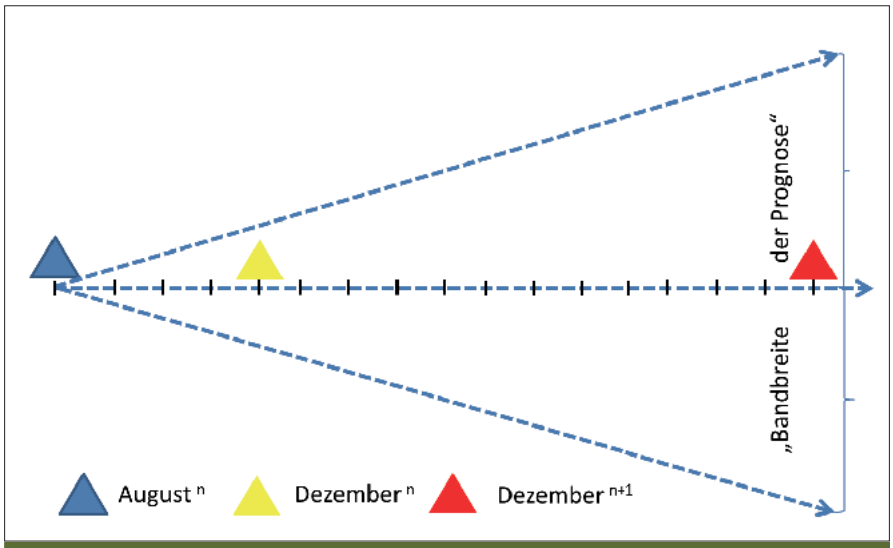


Abb. 1: 16-monatiger Planungshorizont

men messbares „Zahlengesicht“ – soweit die Theorie.[2]

Anspruch und Wirklichkeit – eine Lücke tut sich auf

Die Kritik am Prozess der Jahresplanung hat eine lange Tradition und ist, gemessen an den formulierten Erwartungen, auch in großen Teilen sicherlich berechtigt. Infrage gestellt wird dabei im Wesentlichen die Qualität der erzielten Ergebnisse aus der Jahresplanung und deren Verwendbarkeit, um ein Unternehmen aktiv für die Zukunft zu steuern.

Der Zeitpunkt der Erstellung und der abzubildende Zeitrahmen der Jahresplanung spielt in der Kritik dabei eine wesentliche Rolle. In der Regel liegt er ca. 14-16 Monate vor dem erwarteten Ergebnis (dem Jahresergebnis des Folgejahres). Klar ist, dass zum aktuellen Zeitpunkt niemand genau sagen kann, was mit hinreichender Sicherheit in 16 Monaten passieren könnte.

Gleichzeitig müssen natürlich die „Bewegungen“ des Unternehmens wie bspw. Prozess- und Organisationsveränderungen in der Planung mit berücksichtigt werden. Das Unternehmen entwickelt sich ja auch weiter. Die Folge ist später, dass die Liste der Abweichungsgründe im Plan-Ist-Vergleich somit länger und länger wird – vorausgesetzt, die in der Jahresplanung angesetzten Prämissen und Annahmen sind detailliert genug dokumentiert.

Werden die Ergebnisse der Jahresplanung noch mit dem Zielvereinbarungssystem kombiniert, so wirkt sich dies auf die Zielformulierung und damit auf die in Zahlen gegossenen erwarteten Ergebnisse in der Jahresplanung aus. Die Planenden bevorzugen dann beispielsweise in einem bottom-up-orientierten Planungsverfahren weniger ambitionierte, aus ihrer Sicht leicht erreichbare Ziele – und bringen dies auch aktiv ein.

Gleichzeitig werden für den Erstellungsprozess der Jahresplanung überall im Unternehmen Ressourcen gebunden, die gleichzeitig das operative Tagesgeschäft umsetzen sollen. Neben der zusätzlichen zeitlichen Belastung durch die Jahresplanung führt die geforderte Festlegung auf konkrete Zahlen, Daten und Fakten, abhängig von der gelebten Unternehmenskultur, zu psychischen Druck und entsprechenden Reaktionen. Wer legt sich schon gerne ohne Exkulpationsgründe bei Unsicherheit fest?[3]

Für den Controller sollte nun die Aufgabe im Vordergrund stehen, sein Produkt, den Prozess der Jahresplanung so zu gestalten, dass die Lücke zwischen Anspruch und Realität minimiert, im Idealfalle geschlossen wird.

Das neue Controller-Leitbild (verabschiedet auf der Vollversammlung der IGC am 08. Juni 2013 in Bukarest)[4] weist gegenüber der bisherigen Version neben einer deutlich stärkeren Betonung der Tätigkeit als Entscheidungsunterstützer auch eine auf das Gesamtunternehmen bezogene permanente Beschäftigung mit zukünftigen Entwicklungen und dem Umgang mit diesen aus.[5] Konkret heißt es: „Controller … […]

- sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
- integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen. […]“

Daraus kann man die **Aufforderung** ablesen, **einen Planungsprozess zu gestalten, der** sowohl prozessual, inhaltlich, technisch wie auch zeitlich **auf eine permanente Zukunftsorientierung ausgerichtet ist.**

Dabei steht die Beantwortung einer grundsätzlichen Frage im Vordergrund: Kann ich den bisherigen Prozess der Planung in geeigneter Form anpassen und damit verbessern oder muss auf alternative, neue Prozesse zurückgegriffen werden?

Gibt es Alternativen zum Lückenschluss?

Unterschiedliche Handlungsoptionen stehen dem Controller nun zur Auswahl: Als eine extreme Reaktion kann **auf eine jährliche Planung komplett verzichtet werden.** Damit wird der Maxime gefolgt: „Es kann eh nicht genau geplant werden – warum dann festlegen; also lieber den damit verbundenen Aufwand einsparen.“ Das würde einer Autofahrt ohne Zieleingabe ins Navigationsgerät und Auswahl der Fahrroute entsprechen – eine aus Sicht des Autofahrers (oder für das Unternehmen übertragen: des Entscheidungsträgers) **nicht akzeptable Lösung.**

Will man an einer jährlichen Planung festhalten, kann eine Anpassung der Planung auf zweierlei Weise erfolgen:

1. Es werden immer mehr Details abgebildet, um das gesamte Wirkgefüge nachzuempfinden, und damit wird versucht, die Ergebnisgenauigkeit zu erhöhen.

➡ Dies ist eine reaktive Vorgehensweise, diebeabsichtigt, alle neuen Erkenntnisse in das Modell zeitnah und vollständig mit einzubauen.

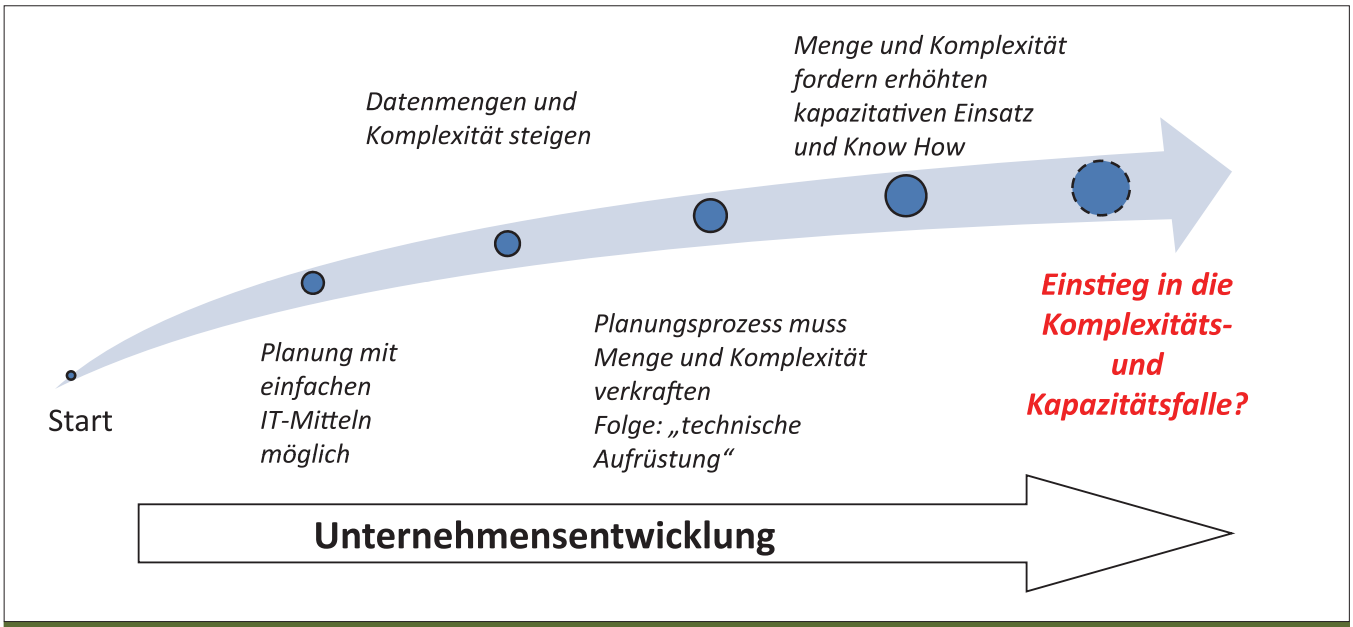


Abb. 2: Herausforderungen der Planung

- Das Modell wird somit komplexer und muss umfänglicher gesteuert werden. Dies führt für alle Beteiligten zu mehr Aufwand und Administration des Modells, statt den Aufwand zu reduzieren.
- Fraglich ist sicherlich, ob damit die erwünschte Ergebnisgenauigkeit auch erreicht wird.

2. Es erfolgt eine Konzentration auf weniges Wesentliches, um zeitnah einen Zielkorridor aufzuzeigen, der proaktives Handeln zur Zielerreichung ermöglicht.

- Dies ist eine aktive Vorgehensweise, auf Basis eines einmalig erstellten, groben Modells der wesentlichen Prozesse und der Einflussfaktoren.
- Die Administration des Modells ist vergleichsweise überschaubar, jedoch geht mit dieser Vorgehensweise auch ein Verlust der Detaillierung einher – es kann Erklärungsnot in Spezial-/Detailfragen entstehen. Der Planungsprozess bleibt beherrschbar – die Einstellung weniger Parameter führt zu schnellen Ergebnissen. Der Erstellungsaufwand wird sicherlich geringer ausfallen.
- Fraglich ist aber auch hier, ob die Ergebnisse der Planung dadurch verbessert werden können.

Der Anspruch an die eigenen Ergebnisse treibt die Vielzahl aller mit der Aufgabe der Planung betrauten Kollegen vermutlich instinktiv in die Variante 1. Damit wird dem Management ein Erklärungsmuster angeboten, das detailliertes Wissen über sämtliche Wirkzusammenhänge und Ergebnisse des Unternehmens vorspiegelt.

Getreu dem Motto: Ich muss nur den Grad der Detaillierung erhöhen, dann wird alles erklärbar.

Die Liebe zum Detail – ein Irrweg?

Es ist aber klar, dass hiermit nur eine **Scheingenauigkeit** erreicht werden kann. Es gibt erfahrungsgemäß immer wieder neue Erkenntnisse, welche Wirkmechanismen zu Ursache-Wirkungsketten führen, die bisher nicht im Planungssystem oder vielleicht nur rudimentär abgebildet werden können. Das Modell hat dann schon einen Makel und bleibt somit hinsichtlich fehlender Vollständigkeit weiterhin angreifbar.

Auch spielt bei steigender Detaillierungstiefe der Planung die IT-technische Unterstützung eine entscheidende Rolle. Einfache Planungsmodelle mit überschaubaren Datenmengen und Logiken können noch mit klassischen Bordmitteln wie MS Office-Komponenten durch jeden Controllingmitarbeiter bearbeitet werden. Für komplexe Datenmodelle mit Schnittstellen zu umfangreichen Stamm-/Bewegungsdaten oder auch anderen DV-Systemen sind Planungsanwendungen erforderlich, die ggfs. im gesamten Unternehmen angewendet werden müssen (vgl. Abbildung 2: Herausforderungen der Planung). Damit verbunden ist ein permanenter und intensiver Schulungsbedarf.

Es erhöht sich dadurch der Kampf um die unternehmensinternen Ressourcen, die für Planungszwecke zur Verfügung stehen. Es ist zudem unwahrscheinlich, Kollegen, die bereits Unbehagen bei einer groben Planungstiefe haben, für noch mehr Details zu begeistern. Dennoch soll ja ein stimmiges Ganzes als Ergebnis der Planung durch Controller erstellt werden.

Die augenscheinliche Detaillierungstiefe, die einen Grad von Genauigkeit vorspiegeln soll, kann im schlimmsten Falle sogar zu Fehlentscheidungen der Entscheidungsträger führen, die im Nachgang das Vertrauen in den Prozess Planung nachhaltig schädigen.

Die Gleichung: „mehr Details = mehr Genauigkeit der Ergebnisse“ geht somit mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht auf. Wie aber kann die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit dennoch geschlossen werden?

Ein Lösungsansatz – ein „Update“ des Planungsprozesses

Die einmal im Vorjahr erstellte Planung für ein nachfolgendes Geschäftsjahr verliert auf Grund der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit der Rahmenbedingungen mehr und mehr an

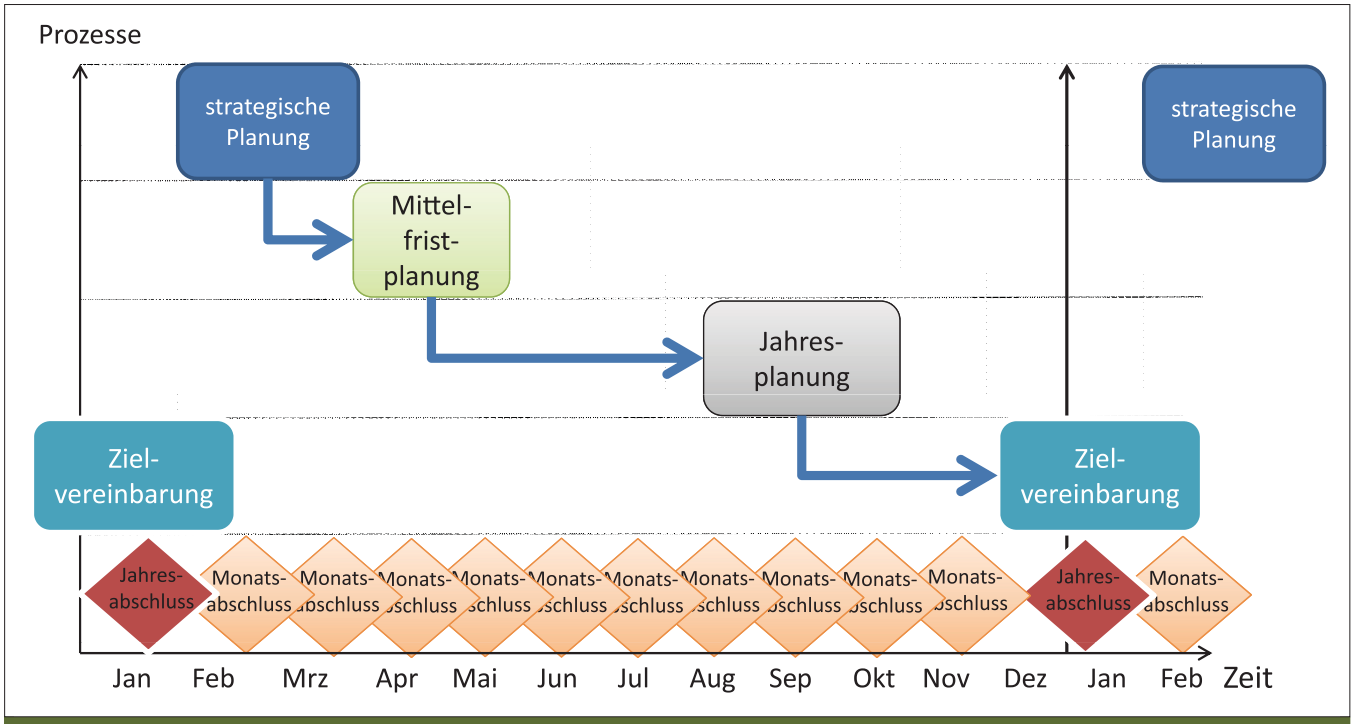


Abb.3: Schmematische Darstellung der Ausgangslage

Bedeutung. Der immer schneller werdende Informationsstrom und die immer weiter steigende Komplexität des Zusammenwirkens aller Systeme führen dazu, dass man das Gefühl haben könnte: Es gibt nichts mehr, auf das man sich verlassen kann.

Wer heute an seinem einstmals aufgestellten Budget aus der Planung hängt und darüber hinaus keinerlei Ausblick auf die zukünftige Entwicklung wagt, geht somit ein unternehmerisches Risiko ein – setzt er doch ggfs. auf das falsche Pferd im Sinne eines nicht mehr zu erreichenden Ziels, und gefährdet damit vielleicht die Existenz oder den Wert des Unternehmens. Die einmalig aufgestellte Planung stellt somit eine mögliche Version mehrerer Handlungsoptionen mit einer zum Erstellungszeitpunkt hohen Realisierungswahrscheinlichkeit dar.

Da sich die Parameter des Umfeldes und der Umwelt auf Grund des immer schneller möglichen Informationsaustausches („real time") ändern, muss die Steuerung der komplexen Struktur eines Unternehmens darauf reagieren. Wer unter diesen Bedingungen an seinem Plan festhält, läuft Gefahr, Schiffbruch zu erleiden.[6]

Auch hier hilft das anschauliche Beispiel des Navigationsgerätes: Der Fahrer gleicht permanent die Angaben des Gerätes mit der tatsächlichen Route ab. Das einmal eingegebene Ziel kann aber ggfs. auf Grund geänderter Streckenführung, die noch nicht im Navigationsgerät aktualisiert ist, nicht erreicht werden. Hier muss permanent gegengesteuert werden, wenn das ursprüngliche Ziel nicht aufgegeben werden soll. Passiert keine aktive Steuerung durch den Fahrer oder kein Systemupdate mit den neuesten Navigationsdaten, sind tragische Vorfälle möglich, die sogar – um beim Beispiel des Navigationsgerätes zu bleiben – im schlimmsten Falle Menschenleben fordern können.

Ein systematisches „Update" müsste dem Grunde nach auch für den Planungsprozess möglich sein.

Das könnte auch Ihre Ausgangsposition sein

Sind Sie Controller und haben die Aufgabe, Ihren Vorgesetzten, der Geschäftsführung und anderen internen und externen Kunden Ergebniszahlen (Leistungs-, Kostenrechnungs-, Finanzdaten sowie Kennzahlen) monatlich zu erläutern oder zu liefern? Werden Sie von Geschäftsführern oder Vorständen gefragt, warum etwas passiert ist, und wartet der genannte Personenkreis dann auf die Beantwortung der Frage, wie sich dieses Ereignis auf die Zukunft in welcher Form auswirkt und welche Maßnahmen nun ergriffen werden müssen, um bestimmte, sich meistens auf die Vermögens- und Ertragslage negativ auswirkende Entwicklungen zu verhindern? Haben Sie daher auch ein standardisiertes, alle Unternehmensbereiche involvierendes Berichtswesen etabliert, das auch unterjährige Prognosen beinhaltet, um diese Fragen beantworten zu können?

Wir befinden uns in einer Unternehmung des Mittelstands – es bestehen mehr oder minder etablierte, standardisierte und aufeinander aufsetzende Prozesse der strategischen und mittelfristigen Planung sowie der Jahresplanung (vgl. Abbildung 3: Schematische Darstellung der Ausgangslage). Der Jahresplanungsprozess ist mit dem Zielvereinbarungsprozess verbunden. Die Prozesse der Planung werden durch das Controlling gesteuert – für den Zielvereinbarungsprozess erfolgt die Zuarbeit des Controllings an den Personalbereich.

Die Planungsphase für das Folgejahr erfolgt im III. Quartal – am Ende sind alle Teilplanungsprozesse (Absatz, Umsatz, Investitionen, Personal, Gemeinkosten, Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Cash-Flow-Rechnung) abgeschlossen. Der Jahresplan besitzt Budgetcharakter – unterjährige Anpassungen des Jahresplans werden nicht durchgeführt. Die mit

der Jahresplanung festgelegten Budgets dienen als Grundlage für die jährlichen Zielvereinbarungen der Umsatz- und Kostenverantwortlichen. Der Jahresabschluss wiederum bildet die Grundlage für die Zielerreichungsgespräche. Informationen aus der Kostenrechnung runden die Ergebnisgespräche ab.

Die regelmäßige interne Berichterstattung erfolgt durch das Controlling an das Unternehmensmanagement. Dies geschieht in Form eines Monatsabschlusses in den Monaten März bis November – Ende Dezember bis Anfang Januar wird der Jahresabschluss erstellt. Die ermittelten Daten – Leistungs- wie Finanzkennzahlen – werden mit den Ergebnissen des Vorjahrs sowie der Jahresplanung verglichen und in Bezug auf erforderliche Maßnahmen analysiert. Die Controller schwärmen somit permanent zwecks Abweichungsanalyse aus, um die Gründe für Entwicklungen aufzunehmen und Maßnahmenempfehlungen für das Management abzustimmen. Die Umsatz- und Kostenverantwortlichen nutzen die Abweichungsanalysen zur Standortbestimmung für den Erreichungsgrad ihrer an die Jahresplanung gekoppelten Zielvereinbarungen und richten ihre Gegensteuerungsmaßnahmen daraufhin aus.

Das Management möchte nunmehr regelmäßig eine Prognose der erwarteten Entwicklung durch das Controlling aufgezeigt bekommen und beauftragt Sie als Controller, das Projekt umzusetzen.

Im Folgenden werden wesentliche Aspekte beschrieben, wie auf Basis vorhandener Prozesse der Jahresplanung aufgesetzt werden kann, um eine permanente Prognosemöglichkeit zu schaffen, ohne dabei in die Komplexitätsfalle zu geraten.

Warum rollierende Planung – Vorteil und Nutzen

Mit der Auftragserteilung an den Controller zur Etablierung einer Prognose stellt sich zunächst die Frage, wie denn nun die Prognose konkret ausgestaltet werden sollte. Die einfachste Möglichkeit, eine Prognose zu erstellen, ist selbstverständlich die Zusammenfassung der aktuellsten monatlichen Ist-Zahlen und der Planzahlen der restlichen Monate des Jahres. Eine weitere Variante sieht die Überarbeitung der zukünftigen Monatsdaten auf Basis der Plandaten vor. Diese Art der Prognose orientiert sich in der Regel am Year-to-End oder am fiskalischen Geschäftsjahr.

Eine **rollierende Planung weist** im Gegensatz dazu keinen festen Fixtermin, sondern **einen immer gleich bleibenden Prognosezeitraum auf Basis eines aktuellen Aufsetzpunktes aus.** Dieser Zeitraum kann 12 Monate oder mehr betragen und nach Monaten, Quartalen, Halbjahren gestaltet sein.

Was ist dabei unter den Begriffen rund um die „rollierende Planung“ im Sinne dieses Artikels zu verstehen:

1) **Jahresplanung:** Prozess, der für das Unternehmen **einmal im Jahr** unter Beteiligung des gesamten Unternehmens die Leistungs- und Finanzziele für alle Teilbereiche ausplant.
2) **Budget: Ergebnis** aus dem Prozess **der Jahresplanung** und Rahmen für das Geschäftsjahr, der festgeschrieben ist und als Vergleichsbasis gegenüber dem Ist dient.
3) **Rollierende Planung** (synonym: rollierende Prognose): Prozess, der auf aggregierter Ebene **mehrmals im Jahr eine Revision der vorher durchgeführten Planung** vornimmt, jedoch nicht zu einer Budgetrevision führt. Die Ausgestaltung der rollierenden Planung bezüglich Frequenz, Detaillierungsgrad, kapazitative Einbindung ist unternehmensindividuell gestaltbar.
4) **Forecast** (synonym: Prognose): **Ergebnis der rollierenden Planung**, das für einen festzulegenden Zeitraum die erwarteten zukünftigen Ergebnisse für Leistungs- und Finanzdaten sowie ggfs. weitere Kennzahlen darstellt.

Der Vorteil einer rollierenden Planung besteht darin, dass über das Geschäftsjahresende hinaus bereits Prognoseergebnisse erstellt werden und den weiteren Planungen als Grundlage dienen können. Wird die rollierende Prognose derart ausgeprägt, dass eine monatliche oder quartalsweise Aufteilung möglich ist, kann zudem weiterhin der Abgleich mit den geplanten Daten für das Geschäftsjahresende bereitgestellt werden.

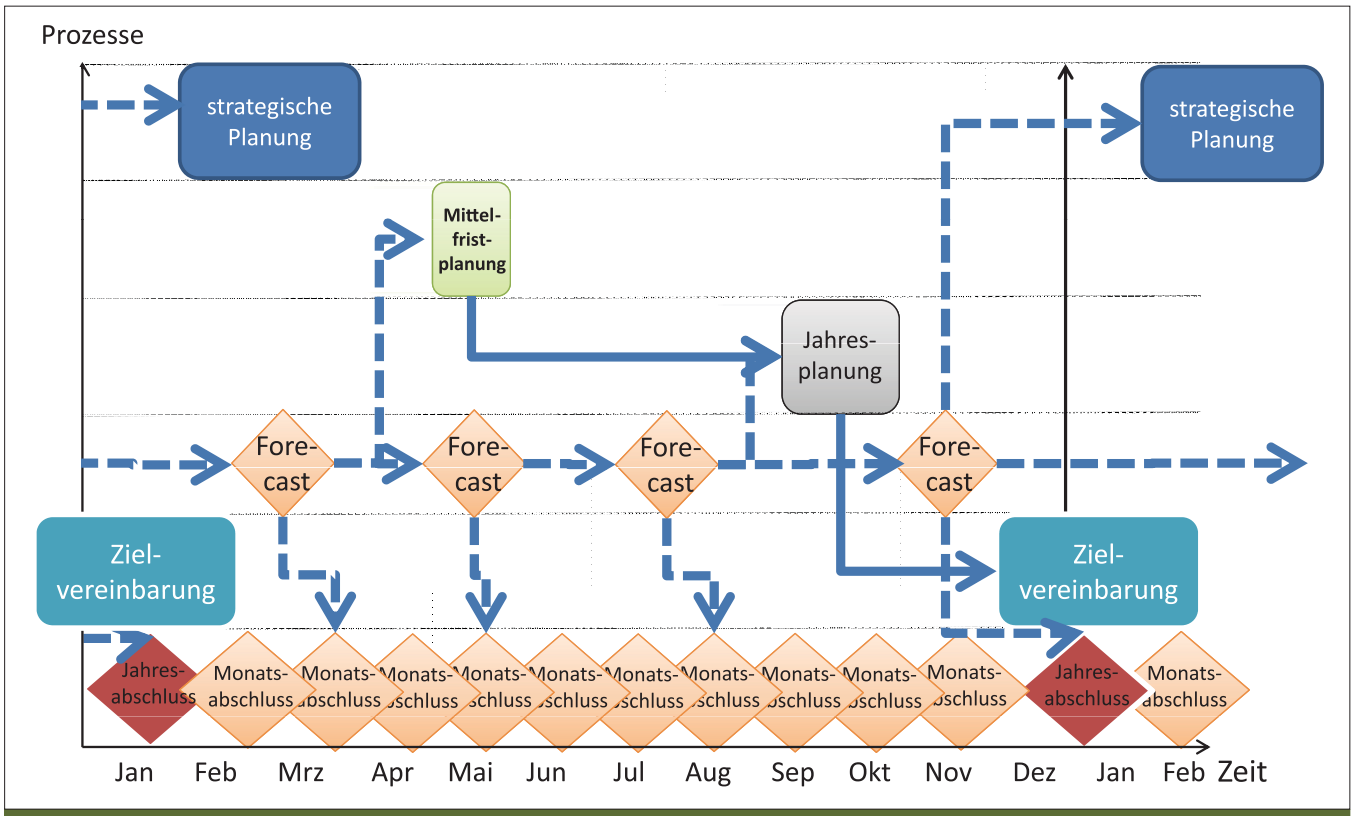


Abb. 4: Sollzustand der Planungsprozesse

Eine gewünschte hohe Aktualität bei sehr volatilem Geschäft und permanent wechselnden Rahmenbedingungen **kann nur durch eine hohe Frequenz in der Erstellung erreicht werden – dies bedingt stark automatisierte Prozesse**, die nur einen geringen Anteil an manuellen Tätigkeiten beinhalten. Gleichzeitig müssen das Datenmodell und die darauf aufbauenden Prozesse aber auch manuelle Eingriffe ermöglichen – beispielsweise für fundamentale Korrekturerfordernisse in den Prämissen.[7]

Eine unterjährig erstellte und integrierte rollierende Planung kann zudem die erforderlichen Planungs- und Abstimmungsbedarfe in den bisher etablierten Planungsprozessen verringern, weil bereits zeitnah klärungsbedürftige Sachverhalte von allen betroffenen Parteien zur Sprache gekommen sein könnten.

Durch die permanente Beschäftigung mit dem einer Jahresplanung ähnlich gestalteten Prozess einer rollierenden Planung entstehen auch Lerneffekte, die sich positiv auf die benötigte Zeit auswirken.

Eine unterjährig erstellte und integrierte rollierende Planung ermöglicht die Berücksichtigung aktueller Entwicklungen, die sich im Laufe des Jahres ergeben. Erfolgt die Bewertung von Entwicklungen im Unternehmensumfeld und im Unternehmen nur einmalig zur Jahresplanung, so besteht unterjährig die Gefahr der Fehlsteuerung.

Wer sich also mit dem Gedanken trägt, eine rollierende Planung zu etablieren, sollte seine Ausgangsituation gründlich analysieren. Zu wenig investierte Zeit in diese Analyse kann sich später negativ bemerkbar machen – ggfs. zum Scheitern des Gesamtprojektes führen.

Daher stehen zu Anfang der Konzeptionierung einer rollierenden Planung immer auch die folgenden, nicht abschließenden Fragen:

- Wie soll eine rollierende Planung ausgestaltet werden?
- Was muß vor der Umsetzung alles geprüft werden, damit die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung geschaffen sind?
- Wie kann eine rollierende Planung Kapazitäten einsparen?
- Warum ist Change Management ein unverzichtbarer Projektbestandteil?
- Können vorgefertigte Vorlagen oder Muster einfach übernommen werden?

Soll-Bild einer rollierenden Planung

Mit der Einführung einer rollierenden Planung als Prozess zur Erstellung eines Forecasts wird nicht nur die inhaltliche Ausrichtung auf die Zukunft eingeleitet, gleichzeitig **besteht die Chance, die bestehenden Prozesse der Planungen deutlich zu verkürzen** und somit die Planenden kapazitativ zu entlasten (vgl. Abbildung 4: Sollzustand der Planungsprozesse).

Das kann auf der einen Seite mit einer **verstärkten Automatisierung durch IT-Unterstützung** erreicht werden. Auf der anderen Seite geht die Einführung einer rollierenden Planung mit einer **„Entschlackung" der Detaillierungstiefe und einer Komplexitätsreduktion** der Planungen einher, die dazu führt, dass beispielsweise statistisch, auf Basis mathematischer Formeln ermittelte Forecastwerte nur noch korrigierend im Rahmen der bisherigen Planungen durch die Planenden bearbeitet werden müssen.

Entscheidend für die Erreichung dieser Ziele ist die zeitliche Dimensionierung der rollierenden Planung (siehe Abbildung 5: Zeitpunkte einer quartalsweisen rollierenden Planung) – ein nur

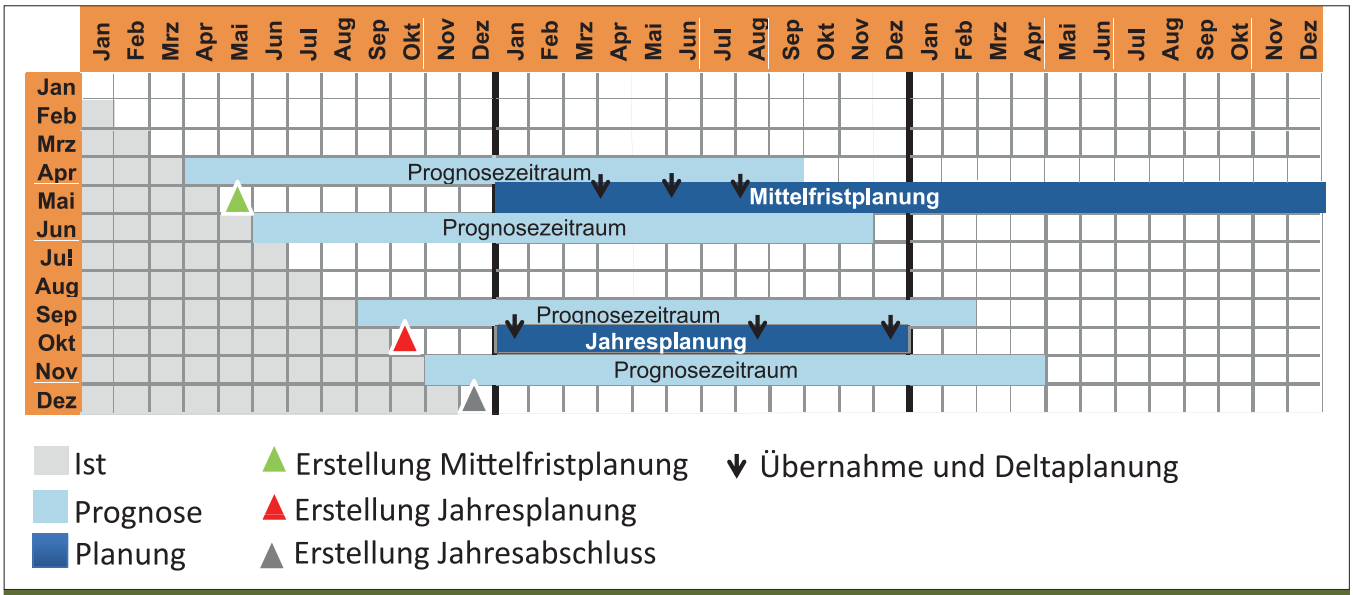


Abb. 5: Zeitpunkte einer quartalsweisen rollierenden Planung

auf das Jahresende bezogener Forecast erbringt für die anstehenden Planungsrunden keinen Mehrwert, da keine Basisdaten für den Planungshorizont vorhanden sind. Insofern ist der zeitliche Horizont eines Forecasts auf die bereits bestehenden Planungen und deren zeitliche Horizonte abzustimmen.

Geht man beispielsweise davon aus, dass eine Mittelfristplanung 3 Jahre umfasst und im Mai 2014 erstellt wird, sind die Jahre 2015 – 2017 auszuplanen. Ein Forecast mit einem Prognosehorizont von 18 Monaten, der im März 2014 zur Verfügung steht, deckt somit bereits nahezu vollständig das erste Planungsjahr ab. Die beiden weiteren Planungsjahre können unter Berücksichtigung der spezifischen Prämissen und Vorgaben auf dieser Basis fortgeschrieben werden.

Einen noch höheren Effizienzgewinn verspricht die Verwendung der rollierenden Planung als Forecast für die Jahresplanung. Wird angenommen, dass die Jahresplanung bis Ende Oktober 2014 zu erstellen ist, umfasst ein im August 2014 erstellter Forecast vollständig den zu planenden Zeitraum (vgl. Abbildung 5). Somit steht für die Planenden im Idealfalle schon Datenmaterial als „Angebot" zur Verfügung, so dass „nur noch" eine Deltaplanung im Oktober zur regulären Jahresplanung erfolgen muss.

Mit dem Jahresergebnis des Folgejahres endet ja auch nicht die zukünftige Entwicklung des Unternehmens, sondern es wird doch eigentlich mit einer auf Dauer ausgerichteten Unternehmensaktivität und damit über das Geschäftsjahresende hinaus gerechnet.

Vor Umsetzung steht die gründliche Analyse

Bevor aber mit einer Projektumsetzung begonnen werden kann, müssen das eigene Umfeld analysiert und die **Anforderungen an die rollierende Planung formuliert** werden. Die Formulierung der Ziele eines Projektes erfolgt in der Regel in Form eines Business Cases, der neben der Begründung für die Umsetzung einer rollierenden Planung auch den erwarteten **Nutzen des Projektes** darlegt. Darin beschrieben sind die Anforderungen, die die rollierende Planung nach ihrer Umsetzung erfüllen muss.

Die **Umfeldanalyse** umfasst die **Bewertung bezüglich organisatorischer, prozessualer und IT-technischer Aspekte.** Aber auch das Veränderungsmanagement und der Fahrplan für die projektbegleitende Kommunikation darf nicht fehlen.

Organisatorisch muss die Frage geklärt sein: **Wie kann der Forecast** aus der rollierenden Planung **mit anderen Prozessen des Unternehmens integriert werden?** Hierzu gehören bspw. das **Risikomanagement** oder das **Liquiditätsmanagement**. Hier kann das Prognoseergebnis mit einer Cash-Flow-Rechnung/ Finanzplanung die Bandbreite der liquiden Mittel darstellen. Die Feinplanung und Steuerung der Liquidität hat dann im Rahmen der konkreten Liquiditätsplanung zu erfolgen.

Damit einher geht die **Schwerpunktverlagerung der Aufgabenerledigung** im Controlling: Berichtswesen und Jahresplanung sind und bleiben Pflichtaufgaben – die Kür, der Mehrwert **liegt in der aktiven und permanenten Bewertung von Szenarien.** Übersetzt mit Hilfe von geeigneten Kennzahlen (wird individuell im Unternehmen festgelegt) und der Beurteilung der möglichen Entwicklungen wird eine Entscheidungsunterstützung für das Unternehmensmanagement erstellt. Der Mehrwert des Controllings wird damit auch sichtbar und messbar gemacht.

Prozessual muss die Frage geklärt sein: **Kann der bestehende Planungsprozess genutzt werden oder muss ein neuer, separater Prozess erstellt werden?** Warum soll nicht das nutzbar gemacht werden, was sich bisher auch bewährt hat? Auf dieser Basis kann für den bestehenden Planungsprozess eine Deltaanalyse durchgeführt werden, die Hinweise gibt, was für die Erstellung einer rollierenden Planung noch benötigt wird. Die Beantwortung dieser Frage ist dann auch gleichzeitig Grundlage für die technische Bewertung.

Können bestehende Datenmodelle weiter genutzt werden oder müssen neue Datenmodelle angelegt werden? Diese Frage ist natürlich auch eng damit verbunden, wie detail-

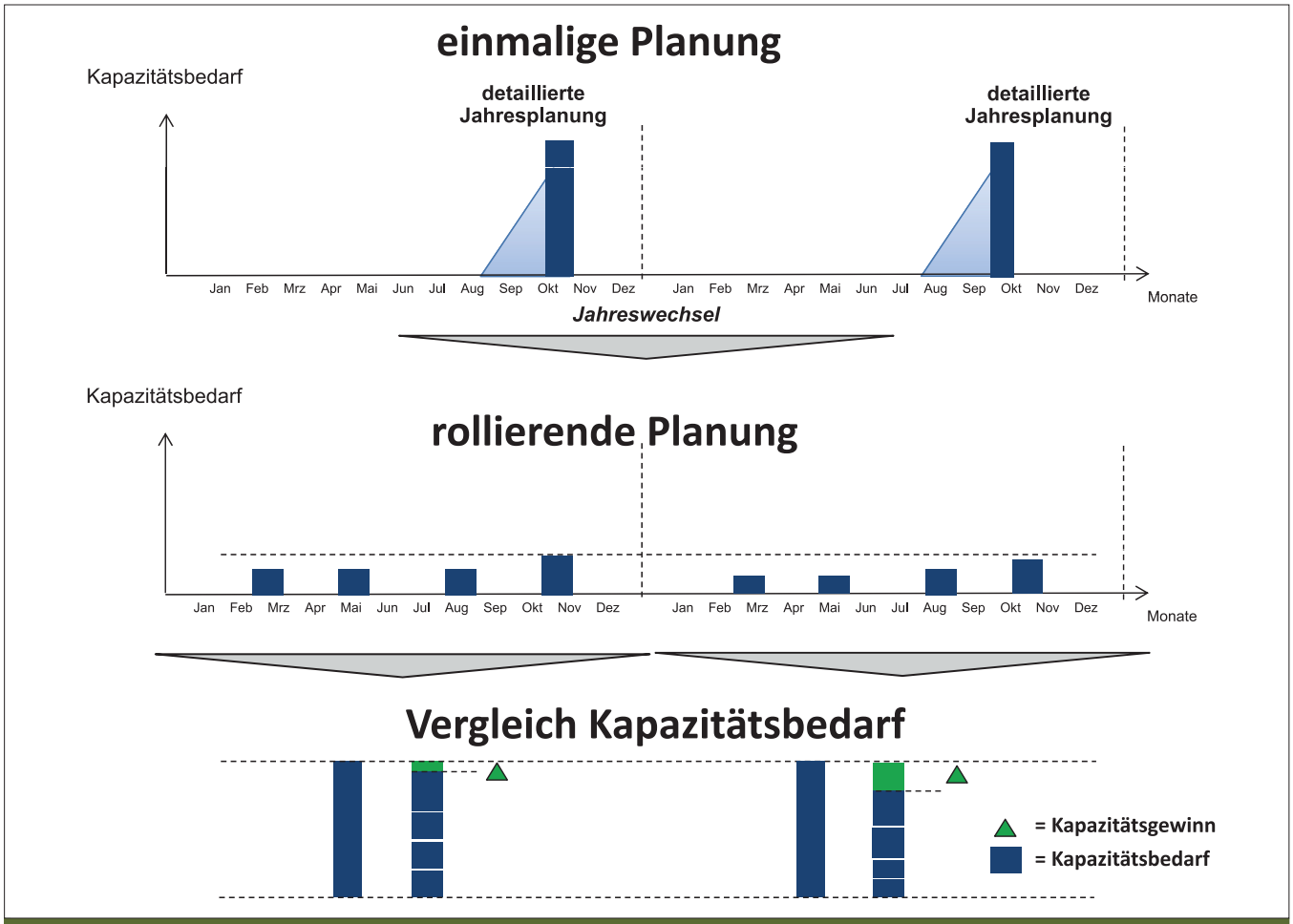


Abb. 6: Möglicher Kapazitätsgewinn durch rollierende Planung

liert in der rollierenden Planung vorgegangen werden soll. Idealerweise bietet sich die Nutzung einer gemeinsamen technischen Plattform mit gleichen Stamm- und Bewegungsdatenstrukturen an. Können die vorhandenen IT-Systeme die Anforderungen einer rollierende Planung erfüllen oder muss nach alternativen Lösungen gesucht werden?

Eine Vielzahl von Software-Lösungen zur Unterstützung der Planungsprozesse ist erhältlich, mit denen ein Forecast erstellt werden kann. Steht eine Software-Einführung an, ist im Vorfeld neben der fachlichen Konzeptionierung das IT-technische Gesamtkonzept zu definieren und darauf ausgerichtet ein Software-Auswahlverfahren durchzuführen. Hier ist eine enge Abstimmung mit der IT im eigenen Hause dringend angeraten.

Der Mehrwert, den die rollierende Planung bringen soll, muss allen schmecken – auch den vermeintlich kapazitativ mehr belasteten Kollegen. Da empfiehlt es sich, die Frage der **geeigneten Kommunikation und Einbindung der betroffenen Parteien** im eigenen Hause anzugehen. Vielfach reicht es aber auch aus, einige Schlüsselpersonen intensiv einzubinden, um damit **Multiplikatoren im positiven Sinne** zu nutzen. Controller sind als Change Manager und Kommunikator gefragt, um „Verhinderer abzuholen". Die wesentlichsten „Verhinderungsgründe" sind u. a.:

- vermeintlich erhöhter Kapazitätsaufwand durch zusätzliche Prozesse,
- möglicherweise mangelnde Einbindung in bestehende Prozesse, wie an Planungen gekoppelte Zielvereinbarungen, und
- mangelnde Aktualität – die Welt dreht sich während der Erarbeitungszeit für Prognosen permanent weiter.

Noch mehr Zeit für die Planung verschwenden?

Die Einführung des mehrfach unterjährig durchgeführten Prozesses einer rollierenden Planung in einem Unternehmen ist nicht nur eine Projektspielwiese der Controller, in der es darum geht, Planungsprozesse mehrmalig im Jahr, einfach und am besten mit Hilfe einer geeigneten Planungssoftware so umzusetzen, dass die Ergebnisse am Ende automatisch erstellt werden – quasi über Nacht und ohne Mehraufwand an Zeit und Kosten. Es ist vielmehr auch **ein begleitendes fachliches wie psychologisches, zwingend erforderliches Change Management.** Warum ist das so wichtig?

Ist die Einführung einer rollierenden Planung erst mal beschlossene Sache in einer Unternehmung, kommt der Controller nicht nur einmal zur Jahresplanung in die unterschiedlichen Bereiche, sondern mehrfach, um die neuesten Einschätzungen bezüglich des zukünftigen Absatzes und Umsatzes u. a. abzufordern. War es bisher ausreichend, nur einmal jährlich eine Festlegung vorzunehmen, soll dies nun mehrfach erfolgen. Zunächst muss **aus Sicht des Vertriebs** konstatiert werden: **hier wird mehr von mir verlangt als bisher** – habe ich die Ressourcen (Zeit, Technik, Methode), um die geforderten Informationen beizusteuern?

Das Ansinnen der Controller nach mehr Information – und das auch noch für die Zukunft – führt in der ersten Reaktion üblicherweise zur Forderung nach mehr Ressourcen. Würde dies auch so jederzeit umgesetzt, wäre ein Projekt wie die Umsetzung einer rollierenden Planung schon im Ansatz unwirtschaftlich.

Neben dem Informationsziel kann eine rollierende Planung im „eingeschwungenen" Zustand zu weniger Ressourcenaufwand führen als im Status Quo (vgl. Abbildung 6: Möglicher Kapazitätsgewinn durch rollierende Planung). Damit das aber auch so eintritt, **müssen sowohl Controller Einschnitte in der Detaillierung der Informationen eingehen als auch die Informationslieferanten sich auf die geänderte Methodik der Abweichungsanalyse einlassen.**

Dieser Kapazitätsgewinn oder auch diese Prozessrendite macht sich sowohl bei den Controllern als auch im gesamten planenden Unternehmen bemerkbar und schafft Freiräume. Diese Freiräume können nunmehr bspw. durch die Controller dazu genutzt werden, die analysierende und beraterische Aufgabe für das Unternehmensmanagement weiter zu stärken und auszubauen.[8]

Durch die nahezu permanente Beschäftigung mit planenden Elementen wird für die Nicht-Controller der Jahresplanungsprozess ebenfalls verkürzt, da auf bereits Bestehendem aufgesetzt werden kann und somit nur noch Änderungsbedarf resp. vereinzelt weitere Detaillierungsaktivitäten erforderlich sind. Die unterjährige Mehrarbeit im Rahmen der rollierenden Planung reduziert somit die kapazitativen Spitzen zur bisherigen Jahresplanungsphase.

Umfangreiches Change Management erforderlich

Um den Verhinderungsargumenten entscheidend gegenübertreten zu können, bedarf es daher eines umfangreichen Change Managements. Die Intensität des Change Managements zur Einführung einer rollierenden Planung ist abhängig vom bestehenden unternehmenseigenen „Geist" und der vorhandenen Unternehmenskultur. Je nach Unternehmensgröße und praktiziertem Führungs- und Entscheidungsstil ist zu erwarten, dass das „Abholen" intensiver oder weniger umfassend betrieben werden muss.

Je aufgeschlossener und zukunftsorientierter die Kollegen bereits sind, desto weniger ist mit entsprechendem „Gegenwind" zu rechnen. Dennoch muss jeder zweifelnde Partner mit seinen Sorgen und Ängsten ernst genommen werden.

Ein **Kommunikationsplan** und dessen Umsetzung, der die **frühzeitige Einbindung** aller Hierarchiestufen sowie die wesentlichen Schlüsselpersonen und späteren **Betroffenen** vorsieht, **hilft Missverständnisse und unterschwellige Antipathie proaktiv zu beheben.**

Der Plan basiert auf einer Situationsanalyse, die die wesentlichen Schlüsselpersonen identifiziert. Diese Aufstellung dient wiederum der Bewertung, welche Aktionen und Argumente bei der Projektumsetzung nicht förderlich sein könnten, und darauf aufbauend der Erarbeitung von Gegenmaßnahmen. Jene können dann im Falle des Falles proaktiv oder als Reaktion umgesetzt werden.

Die Beschäftigung vor Projektumsetzung mit den Argumenten und Ängsten der Betroffenen des Projektes fördert somit Empathie mit den Kollegen und hilft somit, den Projekterfolg sicherzustellen.

Unternehmensspezifika bestimmen die konkrete Ausprägung

Im Rahmen der Konzeptionierung ist es zwingend, erforderlich sich Gedanken über die Frequenz und den Horizont der rollierenden Planung zu machen, da auch dies unmittelbare Auswirkungen auf das zugrundeliegende Datenmodell und die IT hat.

Eine generelle Empfehlung kann es hier nicht geben – zu individuell sind auch die Rahmenbedingungen der Unternehmen. In einer **volatilen Umwelt** macht es Sinn, die rollierende Planung in **kürzeren Abständen mit nicht zu langem Planungshorizont** durchzuführen, um „hart am sich ändernden Wind segeln zu können und zu bestehen". Bei Unternehmen, die eher mit **stabilen Rahmenbedingungen** konfrontiert sind, erscheint dagegen eine rollierende Planung **in größeren Abständen mit längerem Horizont** effizienter.

In der Konzeptionsphase gilt es u. a. auch, den **Beteiligungsgrad der Planenden** in der Umsetzung der rollierenden Planung für die Planungsparameter **festzulegen**. Darunter wird hier beispielsweise verstanden, wie Vorschlagswerte für bestimmte Sachverhalte ermittelt werden.

Dies kann durch unterschiedliche Methoden erfolgen:

Die direkte Eingabe der Prognosewerte:

- darunter wird verstanden, dass **die neuen Prognosewerte mit jedem Prognosezyklus neu ermittelt** und bereitgestellt werden. Hier kommt es zu kapazitativer Mehrbelastung der Planenden – die Identifikation und die Fähigkeit zur Abweichungserläuterung ist allerdings auch am größten. Bewertet werden muss, ob der erwartete Informationsgewinn ausreichend ist, um die ebenso erwartete Mehrbelastung (zu Lasten anderer Aktivitäten) zu rechtfertigen.

Die treiberbasierte Berechnung der Prognosewerte:

- unter **Nutzung von festgelegten Wertetreibern werden die Prognosedaten ermittelt.** Dies können Mengen-, Preis- oder

Autor

Klaus Bründermann

ist Leiter Controlling. Neben den klassischen Controlling-Aufgaben stehen die Unternehmensplanung und deren Weiterentwicklung im Mittelpunkt seiner Aktivitäten. Grundlage der Ausführungen sind die Erfahrungen als Projektleiter für die erfolgreiche Implementierung einer IT-gestützten rollierenden Planung.

Strukturtreiber sein, die, mit einem Basiswert verbunden, die Prognosewerte generieren. Hier hält sich der kapazitative Mehrbedarf der Planenden in Grenzen – die Abweichungsanalyse wird auf wenige, wesentliche (bereits im Konzept festgelegte) Treiber reduziert.

Die Fortschreibung:

- eine **reine Fortschreibung berücksichtigt die letzten Entwicklungen und nimmt an, dass diese** in gleicher oder ähnlicher Form **für die Zukunft gelten werden.** So können beispielsweise die letzten 3 Monate bei einer rollierenden Planung fortgeschrieben werden oder der Ergebniswert des letztjährigen Vergleichsmonats.

Die Fortschreibung mit mathematischer Logik:

- Diese Form der Fortschreibung kann immer dort angewendet werden, wo **singuläre Planungen einzelner weiterverarbeitet zu einem Prognosewert** führen müssen. Dies ist insbesondere bei der Abschreibungssimulation auf Basis der zukünftigen In- und Desinvestitionen der Fall.

Für alle Methoden gilt jedoch, dass die technische Konzeption den **manuellen Eingriff** und damit die Anpassung von Daten **zentral** noch **zulassen** muss. Somit kann gewährleistet werden, dass unerwartete, externe Ereignisse mit Auswirkungen auf die in der Prognose dargestellte Ergebniswelt auch noch kurzfristig Eingang finden können.

Fazit: Der Mehrwert überwiegt

Wird eine rollierende Planung nicht als zusätzlicher Prozess verstanden, sondern wird mit der Einführung eine Integration mit anderen Planungsprozessen erreicht, sollte dies zu

- ➡ einer deutlichen Steigerung der Möglichkeiten der Unternehmensführung in der zielgerichteten und zeitnahen Unternehmenssteuerung führen,
- ➡ einer Vermeidung von Mehrfacharbeit in anderen Prozessen wie der Mittelfrist- und Jahresplanung, aber auch dem unterjährigen Liquiditätsmanagement führen,
- ➡ einer Reduktion der kapazitativen Spitzenbelastung bei der Jahresplanung und im eingeschwungenen Zustand im Idealfalle zu einer kapazitativen Reduktion führen,
- ➡ einer Integration mit anderen Prozessen wie bspw. dem Risikomanagement im Unternehmen führen.

Es sollte dabei aber nicht zu einer reinen Budgeterfüllungsmeldung in jeder rollierenden Planung kommen. Zum Zeitpunkt der Erstellung der Prognose müssen mögliche Entwicklungen mit ihren Ursache-Wirkungszusammenhängen abgebildet werden. Hier besteht die Chance für die Controller, auf Basis der sich dann ergebenden Resultaten, abgestimmte Handlungsoptionen für die Entscheidungsträger zu erarbeiten und vorzulegen, damit im weiteren Prognosefortgang nach Umsetzung der gewählten Option die Wirkung auf die Zielgrößen gemessen werden kann. Im Grunde ist dies alles als ein weiterer Baustein auf dem Weg der Controller zum Business Partner des Managements zu sehen.[9]

Zusammenfassung

- Mit einer rollierenden Planung ist nicht eine mehrfache Jahresplanung im Detail gemeint. Die rollierende Planung soll auch keine Überplanung der Jahresplanung sein. Das Budget für das Geschäftsjahr bleibt unverändert.
- Die rollierende Planung führt im Idealfalle zu einer kapazitativen Entlastung durch permanente, kurze Beschäftigung, statt langer Aktivitäten einmal jährlich. Die daraus gewonnenen Kapazitätsgewinne können für weitergehende Aufgaben genutzt werden.
- Um auf Basis einer rollierenden Planung steuern zu können, muss das Aufwand-Nutzenverhältnis durch Antikomplexitätsmaßnahmen in eine vernünftige Balance gebracht werden. Die Konzeption der rollierenden Planung muss daher Detailtiefe, Einbindungsgrad der Organisation sowie die Durchführungsfrequenz beschreiben. Die Umsetzung muss so gewählt werden, dass die bestehenden Prozesse unterstützt bzw. entlastet werden.
- Eine IT-technische Umsetzung bedarf der vorherigen Analyse des vorhandenen IT-Umfelds und einer umfassende Abstimmung mit der IT. Vor Auswahl einer Softwarelösung sind die bestehenden Datenmodelle auf Verwend-, Integrier- und Erweiterbarkeit zu untersuchen, bevor auf Basis eines konkreten Anforderungskataloges (ggfs. unter Zuhilfenahme von prototypisch zu modellierenden elementaren Einzelaspekten) ein Softwareauswahlverfahren durchgeführt wird.

Literatur

Bründermann, Klaus (2010): Controlling-Konzept – Ein Muss nicht nur zur eigenen Zielsteuerung der Controller. in: Controller Magazin, Ausgabe 2, März/April 2010, S. 34 ff

Gleich, Ronald (2012): Vom Business Partner zum Change Agent? – Auf der Suche nach der neuen Rolle der Controller, in: Controller Magazin, Ausgabe 5, September/Oktober 2012, S. 58ff

Leyk, Jörg (offen): Rollierender Forecast: Budgetierungsaufwand senken und Unternehmensziele besser erreichen, in: Haufe Finance Office Professional Online, Leyk, HI1453202

Losbichler, Heimo (2013): Das neue Controller-Leitbild und die Kernelemente des Controllings, in: Controller Magazin, Ausgabe 5, September/Oktober 2013, S. 68 ff

Niebecker, Jens; Kirchmann, Markus (2011): Group Reporting und Konsolidierung, Stuttgart 2011

Rieg, Prof. Dr. Robert (2013): Rollierende Planung – Konzept und Bewertung, in: Haufe Finance Office Professional Online, Rieg, HI3677388

Sailer, Ulrich (2012): Management, Stuttgart 2012

Fußnoten

[1] In diesem Artikel wird der Einfachheit halber nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

[2] vgl. Bründermann, Klaus (2010), S. 34ff

[3] vgl. auch Rieg, Prof. Dr. Robert (2013) sowie Leyk, Jörg (offen)

[4] www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/controller-leitbild-der-igc-unterstreicht-zukunftsorientierung_112_185268.html

[5] vgl. Losbichler, Heimo (2013), S. 68 ff

[6] Vgl. Sailer, Ulrich (2012), S. 9ff,

[7] Niebecker, Jens; Kirchmann, Markus (2011), S. 76f

[8] vgl. Bründermann, Klaus (2010), S. 34 ff

[9] Gleich, Ronald (2012), S. 58ff

Accounting & Controlling: Es wächst zusammen, was zusammengehört!

Komplexitätssteigerung der externen Rechnungslegung durch gesetzgeberische Vorgaben

von Thomas Amann und Carsten Ernst

Sowohl durch die internationalen Rechnungslegungsvorschriften IFRS als auch durch die zunehmende Internationalisierung des deutschen Bilanzrechts kommt es zu einer weiteren Angleichung der internen und externen Rechnungslegung. Parallel zu diesem Trend werden Controller in der Praxis zunehmend mit Accounting-Themen konfrontiert. Diese **wachsende Aufgabenbreite für die Arbeit des Controllers** wurde bereits von Dr. Markus Kottbauer im Editorial im CM September/Oktober 2013, S. 1, beschrieben.

Die mit dem heutigen Beitrag beginnende Serie „Accounting & Controlling: Es wächst zusammen, was zusammengehört!" trägt diesem Trend Rechnung und liefert grundlegende Informationen zu wesentlichen Problemfeldern der Bilanzierungspraxis. **Im Mittelpunkt** stehen dabei **Accounting-Themen**, welche auch für die **tägliche Arbeit des Controllers von wesentlicher Bedeutung** sind.

Rechnungslegung nach HGB und/oder IAS/IFRS?

Ausgangspunkt der Internationalisierungstendenzen der externen Rechnungslegung nach HGB war eine EU-Verordnung[1] zur Anwendung der IFRS. Dies zeigt bereits, dass auch die Rechnungslegung zu großen Teilen nicht national, sondern international getrieben ist! Bereits im Jahr 2002 kamen die EU-Länder überein, dass innerhalb der EU zumindest **für die Konzernabschlüsse aller kapitalmarktorientierter Unternehmen die Rechnungslegung nach IAS/IFRS[2] verpflichtend** sein sollte.

Die **Umsetzung** der EU-Verordnung **durch den deutschen Gesetzgeber** erfolgte dann **Ende 2004.**[3] Danach sind seit 2005[4] in Deutschland folgende Überlegungen anzustellen:

In einem **1. Prüfungsschritt ist zu beurteilen**, ob das betreffende Unternehmen einen **organisierten Kapitalmarkt** durch die Emission von **Aktien und/oder Schuldtiteln** in Anspruch nimmt. Unter einem organsierten Kapitalmarkt versteht man den geregelten Markt einer Börse, nicht hingegen den Freiverkehr.[5]

In einem **2. Prüfungsschritt gilt es** dann **zu unterscheiden, welche Regelungen für den Konzernabschluss** (KA) **und welche Regelungen für den Jahresabschluss** (JA) gelten? Sind beide Prüfungsschritte vollzogen, ist folgendes maßgeblich:

- Für den **KA kapitalmarktorientierter Unternehmen** gilt eine **uneingeschränkte Pflicht** zur Erstellung desselben nach den Vorgaben der **IFRS**.[6]
- Für **nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen** besteht ein **Wahlrecht**, ob diese den **KA** nach den Vorgaben der **IFRS oder** lieber weiterhin nach **HGB** erstellen wollen[7]
- Der **JA** ist hingegen **für alle Unternehmen** – und damit völlig losgelöst von einer eventuellen Kapitalmarktorientierung – zwingend **nach den Vorgaben des deutschen HGB** aufzustellen.[8]
- Dies ist durchaus nachvollziehbar, da der **JA** in Deutschland die Basis für alle gesellschaftsrechtlichen Regelungen, insbesondere die Bemessung von Ausschüttungen an die Gesellschafter ist. Zudem ist **der JA die Grundlage für die steuerliche Gewinnermittlung der jeweiligen Gesellschaft. Die Steuerbemessung erfolgt demzufolge in Deutschland nie auf Basis von IFRS-Zahlen.**[9]
- **Lediglich** und ausschließlich **für Zwecke der Offenlegung** wurde vom deutschen Gesetzgeber die **Möglichkeit** eingeräumt, auch einen sog. **Einzelabschluss nach IFRS** aufzustellen.[10] Dies befreit jedoch **nicht** von der Aufstellung und Prüfung des JA nach HGB, sondern lediglich von der Offenlegung.[11]

Regelungen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG)

Bereits im Zusammenhang mit der Verabschiedung des BilReG Ende 2004 hatte der deutsche Gesetzgeber angekündigt, dass er ein weiteres Gesetz verabschieden wolle, nämlich das sog. Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG). Der Name des Gesetzesvorhabens zeigte schon relativ eindeutig, was die Intention des deutschen Gesetzgebers war. Es ging um die **„Modernisierung des in die Jahre gekommenen deutschen Bilanzrechts“**. Schlagworte in diesem Zusammenhang waren u. a. **„Entrümpelung des HGB um nicht mehr zeitgemäße Regelungen“**, **„Abschaffung von Wahlrechten“** sowie **„Anpassung an internationale Gepflogenheiten“** (insbesondere der IFRS). Zudem sollte das HGB nach BilMoG als langfristige und kostengünstigere (Rechnungslegungs-) Alternative zu den IFRS verankert werden. Die Regelungen des BilMoG waren spätestens für Geschäftsjahre, die nach dem 31.12.2009 begannen, erstmals anzuwenden.[12]

Der **Einzug von „IFRS-Gedankengut“ in das HGB ist exemplarisch** an folgenden geänderten Regelungen durch die Einführung des BilMoG erkennbar:

- Wahlrecht zur Aktivierung von selbst erstellten Immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens[13]
- Streichung des Wahlrechts zur Bildung von sog. Aufwandsrückstellungen[14]
- Einführung „ähnlicher“ Regelungen bei der Bilanzierung von Altersversorgungsverpflichtungen[15]
- Einführung einer generellen Abzinsungspflicht von Rückstellungen[16]
- Kodifizierung vergleichbarer Regelungen zum „Hedge-Accounting“[17]
- Anpassungen beim Herstellungskostenbegriff[18]
- Annäherung bei den Regelungen zur Währungsumrechnung[19]
- Ersatzlose Streichung des Prinzips der sog. „umgekehrten Maßgeblichkeit“ im HGB[20]
- Bilanzorientiertes Konzept zur Abgrenzung latenter Steuern[21]
- Erheblich erweiterte Angaben im Anhang, z. B. Transaktionen mit nahe stehenden Personen und Unternehmen, sog. „Related Party Transactions“[22]
- Einführung einer Konsolidierungspflicht für sog. „Zweckgesellschaften“[23]

Man sieht an dieser Stelle, dass sich der deutsche Gesetzgeber bei der Überarbeitung des HGB sehr genau angeschaut hat, welche Regelungen der IFRS sinnvollerweise in das HGB übernommen werden sollten. Das Problem für die Praxis ist allerdings sehr häufig, dass die beispielhaft dargestellten Regelungen nach HGB i.d.F. des BilMoG im Zweifel nie zu 100% deckungsgleich mit den IFRS-Regelungen sind, sondern das HGB nur an die IFRS „angenähert“ wurde. Das nach IFRS bilanzierende Unternehmen hat daher sehr oft drei Systeme nebeneinander abzubilden – die Regelungen der IFRS für den Konzernabschluss, die Regelungen des HGB i.d.F. des BilMoG für den Jahresabschluss und „last but not least“ eine davon wiederum mehr oder minder abweichende Steuerbilanz.

Dass nicht jeder Entscheider und Mitarbeiter im Accounting und Controlling alle drei Systeme gleichermaßen „perfekt“ beherrschen kann, ist naheliegend. Dass diese Komplexität zwangsläufig auch Fehler nach sich zieht, erläutern wir auch in unserem monatlichen Newsletter der CA institute for accounting & Finance.[24]

„The Art of Accounting – Die hohe Kunst der Rechnungslegung“
Fehler, die sie besser anderen Unternehmen überlassen.

Praxisbeispiel

Ein sehr anschauliches Beispiel über die **Auswirkungen der Regelungen des BilMoG** findet

Autoren

Thomas Amann, WP, StB, CPA

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

Carsten Ernst, WP, StB

ist Mitglied des Verwaltungsrates der iaf Institute for Accounting & Finance SE sowie geschäftsführender Gesellschafter der WirtschaftsTreuhand GmbH. Neben seiner Referententätigkeit für das CA institute for accounting & finance prüft und berät er börsennotierte Konzerne sowie große mittelständische Familienunternehmen.

sich im Jahresabschluss 2011 der im TecDAX gelisteten STRATEC Biomedical AG, auf S. 3 f.:

Selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände

Im Geschäftsjahr 2011 wurde, wie im Vorjahr, von dem Bilanzierungswahlrecht für selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens Gebrauch gemacht und immaterielle Vermögensgegenstände in Höhe von TEUR 592 (Vorjahr: TEUR 464) aktiviert.

Die Abgrenzung latenter Steuern richtet sich nach den Vorschriften des § 274 HGB. Dabei erfolgt die Steuerabgrenzung bilanzorientiert auf Unterschiedsbeträge zwischen dem Buchwert eines Vermögensgegenstandes, einer Schuld oder eines Rechnungsabgrenzungspostens in der Bilanz und dem korrespondierenden steuerlichen Wertansatz, die sich in künftigen Geschäftsjahren voraussichtlich abbauen und dadurch zu ertragsteuerlichen Ent- oder Belastungen führen. Die Bewertung erfolgt dabei mit dem nicht abgezinsten unternehmensindividuellen Steuersatz. Der zum 31. Dezember 2011 bestehende Aktivüberhang wurde unter Inanspruchnahme des Wahlrechts gem. § 274 Absatz 1 Satz 2 HGB nicht bilanziert.

Von diesem Unternehmen wurde einerseits von dem durch das BilMoG erstmals eingeräumten **Wahlrecht** zur Aktivierung selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens auch im Jahresabschluss nach HGB Gebrauch gemacht. Andererseits wurde darauf hingewiesen, dass die Abgrenzung latenter Steuern auch nach den Vorgaben der IFRS „bilanzorientiert" erfolgt, wobei das im HGB eingeräumte Wahlrecht zur Aktivierung latenter Steuern aber zulässigerweise abweichend zu den Vorgaben der IFRS nicht in Anspruch genommen wurde.

Man sieht an diesen kurzen Passagen bereits sehr schön, dass die Möglichkeiten der Bilanzpolitik durch das BilMoG und die IFRS eher größer geworden sind. Die Adressaten der Rechnungslegung sind bei der Bilanzanalyse daher umso mehr gefordert.

Zusammenfassung und Ausblick

Unser erster Beitrag in der Serie „Accounting & Controlling: Es wächst zusammen, was zusammengehört!" nimmt den von Dr. Markus Kottbauer im Editorial im CM September / Oktober 2013, S. 1, beschriebenen Trend der wachsenden Aufgabenbreite für die Arbeit des Controllers auf.

Ob Rechnungslegung nach HGB und/oder IFRS – die Vorschriften für das externe Rechnungswesen sind durch die Internationalisierungstendenzen im Rahmen der gesetzgeberischen Vorgaben in den letzten Jahren deutlich komplexer und damit auch fehleranfälliger geworden.

Die Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses von Accounting und Controlling und damit eine Erhöhung der Qualität auch der externen Rechnungslegung hat sich das CA institute for accounting & finance zum Ziel gesetzt. Hierzu sollen dieser und unsere folgenden Beiträge in den kommenden Ausgaben im CM, unser monatlicher Newsletter „The Art of Accounting – Die hohe Kunst der Rechnungslegung" sowie „last, but not least" unsere Seminare dienen.[25]

Fußnoten

[1] Die EU-Verordnung 1606/2002.
[2] In der Folgezeit wird ausschließlich nur noch von IFRS gesprochen. Damit sind zugleich aber auch alle Regelungen der IAS gemeint.
[3] Vgl. §§ 315a und 325 (2a) HGB im Rahmen des sog. Bilanzrechtsreformgesetzes (BilReG).
[4] Vgl. Art. 58 (3) EGHGB (EGHGB = Einführungsgesetz zum HGB) bzw. mit gewissen Übergangsfristen für bestimmte Unternehmen erst seit 2007, vgl. Art. 57 EGHGB.
[5] Vgl. § 264d HGB
[6] Vgl. § 315a (1) HGB.
[7] Vgl. § 315a (3) HGB.
[8] Für den sehr seltenen Fall, dass eine kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaft keinen Konzernabschluss aufstellt, weil sie z. B. mangels Tochtergesellschaften keinen solchen aufstellen kann, ist der Jahresabschluss dann aber zwingend um eine Kapitalflussrechnung und einen Eigenkapitalspiegel zu erweitern; vgl. § 264 (1) Satz 2 HGB.
[9] Im Ausland kann das u. U. anders geregelt sein.
[10] Vgl. § 325 (2a) HGB unter den weiteren Voraussetzungen des § 325 (2b) HGB.
[11] In der Praxis ist der IFRS-Einzelabschluss sehr selten. Dies ist nachvollziehbar, da es sich um zusätzlichen Aufwand für die Erstellung und Prüfung handelt, dem in der Regel nur wenig Nutzen gegenübersteht.
[12] Vgl. Art. 66 EGHGB In bestimmten Fällen können hieraus allerdings nach Art. 67 (1) EGHGB noch Übergangswirkungen bis zum 31.12.2024 (!) vorkommen.
[13] Vgl. § 248 (2) HGB. Vergleichbare Regelungen finden sich in IAS 38.
[14] Vgl. § 249 HGB. Diese Regelungen haben ihren Ursprung im Standard IAS 37.
[15] Vgl. § 246 (2) i.V.m. § 253 HGB. Diese Normen sind vergleichbar den Regelungen in IAS 19.
[16] Vgl. § 253 (2) HGB. Vergleichbar den Regelungen in IAS 19 und IAS 37.
[17] Vgl. § 254 HGB. Abgeleitet aus den Überlegungen des IAS 39.
[18] Vgl. § 255 (2) HGB. Grundlage sind die Bilanzierungsnormen des IAS 2.
[19] Vgl. § 256a HGB. Konzeptionelle Vorgabe ist IAS 21.
[20] Erfolgt durch die ersatzlose Streichung von § 273 HGB a.F.i.V.m. dem Rahmenkonzept der IFRS.
[21] Vgl. § 274 HGB. Vergleichbar den Regelungen in IAS 12.
[22] Vgl. § 285 Nr. 21 HGB. Die Regelungen entstammen den Vorgaben des IAS 24.
[23] Vgl. § 290 (2) Nr. 4 HGB. Diese Norm entspricht dem Grundkonzept der Interpretation SIC 12.
[24] Vgl. http://www.ca-iaf.de/. Dort können Sie den kostenlosen Newsletter abonnieren sowie die bisher erschienen Newsletter downloaden.
[25] Vgl. www.ca-iaf.de.

Die Zukunft des Finanzbereichs – stärker nuanciert als erwartet

von Stephan Göppert

Den CFOs unserer Zeit bietet sich eine noch nie dagewesene Gelegenheit, auf die Geschäftspolitik einzuwirken und das Betriebsergebnis zu beeinflussen – allerdings müssen sie die sich wandelnde Rolle des Finanzbereichs akzeptieren und bereit sein, ausgetretene Pfade zu verlassen.

Überall sprechen Finanzexperten darüber, sich zu Geschäftspartnern zu wandeln, die einen eher strategischen Ansatz verfolgen. Dabei entwickeln sie sich immer mehr zu einem aktiven Partner und unterstützen die Vorteile unterschiedlicher Sourcing-Modelle, die diesen Wandel möglich machen. Dies zeigt die grundlegenden Veränderungen der Aufgaben des Finanzbereichs auf.

Traditionell hat der Finanzbereich immer **drei Kernfunktionen** erfüllt: die der **Verwahrstelle**, des **Kommentators** und des **Beraters**. Diese Aufgaben werden sich auch nicht verändern. Allerdings haben sich die damit verbundenen Erwartungen sowie die Definition von Erfolg, und die entsprechenden Faktoren grundlegend verändert.

Fokus auf multipolare Ziele

Experten im Finanzbereich waren es von jeher gewohnt, ihre **Leistungen im Rahmen von** eng umrissenen **strategischen und finanziellen Zielen zu steigern**, diese Steigerung konsequent auf bestimmte Geschäftsbereiche oder Regionen zu übertragen, zu bewerten und Fortschritte zu dokumentieren. Eine Abweichung war dabei nicht vorgesehen.

Dieses **neue, schnelllebige Umfeld verlangt andere Denkweisen**, wenn es um Optimierung geht. Um ehrgeizigere Geschäftsziele zu erreichen, muss jede globale Organisation sich gleichzeitig auf unterschiedliche Zielsetzungen in verschiedenen Märkten und deren Teilmärkten konzentrieren. In diesen sind wiederum andere Geschäftsoptimierungsziele relevant.

In jeder Volkswirtschaft, Produktkategorie und Demografie stellen sich Chancen und Risiken anders dar. **Die Art, wie der Finanzbereich Ziele, Bewertungsmodelle und Anreizstrukturen formuliert, entscheidet zwischen Erfolg und Misserfolg** – also zwischen dem Ergreifen von Chancen und der Verdrängung durch Wettbewerber.

Die größte Herausforderung besteht darin, die Denkweise zu verändern. Kundenbindung ist ein Wettbewerbsmerkmal, aber wie viele Unternehmen haben wirklich ihre Einstellung zum Kundenservice geändert? Wie viele haben den Sprung hin zu einer Perspektive geschafft, die

Kunden-Service-Center nicht mehr als Kostenstelle mit einem Fokus auf die Optimierungshebel betrachtet, sondern als einen Kanal für Kundentreue und Wachstum mit dem Fokus auf völlig unterschiedliche Metriken und Verhaltensweisen?

Managementumstellung von isolierten zu systemischen Chancen und Risiken

Im Finanzbereich kennen wir uns typischerweise mit Risiken aus. Wir informieren ständig darüber, wie Risiken bewertet, berechnet oder vermieden werden können. Dies ist unsere Kernaufgabe, und ganz überwiegend haben wir sie sehr erfolgreich erfüllt. Wir wissen, wie man Kunden bewertet, wir nutzen Kreditauskünfte, Algorithmen und Modelle, die es uns ermöglichen, die Stabilität der Unternehmen einzuschätzen, mit denen wir geschäftlich zu tun haben. Wir verfügen über Richtlinien und Werkzeuge, die uns helfen, Finanzprodukte und Risiken zu bewerten. Wir haben Techniken wie Ausfallartenanalyse und Einflusswerte verfeinert und setzen sie ein, um wirksame Maßnahmen gegen individuelle Risiken zu priorisieren.

Jetzt befassen wir uns mit den **systemischen Risiken**, dem **seit dem Zusammenbruch der Finanzmärkte berüchtigten „Domino-Effekt“.** In einer nahtlos miteinander vernetzten Welt könnte ein Ereignis in einem Land, das 10.000 Kilometer entfernt ist, eine Kettenreaktion auslösen und durch eine immer weiter steigende Rohstoffinflation die Rentabilität eines Produktes zunichtemachen.

Diese Situationen lassen sich nicht in einem linearen Modell darstellen. Was wir brauchen, ist **Transparenz in Echtzeit und die Möglichkeit, die Reaktionsvarianten durchzuspielen.** Während die offensichtlichste Gefahr darin liegt, systemische Risiken nicht zu verstehen und ein geschäftliches Desaster zu erleben, sobald ungünstige Ereignisse eintreten, besteht zudem das permanente Risiko darin, Möglichkeiten zur Leistungsmaximierung auszulassen.

Flexibilität als Chance

In Zukunft hängt der Erfolg bei der Bewältigung von Aufgaben im Finanzbereich **von der Fähigkeit ab**, eine Chance zu erkennen und **eine anpassungsfähige Organisation zu schaffen, die flexibel reagieren kann**. Typischerweise sorgen wir für die Maximierung des ROI unserer laufenden Investitionen, bevor wir den nächsten Einsatz wagen. Wir sind darauf konditioniert, unsere Finanzierungsmöglichkeiten als ein geschlossenes Netzwerk aus Optionen zu betrachten, die wir direkt kontrollieren und auf die wir direkt zugreifen können. Das aber hemmt die Geschwindigkeit. Auf den Finanzmärkten entscheiden bei Wertpapiergeschäften Bruchteile von Sekunden über Gewinne und Verluste. In der physischen Welt der Waren und Dienstleistungen macht die Geschwindigkeit, mit der wir auf Chancen und Risiken reagieren, den Unterschied zwischen Erfolg oder Misserfolg aus.

Um ein flexibles Unternehmen aufzubauen, **muss der CFO Ressourcen aus einem größeren Blickwinkel heraus betrachten. Nur, weil man etwas heute noch nicht hat, bedeutet das nicht, dass man es auch in der Zukunft nicht brauchen wird.** Wie schnell kann auf neue, kosteneffiziente Ressourcen zugegriffen oder eine Dienstleistung, die man nicht mehr benötigt, abgestoßen werden? Glücklicherweise ist die Geschäftswelt heute in der Lage, in fast jeder Hinsicht mit Flexibilität aufzuwarten – vom Outsourcing über Verbindlichkeiten bis hin zum Crowdsourcing (aus: Wikipedia: Auslagerung traditionell interner Teilaufgaben an eine Gruppe freiw. User z. B. über das Internet) für die Finanzierung von Innovationen.

Weg von den großen Investitionen und hin zum Bausteinprinzip

Es wird immer wegweisende Unternehmen geben, deren striktes Verfolgen eines einzigen großen Ziels sich auszahlt und Branchen- und Verbrauchertrends verändert. Bei der Mehrzahl der Unternehmen haben die neue Variabilität und Unsicherheit die traditionellen Investmentmodelle, die sich noch auf Nettobarwerte und ROIs stützten, verändert. In einer Wirtschaft, in der die Unsicherheit in Bezug auf Prognosen aller Art mit jedem Monat des entsprechenden Zeitraums exponentiell wächst, sind die Schwächen dieser klassischen Metriken beim Fällen wegweisender Entscheidungen in dramatischer Weise deutlich geworden.

Investitionsentscheidungen müssen so sein wie Kaufoptionen. Die zugrunde liegende Logik kann sich unerwartet ändern, und damit ist Flexibilität unerlässlich, wenn es um die Entscheidung geht, die Investition fortzusetzen, zu modifizieren oder zu beenden. Dies gilt überall – von der **Einstellung eines CFO** über die **Auswahl eines Produktionsstandorts** und die **Schaffung eines Innovationsnetzwerks** bis hin zur **Flexibilisierung der Lieferketten-Optionen.** Strategien, die von pharmazeutischen Unternehmen im Bereich Forschung und Entwicklung übernommen wurden – einst der heilige Gral großer Investitionen – spiegeln sowohl die Modularität der Investitionen als auch ein flexibles Geschäftsmodell wider.

Veränderung ist nicht einfach, und dieser Wandel ist signifikant, aber auch spannend. Nie zuvor hatte der Finanzbereich die Möglichkeit, das Betriebsergebnis in einem solchen Maße zu beeinflussen. Wir sind nicht mehr auf die Beifahrerrolle beschränkt, also mitzufahren, zu beobachten und zu berichten. Wir verfügen jetzt über einzigartige Erfahrungen und Perspektiven, die uns perfekt für eine neue Rolle positionieren. Wir müssen nur das Steuer in die Hand nehmen.

Autor

Stephan Göppert
ist Vice President Germany bei Genpact in Alsbach.
Tel: +49 (0)6257 4069952
www.germany.genpact.com

Auf Tuchfühlung: HR und Risikomanagement stärker verzahnen

von Christoph Schwager

RMA

„Ja, wo laufen sie denn, wo laufen sie denn hin?“ Wer kennt diesen Sketch nicht, der durch Loriot in einer Zeichentrickverfilmung bekannt wurde. Im übertragenen Sinne hätten Vicco von Bülows Cartoon-Männchen im Sommer 2013 viel durch das Fernglas am Mainzer Hauptbahnhof schauen können. Der Grund? Die Suche nach Fahrdienstleitern; aufgrund von Urlaub, Krankheit oder sonstigen Ausfällen herrschte hier ein Mangel und der Bahnverkehr in der Rheinland-Pfälzischen Landeshauptstadt war stark beeinträchtigt. Experten, Politiker und Medien zerrissen die Deutsche Bahn aufgrund des hausgemachten – weil vermeidbaren – Chaos. Das Ergebnis: finanzielle Ausfälle und ein nicht zu unterschätzender Imageschaden – der Stillstand traf die Bahn an ihrer empfindlichsten Stelle: dem Transport von Personen, also ihrem Kerngeschäft.

Der Risikomanager als Bindeglied

Wer glaubt, dass es sich hier um einen Einzelfall handelt, der irrt. Land auf, Land ab kommen Projekte und Unternehmen ins Schlingern. Einige Beispiele der letzten Wochen: Die Kosten für den Bau des neuen Flughafens Berlin Brandenburg (BER) steigen und steigen. Die Bundeswehr plagt eine Kostenexplosion beim Panzerprojekt „Puma“, und Adobe sowie Vodafone wurden durch Hackerangriffe millionenfach Kundendaten gestohlen.

Unterschiedliche Fälle mit einer Gemeinsamkeit: Eine mangelhafte Planung, verbunden mit der enormen Schwierigkeit, von einer Unternehmenswelt 1.0 in eine 2.0 zu wechseln, die organisationsintern auf eine enge Verzahnung der einzelnen Bereiche und Mitarbeiter ausgelegt ist. An dieser Nahtstelle fehlt in vielen Fällen ein vorwärtsgewandtes Risikomanagement, das Gefahren und Chancen frühzeitig erkennt und Silos reduziert. Mit anderen Worten: Risikomanager sind wichtige Bindeglieder sowie Frühwarner im Sinne der Gesamtorganisation und damit für die Controller wie auch die Personaler eines Unternehmens.

Personalverantwortliche sind Profiteure

Das Beispiel Bahn zeigt deutlich, dass in modernen Unternehmen ein **zukunftsgewandtes Risikomanagement unerlässlich ist.** Es können mögliche Gefahrenfelder voraus-

schauend erkannt und nach Lösungen gesucht werden.

Ein wichtiger Faktor ist in diesem Kontext das **Steuern von Risiken, verbunden mit dem Ziel, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern** und gegen störende Ereignisse abzuschirmen. In der Praxis zeigt sich vielfach ein anderes Verhalten. Es steht dem Wunsch nach Risikominimierung in vielen Unternehmen eine unzureichende Planung und Risikosteuerung entgegen. Mehr noch verhindert eine unausgereifte Risikomanagementstrategie, dass Managemententscheidungen zielführend und präventiv vorgenommen werden können.

Unter anderem sind **Personalverantwortliche** eindeutige **Profiteure eines vorausschauenden und mit der Gesamtorganisation eng verzahnten Risikomanagements,** denn **das HR-Umfeld ist ein Schlüsselrisiko** in Organisationen. Neben dem viel zitierten Fach- und Führungskräftemangel stellen Mitarbeiterdatenmissbrauch oder nicht loyale Mitarbeiter wesentliche Faktoren dar.

Unternehmen jeder Größe haben mit **Fehlbesetzungen von Spitzenpositionen** oder **möglichen Kompetenzrisiken mit zu wenig qualifizierten Mitarbeitern** zu kämpfen. Hinzu kommen HR-Planungsrisiken, bei dem die Frage im Mittelpunkt steht, ob für die jeweiligen Positionen die richtigen Mitarbeiter zur Verfügung stehen oder ein Personal-Engpassrisiko entstehen könnte. Auf diese Fragen kann der Risikomanager mithilfe einer langfristig angelegte Risikomanagementanalyse und -planung wertvolle Antworten liefern.

Im Falle des Bahn-Desasters hätte ein ganzheitliches Risikomanagement das Thema Personalengpass als eines der Top-Risiken frühzeitig auf die Agenda gebracht (gerade aufgrund der Kernfunktion des Personentransports).

Daraus abgeleitet wäre es dem HR-Bereich möglich gewesen, vorausschauend zu planen und die Weichen für Qualifizierung und Einstellung neuer Mitarbeiter weit vor dem Tag X zu stellen. Mit anderen Worten: eine solide Personalplanung für den sensiblen Schlüsselbereich der Fahrdienstleitung mit den speziell für den Bereich notwenigen Fähigkeiten der Mitarbeiter aufzubauen.

Hierin liegt ein klarer Mehrwert einer engen Zusammenarbeit von HR, Risikomanager und die sie unterstützenden Controller, da valide Risikoinformationen den Personalplanungsprozess maßgeblich fördern und neue Perspektiven aufzeigen helfen.

Von der Methode zur Bewertung zur Risikoplanung

Im Grunde geht es bei dieser Analyse um ein **vorausschauendes Risikomanagement.** Das heißt nicht ad hoc oder mit einem kurzfristigen Sichtfenster. Es gilt zu überlegen, welche Risiken und Chancen mittel- bis langfristig eintreten können. Ergo geht es um die Betrachtung strategischer Risiken mithilfe moderner Methoden, um eine vorausschauende Risikomanagementsicht für die Gesamtorganisation zu erhalten. Und das in puncto einer systematischen sowie laufenden Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken und Chancen.

Daraus können Weichenstellungen und die richtigen Maßnahmen abgeleitet werden. Die eigentliche Analyse erfolgt mithilfe von **Frühwarnindikatoren** und einer **Frühaufklärung**, verschiedener Risikoidentifikationsmethoden sowie einer darauffolgenden Bewertung der Risiken. Die Risikomanagementplanung beinhaltet die Risikoantwortplanung und -kontrollplanung sowie ein regelmäßiges Monitoring.

In diesem Zusammenhang ist zu empfehlen, dass Manager wie z. B. Controller und HR-Manager im Risikomanagement geschult werden, um zu erfahren, wie man das Thema angeht. Dies beinhaltet beispielsweise Antworten auf die Fragen nach der Vorgehensweise im Risikomanagement, die Risikotaxonomie etwa im HR-Bereich sowie im Controllingbereich im Zusammenhang mit der Gesamtrisikotaxonomie eines Unternehmens, welche Best Practices bestehen und wie die erkannten Risiken bestmöglich bearbeitet werden.

Zusammengefasst sollte Risikomanagement zum täglichen Geschäft eines Mana-

BISSANTZ

Machen Sie Ihren Daten Beine!

Lernen Sie DeltaMaster kennen – die preisgekrönte Software für Analyse, Planung und Reporting.

DeltaMaster-Forum
19.03. Frankfurt
16.07. Neckarsulm
09.10. Hamburg
27.11. München

DeltaMaster-Warm-up
25.03. Wien
21.05. Hamburg
28.05. München
03.06. Düsseldorf
25.06. Hannover
18.09. Zürich
30.09. Darmstadt
04.11. Köln
05.11. Berlin

Besuchen Sie uns auf der CeBIT Halle 6, BI-Forum 10. – 14.03.2014

www.bissantz.de/cm

service@bissantz.de, Tel. +49 911 935536-0

gers gehören, sowohl des Controllers als auch des HR-Managers.

Der Mensch im Mittelpunkt

Um Gefahrenpotenziale dauerhaft zu verringern, ist ein durchgängiges Verständnis der Risiken erforderlich, und dies setzt in letzter Konsequenz eine starke Unternehmenskultur und damit Chancen- und Risikokultur voraus. Jene muss in einer Organisation wachsen und von allen Unternehmensbereichen verinnerlicht werden. Dies gilt zum Beispiel für den HR-Bereich als eine Unterstützungsfunktion für die gesamte Organisation. Überall arbeiten Menschen, und HR-Risiken spielen in allen Unternehmensbereichen eine besondere Rolle. Im Umkehrschluss setzt das eine enge Verknüpfung von HR und Risikomanagement voraus.

Ein professionelles Risikomanagement bietet den Werkzeugkasten für ein optimales Beherrschen von HR-Risiken und unterstützt den HR-Verantwortlichen in seinem Tun. Funktioniert diese Verbindung nicht, werden Risiken unzureichend transportiert, übersehen und treten – wie am Beispiel Deutsche Bahn beschrieben – im Ernstfall ein.

In diesem Kontext sollte ein **besonderes Augenmerk auf den einzelnen Mitarbeiter gelegt werden** – als Teil der Unternehmenskultur. Diesen Wert müssen Vorgesetzte und HR-Bereiche ihren Mitarbeitern vermitteln. Und das fängt bei einfachen Regeln an. Geschäftsführer und Personalabteilungen sollten sich von Marketingbegriffen wie „Humankapital“ oder „Mitarbeiter-Ressource“ entfernen.

Was zählt sind Kollegen, diese ernst zu nehmen und ihnen das ehrliche Gefühl zu geben, dass sie ein vertrauensvoller und wichtiger Teil der Organisation sind. Ist das der Fall, trifft Ehrlichkeit auf Respekt.

Oder wie es Gerd Bucerius, ehemaliger Verleger und Herausgeber der „Zeit“, einmal formulierte: „Ich weiß gar nicht, wie man Chef sein kann, ohne den Mitarbeiter immer wieder an seinem Arbeitsplatz, in seiner Welt also, zu sehen. Das zufällige Zusammentreffen auf dem Gang gibt sozialen Kontakt, Gelegenheit, eine Frage zu stellen, oder auch nur, „Guten Tag“ zu sagen.“ Damit gewinnt die oftmals leere Vokabel „Employer Branding“ an Gewicht, wird greifbar und Mitarbeiter bekommen ein Gefühl von Achtung und sind offen für Neues. Arbeitnehmer kündigen weniger innerlich und fühlen sich nicht als Masse, die beliebig hin und her geschoben werden kann. Eine negative Fehlerkultur wird verhindert, die Chancen- und Risiken werden transparent und die Kommunikation erhöht.

Insgesamt entkräftet das den Menschen als Risikofaktor, steigert die Awareness und macht ihn zu einer Chance für Unternehmen – lässt ihn zu einem Schlüssel des Erfolgs mit einem werbenden Charakter für die eigene Firma werden. Dieser Faktor erleichtert den Personalbereichen das Binden eigener Mitarbeiter und die Suche nach neuen Fach- und Führungskräften (Stichwort: Talentmanagement).

Sinnstiftendes Denken, wertsteigernde Zusammenarbeit

Risiken im Unternehmensalltag lassen sich nicht komplett verhindern. Rolf Dobelli stellt dies als „The Zero-Risk Bias“ (Null-Risiko-Fehler) im Buch „Die Kunst des klaren Denkens“ dar und zieht das Fazit: „Verabschieden Sie sich von der Vorstellung des Nullrisikos. **Lernen Sie damit zu leben, dass nichts sicher ist …**“ Vielmehr geht es im Risikomanagement darum, bestehende Gefahren mithilfe organisatorischer sowie technischer Möglichkeiten zu verringern. Heruntergebrochen auf den Personalbereich setzt dies Standards und eine klare Strategie bei den internen Prozessen, der **engen Verzahnung von HR und Risikomanagement** und der Wahl der richtigen Methoden der Risikoüberwachung und -bewertung voraus.

Um zukünftige Aufgaben im HR-Risikoumfeld besser zu verknüpfen, ist eine sinnstiftende Verankerung von Risikomanagement in den Personalbereichen wünschenswert. Die Aufgaben und Abhängigkeiten in Unternehmen samt ihrer komplexen Wechselbeziehungen zum Marktgeschehen steigen rasant, und damit nehmen Risiken und Chancen zu. In diesem Sinne muss Risikomanagement ein integraler Bestandteil von HR-Prozessen werden, was im Endeffekt eine engere Zusammenarbeit von HR und Risikomanagern bedeutet.

Hierzu ist der Blick über den eigenen Tellerrand wichtig und notwendig. Damit wird der Informationsaustausch organisationsübergreifend gefördert, über alle Hierarchiestufen. In diesem Zuge sind integrative Fachgruppen zum Thema HR-Risikomanagement förderlich. Auch vor dem Hintergrund, dass sich HR-Verantwortliche mit einer Fülle an Themen auseinandersetzen müssen – von Gesetzen über Trends und Anforderungen im HR-Umfeld bis hin zum Wettbewerb und der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern. An dieser Stelle können (HR-)Risikomanager eine wertsteigernde Zusammenarbeit anbieten. ■

Autor

Christoph Schwager

CPA, ist unter anderem Vorstand der RMA e.V. und ehem. Chief Risk Officer Airbus Group (EADS).

E-Mail: christoph.schwager@rma-ev.org

Trainingskonzepte für Mitarbeiter entwickeln

von Burckhard Wedler

Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen sind Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter. Deshalb sollten Unternehmen beim Konzipieren von Trainingsmaßnahmen auch darauf achten, dass der Input an Zeit und Geld in einem angemessenen Verhältnis zum Output steht.

Wann ist ein Trainingskonzept „passgenau"? Abstrakt lässt sich diese Frage einfach beantworten: Wenn die mit der Qualifizierungsmaßnahme (Anm.d.A.: Die Begriffe Trainingskonzept und -maßnahme sowie Qualifizierungskonzept und -maßnahme werden im Folgenden weitgehend synonym verwendet.) verbundenen Ziele mit einer möglichst geringen Investition an Zeit und Geld erreicht werden. Beim konkreten Entwickeln von Trainingsmaßnahmen gestaltet sich das Beantworten dieser Frage jedoch schwieriger. Denn dann gilt es viele Einflussfaktoren zu beachten. Neben den Zielen des Unternehmens zählen hierzu die Größe und Struktur der Lerngruppe nebst ihrem Aufgabenfeld sowie ihrer Vorerfahrung.

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor ist: Unter welchen organisatorischen Rahmenbedingungen findet das Lernen statt? Hierfür zwei Beispiele.

Beispiel 1: Viele Produktionsunternehmen können ihre Mitarbeiter nicht zu einem zwei-, dreitägigen Seminar schicken. Denn dann stünde ihre Produktion still. Also muss ein „passgenaues" Training so konzipiert sein, dass es möglichst arbeitsplatznah erfolgt.

Beispiel 2: In vielen Großunternehmen gibt es elektronische Lernplattformen zum Vermitteln kognitiver Lerninhalte. Auch ob eine solche Lerninfrastruktur vorhanden ist und für die geplante Qualifizierungsmaßnahme genutzt werden kann, gilt es beim Entwickeln von Trainingskonzepten zu berücksichtigen.

Beim Entwickeln von Qualifizierungsmaßnahmen lassen sich sieben Phasen unterscheiden:

- die Bedarfsermittlung,
- die Zielgruppenanalyse,
- die (Lern-)Zieldefinition,
- die Konzeptentwicklung,
- die Lernmedien/-unterlagenentwicklung
- die Erprobung des Konzepts und
- die Durchführung und Erfolgskontrolle.

1. Den Bedarf ermitteln. Meist ist, wenn Unternehmen eine Trainingsmaßnahme für ihre Mitarbeiter beschließen, der eigentliche Qualifizierungsbedarf noch unklar. Das Unternehmen erkannte vielmehr ein Problem – zum Beispiel „Unsere Mitarbeiter müssen eigenständiger arbeiten statt nur Anweisungen zu erfüllen". Also entschied es, eine entsprechende Qualifizierungsmaßnahme zu starten.

Dann lautet die erste Aufgabe der Trainingskonzept-Entwickler zu analysieren: Handelt es sich bei dem Problem überhaupt um ein Qualifizierungsthema? Denn die Problemursache könnte auch sein, dass die Mitarbeiter zu geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume haben, weshalb sie – überspitzt formuliert – „Dienst nach Vorschrift" machen.

Steckt hinter dem Problem ein Schulungsthema, gilt es zu analysieren: Für wen? Denn eine Ursache dafür, dass die Mitarbeiter primär „Dienst nach Vorschrift" machen, könnte auch sein, dass ihre Führungskraft sie sehr autoritär – also primär mittels Anweisungen und Befehlen – führt und ihnen nicht die für die Arbeit nötigen Informationen gibt.

Was die realen Problemursachen sind und welcher Schulungsbedarf für wen hieraus resultiert, das gilt es in der Bedarfsermittlung

zu eruieren – zum Beispiel in Gesprächen mit den potenziellen Teilnehmern, ihren Führungskräften und den Personen, mit denen sie im Arbeitsalltag kooperieren. Oder durch Feldbeobachtungen.

2. Die Zielgruppe und ihr Tätigkeitsfeld analysieren. Stehen die Zielgruppe und ihr Qualifizierungsbedarf fest, gilt es die Adressaten zu analysieren. Das heißt, nun gilt es zu schauen: Welche Vorbildung und -erfahrung haben die Teilnehmer, bezogen auf das Trainingsthema? Des Weiteren: Wie „ticken" sie? Fällt ihnen das Lernen eher schwer oder sind sie „gute Lerner"?

Wichtig ist auch, die Tätigkeit der potenziellen Teilnehmer genau zu analysieren; außerdem das Umfeld, in das sie eingebettet sind. Zum Beispiel: Mit wem kooperieren sie im Alltag? Und: Welchen (organisationalen) Zwängen sind sie unterworfen? Das ist nötig, um eine passende Lernarchitektur zu schmieden und die Lerninhalte richtig zu justieren. Außerdem kann so ermittelt werden: Welche Probleme könnten beim Lernen und Umsetzen des Gelernten auftreten? Und: Wer könnte als Unterstützer beim Lernen und Transfer fungieren?

3. Die (Lern-)Ziele definieren. Nach dem Analysieren des Qualifizierungsbedarfs und der Zielgruppe können die Lernziele formuliert werden – auf einer realistischen Basis. Hieran kranken viele Personalentwicklungsmaßnahmen – speziell solche, die auf eine Einstellungs- und Verhaltensänderung abzielen. Bei ihnen wird oft unterschätzt, wie viel Zeit vergeht, bis bei den Teilnehmern die nötige Verhaltenssicherheit entsteht. Deshalb ist Frust vorprogrammiert.

Beim Definieren der Lernziele empfiehlt es sich, zunächst ein **AROMA-tisches übergeordnetes Entwicklungsziel** zu formulieren, das **a**ussagekräftig (und eindeutig), **r**ealistisch, **o**bjektiv, **m**essbar und **a**kzeptabel ist. Diesem Ziel können dann Teil- und Feinziele zugeordnet werden.

Bei heterogenen Gruppen sollten die Konzeptentwickler auch checken: Wäre es zielführender, die Teilnehmer verschiedenen Lerngruppen mit unterschiedlichen Lern-/Entwicklungszielen zuzuordnen? Außerdem sollten Maßnahmen und Kriterien für das Messen des Erfolgs der Qualifizierungsmaßnahme definiert werden.

4. Das Qualifizierungskonzept entwickeln. Nach diesen Vorarbeiten kann mit dem Entwickeln des eigentlichen Konzepts begonnen werden. Hierzu zählt auch nochmals der Check, welche Lerninhalte für das Erreichen des übergeordneten Ziels unabdingbar sind und was nur „nice to have" wäre. Sonst werden Trainingskonzepte inhaltlich schnell überfrachtet.

Nun gilt es auch zu ermitteln: Mit welchen Methoden und Medien lassen sich die (Lern-)Ziele am ehesten erreichen? Und: Mit welchem Input an Geld und (Arbeits-)Zeit (seitens der Teilnehmer) wäre ihr Einsatz verbunden? Die Methoden- und Medienwahl erfordert oft eine Kosten-Nutzen-Analyse. So kann zum Beispiel das Entwickeln eines eigenen CBT-Programms zum Vermitteln kognitiver Inhalte für ein Großunternehmen mit einer entsprechenden Mitarbeiterzahl durchaus sinnvoll sein; für ein kleineres Unternehmen jedoch nicht.

Ebenfalls analysiert werden sollte: Bei welchen Trainingsinhalten geht es primär um ein Vermitteln von Fachwissen und wo wird eine Verhaltens- oder gar Einstellungsänderung angestrebt? Denn hieraus ergibt sich, inwieweit in die Qualifizierungsmaßnahme auch Trainings off- oder on-the-job und Coachings integriert sein sollten. Definiert werden sollten auch flankierende Maßnahmen, um den Transfer zu sichern.

5. Die Lernmedien und -unterlagen entwickeln. Wenn das Grobkonzept der Maßnahme steht, gilt es dieses auszuarbeiten und die erforderlichen Lernmedien und -unterlagen zu entwickeln oder zu beschaffen. Falsch wäre hierbei der Anspruch: Alles muss „maßgeschneidert" sein – zumindest wenn maßgeschneidert so interpretiert wird, dass sämtliche Lernkonzepte, -medien und -unterlagen neu für das Unternehmen entwickelt werden müssen.

„Passgenaue" Trainingskonzepte entwickeln bedeutet auch, stets die Kosten-Nutzen-Relation im Blick zu haben. Und unter Kosten-Nutzen-Aspekten ist oft angebrachter, auf bereits im Markt vorhandene Konzepte, Medien und Unterlagen zurückzugreifen und diese nach einer gewissen Anpassung (zum Beispiel der Fallbeispiele) im Unternehmen zu nutzen. Dies gilt insbesondere für die Grundlagenvermittlung zu solchen Themen wie Führung, Qualitätsmanagement, Verkauf, Konflikt- und Selbstmanagement.

6. Das Konzept erproben. Speziell bei Qualifizierungsmaßnahmen für eine große Zahl von Personen empfiehlt es sich, nach der Konzepterstellung einen Probelauf mit einer kleinen Gruppe von Teilnehmern zu starten, bei dem unter anderem überprüft wird: Wird mit dem Konzept das (Entwicklungs-)Ziel erreicht? Und: An welchen Punkten ist zum Beispiel ein intensiveres Trainieren nötig?

7. Die Maßnahme durchführen und den Erfolg kontrollieren. Mit allen (größeren) Qualifizierungsmaßnahmen sollte eine Erfolgskontrolle verknüpft sein – und zwar nicht nur hinsichtlich des Lernerfolgs der Teilnehmer, sondern auch der Kosten-Nutzen-Effizienz. Controllinginstrumente können (Lern-)Tests, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sowie Feldbeobachtungen sein. Als Messkriterien können themenabhängig die unterschiedlichsten betrieblichen Kennzahlen dienen – zum Beispiel die Abschlussquote der Verkäufer, die Stillstandzeiten der Maschinen, die Reaktionszeit auf Kundenanfragen. ■

Autor

■ **Burckhard Wedler**

arbeitet als Master-Trainer und -Berater für die Voss+Partner GmbH, Hamburg. Er leitet die aus zwei Seminarmodulen bestehende Weiterbildung „Trainingskonzepte passgenau entwickeln", die Voss+Partner regelmäßig durchführt.

E-Mail: kundenbetreuung@voss-training.de

Tel.: 040 / 7900 767-0

Einsatz von Diskriminanzanalyse und logistischer Regression im strategischen Controlling

von Mario Situm

Die Vergabe von Krediten an Unternehmen ist das wichtigste Geschäft für Banken – ein Geschäft mit hohen Ertragspotenzialen aber auch entsprechenden Risiken (Kredit- und Ausfallsrisiko). Auf Grund von Regelungen bei den Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk (oder auch den Mindeststandards im Kreditgeschäft – FMA-MS-K in Österreich) müssen Kreditinstitute entsprechende Prozesse und Maßnahmen implementieren, um die potenziellen Risiken ausreichend beurteilen zu können. Erst nach einer sorgfältigen und kritischen Prüfung kann die Gewährung eines Kredites entschieden werden.[1]

Erhöhte Anforderungen an das Kreditrisikomanagement von Banken

Ein wesentlicher Grund für diese Regelungen ist in der Aufgabe der Bank als Finanzintermediär zu sehen. Gelder aus Veranlagungen von Privat- und Firmenkunden werden zu einem bestimmten Teil zur Vergabe von Krediten verwendet. **Bei zu hohen Ausfällen besteht die Gefahr, dass Banken selbst ausfallen und Kundeneinlagen verloren gehen.** Aus diesem Grund wird laufend die Risikotragfähigkeit geprüft, welche Auswirkungen auf die Eigenmittelhinterlegung bei Banken hat.[2] Daher sind Banken bestrebt, dass Sie Obligos bei den richtigen Kunden, also bei jenen mit geringen Risiko und damit geringer Ausfallswahrscheinlichkeit, platzieren können, um insgesamt einen Effekt zur Kapitalreduktion umsetzen zu können.[3] Je weniger Eigenkapital hinterlegt werden muss, desto mehr „freies" Eigenkapital verbleibt, welches für das Aktivwachstum der Bank verwendet werden kann.

Rating als „Grundpfeiler" im Kreditgeschäft

Das moderne Rating von Banken baut auf einem hybriden System auf, welches eine Kombination von Hard-Facts (Jahresabschlusszahlen) und Soft-Facts (Faktoren, welche nicht in Jahresabschlüssen ersichtlich sind) darstellt. Es zeigt sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch in der Praxis, dass eine Kombination von finanziellen und nicht-finanziellen Faktoren zu einer verbesserten Bewertung und damit auch zu einer besseren Erkennung von möglichen Insolvenzen führt.[4] Das **Rating** bildet den ersten Anhaltspunkt für die Bonität eines Unternehmens. Es ist somit ein **Instrument zur Bildung von Vertrauen**[5] und liefert grundsätzlich eine **objektive Meinung** über die Kreditwürdigkeit.

Das Rating ist zwar ein wichtiges Instrument für die Bank, hat aber zum Teil einen statischen Charakter. Dies ist vor allem beim Hard-Facts-Rating der Fall, da Jahresabschlüsse erstens einige Monate nach Bilanzstichtag zur Auswertung vorliegen und zweitens die Geschäftsführung den Aussagegehalt der Jahresabschlüsse durch bilanzpolitische Maßnahmen beeinflussen kann.[6] Dennoch wird dieser Bewertung hohe Bedeutung beigemessen und in der Praxis werden hierfür mathematisch-statistische Methoden eingesetzt, welche auf empirischen Daten basierend eine Bewertung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens ermöglichen. Zwei dieser Methoden werden im Zuge dieses Beitrags vorgestellt und deren mögliche Anwendung im Zuge des Aufbaus eines strategischen Controllings diskutiert.

Das Rating kann sicherlich als die elementarste Größe einer Bank bezeichnet werden, da mit dieser unterschiedlichste Bereiche affektiert werden. Zu nennen sind beispielsweise der Einbezug von Kreditlimitierungen oder auch das risikoadjustierte Pricing der Kreditkonditionen. Die Kreditaufschläge bzw. Kreditkonditionen sind bei schwächeren Ratings deutlich höher. Dies ist dadurch bedingt, dass **ein schwächeres Rating mit einem höheren Risiko gleich zu setzen ist.** Gemäß den Ausführungen der Finanzierungstheorie werden daher von Seiten der Fremdkapitalgeber auch höhere „Renditen" verlangt.

Zudem bedingt das Rating auch, wie der Kreditgenehmigungsprozess in einer Bank aufgesetzt ist. Ab bestimmten Ratingklassen und Kredithöhen sind die Kompetenzwege bedeutend kürzer und somit kann auch schneller über einen Kreditwunsch des Firmenkunden entschieden werden. Bei schwächeren Ratings ist meist eine oder auch mehrere weitere Entscheidungsinstanzen erforderlich, was den Kreditgenehmigungsprozess insgesamt verlängert. Diese kurzen Darstellungen zeigen die Relevanz eines Ratings für die Bank und auch die Wichtigkeit, dass Unternehmer ihr eigenes Rating ständig beobachten und gegebenenfalls mit geeigneten Maßnahmen optimieren.

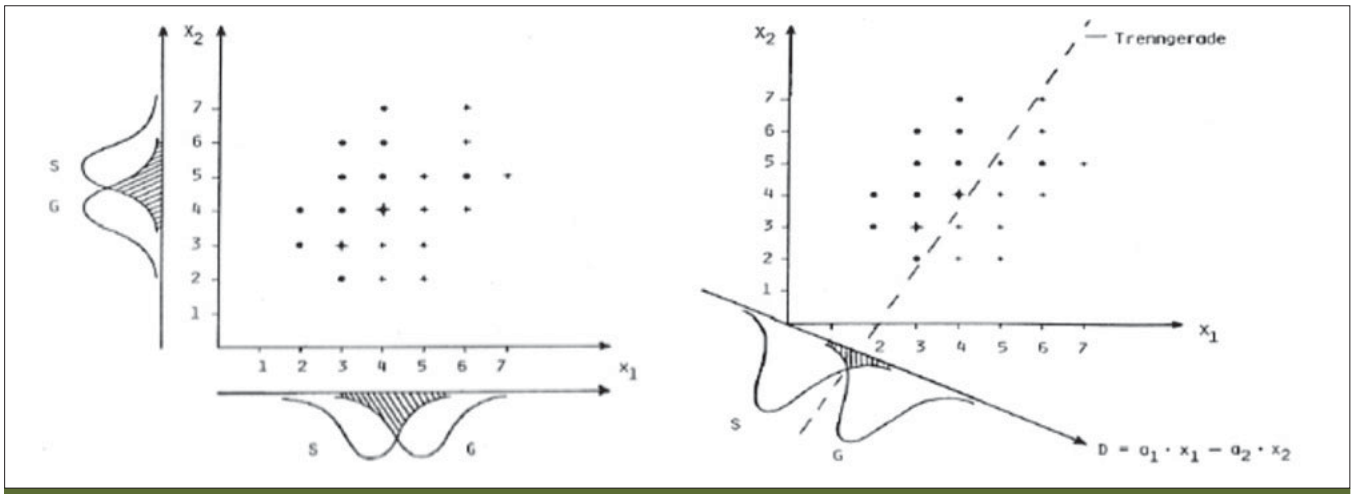


Abb. 1: Funktionsweise einer Diskriminanzanalyse[16]

Geschäftsmodell, Strategie und strategisches Controlling als wichtige Soft-Facts

Ein Rating muss zumindest einmal im Jahr[8] – also meist zu jenem Zeitpunkt, wenn der Jahresabschluss einlangt – angestoßen und bewertet werden. Dies ist aus risikopolitischen Gesichtspunkten jedoch zu wenig, da sich auf Grund der rasch verändernden Umwelt- und Umfeldbedingung schnell unvorteilhafte Veränderungen ergeben können, welche ein Unternehmen in eine schwache wirtschaftliche Lage bringen können. Daher werden von Firmenkundenbetreuern auch unterjährig Zahlen (z. B. über betriebswirtschaftliche Auswertungen oder Saldenlisten) eingefordert. Bei merklichen Veränderungen wird häufig auch das Gespräch mit der Geschäftsführung gesucht, um offene Sachverhalte oder Auffälligkeiten klären zu können.

Gerade im Bereich von betriebswirtschaftlichen Auswertungen und Saldenlisten ist es für den Firmenkundenbetreuer immer noch schwierig, die effektive Situation des Unternehmens abzuschätzen. Wesentlich hierfür sind meist fehlende Abgrenzungen von Bestandsveränderungen, Materialaufwand, Personalaufwand, Abschreibungen oder auch Zinsaufwendungen.[9] **Die Wichtigkeit unterjähriger Zahlen wird auf Grund verschärfter Eigenmittelbestimmungen und Risikoleitplanken immer wichtiger.** Zudem wird bei unterjährigen Kreditentscheidungen neben dem Rating auch die aktuelle Situation, die Branchenentwicklung als auch die Zukunftsperspektive bewertet. In diesen Fällen sollte die Geschäftsführung ein gut funktionierendes Controlling haben, welches neben der Auswertung zu operativen Sachverhalten auch eine Messung der Strategie – also ein strategisches Controlling – ermöglicht.

Die Hauptursache für Insolvenzen liegt in **Managementfehlern.** Unternehmen, welche ein gutes Geschäftsmodell haben und ihre Strategie laufend adaptieren, besitzen eine viel geringere Ausfallswahrscheinlichkeit. Zudem kann bei einer gut funktionierenden Strategie davon ausgegangen werden, dass auch der Erfolg auf operativer Ebene gegeben ist.[10] Dies hat man auch im Kreditrisikomanagement bei Banken erkannt. Es konnte empirisch festgestellt werden, dass Umweltbedingungen und Strategie einen Zusammenhang zu Insolvenzen haben.[11] Je früher man eine Krise entdecken kann, desto besser kann man entsprechende Maßnahmen einleiten, um einer potenziellen Insolvenz entgegen zu wirken. Den besten Angriffspunkt hierfür bietet demnach die Strategieprüfung[12] bzw. die Messung, ob ein Unternehmen „auf der Strategie liegt". Damit wird die **Wichtigkeit eines strategischen Controllings** unterstrichen, welchem in weiterer Zukunft noch mehr Bedeutung beizumessen ist.[13]

Grundwesen von Diskriminanzanalyse und logistischer Regression

Die Verwendung der multivariaten Diskriminanzanalyse in der Früherkennung von Insolvenzen geht auf Altman (1968) zurück, welcher in seiner Arbeit eine lineare multivariate Funktion mit fünf Kennzahlen entwickelt hat, welche solvente von insolventen Unternehmen mit einer gewissen Genauigkeit trennen konnte. Ein visuelles Beispiel für eine multivariate Diskriminanzanalyse unter Betrachtung von zwei finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (x_1, x_2) ist in Abbildung 1 dargestellt. Für jedes Unternehmen werden die Kennzahlenwerte ermittelt und im Koordinatensystem auf der linken Seite der Abbildung aufgetragen. Auf Grund dessen ist es möglich je Kennzahl und je Unternehmensgruppe (S = insolvent; G = solvent) die entsprechenden Wahrscheinlichkeitsdichten zu berechnen.[14]

Im betreffenden Beispiel führt das Verfahren dann beide Kennzahlen zusammen und man kann je Unternehmensgruppe eine eigene mehrdimensionale Wahrscheinlichkeitsdichte ermitteln, was auf der rechten Seite der Abbildung 1 dargestellt ist. Diese werden im Raum gedreht und anschließend kann eine Trenngerade als Linearkombination der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen gebildet werden, welche beide Unternehmensgruppen möglichst optimal voneinander trennt. Man kann erkennen, dass es eine Überlappung zwischen den Wahrscheinlichkeitsdichten gibt, welche als schraffierte Fläche dargestellt ist. **In diesem Bereiche kann es zu Fehlklassifikationen kommen** (d. h. ein insolventes Unternehmen wird irrtümlicherweise als solvent klassifiziert oder ein solventes Unternehmen wird fälschlicherweise als insolvent bewertet).[15]

Das Ergebnis der Analyse ist eine Klassifikationsfunktion, in welche die Kennzahlen eingesetzt werden müssen, um einen Kennwert für die Bewertung des Unternehmens zu bekommen (siehe bspw. Formel in rechter Seite der Abbildung 1). Eine Klassifikationsregel könnte wie folgt lauten:

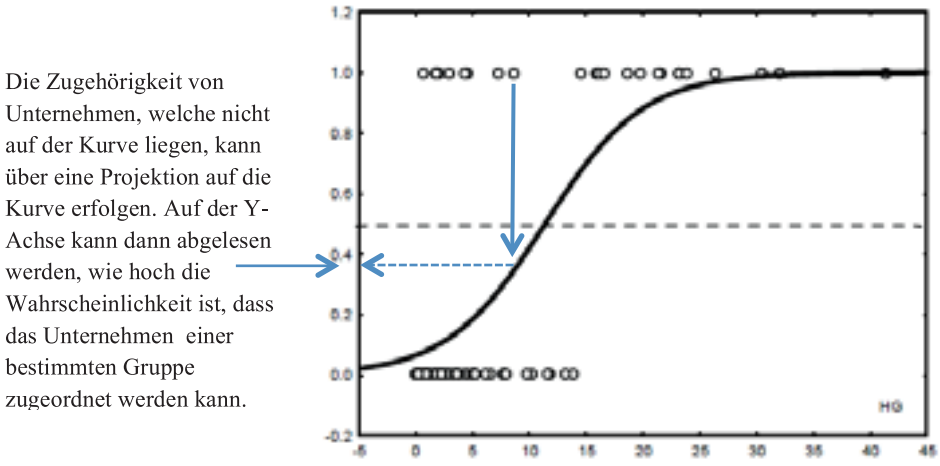


Abb. 2: Funktionsweise einer logistischen Regression[18]

- Wenn der Wert über 0 liegt, dann handelt es sich um ein solventes Unternehmen.
- Wenn der Wert unter 0 liegt, dann handelt es sich um ein insolventes Unternehmen.

Die logistische Regression wurde von Ohlson (1980) für die Früherkennung von Unternehmenskrisen eingeführt. Die beiden Zustände solvent und insolvent können mit binären Ergebnissen von 0 und 1 dargestellt werden, welche auch die Wahrscheinlichkeit des betreffenden Ereignisses darstellen.[17] In Abbildung 2 ist die Funktionsweise einer logistischen Regression dargestellt. Den solventen Unternehmen wird das binäre Ereignis 1 (auf der Y-Achse) zugeordnet und diese werden auf Grund bestimmter Variablen auf der X-Achse nach Größe geordnet. Das gleiche wird für die insolventen Unternehmen durchgeführt, wobei deren binäres Ereignis mit 0 festgelegt wird. Daraus erhält man die in der Abbildung 2 dargestellten Datenpunkte. In weiterer Folge geht es darum, diese so gut wie möglich zu verbinden. Dies wird mit einer Maximum-Likelihood-Schätzung umgesetzt, was schlussendlich zu einer s-förmigen Kurve führt. Wie aus der Darstellung ersichtlich ist, können nicht alle Punkt sauber von der Approximation erfasst werden. Das bedeutet, dass auch bei diesem Verfahren Fehlklassifikationen auftauchen können. Unternehmen, welche gänzlich auf der Kurve liegen, haben entweder den Wert 1 oder 0. Alle anderen Unternehmen werden auf die Kurve projiziert, um den Wert auf der Y-Achse zu bestimmen. Damit kann ein Wert abgelesen werden, welcher die Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe liefert.

Das Ergebnis der Analyse ist eine logistische Funktion, welche ähnlich wie bei der Diskriminanzanalyse, zur Klassifikation eines Unternehmens genutzt werden kann. Im Falle von zwei finanzwirtschaftlichen Kennzahlen sieht die Funktion wie folgt aus:[19]

$$F = \frac{1}{1 + \exp(a + b \cdot x_1 + c \cdot x_2)}$$

X_1, X_2: finanzwirtschaftliche Kennzahlen
a, b, c: Gewichtungen, F: Gesamtwert

Auch in diesem Fall kann eine beispielshafte Klassifikationsregel definiert werden:

- Wenn der Wert über 50% liegt, dann handelt es sich um ein solventes Unternehmen.
- Wenn der Wert unter 50% liegt, dann handelt es sich um ein insolventes Unternehmen.

Früherkennungssysteme als Baustein im strategischen Controlling

In der Betriebswirtschaft können für die vorzeitige Erkennung von Unternehmenskrisen Früh-

Kennzahlen	Gruppen
- Eigenkapitalquote - EBIT/Gesamtvermögen - operativer Cashflow/Finanzverbindlichkeiten - Umsatzsteigerung zum Vorjahr in %	**- Gesund (Gruppe 1):** sind jene Unternehmen, welche potenziell in einer Strategiekrise stehen und sich nicht in einer Ertragskrise befinden **- Krisenresistent (Gruppe 2):** sind jene Unternehmen, welche in einer Ertragskrise sind, jedoch ausreichend Ressourcen für einen Turn-Around besitzen **- Insolvenzgefährdet (Gruppe 3):** sind jene Unternehmen, welche kurz vor einer Liquiditätskrise stehen und auf Grund dessen in die Insolvenz kommen können

Abb. 3: Zusammenfassung der Kennzahlen und Definition der Gruppen

Diskriminanzanalyse	Logistische Regression
$Z = -2{,}665 + 8{,}913X_1 + 4{,}549X_2 - 0{,}301X_3 + 18{,}518X_4$	$F_1 = \frac{1}{1 + e^{(3{,}863 - 10{,}477X_1 - 26{,}173X_2)} + e^{(9{,}604 - 42{,}283X_1 - 997{,}589X_2)}}$
X_1 : Eigenkapitalquote	X_1 : Eigenkapitalquote
X_2 : EBIT/Gesamtvermögen	X_2 : Umsatzentwicklung
X_3 : operativer Cashflow /Finanzverbindlichkeiten	F : Gesamtwert
X_4 : Umsatzentwicklung	
Z : Gesamtwert	

Abb. 4: Ergebnisse der Diskriminanzanalyse und logistischen Regression

erkennungssysteme verwendet werden, welche eine **rechtzeitige Ortung und Signalisierung von latenten und teilweise unvorhersehbaren Bedrohungen und Risiken** ermöglichen.[20] Dabei können unterschiedlichste Ansätze und Methoden angewandt werden, welche ihre Vor- und Nachteile besitzen. Wichtig erscheint jedoch die Praktikabilität eines solchen Systems, welches

- relativ einfach zu implementieren,
- einen vernünftigen Krisensignalwert liefert und
- einfach zu interpretieren sein sollte.

Im Zuge einer Befragung bei Praktikern aus der Beraterbranche in Deutschland und Österreich wurde nach den Erfahrungen in Bezug auf vier ausgewählten Kennzahlen hinsichtlich der Eignung als Krisensignalwerte gefragt. Weiters wurden die 35 Befragten ersucht, konkrete Werte dieser Kennzahlen zu nennen, mit welchem man Unternehmen in drei Kategorien unterteilen kann. Die Abbildung 3 fasst die betreffenden Kennzahlen[21] als auch die Kategorien zusammen.

Ausgehend von den genannten Größen für die einzelnen Gruppen wurden eine **multivariate lineare Diskriminanzanalyse** und eine **multivariate logistische Regression** angewandt. Nach Analyse der statistischen Daten konnten zwei Klassifikationsfunktionen erarbeitet werden (siehe Abbildung 4).

Durch Einsetzen der betreffenden Kennzahlen in die Formeln kann ein Krisensignalwert berechnet werden, auf Grund dessen man das Unternehmen in eine der drei Gruppen einteilen kann. Die Regeln für die Klassifikation sieht man in Abbildung 5.

Die Klassifikationsgenauigkeit beider Modelle ist annähern gleich, sodass beide Verfahren grundsätzlich eine ähnliche Prognose abgeben. Die Besonderheit dieser Modelle liegt darin, dass diese nicht aus empirischen Daten entwickelt wurden, sondern auf Grund der Erfahrungen von Professionals in der Unternehmensberatung. Zudem zeigt sich, dass die oben dargestellten Kennzahlen auch in empirischen Arbeiten der Betriebswirtschaft als relevante Indikatoren zur Früherkennung von Krisen erarbeitet wurden. Anhand folgenden Beispiels für zwei Unternehmen werden die Funktionsweise der beiden Methoden und deren potenzielle Signalwirkung dargestellt (siehe Abbildung 6 + 7).

In der Regel werden beide Unternehmen mit beiden Methoden in die gleiche Klasse zugeordnet. Wesentlich für die effektive Beurteilung sind jedoch die berechneten Werte, welche neben der zugewiesenen Klasse auch noch weitere Informationen liefern. Bei Unternehmen A schwanken die Diskriminanzwerte zwischen 0,23 und 0,39. Angesicht der Zuteilungskriteriums -1 und + 1 liegt das Unternehmen in der Klasse 2 in einem guten Mittelfeld. Bei Unternehmen B sind Werte zwischen 0,75 und 1,10 zu finden, was eine Kategorisierung zwischen Klasse 1 und 2 ermöglicht. Das bedeutet, dass sich Unternehmen B mit gezielten Maßnahmen leichter in die Klasse 1 verbessern kann als Unternehmen A. Zudem ist der **„Grad der Krisenresistenz“** durch die höheren Diskriminanzwerte als besser einzustufen.

Ähnliche Feststellungen kann man auf Grund der logistischen Werte machen. Bei Unternehmen A liegen die Wahrscheinlichkeiten zwischen 21,88% bis 30,02%. Auch hier kann man festhalten, dass das Unternehmen in einem guten Mittelfeld liegt. Eine Verbesserung in die Klasse 1 wäre bei Erreichen eines Wertes von über 50% möglich. Dies scheint jedoch für das Unternehmen B wahrscheinlicher, da dessen logistische Werte zwischen 35,5% und 47,77% liegen. **Damit liefern beide Methoden ähnliche Feststellungen und lassen damit auch ähnliche Interpretationen zur wirtschaftlichen Situation der Unternehmen zu.**

Dies bedeutet jedoch nicht, dass beide Verfahren ein Unternehmen immer der gleichen Klasse zuordnen. Dies ist bspw. im 4 Quartal für das Unternehmen B zu sehen. Durch eine Verbesserung in der Eigenkapitalquote konnte ein Diskriminanzwert von über + 1 erreicht werden, sodass das Unternehmen als „gesund“ eingestuft wurde. Jedoch liegt man mit einem Wert von 1,1 nur leicht über dem Schwellenwert – das bedeutet, dass das Unternehmen bereits bei einer kleinen Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation wieder in die Klasse 2 rutschen kann. Damit wird der Effekt der **„Signalwirkung“** der berechneten Werte ersichtlich.

Kategorie	Diskriminanzfunktion	Logistische Funktion
Klasse 1	>1	> 50 %
Klasse 2	zwischen 1 und -1	zwischen 5 und 50 %
Klasse 3	< - 1	< 5 %

Abb. 5: Regeln für die Klassifikation

Unternehmen A	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
Eigenkapitalquote	20,50%	21,60%	20,70%	19,80%
EBIT/Gesamtvermögen	15,00%	18,00%	16,50%	15,80%
operativer Cashflow/Finanzverbindlichkeiten	25,00%	23,00%	28,00%	32,00%
Umsatzentwicklung (Zuwachs Vorperiode)	2,50%	1,25%	2,25%	3,60%
Diskriminanzwert	0,232215	0,241273	0,262951	0,388844
Gruppe	**Klasse 2**	**Klasse 2**	**Klasse 2**	**Klasse 2**
Logistischer Wert	25,71%	21,88%	24,87%	30,02%
Gruppe	**Klasse 2**	**Klasse 2**	**Klasse 2**	**Klasse 2**

Abb. 6: Ein Beispiel für ein Monitoring mit Diskriminanzanalyse und Logistischer Regression

Zusammenfassung und Fazit

Strategie und Geschäftsmodell sind wesentliche Faktoren, um erfolgreiche von nicht erfolgreichen Unternehmen zu unterscheiden. Daher ist die Erkennung von potenziellen strategischen Krisen umso wichtiger, damit die Weichen für eine weitere erfolgreiche Zukunft eines Unternehmens gelegt werden können. Auch potenzielle Fremdkapitalgeber haben dies erkannt und bewerten im Zuge von Kreditentscheidungen und auch beim Rating diese Aspekte. Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens kann anhand von Jahresabschlusszahlen a posteriori beurteilt werden. Auch wenn diese grundsätzlich vergangenheitsbezogen sind, zeigen sie auch einige Monate nach Veröffentlichung eine bestimmte Signalkraft, um potenzielle Schwierigkeiten aufzeigen zu können.[22]

Daher ist es für Unternehmen sinnvoll, ein **Frühwarnsystem** basierend auf ausgewählten und relevanten Kennzahlen im Unternehmen aufzubauen, **welches im Rahmen eines strategischen Controllings vorbereitet wird.** Dieses sollte in der Kombination mit weiteren finanziellen und nicht-finanziellen Krisenindiaktoren zu einem zusammenhängenden Konzept entwickelt und laufend gepflegt werden. Die Einbindung von Diskriminanzanalyse oder auch logistischer Regression kann eine interessante Alternative sein, da mit diesen Methoden ein einziger Krisensignalwert ermittelt werden kann, welcher eine ähnliche Funktion wie ein Rating erfüllt.

Dieser sollte jedoch **nicht als alleiniges Entscheidungskriterium** hinsichtlich der **finanziellen und wirtschaftlichen Stabilität** des Unternehmens herangezogen werden. Eine Verschlechterung der Werte kann auf eine potenzielle Krise hinweisen. Dann wird es einer tieferen Analyse bedürfen, wofür die anderen Kennzahlen im strategischen Controlling herangezogen werden können, welche neben finanzwirtschaftlichen auch leistungswirtschaftliche Faktoren im Unternehmen bewerten. Diskriminanzanalyse und logistische Regression können bei dieser Ursachenforschung durchaus Hilfestellung bieten, wenn man die verwendeten Kennzahlen und deren Gewichtungen in der formell entsprechend interpretiert. Es kann somit auch als Anhaltspunkt für eine **gezielte Suche nach Ursachen** genutzt werden.

Quellenverzeichnis

Altman, E. I., Sabato, G. & Wilson, N. (2010), The value of non-financial information in small and medium-sized enterprise risk management. The Journal of Credit Risk, Vol. 6, S. 1 ff.

Altman, E. I. (1968), Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. The Journal of Finance, Vol. 23, S. 589 ff.

Anderson. R. (2007). The credit scoring toolkit: Theory and practice for retail credit risk management and decision automation. Oxford: Oxford University Press.

Unternehmen B	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
Eigenkapitalquote	25,60%	24,80%	26,80%	27,40%
EBIT/Gesamtvermögen	18,40%	17,60%	15,80%	16,60%
operativer Cashflow/ Finanzverbindlichkeiten	22,80%	21,24%	21,85%	22,60%
Umsatzentwicklung (Zuwachs Vorperiode)	2,75%	2,55%	3,25%	3,45%
Diskriminanzwert	0,894361	0,7543246	0,9784925	1,103141
Gruppe	**Klasse 2**	**Klasse 2**	**Klasse 2**	**Klasse 1**
Logistischer Wert	38,67%	35,50%	44,90%	47,77%
Gruppe	**Klasse 2**	**Klasse 2**	**Klasse 2**	**Klasse 2**

Abb. 7: Ein Beispiel für ein Monitoring mit Diskriminanzanalyse und Logistischer Regression

Ansoff, I. H. & Sullivan, P. A. (1993), Optimizing profitability in turbulent environment: A formula for strategic success. Long Range Planning, Vol. 26 (5), S. 11 ff.

Baetge, J., Huss, M., & Niehaus, H.-I. (1986), Die statistische Auswertung von Jahresabschlüssen zur Informationsgewinnung bei der Abschlussprüfung. Die Wirtschaftsprüfung, H. 39 (22), S. 605 ff.

BaFin (2007), Rundschreiben 5/2007 vom 30.10.2007: Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk.

BaFin (2012), Rundschreiben 10/2012 (BA) vom 14.12.2012: Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk.

Bennewitz, A. & Kasterich, A. (2004), Krisenfrüherkennung und Krisenbewältigung im mittelständischen Firmenkundengeschäft aus der Sicht von Kreditinstituten. in: Schmeisser, W., Bretz, M., Kessler, J. & Krimphove, D. (Hrsg.), Handbuch Krisen- und Insolvenzmanagement, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 33ff

Brouthers, K. D. & Roozen, F. A. (1999), Is it time to start thinking about strategic accounting? Long Range Planning, Vol. 32 (3), S. 311 ff.

Exler, M., & Situm, M. (2013), Früherkennung von Unternehmenskrisen: Systematische Einteilung von Krisenfrüherkennungsindikatoren zu den unterschiedlichen Krisenphasen eines Unternehmens. Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung 9. Jg., H. 4, S. 161 ff.

Exler, M. (2011), Ein System zur Krisenfrüherkennung: Das Krisen-Cockpit für kleine Unternehmen. NWD-Betriebswirtschaftliche Beratung, H. 3, S. 70 ff.

Exler, M. (2010), Controllingorientiertes Finanz- und Rechnungswesen. Herne: Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co. KG Verlag.

Finanzmarktaufsicht (2005), FMA-Mindeststandards für das Kreditgeschäft und andere Geschäfte mit Adressausfallsrisiken vom 13. April 2005 (FMA-MS-K)

Gleißner, W. & Schaller, A. (2009), Krisendiagnose und Krisenmanagement, Maßnahmenpalette: Von der Ratingprognose bis zur Liquiditätssicherung. Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, 4. Jg., S. 153 ff.

Grunert, J., Norden, L. & Weber, M. (2005), The role of non-financial factors in internal credit ratings. Journal of Banking & Finance, Vol. 29, S. 509 ff.

Madrid-Guijarro, A., Garcia-Perez-de-Lema, D. & van Auken, H. (2011), An analysis of non-financial factors associated with financial distress. Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 23 (3-4), S. 159 ff.

Marques de Sá, J. P. (2007), Applied statistics using SPSS, STATISTICA, MATLAB and R. 2nd Edition, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Müller-Stewens, G. (2007), Früherkennungssysteme. in: Köhler, R., Küpper, H.-U. & Pfingsten, A. (Hrsg), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag, S. 558ff.

Oesterreichische Nationalbank (2004), Leitfadenreihe zum Kreditrisiko: Kreditvergabeprozess und Kreditrisikomanagement, Wien.

Ohlson, J. A. (1980), Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. Journal of Accounting Research, Vol. 18 (1), S. 109 ff.

Pampel, F. C. (2000), Logistic regression: A primer. SAGE University Papers, Series: Quantitative Applications in the Social Sciences, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Piotroski, J. D. (2000), Value investing: The use of historical financial statement information to separate winners from losers. Journal of Accounting Research, Vol. 38, S. 1 ff.

Postman, T. J. B. M. & Liebl. F. (2005), How to improve scenario analysis as a strategic management tool? Technological Forecasting & Social Change, Vol. 72, S. 16 ff.

Rauhmeier, R. & Scheule, H. (2005), Eigenschaften von Ratings und ihre Auswirkung auf die Kapitalanforderung nach Basel II. Deutsches Risk, Sommer, S. 34 ff.

Romeike, F. (2005), Nicht der Blick in den Rückspiegel ist entscheidend. RATINGaktuell, H. 2, S. 22 ff.

Situm, M. (2008), Insolvenzfrüherkennung mit der Diskriminanzanalyse: Grundlagen, Ansätze, praktische und theoretische Relevanz, Saarbrücken: VDM Verlag.

Fußnoten

[1] Siehe hierzu auch die Ausführungen in Finanzmarktaufsicht (2005), S. 25-26; BaFin (2007), S. 15-17; BaFin (2012), S. 20-22.

[2] Vgl. Oesterreichische Nationalbank (2004), S. 61-63; Finanzmarktaufsicht (2005), S. 11-14; BaFin (2012), S. 6;.

[3] Vgl. Rauhmeier & Scheule (2005), S. 36.

[4] Vgl. Grunert, Norden & Weber (2005), S. 523; Altman, Sabato & Wilson (2010), S. 22 und 26.

[5] Vgl. Anderson (2007), S. 1-6.

[6] Vgl. Bennewitz & Kasterich (2004), S. 5.

[7] Vgl. Oesterreichische Nationalbank (2004), S. 75.

[8] Vgl. BaFin (2012), S. 22; Oesterreichische Nationalbank (2004), S. 25 und 43.

[9] Vgl. Bennewitz & Kasterich (2004), S. 6-8.

[10] Vgl. Ansoff & Sullivan (1993), S. 16.

[11] Vgl. Madrid-Guijarro, Garcia-Perez-de-Lema & van Auken (2011) , S. 179.

[12] Vgl. Gleißner & Schaller (2009), S. 157-158 u. 161.

[13] Vgl. Brouthers & Roozen (1999), S. 312; Exler & Situm (2013), S. 166.

[14] Vgl. Situm (2008), S. 106.

[15] Vgl. Situm (2008), S. 106.

[16] Vgl. Baetge, Huss & Niehaus (1986), S. 608.

[17] Vgl. Pampel (2000), S. 11.

[18] Vgl. Marques de Sá (2007), S. 325.

[19] Vgl. Marques de Sá (2007), S. 323.

[20] Vgl. Romeike (2005), S. 24; Postma & Liebl (2005), S. 163; Müller-Stewens (2007), S. 558-559.

[21] Die entsprechenden Kennzahlen wurden anhand einer vorherigen Analyse aus bestehender betriebswirtschaftlicher Literatur ermittelt. Vgl. Beaver (1966); Altman (1968); Grunert, Norden & Weber (2005); Altman, Sabato & Wilson (2010); Exler (2010); Exler (2011).

[22] Vgl. Piotroski 2000, S. 1-4

Autor

Dr. Mario Situm, MBA

hat 10 Jahre Bankerfahrung und ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FH Kufstein, Tirol. Der Schwerpunkt der wissenschaftlichen Tätigkeit liegt in der Früherkennung von strategischen Krisen und in der Entwicklung von strategischen Controlling-Systemen.

www.fh-kufstein.ac.at/URS

Smart Risk Assessment: Ein Instrument zur Messung von Compliance-Risiken

von Maik Ebersoll und Florian Stork

Manch ein Controller steht dem Thema „Compliance“ immer noch mit einer skeptischen Grundhaltung gegenüber.[1] Dies dürfte auch daran liegen, dass die darin enthaltenen rechtlichen Risikopotenziale (z. B. Kartellrecht, Korruption) bisher nur schwer zu quantifizieren waren. Deswegen entzogen sie sich weitgehend der üblicherweise quantitativ und finanziell geprägten „Controllersprache“. Seit einiger Zeit fordern jedoch Teile der Controlling-Community nicht nur eine Verknüpfung des Compliance-Risikomanagementprozesses mit Unternehmensplanung und Reporting, sondern insgesamt eine aktivere Rolle des Controllers.[2]

Identifizierung und Bewertung von Compliance-Risiken

Diese Zielsetzung kann mit dem hier vorgestellten **„Smart Risk Assessment“** unterstützt werden. **Es ist „smart“, weil es Compliance-Risiken effizient und systematisch in Geldeinheiten quantifiziert** und damit nicht nur eine völlig neue Perspektive für Juristen eröffnet, sondern eben auch neue Anknüpfungspunkte für das eher monetär getriebene Controlling bietet. Das Smart Risk Assessment erlaubt auch eine signifikante Effizienzsteigerung im Vergleich zu „klassischen“ rechtlichen Risikobewertungsansätzen. **Zusätzlich werden mit der vorgestellten Methodik Aussagen über den Wertbeitrag des rechtlichen Risikomanagements** (also typischerweise durch eine Rechts-/Compliance-Abteilung) **ermöglicht**.

Die Identifzierung und Bewertung von Risiken ist Pflicht und Chance zugleich.[3] Wird sie angemessen, umfassend und systematisch durchgeführt, ergibt sich daraus ein klares und belastbares Risikoprofil des Unternehmens. Maßnahmen zur Risikosteuerung können maßgeschneidert und zielgerichtet dort ansetzen, wo der größtmögliche Nutzen für das Unternehmen erwartet wird. Zugleich kann der Aufwand für weniger risikogeneigte Bereiche gemindert werden.

Der für ein klassisches Risk Assessment betriebene Aufwand ist mitunter hoch und steht im Zielkonflikt zu einem möglichst schonenden Ressourceneinsatz, denn oft bringt es eine ernstzunehmende Belastung des operativen Geschäfts durch eine Vielzahl von Fragebögen, Interviews, Workshops, etc. mit sich. Dieser Aufwand potenziert sich in international tätigen Konzernen mit einer Vielzahl von Akteuren und Tochtergesellschaften.

Die Lösung liegt in einer effizienteren Ausgestaltung des Risk Assessment, d. h. in der Auflösung des scheinbaren Widerspruchs zwischen umfassender Abdeckung und Ressourcenschonung. **Das hier als „Smart Risk Assessment“ bezeichnete Vorgehen gelingt durch eine datenbankgestützte Auswertung von Unternehmens- und Governancedaten** („Screening-Ebene“, Stufe 1), an die sich erst in zweiter Stufe ein intensiverer, „klassischer“ Risikodialog mit ausgewählten Tochtergesellschaften anschließt („Dialog-Ebene“, Stufe 2). Ausgewählt werden nur solche Tochtergesellschaften, deren Risikoexposition auf Grundlage des Screenings als vergleichsweise hoch eingeschätzt wird.[4]

Die Risikoexposition eines Unternehmens ist das Ergebnis einer Vielzahl von Parametern und kann selbst innerhalb eines Konzerns stark divergieren. Daher soll aus dem Risk Assessment ein konsistentes System von quantitativen und monetären Risikokenngrößen abgeleitet werden, welches den verschiedenen Blickwinkeln gerecht wird: sachlich und geographisch gegliedert, für Risikobereiche und deren Bestandteile, auf Konzern-, Geschäftseinheits- oder Tochtergesellschaftsebene, usw.[5]

In betriebswirtschaftlichen Betrachtungen können Chancen und Risiken (z. B. monetäre Zu- und Abflüsse) regelmäßig problemlos saldiert werden, weshalb in solchen Fällen oft ein symmetrischer Risikobegriff genutzt werden kann, der Chancen und Risiken gleichermaßen einbezieht (z. B. in der Optimierung von Vermögensanlagen). **Aus rein juristischer Perspektive erscheint allerdings ein asymmetrischer Risikobegriff zwingend, da keine Saldierbarkeit gegeben ist:** Ein bestimmter Rechtsverstoß kann nicht durch Übererfüllung einer anderen gesetzgeberischen Norm ausgeglichen werden.[6] **Das Risk Assessment selbst erfolgt über die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und potentiellen Auswirkungen der Risiken.** Solche Auswirkungen können rein finanzieller Natur sein (z. B. Schadensersatz, Bußgelder, Geldstrafen), aber auch die Reputation[7] des Unternehmens oder der Individuen betreffen.

Messung von Compliance-Risiken am Beispiel eines international tätigen Konzerns

Der vorliegende Beitrag illustriert das „Smart Risk Assessment“ am Beispiel ausgewählter Risikobereiche (**Kartellrecht „KART“** und **Korruption „KORR“**) eines **fiktiven Konzerns**, der international tätigen **Deutsche Maschinenbau und Baustoff AG („DeMaB“)**.

Diese ist in Herstellung und Vertrieb von Baustoffen sowie im Maschinenbau tätig.

Der Geschäftsbereich Maschinenbau besteht aus **drei operativen Gesellschaften, die weltweit tätig sind:** Die **Sachsen Maschinenbau GmbH**, die **Hongkong Engineering Co. Ltd.** und die **Brasil Motor Limitada.** In der Vergangenheit hatte der Geschäftsbereich Maschinenbau insbesondere mit Korruptionsvorwürfen zu kämpfen. Der Geschäftsbereich Baustoffe ist regional gegliedert und umfasst jeweils mehrere operative Gesellschaften pro Region. Produktion und Vertrieb erfolgen lokal, es gibt keine grenzüberschreitenden Geschäfte. In der Region Südamerika sind die Gesellschaften Argentina Norte SA, Argentina Sur SA, Venezuela SA und Colombia SA aktiv. In der Region Zentraleuropa sind die Bayern AG, die Rheinland GmbH, die Nordsee GmbH, die Sverige AB sowie die France Ouest SA und die France Est SA angesiedelt. In der Region Asien gehören die India Ltd., die Bengal Ltd., die China Ltd. und die Shanghai Ltd. zur DeMaB. In der Vergangenheit war der Geschäftsbereich Baustoffe nicht zuletzt wegen hoher Marktanteile mit kartellrechtsrelevanten Vorwürfen, zum Teil aber auch mit Korruptionsvorwürfen konfrontiert.

Stufenweises Vorgehen

Zur Identifizierung und Bewertung von Risiken benötigt die DeMaB eine Methodik, welche zu einem möglichst günstigen Verhältnis zwischen Aufwand in Bezug auf die Risikoermittlung und Qualität der Ergebnisse führt. Als eine Lösungsmöglichkeit bietet sich ein risikoorientiert gestuftes Vorgehen an, welches im ersten Schritt im Sinne einer Clusteranalyse Bereiche mit höherer und niedrigerer Risikogeneigtheit separiert.

Die DeMaB nutzt hierzu ein initiales Risk Assessment auf der Basis von weitgehend standardisierten Parametern, welches für sämtliche operative Konzerngesellschaften systematisch die Exposition in allen Risikobereichen im Wege des Screening ermittelt („Screening-Ebene", Stufe 1). Screening dient der Risikobewertung anhand belastbarer und oftmals im Konzern ohnehin vorhandener Informationen und externer Daten.

Da alle operativen Konzerngesellschaften am Screening teilnehmen müssen, gewährleistet das Smart Risk Assessment die notwendige Vollabdeckung. Es handelt sich daher ausdrücklich nicht um ein „eingeschränktes" Risk Assessment unter Inkaufnahme von Lücken, sondern um eine vollwertige quantitative Risikoabschätzung. Auf deren Basis können weniger risikogeneigte Bereiche frühzeitig mit vergleichsweise wenig Aufwand identifiziert und der Anwendungsbereich für die ergänzende, signifikant aufwendigere Befragung der Tochtergesellschaften („Dialog-Ebene", Stufe 2) auf die kritischeren Bereiche beschränkt werden. Bei der Auswahl der Kandidaten für die Dialog-Ebene ist insbesondere auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu achten.[8] Daher sollen hier vorab definierte Auswahlalgorithmen und Schwellenwerte angewendet werden.

Screening-Ebene (Stufe 1)

Das für Stufe 1 erforderliche Screening sollte periodisch durchgeführt werden (z. B. jährlich). Für Hochrisikobereiche können kürzere Abstände in Betracht kommen.

1. Risikobereiche – Risiken – Indikatoren

Auf der Screening-Ebene wird für jede operative Konzerngesellschaft die grundsätzliche Risikoexposition bewertet. Das Assessment zielt auf qualitative Phänomene, wie „DAS Korruptionsrisiko" und „DAS Kartellrechtsrisiko." Diese existieren allerdings nicht als genuine Kategorien, sondern sie müssen organisationsbezogen aus unternehmerischem Handeln abgeleitet werden; sie sind Derivate von darin enthaltenen Einzelrisiken (ER): Risiko=f(ER_1,ER_2,…,ER_i).

Um eine Messung zu ermöglichen, müssen derartige theoretische Konstrukte also in ihre Bestandteile zerlegt und im Zuge iterativer Ursache-Wirkungs-Analysen auf solche Aspekte zurückgeführt werden, welche einer Messung auf dem gewünschten Skalenniveau zugänglich sind. Im Folgenden werden beide Risikobereiche daher in Einzelrisiken unterteilt, welche jeweils anhand potenzieller Auswirkungen (z. B. Schadenshöhe) und Eintrittswahrscheinlichkeiten[9] bewertet werden. Gleichzeitig ist die Frage zu beantworten, inwieweit sich die Gesamtrisikoexposition bei Variation eines Einzelrisikos ändert.[10]

Die Messung selbst erfolgt anhand von Indikatoren, welche das jeweilige Einzelrisiko hinreichend genau widerspiegeln. Dabei muss ein theoretisches Konstrukt keineswegs zwingend stets auf ein und dieselbe Weise gemessen werden; vielmehr bestehen vielfache Freiheitsgrade, welche mit Rücksicht auf die jeweilige Fragestellung genutzt werden können und müssen. Ein Beispiel: Die „Bedeutung des Gerichtsverfahrens xy" kann aus juristischer Sicht etwa daran gemessen werden, welche und wie viele Rechtsvorschriften berührt sind oder ob evtl. solche Rechtsfragen betroffen sind, die

Autoren

Dipl.-Kfm. Dr. Maik Ebersoll LL.M. com.

betreut als Head of Legal Operations in der global aufgestellten Rechtsfunktion der Linde Group die Bereiche Strategie, Organisation, Finanzen, Systeme & Prozesse, Personal und berät im Wirtschaftsrecht.

E-Mail: maik.ebersoll@linde.com

Dr. Florian Stork LL.M. oec.

ist Rechtsanwalt bei der Linde AG sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius (München). Er berät im Kartell-, Straf- und Europarecht und unterstützt bei der Linde Group die Strategie und Prozesssteuerung des Bereichs Compliance.

E-Mail: florian.stork@linde.com

bisher noch keine höchstrichterliche Klärung erfahren haben. Aus ökonomischer Sicht hingegen können die infrage stehenden Werte/Gelder zur Bestimmung herangezogen werden.

Die Crux liegt demnach in der Auswahl geeigneter Risikoindikatoren. Diese sollten für die Screening-Ebene so gewählt werden, dass Erfassungsaufwand und Qualität der Abschätzung der Risikoexposition in einem angemessenen Verhältnis stehen und eine fundierte Aussage über die Notwendigkeit von weiteren, vertieften Analysen auf der Dialog-Ebene ermöglichen. Literatur und tägliche Unternehmenspraxis geben Hinweise auf eine Vielzahl möglicher Indikatoren.[11] Da die meisten Indikatoren aber nicht direkt in Form von brauchbar bezifferter Eintrittswahrscheinlichkeit oder Risikoauswirkungen vorliegen, müssen sie mit Hilfe von Fachexpertise und empirischem Erfahrungswissen transformiert werden (z. B. kann auch beim besten bzw. schlechtesten Korruptionsrating nicht automatisch ein Korruptionsrisiko von null bzw. 100% unterstellt werden).

2. Quantifizierung von Eintrittswahrscheinlichkeiten

Im Risikobereich Korruption wurden mehrere für die DeMaB relevante Risiken einschließlich der zu ihrer Messung geeigneten Indikatoren ermittelt.[12]

I) Das generelle **lokale Korruptionsrisiko ($korr_{LR}$)** resultiert aus kulturspezifischen Besonderheiten und Usancen. Als möglicher Indikator bildet der sog. „Corruption Perception Index" (CPI) diese länderspezifische Korruptionsneigung ab.[13] Jedem Land, in welchem die DeMaB Aktivitäten unterhält, wird auf Basis des CPI und bisheriger Erfahrungen ein Wahrscheinlichkeitswert zugeordnet. Die bisherigen empirischen Erfahrungen der DeMaB lassen sich in folgender Form approximieren, welche u. a. berücksichtigt, dass das Risiko nicht linear mit dem CPI ansteigt: $korr_{LR} = 0{,}3/e^{-0{,}09 \cdot (50-CPI)}$

II) Da die DeMaB auch Dritte (z. B. Vermittler) in ihre Wertschöpfungsketten einbindet, diese aber nicht in die eigene Organisation eingegliedert und überwacht sind, besteht regelmäßig ein Drittrisiko ($korr_{DR}$). Nach DeMaB-Erfahrungen ist dieses Bruttorisiko grundsätzlich immer in einer gewissen Mindesthöhe vorhanden, sobald auch nur ein Vermittler eingebunden wird, und steigt dann proportional mit dem Anteil des generierten Umsatzvolumens. Daher wird dieser Umsatzanteil (UA) affin-linear transformiert: $korr_{DR}=0{,}05+0{,}15 \cdot UA$.

III) Typischerweise haben die Konzerngesellschaften auch in nicht unwesentlichem Maße mit **öffentlichen Kunden** zu tun (z. B. über staatliche Ausschreibungen). Daraus folgt für die DeMaB aufgrund der vergleichsweise strengeren Korruptionsregelungen für Amtsträger ein Amtsträgerrisiko (korrAR). Der Anteil des Umsatzvolumens mit öffentlichen Kunden kann analog zum Drittrisiko als Indikator genutzt werden.

IV) Während die bereits aufgeführten Risiken stets auch unternehmensexterne Faktoren beinhalten, besteht zusätzlich eine **interne Anfälligkeit für Korruption ($korr_{IA}$)** aufgrund von jeweiliger Branche, Mitarbeiterqualifikation, -kultur, -risikoneigung, internen Prozessen usw. Um den Rahmen dieses Beitrags nicht zu sprengen, wird dieser Risikofaktor hier nur anhand eines einzigen Spätindikators abgebildet: Der Anzahl von substantiierten Korruptionsfällen aus externen/internen Ermittlungen während des letzten Jahres. Derartige Vorkommnisse implizieren eine **gesteigerte Aufsichtspflicht/Risikoerfassungspflicht.[14]**

Die Komposition des Risikobereichs Korruption ist demnach:

$KORR=f(korr_{LR}, korr_{DR}, korr_{AR}, korr_{IA})$.[15]

Für den Risikobereich „Kartellrecht" wurden die folgenden relevanten Risiken einschließlich der zu ihrer Messung geeigneten Indikatoren identifiziert.

I) Das generelle **lokale Kartellrechtsrisiko ($kart_{LR}$)** resultiert aus kulturspezifischen Besonderheiten und Usancen. Als Indikator wird eine unternehmenseigene Datenbank genutzt, in der z. B. die lokale Befolgungswahrscheinlichkeit, die Unzulänglichkeiten des lokalen Kartellrechts im Vergleich zum konzernweiten globalen Kartellrechtsstandard der DeMaB sowie die Aktivitäten der lokalen Kartellbehörden abgebildet werden.[16]

II) **Das Missbrauchsrisiko** der teils starken Marktstellungen **der Konzerngesellschaften wird über deren Marktanteil („MA") und den Grad der Marktkonzentration berücksichtigt.** Allerdings kann nicht davon ausgegangen werden, dass das Risiko mit steigendem Marktanteil proportional zunimmt. Vielmehr wird das Risiko unterhalb einer bestimmten Marktanteilsschwelle zunächst gering sein, während es anschließend überproportional ansteigt (z. B. ab 20-25%). Spätestens ab Marktanteilswerten, welche aus Behördensicht typischerweise eine Markbeherrschung vermuten lassen (z. B. 50%), sollte das Risiko seinen Spitzenbereich erreicht haben. Dieser Verlauf lässt sich über eine Transformationsfunktion herbeiführen: $\mathbf{kart_{MR1}=30/e^{-0{,}12 \cdot (MA-30)}}$. Die jeweilige **Marktkonzentration** wird mit Hilfe des Herfindahl-Hirschman-Index[17] (HHI) bestimmt und in den Risikowert überführt **($kart_{MR2}$)**.

III) Zur Berücksichtigung der Gefahr von **kartellrechtswidrigen Absprachen mit Wettbewerbern (Kollusionsrisiko, $kart_{KR}$)** wird als Indikator die Anzahl der Mitarbeiter mit Wettbewerberkontakten herangezogen. Diese Information wird bei der DeMaB in einer Datenbank über Verbandsmitgliedschaften dokumentiert.[18]

IV) Analog zum Korruptionsbereich soll auch im Risikobereich Kartellrecht die **interne Anfälligkeit für Kartellrechtsverstöße ($kart_{IA}$)** einfließen.

Die Komposition des Risikobereichs Kartellrecht ist demnach:

$KART=f(kart_{LR}, kart_{MR1}, kart_{MR2}, kart_{KR}, kart_{IA})$.[19]

Die resultierenden Kenngrößen $kart_{xy}$ und $korr_{xy}$ stellen Prozentzahlen dar, aus denen sich durch Multiplikation mit den gewichteten Risikoauswirkungen (A) die jeweilige Risikoexposition $KART_x=kart_x \cdot g_x \cdot A$ und $KORR_x=korr_x \cdot g_x \cdot A$ ablesen lässt. Z. B. beträgt das Kollusionsrisiko der Sverige AB: $KART_{KR}=0{,}14 \cdot 0{,}25 \cdot 121=4{,}2$[Mio.€/J]. Abbildung 1 + 2 zeigen die Ergebnisse für die Konzerngesellschaften.

Land	Geschäftsbereich	Umsatz [Mio. €/Jahr]	CPI	korr_LR	korr_LR	Umsatzanteil über Vermittler	korr_DR	korr_DR	Umsatzanteil mit staatl. Kunden	korr_AR	korr_AR	substantiierte Korruptionsfälle	korr_IA	korr_IA	korr [%]	korr [Mio.€/Jahr]
Deutschland	MB	186	52	14%	6,3	0,5	13%	6,0	0,4	11%	5,1	0	5%	2,3	11%	19,7
China	MB	205	47	17%	8,7	0,5	13%	6,5	0,6	14%	7,2	1	20%	10,3	16%	32,6
Brasilien	MB	188	45	18%	8,6	0,4	11%	5,4	0,5	13%	5,9	1	20%	9,4	16%	29,3
Argentinien	SA	65	35	24%	3,9	0,1	7%	1,1	0,06	6%	1,0	0	5%	0,8	10%	6,7
Argentinien	SA	35	35	24%	2,1	0,1	7%	0,6	0,08	6%	0,5	0	5%	0,4	11%	3,7
Venezuela	SA	57	19	28%	4,0	0,1	6%	0,9	0,12	7%	1,0	0	5%	0,7	12%	6,6
Columbien	SA	89	36	23%	5,2	0,1	6%	1,4	0,09	6%	1,4	0	5%	1,1	10%	9,1
Deutschland	ZE	35	79	2%	0,2	0,1	7%	0,6	0,03	5%	0,5	0	5%	0,4	5%	1,7
Deutschland	ZE	62	79	2%	0,3	0,1	7%	1,0	0,02	5%	0,8	0	5%	0,8	5%	2,9
Deutschland	ZE	68	79	2%	0,3	0,1	7%	1,1	0,05	6%	1,0	0	5%	0,9	5%	3,3
Schweden	ZE	121	88	1%	0,3	0,1	6%	1,7	0,07	6%	1,8	0	5%	1,5	4%	5,4
Frankreich	ZE	37	71	4%	0,4	0,1	6%	0,5	0,08	6%	0,6	1	20%	1,9	9%	3,3
Frankreich	ZE	45	71	4%	0,4	0,1	6%	0,6	0,09	6%	0,7	0	5%	0,6	5%	2,4
Indien	Asien	81	36	23%	4,7	0,5	12%	2,4	0,35	10%	2,1	1	20%	4,1	16%	13,2
Indien	Asien	148	36	23%	8,6	0,4	11%	4,2	0,32	10%	3,6	0	5%	1,9	12%	18,3
China	Asien	34	39	22%	1,9	0,4	10%	0,9	0,5	13%	1,1	0	5%	0,4	12%	4,2
China	Asien	54	39	22%	3,0	0,4	11%	1,4	0,41	11%	1,5	0	5%	0,7	12%	6,6

Abb. 1: Die Korruptionsrisiken der Gesellschaften

Gesellschaft	kart_LR	kart_LR	MA	kart_MR1	kart_MR1	HHI	kart_MR2	kart_MR2	Anz. Mitarb. mit Wettbew. kontakt	kart_KR	kart_KR	substantiierte Kartellfälle	kart_IA	kart_IA	kart [%]	kart [Mio.€/J]
Sachsen Maschinenbau GmbH	5%	2,3	7%	2%	0,5	640	5%	0,9	3	7%	3,3	0	5%	2,3	5%	9,3
Hongkong Engineering Co. Ltd.	5%	2,6	7%	2%	0,5	640	5%	1,0	3	7%	3,6	0	5%	2,6	5%	10,3
Brasil Motor Limitada	5%	2,4	7%	2%	0,5	640	5%	0,9	4	8%	3,8	0	5%	2,4	5%	9,9
Argentina Norte SA	10%	1,6	42%	24%	2,4	2900	15%	1,0	1	5%	0,8	1	20%	3,3	14%	9,0
Argentina Sur SA	10%	0,9	42%	24%	1,3	2900	15%	0,5	2	6%	0,5	0	5%	0,4	10%	3,6
Venezuela SA	10%	1,4	43%	25%	2,1	3333	15%	0,9	4	8%	1,1	0	5%	0,7	11%	6,3
Colombia SA	10%	2,2	54%	28%	3,8	5502	25%	2,2	3	7%	1,6	0	5%	1,1	12%	10,9
Bayern AG	30%	2,6	62%	29%	1,5	4600	20%	0,7	1	5%	0,4	1	20%	1,8	20%	7,1
Rheinland GmbH	30%	4,7	62%	29%	2,7	4600	20%	1,2	2	6%	0,9	0	5%	0,8	17%	10,3
Nordsee GmbH	30%	5,1	62%	29%	3,0	4600	20%	1,4	2	6%	1,0	0	5%	0,9	17%	11,3
Sverige AB	20%	6,1	54%	28%	5,2	4000	20%	2,4	10	14%	4,2	0	5%	1,5	16%	19,4
France Ouest SA	20%	1,9	32%	17%	0,9	2000	10%	0,4	2	6%	0,6	0	5%	0,5	11%	4,2
France Est SA	20%	2,3	32%	17%	1,1	2000	10%	0,5	3	7%	0,8	0	5%	0,6	12%	5,2
India Ltd.	5%	1,0	25%	11%	1,3	1900	10%	0,8	4	8%	1,6	0	5%	1,0	7%	5,7
Bengal Ltd.	5%	1,9	25%	11%	2,4	1900	10%	1,5	7	11%	4,1	0	5%	1,9	8%	11,6
Shanghai Ltd.	10%	0,9	24%	10%	0,5	1500	10%	0,3	3	7%	0,6	0	5%	0,4	8%	2,7
China Ltd.	10%	1,4	24%	10%	0,8	1500	10%	0,5	4	8%	1,1	0	5%	0,7	8%	4,4

Abb. 2: Die Kartellrechtsrisiken der Gesellschaften

3. Quantifizierung von Risikoauswirkungen

Oftmals werden tatsächliche Konsequenzen aus Rechtsverletzungen vorab nur äußerst schwer zu quantifizieren sein. Dies ergibt sich sowohl aus der Vielfalt möglicher Sachverhalte, als auch aus der Komplexität der evtl. einschlägigen rechtlichen Regelungen. Die Bewertung der Auswirkungen (A) sollte mit Blick auf den ungünstigsten, aber noch denkbaren Fall erfolgen.[20]

Eine Annäherung an eine realistische und konsistente Schätzung kann über eine Messung derjenigen Geschäftstätigkeit erfolgen, welche (potenziell!) von regelwidrigem Verhalten betroffen ist. Ihren Niederschlag findet die Geschäftstätigkeit in den realisierten Umsätzen. Durch die Einbeziehung der Umsätze kann auch implizit berücksichtigt werden, dass – bei annähernd homogenen Geschäftsvorfällen – höhere Umsätze immer auch mit einer höheren Anzahl von Geschäftsvorfällen einhergehen, welche wiederum eine höhere Anzahl von Gelegenheiten für Fehlverhalten bieten. Die so ermittelten potenziell kontaminierten Umsätze sind zumindest ein erster Indikator für nötige und mögliche Schwerpunkte eines Compliance Management Systems („CMS“).

4. Ausgewählte Ergebnisse

Je Gesellschaft lassen sich sowohl die Wahrscheinlichkeiten der Einzelrisiken $korr_x$ und $kart_x$, als auch die monetär quantifizierten Risikoexpositionen $KORR_x$ und $KART_x$ auswerten und mit anderen DeMaB-Konzerngesellschaften aber auch konzernfremden Gesellschaften vergleichen. Die Abbildung 3 zeigt zwei vollkommen verschiedene Risikoprofile. Während die Sverige AB durch kartellrechliche Risikoexposition auffällt, steht bei der Brasil Motor Limitada das Korruptionsrisiko im Vordergrund. Solche Betrachtungen geben also einen Hinweis auf mögliche Schwerpunktset-

zungen in Stufe 2 bzw. bei der Ausgestaltung des CMS.

Um die Exposition einer Gesellschaft in einem Risikobereich zu beziffern, müssen die Werte der Einzelrisiken aggregiert und mit den Auswirkungen (A) multipliziert werden. Aufgrund der gewählten mathematischen Struktur und der kausalen Unabhängigkeit der Einzelrisiken kann dies per Addition der KORR- bzw. KART-Werte erfolgen; hier am Bsp. der Sverige AB:

$$KORR_{Sverige} = \begin{bmatrix} korr_{LR} \cdot g_{LR} \\ korr_{DR} \cdot g_{DR} \\ korr_{AR} \cdot g_{AR} \\ korr_{IA} \cdot g_{IA} \end{bmatrix} \cdot A = 5{,}37 \left[\frac{Mio.€}{Jahr}\right]$$

Das spezifische Gesamtrisiko ist demnach:

$$korr_{Sverige} = \frac{KORR_{Sverige}}{A_{Sverige}} = 4{,}4[\%]$$

Die Werte von Gesellschaften lassen sich problemlos aggregieren, um z. B. Länderwerte $KORR_{Indien} = KORR_{IndiaLtd} + KORR_{BengalLtd}$ oder Werte für Geschäftsbereiche $KORR_{Asien} = KORR_{Indien} + KORR_{China}$ oder den Gesamtkonzern (d. h. alle Gesellschaften G) $KORR_{DEMAB} = \sum KORR_G$ zu ermitteln. Ebenso können gesellschaftsübergreifende Analysen für Einzelrisiken durchgeführt, also bspw. das mittlere lokale Korruptionsrisiko für den Gesamtkonzern ($KORR_{LR}$ und $korr_{LR}$) berechnet werden.

In der nachfolgenden Abbildung 4 sticht im Geschäftsbereich Maschinenbau der hohe Korruptionswert ins Auge, welcher sich fast gleichmäßig auf die vier Einzelrisiken verteilt. Anders gestaltet sich dies im Bereich Baustoffe/Südamerika, wo die lokale Risikokomponente mehr als die Hälfte zum Gesamtwert beiträgt.

Die Abbildung 5 zeigt, dass sich die Kenngröße KART in den Geschäftsbereichen Maschinenbau und Baustoffe/Südamerika zwar auf jeweils ca. 30 Mio. € pro Jahr beläuft, allerdings eine vollkommen unterschiedliche Komposition aufweist: Im Maschinenbau überwiegt das Kollusionsrisiko, während im Bereich Baustoffe/Südamerika das Missbrauchsrisiko dominiert. Der höchste Wert wird im Geschäftsbereich Baustoffe/Zentraleuropa erreicht, wozu z. B. die Missbrauchsrisiken (MR1, MR2) beitragen. Die Höhe dieser Risikowerte gibt wichtige Hinweise zu notwendigen Schwerpunktsetzungen der Risikosteuerung.

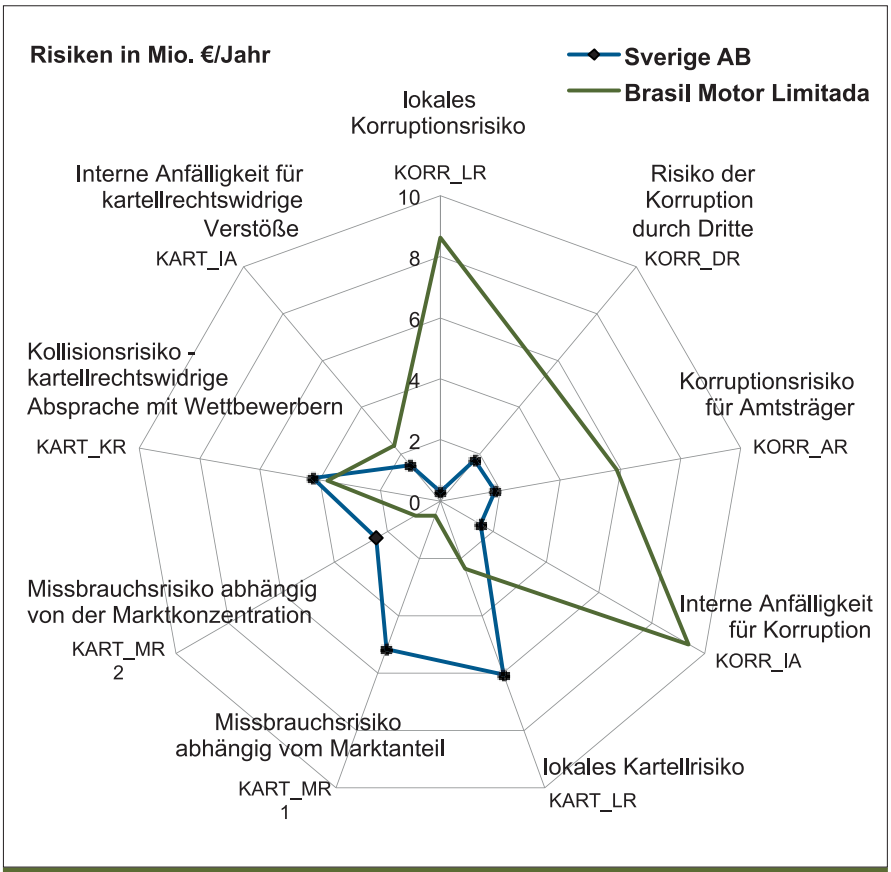


Abb. 3: Die Kartellrechts- und Korruptionsrisiken zweier Gesellschaften mit sehr unterschiedlichem Risikoprofil

Die gewonnenen Informationen über absolute Höhe und Zusammensetzung der Risikoexposition können um relative Kenngrößen ergänzt werden. Hierdurch wird in der Abbildung 6 bspw. ersichtlich, dass der Geschäftsbereich Maschinenbau trotz einer ähnlich hohen Risikoexposition im Bereich Kartellrecht von ca. 30 Mio. € pro Jahr ein signifikant geringeres relatives Risiko aufweist als der Geschäftsbereich Baustoffe/Südamerika: kartMB=5,1% und kartSA=12,1%. In Südamerika sind daher vergleichsweise intensivere Vorsorgemaßnah-

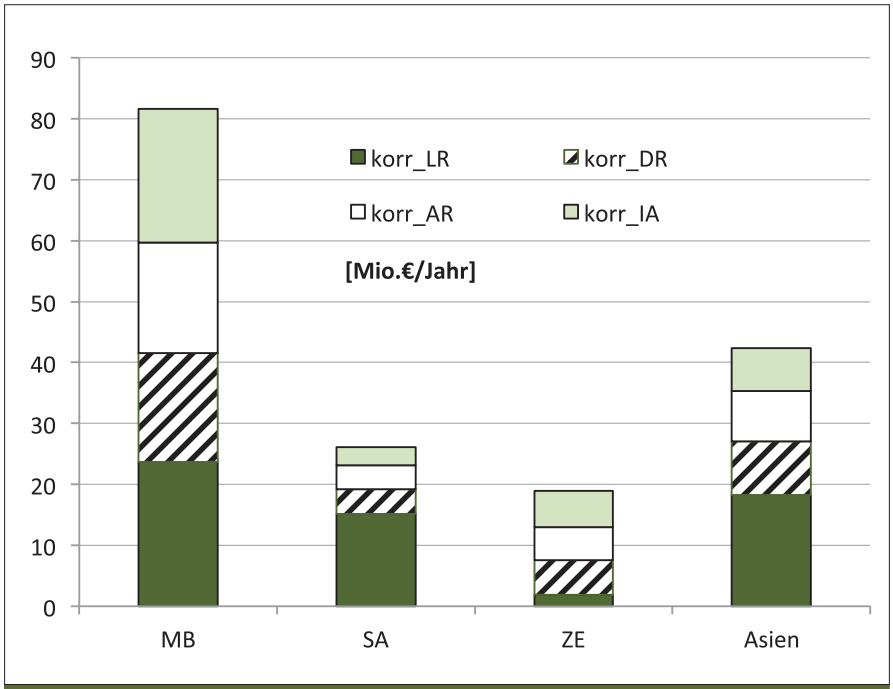


Abb. 4: Das Korruptionsrisiko ist im Maschinenbau deutlich größer

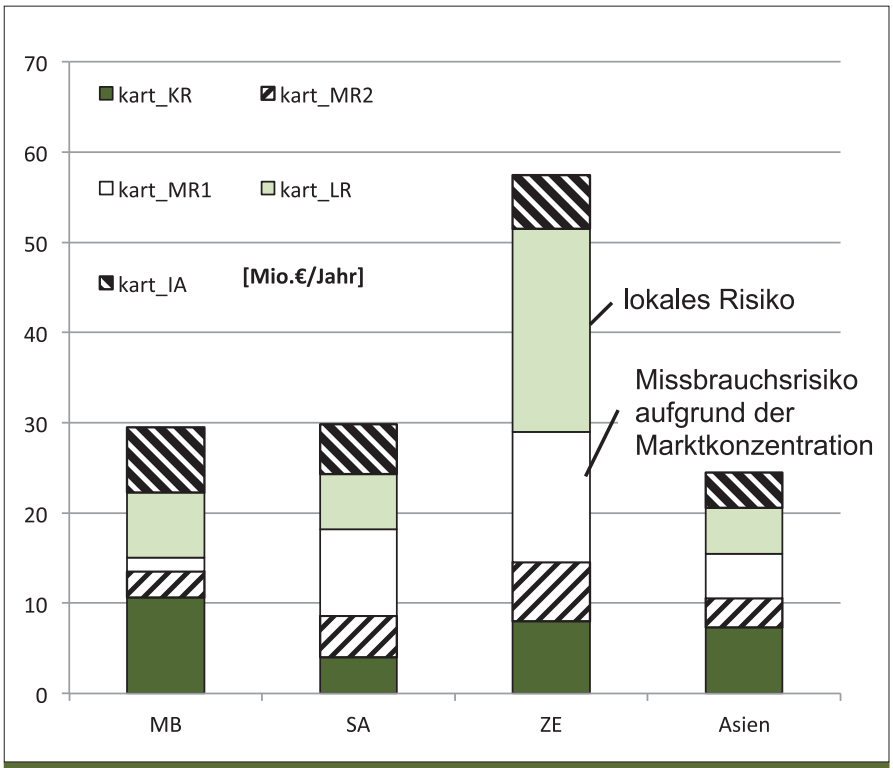


Abb. 5: Das Kartellrechtsrisiko im Bereich Baustoffe ist in Zentraleuropa stark erhöht

men gefragt. Im Vergleich der Geschäftseinheiten Asien und Maschinenbau zeigt sich bei annähernd gleichem, relativem Risiko von korr=14,1% bzw. 13,4% ein signifikant geringeres absolutes Risiko KORRAsien, d. h. in Asien sind vergleichsweise weniger Werte diesem Risiko ausgesetzt.[21]

Die **Intensität („I")** der compliancespezifischen Risikovorsorge lässt sich zwanglos über den **Quotienten von Vorsorgeaufwendungen** einer beliebigen Unternehmenseinheit („V"; z. B. Kosten für Complianceabteilung und -maßnahmen) **und deren Umsatz** quantifizieren und anderen Einheiten, anderen Unternehmen oder Branchen gegenüberstellen: I=V/U.

Ungleich hochwertigere und aussagekräftigere Informationen resultieren jedoch dann, wenn die recht unspezifische Größe „Umsatz" durch die definierten Risikogrößen KORR und KART ersetzt wird: I=V/(KART+KORR).

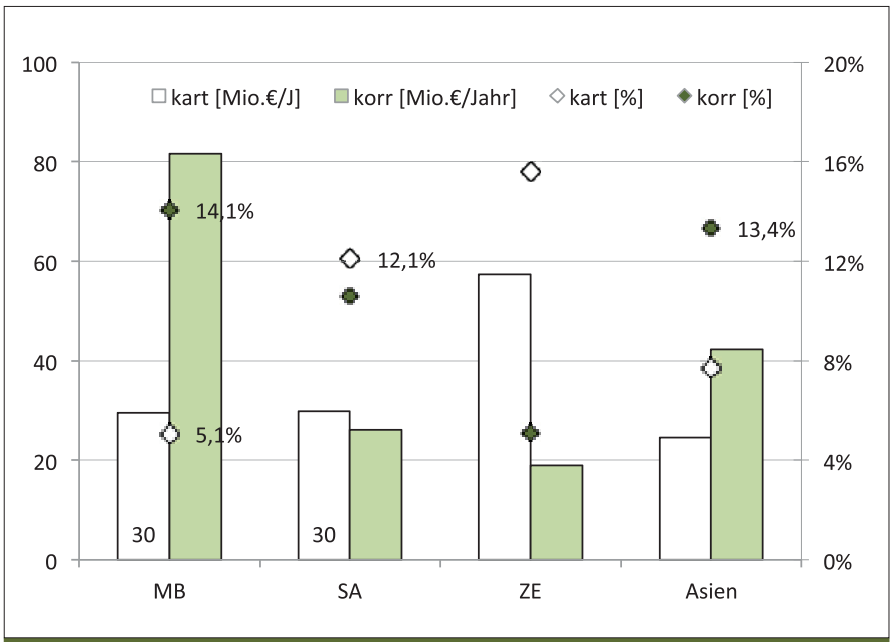


Abb. 6: Absolute und relative Risikokenngrößen

Es zeigt sich, dass der Geschäftsbereich Maschinenbau einen wesentlich höheren Aufwand V betreiben muss, um dieselbe Vorsorgeintensität wie Baustoffe/Asien von I=1,7% zu erreichen. Auch stellt sich die Frage, ob der ungleich höhere Intensitätswert in Baustoffe/Zentraleuropa sachlich begründet ist oder ob der Unterschied auf eine exzessive Vorsorge bzw. zu geringe Vorsorge in den anderen Geschäftsbereichen hinweist. Zur Beantwortung solcher Fragen bieten sich nicht nur Unternehmens- und Branchenbenchmarks an, sondern selbstverständlich sind auch detailliertere Betrachtungen der Form $I_{KORR}=V_{KORR}$/KORR oder $I_{KART}=V_{KART}$/KART möglich.

Das Smart Risk Assessment kann auch einen Beitrag zur Beantwortung der Frage leisten, ob es einen optimalen Grad an Risikovorsorge gibt. Aus rein ökonomischer Perspektive können etwa die Vorsorgekosten (V; z. B. Kosten des CMS und damit verbundener Aktivitäten) **den Kosten durch Non-Compliance (realisierte Risiken; NC)** gegenübergestellt werden. **Zu NC zählen** nicht nur entsprechende **Bußgelder**, sondern auch **Kosten für Gerichtsverfahren und externe Anwälte, Aufwand für Aufklärungen, Befragungen, Personalmaßnahmen** usw. (für die DeMaB beläuft sich NC auf ca. 17,5 Mio. € pro Jahr). Idealtypischerweise steigen die Vorsorgekosten und fallen die Non-Compliancekosten mit dem Grad der angestrebten Sicherheit. **Das Minimum der Summenkurve (V+NC) offenbart den kostenoptimalen Sicherheitsgrad**, welcher als Orientierungspunkt für ein ökonomisch effizientes Maß an Vorsorge folgerichtig ist.

Von besonderem Interesse dürfte die Quantifizierung des Wertbeitrags des **Compliance Management Systems (CMS)** sein. Ein solcher **Wertbeitrag wäre** aus rein ökonomischer Perspektive **dann gegeben, wenn sich die im Mittel zu erwartenden Risikoauswirkungen aufgrund des bestehenden CMS nur in geringerem Ausmaß realisierten.** Der **Wertbeitrag (W)** ist in diesem Fall zweifellos eine Funktion von potenziellen und realisierten compliancespezifischen Gefahren, z. B. eine Differenz: W=pot.–real.

	KART+KORR [Mio.€/J]	V [Mio.€/J]	I [%]
MB	111	1,9	1,7%
SA	56	1,2	2,1%
ZE	76	2,9	3,8%
Asien	67	1,2	1,7%

Abb. 7: Vorsorgeaufwendungen und Intensität

Die potenziellen Gefahren können in den Größen KART und KORR gesehen werden. Die realisierten Gefahren spiegeln sich in den Compliancekosten wider; und zwar in Vorsorgekosten und Kosten durch realisierte Risiken.[22] W=KART+KORR-V-NC. Für die DeMaB beträgt W=141+169-7,2-17,5=286 Mio.€/Jahr. Die **„Compliancerendite“** ist damit W/(V+NC) =11,6[/], d. h. **jedem Euro Compliancekosten steht ein Wertbeitrag von 11,6 € in Form von nicht realisierten Risiken gegenüber.**

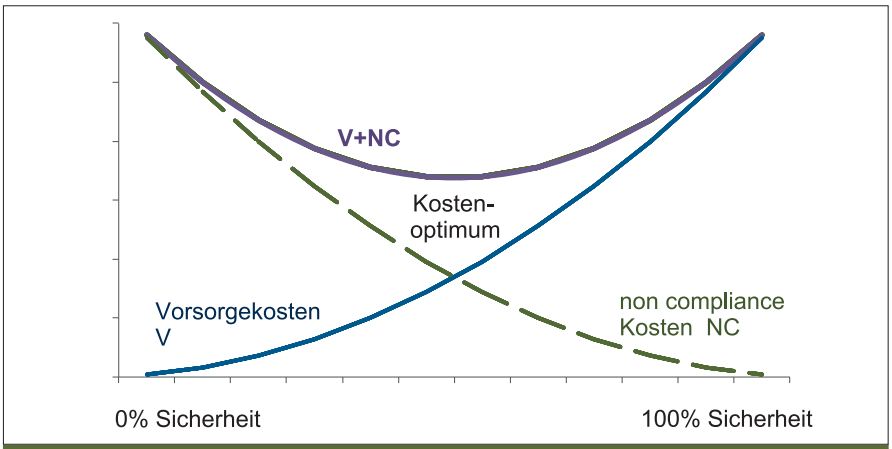


Abb. 8: Der kostenoptimale Sicherheitsgrad zeigt sich in der Senke der Kurve

Dialog-Ebene (Stufe 2)

Gesellschaften, für die in Stufe 1 eine vergleichsweise hohe Risiko-Exposition festgestellt wurde, sollen einer vertieften Analyse in Stufe 2 unterzogen werden, welche die üblichen Aspekte eines klassischen Risk Assessment aufweist und mittels Workshops, (strukturierten) Interviews oder elektronischer Informationserhebung erfolgen kann.

Sobald eine Gesellschaft der DeMaB auch nur eines der folgenden Auswahlkriterien erfüllt, wird sie in Stufe 2 einbezogen; und zwar in Bezug auf den jeweiligen Risikobereich, dem das Kriterium angehört.[23]

I) Wahrscheinlichkeit $korr_x$ bzw. $kart_x$ des Einzelrisikos liegt über dem Schwellenwert (z. B. 25%).

II) Die Kenngröße $KORR_x$ bzw. $KART_x$ des Einzelrisikos liegt über dem Schwellenwert (z. B. 10 Mio.€/Jahr).

III) Wahrscheinlichkeitswert korr bzw. kart des Risikobereichs liegt über dem Schwellenwert. Dieser muss „strenger“ angesetzt werden als die Grenzwerte für $korr_x$ und $kart_x$, da er aufgrund seiner Aggregation weniger sensitiv auf Ausreißer in den Daten reagiert (z. B. 15%).

IV) Der Wert KORR bzw. KART des Risikobereichs liegt über dem Schwellenwert (z. B. 10 Mio.€/Jahr).

V) Vorkommnisse in der Vergangenheit ($korr_{IA}$ bzw. $kart_{IA} \neq 0$).

VI) Die letzte Prüfung nach Stufe 2 lag außerhalb des zulässigen Höchstzeitraums (z. B. mehr als fünf Jahre zurück).

VII) Ergänzungen durch die Risikoexperten im Rahmen der Plausibilitätsprüfung.

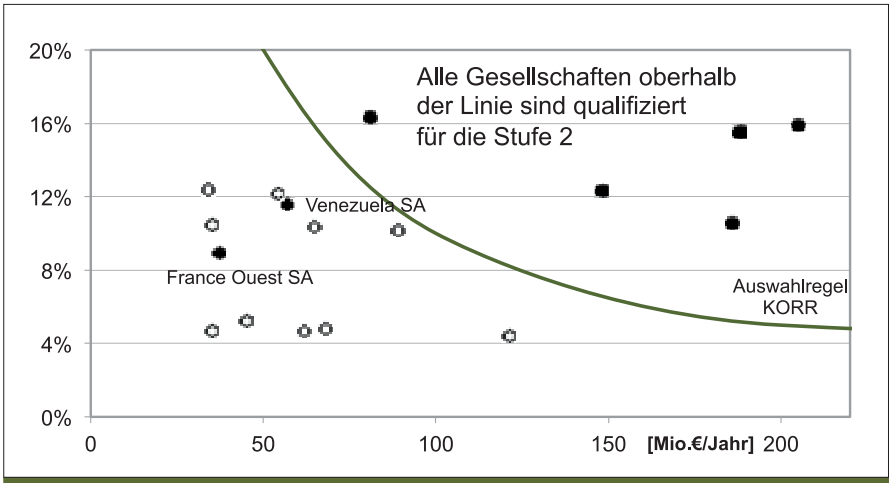


Abb. 9: Korruptionsrisiko (korr) & Risikoauswirkungen (A)

Von den insgesamt 17 Gesellschaften der DeMaB sind entsprechend obiger Regeln sieben im Bereich Korruption (41%) und acht im Bereich Kartellrecht (47%) auszuwählen. Im Vergleich zu den theoretisch notwendigen 34 Prüfungen nach Stufe 2 zeigt sich im mehr als halbierten Arbeitsaufwand sofort der Effizienzgewinn.

In der nachfolgenden Abbildung 9 „Korruptionsrisiko & Risikoauswirkungen“ wurden für alle Gesellschaften die Werte korr und A abgetragen. Zusätzlich wurde beispielhaft die Auswahlregel II) für die Größe KORR mittels einer Kurve markiert, welche an jeder beliebigen Stelle dem Schwellenwert von 10 Mio. € pro Jahr entspricht. Alle Gesellschaften rechts und oberhalb dieser Linie qualifizieren sich demnach für die Stufe 2 (runde Symbole). Die durch Rauten symbolisierten Gesellschaften links der Kurve werden zwar von dieser einen Auswahlregel nicht erfasst, können aber aufgrund anderer Auswahlregeln die Stufe 2 erreichen. Dies gilt z. B. für die France Ouest SA (linke schwarze Raute), welche im letzten Jahr einen Korruptionsvorfall zu verzeichnen hatte ($korr_{IA}$) und für die Venezuela SA (rechte schwarze Raute), welche einem hohen lokalen Korruptionsrisiko ausgesetzt ist ($korr_{LR}$ über dem Schwellenwert).

	Anteil Korruptions-prüfungen	Anteil Kartellrechts-prüfungen
MB	100%	33%
SA	25%	50%
ZE	17%	67%
Asien	50%	25%
Baustoffe	29%	50%

Abb. 10: Die Prozentwerte zeigen, wo Prüf-Schwerpunkte zu legen sind

Ein Blick auf Auswahl zeigt, dass alle Gesellschaften des Geschäftsbereichs Maschinenbau in Stufe 2 auf Korruption, aber nur ein Drittel in Bezug auf Kartellrecht geprüft werden müssen. Im Geschäftsbereich Baustoffe liegt der Schwerpunkt mit 50% auf den Kartellrechtsprüfungen, während sich nur 29% der Gesellschaften einer Korruptionsprüfung unterziehen müssen.

Ergebnis

Das „Smart Risk Assessment" bietet einen Ansatz zur systematischen Quantifizierung der Risikoexposition von Konzerngesellschaften auf metrischem Skalenniveau. Das resultierende, konsistente System relativer und monetärer Risikokenngrößen kann insbesondere in großen Organisationen die Effizienz des Risk Assessment signifikant erhöhen, wodurch im Konzern wertvolle Ressourcen auf die „echten" Risikobereiche fokussiert werden können. Zusätzlich ermöglicht die Methodik auch völlig neue quantitative Aussagen, z. B. zur Vorsorgeintensität oder zum Wertbeitrag eines CMS.

Das „Smart Risk Assessment" basiert auf vergleichsweise wenigen, meist öffentlich bekannten oder zumindest leicht abschätzbaren Vorinformationen. Insofern könnten auch staatliche Behörden über diesen Weg zu Abschätzungen gelangen, an denen sie die Schwerpunkte ihrer Kontrolltätigkeit ausrichten.[24] Weitere Anwendungsfälle sind Risikobeurteilungen in M&A-Prozessen, welche eine fokussiertere Post-Closing-Due-Diligence und das Integritätscontrolling ermöglichen.

Fußnoten

[1] Weber, Controller und Compliance, CM Jan./Feb. 2012, 62.

[2] Vgl. Brühl/Hiendlmeier, Das Governance, Risk & Compliance Reporting auf dem Prüfstand, CM März/April 2013, 32f. und Weber, Controller und Compliance, CM Jan./Feb. 2012, 62f.

[3] Unternehmerischem Handeln liegt die Berücksichtigung und Einbeziehung von Chancen und Risiken zugrunde. Dies ist nicht nur ökonomisch sinnvoll, sondern auch rechtlich geboten, vgl. Pampel/Glage in: Hauschka, Corporate Compliance, 2010, 84.

[4] Die Verwendung von empirischen Screenings im Compliance-Bereich wurde bereits von Nothhelfer, CCZ 2012, 186ff. am Beispiel Kartellrecht diskutiert.

[5] Bei internationaler Geschäftstätigkeit in vielen Jurisdiktionen ist es wahrscheinlich, dass in einem Land erlaubtes Verhalten andernorts rechtlich problematisch sein kann. Diese Regelpluralität wird insbesondere dann unangenehm, wenn Regelungen der „strengeren" Jurisdiktion aufgrund internationaler Konzernverflechtungen und anderer Anknüpfungspunkte extraterritoriale Wirkungen entfalten. Die Operationalisierungsmethodik muss daher keineswegs zwingend an das jeweilige lokale Rechtssystem der dort ansässigen Konzerngesellschaft geknüpft werden, sondern kann auch anderen (typischerweise strengeren) Regelungen folgen, mögen sie staatlicher Natur sein, oder einfach aus den anwendbaren Unternehmensrichtlinien folgen.

[6] Vgl. Ebersoll, Messung v. Compliancerisiken, 2012, 15.

[7] Inwiefern Reputationsschäden eine eigenständige Kategorie bilden oder nur Frühindikatoren für mögliche finanzielle Auswirkungen darstellen, kann hier offen bleiben.

[8] Vgl. v. Busekist/Schlitt, CCZ 2012, 88.

[9] Die Wahrscheinlichkeiten werden mit Kleinbuchstaben symbolisiert, z. B. kartx.

[10] Derartige Phänomene können mathematisch über totale Differentiale oder Euler-Reech-Funktionen abgebildet werden. Vgl. Straub, Alternative Mathematical Theorie of Non-equilibrium Phenomena, 1997. Die enthaltenen Marginalgrößen tragen dann den Charakter von Gewichtungsfaktoren $g_x := \partial Risiko / \partial ER_x$.

[11] Vgl. Nothhelfer, CCZ 2012, 187.

[12] Die hier vorgestellten Einzelrisiken u. Indikatoren sind – in Bezug auf beide Risikobereiche – exemplarischer Natur und nicht als abschließend zu verstehen. Jeder Risikobereich kann durch das Unternehmen – sofern adäquate Informationen zur Verfügung stehen – in eine Vielzahl von Einzelrisiken und die dazu gehörigen Indikatoren zerlegt werden.

[13] Vgl. Berger et al., FCPA Update, Okt. 2010, Vol. 2, Nr. 3, 1-3.

[14] Vgl. v. Busekist/Schlitt, CCZ 2012, 91.

[15] Die Marginalgrößen $g_x = \partial KORR / \partial ER_x$ wurden beispielhaftbestimmtmit:$g_{DR} = g_{AR} = g_{IA} = g_{LR} = 0{,}25$.

[16] In der Literatur gibt es Quantifizierungsansätze, mit Hilfe derer die jeweiligen Jurisdiktionen in Risikoklassen unterteilt werden können, vgl. Nicholson, Erasmus Law and Economic Review, April 2007, 41-62.

[17] Der HHI liefert nützliche Hinweise zur Wettbewerbssituation in einem Markt, indem er dessen Konzentrationsgrad ermittelt. Er entspricht der Summe der Quadrate der jeweiligen Marktanteile sämtlicher Unternehmen in einem Markt.

[18] Zusätzliche Wettbewerbskontakte können ggf. auch erfasst werden über eine Vertragsdatenbank (Verträge mit Wettbewerbern) und/oder eine Beteiligungsmanagementdatenbank (JVs mit Wettbewerbern).

[19] Die Marginalgrößen $g_x = \partial KART / \partial ER_x$ wurden bestimmt mit: $g_{LR} = 0{,}25$, $g_{MR1} = 0{,}15$, $g_{MR1} = 0{,}1$, $g_{KR} = 0{,}25$, $g_{IA} = 0{,}25$.

[20] Vgl. v. Busekist/Schlitt, CCZ 2012, 89.

[21] Die relative Größe sagt beispielhaft aus, mit welcher Wahrscheinlichkeit die unbeaufsichtigt abgelegte Brieftasche gestohlen wird. Die absolute Größe berücksichtigt zusätzlich den Inhalt der Brieftasche, also die exponierten Werte.

[22] Aus dem Blickwinkel eines letztendlich ökonomischen Existenzzwecks der Unternehmung sind jegliche Kosten als „Gefahr" zu charakterisieren, daher ist hier auch V einzubeziehen.

[23] Zu den hierbei zu berücksichtigenden Grundsätzen siehe Ebersoll/Stork, CCZ 2013, 135.

[24] Die Hauptzollämter stellen bereits IT-gestützte Prüfungspläne für die Durchführung von Ausfuhrprüfungen auf, mit deren Hilfe die Risiken des Vorliegens von Zollvergehen ermittelt und quantifiziert werden sollen, vgl. BMF (Hrsg.), Monatsbericht 9/2006, 63ff. ■

Kostenfalle Leasingvertrag bei Drucker- und Geräteparks – Worauf Controller achten sollten

von Wolf Mayer

Viele Einkäufer in deutschen Unternehmen glauben, mit dem Abschluss eines Leasingvertrages und einer dazugehörigen Seitenpreis-Pauschale für ihren Gerätepark das Output-Management so effizient wie möglich strukturiert zu haben. Doch oftmals lauern gerade in einem solchen Kontrakt Kostenfallen, die auch für viele Controller nur schwer zu durchschauen sind. Dadurch kommt es häufig zu höchst ärgerlichen Nachzahlungen, die die Summe der Einsparungen übertreffen.

Seit mehreren Jahren steigen die Ausgaben von Unternehmen für ihre Druckerparks kontinuierlich an. Kleine und mittelständische Firmen sind von dieser Entwicklung ebenso betroffen wie die großen Konzerne. Für das Jahr 2014 sagen die US-amerikanischen Marktforscher der International Data Corporation ein erneutes Wachstum des weltweiten Marktes für Druckgeräte voraus, auf dann fast 60 Milliarden US-Dollar. Verantwortlich dafür sind nicht allein höhere Preise für die Hardware, sondern auch die Tatsache, dass immer noch sehr viele Dokumente ausgedruckt werden.

Die Wahl des Gerätes ist entscheidend

Im Allgemeinen machen die Gerätekosten bis zu 60 Prozent aller Druckkosten eines Unternehmens aus. Die **Vereinheitlichung einer Gerätelandschaft** kann deshalb ein ganz entscheidender Schritt zu **mehr Effizienz** sein – wenn denn die Planungsparameter stimmen. Eines der größten Probleme bei der Ausstattung des IT-Peripherie-Parks mit Druckern, Scannern, Kopierern oder Multifunktionsgeräten ist das **Kriterium der Auswahl.** Dabei wird **überraschend häufig nicht betriebswirtschaftlichen Maßstäben** gefolgt. Der Hersteller oder Händler möchte verständlicherweise sein Produkt verkaufen – und das möglichst oft. Die Folge ist jedoch, dass viele Anbieter den Bedarf eines Unternehmens ein wenig an dessen Interessen vorbei planen. Die vorhandene Hardware wird zum Beispiel in vielen Fällen einfach vollständig gegen teure Leasinggeräte ausgetauscht und der entsprechende Vertrag schreibt die Zusammenarbeit für mehrere Jahre fest.

Von nun an profitiert tendenziell eher der Anbieter. Denn ob die Geräte eines anderen Herstellers im individuellen Fall möglicherweise sinnvoller, effizienter, sparsamer oder günstiger gewesen wären, wird nie geklärt. **Auch die Größe des neuen Gerätes wird oft nicht in Frage gestellt.** Viele Unternehmen entscheiden sich aus Gewohnheit für das Nachfolgemodell des alten Druckers. Unter Umständen sollte der Neue z. B. aber auch eine Nummer kleiner sein als sein Vorgänger – oder größer. In letzterem Fall ist die Anschaffung zwar teurer, über einen längeren Zeitraum rechnet sich die höhere Kategorie aber (je nach Druckverhalten) möglicherweise doch. Wer allerdings gar nicht die Frage danach stellt, sondern der Devise „Hauptsache neu“ folgt und/oder nur auf den Kaufpreis achtet, liegt selten richtig. **Erfahrungsgemäß ist die Hardware der wichtigste Punkt bei der Optimierung der Druckkosten.** Beim Gerätekauf machen Unternehmen die meisten Fehler innerhalb dieses gesamten Komplexes.

Nicht eben selten kommt es zudem vor, dass sich die Anzahl der Arbeitsplätze innerhalb eines Unternehmens verringert oder vergrößert. Ebenso können durch interne Umstrukturierungen räumliche Veränderungen notwendig werden. Durch starre, langfristige Verträge sind viele Firmen dann jedoch unflexibel und damit nicht in der Lage, den Gerätepark bzw. die IT-Peripherie äquivalent umzubauen. **Ein weiteres Ärgernis kann entstehen, wenn im Zuge der Umstrukturierung sämtliche Geräte am Arbeitsplatz gegen ein einziges, großes, entlegen aufgestelltes Zentralgerät ersetzt wurden.** In diesem Fall wird bei jedem Ausdruck und dem entsprechend langen Weg zum Drucker kostbare Arbeitszeit vergeudet. Natürlich sollte nach Möglichkeit die Gesamtzahl der Geräte und damit der Kostenquellen auf das tatsächlich Notwendige reduziert werden. Dies ist ein wichtiger Schritt zur Optimierung der Ausgaben. Allerdings darf es eben nur dort geschehen, wo es Sinn macht, und nicht etwa nach der Devise „Sparen, sparen, sparen – Koste es, was es wolle!“

Budgetsicherheit und Transparenz für sicheres Controlling

Die Abrechnung über einen Pauschalpreis pro gedruckter Seite gilt im Allgemeinen als die einfachste Methode, den Kostenfaktor Geräteflotte als feste Größe zu kalkulieren. Ob es auf längere Sicht tatsächlich eine sichere und günstige Lösung ist, hängt allerdings weniger vom vereinbarten Preis pro Seite ab. **Vielmehr ist hier das Kleingedruckte im Vertrag entscheidend.** Denn dort ist geregelt, wie viel am Ende wirklich zu zahlen ist – und ob die Gerätekosten auch mit eingerechnet werden. Wenn zum Beispiel mehr (oder auch weniger) Papier bedruckt worden ist als vereinbart, so werden in aller Regel dafür deutliche Zuschläge verlangt. Die Nachforderungen für technischen Support und Service-Parts sind da noch gar nicht mit eingerechnet. Manche Anbieter lassen sich hier jeden einzelnen Handgriff bezahlen. Budgetüberschreitungen sind damit so gut wie vorprogrammiert.

Besonders kritisch wird es, wenn die erbrachte Seitenleistung ausschließlich vom Anbieter ermittelt und berechnet wird – und das ohne echte Kontrollmöglichkeit für den Kunden. **Vollständige Kostentransparenz sollte ein wesentliches Element eines entsprechenden Vertrages sein.** Zudem sind regelmäßige, automatische Einsparungs-Analysen angebracht – detailliert und nachprüfbar für ein absolut sicheres Controlling. **Mehr- oder Mindermengen-Zuschläge sollten in keinem Fall akzeptiert werden**, genauso wenig wie Nebenabrechnungen.

Warum die Seitenpreis-Pauschale eine Kostenfalle sein kann

„Volle Kostenkontrolle, nur bezahlen, was man auch wirklich verbraucht!" – So oder ähnlich lauten die Argumente, mit denen viele Hersteller ihre Abrechnungsmodelle auf Seitenpreisbasis in den Markt zu bringen versuchen. In der Realität geht der alltägliche Druckvorgang jedoch lediglich mit einer relativ geringen Abdeckung vonstatten. Soll heißen: Die dem Kunden theoretisch zustehende, vollständige Bedruckung einer DIN A4-Seite Papier wird meist bei weitem nicht ausgereizt. Bezahlt werden muss bei der Seiten-Pauschale dennoch stets der volle Preis – selbst wenn auf dem entsprechenden Ausdruck gerade mal ein einziger Satz, ein Wort oder auch nur ein Buchstabe steht. Sogar wenn ein leeres Blatt aus dem Drucker kommt, schlägt dies zu Buche. Berechnet wird die Summe der Seiten nämlich mit Hilfe des Papierzählers. Es ist, als müsse man für jede Fahrt mit dem Taxi grundsätzlich 100 Euro bezahlen, egal ob es 1 km, 10 km oder 50 km weit gehen soll.

Ähnlich verläuft die Abrechnung von farbig bedruckten Seiten: Auch hier kommt ja in den meisten Fällen nur sehr wenig Farbe zum Einsatz. Ein klassisches Beispiel ist das bunte Firmenlogo im Kopf eines Briefes. Abgerechnet wird dann aber dennoch jeweils eine volle Farb-Seite, die etwa viermal so teuer ist wie das schwarzweiße Pendant. Mehr noch: Da die meisten Farben gewisse Schwarzanteile benötigen, kann es je nach Zählersteuerung dazu kommen, dass sowohl eine volle Farb-Seite als auch eine komplette Schwarzweiß-Seite berechnet wird. Damit birgt diese Methode gemeinhin unterschätzte Kostenrisiken. **Deshalb empfehlen viele Beratungs-Unternehmen**, wie auch die Topcart GmbH, seit Jahren, **ein Angebot zu wählen, bei dem ausschließlich nach Tonerverbrauch abgerechnet wird.** Gezahlt wird dann nur für das, was letztlich auch auf dem bedruckten Blatt Papier landet.

Prüfung der Verträge durch das Controlling: Die entscheidenden Fragen

Die meisten Unternehmen lassen in aller Regel Verträge dieser Art zwar vor Unterzeichnung von der IT-Leitung, der Rechtsabteilung und dem Controlling prüfen. Diese isolierte, jeweils fachspezifische Beurteilung der Teilaspekte kann die ganzheitliche Betrachtung allerdings nicht zu 100 Prozent ersetzen. **Es gilt schließlich, raffiniert eingebaute Kostenfallen zu entlarven.** Oft liegt die tatsächliche Gesamtsumme am Jahresende 15 bis 20 Prozent höher als ursprünglich vom Anbieter aufgezeigt. Um diese Fallstricke zu erkennen, muss man sich die richtigen Fragen stellen. Es sind darunter naheliegende, wie: Sind in der angeblichen Komplettlösung in Wirklichkeit doch nicht alle Kosten enthalten? Kommen womöglich sogar noch Leasing-Raten hinzu?

Generell ist es bei diesem Thema wichtig, die gesamten Prozesskosten im Auge zu behalten: Was passiert, wenn meine Drucker repariert werden müssen? **Wie verhält es sich mit den gebotenen Service- und Garantieleistungen?** Sind diese vollständig inklusive oder sind vielleicht lediglich die anfallenden Technikerstunden kostenfrei? **Kommen noch Fahrtkosten, Reparaturteile und der Fernwartungs-Support hinzu?** Wie werden Bestellungen abgewickelt? Welcher zusätzliche finanzielle und zeitliche Aufwand fällt dabei an? Die Antworten auf diese Fragen werden helfen, zum Beispiel folgendes Szenario zu vermeiden, das tatsächlich vor wenigen Jahren bei einem deutschen Großunternehmen eintrat: Das Controlling war sich sicher, mit dem Kauf von Leasing-Geräten Kosten zu reduzieren. Als der LKW mit der neuen Ware anrollte, stellte sich jedoch heraus, **dass im Vertrag eine Lieferung nur bis zur Bordsteinkante vereinbart worden war.** Ein Transport bis zu den jeweiligen Arbeitsplätzen, ein Anschließen oder Einrichten der Geräte war nicht vorgesehen. Dies verursachte natürlich erhebliche Mehrkosten, an die niemand gedacht hatte, vom zeitlichen und organisatorischen Aufwand ganz zu schweigen.

Beachtenswert sind zudem die angesprochenen Mehr- oder Mindermengen-Zuschläge. Dabei lautet die Frage: Ist das vereinbarte Druckvolumen zu niedrig (oder zu hoch) angesetzt? Werden gleichzeitig im Kleingedruckten für Mehr- bzw. Mindermengen höhere Entgelte verlangt? **Sind reine Scans, für die ja kein Verbrauchsmaterial anfällt, eventuell doch nicht gratis?** Ganz aktuelle Fälle werfen darüber hinaus die Frage auf, ob möglicherweise die Print-Control-Software, der Sorter oder die zusätzlichen Papierfächer extra bezahlt werden müssen. Oder möchte der Anbieter gar kostenintensive Luxus-Geräte aufstellen, obwohl deren Leistungen (z. B. DIN A 3-Ausdrucke) überhaupt nicht benötigt werden? Wer sich diese Fragen stellt, kann viel Geld sparen. **Bei einem durchschnittlichen deutschen Mittelständler oder Konzern können die Kosten für Druck- und IT-Peripherie inklusive Verbrauchsmaterialien um 25 bis 40 Prozent reduziert werden.** Dies tut um so mehr Not, als die Anzahl der Ausdrucke in deutschen Unternehmen nahezu unverändert hoch ist. Selbstverständlich steht in manchem Fall vor der Einsparung die Investition. Für denjenigen, der sich zunächst die oben genannten Fragen stellt, ist diese jedoch ganz sicher lohnenswert. ■

Autor

■ **Wolf Mayer**
ist Geschäftsführer der Firma Topcart GmbH in Erzhausen.

www.topcart.com

Energieberatung in Wohngebäuden vor Ort (BAFA-Energiegutachten) – eine solide Grundlage für Investitionsentscheidungen?

von Bernd Britzelmaier, Franziska Ganser und Lisa Traier

Seit einigen Jahren wird die Energieberatung in Wohngebäuden vor Ort (BAFA-Energiegutachten) staatlich gefördert. Wohngebäudebesitzer erhoffen sich daraus Investitionsempfehlungen, die ökologisch und wirtschaftlich sinnvoll sind. Politischer Hintergrund der Förderung sind Energieersparnis und die Reduktion von CO_2-Emissionen. Schlechte eigene Erfahrungen durch ein inhaltlich und methodisch fehlerhaftes Gutachten haben zur vorliegenden Untersuchung geführt. Analysiert wurden dabei die Aussagekraft und Qualität, letztlich damit die Brauchbarkeit, einer Anzahl von Energiegutachten. Aus der Analyse werden Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Ausgangslage

Im **Kyoto-Protokoll von 1997** wurden erstmals verbindliche klimapolitische Ziele auf internationaler Ebene vereinbart, um Treibhausgasemissionen zu reduzieren und dadurch das Klima nachhaltig zu schützen. Mit dem Energiekonzept von 2010 hat die Bundesregierung strenge Regelungen bezüglich der Energiepolitik festgelegt. **Zu den wichtigsten Zielen bis 2050 gehören unter anderem die Senkung der CO_2-Emissionen um 80% im Vergleich zu 1990 sowie die Verringerung des Primärenergieverbrauchs um 50% im Vergleich zu 2008.**[1] Die Politik knüpft zur Umsetzung der beiden Ziele auch am Gebäudebereich an, da auf diesen rund 40% des Endenergieverbrauchs und circa ein Drittel der CO_2-Emissionen entfallen. Ein Ziel aus dem Energiekonzept ist daher bis 2050 einen nahezu klimaneutralen Gebäudebestand zu erreichen.[2] Um diese Vorgabe umzusetzen, ist es erforderlich, die energetische Sanierungsrate von derzeit 1% auf 2% zu verdoppeln.[3] Die **Bundesregierung** hat für die Erreichung dieser Quote verschiedene **Förderprogramme** gestaltet, die **Anreize für Eigenheimbesitzer schaffen sollen, energetische Sanierungsmaßnahmen durchzuführen.** Eines dieser Programme ist die „Vor-Ort-Beratung". Dabei handelt es sich um einen Energieberatungsbericht – häufig auch als **Energiegutachten** bezeichnet, der den Eigentümern aufzeigt, welche Sanierungsmaßnahmen für ihre Gebäude in Frage kommen. Die Beratung soll eine Hilfe für alle Haus- und Wohnungseigentümer darstellen, die bereit sind, den Energieverbrauch ihrer Immobilie zu verbessern, um künftig Energie und laufenden Kosten zu sparen.

Rechtliche Grundlagen

Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) fördert Energiegutachten, welche Maßnahmen empfehlen, „die aufeinander abgestimmt auch bei schrittweiser Sanierung am Ende zu einem Gebäudezustand führen, der im Rahmen des Wirtschaftlichkeitsgebots als dauerhaft energetisch saniert angesehen wer-

den kann."[4] Der Zuschuss beläuft sich bei Ein- und Zweifamilienhäusern auf 400 Euro, bei Wohngebäuden mit mindestens drei Wohneinheiten auf 500 Euro. Der Energieberater beantragt diese Förderung, die dann direkt an ihn ausbezahlt wird. Für den Kunden reduzieren sich demzufolge die in Rechnung gestellten Beratungskosten. Zusätzlich können im Rahmen einer Vor-Ort-Beratung auch Hinweise und Empfehlungen zur Stromeinsparung mit 50 Euro sowie thermografische Untersuchungen mit bis zu 100 Euro gefördert werden. Insgesamt beträgt der Zuschuss jedoch höchstens 50% der Brutto-Beratungskosten.[5] Die Förderung der Energieberatung erfolgt unabhängig davon, ob der Kunde eine Sanierung tatsächlich zum aktuellen Zeitpunkt plant. **Den Haus- und Wohnungseigentümern wird im Gutachten die Sanierung auf ein von der KfW gefördertes Effizienzhaus empfohlen** sowie die zeitliche Reihenfolge der Maßnahmen, wenn diese schrittweise erfolgen sollen, aufgezeigt.[6] Es wird damit nur eine reine Information gefördert, die den Kunden im Hinblick auf die Möglichkeiten zur Einsparung von Energie und CO_2-Emissionen am eigenen Haus bzw. an der eigenen Wohnung sensibilisieren soll.

Damit ein Energiegutachten vom BAFA gefördert wird, muss das untersuchte Gebäude bestimmte Voraussetzungen erfüllen: Es muss sich in der Bundesrepublik Deutschland befinden, der Bauantrag muss bis zum 31.1.1984 gestellt worden sein, nicht mehr als 50% des umbauten Raums des Gebäudes dürfen infolge späterer Baugenehmigungen durch Anbau/Aufstockung verändert worden sein, und das Gebäude muss ursprünglich als Wohngebäude geplant und errichtet worden sein oder mindestens 50% der Gebäudefläche müssen momentan zu Wohnzwecken genutzt werden.

Zudem muss sich die Energieberatung auf das ganze Gebäude beziehen und darf nicht nur einzelne Maßnahmen energetisch bewerten. Eine Förderung ist ausgeschlossen, wenn innerhalb der letzten acht Jahre bereits ein gefördertes Energiegutachten angefertigt wurde und sich der Eigentümer des Gebäudes in diesem Zeitraum nicht geändert hat.[7]

In der Richtlinie über die Förderung der Vor-Ort-Beratung (BAFA) wird auch geregelt, wer Energiegutachten erstellen darf und damit den Zuschuss vom Bund beantragen kann. Neben Ingenieuren und Architekten, die durch ihre berufliche Tätigkeit oder durch zusätzliche Fortbildungsmaßnahmen das notwendige Fachwissen haben, sind auch Absolventen der Lehrgänge von Handwerkskammern zum geprüften ‚Gebäudeenergieberater/in (HWK)' antragsberechtigt. Darüber hinaus dürfen auch Absolventen von Ausbildungskursen[8] sowie Berater[9], die eine Weiterbildung erfolgreich absolviert haben, geförderte Energiegutachten erstellen.[10] Energieberater, die sich für die Erstellung von geförderten Vor-Ort-Beratungen (BAFA) qualifiziert haben, können sich in eine sogenannte Energieeffizienz-Expertenliste auf der Homepage des BAFA eintragen lassen. Somit können interessierte Kunden recht einfach einen Energieberater in ihrer Region finden.

Aufbau des Vor-Ort-Beratungsberichts

Für Energiegutachten, die gefördert werden sollen, gelten verbindliche Vorgaben zu Aufbau und Inhalt gemäß Anlage 1 der Richtlinie über die Förderung der Vor-Ort-Beratung. So muss der Energieberater ein Sanierungskonzept erstellen, das mindestens zu einem förderfähigen KfW-Effizienzhausniveau führt. Dies gilt unabhängig davon, ob der Kunde an einer solchen Umsetzung interessiert ist oder nicht. Sollte ein förderfähiges KfW-Effizienzhausniveau durch eine Sanierung nicht erreicht werden, so ist dies im Energiegutachten zu begründen, damit der Zuschuss für den Beratungsbericht trotzdem bezahlt wird. Neben bautechnischen, bauphysikalischen und anlagentechnischen Faktoren sind insbesondere auch das Energieeinsparpotenzial und eine wirtschaftliche Bewertung der einzelnen Maßnahmen bzw. von Maßnahmenkombinationen aufzuzeigen, die in der Gesamtheit zu einem Effizienzhaus führen. Darüber hinaus müssen das Energiegutachten übersichtlich und logisch gegliedert und die jeweiligen Sanierungsvorschläge für den Kunden verständlich und nachvollziehbar sein. Im Folgenden werden die wesentlichen Bestandteile eines Energiegutachtens aufgezeigt:

- Zusammenfassung der wichtigsten Maßnahmenempfehlungen und deren energetische und wirtschaftliche Bewertung,
- Vergleich des Primär- und Endenergiebedarfs sowie der CO_2-Emissionen vor und nach der Durchführung der empfohlenen Sanierungsmaßnahmen,

Autoren

Prof. Dr. Bernd Britzelmaier

ist Professor an der Fakultät für Wirtschaft und Recht an der Hochschule Pforzheim. Seine Fachgebiete sind Controlling, Finanz- und Rechnungswesen.

E-Mail: bernd.britzelmaier@hs-pforzheim.de

Franziska Ganser

ist Studentin im Masterstudiengang „Controlling, Finance and Accounting" an der Hochschule Pforzheim.

E-Mail: franziska_ganser@web.de

Lisa Traier

ist Studentin im Masterstudiengang „Controlling, Finance and Accounting" an der Hochschule Pforzheim.

E-Mail: lisa_traier@web.de

- Erklärung der Begriffe Endenergiebedarf und individueller Endenergieverbrauch sowie der möglichen Auswirkungen auf die tatsächliche Energieeinsparung nach der Sanierung,
- Aufnahme des Ist-Zustandes von Gebäude, Anlagentechnik und Endenergieverbrauch,
- Beschreibung von Maßnahmen für ein energetisches Gesamtsanierungskonzept in einem Zug oder schrittweise zur Erreichung eines KfW-Effizienzhausniveaus,
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der empfohlenen Sanierungsmaßnahmen unter Berücksichtigung öffentlicher Fördermittel (BAFA, KfW),
- Darstellung der bedarfsbezogenen Energiekosteneinsparung pro Jahr.[11]

Der Beratungsbericht darf keine Hinweise auf Anbieter und deren Produkte enthalten, sondern muss völlig unabhängig vom Berater erstellt werden. Die gesamte Vor-Ort-Beratung besteht aus einer umfassenden Datenaufnahme, dem Energiegutachten sowie einem ausführlichen persönlichen Beratungsgespräch, in dem die vorgeschlagenen Sanierungsmaßnahmen im Einzelnen mit dem Kunden erörtert werden.[12]

Die regulatorischen Rahmenbedingungen, die bei einer Sanierung von Bestandsgebäuden generell einzuhalten sind, werden in der Energieeinsparverordnung 2009 geregelt. Im Umfeld der Gutachten wichtig und interessant ist die Förderung durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Diese arbeitet im Auftrag des Bundes und unterstützt die Bürger finanziell bei nachhaltigen Projekten wie dem energieeffizienten Sanieren. Es können unter bestimmten Voraussetzungen vergünstigte Kredite aufgenommen werden, die zum Beispiel einen geringeren Zinssatz oder einen Tilgungszuschuss umfassen. Zusätzlich können auch Investitionszuschüsse beantragt werden.

Bei der Förderung von Bestandsimmobilien unterscheidet die KfW grundsätzlich zwei Möglichkeiten: die Bezuschussung von Einzelsanierungsmaßnahmen oder das Erreichen eines KfW-Effizienzhaus-Standards. Die KfW-Bankengruppe bietet zahlreiche Fördermöglichkeiten, die sehr unterschiedlich gestaltet sind. Für jede Sanierungsmaßnahme muss einzeln geprüft werden ob und in welchem Umfang verschiedene Förderungen möglich sind. Einerseits ist diese Vielfalt positiv, da sie jedem Hauseigentümer erlaubt, ein passendes Förderprogramm individuell zusammenzustellen. Jedoch ist es für Laien kaum möglich, sich einen Überblick über die Voraussetzungen für alle Fördermöglichkeiten und die dazu erforderlichen Sanierungsmaßnahmen zu verschaffen. Ein Energieberater kann hierbei helfen und zum Beispiel im Rahmen eines Energiegutachtens mögliche Maßnahmen zur Erreichung eines förderfähigen KfW-Energiehaus-Standards vorschlagen.

Vorgehensweise

Die Vor-Ort-Beratung wendet sich an Immobilienbesitzer, die neben ökologischen Zielen in der Regel auch ökonomische Ziele verfolgen dürften. Investitionen in die Gebäudesanierung sollen sich in aller Regel auch rechnen. **Die Beauftragung eines Energieberaters zur Erstellung eines Energieberatungsberichts zeigte, dass derartige Gutachten höchst mangelhaft sein können.** Durch die Auswertung weiterer Energieberatungsberichte wurde daher die Aussagekraft und Qualität von Energiegutachten im Hinblick auf eine korrekte Bewertung der Maßnahmen im Sinne der Investitionsrechnung analysiert. **Untersucht wurden 7 Gutachten von insgesamt 4 Beratern, die Auswahl ist damit nicht repräsentativ.** Sie liefert jedoch Hinweise, ob das Ausgangsgutachten hinsichtlich seiner mangelhaften Qualität einen Einzelfall darstellt oder ob andere Berichte ebenfalls fehlerbehaftet sind. **Ausgewertet wurden ferner verschiedene Studien zur energetischen Sanierung von Wohngebäuden.**

Die Analyse bezieht sich auf die korrekte Durchführung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen. Die Betrachtung von Gebäudesanierungen aus CO_2-Bilanz-Sicht ist nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Interessant wäre es jedoch sehr, zu beurteilen, ob bei allen Maßnahmen neben der geforderten Wirtschaftlichkeit auch eine positive CO_2-Bilanz erzielt würde. So müsste der CO_2-Verbrauch zur Dämmung eines Hauses (Produktion, Transport, Montage, Demontage, Recycling) niedriger sein als der ohne Dämmung benötigte höhere CO_2-Verbauch durch Heizen des Hauses. Die Analyse der Gutachten umfasst folgende Aspekte:

- Auswahl geeigneter Investitionsrechenverfahren
- Fehler bei der Berechnung der Energieeinsparung
- Fehler bei der Ermittlung der laufenden Kosten bzw. Auszahlungen
- Fehler bei der Festlegung des Zinssatzes
- Bewertung und Einbezug weiterer Faktoren

Auswahl geeigneter Investitionsrechenverfahren

Grundsätzlich stehen für die Beurteilung von Investitionen statische und dynamische Investitionsrechenverfahren zur Verfügung. **In den vorliegenden Gutachten kommen ausschließlich statische Verfahren zum Einsatz**, dynamische Ansätze werden nicht verwendet. Dies erstaunt methodisch, da der Geldwertverlust und der zeitliche Anfall der Zahlungen in den statischen Verfahren keine Berücksichtigung findet. Auch würden die dynamischen Verfahren durch ihren Einbezug von Zinseszinseffekten besser zu den gewählten Finanzierungen (in der Regel Annuitätendarlehen) passen. Erstaunlicherweise ist in einem Gutachten der Satz „… ein statischer Vergleich wäre bei einer Kreditfinanzierung geradezu fahrlässig“ zu lesen, gerechnet wird auch in diesem Gutachten ausschließlich statisch.

Aus methodischer Sicht scheinen Kostenvergleichsmethode oder Kapitalwertmethode am besten geeignet, die Wirtschaftlichkeit von Investitionen in Gebäudesanierung zu beurteilen. Die aus der Investition resultierenden Kosten müssen kleiner sein als die Energieeinsparung (Kostenvergleich) oder die abgezinsten Nettorückflüsse (Einsparungen) müssen größer als die Anschaffungsauszahlung sein (Kapitalwertmethode, Kapitalwert damit größer gleich 0).

In den untersuchten Energiegutachten wird die statische Amortisationsrechnung angewendet. Diese stellt jedoch nur sehr eingeschränkt ein Wirtschaftlichkeitsmaß dar, sie ist vielmehr ein Risikomaß. Eine Amortisationsdauer, die kleiner ist als die voraussichtliche Nutzungsdauer, bedeutet, dass die Investition auch wirtschaft-

Gutachten	Rechnerischer Bedarf / Jahr „Endenergiebedarf“	Tatsächlicher Verbrauch / Jahr „Endenergieverbrauch“	Verhältnis Bedarf zu Verbrauch in %
A	6.285 €	1.605 €	391,6 %
B	3.998 €	n/a	n/a
C	4.988 €	1.879 €	265,5 %
D	6.770 €	1.963 €	344,9 %
E	6.509 €	n/a	n/a
F	9.800 €	n/a	n/a
G	8.132 €	2.000 €	406,7 %

Abb. 1: Energiebedarf und Energieverbrauch des Ist-Zustandes im Vergleich

lich sein muss. Das Ausmaß der Wirtschaftlichkeit kann aus ihr jedoch nicht direkt abgelesen werden.

In vier Berichten ist die statische Amortisationsdauer ohne genaue Berechnung angegeben, die Ergebnisse sind schwer oder überhaupt nicht nachvollziehbar. **In allen Gutachten finden sich Fehler bei der Ermittlung der Daten und den Berechnungen.**

Ferner fällt auf, dass Kenntnisse elementarer finanzmathematischer Grundlagen nicht in allen Fällen gegeben sind.

Fehler bei der Berechnung der Energieeinsparung

Ein gravierendes Problem für die Berechnung der Wirtschaftlichkeit konkreter Immobilien hat der Gesetzgeber verursacht. **Grundlage der Beratungsberichte ist nämlich nicht der tatsächliche Energieverbrauch eines Gebäudes, sondern der Energiebedarf.** Dabei handelt es sich um die berechnete Energiemenge, die unter genormten Bedingungen für die Beheizung eines Gebäudes benötigt wird. Sanierungen müssen laut der EnEV so ausgeführt werden, dass das sanierte Wohngebäude unter anderem den Jahres-Primärenergiebedarf des Referenzgebäudes nicht um mehr als 140% überschreitet.[13] Ein Referenzgebäude ist ein Gebäude mit gleicher Geometrie, Gebäudenutzfläche und Ausrichtung. Der Jahres-Primärenergiebedarf wird in Bezug auf die Gebäudenutzfläche ermittelt.[14] Die Nutzfläche ist in aller Regel größer als die tatsächliche Wohnfläche, da sie auch Flächen wie Flure oder Treppenhäuser enthält.[15] Da die EnEV **die Ermittlung des Energiebedarfs** wie beschrieben vorgibt, **muss** diese auch **in Energiegutachten** durchgeführt werden. Diese Vorgehensweise ist jedoch kritisch zu beurteilen.

Der Energieverbrauch hingegen gibt die tatsächlich benötigte Energiemenge an, die anhand von Abrechnungen ermittelt werden kann. Interessant für den Immobilienbesitzer ist sein **Einsparpotenzial**. Dieses ergibt sich jedoch nicht aus einem theoretischen Energiebedarf, sondern aus tatsächlichen Verbräuchen. Der Verbrauch wird entscheidend durch das individuelle Nutzerverhalten der Bewohner bestimmt, z. B. durch das Lüftungsverhalten, die Raumtemperaturen sowie die Anzahl und Größe der beheizten Räume.[16] Eine weitere Einflussgröße sind die unterschiedlichen örtlichen Klimabedingungen.[17]

Energiebedarf und Energieverbrauch können in der Praxis weit auseinander liegen. In Abbildung 1 ist dargestellt, wie stark die Energiebedarfe und Energieverbräuche in den untersuchten Energiegutachten voneinander abweichen.

Der ausgewiesene theoretische Energiebedarf liegt damit in den untersuchten Gutachten zwischen dem 2,7- und 4,1-fachen des tatsächlichen Verbrauchs. **In den Gutachten führt dies zu unsinnigen Aussagen, es werden Ersparnisse ausgewiesen, die höher sind als der tatsächliche Verbrauch.**

Die Studie von DIA/CRES belegt ebenfalls, dass es teilweise drastische Unterschiede zwischen Energiebedarfen und -verbräuchen in Gebäuden gibt. Vor allem bei älteren Gebäuden liegt der Verbrauch weit unter dem Bedarf. Im Gegensatz dazu ist der Verbrauch bei neueren Immobilien, die schon KfW-Standards erreichen, in der Regel höher als der Bedarf. **Bei Bestandsgebäuden wird das Energieeinsparpotenzial durch die viel zu hoch angesetzten Bedarfswerte somit systematisch überschätzt.**[18] Dies hat einen erheblichen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeitsberechnung, denn **dadurch werden die Ergebnisse positiv verzerrt. Investitionen, die sich nie rechnen werden, werden als wirtschaftlich sinnvoll ausgewiesen.** Aus ökonomischer Sicht ist es nicht nachvollziehbar, dass bei beispielhaft angenommenen Energiekosten von 2.000 Euro/Jahr mittels einer energetischen Sanierung theoretisch 3.000 Euro/Jahr Energiekosten eingespart werden können.

In einem Energiegutachten wird die Energieeinsparung auf Grundlage des tatsächlichen Verbrauchs berechnet, obwohl dies nicht der EnEV-Vorgaben entspricht. **Das Ergebnis dieses Gutachtens ist, dass keine der vorgeschlagenen Maßnahmen wirtschaftlich sinnvoll ist, da die erzielbaren Energiekosteneinsparungen nur sehr gering ausfallen.**

Da theoretisch mögliche Einsparungen berechnet werden, ist nur ein Vergleich der Maßnahmen möglich. Es kann die Sanierungsmaßnahme ausgewählt werden, die die höchste theoretische Einsparung bringt. Jedoch kann damit keine Aussage über die Wirtschaftlichkeit getroffen werden, da die tatsächlichen Energiekosten unberücksichtigt bleiben. Aus diesem Grund muss **die Aussagekraft von Energiegutachten im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit von vorgeschlagenen Maßnahmen sehr kritisch beurteilt werden.**

Sehr schwer einzuschätzen sind zukünftige Steigerungen der Energiepreise. In allen Gutachten wurden Preissteigerungen berücksichtigt, allerdings in unterschiedlicher Höhe. Bekannt ist, dass sich die Energiepreise in den letzten Jahren verteuert haben, die Preissteigerung fällt für die einzelnen Energieträger (Heizöl, Gas, Strom, Holz etc.) jedoch unterschiedlich aus und ist schwer zu prognostizieren. In den Gutachten fällt auf, dass die Energieberater allesamt eine durchschnittliche Preissteigerung für alle Energieressourcen angesetzt haben und keine Differenzierung vorgenommen wurde.

Es ist sinnvoll, die Wirtschaftlichkeit von energetischen Sanierungsmaßnahmen in Abhängigkeit verschiedener Energiepreissteigerungsraten darzustellen. Dafür könn-

ten zum Beispiel drei Szenarien für die Preisentwicklung berechnet werden. Ein Energieberater hat in seinem Gutachten grafisch dargestellt, wie sich die Amortisationsdauer der vorgeschlagenen Maßnahme in Abhängigkeit verschiedener Anstiegsraten verändert.[19] **Alternativ könnte berechnet werden, wie hoch die Preissteigerungsrate mindestens sein muss, damit eine Sanierungsmaßnahme wirtschaftlich ist.**

Fehler bei der Ermittlung der laufenden Kosten bzw. Auszahlungen

Bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Gebäudesanierungen ist es von zentraler Bedeutung, ob Gebäudeteile oder Anlagen (z. B. Heizungen) ohnehin ersetzt werden müssten. **Ist dies der Fall, können bei einer Investitionsrechnung ggf. nur die Mehrkosten zur Erreichung bestimmter energetischer Ziele statt der Vollkosten zum Ansatz kommen.** Muss z. B. eine in die Jahre gekommene Fassade instand gesetzt werden, so fallen die Kosten dafür „ohnehin" an; **für die Investitionsrechnung wären hier dann nur die energiebedingten Mehrkosten anzusetzen.** Vielfach wird davon ausgegangen, dass Maßnahmen zur energetischen Sanierung nur dann ergriffen werden, wenn sowieso Instandsetzungs- oder Modernisierungskosten anfallen.[20] Für die Wirtschaftlichkeitsrechnung ist im Einzelfall zu prüfen, ob von Mehrkosten oder Vollkosten auszugehen ist. Die Abgrenzung dürfte in vielen Fällen schwer fallen. In drei der untersuchten Energiegutachten wird die Aussage getroffen, dass nur energetisch bedingte Mehrkosten herangezogen werden. In den anderen vier Berichten ist nicht ersichtlich, ob mit Mehr- oder Gesamtkosten gerechnet wird.

Auch die Ermittlung der Höhe der Investitionssummen wird nicht ausreichend dargestellt. In den untersuchten Beratungsberichten handelt es sich bei den angesetzten Beträgen um grobe Schätzungen, eigene Erfahrungen oder marktübliche Vergleichspreise. Diese Formulierungen lassen auf eine unterschiedliche Qualität der Energiegutachten schließen.

In den vorliegenden Berichten wird auf die Berücksichtigung von Wartungs- und Entsorgungskosten verzichtet.[21] Diese fallen zwischen bzw. am Ende der Nutzungsdauern der Gebäudeteile an und können einen signifikanten Einfluss auf die Gesamtkosten und somit die Wirtschaftlichkeit haben. Auch dies ist ein eklatanter Mangel der Energieberichte.

Gutachten	Heizung	sonstige Bauteile (Fenster, Fassade,…)
D	20 Jahre	40/50 Jahre
E	15 Jahre	30 Jahre
F	20 Jahre	30/50, 30-50 Jahre
G	20 Jahre	30 Jahre

Abb. 2: Angenommene Nutzungsdauern in den Energiegutachten

Eine weitere wichtige Größe zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Investition ist deren Nutzungsdauer. Bei der Betrachtung von Sanierungsmaßnahmen sollten die Nutzungsdauern individuell ausgewiesen und zur Berechnung herangezogen werden. Die Nutzungsdauer gleicher Komponenten unterscheidet sich jedoch in verschiedenen Gutachten, wie in der Abbildung 2 ersichtlich ist. Drei Gutachten sind dabei nicht aufgeführt, da dort überhaupt keine Nutzungsdauern angegeben wurden.

Es zeigt sich, dass Nutzungsdauern uneinheitlich angesetzt werden.

Aus einer Investition in Gebäudesanierung resultieren Abschreibungen, Wartungs- und Instandhaltungskosten sowie Zinskosten. Ebenfalls berücksichtigt werden müssten die Kosten für Demontage und Entsorgung bzw. Recycling am Ende der Nutzungsdauer.

Explizit hat kein Berater in seinem Bericht Abschreibungen erwähnt oder ausgewiesen. Statt der Abschreibung wird in manchen Gutachten mit der Darlehenstilgung gearbeitet. Dies entspricht nicht der gängigen Vorgehensweise. Wird vollständig fremdfinanziert und anstelle der Abschreibung die Darlehenstilgung in die Rechnung einbezogen, führt dies gleichwohl zu korrekten Ergebnissen. Von einer vollständigen Fremdfinanzierung ist in der Regel jedoch nicht auszugehen, damit sind die so berechneten Ergebnisse meistens nicht richtig.

Fehler bei der Festlegung des Zinssatzes

Für die Finanzierung einer Sanierungsmaßnahme stehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Das Kapital wurde vorher angespart und ist somit schon vorhanden (Eigenkapital) oder es muss ein Kredit aufgenommen werden (Fremdkapital).

In beiden Fällen sind Zinskosten anzusetzen. Die Fremdkapitalgeber erwarten die vertraglich vereinbarten Zinszahlungen, die Eigenkapitalgeber könnten ihr Erspartes anderweitig anlegen und damit Zinsen erwirtschaften. **Wird Eigenkapital in Gebäudesanierung investiert, wird auf Eigenkapitalzinsen verzichtet, die als Opportunitätskosten in die Berechnung einfließen müssen.**

Die individuellen Finanzierungswünsche und -möglichkeiten der Kunden beachten die Berater in den vorliegenden Energiegutachten nicht hinreichend. In einem Bericht wird die Berücksichtigung der Finanzierung gänzlich vernachlässigt, bei einem weiteren ist nicht ersichtlich, um welche Finanzierungsform es sich handelt. Auffallend bei einem der Gutachten ist, dass zu Beginn unterstellt wird, der Eigentümer sei auf Fremdkapital angewiesen. Allerdings wird dann bei der Wirtschaftlichkeitsberechnung mit 50.000 Euro Eigenkapital gerechnet. Eine ähnliche Unstimmigkeit gibt es in einem anderen Gutachten. Zuerst werden die Wirtschaftlichkeitsberechnungen auf Grundlage einer 100% Fremdkapitalfinanzierung angestellt, jedoch erfolgt auf der letzten Seite ein Hinweis darauf, dass die Finanzierung laut des Bauherrn mit Rücklagen durchgeführt werden kann. Aufgrund solcher Tatsachen leidet die Qualität der Gutachten.

Im Rahmen der Fremdfinanzierung gibt es zwei Punkte, die es bei der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu berücksichtigen gilt. Zum einen ist dies die Höhe des Zinssatzes, zum anderen die Tilgungsmodalität, die von der Art des Darlehens abhängt. **Dabei sind Annuitätendarlehen die gängigste Form in der Finanzierungspraxis.**[22] **Der Kreditnehmer bezahlt jeden Monat bzw. jedes Jahr einen konstanten Betrag an die Bank,** welcher aus Tilgung und Zins besteht. Anfangs ist der Zinsanteil hoch und die Tilgung gering. Im Zeitablauf verändert sich dann die

Tilgung (15.000 € durch 20 Jahre) p.a.	750 €
Zinsen FK p.a.	225 €
Kosten p.a.	**975 €**
Einsparung Energie (30% von 6.000 € Energiebedarf) p.a.	**1.800 €**
Gewinn p.a.	**825 €**
Gewinn vor Tilgung p.a.	**1.575 €**
Amortisationsdauer statisch (Anschaffungskosten durch Gewinn vor Tilgung p.a.)	**19 Jahre**

Abb. 3: Berechnungsmethode in einem Energieberatungsbericht

Zusammensetzung der Annuität. **Beim Ratendarlehen bleibt die Höhe der Tilgung konstant.** Die Zinsen berechnen sich jeweils auf den aktuellen Restkredit, somit werden diese über die Laufzeit immer geringer. Zwei von fünf Gutachten basieren auf Ratendarlehen, drei auf Annuitätendarlehen. Es kann bezweifelt werden, ob die verwendeten Zinssätze den tatsächlichen Finanzierungskosten entsprechen. Werden die Maßnahmen zum Beispiel von der KfW gefördert, ist der Zinssatz, welcher dann auch bei der Berechnung herangezogen werden muss, niedriger als übliche Immobilienkredite (momentan 1%[23]).[24] Insgesamt wurde nur in drei Gutachten eine mögliche staatliche Förderung hinreichend berücksichtigt.

Nur in zwei Energiegutachten wird Eigenkapital berücksichtigt. Allerdings werden keine kalkulatorischen Zinsen angesetzt. Dies würde bedeuten, dass die Eigenheimbesitzer ihr angespartes Kapital sprichwörtlich unter dem Kopfkissen liegen lassen statt es zu investieren. Denn ohne kalkulatorische Eigenkapitalzinsen wird nicht einmal der Zinssatz, der zum Beispiel auf einem Tagesgeldkonto (geringeres Risiko!) erzielt werden könnte, berücksichtigt. In der Praxis ist eine solche Annahme nicht haltbar.

Beispielrechnung

Zur Illustration der Wirkung von in den Gutachten vorgefundenen Fehlern dient das folgende fiktive Beispiel. Aus Vereinfachungsgründen wird eine Gewinnvergleichsrechnung mit darauf aufbauender statischer Amortisationsrechnung durchgeführt. An einem Wohngebäude soll eine Außendämmung angebracht werden, die Kosten dafür belaufen sich auf 30.000 €, es wird von einer Nutzungsdauer von 20 Jahren ausgegangen. Recyclingkosten am Ende der Nutzungsdauer sind nicht geplant. Der bedarfsorientierte Energieverbrauch (theoretische Berechnung) beträgt 6.000 € p.a., der tatsächliche Verbrauch beläuft sich auf 2.000 €. Das Einsparpotenzial durch die Maßnahme wird auf 30% geschätzt. Das fiktive Gutachten geht von einer 50%igen Fremdfinanzierung aus, für die 3% Zinsen zu bezahlen sind. Wie in echten Gutachten auch vorzufinden, werden Eigenkapitalkosten und Abschreibungen nicht angesetzt, stattdessen kommt die Tilgung für das Fremdkapital zum Ansatz. Basis für die Einsparung ist der berechnete Energieverbrauch. Es ergibt sich folgende Berechnung in Abbildung 3. Hier scheint die Investition vorteilhaft zu sein. Auffällig ist jedoch, dass die bedarfsorientiert ermittelte Einsparung pro Jahr mit 1.800 € fast so hoch ist wie der tatsächliche Verbrauch in Höhe von 2.000 €.

Bei korrekter Berechnung inklusive einer angenommenen Eigenkapitalverzinsung in Höhe von 5% (Opportunitätskosten) ergeben sich jedoch völlig andere Zahlen und Handlungsempfehlungen (siehe Abbildung 4). Die Investition lohnt sich nicht, sie macht ökonomisch keinen Sinn.

Abschreibung p.a.	1.500 €
Zinsen FK p.a.	225 €
Zinsen EK p.a.	375 €
Kosten p.a.	**2.100 €**
Einsparung Energie (30% von 2.000 € Energieverbrauch) p.a.	**600 €**
Verlust p.a.	**1.500 €**
Verlust vor Abschreibungen p.a.	**0**
Amortisationsdauer statisch	**nie**

Abb. 4: Eine Berechnung nach der empfohlenen Kostenvergleichsmethode

Weitere Faktoren

Für einen Eigenheimbesitzer ergeben sich aus einer energetischen Sanierung neben Energieeinsparungen weitere Aspekte, die sich nicht immer quantifizieren lassen und zudem individuell bewertet werden müssen. **Absicherungsaspekte (Schutz vor Energiepreissteigerungen)** können eine Rolle spielen wie auch das **Bedürfnis nach größerer „Behaglichkeit“**. Berichte zur **erhöhten Brandgefahr** von Außendämmungen, **Angst vor Schimmelbefall** oder **Algenbildung oder Gifte in Putzen und Farben** dürften für den ein oder anderen ebenso relevant sein wie das Bedürfnis, Kosten sparen zu wollen.

Durch Investitionen in Gebäudesanierung entsteht zunächst kein Vermögenszuwachs. Die Anschaffung wirkt werterhöhend, muss jedoch bezahlt werden. Buchhalterisch spricht man von einem Aktivtausch oder einer Bilanzverlängerung, erfolgswirksam ist dieser Vorgang zunächst nicht.

Energieeffiziente Gebäude dürften jedoch auf dem Wohnungsmarkt beliebter sein, da die Energiekosten geringer sind. Statt von einer Wertsteigerung zu sprechen, ist es daher sinnvoller, eine verbesserte Fungibilität in den Vordergrund zu rücken.

Ein zusätzlicher Aspekt, der bei der Frage nach einer energetischen Sanierung betrachtet werden kann, ist **das Gefühl der Umwelt, etwas Gutes zu tun.** Mithilfe der Durchführung von Sanierungsmaßnahmen **kann das ökologische Gewissen beruhigt werden.**[25]

Fazit und Empfehlungen

Die Analyse von sieben Energiegutachten weist keinen repräsentativen Charakter auf. Sie zeigt jedoch vielfältige Mängel, die zu unbrauchbaren Gutachten führen können. Teilweise werden Investitionen empfohlen, die sich nie rechnen werden. Aus Sicht des Steuerzahlers wie auch des Immobilienbesitzers ist dies unbefriedigend. Für den Immobilienbesitzer wertlose oder gar wertvernichtende Gutachten werden staatlich subventioniert und führen zu Kapital-Fehlallokationen. Dadurch besteht die Gefahr, dass Wohneigentümer durch falsche Annahmen, mangelhafte Daten und falsche Berechnungen zu Investitionen animiert werden, die bis hin zur Vernichtung

von Eigenkapital führen können. **Der Gesetzgeber sollte die nötigen gesetzlichen Änderungen rasch durchführen** (z. B. Ersatz der bedarfsorientierten Berechnung durch eine verbrauchsorientierte) **und eine Schulung der Energieberater vorschreiben, die grundlegende Kenntnisse der Wirtschaftlichkeitsrechnung vermittelt.**

Quellenverzeichnis

Albrecht, T. und Zundel, S. (2010): Gefühlte Wirtschaftlichkeit – Wie Eigenheimbesitzer energetische Sanierungsmaßnahmen ökonomisch beurteilen, Senftenberg.

Böhmer, M. u. a. (2011): Volkswirtschaftliche Bewertung der EnEV 2009, Studie der Prognos AG, Basel/Berlin.

Britzelmaier, B. (2013): Controlling – Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder, Pearson: München.

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle: FAQ / Häufig auftretende Fragen, http://www.bafa.de/bafa/de/energie/energiesparberatung/faq/index. html#h3_5 (20.05.2013).

Bundesbank (URL): Zeitreihe BBK01.SUD118: Effektivzinssätze Banken DE/Neugeschäft/Wohnungsbaukredite an private Haushalte, anfängliche Zinsbindung über 5 bis 10 Jahre, http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Zeitreihen_Datenbanken/Makroookonomische_Zeitreihen/its_details_value_node.html?tsId=BBK01.SUD118 (10.06.2013).

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung: Energieeinsparverordnung (EnEV) 2007 – (Gültigkeitszeitraum 01.10.2007 bis 30.09.2009), http://www.bbsr.bund.de/cln_032/nn_1025172/EnEVPortal/DE/Archiv/EnEV/EnEV2007/2007__node.html?__nnn=true (11.05.2013).

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012): Richtlinie über die Förderung der Energieberatung in Wohngebäuden vor Ort – Vor-Ort-Beratung, URL: http://www.bafa.de/bafa/de/energie/energiesparberatung/vorschriften/vob_richtlinie_2012.pdf

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: Kyoto-Protokoll, http://www.bmu.de/themen/klima-energie/klimaschutz/internationale-klimapolitik/kyoto-protokoll/ (11.05.2013).

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: Das Integrierte Energie- und Klimaschutzprogramm (IEKP), http://www.bmu.de/detailansicht/artikel/das-inte-grierte-energie-und-klimaschutzprogramm-iekp/ (11.05.2013).

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: Das Energiekonzept der Bundesregierung 2010 und die Energiewende 2011, URL: http://www.bmu.de/fileadmin/bmu-im-port/files/pdfs/allgemein/application/pdf/energiekonzept_bundesregierung.pdf

Energieberatungsberichte A, B, C,D, E, F, G

EnEV 2009: Verordnung zur Änderung der Energieeinsparverordnung (Nichtamtliche Lese-fassung), URL: http://www.enev-info.de/EnEV2009.pdf

Henger, R. und Voigtländer, M. (2012): Energetische Modernisierung des Gebäudebestandes – Herausforderungen für private Eigentümer, IW Köln für Haus & Grund Deutschland, Köln.

Institut für Erhaltung und Modernisierung von Bauwerken e. V. (IEMB) (Hrsg.) (2006): Lebensdauer von Bauteilen und Bauteilschichten, Infoblatt Nr. 4.2, Berlin.

Kreditanstalt für Wiederaufbau: Wer ist die KfW?, https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/index-2.html (30.05.2013).

Kreditanstalt für Wiederaufbau: Förderprodukte für Bestandsimmobilien, https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Bestandsimmobilie/F%C3%B6rderprodukte/F%C3%B6rderprodukte-f%C3%BCr-Bestandsimmobilien.html (30.05.2013).

Kreditanstalt für Wiederaufbau: Das KfW- Effizienzhaus, https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Bestandsimmobilie/Energieeffizient-Sanieren/Das-KfW-Effizienzhaus/ (30.05.2013).

O. Verf. (URL): EnEV 2014 - EnEV-Novelle - geänderte Energieeinsparverordnung, http://www.enev-online.com/index.htm (30.05.2013).

Rehkugler, H. u. a. (2012): Energetische Sanierung von Wohngebäuden – Wirtschaftlichkeit vs. Klimaschutz, DIA und CRES für Forschungsverband für Immobilien, Hypotheken- und Baurecht e. V. und ffi, Freiburg.

Fußnoten

[1] Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2010), S. 5.

[2] Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2010), S. 22.

[3] Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2010), S. 5.

[4] Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), Nummer 2.

[5] Vgl. Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, http://www.bafa.de/bafa/de/energie/energiesparberatung/faq/index.html#h3_5 (20.05.2013)

[6] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), Nummer 2.

[7] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), Nummern 2.1, 2.4 und 2.5.

[8] Die Eingangsvoraussetzungen und Mindestanforderungen an die Inhalte von Aus-/Weiterbildungsmaßnahmen sind in Anlage 3 der Richtlinie über die Förderung der Vor-Ort-Beratung festgelegt.

[9] Berater müssen die Voraussetzungen für die Ausstellung von Energieausweisen nach § 21 EnEV erfüllen.

[10] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), Nummern 3.1 und 3.2.

[11] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), Anlage 1.

[12] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), Nummern 4.1 und 4.3.

[13] Vgl. EnEV § 9 (1).

[14] Vgl. EnEV Anlage 1 (zu den §§ 3 und 9).

[15] Vgl. Rehkugler u. a. (2012), S. 35.

[16] Vgl. Energiegutachten E (2012), S. 19.

[17] Vgl. Rehkugler u. a. (2012), S. 36.

[18] Vgl. Rehkugler u. a. (2012), S. 37.

[19] Energieberatungsbericht D (2012), S. 31.

[20] Vgl. Henger/Voigtländer (2012), S. 25.

[21] Ein Energieberater schließt wenigstens Wartungskosten bei der Ermittlung ein.

[22] Vgl. Rehkugler u. a. (2012), S. 102.

[23] Vgl. Kreditanstalt für Wiederaufbau, https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Bestandsimmobilie/ F%C3%B6rderprodukte/F%C3%B6rderprodukte-f%C3%BCr-Bestandsimmobilien.html (30.05.2013).

[24] Vgl. Rehkugler u. a. (2012), S. 81.

[25] Vgl. Rehkugler u. a. (2012), S. 131.

[26] Vgl. Kreditanstalt für Wiederaufbau, https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Bestandsimmobilie/ F%C3%B6rderprodukte/F%C3%B6rderprodukte-f%C3%BCr-Bestandsimmobilien.html (30.05.2013).

[24] Vgl. Rehkugler u. a. (2012), S. 81.

[25] Vgl. Rehkugler u. a. (2012), S. 131.

Supply Chain Controlling: Kennzahlenbasierte mehrdimensionale Steuerung des Order-to-Cash-Prozesses

von Christian Daxböck

Der Order-to-Cash-Prozess (OTC-Prozess) bildet gemeinsam mit dem Demand-to-Supply- und dem Purchase-to-Pay-Prozess die End-to-End-Prozesse entlang der Wertschöpfungskette von Unternehmen. Der Order-to-Cash-Prozess ist dabei jener Prozess, welcher eine ausgeprägte Kundenschnittstelle hat und das gesamte Auftragsmanagement umfasst. Er beginnt mit dem Auftragseingang und endet mit dem Zahlungseingang des Kunden, und beinhaltet im Regelfall mehrere Unternehmensfunktionen und Schnittstellen, die am Prozess beteiligt sind.

Die Steuerung des Order-to-Cash-Prozesses erfolgt nach den vier Dimensionen:

- Service/Qualität,
- Kosten,
- Financials und
- Zeit.

Die Service/Qualitäts-Dimension drückt vor allem die Effektivität und Qualität des Prozesses in der Kundenwahrnehmung aus. Die Kosten-Dimension hat in diesem Fall eine große Bedeutung, da im OTC-Prozess erhebliche Kosten entlang der Wertschöpfung gesteuert werden. Die Financial-Dimension ist in diesem Fall erforderlich, um die Working-Capital-Aspekte und hier vor allem die Kundenforderungen aktiv steuern zu können. Die Zeit-Dimension ist für den OTC-Prozess sehr wichtig, da sie unmittelbar auf die Zufriedenheit des Kunden wirkt, als auch indirekt auf die Dimensionen Financials und Kosten.

Das Fallbeispiel – ein Global Player der Chemischen Industrie

Mit einem Umsatz von mehreren Milliarden EUR und einer globalen Präsenz zählt das Unternehmen zu den weltweit größten Herstellern von Werkstoffen. Die innovativen Produkte und Lösungen des Unternehmens werden in vielen wichtigen Industriezweigen verwendet.

Innerhalb des Beispielunternehmens hat sich für das Supply Chain Management ein interner Dienstleister etabliert, der sich ganz dem End-to-End-Gedanken verschrieben hat. Zu den zentralisierten Kernaufgaben gehören die Auftragsannahme und -bearbeitung, die Pflege der Kundenbeziehung, die Kunden-Bonitätsprüfung und die Überwachung des Zahlungseingangs, Frachteinkauf und Transportdisposition sowie Teile der Produktplanung. Außerdem wird hier die Optimierung der Supply-Chain-Prozesse vorangetrieben; die Supply Chain ist im Beispielunternehmen eine geteilte Verantwortung. Deshalb erfolgt die Steuerung des End-to-End-Prozesses in enger Abstim-

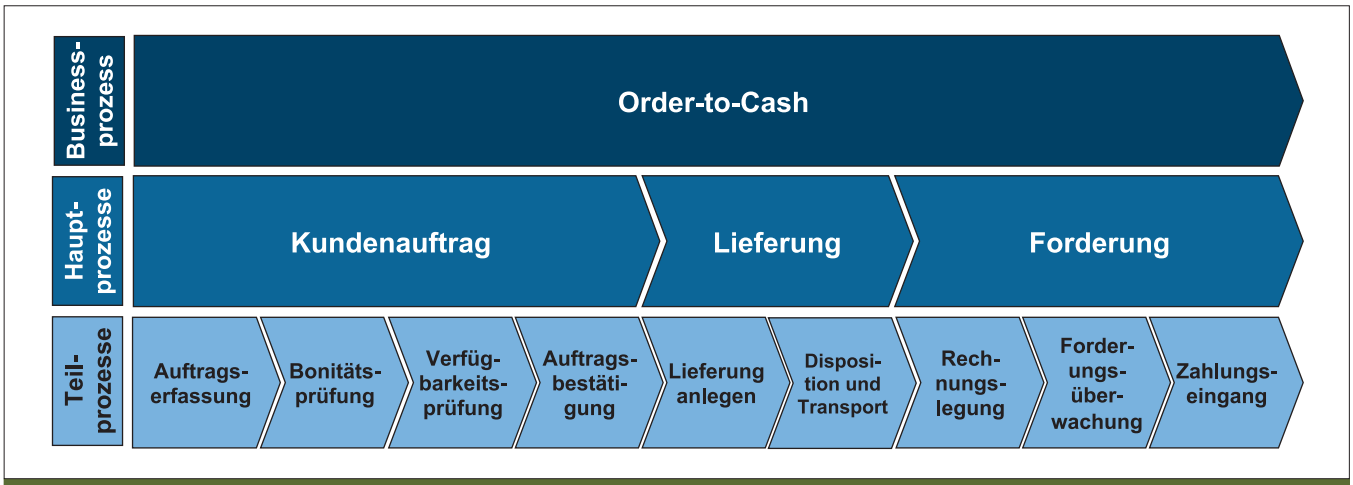


Abb. 1: Order-to-Cash-Prozess auf Haupt- und Teilprozessebene

mung und Zusammenarbeit mit den verschiedensten Funktionen. Gerade im permanenten Dialog mit allen an der Supply Chain beteiligten Stakeholdern liegt einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Optimierung der relevanten Prozesse.

Order-to-Cash-Prozess im Überblick

Die übergeordnete Zielsetzung für den OTC-Prozess ist, die Kundenaufträge nach einem festgelegten und zum Teil differenzierenden Service Level möglichst effizient und standardisiert abzuwickeln.

Der OTC-Prozess erstreckt sich von der Auftragserfassung bis zum Zahlungseingang des Kunden. Die wesentlichen Hauptprozesse umfassen den Kundenauftrag, die Lieferung und die Kundenforderung sowie -zahlung, welche in weitere Teilprozesse untergliedert werden.

In Abbildung 1 ist der im Fallbeispiel in Verwendung befindliche OTC-Prozess auf den Haupt- und Teilprozessebenen abgebildet.

Die vorliegende Prozess-Detaillierung ist im Fallbeispiel ausreichend, um einerseits für ein einheitliches Gesamtverständnis zu sorgen und andererseits darauf basierend den Order-to-Cash-Prozess zu steuern.

Der dargestellte OTC-Prozess wird in dieser Form in allen Regionen durch SAP unterstützt, d. h. ein harmonisiertes ERP-System bildet eine wesentliche Basis für einen effektiven und effizienten Prozessablauf. Der OTC-Prozess läuft dabei in unterschiedlichen SAP-Modulen ab, v. a. SD, MM, FI und FSCM. Die Effizienz wird durch entsprechende Workflow-Lösungen und integrierte Datenschnittstellen sichergestellt und erhöht.

Es existieren signifikante Schnittstellen im Prozess, vor allem zu Demand-to-Supply. Diese Schnittstelle ist insbesondere im Teilprozess Verfügbarkeitsprüfung vorhanden. Ein wesentliches Erfolgskriterium ist, in Abhängigkeit des festgelegten Service Levels und der Produktkategorisierung, verfügbares Material zu finden, um Kundenwünsche entsprechend erfüllen zu können.

Die Verantwortung für die Haupt- und Teilprozesse ist eindeutig geregelt und wird durch eine organisatorische Lösung unterstützt, was in dieser Form ein Best-Practice darstellt. Der gesamte OTC-Prozess ist in einer Einheit zusammengefasst. Dieses Konstrukt existiert in allen Regionen und reduziert organisatorische Schnittstellen signifikant.

Ein weiterer erwähnenswerter Aspekt ist, dass die Supply-Chain-Organisation als interner Dienstleister zu den Fachbereichen agiert. Die Fachbereiche haben aus geschäftssteuernder Sicht auch die Verantwortung über die Materialverfügbarkeit und die Materialbestände und somit einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Verfügbarkeitsprüfung.

Durch die Etablierung von Arbeitsgruppen und Councils wird sichergestellt, dass die Prozesse in den Regionen harmonisiert laufen und existierende Best Practices global zur Anwendung kommen.

Kennzahlen des OTC-Prozesses

Die im Beispielunternehmen definierten Kennzahlen leiten sich nach dem Prinzip von Steuerungsobjekten und -zielen ab und werden nach den Dimensionen Service/Qualität, Kosten, Financials und Zeit gegliedert. Das ermöglicht einerseits eine balancierte Steuerung und andererseits ist sofort erkennbar, ob bestimmte Dimensionen mit zu vielen Kennzahlen abgedeckt und andere nicht ausreichend betrachtet sind.

In Abbildung 2 sind die Spitzenkennzahlen für den OTC-Prozess sowie deren Zuordnung zu den Teilprozessen dargestellt.

Autor

Christian Daxböck

ist Partner und Head of Business Unit Operations Manufacturing Industries bei Horváth & Partners Management Consultants in Wien.

E-Mail: cdaxboeck@horvath-partners.com

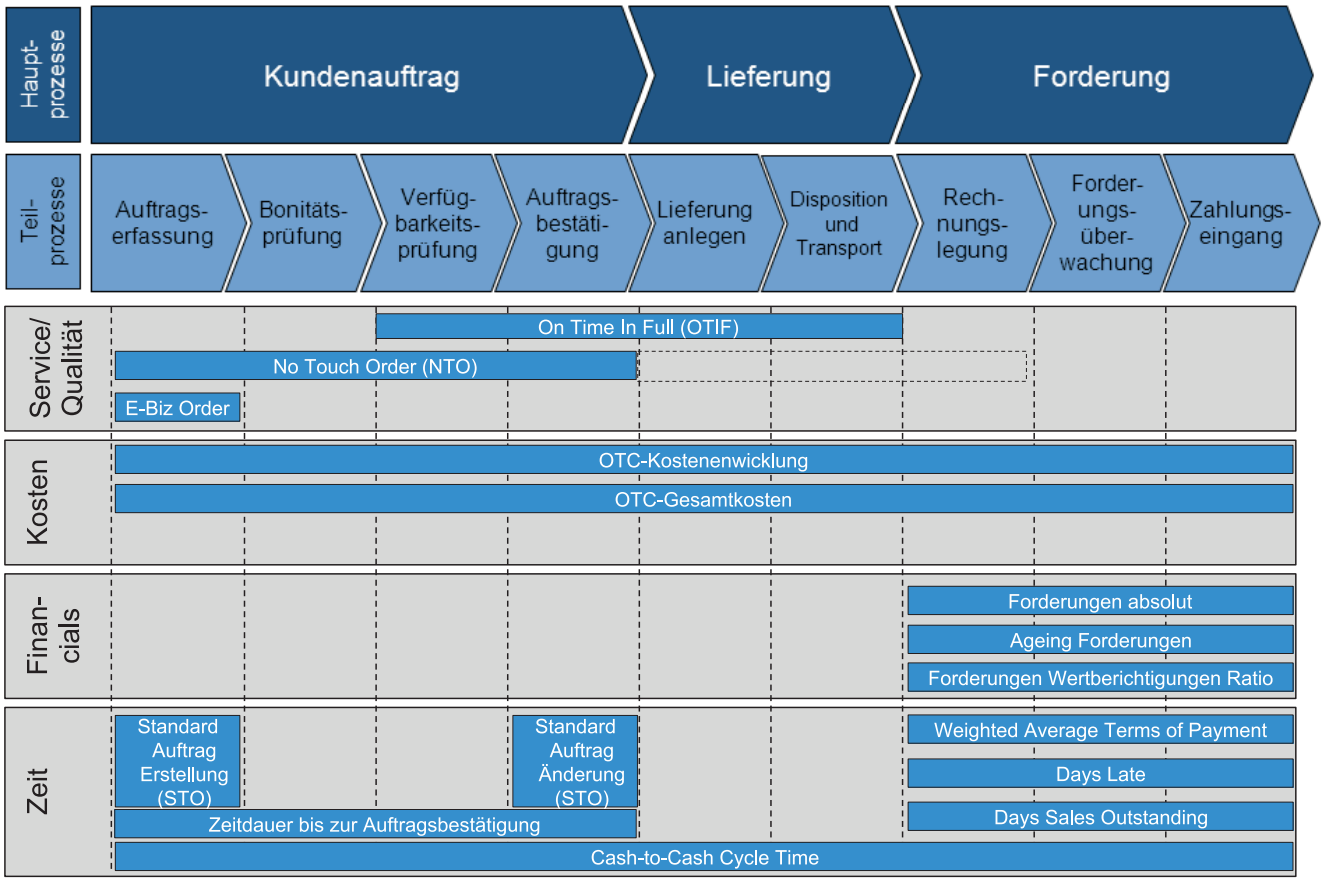


Abb. 2: Spitzenkennzahlen des Order-to-Cash-Prozesses

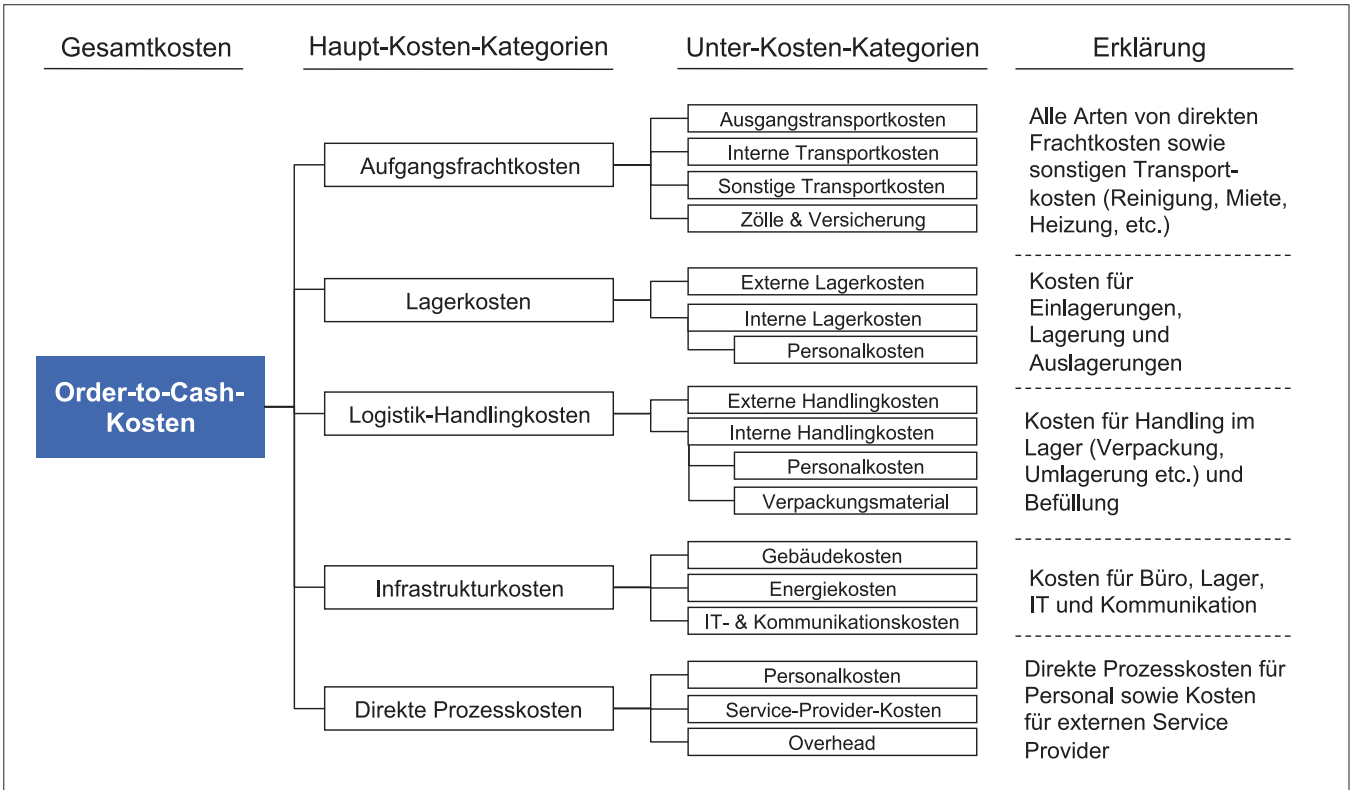


Abb. 3: Kostenkategorien im OTC-Prozess

Man erkennt, dass einerseits alle Steuerungsdimensionen adressiert sind und gleichzeitig auch eine Art Kennzahlenhierachie vorhanden ist. Insbesondere für den Teilprozess Forderungen existieren sowohl einige Kennzahlen auf der zweiten Ebene, als auch auf oberster Ebene, die es sehr rasch erlauben, Ursachen für bestimmte Abweichungen identifizieren zu können.

Ein Großteil der verwendeten Kennzahlen zur Steuerung des OTC-Prozesses ist fester Bestandteil der Scorecard des Unternehmens. Dabei ist die Verantwortung für die einzelnen Kennzahlen eindeutig bestimmten Funktionen in der Organisation zugeordnet. Die Kennzahlen werden von diesen Funktionen in unterschiedlichen Intervallen überwacht – mindestens aber monatlich. Wesentliche Veränderungen der Kennzahlen sind zu kommentieren.

Aufgrund der Produktausprägung entsteht ein erheblicher Anteil der gesamten OTC-Kosten durch Transport und Logistik. Konkret werden somit im OTC-Prozess wesentliche Kostenblöcke gesteuert, welche extern verursacht werden. Um eine entsprechende Transparenz über die Kosten zu erzeugen, ist es erforderlich, die Kostenstruktur im Unternehmen entsprechend harmonisiert zu gestalten (vgl. Abbildung 3). In weiterer Folge ist es wesentlich, dass durch Richtlinien und Vorgaben die Kosten auch tatsächlich auf den dafür vorgesehenen Kostenstellen und Kostenträgern allokiert werden.

Optimierung des OTC-Prozesses

Durch die beschriebene Steuerungslogik sowie das in Verwendung befindliche Kennzahlen-Set sind die wesentlichen Grundlagen für eine gesamthafte und nachhaltige Steuerung und Optimierung des OTC-Prozesses gelegt.

Ein Szenario der Optimierung kann die Erhöhung der Leistung bzw. der Menge bei konstanten Kosten sein. Das bedeutet, dass die Gesamtkostenstruktur konstant gehalten werden soll und durch eine verbesserte Steuerung eine höhere Effizienz und somit Leistung erzielt wird. Ein weiteres Szenario der Optimierung ist die flexible Anpassung des Ressourceneinsatzes an einen stark schwankenden Output.

Es ist absolut sinnvoll, einzelne Belastungsszenarien für den Prozess zu simulieren, um die kritischen Elemente proaktiv erkennen und adressieren zu können. Dies kann durch die Elastizität des OTC-Prozesses ausgedrückt werden, welche auch auf Teilprozesse angewendet werden kann.

Da die Grundprozesse beschrieben und etabliert sind, wird als nächster wesentlicher Optimierungsschritt die verbesserte Transparenz in spezifischen Teilprozessen als Basis für die gezielte Identifikation von Ursachen gesehen.

Als Methodik und auch als Philosophie wird dabei im Wesentlichen auf Lean Six Sigma (LSS) gesetzt. Mit der umfassenden LSS-Toolbox werden alle Teilprozesse durchleuchtet und in Mikroprozessschritte zerlegt. Dabei werden ganz bewusst auch Prozesse untersucht, die auf den ersten Blick eine zufriedenstellende Effizienz aufweisen. Auch hier gilt, wie für die kritischen Teilprozesse, die Zielsetzung, Verschwendung im Sinne von LEAN (MUDA) oder Prozessdefekte im Sinne von Six Sigma zu identifizieren und in weiterer Folge auch nachhaltig zu optimieren.

Fazit und Ausblick

Der dargestellte Order-to-Cash-Prozess ist ein mögliches Differenzierungskriterium im globalen Wettbewerb und hat sich über die letzten Jahre sukzessive und nachhaltig zum aktuell vorliegenden Stand entwickelt. Ganz konkret hat man an einer durchgängigen Unterstützung durch ein harmonisiertes SAP-System gearbeitet, die Teilprozesse nachhaltig weiterentwickelt und auch die Kennzahlen dem höheren Reifegrad des Prozesses sowie der Organisation angepasst.

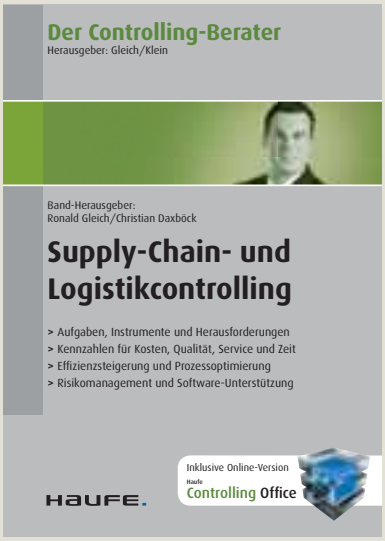
Nach vorne blickend liegen die weiteren Potenziale in einer konsequenten Verfolgung der kontinuierlichen Entwicklung im Order-to-Cash-Prozess, unterstützt durch verschiedene Tools und Methoden wie Lean Six Sigma. Zusätzlich kommt eine Werttreiberlogik für die weitere Verbesserung der internen und externen Prozessschnittstellen zur Anwendung. ■

Supply-Chain- und Logistikcontrolling

Eine ausführliche Fassung dieses Beitrags finden Sie in dem aktuellen Band „Supply-Chain- und Logistikcontrolling“ aus der Schriftenreihe „Der Controlling-Berater“. Nach einem Überblick über Instrumente und Herausforderungen werden Kennzahlen allgemeiner Art im Supply-Chain-Controlling sowie für besondere Branchen und Prozesse vorgestellt. Anschließend finden Sie Praxisbeispiele aus verschiedenen Unternehmen und Geschäftsprozessen. Weitere Themen sind Effizienzsteigerung und Risikomanagement in Wertschöpfungsnetzwerken sowie der Einsatz branchenspezifischer Planungssoftware.

Der Controlling-Berater, Band 31: Supply-Chain- und Logistikcontrolling

Bandherausgeber:
Ronald Gleich/Christian Daxböck,
256 Seiten, € 59,92
Mat-Nr. 01401-5112, Haufe Lexware 2014,
http://shop.haufe.de/controlling/



Wir brauchen China – China braucht Controlling

von Utz Schäffer

Die chinesische Wirtschaft läuft und läuft. Längst sind es nicht nur die vergleichsweise niedrigen Lohnkosten, sondern auch das Potenzial von 1.3 Milliarden Konsumenten und der nachhaltig wachsenden Mittelschicht, die China zum wichtigsten Auslandsmarkt der deutschen Wirtschaft machen: Fast 30% des Absatzes von Volkswagen geht nach China, 75% aller Phaetons werden dort verkauft etc. Und China wird für uns in Zukunft noch wichtiger werden. Nicht zuletzt, weil die Wachstumsratendifferenz beider Volkswirtschaften auf Sicht ungebrochen bleibt und sich chinesische Unternehmen zunehmend auch in Deutschland einkaufen.

Vor Ort in China sind deutsche Unternehmen meist damit konfrontiert, dass es viel zu wenig ausgebildete Controller gibt. Die chinesischen Hochschulen verfügen über kein entsprechendes Curriculum und – anders als in anderen Ländern – springt auch kein Verband ein. Im Ergebnis muss von den Unternehmen unglaublich viel in die Ausbildung von lokalem Talent investiert werden. Kulturelle Unterschiede machen die Aufgabe im Alltag nicht einfacher, und spätestens wenn die gerade frisch ausgebildeten Controller wegen minimaler Gehaltsunterschiede zur Konkurrenz wechseln, wird es vor Ort ärgerlich. Dies geschieht vergleichsweise häufig: Loyalität zum Arbeitgeber wird im modernen China eher klein geschrieben. Und westliche Unternehmen sind – anders als man denken könnte – auch nicht die erste Wahl der meisten Absolventen. Hier steht immer noch eine Karriere im Staatsdienst ganz oben auf der Wunschliste von Studenten (und Eltern).

In chinesischen Unternehmen ist ein dem Controlling vergleichbares Konzept noch kaum verbreitet. Natürlich wird geplant, natürlich werden Zahlen zur internen Steuerung bereitgestellt. Aber eine „Controllingdenke“, die Transparenz, den konsequenten Ergebnisbezug der gesamten Unternehmenssteuerung und das Zusammenspiel von Controller und Manager in den Mittelpunkt stellt, ist der chinesischen Praxis noch fremd. Es dominieren eine buchhaltungsorientierte Rechnungswesenperspektive und die absolute Macht des Chefs. In den Worten eines deutschen Controllers in China: „When I came here, I found accountants, not controllers.“

In Summe sind es mindestens fünf Barrieren, die einer raschen Ausbreitung des Controlling-Gedankens in chinesischen Unternehmen entgegenstehen:

Die **„Es geht immer nur aufwärts“-Barriere:** China hat in den letzten Jahrzehnten ein bewundernswertes Wachstum erlebt, zwischenzeitliche Rückschläge wurden schnell aufgefangen, eine veritable Krise hat das große Land in diesem Zeitraum nicht durchleben müssen. Das lässt auch die Notwendigkeit für umfassende interne Transparenz und einen kritischen Counterpart, der auf Basis der Zahlen und konsequenter Analysen Kosten senken hilft und Ineffizienzen aufspürt, nicht in dem Maße verspüren, wie im Westen. Bernd Pichler von Volkswagen Shanghai Automotive bringt es auf den Punkt, wenn er formuliert: „A certain complacency due to the ongoing success can be observed.“ Erinnern wir uns: Controlling hat in Deutschland seinen Siegeszug mit den Auswirkungen der ersten Ölkrise Anfang der siebziger Jahre begonnen, nicht früher. Mit Blick auf China stellt sich somit die knifflige Frage, ob und wann die erste gravierende Wirtschaftskrise kommt. Trotz der enormen Währungsreserven und des langfristigen Managements der chinesischen Politik: Ich behaupte, eine solche Krise wird und muss früher oder später kommen. Alles andere wäre historisch einmalig.

Die **„Zentralisierungsbarriere“**: Chinesische Unternehmen sind im Vergleich sehr zentral aufgestellt, die Organisation folgt weitgehend einer funktionalen Logik. Interessanterweise konnten einige meiner Gesprächspartner die Logik des Counterparts auf der Ebene des CFOs sehr gut nachvollziehen, überrascht zeigten sie sich, als ich die Replikation der gleichen Logik und des gleichen Rollenmodells im gesamten Unternehmen anregte. Controlling als Konzept geht aber in der Regel eng mit einer dezentralen Organisationsform zusammen. Erinnern wir uns auch hier an die Entwicklung in Deutschland. Controlling hat seinen Siegeszug in dem Maße angetreten, wie – nicht zuletzt in Folge eines anhaltenden Wirtschaftswachstums, zunehmend wettbewerbsintensiver Märkte und der oben genannten Ölkrise – Unternehmen sich dezentraler aufstellten und Profit Centern eine zentrale Rolle im Organigramm zukam.

Auch in China ist diesbezüglich Wandel zu erwarten. Die chinesische Regierung hat in ihrem aktuellen Fünf-Jahresplan die Devise ausgegeben, dass Innovation und Kreativität in den Unternehmen zu fördern sind. Das Land muss sich von der Produktion mit Lohnkostenvorteilen (die an vielen Stellen längst nicht mehr wirklich gegeben sind) Schritt für Schritt zu einem Innovator mit nennenswerten Leistungen in Forschung & Entwicklung (und gutem Patentschutz) mausern. Die Anfänge sind gemacht, wenn man etwa auf die Verlagerung großer F&E-Kapazitäten führender Unternehmen nach Shanghai schaut.

Als dritte Barriere ist das **Managementmodell** zu nennen: Das in chinesischen Unternehmen vorherrschende Selbstverständnis von Managern weicht immer noch stark von dem im Westen üblichen Modell ab. In China ist der Vorgesetzte in der Regel noch der unangefochtene absolutistische Herrscher, der im Zweifel per „Sattelbefehl" in alle dezentralen Vorgänge hineinregiert und für den die vorhandenen Transparenz- und Informationsasymmetrien ein elementarer Teil seiner Machtbasis sind, die er ungern aufgibt oder mit Untergebenen teilt.

Als vierte Barriere sind sonstige **kulturelle Aspekte** zu nennen: Ganz offensichtlich finden wir in China neben dem Managementmodell viele weitere kulturelle Faktoren, die die unreflektierte Übernahme des Konzepts zumindest in Frage stellen. Die eher indirekte Kommunikation, das flexible Ausweichen und Reagieren auf Probleme, das Konzept des Gesichts (und die Notwendigkeit, seinen Verlust zu vermeiden), die Schwierigkeiten im Umgang mit dezentralen Handlungsfreiräumen sowie der bereits oben erwähnte, für viele westliche Unternehmen doch ungewohnte Umgang mit Transparenz sind für die Anwendung des Controlling-Gedankens in China von zentraler Bedeutung. In meinen Gesprächen treffe ich zumeist zwei Meinungstypen: Während der eine von westlichen Unternehmen Anpassungen an den kulturellen Kontext in China einfordert, betrachtet der andere das Themenfeld Kultur eher aus der Perspektive der Prinzipal-Agenten-Theorie und warnt vor der Härte chinesischer Interessenverfolgung („Kultur als Verschleierung von konsequenter Interessenverfolgung und Opportunismus?"). Die Wahrheit liegt wohl eher in der Mitte. Positiv stimmt die Tatsache, dass zahlreiche westliche Unternehmen in China seit vielen Jahren Erfahrungen gesammelt und immer wieder pragmatische Lösungen entwickelt haben. Zudem ist in den großen Städten des Ostens zunehmend zu spüren, dass viele junge Chinesen, die im Westen studiert oder gearbeitet haben, sich mit der Überbrückung der kulturellen Barriere leichter tun.

Schließlich muss als fünfte Barriere die **weitgehende Abwesenheit von Institutionen** genannt werden, die Controlling propagieren oder propagieren könnten. Wie eingangs schon angedeutet gibt es an den Hochschulen und auch im privaten Bildungssektor nur sehr eingeschränkt Aus- oder Weiterbildungsangebote, die auf eine Tätigkeit im Controlling hinführen. Externes Rechnungswesen und „Internal Control" (also Revision und interne Kontrolle) dominieren die Agenda. Im Ergebnis fehlen ausgebildeter Nachwuchs und controllingspezifische Weiterbildungsangebote weitgehend. Zudem gibt es keinen Verband oder (nennenswerten) Verein, der sich in China dem Controlling verschrieben hat, wie etwa der Internationale Controller Verein (ICV) in Deutschland.

Allerdings wollen wir nicht verschweigen, dass es auch Lichtblicke gibt. So ist auf chinesischer Seite der Controlling-Lehrstuhl von Prof. Wang an der Tongji-Universität in Shanghai oder die Arbeit zu Management Control Systems am Institut von Prof. Zhang an der Dongbei Universität in Dalian zu nennen. Zudem hat das chinesische Finanzminsterium jüngst erstmalig die Bedeutung von „Management Accounting" für die Weiterentwicklung der chinesischen Wirtschaft betont. Auf deutscher Seite ist der Internationale Controller Verein (ICV) aktiv geworden. Das neue Grundlagenpapier des ICV und der International Group of Controlling (IGC) zur Funktion des Controllings ist auch auf Chinesisch erhältlich und wurde auf einigen Veranstaltungen in China vorgestellt. Einzelne Lehrstühle und Institute verstärken aktuell ihr Engagement in China. So haben wir an der WHU unser Controlling-Lehrbuch vor zwei Jahren in der chinesischen Übersetzung publiziert und im letzten Jahr gemeinsam mit der Accounting School der Dongbei University ein chinesisch-deutsches Forschungszentrum für Controlling gegründet. Im laufenden Jahr fand in Shanghai zudem die erste chinesisch-deutsche Controllingkonferenz statt, parallel intensiviert die CIMA ihre Bemühungen, in China Fuß zu fassen.

Trotz der genannten Barrieren werden die zunehmende Globalisierung und die genannten Veränderungen in der chinesischen Volkswirtschaft eine weitergehende Entwicklung und Stärkung des Controllings in China aller Voraussicht nach notwendig machen. Wie bereits ausgeführt wurde, gibt es erste Anzeichen für einen Wandel. Das Bewusstsein für den möglichen Mehrwert einer gut aufgestellten Controlling-Funktion wächst zudem aus der Praxis heraus: Absolventen westlicher Universitäten und ehemalige Mitarbeiter europäischer Unternehmen berichten von den positiven Erfahrungen mit dem Konzept. Chinesische Unternehmen, die in Joint Ventures mit Europäern zusammenarbeiten oder sich in Europa einkaufen, wollen die dort vorfindbare Species Controller zumindest besser verstehen.

Die Zukunft der deutschen Volkswirtschaft liegt in hohem Maße in China – deshalb ist auch die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen des Controllings in einem chinesischen Kontext eine zentrale Herausforderung für uns!

Autor

Prof. Dr. Utz Schäffer

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

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu

Controlling von schrumpfenden Unternehmen

von Daniel Pudliszweski und Susanne Schneider

Märkte wachsen, die Anzahl der Kunden nimmt zu, die Umsätze steigen. Auch die aktuelle Situation der deutschen Wirtschaft erscheint positiv. Als Folge finden sich in den Unternehmenszahlen entsprechende Wachstumszahlen wieder. Ein hohes Wachstum rechtfertigt entsprechende Investitionen, auch bei einem negativen Cash-Flow, zumal die günstigen Prognosen die Beschaffung der notwendigen finanziellen Mittel ermöglichen. Diese Entwicklung war in der langen Wachstumsphase bis zu Beginn der 1980er Jahre fast automatisch vorgegeben. In Zeiten eines einstelligen Wirtschaftswachstums differenziert sich die Entwicklung stärker.

Neben wachsenden Unternehmen gibt es zwangsläufig auch schrumpfende Betriebe. Dies ist nicht immer auf die Qualität des Geschäftsmodells oder des Managements zurückzuführen, sondern schlicht auf einen Kundenrückgang aufgrund der demoskopischen Entwicklung, neuen Problemlösungen oder geänderten Vorstellungen und Verhaltensweisen. Da nicht sein kann, was nicht sein darf, wird oft am Wachstumsfetisch festgehalten. Wer lang genug sucht, findet immer Thesen für mögliche Wachstumschancen, so dünn die Argumente und so riskant die Strategie sein mögen. Dann wird schnell gutes Geld schlechtem hinterhergeworfen, die Halbwertzeit der Strategien sinkt, das letzte Tafelsilber wird verkauft. Neue Investoren übernehmen das Unternehmen und verkündigen die rosige Zukunft. Eines Tages wird die unvermeidliche Insolvenz angemeldet. Die letzten Kunden wurden enttäuscht, loyale Mitarbeiter verlieren ihre Beschäftigung und die Gläubiger erhalten aus der Insolvenzmasse mit viel Glück 5 % ihrer Forderungen zurück. **Die erste Aufgabe des Controllings liegt in einer solchen Situation deshalb darin, diese Realität für das Unternehmen bzw. einzelne festzustellen** und einen gemeinsamen Konsens bei allen Beteiligten über diese Situation zu finden.

Schrumpfen als unternehmerische Realität

Grundsätzlich lässt sich das Schrumpfen eines Unternehmens auf Basis der zentralen Kennzahlen des Jahresabschlusses einfach feststellen. Hierzu reichen Umsatz und Ergebnis aus. Dennoch lassen sich mit einiger Kreativität immer Wachstumsgrößen ermitteln, bei einem Produkt oder in einem Teilmarkt eine positive Entwicklung festhalten. Weiterhin nimmt die Konzentration in schrumpfenden Märkten zu. Wettbewerber werden verkauft oder scheiden aus dem Wettbewerb aus, womit der Marktanteil gesteigert und der Umsatzrückgang zumindest zeitweise zum Stillstand kommt. Ergänzend werden vor- und nachgelagerte Funktionen übernommen, womit ebenfalls eine Konsolidierung des Umsatzes erreicht wird. Diese Einflüsse lassen sich meistens ohne große Schwierigkeiten herausrechnen, wenn dazu die Bereitschaft besteht.

Auch in stabilen oder wachsenden Unternehmen zeigt ein genauer Blick auf einzelne Geschäftsbereiche, Teilmärkte bzw. Teilprozesse der Wertschöpfungskette oft schrumpfende Teilbereiche auf. Deshalb werden sich in den meisten Unternehmen zumindest Segmente finden, für welche die weiteren Ausführungen Relevanz besitzen. **Ein Blick in die Planzahlen gibt jedoch Hinweise auf den zu erwartenden Widerstand bei der Akzeptanz des Sachverhaltes. Hier sind fast immer Wachstumszahlen eingestellt.** Da diese Planzahlen die Einschätzung der Unternehmensleitung kommunizierten, kommt die Akzeptanz der Schrumpfung einem Paradigmenwechsel gleich. Meistens wissen die Verantwortlichen längst um die Situation, es fehlt alleine am Eingeständnis, gegenüber anderen, oft noch mehr gegenüber sich selbst. Deshalb sollte seitens des Controllings an erster Stelle das persönliche Gespräch mit der Unternehmensleitung stehen, welche auch unter Druck der Eigentümer steht. Ziel kann nicht die widerstandlose Einwilligung in den langsamen Untergang des Unternehmens sein, vielmehr zeigt der weitere Text auf, dass eine große Anzahl fordernder Aufgaben und anspruchsvoller Ziele mit der Schrumpfung verbunden sind.

Neue Zielgrößen vermitteln

Bei wachsenden Unternehmen sind die Ziele einfach zu formulieren. Die Umsätze wachsen, die Gewinne etwas weniger, dennoch bleibt genug für alle Stakeholder über. Für die Eigentümer, aber auch für Mitarbeiter und Unternehmensleitung. Diese erste Sicht stellt sich aber bei näherer Analyse als zwiespältig heraus. Zwar gehen die Umsatz- und Ergebniszahlen in die gewünschte Richtung, der Cash Flow ist dagegen oftmals negativ, kann doch das Wachstum in zunehmendem Maße nur durch weitere Investitionen erkauft werden. Anders stellt sich natürlich der Cash Flow für die Unternehmensleitung dar. Das Gehalt wächst, die Anzahl der Mitarbeiter, die Größe des Büros und des Dienstwagens. Vergleichbare Entwicklungen erfolgen natürlich auf den untergeordneten Ebenen. Hier liegt oft ein wesentlicher Grund, weiterhin den Wachstumsgedanken zu verfolgen.

Schrumpfen ist wie das Wachstum kein Selbstzweck. Das Controlling kann die einzelnen

Fachbereiche mit dem Phänomen „Schrumpfen“ nicht alleine lassen, weshalb neue, gleichwohl ehrgeizige Ziele zu formulieren sind, deren Erreichung entsprechend zu würdigen ist, auch bei ergebnisbezogenen Engeltbestandteilen. Dabei wird insbesondere dem Cash Flow wesentliche Bedeutung als Zielgröße zukommen. Mit der Rücknahme der Investitionen soll dieser sich positiv entwickeln können. Selbstverständlich können und sollen ehrgeizige Umsatz- und Ergebniszahlen formuliert werden, im Zweifelsfall werden allerdings hier Rücknahmen geplant. Wäre doch zeitweise Verbesserung oft mit hohen Einbußen beim Cash Flow erkauft.

Sprungfixe Kosten als Schlüsselgröße

Die Schlüsselgröße der Schrumpfung stellen meistens fixe, insbesondere sprungfixe Kosten, dar. Während deren Entwicklung bei wachsenden Unternehmen schlicht unterhalb der Umsatzsteigerung liegen soll, kann hier nur eine reale Senkung das Ziel darstellen. Diese Vorgabe ist allen Beteiligten eindeutig zu vermitteln. **Werden kritische Auslastungsgrößen unterschritten, ist die Flexibilisierung dieser Kosten anzustreben. Dabei stellt die Auslagerung an Dritte den üblichen Lösungsweg dar,** allerdings sollten auch kreative Formen nicht außer Acht gelassen werden. Oft zeigen sich die betroffenen Mitarbeiter für verschiedene Lösungen offen. Einige möchten in Teilzeit arbeiten, andere würden Einmalzahlungen für das Ausscheiden bevorzugen oder die bisher als Mitarbeiter verantworteten Aufgaben gerne als Selbstständige weiterführen. **Auch die Zusammenlegung von Aufgaben ist eine mögliche Alternative.** Wird den Beteiligten aufgezeigt, dass einvernehmliche Lösungen das Ziel darstellen, gehören die Versuche, scheinbare Betriebsamkeit vorzuspielen, der Vergangenheit an.

Schwierigkeiten bereitet es häufig, an die „ökonomische Vernunft“ der Unternehmens- und Bereichsleitung zu appellieren. Hierbei ist oft weniger die Entgelthöhe als die Ausstattung von Arbeitsplatz und -umfeld von Bedeutung. Der Verzicht auf die Sekretärin bleibt Geschäftspartnern nicht verborgen, ein kleineres Dienstfahrtzeug wird auch im privaten Umfeld registriert. Diese Maßnahmen sind allerdings unverzichtbar, schon um die Vorbildfunktion für die Mitarbeiter entsprechend wahrzunehmen. Gleiches gilt auch für das Controlling, sowohl in Bezug auf die Budgethöhe, als auch die Mitarbeiterzahl.

Lieferanten

Kein Lieferant zeigt sich über die Aussicht von Umsatzrückgängen erfreut. Häufig haben die Geschäftspartner schon in der Vergangenheit die tatsächliche Entwicklung ihres Kunden nüchterner akzeptiert als dieser selber. Die Preisgestaltung erfolgt oft auf Basis vorab kommunizierter Abnahmemengen, welche in der Realität nicht erreicht wurden. Festgelegte Preisabschläge oder Rabatte und scheinbar vorteilhafte Vereinbarungen schlugen ins Gegenteil um, wobei der Einkauf seine Verantwortung leicht auf die allgemeinen Planzahlen abschieben konnte. Mit der Umstellung der Planung auf eine realistische Sichtweise verändern sich auch die Prämissen des Einkaufs. Preissenkungen lassen sich bei dieser Erwartung kaum durchsetzen, vielmehr wird es darum gehen, mögliche Erhöhungen einzuschränken. Weiterhin wird der Sachverstand des Einkaufs benötigt, um Risiken einer Beendigung der Belieferung zu antizipieren. Diese Gefahr wird dann konkret, wenn der Lieferant spezielle Anlagen zur Leistungserstellung für den einzelnen Kunden bereithalten muss. Mit rückläufigen Absatzzahlen können Kostensteigerungen einhergehen, welche nicht auf den Kunden überwälzbar sind. Hier gilt es einerseits, einen engen Kontakt zu den „kritischen“ Lieferanten zu halten, und andererseits, frühzeitig Ausweich-Optionen ins Auge zu fassen; wettbewerbs- und problemlösungsfähige Lieferanten lassen sich möglicherweise auch in Ländern außerhalb Europas finden. Damit wird das Einkaufscontrolling neue Aufgaben erhalten, welche die oft einseitige Reduktion auf Einsparpotenziale erweitern.

Verkauf

Hier treffen die beim Einkauf dargestellten Argumente gleichermaßen zu. Für Vertriebspartner wird sich das Verhältnis von fixem Aufwand zu umsatzbezogenen Gewinnen in zunehmend geringerem Maße lohnen. Die Anstrengungen gehen zurück, die Umsätze sinken weiter, eine Abwärtsspirale entsteht an deren Ende der Verzicht auf den Vertrieb und die sprichwörtlichen „Ladenhüter“ stehen. Da die Perspektiven hinlänglich bekannt sind, wird es nur selten möglich sein, neue Vertriebspartner aufzubauen, welche den eigenen Ansprüchen genügen. Dabei steht auch ein eigenes Vertriebsnetz unter dem hier aufgeführten Anspruch der Fixkostendegression. Beginnend in weiter entfernten Regionen werden Standorte aufgegeben oder Kundenbesuche zurückgefahren. Erfolgsorientierte Verkäufer haben wenig Freude daran, allenfalls die Rückgänge zu reduzieren, anstatt neue Ansatzrekorde anzupeilen. Die übliche Entlohnungsstruktur tut ein Übriges dazu, erfolgreiche Verkäufer zum Arbeitplatzwechsel zu bewegen.

Erfolgversprechend ist nur eine Veränderung der Organisation des Verkaufs. Um das angestrebt Volumen zu generieren, gleichzeitig aber nicht die Nähe zu Kunden zu verlieren, bietet sich oft eine Auslagerung an Dritte an. Dabei reicht eine Übertragung der Aufgaben der Mitarbeiter an Selbstständige nicht aus. Damit diese dauerhaft ausreichende Umsätze erzielen können, gilt es, vielmehr zu prüfen, inwieweit weitere Aktivitäten der Wertschöpfung übernommen werden können. Hierbei kann es sich um den Transport, die Aufnahme technischer Details oder Ersatz- und Reparaturleistungen handeln. Auch nach Beendigung der Produktion verbleiben entsprechende Aufgaben. Ergänzend gilt es den Kunden das neue Vertriebsmodell zu erläutern und die Vorteile darzustellen. Zwar hat das Controlling keinen unmittelbaren Kundenkontakt, die Gründe für den Strategiewandel und den Fortbestand des Unternehmens sind den unmittelbaren Ansprechpartnern im Vertrieb zu erläutern. Nur wenn diese davon überzeugt sind, kann die Sichtweise auch den Kunden überzeugend dargelegt werden. Motivierte Verkäufer werden dem Unternehmen nur erhalten bleiben, wenn die erfolgsabhängigen Entgeltkomponenten entsprechend angepasst werden. Dabei bedarf auch das Verhältnis von umsatz- und ergebnisabhängigen Vorgaben der neuen Justierung.

Mitarbeiter

Mitarbeiter sind das wertvollste Gut eines Unternehmens, gleichzeitig stellen diese

aber einen großen Fixkostenblock dar. Wie dargelegt wird deren Senkung maßgeblich den Erfolg für schrumpfende Unternehmen beeinflussen. Wesentliche Kostensenkungen lassen sich somit nur durch einen Personalabbau erzielen. Diese Logik ist allen Beteiligten bekannt, auch wenn sie selten offen angesprochen wird. Interessanterweise reicht bei einer längeren Periode die natürliche Fluktuation häufig aus, zumal meistens wenige Einstellungen in der jüngeren Vergangenheit erfolgten und die Belegschaft möglicherweise relativ alt ist. Warum es dennoch selten gelingt, Entlassungen zu vermeiden, liegt daran, dass einzelne Abteilungen immer wieder einen speziellen Bedarf proklamieren, welcher durch die „frei werdenden" Mitarbeiter nicht zu decken sei. Hier gibt es nur eine Lösung: Sind Weiterbildung und Umschulung nicht möglich, wird eine Aufgabe fremdvergeben. Diese konsequente Vorgehensweise ist auch zu erhöhten Kosten durchzuhalten. **Wenn irgend möglich sind betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden.** Die dargestellte **Situation** ist anspruchsvoll genug und **bedarf motivierter Mitarbeiter**, welche nicht noch um ihren Arbeitsplatz fürchten müssen. Auf Basis der Umsatzplanung ist auch die Entwicklung der Mitarbeiterzahl zu kommunizieren. **Einschnitte werden von den Betroffenen eher akzeptiert als Ungewissheit.**

Damit verbunden ist die Umstellung der erfolgsabhängigen Einkommenskomponenten. Die hier beschriebenen Aufgaben sind anspruchsvoll genug, auch im Vergleich zu Arbeitnehmern in wachsenden Unternehmen. Sind je nach Branche und Aufgabe entsprechende Gehaltskomponenten üblich, sollte darauf nicht verzichtet werden, wobei dem Controlling bei der Identifizierung und Quantifizierung der neuen Kennzahlen die Verantwortung zufällt. Wie angesprochen wird dabei dem Cash-Flow entscheidende Bedeutung zukommen, wobei die Größe für viele Mitarbeiter sicherlich erklärungsbedürftig ist.

Umgang mit gescheiterten Konkurrenten

In schrumpfenden Branchen ist eine Zunahme der Konzentration üblich. Weniger betroffenen Anbieter sammeln die stärker gebeutelten Konkurrenten ein, weitsichtige Anteilseigner versuchen rechtzeitig noch einen befriedigenden Preis für ihre Unternehmen zu erzielen. Der Ablauf entsprechender Projekte ist einfach zu skizzieren. Der Konkurrent wird gekauft und die Aktivitäten werden beendet, um mit steigendem Marktanteil zumindest die absoluten Umsatzzahlen zu halten. Schließlich sollen endlich wieder Wachstumszahlen verkündet werden. Das neue Unternehmen sei nun wieder zukunftsfähig, lautet das Argument. Häufig werden unter dem Namen des ehemaligen Konkurrenten noch Produkte angeboten, welche jedoch für die Abnehmer relativ einfach zu erkennen sind. Schneller als geplant gehen die Verkaufszahlen zurück, das ganze Engagement stellt sich als Flop heraus. Unter hohem Cash-Flow-Einsatz konnte die rückläufige Entwicklung nur kurze Zeit aufgehalten werden.

Da diese Entwicklung eher die Regel als die Ausnahme darstellt, **sollte der Kauf von Konkurrenten äußerst restriktiv gehandhabt werden.** Dies schließt die Nutzung von Gelegenheiten nicht aus, die Schrumpfungsperspektive der Branche wird vom Controlling jedoch bei der Ermittlung des Geschäftswertes einbezogen. Aufgrund der Zukunftsbezogenheit wird sich der Unternehmenswert tendenziell am Substanzwert orientieren, wobei auch hier bei speziellen Anlagen, welche ausschließlich für die Leistungserbringung der betroffenen Güter eingesetzt werden können, Modifikationen bei der Wertermittlung erforderlich sind.

Wird ein Konkurrent abgewickelt, kann der Kauf einzelner Vermögensgüter durchaus erwogen werden, insbesondere, wenn es sich um kritische Aggregate handelt, welche im eigenen Unternehmen vom Ausfall bedroht sind. Die Investitionsprüfung des Controllings orientiert sich grundsätzlich an den üblichen Verfahren, wobei die angepasste Umsatz- und Ergebnisplanung zugrunde liegt.

Anteilseigner

Der Versuch, sich der Entwicklung entgegenzustemmen, führt in der Praxis meistens zu immer höheren, kurzfristigen Investitionen und Verlusten, welche durch Kapitalzuflüsse der Anteilseigner finanziert werden, da externe Kreditgeber längst ihre Linien gekürzt haben. Irgendwann können und wollen die Anteilseigner kein frisches Geld mehr zuschießen. Dabei handelt es sich meistens nicht um einen geplanten Ausstieg, sondern eine spontane Entscheidung, wenn erneut Finanzmittel eingefordert werden.

Die konsequente Umsetzung der Schrumpfungsstrategie wird nicht zu höheren Gewinnen führen. Hier wird schon die gleiche Umsatzrentabilität ein anspruchsvolles Ziel darstellen, welches bei schrumpfenden Umsätzen zu rückläufigen Ausschüttungen führt. Einfordern dürfen die Anteilseigner allerdings einen parallelen Rückgang des benötigten Kapitals, der Bilanzsumme, und damit verbunden einen positiven Cash Flow, welcher Sonderausschüttungen ermöglicht. Wie die Planung eines langfristigen Investitionsbedarfs zu den Standardinstrumenten zählt, können Anteilseiner auch

Autoren

Dipl.-BW Susanne Schneider
ist im Controlling eines Maschinenbauunternehmens in Düsseldorf tätig.

Daniel Pudliszweski
ist Bürokaufmann und im Gesundheitswesen in Duisburg tätig.

Strategie	Weiter so			Wachstum			Schrumpfung		
Jahre	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Umsatz	1.000	800	600	1.100	1.200	900	900	600	500
Kosten	900	850	700	1.100	1.100	1.000	800	520	410
Gewinn	100	-50	-100	0	100	-100	100	80	90
Abschreibg.	100	90	100	160	240	260	100	90	50
Investitionen	100	97	102	320	280	310	60	40	20
Cash Flow	100	-57	-102	-160	60	-150	140	130	120
Cash Flow kumuliert	-59			-250			390		

Abb. 1: Die wesentlichen Kennzahlen des Cash Flow für drei verschiedene Szenarien (Darstellung in T €).

hier die Vorgabe entsprechender Ziele erwarten. Am Abschluss der Überlegung sind diese für die Durchführung der dargestellten Strategie zu gewinnen. Hierzu dienen quantitative Planrechnungen des Controllings, deren Einhaltung zu den klassischen Controllingaufgaben zählt.

Beendigung des Schrumpfungsprozesses

In wenigen Fällen verschwinden Leistungen vollständig vom Markt. Zwar werden heute keine Kutschen mehr zum Transport benötigt, oder Holzfässer zur Aufbewahrung von Wein, dennoch werden diese Produkte weiterhin nachgefragt und hergestellt. Irgendwann ist der Schrumpfungsprozess abgeschlossen und das Unternehmen hat sich auf einem gewissen Niveau eingependelt. Dann kann mit aller Vorsicht nach neuen Chancen auf Basis des geänderten Geschäftsmodells gesucht werden. Meistens handelt es sich um neue Kundenkreise, welche bspw. bis dato leistungsfähige Problemlösungen aus nostalgischen Gründen bevorzugen. Bevor der gefährliche Prozess der erneuten Wachstumsphantasien einsetzt, gilt es sorgfältig zu überlegen, ob auf dem erreichten Niveau nicht ein ausreichendes Ergebnis im Verhältnis zum eingesetzten Kapital erzielt wird.

Zu beachten ist allerdings die hohe Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns, bevor jene Situation erreicht ist, welche unmittelbar ersichtlich wird, wenn beispielsweise die aktuelle Anzahl der Hersteller von Schallplattenspieler, analogen Kameras oder Holzfässern mit der Anzahl vor der Umstellung auf technisch überlegende Produkte verglichen wird.

Ob ein vollständiger Rückzug oder die Reduktion des Angebotes die bessere Alternative darstellt, wird in entscheidendem Maße von der Anpassung der Kapazität und den damit verbundenen Fixkosten abhängen. Auf der Erlösseite wird der Mengenrückgang mit einer auf Stückbasis bezogenen Erlösverbesserung einher gehen, da im ersten Schritt auf Kunden und Produkte verzichtet wird, welche unterdurchschnittliche Erlöse generieren.

Fallbeispiel

Im folgenden Beispiel wird eine mittelständische Brauerei betrachtet. Diese ist ein in der Region verwurzelter Marktführer. Da aber die Bevölkerungszahl leicht sinkt und insbesondere die besonders wichtige Kundengruppe der Männer mittleren Alters zurückgeht, werden bei unveränderter Entwicklung die abgesetzten Mengen und damit die Umsätze weiter abnehmen, bis sich diese auf ein niedriges Niveau einpendeln könnten.

Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der wesentlichen Kennzahlen, vor allem des Cash Flow für drei verschiedene Szenarien auf.

Eine „weiter so"-Strategie führt zu einem Umsatzrückgang, wobei die Kosten nicht in gleichem Maße zurückgehen, da die Fixkosten nicht parallel zum Umsatzrückgang reduziert werden, müssen doch alle Aggregate unverändert einsatzfähig bleiben. Abschreibungen und Investitionen pendeln um die Ausgangswerte. Der Gewinn ebbt weiter ab und führt in absehbarer Zeit zu einem Verlust, da erforderliche Preissteigerungen zum Ausgleich des Mengenrückgangs nicht durchsetzbar sind. Spätestens wenn größere Investitionen erforderlich werden, stellt sich die Frage des wirtschaftlichen Fortbestandes. Aufgrund des Alters des Anlagevermögens nimmt die Notwendigkeit entsprechender Investitionen im Zeitablauf zu.

Im zweiten Fall wird eine Wachstumsstrategie verfolgt. **Neue Biermixgetränke werden entwickelt, produziert und entsprechend beworben. Gewinne lassen sich aufgrund der Zunahme der variablen Kosten kaum erzielen**, zumal der Effekt der Fixkostendegression zu gering ist. **Kommen die erhöhten Investitionen hinzu, wird der Cash Flow negativ.** Entweder werden die bestehenden finanziellen Mittel aufgebraucht oder die Eigentümer müssen neue Mittel aufbringen.

Bei einer gezielten Schrumpfung gestaltet sich insbesondere zu Beginn der Strategieumsetzung der Cash Flow sehr positiv, da die Investitionen stark zurückgehen, bis ein niedrigeres Niveau erreicht wird. Eine vergleichbare Entwicklung nehmen die Kosten, da bei mehreren Aggregaten die unwirtschaftlichen nicht mehr eingesetzt werden.

Unabhängig von der grundsätzlichen Entscheidung über den Fortbestand des Unternehmens bzw. der Veräußerung sind die Unterschiede im Cash Flow derart erheblich, dass die Inhaber bei einer gezielten Schrumpfungsstrategie zumindest den Großteil des Unternehmenswertes realisieren können. Weiterhin werden auch die Mitarbeiter ein entsprechendes Vorgehen bejahen, wenn die Strategie nachvollziehbar ist und Stellen allenfalls sozialverträglich abgebaut werden.

Damit ist noch keine endgültige Aussage über den Fortbestand des Unternehmens getroffen, welche zum Entscheidungszeitpunkt schwierig erscheint. In jedem Fall wird ein negativer Cash Flow vermieden, das Vermögen der Anteilseigner geschützt und die unerwartete Kündigung von Mitarbeitern vermieden. Mögen diese Ziele auf den ersten Blick auch wenig ambitioniert erscheinen, in einem schrumpfenden Markt erreicht ein so agierendes Unternehmen mehr als 90 % der Konkurrenten. Darauf dürfen die Beteiligten zu Recht stolz sein, auch die Controller. ■

Wahrscheinlichkeiten, Bayes-Theorem und statistische Analysen

Was ist dran an „Never change a winning team!“

von Werner Gleißner

RMA

„Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.“ (Karl Valentin)

Die zentrale Herausforderung bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen besteht darin, dass die Zukunft nicht sicher vorhersehbar ist. Aufgrund von geplanten, zukunftsorientierten Maßnahmen (über die entschieden wird) und deren Auswirkungen muss man sich mit Risiken befassen. **Chancen und Gefahren (Risiken) sind gerade die Ursachen möglicher Planabweichungen und machen deutlich, dass man letztlich über Wahrscheinlichkeiten möglicher risikobedingter Zukunftsszenarien nachdenken muss.** Der entscheidungsrelevante Risikoumfang, der sich im Allgemeinen aus der (simulationsbasierten) Aggregation näherer Einzelrisiken ergibt, kann durch ein Risikomaß erfasst werden. Dies ist eine (reelle) Zahl, die ein einfaches Rechnen mit Risiken ermöglicht. Neben der Standardabweichung und dem sogenannten Value-at-Risk spielt natürlich insbesondere die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Ereignis eintritt, eine besondere Rolle.

Die Wahrscheinlichkeit für Illiquidität oder Überschuldung wird durch das Rating ausgedrückt und ist formal ein sogenanntes Lower-Partial-Moment vom Grade Null.[1] Im Kontext der Krisenprävention und der Beurteilung alternativer Restrukturierungs- und Sanierungsstrategien hat z. B. insbesondere die „Sanierungserfolgswahrscheinlichkeit“ (siehe IDW S. 6) eine besondere Bedeutung.[2] Der Umgang mit Eintrittswahrscheinlichkeiten von Einzelrisiken oder auch „komplexeren“ Wahrscheinlichkeitsaussagen, wie die bezüglich einer Sanierungserfolgswahrscheinlichkeit, ist nicht einfach.

Der Wahrscheinlichkeitsbegriff im Controlling und im evidenzbasierten Management

Soll das Controlling einen Beitrag für eine rationale, fundierte Entscheidungsvorbereitung leisten, sollten zu Grunde liegende (unsichere) Annahmen transparent und möglichst gut gesichert sein. In einem „evidenzbasierten“ Managementkonzept wird man dabei anstreben, z. B. Wahrscheinlichkeiten für Erfolg oder Wirksamkeit geplanter Maßnahmen oder Strategien möglichst auch durch statistische Auswertung früherer Erfahrungen des eigenen Unternehmens oder Dritter abzuschätzen.[3]

In diesem Beitrag wird daher auf die Grundlagen des Wahrscheinlichkeitsbegriffs sowie die notwendigen Methoden im Umgang mit bedingten und unbedingten Wahrscheinlichkeiten

etwas näher eingegangen. Dabei werden auch Grenzen traditioneller statistischer Tests (und Alternativen) z. B. für die Ableitung von „Erfolgswahrscheinlichkeiten“ erläutert.

Facetten des Wahrscheinlichkeits-Begriffs

Der Wahrscheinlichkeitsbegriff bezieht sich auf ungewisse Situationen, bei denen nicht mehr eindeutig auf genau ein bestimmtes Ergebnis geschlossen werden kann, sondern nur auf die Menge möglicher Ergebnisse (Ätialprinzip).

Nach der statistischen (frequentistischen) Auffassung wird die Wahrscheinlichkeit als empirisch gesicherte Aussage über die relative Häufigkeit des Eintretens eines bestimmten Ergebnisses verstanden, wobei eine ausreichend große Stichprobe und eine zeitstabile Wahrscheinlichkeitsverteilung unterstellt wird.[4]

Gemäß der subjektivistischen Wahrscheinlichkeitsauffassung drückt diese im Wesentlichen den Grad des Vertrauens einer Person („Entscheider“) bezüglich der möglichen Realisierung eines bestimmten Ereignisses aus. Zwischen der frequentistischen und der subjektiven Auffassung des Wahrscheinlichkeitsbegriffs steht die Ableitung einer Wahrscheinlichkeit über das „Design“.[5] Dabei wird die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten eines Ereignisses abgeleitet aus bestimmten Basisinformationen (oder Annahmen) über den jeweiligen Sachverhalt. Wenn beispielsweise bekannt ist, dass mit einem „fairen“ Würfel[6] gewürfelt wird, dessen sechs Seiten die Zahlen von „1“ bis „6“ aufweisen, kann die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten einer „6“ abgeleitet werden, ohne dass gewürfelt wird.

Im Beispiel beträgt die Wahrscheinlichkeit ein Sechstel. **Ähnlich lässt sich die Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz (oder die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Sanierungsstrategie) ableiten aus einem auf nachvollziehbaren Annahmen basierenden (strukturellen) Simulationsmodell des Unternehmens durch Anwendung der Monte-Carlo-Simulation.**[7]

Bei der traditionellen „frequentistischen“ statistischen Auffassung wird die Annahme konstanter Verteilungsparameter (z. B. Standardabweichungen einer Verteilung) getroffen. Meist werden diese als bekannt vorausgesetzt.

Im Gegensatz zu diesen traditionellen Verfahren steht die **Bayes’sche Statistik**. **Hier wird keine Konstanz der Verteilungsparameter vorausgesetzt, sondern eine zeit- und zustandsabhängige Modellierung von Verteilungsparametern bzw. Risiken vorgenommen.** Die Parameter der die Risiken beschreibenden Wahrscheinlichkeitsverteilungen selbst werden somit als Zufallsvariablen aufgefasst.[8] Zudem können in der Bayes’schen Statistik sowohl subjektive Einschätzungen als auch objektive, gemessene Daten gleichzeitig berücksichtigt werden.[9] **In Anbetracht der häufig unvollständigen und unbefriedigenden historischen Daten, die die Verwendung subjektiver Schätzungen notwendig machen, erscheint der Bayes’sche Ansatz der Statistik als Grundlage für die Bewertung** (quantitative Beschreibung) **von Risiken besser geeignet**.[10] Der Bayes’sche Ansatz wird deshalb im Folgenden etwas näher erläutert, weil er einen nützlichen methodischen Rahmen bietet, um durch das Controlling ein „evidenzbasiertes“ Management zu unterstützen.

Bedingte Wahrscheinlichkeiten und das Bayes-Theorem

Der Bayes’sche Ansatz unterscheidet zwischen den bereits vorliegenden (z. B. auch einfach subjektiv geschätzten oder aus dem „Design“ abgeleiteten) Informationen über eine Wahrscheinlichkeitsverteilung (z. B. die Schätzung einer Eintrittswahrscheinlichkeit), den durch eine neu durchgeführte Erhebung oder ein Experiment neu beschafften Informationen und der sich aus der Verbindung dieser beiden ergebenden (neuen) A-posteriori-Verteilung.

Der Ansatz verdeutlicht und modelliert dabei einen optimalen Lernprozess, bei dem in Abhängigkeit des Vorliegens neuer Informationen (z. B. eines Experiments) die bestehenden Informationen einer Risikoquantifizierung verbessert werden. Der Bayes’sche Ansatz ist damit insbesondere geeignet, den in der Praxis der Unternehmen bei der Risikoquantifizierung erforderlichen Prozess des kontinuierlichen Lernens aufgrund neuer Informationen abzubilden.[11]

Mit Hilfe des so genannten Bayes-Theorems[12] lassen sich unbekannte Parameter einer Wahrscheinlichkeitsverteilung schätzen, Konfidenzintervalle für die unbekannten Parameter festlegen und Hypothesen über die Parameter prüfen. **Die Methodik des Bayes-Theorems**, **welche zur verbesserten Schätzung von Wahrscheinlichkeiten dienen kann, wird beispielsweise in der medizinischen Diagnose oder der Messung des Kreditausfallrisikos**[13] **angewendet**, während andere betriebswirtschaftliche Entscheidungen bisher selten mit dieser Methodik vorbereitet werden.[14]

Das Bayes-Theorem betrachtet so genannte **„bedingte Wahrscheinlichkeiten“**. Durch diese wird der Tatsache Rechnung getragen, dass im Allgemeinen eine Aussage davon abhängt, ob eine weitere Aussage wahr ist. Man schreibt AIB, um auszudrücken, dass A wahr ist unter der Bedingung, dass B wahr ist. Die Wahrscheinlichkeit von AIB, die bedingte Wahrscheinlichkeit, wird mit P(AIB) bezeichnet. Sie ist ein Maß für die Plausibilität oder Glaubwürdigkeit der Aussage AIB.

Grundsätzlich gibt das Bayes-Theorem an, wie die A-priori-Wahrscheinlichkeit einer Hypothese (Annahme) und bedingte Wahrscheinlichkeiten für bereits eingetretene Ereignisse zu kombinieren sind, um die A-posteriori-Wahrscheinlichkeit einer Hypothese zu bestimmen. Die A-priori-Wahrscheinlichkeit stellt dabei die Wahrscheinlichkeitsschätzung (über ein unbekanntes Ereignis) dar, die aufgrund von Vorwissen, z. B. über das „Design“ (Erfahrungen), angenommen wird. Demgegenüber gibt die A-posteriori-Wahrscheinlichkeit die Wahrscheinlichkeit an, dass eine Hypothese nach bestimmten (neuen) beobachtbaren Ereignissen bestätigt wird. Mathematisch verhält sich die A-posteriori-Wahrscheinlichkeit, also P(AIB), für die Gültigkeit der Hypothese A nach dem Eintritt des Ereignisses B, wie folgt:

(1)
$$P(A \mid B) = \frac{P(B \mid A) \cdot P(A)}{P(B)}$$

Anzahl Produkte …	Tatsächliche Häufigkeit	Test sagt „schadhaft“	Test sagt „OK“
mit Schaden	100	95	5
ohne Schaden	99.900	4995	94905
		Irrtumswahrscheinlichkeit	
		95/5090 = 1,87%	5/94905 = 0,01%

Abb. 1: Fallbeispiel

Zunächst ist die A-priori-Wahrscheinlichkeit für ein unbekanntes Ereignis gegeben (P(A)). **Dabei ist P(B|A) die Wahrscheinlichkeit für ein Ereignis B unter der Bedingung, dass A gilt – auch „Likelihood“ genannt – und P(A) ist die A-priori-Wahrscheinlichkeit für die Hypothese A.** Die A-priori-Wahrscheinlichkeit der Aussage über das unbekannte Ereignis wird also durch die Likelihood modifiziert, um die A-posteriori-Wahrscheinlichkeit zu erhalten. Aus Beobachtungen werden neue Informationen über dieses unbekannte Ereignis gewonnen, nämlich die bedingten Wahrscheinlichkeiten für ein Ereignis B unter der Bedingung, dass A gilt (P(B|A)). Daraus kann dann die A-posteriori-Wahrscheinlichkeit P(A|B) mit Hilfe des Bayes-Theorems bestimmt werden (Gleichung (1)). Sie drückt das Lernen aus (neuen) Erfahrungen aus.

Mit Hilfe des Bayes-Theorems ist es somit möglich, getroffene Wahrscheinlichkeitsannahmen, z. B. einer Risikoquantifizierung, mit neuen Daten zu korrigieren. Oder man kann Entscheidungen, die als richtig gelten, als falsch entlarven, denn Menschen neigen häufig dazu, ausschließlich neue Daten zu betrachten und die A-priori-Wahrscheinlichkeiten zu vernachlässigen. Es zeigen sich aber die Schwierigkeiten vieler Menschen, fundiert Wahrscheinlichkeiten und Likelihoods intuitiv zu bestimmen. Modelle und statistische Benchmarks können hier weiterhelfen.

Die Relevanz des Bayes-Theorems bei allen empirischen Tests (z. B. bei einer Risikoanalyse in Unternehmen oder medizinischen Diagnosen) oder statistischen Analysen wird deutlich, wenn man sich der beiden möglichen statistischen Fehler bewusst wird. **Ein statistischer Fehler erster Art liegt vor, wenn die formulierte Nullhypothese (Annahme) abgelehnt wird, obwohl diese wahr ist. Vom statistischen Fehler zweiter Art spricht man dagegen, wenn die Nullhypothese akzeptiert wird, obwohl diese falsch ist.** Bei Schlussfolgerungen aufgrund von empirischen Ergebnissen (z. B. eigenen Erfahrungen) wird oft die Wahrscheinlichkeit der sich aus diesen Erfahrungen (Datenhistorie) abgeleiteten Folgerungen überhaupt nicht betrachtet. Da es in der Realität kein endgültig gesichertes Wissen gibt, basieren Handlungen und Entscheidungen letztlich immer auf empirisch mehr oder weniger gut gesicherten Hypothesen, deren „empirische Bewährung“ (oder „Wahrscheinlichkeit“) natürlich offenkundig von Bedeutung ist (Poppers Falsifikationsprinzip im kritischen Rationalismus).

Bayes-Theorem und statistischer Test an einem Fallbeispiel

Wenn über Wahrscheinlichkeiten von Hypothesen, z. B. über Erfolgsfaktoren von Projekten, nachgedacht wird, wird meist nur über das so genannte Konfidenzniveau (Signifikanzniveau, SN) diskutiert.[15] **Das Signifikanz- oder Konfidenzniveau bezieht sich jedoch nur auf den Fehler erster Art.** Mit dieser Information alleine lassen sich jedoch keine sinnvollen Folgerungen ableiten – obwohl dies in empirischen ökonomischen Studien oder in den diagnostischen Tests der an sich sinnvoll evidenzbasierten Medizin regelmäßig geschieht.

Das Problem wird am folgenden Beispiel deutlich. Angenommen im Rahmen der Risikoanalyse eines Unternehmens wird ein **Testverfahren** eingesetzt, **das in 95% aller Fälle „korrekt“ einen zu erwartenden risikobedingten Schaden vorhersagt**, beispielsweise den Ausfall einer wichtigen Produktionseinheit oder einen Qualitätsmangel oder einen Fall von Untreue/Fraud.[16] **Eine 95%ige Sicherheit impliziert, dass tatsächlich 95% z. B. der Qualitätsmängel erkannt werden** (Signifikanzniveau), und zusätzlich wird angenommen, dass auch 95% der bezüglich der Qualität einwandfreien Produkte als solche erkannt werden.

Welche Schlussfolgerung lässt sich nun im Rahmen von Risikomanagement oder Qualitätsmanagement ziehen, wenn der Test positiv ist, also einen Fehler signalisiert. **Die intuitive Antwort lautet, dass mit 95%iger Sicherheit das betrachtete Teil fehlerhaft ist, weil der Test ja zu 95% „richtig liegt“. Bedauerlicherweise ist diese intuitive Einschätzung falsch.** Abbildung 1 verdeutlicht die Zusammenhänge:

Nehmen wir an, im Rahmen der Risikoanalyse (z. B. „Produkthaftpflicht“) werden in jedem Jahr 100.000 Produkte untersucht. Aus statistischen Daten der Vergangenheit ist nun bekannt, dass im Mittel 0,1% fehlerhaft sind. Durch den gewählten Test werden 95% der fehlerhaften Teile, also 95% x 100.000 x 0,001 = 95 auch als solche erkannt und 5 werden übersehen. Allerdings ist zu beachten, dass der Test auch in 5% aller Fälle ein an sich korrektes Produkt als fehlerhaft anzeigt – also einen Fehler zweiter Art vorliegt. Bei 100.000 untersuchten Teilen entspricht dies (100.000 – 100) x 5% also 4995 fälschliche Fehlermeldungen. Damit werden insgesamt 95 + 4995 = 5090 Teile als schadhaft ausgewiesen. Man erkennt unmittelbar, dass bei dem 95% sicheren Testverfahren lediglich 1,87% der Produkte, bei denen der Test einen Qualitätsfehler anzeigt, tatsächlich schadhaft sind. Für die quantitative

Autor

Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand bei der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen. Des Weiteren ist er im Vorstand der Risk Management Association e.V. in München.

E-Mail: kontakt@futurevalue.de

Risikoanalyse und die Entscheidung zum Umgang mit den als „fehlerhaft“ klassifizierten Teilen muss dies berücksichtigt werden. Zudem muss entschieden werden, ob ein Testverfahren mit dieser Qualität überhaupt ökonomisch nützliche Ergebnisse liefert, was im Beispiel von der möglichen Schadenshöhe im Haftpflichtfall abhängt.

Das hier abgeleitete Rechenergebnis des Fallbeispiels – und das Qualitätsproblem des Tests – lässt sich auch herleiten bei unmittelbarer Verwendung des Bayes-Theorems gemäß Formel (1). Mit obigen Angaben gilt das Ereignis B („Test benennt Produkt als schadhaft“) und Ereignis A („Produkt ist schadhaft“) hier P(A)=0,1% und P(B|A)=95%. P(B) zeigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Test „schadhaft“ angibt (95+4995)/100.000 =5,09% (vgl. Abbildung 1).

(2) $$P(A|B) = \frac{0,95 \cdot 0,001}{0,0509} = 0,0187 = 1,87\%$$

Wie die Rechnung mit dem Bayes-Theorem zeigt, liegt die Wahrscheinlichkeit P(A|B) bei den schon berechneten 1,9%.

Mit Hilfe der Bayes-Formel wird also eine geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses modifiziert in Abhängigkeit des Vorliegens zusätzlicher Indizien (Erfahrungen, Forschungsergebnisse). Sie ist von zentraler Bedeutung für die Schätzung von Wahrscheinlichkeiten im Rahmen des Risikomanagements z. B. bei der Quantifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit versicherter Risiken[17] – und allgemein für das Lernen aus Erfahrungen.

Aussagekraft statistischer Tests und Erfolgsprognosen

Für eine Beurteilung des – positiven oder negativen – Testergebnisses ist es also grundsätzlich erforderlich, drei Informationen zu besitzen, nämlich

- das Signifikanzniveau (SN, das bekannte „P“ der statistischen Tests), hier also ca. 5%, das den Umfang des Fehlers erster Art angibt **P(B)**,
- die „Power“ des Tests, die die Möglichkeit der Vermeidung des Fehlers zweiter Art angibt, hier also 95% **P(B|A)** und

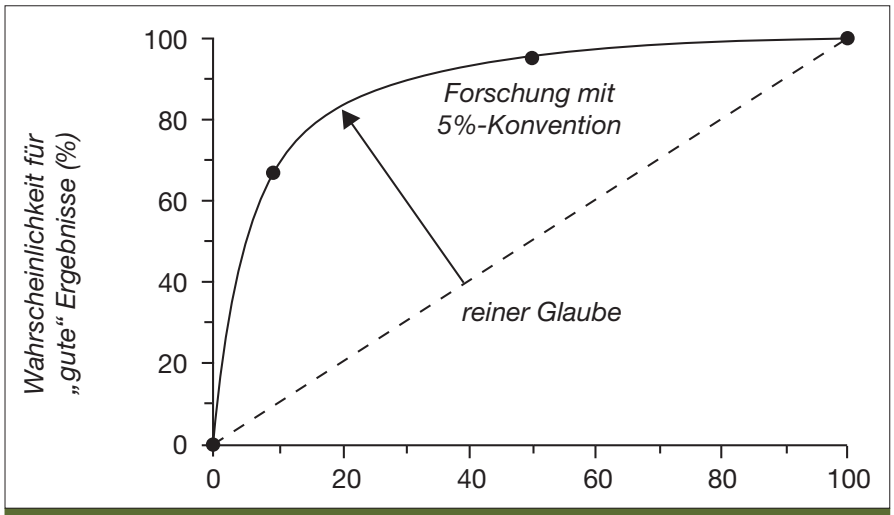


Abb. 2: Die Wahrscheinlichkeit „gute“ Ergebnisse hängt von der Wahrscheinlichkeit für gute Ideen ab. Diese Abbildung gilt bei einem Signifikanzniveau von 0,05 (fünf Prozent).[22]

- die Inzidenz, also die Häufigkeit des gesuchten Merkmals („Schäden“) in der Grundgesamtheit **(P(A))**.

Tatsächlich werden jedoch bei empirischen Untersuchungen und diagnostischen Tests – wie erwähnt – meist lediglich Signifikanz- bzw. Konfidenzniveau betrachtet, und schon die Betrachtung der „Power“ ist selbst in wissenschaftlichen Untersuchungen noch nicht selbstverständlich. Noch gravierender ist, dass die Inzidenz in der Regel unbekannt ist, was die Anwendung derartiger statistischer Tests – insbesondere der üblichen Signifikanztests z. B. bei Regressionsanalysen – aus Sicht mancher Kritiker erheblich in Frage stellt.[18]

Trotz der Schwächen kann der durchgeführte Test zur Produktqualität im vorherigen Fallbeispiel jedoch dazu beitragen, die A-priori-Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Fehlers (hier 0,1%) zu verändern. Diese Modifikation einer A-priori-Wahrscheinlichkeit durch eine Zusatzinformation, dem Testergebnis bzw. einer neuen Erfahrung, wird gerade durch das Bayes'sche Theorem verdeutlicht. Wie erwähnt, beträgt die Wahrscheinlichkeit eines Schadens nach dem Test (a posteriori) 1,87%. Den Informationsgewinn durch einen Test kann man durch das so genannte Information-Ratio (IR) quantifizieren.[19] Das Information-Ratio[20] (Likelihood Ratio) ist gerade der Quotient aus „Power“ und dem Signifikanzniveau (SN) des Tests, im Beispiel also

(3) $$IR = \frac{Power}{SN} = \frac{P(B|A)}{P(B)} = \frac{0,95}{0,0509} = 18,7$$

Mit Hilfe des Information-Ratios (IR) eines Tests kann man die „neue“ Wahrscheinlichkeit (nach Durchführung des Tests) im Vergleich zur Situation vorher wie folgt beschreiben (vgl. Gleichung (1)):

bzw.

(4) $$P(A|B) = P(A) \cdot IR = 0,1\% \cdot 18,7 = 1,87\%$$

Zur Interpretation des Resultats eines empirischen Tests ist es also erforderlich, eine Vorabinformation (ein „Vorurteil“) über die grundlegende Wahrscheinlichkeit zu haben. Bei empirischen wissenschaftlichen Tests besteht hier das grundlegende Problem, dass die „Grundwahrscheinlichkeit“ (Inzidenz) z. B. „guter Ideen“, deren Nutzen empirisch getestet wird, nicht bekannt ist. Beck-Bornholdt und Dubben (2007) führen dazu aus:

„Wenn ich nur untaugliche Ideen habe, dann ist die Wahrscheinlichkeit für ein echtes Ergebnis gleich Null. Wenn ich als brillante Forscherin nur taugliche Ideen habe, ist die Wahrscheinlichkeit für ein echtes Ergebnis entsprechend 100%.“ [21]

So kann beispielsweise bei medizinischen Untersuchungen zur Wirksamkeit von Medikamenten aus einem „signifikant positiven“ Testergebnis nicht abgeleitet werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit das Medikament tatsächlich eine (bessere) Wirkung zeigt. Es ist nämlich schlicht nicht bekannt, wie hoch der Prozentsatz aller (besser) wirksamen Medikamente an der Grundgesamtheit aller (testbaren) Medikamente ist – also ist die Quote der „guten Ideen“ unbekannt. **Die „statistische Signifikanz“**

	San-A 90% Erfolgsrate		San-B 10% Erfolgsrate	
Wohin schickt Herr Meier das erste Krisenunternehmen: (Münzwurf)?	50%		50%	
Ergebnis für das erste Krisenunternehmen	Erfolg 45%	Misserfolg 5%	Misserfolg 45%	Erfolg 5%
Konsequenz	Zweiter Kunde zu San-A	Zweiter Kunde zu San-B	Zweiter Kunde zu San-A	Zweiter Kunde zu San-B
	↓	↙	↘	↓
Wohin schickt Herr Meier das zweite Krisenunternehmen?	90%		10%	
Ergebnis für das zweite Krisenunternehmen	Erfolg 81%	Misserfolg 9%	Misserfolg 9%	Erfolg 1%
Konsequenz	Dritter Kunde zu San-A	Dritter Kunde zu San-B	Dritter Kunde zu San-A	Dritter Kunde zu San-B
	↓	↙	↘	↓
Wohin schickt Herr Meier das dritte Krisenunternehmen?	90%		10%	

Abb. 3: Algorithmus im Einsatz als Never-change-a-winning-team-Strategie

drückt also nicht das aus, was meist hineininterpretiert wird. Statistische Signifikanz drückt Folgendes aus:

„Wie wahrscheinlich ist das beobachtete Ergebnis, gesetzt den Fall, das untersuchte Medikament hat keine Wirkung."

Diese Aussage ist klar zu unterscheiden von der Aussage:

„Wie wahrscheinlich ist es, dass das Medikament Wirkung hat."

Zwischenfazit: **Intuitive Bauchentscheidungen versagen oft, was viele weitere psychologische Untersuchungen zeigen**[23] – und Entscheidungen basierend auf empirischen Untersuchungen bedürfen sehr viel Sorgfalt. **Notwendig ist eine Vorabinformation, ein Prior, z. B. ein Branchenbenchmark, der mit zusätzlichen Erkenntnissen (Erfahrungen) aus dem eigenen Unternehmen schrittweise verbessert wird.**

Eine mögliche Reaktion bei empirischen Untersuchungen, mit deren Hilfe man Gesetzmäßigkeiten (z. B. für unternehmerische Entscheidung oder auch die medizinischen Behandlungen) ableiten möchte, kann darin bestehen – als Faustregel – im Rahmen der Studien sehr hohe Signifikanzniveaus (von z. B. 0,1%) bei gleichzeitig sehr hoher Power des Tests (von 90%) zu fordern.[24, 25] In der Unternehmenspraxis ist zu empfehlen, diese Annahmen zu diskutieren und möglichst Konsens herzustellen (z. B. bezüglich Erfolgswahrscheinlichkeit bestimmter Projekttypen).

Alternativen zu statistischen Tests: Lernen aus Erfahrungen

Schon mit sehr einfachen (auch subjektiv geschätzten) „Vorinformationen" kann man die Qualität von Entscheidungen verbessern.[26] Wenn beispielsweise zwei Entscheidungsoptionen zur Verfügung stehen, bezüglich derer

nacheinander zu entscheiden ist, lässt sich das folgende Verfahren anwenden: Angenommen es ist zu entscheiden, ob bei einem Händler A (zum Preis P_A) ein bestimmtes Produkt gekauft werden soll. Bei einer Entscheidung für Händler A ist damit grundsätzlich der Preis P_A fällig. Entscheidet man sich gegen Händler A, ist ein Kauf bei Händler B zum Preis P_B notwendig. Angenommen wird nun, dass bei der ersten Entscheidung – für oder gegen Händler A – der Preis des Händlers B noch nicht bekannt ist. Man kann sich beispielsweise vorstellen, dass man den Preis für Benzin an einer Autobahn-Tankstelle sieht, aber noch nicht weiß, welcher Preis bei der nächsten Tankstelle zu bezahlen wäre. Soll man sich nun für den Händler A entscheiden? Ohne jegliche Vorkenntnis steht die Wahrscheinlichkeit, die bessere Entscheidung zu treffen bei 50%. Bei einer Vorinformation, also einer Hypothese über den „angemessenen Preis" (P_C) kann man diese Chance verbessern. Es gilt die einfache Regel: Man schätzt vorab einen angemessenen Preis P_C. Bietet Händler A einen niedrigeren Preis, kauft man bei ihm. Andernfalls wird dessen Angebot abgelehnt und entsprechend bei Händler B gekauft.

Als Alternative zur Anwendung statistischer Tests speziell bei Unkenntnis über deren „Power" und „Inzidenz" („Benchmark") schlagen Beck-Bornholdt und Dubben (2007) eine einfache „Faustregel" vor.[27] Sie empfehlen eine „Never-change-a-winning-team-Strategie" mit einem ergänzenden Lernalgorithmus. Folgendes Beispiel verdeutlicht die Idee: Die Problemstellung besteht darin, als Sanierungsspezialist einer Bank (Herr Meier) ohne Vorkenntnis zu entscheiden, welchen Sanierungsberater man seinen insolvenzbedrohten Firmenkunden empfehlen soll.

Ähnlich ist die Situation, wenn z. B. über eine Werbeagentur, einen internen Projektleiter oder eine Verkaufsförderungsmaßname zu entscheiden ist. Das Kundenunternehmen im Fallbeispiel befindet sich aufgrund schlechter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen in einer bestandsgefährdenden Situation. Es wird angenommen, dass Herr Meier über die Erfolgswahrscheinlichkeit der Sanierungsberater (San-A und San-B) zunächst nichts weiß, also beide zunächst identisch mit z. B. jeweils 50% einschätzen muss. Die Erfolgsraten beider Sanierungsberater unterscheiden sich tatsächlich jedoch deutlich, 90% vs. 10% Erfolgswahrscheinlichkeit im Durchschnitt der ähnlichen Sanierungsfälle. Als Erfolg wird dabei gewertet, wenn das Unternehmen nach einem Jahr noch existiert und mindestens ein „B-Rating" erreicht. Mit zunehmender Zahl von Erfahrungen aus Sanierungsfällen lässt sich die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs eines Sanierungsberaters abschätzen (siehe Abbildung 3); diese Abbildung[28] verdeutlich den Ablauf.

Für das zweite sanierungsbedürftige Unternehmen verfährt Herr Meier nun nach einer einfachen Regel: Im Falle des Erfolgs des ersten Sanierungsberaters wird das zweite Krisenunternehmen zum gleichen Sanierungsberater empfohlen. Im Falle des Misserfolgs an den jeweils anderen Sanierungsberater. Die Wahrscheinlichkeit für einen Erfolg für das zweite Unternehmen nach dieser Entscheidungsregel liegt bereits bei 81%, also durchaus in der Nähe der Erfolgsrate des besseren der beiden Sanierungsberater.[29]

Sollte er den ersten Sanierungsfall an San-B empfehlen, dem weniger leistungsfähigen Berater, wird dies mit überwiegender Wahrscheinlichkeit ein Fehlschlag, sodass die nächste Empfehlung San-A sein wird. Insgesamt zeigt sich, dass mit einem vergleichsweise einfachen (und plausiblen) Verfahren durchaus eine interessante Alternative zu statistischen Tests besteht. Die „Never-change-a-winning-team"-Faustregel ist robust und insbesondere auch anwendbar, wenn keine historischen Daten vorliegen oder die „Inzidenz"[30] von „Erfolg" (in der Grundgesamtheit) nicht bekannt ist.

Die einfach anwendbaren Faustregeln wie „Never-change-a-winning-team" und „Take-the-best" (Gigerenzer (2005)) verdeutlichen, wie mit einfachen und robusten Regeln Entscheidungen unterstützt werden können. Anzumerken ist hier immer, dass idealerweise der Einsatz derartiger Faustregeln zusätzlich abgesichert werden kann durch vertiefende (aber wie hier erläutert auch nicht zwingend bessere) wissenschaftlich-statistische Methoden.

Fazit und Praxisempfehlung

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Bayes-Statistik eine geeignete Grundlage zur Beantwortung vieler quantitativer Fragestellungen z. B. in Controlling und Risikomanagement darstellt. In der Bayes-Statistik wird die Vorläufigkeit jeden Wissens, speziell auch jeder aus statistischen Daten der Vergangenheit abgeleiteten Wahrscheinlichkeitsschätzung, betont. **Die Quantifizierung von Risiken wird als Lernprozess aufgefasst**, bei dem aufgrund neuer Erkenntnisse Wahrscheinlichkeitsschätzungen angepasst werden. Aufgrund der erheblichen Schwierigkeiten von Menschen, das zugrundeliegende Bayes-Theorem intuitiv korrekt anzuwenden, sollte ein statistisches Lernen immer durch eine explizite Anwendung des Theorems erfolgen. Aber auch (explizit formulierte) Lern-Heuristiken, wie z. B. „Never-change-a-winning-team", können nützlich sein.

Bei der Entscheidungsvorbereitung für Vorstand bzw. Geschäftsführung durch das Controlling ist Transparenz über getroffene Annahmen, z. B. Erfolgs- oder Schadenswahrscheinlichkeiten, zwingend notwendig. Empfehlenswert ist ergänzend, diese Annahmen möglichst gut abzusichern, durch Benchmarks und statistische Analysen, weil Menschen – wie die psychologische Forschung zeigt – Daten und Erfahrungswerte der Vergangenheit nicht gut „intuitiv" auswerten können („evidenzbasiertes Management"). Auch bei der Anwendung statistischer Tests und (Regressions-) Analysen gibt es jedoch Fallen, die man kennen sollte; aber ebenso existieren ergänzend nutzbare einfache Methoden, um aus Erfahrungen der Vergangenheit systematisch (!) zu lernen.

Literaturverzeichnis

Alexander, C. (2003): Operational Risk – Regulation, Analysis and Management, London 2003.

Beck-Bornholdt, H.-P./Dubben, H.-H. (2007): Der Schein der Weisen, 5. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek 2007.

Brückner, R./Gleißner, W. (2013): Unbefriedigende Datenlage: Ein Argument für den Ausbau

von Controlling- und Risikomanagement-Methoden, in: Controller Magazin, Juli/August, Ausgabe 4, S. 12-16.

Buzzel, R. D. / Gale, B. T. (1989): Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg, Gabler Verlag, Wiesbaden 1989.

Gigerenzer, G. (2005): I think, therefore I err, in: Social Research, 1/2005.

Gigerenzer, G./Kober, H. (2008): Bauchentscheidungen, Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, 1. Auflage, Goldmann Verlag.

Gleißner, W. (2009): Metarisiken in der Praxis: Parameter- und Modellrisiken in Risikoquantifizierungsmodellen, in: RISIKO MANAGER, 20/2009, S. 14-22.

Gleißner, W. (2011): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, 2. Auflage. Vahlen.

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

Gleißner, W. (2013b): Die Sanierungserfolgswahrscheinlichkeit im IDW S 6 aus betriebswirtschaftlichentscheidungsorientierter Perspektive, in: KSI – Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, 4 / 2013, S. 172-174.

Gleißner, W. / Nguyen, T. (2013): Prämienkalkulation und die „Sanierung“ von Versicherungsverträgen, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Oktober 2013, DOI 10.1007/s12297-013-0248-0.

Koch, K. R. (2000): Einführung in die Bayes-Statistik, Springer Verlag.

Liekweg, A. (2003): Risikomanagement und Rationalität, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003.

Metzler von, L. (2004): Risikoaggregation im industriellen Controlling, EUL Verlag, Lohmar.

Newman, J./Pearson, E. (1933): On the problem of the most efficient tests of statistical hy-potheses, in: Philosophical Transactions of the Royal Society of London A, 231/1933, S. 289-337.

Norland, E./Stabile, D. (2000): Bayesian approaches to finance, in: Global Investor, September 2000.

Pfeffer, J./Sutton, R. I. (2007): Harte Fakten – Gefährliche Halbwahrheiten und absoluter Unsinn, Addison-Wesley Verlag, München, 2007.

Rieder, M. (2005): Bayesianisches Kredit-Scoring zur Messung des Ausfallrisikos, in: Romeike, F. (Hrsg.), Modernes Risikomanagement: Die Markt-, Kredit- und operationellen Risiken zukunftsorientiert steuern, WILEY VCH Verlag, Weinheim, 2005.

Sinn, H. W. (1980): Ökonomische Entscheidungen bei Ungewissheit, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen

Slovic, P. (2004): What‘s fear got to do with it? It‘s affect we need to worry about, in: Missouri Law Review, 69, S. 971-990.

Sterne, J.A./Smith, G.D. (2001): Sifting the evidence – what’s wrong with significance tests?, in: British Medical Journal, 322/2001, S. 226-231.

Taleb, N. N. (2008): Der Schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, Carl Hanser Verlag, München 2008.

Tversky, A./Kahneman, D. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, in: Econometrica, Vol. 47, No. 2. 1979, S. 263-292.

Zelen, M. (1969): Play-the-winner rule and the controlled clinical trial, in: Journal of the American Statistical Association, 64/1969, S. 131-146.

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

Fußnoten

[1] Siehe Gleißner (2011), S. 139f.

[2] Siehe Gleißner (2013a) und Gleißner (2013b).

[3] vgl. Buzzel/Gale (1989); Pfeffer/Sutton (2007) und Zhou (2005).

[4] Zum Problem der Annahme: Taleb (2008).

[5] Siehe Gigerenzer/Kober (2013).

[6] z. B. mit homogener Dichte

[7] In der Praxis werden aber wiederum einige der zugrundeliegenden Annahmen nur plausibel sein, so dass hier ein gradueller Übergang zu subjektiven Wahrscheinlichkeitskonzepten besteht.

[8] Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit, eine Unsicherheit bezüglich einer geschätzten Wahrscheinlichkeit im Entscheidungskalkül zu berücksichtigen. Siehe Sinn (1980); Gleißner (2009), S. 14-22 sowie Liekweg (2003).

[9] Siehe Norland/Stabile (2000), S. 4-5; Koch (2000), sowie von Metzler (2004), S. 69.

[10] Zum Umgang mit unbefriedigenden Daten bei der Risikoquantifizierung siehe Brückner/Gleißner (2013).

[11] Siehe weiterführend Alexander (2003), S. 129-170.

[12] Vgl. Zhou (2005), S. 71-74.

[13] Vgl. Rieder (2005), S. 185-200.

[14] Siehe Zhou (2005), S. 71.

[15] Das Signifikanzniveau wird – irreführenderweise – oft auch als „Irrtumswahrscheinlichkeit“ bezeichnet, siehe hierzu Beck-Bornholdt/Dubben (2007), S. 184.

[16] Z. B. basierend auf statistischen Datenanalysen z. B. unter Nutzung des Bendford’schen Gesetzes.

[17] Vgl. Gleißner, W./Nguyen, T. (2013).

[18] Siehe Beck-Bornholdt/Dubben (2007), S. 153-204.

[19] Siehe Beck-Bornhold/Dubben (2007), S. 227-236.

[20] Bei Labortests gilt, dass der Informationsertrag (Likelihood Ratio) gerade dem Quotienten aus Sensitivität und (1 – Spezifität) entspricht.

[21] Quelle: Beck-Bornholdt/Dubben (2007), S. 172-174.

[22] Quelle: Beck-Bornholdt/Dubben (2007), S. 173.

[23] Vgl. z. B. Slovic (2004), Tversky/Kahnemann (1979).

[24] Siehe Sterne und Smith (2001).

[25] Siehe Beck-Bornholdt/Dubben (2007), S. 213-222.

[26] In Anlehnung an Beck-Bornholdt/Dubben (2007), S. 293-240.

[27] In Anlehung an Beck-Bornholdt/Dubben (2007), S. 241-254.

[28] Aus Beck-Bornholdt/Dubben (2007), S. 246.

[29] Die Erfolgsrate konvergiert langfristig gegen 82% (vgl. Beck-Bornholdt/Dubbe (2007)).

[30] Bedeutet in der medizinischen Statistik die Anzahl der Neuerkrankungen in einer Bevölkerungsgruppe an einer bestimmten Krankheit während einer bestimmten Zeitspanne. ■

Involvement versus Independence

von Jürgen Weber

Controller entwickeln sich von Erbsenzählern zu Business Partnern. Wenngleich diese Veränderung nicht ganz so schnell geht, wie es manchmal dargestellt wird, lässt sich der Trend kaum aufhalten. **Je mehr** aber Controller **in die Rolle der Begleiter der Manager** kommen, **desto schwerer** wird es für sie, einer **ihrer Kernrollen zu genügen, der des kritischen Counterparts. Neutral und unbefangen** auf einen Sachverhalt zu schauen, **erfordert Distanz.** Werden Controller selbst Teil des Managements, geht diese Distanz leicht verloren. Eng mit dem Geschäft verbunden zu sein, ist aber zugleich die kritische Ressource, um die Controller zu wertvollen Ratgebern und Begleitern zu entwickeln. Der Widerspruch ist offensichtlich.

Das in der Literatur als Dilemma zwischen Involvement und Independence beschriebene Spannungsverhältnis gibt es schon so lange, wie es Controller gibt. Allerdings hat es an Intensität und Ausmaß zugenommen. Mittlerweile besteht es aus drei Ebenen.

Die **erste Ebene** ist die des **direkten Kontakts des Controllers mit „seinen" Managern.** Hier geht es insbesondere darum, blinde Flecken auszugleichen und ein hinreichendes Anstrengungsniveau des Managements zu erreichen. Hierauf beziehen sich auch die meisten Schilderungen und Stellungnahmen in der einschlägigen Literatur. Um eine hohe Unabhängigkeit der Controller trotz ihrer engen Einbindung zu erreichen, helfen Maßnahmen wie eine **offene Kommunikation der unterschiedlichen Aufgaben (Schaffung von Rollenklarheit)** und das Aufbrechen „eingespielter Teams" durch systematischen Stellenwechsel (kein langes Verharren in einer Konstellation).

Die **zweite Ebene** potenziellen Konflikts wird ebenfalls schon seit längerem intensiv diskutiert. Hier geht es um das **Zusammenspiel von zentralen und dezentralen Controllern.** Angesprochen ist zum einen die Ergänzung der dezentralen durch eine zentrale Perspektive („Drittblick"), zum anderen der Fall, dass sich **zentrale und dezentrale Interessen widersprechen.** Eine einfache, standardmäßige Lösung für Letzteres ist nicht in Sicht. Nicht immer geht das Gesamtunternehmen vor, schließlich erfolgte ja die Entscheidung für dezentrale Steuerung nicht ohne Grund. Was für die Zentrale eine falsche Entscheidung ist, mag aus der Sicht der dezentralen Einheit eine konsequente Nutzung des gewährten Freiraums sein. Eine Klärung ist hier nur durch eine **intensive, offene Kommunikation** möglich. Eine entsprechende Unternehmenskultur wirkt hier unterstützend.

Die **dritte Konfliktebene zwischen Involvement und Independence** betrifft schließlich die **Schnittstelle des Unternehmens zur Gesellschaft**. Hierauf bin ich in meiner Kolumne im Heft 4/2012 unter der Überschrift „ICV & Ethik" bereits einmal eingegangen. In Konflikt stehen hier die professionelle Rolle der Controller einerseits und die Wahrung der Unternehmensinteressen andererseits. Ergebnisse zu schönen und für das Unternehmen nachteilige Informationen zurückzuhalten sind zwei Beispiele für ein sog. prosoziales unethisches Verhalten. Hier sind noch am ehesten klare Aussagen möglich: Wer sich, um der Rolle als Business Partner gerecht zu werden, unethisch verhält, muss immer damit rechnen, dass dies zu einem späteren Zeitpunkt aufgedeckt wird, und dann ist der Schaden in der Regel Größenordnungen höher.

Das Wunschziel Business Partner ist also für Controller möglicherweise ein süßes Gift. An diesem Ziel anzukommen, eröffnet ein breites, abwechslungsreiches und verantwortungsvolles Aufgabenfeld, es bringt Anerkennung des Managements und eröffnet gute Karrierechancen. **Wenn diese neue Rolle aber zugleich damit verbunden ist, dass die klassische Funktion des kritischen Counterparts darunter massiv leidet, ist der Preis zu hoch.** Derzeit sind keine wirklichen Alternativen sichtbar, die Funktion der systematischen inhaltlichen Kritik anders zu organisieren. Der erfolgreiche Weg zum Business Partner muss deshalb nicht unbedingt in blühende Landschaften führen, sondern beinhaltet auch Entwicklungsrichtungen, die für den Berufsstand der Controller ganz unerwartete Konsequenzen haben. Schauen wir mal ...

Autor

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

Business Intelligence aus dem App Store

Eine Geschichte von Fertighäusern, Maßanzügen und Software von der Stange

von Steffen Kleinmanns

Planen, Informieren, Steuern, Koordinieren und Sichern sind die Kernaufgaben eines jeden Controllers. Deren Spiegelung in der Informationstechnik ist Business Intelligence. Nahezu identisch zu den Controlling-Aufgaben nimmt sich die Funktionsbeschreibung von BI-Lösungen aus: Planung, Reporting, Dashboarding und Analyse, wobei Steuerungs-, Koordinierungs- und Rationalitätssicherungsaufgaben unter den Funktionen Dashboarding sowie Analyse subsumiert werden. **Controlling-Anforderungen als Blaupause für BI-Lösungen.** Für viele Fachanwender ist hier jedoch der Wunsch Vater des Gedankens, denn die Realität sieht oft anders aus.

Statt eines anwendergetriebenen Ansatzes von BI, der konkrete Bedürfnisse der täglichen Arbeit in den Vordergrund stellt, **ist der tatsächliche Umsetzungsprozess eher technisch und in den IT-Abteilungen verortet.** Der Betrieb und die technische Weiterentwicklung der BI-Plattform sind oftmals losgelöst von den eigentlichen Nutzern. **Statt ihrer fachlichen Anliegen bildet die Blaupause eher Integrationsvorgaben in bestehende IT-Architekturen ab.** Dafür gibt es zunächst einmal gute Gründe: Nicht jeder Controller ist ein Power-User und beherrscht die bisweilen komplexen BI-Tools aus dem Effeff. Auch brodelt unter der grafischen Nutzeroberfläche und der schicken Visualisierung meist ein Datengewirr aus unterschiedlichen Vorsystemen, das es zu bändigen gilt.

Die problemlose und fehlerfreie Integration neuer Hard- und Software in die bestehende Architektur obliegt seit jeher der IT. Doch mit den Tools und den daraus generierten Resultaten müssen letzten Endes die Controller und Verantwortlichen der Fachabteilungen arbeiten. **Der Austausch zwischen den Fachanwendern und ihren Bedürfnissen und den IT-Administratoren** mit ihrer Verantwortung für die gesamte IT-Architektur **wird oftmals zum Nadelöhr bei BI-Projekten.** Interessenskonflikte tauchen nicht selten an dieser Stelle unverhohlen an der Oberfläche auf. Die Folge: Langwierige Abstimmungsprozesse verzögern die Implementierung. **Im schlimmsten Fall fehlt die Akzeptanz einer Lösung durch die Anwender ganz**, wird aufgrund berechtigter Bedenken der IT bezüglich Datensicherheit und der IT-Strategie nicht weiter unterstützt, oder die dynamischen Anforderungen haben sich während der Projektlaufzeit weiterentwickelt und passen nicht mehr mit den ehemaligen Vorgaben überein. Vormals mit bestem Wissen und Gewissen eingeführte Software-Systeme geraten aufs Abstellgleis. Das Ziel, Unterneh-

mensprozesse und -entscheidungen effektiver und valider zu gestalten, bleibt dabei auf der Strecke. Doch wie lassen sich diese Interessenskonflikte für alle Beteiligten zufriedenstellend lösen?

Die Emanzipation des Anwenders

Fachanwender werden zu Recht immer anspruchsvoller in ihren Bedürfnissen, sind sie doch diejenigen, die in ihrer täglichen Arbeit unterstützt werden sollen. **Aktuelle Trends** in der IT wie **Consumerization**, Self-Service, Mobile Computing, BYOD (Bring Your Own Device – Mitarbeiter, die ihre eigenen Geräte wie z. B. Smartphones u. Tablet PC´s, … zu dienstlichen Zwecken verwenden) etc. unterstützen diese Haltung und rücken den Anwender immer mehr in den Fokus. **Unkompliziert und schnell sollen sich konkrete Probleme oder Anforderungen lösen beziehungsweise umsetzen lassen, ohne dass tiefgehendes technisches Wissen nötig wird** oder gar bei jeder Neujustierung des Erkenntnisinteresses der Umweg über die IT-Verantwortlichen gegangen werden muss.

Die Antwort, wie dies geschehen soll, **serviert der Consumer-Markt auf dem Silbertablett: Kleine paketierte Softwarelösungen befriedigen** (fast) **alle gewöhnlichen und außergewöhnlichen Informationsbedürfnisse.** Mit einem Klick lassen sich diese, je nach Bedarf, zu- und abschalten – unabhängig von Zeit und Ort. Sie sind intuitiv in der Handhabung, interaktiv, und um die Systemverträglichkeit und Wartung kümmern sich die Hersteller.

Was sich dahinter verbirgt: Apps! Die funktionalen Erweiterungen sowie die Inhalte vieler Apps finden sich zudem in der Cloud. So hat sie der Nutzer immer parat und muss sich um Installation und Betrieb keine Gedanken machen. Und sie sind kostengünstig. Der Clou: **Alle Apps sind an einem zentralen Ort, dem App Store, gespeichert**, katalogisiert sowie gezielt und kategorisiert filterbar. Der Anwender erspart sich dadurch Zeit bei der Recherche und kann über soziale Feedback-Komponenten Bewertungen abgeben, andere einsehen und in direkten Kontakt mit der Community treten.

Was im B2C-Bereich funktioniert, sollte sich doch auch für Business-Lösungen adaptieren lassen. Diesen Wunsch hegen Fachanwender. Sie wollen auch im Arbeitsumfeld nicht mehr auf flexible und einfach zu bedienende „Helferlein“ verzichten. Auch die IT-Abteilungen könnten von diesem Konzept profitieren.

Spagat zwischen Standardisierung und „Maßanzug“

Szenenwechsel: Unternehmen scheuen seit jeher große Investitionen, deren zeitliche Einführung und Return on Investment nicht ausreichend kalkulierbar sind. Investitionen in die eigene IT sind hiervon in besonderem Maße betroffen. Ist doch oftmals die Umstellung und Einarbeitung sowie die damit verbundene Akzeptanz neuer Systeme durch die Mitarbeiter vorab nicht einschätzbar. **Cloud-Computing-Modelle gewinnen deshalb zunehmend an Bedeutung.** Mit diesen lassen sich **die Kosten einer Investition in die IT klein halten – ohne auf technische Neuerungen verzichten zu müssen.** Darüber hinaus bieten sie den Vorteil, dass sich Unternehmen nicht selber um die Funktionstüchtigkeit der Infrastruktur, Plattform oder Software kümmern müssen. Auch **lassen sich neue Entwicklungen einfach testen** oder Kapazitäten für zeitlich begrenzte Projekte anmieten.

Unternehmen gewinnen so oftmals die nötige Flexibilität, um auf Marktanforderungen adäquat reagieren zu können. **Die Kehrseite der Medaille: Cloud-Services müssen hochgradig standardisiert sein**, um für eine breite Masse von Anwendern geeignet zu sein. Zu Recht stellt sich die Frage, wie beispielsweise die BI-Lösung für das CRM-System eines nationalen Großhändlers für Erfrischungsgetränke mit der Modellprognose eines international agierenden Autobauers auf einen Nenner gebracht werden kann. Standardisierung würde aber genau das bedeuten: Der gleiche Ansatz für alle Problemstellungen. Individualität gleich Fehlanzeige.

BI-Projekte zeichnen sich aber gerade durch einen maßgeschneiderten Lösungsansatz aus, weshalb das Erstellen von Lasten- und Pflichtenheften beziehungsweise das Definieren von Einsatzanalysen, die Implementierung und die Beratung der Fachanwender das klassische Szenario sind. Nur so kann gewährleistet werden, dass die BI-Lösung die speziellen Bedürfnisse des Kunden abdeckt. Die Implementierungszeiten sind selbstredend nicht mit Cloud-Lösungen vergleichbar.

Was also wählen? Die Software von der Stange, die an manchen Stellen zu locker und an anderen dafür zu eng an den Anforderungen sitzt? Oder den Maßanzug, der Einsatz sowie Zeit erfordert und unter Umständen nicht mit den Bedürfnissen mitwächst? Oder anders gefragt: Wie viel Standardisierung verträgt Best Practice? **Ein Ansatz**, der den Spagat zwischen schneller Auslieferung und individueller Anpassung verspricht und auch dem Wunsch der Anwender entgegenkommt, **ist der Business-App-Gedanke.**

App ist nicht gleich App(likation)

Das Konzept einer App aus dem Consumer-Bereich kann nicht eins-zu-eins für die Geschäftswelt übernommen werden: Seit dem Smartphone- und Tablet-Boom wird die Abkürzung „App“ im deutschen Sprachgebrauch fast ausschließlich mit mobilen Apps gleichgesetzt. Dies führt häufig im Business-Bereich zu Unklarheiten, stecken doch hinter dem Begriff „App“ zwei unterschiedliche Entwürfe.

Im eigentlichen Sinn steht „App“ für Applikation und wird für jede Art von Anwendungssoftware verwendet. Anwendungen unterstützen oder bearbeiten per Definition nützliche oder gewünschte nicht-systemtechnische Funktionalitäten. Kurz: **Sie dienen der Lösung von Benutzerproblemen. Klassische Anwendungsbeispiele sind: Bild-, Video- und Textbearbeitung, Tabellenkalkulation, Computerspiele,** sowie bestimmte betriebliche Funktionen wie Finanzbuchhaltung, Warenaus- und -eingang etc.

Mit der zunehmenden „IT-fizierung“ der Arbeitsbereiche, der fortschreitenden Diversifizierung der IT-Architektur und der steigenden Bedeutung bereichsübergreifender Unternehmens-

prozesse lassen sich Softwarelösungen in den seltensten Fällen noch als entkoppelte Informationsinseln betreiben. Generische Informationen, gewonnen aus der eigenen operativen Tätigkeit, reichen Abteilungen zur ganzheitlichen Steuerung nicht mehr aus. Sie sind zusätzlich auf Informationen und Prozessübergaben aus anderen Abteilungen angewiesen – von der Unternehmenssteuerung in ihrer Gesamtheit ganz zu schweigen. Die Integrationsfähigkeit von IT-Systemen wird in diesem Zusammenhang immer wichtiger. Je größer ein Unternehmen, desto mehr fällt dieser Aspekt im Hinblick auf die Erreichung operativer und strategischer Exzellenz ins Gewicht.

Von BI-Software zur „BI-App"

Bei BI-Installationen wird dies besonders augenfällig. Qua Definition ist das **Ziel von Business Intelligence die Gewinnung von Erkenntnissen, die in Hinsicht auf die Unternehmensziele bessere operative oder strategische Entscheidungen ermöglichen.** Hierzu können prinzipiell alle Unternehmensdaten, Daten über Mitbewerber oder den Markt in die Analyse einbezogen werden. Diese Daten liegen in der Regel in unterschiedlichen Formaten, in heterogenen, operativen Systemen einzelner Abteilungen, unterschiedlichen Datenbanken und externen Ressourcen vor.

Der technische Prozess zur Hebung, Aufbereitung und letztlichen Darstellung dieser Daten muss durch eine BI-Lösung im Gesamten abgedeckt werden. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, haben viele BI-Systeme einen Tool-Box-Charakter. Sprich: komplexe Funktionalität, wenig intuitiv in der Handhabung. Wie eingangs bereits erwähnt, werden aus diesem Grund BI-Lösungen oftmals noch von IT-Abteilungen eingeführt und betreut und nicht durch die Fachanwender direkt.

Mit der Idee von **Self-Service BI** und dem neuen Anwenderfokus sind derartige Installationen jedoch immer weniger erwünscht. **Schnell und leicht sollen sich auch komplexe Fragestellungen interaktiv mithilfe von BI-Tools beantworten lassen**, ohne den Anwender durch benötigtes technisches Wissen in seiner eigentlichen Arbeit einzuschränken. Um jedoch Wildwuchs in der IT zu verhindern und eine unternehmensweite einheitliche und valide Datenbasis gewährleisten zu können, ist ein einheitliches Data Management unumgänglich – will man nicht Gefahr laufen, Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Der Weg zu einer BI-Applikation, kurz BI-App, ist also als Abbildung eines Business-Prozesses zu verstehen, der sowohl den Datenabzug und die -modellierung als auch Organisations- und Kollaborationsaufgaben bis hin zur eigentlichen Visualisierung der Ergebnisse umfasst.

Die Plattform entscheidet

Die Grundidee der App-Entwicklung und des Store-Gedankens findet sich bereits heute schon in den Ansätzen verschiedener Software-Anbieter im B2B-Bereich wieder. Der wesentliche Unterschied zum Consumer-Bereich ist zum einen die Komplexität der zu bewältigenden Abbildung von Business-Prozessen in einer paketierten Lösung, und zum anderen die heterogene Systemlandschaft in den Unternehmen. Im Gegensatz zur App-Landschaft auf dem Consumer-Markt treffen hier nicht nur zwei bis drei Zielsysteme aufeinander, sondern eine unübersichtliche Anzahl an relevanten Vorsystemen und Schnittstellen, die es unter einen Hut zu bringen gilt.

Der Aufbau und die Funktionsweise der Zielplattform, für die Apps implementiert werden sollen, sind deshalb entscheidende Kriterien. **Nur wenn die Plattform im Stande ist, einen Business-Prozess von A bis Z abzubilden, kann darauf aufbauend der App-Gedanke umgesetzt werden.** Bei BI-Systemen erfordert das integrierte Plattformkomponenten für ETL, Modellierung und Datenbewirtschaftung, Business-Logik und Kalkulationen, Visualisierung, Benutzermanagement sowie Workflow- und Prozessunterstützung. Zudem sind drei Kernattribute für die Plattform in ihrer Gesamtheit von großer Bedeutung:

- **Die Plattform muss integrationsfähig sein:** Nur wenn sich die Plattform problemlos in die vorhandene IT-Architektur integrieren lässt, lassen sich Informationsinseln verhindern und operative sowie strategische Prozesse effektiv optimieren (IT-Fokus).
- **Die Plattform muss problemlos skalierbar sein:** Neben der technischen Skalierbarkeit im Hinblick auf die zu verarbeitende Datenmenge ist vor allem die fachliche (thematische) Skalierbarkeit enorm wichtig, um langfristig Prozesssicherheit gewährleisten zu können (IT-Anwenderfokus).
- **Die Plattform muss applikationsfähig sein:** Unternehmen kaufen heutzutage keine Software mehr, sondern konkrete Lösungen für konkrete Bedürfnisse. Nicht mehr die Technik steht im Vordergrund, sondern die anwenderfreundliche, interaktive Lösungsbeschreibung. Die dahinterstehende Technologie verschwindet quasi hinter der Fassade und verlangt vom Anwender kein Feedback (Anwenderfokus).

Die Plattform stellt somit den Funktionsrahmen für die Apps dar, ähnlich wie das Betriebssystem bei einem Smartphone, und darüber hinaus die Schnittstelle zur restlichen IT-Architektur. In diesem Ansatz finden sich sowohl die Bedürfnisse der Fachanwender als auch der IT wieder. Während die Anwender sich auf ihre Tätigkeit mithilfe interaktiver, lösungsorientierter Apps konzentrieren können, sorgt die IT im Hintergrund dafür, dass die technischen Prozesse fehlerfrei ineinandergreifen und die User stets auf eine einheitliche sowie

Autor

Steffen Kleinmanns

ist im VP Business Development bei Cubeware in Rosenheim. Er ist verantwortlich für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle rund um Business-Intelligence-Lösungen und den Ausbau der internationalen Cubeware-Unternehmenseinheiten.

www.cubeware.com

Tel.: +49 8031 40660 0

valide Datenbasis zugreifen. Die Plattform ist für alle dieselbe, nur die Perspektive verändert sich. **Aus Self-Service BI wird „Managed Self-Service BI“.**

Nur wenn diese Funktionalitäten und Eigenschaften wie Zahnräder, ohne große Reibungsverluste, ineinandergreifen, ist die Entwicklung von Apps überhaupt zielführend. **Doch lassen sich komplexe Prozesse überhaupt paketieren?**

Der BI-App-Store BISTRO

Der BI-Software-Hersteller Cubeware aus Rosenheim ist hiervon überzeugt. Seit mehr als 16 Jahren ist der Mittelständler in der BI-Branche tätig und hat mit seinen Partnern zusammen mehr als 2500 BI-Projekte in unterschiedlichen Branchen umgesetzt. Die Anforderungen hätten dabei oftmals unterschiedlicher nicht sein können: Ein Mix aus unterschiedlichen IT-Systemen verschiedener Anbieter, Eigenentwicklungen der IT-Abteilungen, branchenspezifische Erkenntnisinteressen, sich ändernde Schwerpunkte während eines Projekts und das Aufkommen neuer IT-Trends gehören zum Tagesgeschäft und lassen jedes Projekt als Unikat wirken.

All diesen Erfahrungen zum Trotz stellte der Anbieter auf der CeBIT 2013 in Hannover **„BISTRO“** vor, **den ersten BI-App-Store seiner Art. Inhalt: knapp 30 BI-Anwendungen und -Lösungen, die die teils langen Implementierungszeiten von BI-Projekten verkürzen sollen.** Was steckt dahinter? (siehe Abbildung 1)

Trotz der unterschiedlichen Anforderungen bei einem BI-Projekt lassen sich im Abgleich tausender Umsetzungen gleiche und ähnliche Abläufe identifizieren. Die Bandbreite reicht dabei von ETL- und Datenmodellierungs- über Kollaborations- und Organisations- bis hin zu Berichts- und Visualisierungsprozessen. Es entsteht gewissermaßen eine Matrix abhängig von Aspekten der Vorsystemlandschaft, den bevorzugten Datenbanksystemen, der Anwenderzahl, den eingesetzten Endgeräten, dem Fachbereich und vielem mehr. **So lassen sich Prozessabläufe standardisieren und in einer App-(likation) paketieren.**

Abb. 1: Der BI-App-Store mit ca. 30 BI-Apps

Der Vorteil für Unternehmen und Anwender liegt auf der Hand: Anstatt selber langwierige Anforderungen definieren und Risiken der Erstnutzung tragen zu müssen, greifen sie auf lizenzierte und im praktischen Kundeneinsatz bewährte BI-Anwendungen zurück. So lassen sich bereits vor Projektstart die Höhe der Investition, die Implementierungszeit, der ROI, operatives Optimierungspotenzial, Interferenzen mit anderen Bereichen und die Nutzungsakzeptanz nahezu auf den Punkt genau einschätzen. **Unternehmen gewinnen einen hohen Grad an Planungssicherheit.** Das Standardisierungspotenzial reicht dabei in manchen Bereichen so weit, dass sogar komplette **BI-Branchenlösungen** paketiert werden können.

Damit sich Unternehmen bereits **im Vorfeld eines Evaluierungsprozesses einen detaillierten Überblick zu Angeboten verschaffen können, dient der Business-App-Store** als **zentraler Zugangspunkt** zur BI-Welt. Eine durchsuchbare, katalogisierte Sammlung von Codes und Anwendungen in themenspezifischen Bibliotheken, verknüpft mit einer aktiven Community von Lösungsanbietern, Entwicklern und Anwendern, vereinfacht den Erstkontakt sowie den Bezug von BI-Produkten. In einem künftigen Ausbauschritt in Verbindung mit einem PaaS-Ansatz ist es zudem denkbar, dass die angebotenen Pakete direkt über die Cloud bezogen und in die bestehende Systemlandschaft eingebunden werden könnten.

Die Zielplattform der Apps ist eine Solutions-Plattform, mit der sich BI-Projekte ganzheitlich umsetzen lassen. Das ist wichtig für den App-Store, um alle Bestandteile einer individualisierten BI-Lösung mit kurzer Vorlaufzeit bereitzustellen und Kompatibilitätsansprüchen Genüge leisten zu können. Die branchenunabhängige BI-Plattform ist durch ihre Integrations- und Applikationsfähigkeit sowie ihre technische und fachliche Skalierbarkeit im Stande, auf sich verändernde Anforderungen zu reagieren und sich durch weitere Apps aus Bistro problemlos erweitern zu lassen. Die BI-Plattform bildet gewissermaßen den technischen Rahmen für den Verbund einzelner konkreter BI-Lösungen. Entwickelt sich ein BI-Projekt im Laufe der Zeit wei-

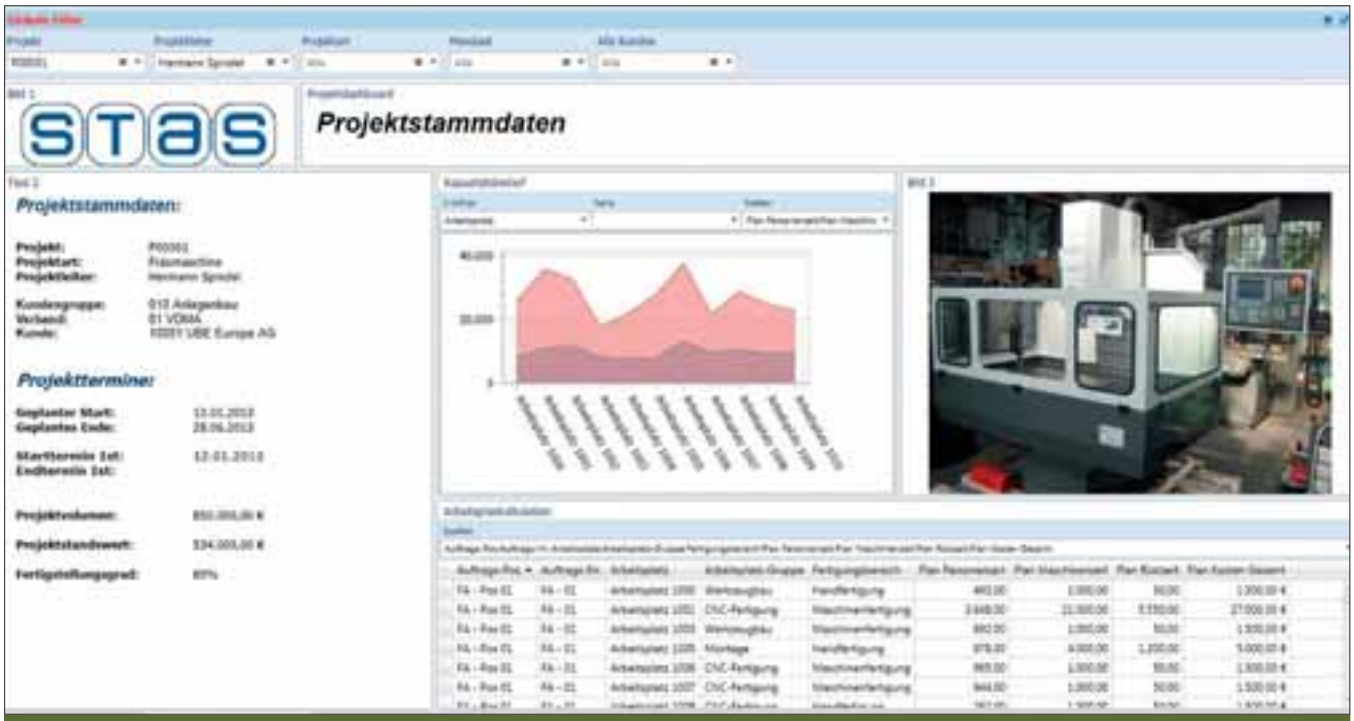


Abb. 2: Eine beispielhafte App(likation) eines Projektdashboards

ter, können für aufkommende Anforderungen neue BI-Lösungen hinzugenommen werden. Am besten lässt sich die Idee hinter Bistro mit dem Fertighaus-Prinzip vergleichen: Der technische Rahmen bildet quasi das Fundament und die Außenwände. Dieser bietet Unternehmen und Anwendern die Sicherheit einheitlicher Prozesse und einer validen Datenbasis. Die Auswahl des Interieurs und die Raumaufteilung simulieren die einzelnen BI-Apps, die sich problemlos austauschen, zurückbauen oder ergänzen lassen. Dadurch bleibt die BI-Lösung flexibel und Anwender können gezielt ihre Erkenntnisinteressen befriedigen. Dank des vorgegebenen und bewährten technischen Frameworks tritt die Technik für den Anwender zurück, bleibt aber gleichzeitig für die IT-Abteilung mühelos zu verwalten. Am Beispiel der über Bistro vertriebenen App „STAS CONTROL Maschinenbau“ lässt sich das Szenario exemplarisch aufrollen.

BISTRO im Detail

Bei **„STAS CONTROL Maschinenbau“** handelt es sich um die optimierte Ansicht des BI-Frontend Cubeware Cockpit V6pro für die zentrale Steuerung von kaufmännischen Prozessen im Maschinenbau aus Management-Sicht, sprich, **die abteilungsübergreifende Darstellung wichtiger Produktionskennzahlen** (siehe Abbildung 2)**.**

Die Ausgangslage: Der Wettbewerb für Maschinen- und Anlagenbauer wird zunehmend härter sowie globaler. Der Druck im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit steigt immer weiter an. Betroffen sind sowohl „Global Player“ als auch KMUs. Die technische Flexibilität entlang der gesamten Wertschöpfungskette, um effizient auf Veränderungen am Markt reagieren zu können, wird zu einer Schlüsselqualifikation. Um im Wettbewerb mit beispielsweise Niedriglohnländern bestehen zu können, ist die Steigerung der Produktionseffizienz ein essenzieller Ansatzpunkt. Oft fehlt es jedoch an einer abteilungsübergreifenden Transparenz entlang der Wertschöpfungskette. Die relevanten Daten liegen meist verstreut in geschlossenen Datensilos. Schnelle und vor allem fundierte Entscheidungen sind so fast nicht möglich. **Die Controller sind meist intensiver damit beschäftigt, benötigte Daten zu beschaffen, als diese tatsächlich auszuwerten und zu analysieren.** In der Fertigung ist es deshalb besonders wichtig, abteilungsübergreifend Transparenz über kaufmännische Unternehmensprozesse zu schaffen.

Die Lösung: Ein zentrales Management-Cockpit stellt gesammelt alle wichtigen Einflussfaktoren auf Produktivität und Produktion bereit. So wird die Basis für weiterführende und abteilungsübergreifende Analysen geschaffen. Controller können dadurch wieder ihrer eigentlichen Aufgabe nachgehen.

Die App-Umsetzung: **Die App „STAS CONTROL Maschinenbau“ ist ein Management-Cockpit zur zentralen Steuerung des gesamten Unternehmens.** Dabei werden abteilungsübergreifend sämtliche relevanten Themen berücksichtigt: von Vertrieb, Finanzen, Produktion bis hin zum Projekt-Controlling. Prozesse werden durch stets verfügbare und aktuelle Kennzahlen gesteuert. **Eine Anbindung von mobilen Endgeräten ist ebenfalls bereits implementiert** (siehe Abbildung 3)**.**

Durch das Zusammenwirken von vorkonfigurierten, betriebswirtschaftlichen Prozess- und Daten-Modellen, von Datawarehouse, Berichten sowie erprobten Schnittstellen und ETL-Tools kommt die Branchenlösung schnell zum Einsatz. **Beim Aufbau der individuellen Controlling-Lösung orientiert sich diese an sechs Schlüsselgrößen**, die im Verbund eine rechtzeitige und zuverlässige Beurteilung erlauben und unternehmenskritische Informationen präzise und übersichtlich darstellen. Bereits vorkonfigurierte Schlüsselgrößen sind unter an-

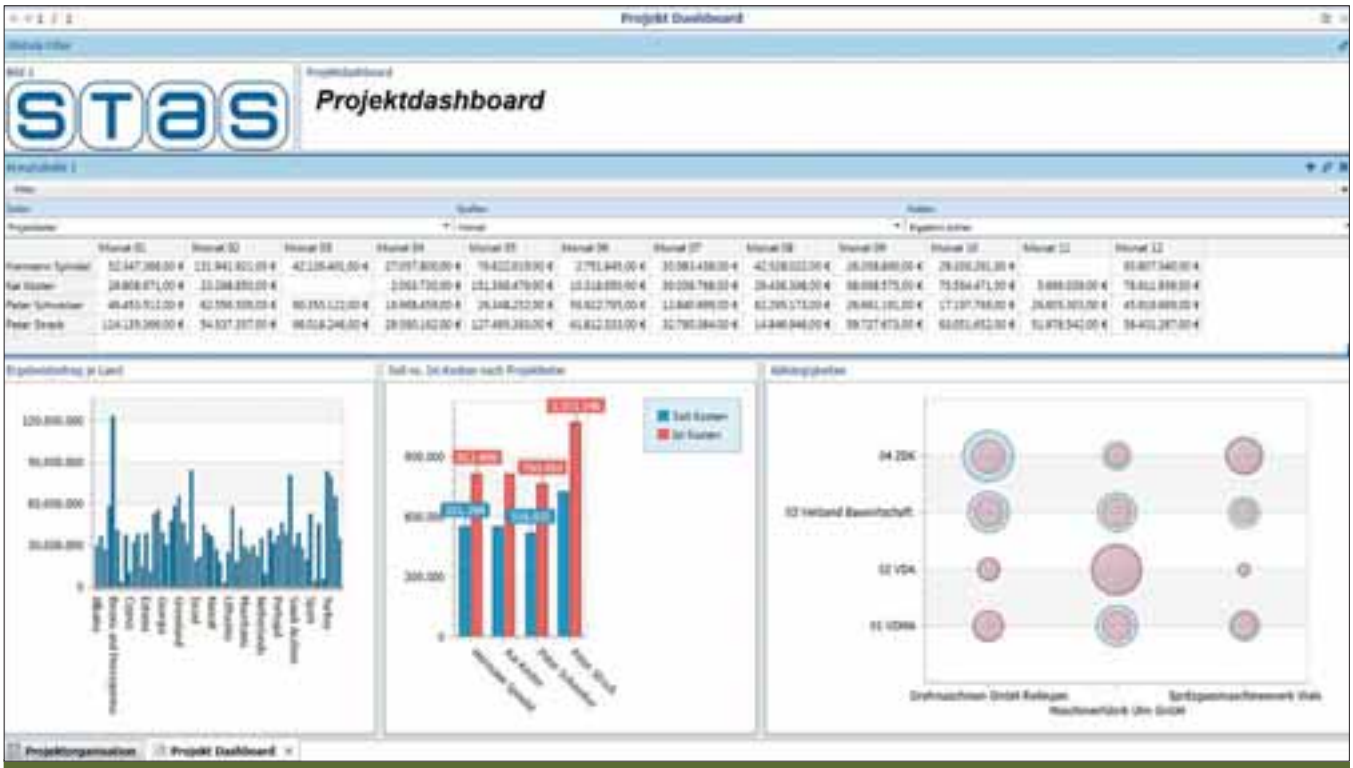


Abb. 3: Gegenübergestellte Projekte im Dashboard

derem: **die Marktstellung, die Innovationsleistung, die Produktivität, die Zielgruppe, die Liquidität und der Cash Flow sowie die Profitabilität.**

Darüber hinaus stellt die BI-Lösung in Hinsicht auf projektbezogene Entscheidungen zusätzliche hilfreiche Tools zur Verfügung, die bei der Entwicklung von Projektzyklen, Kalkulationen, dem Nachforderungsmanagement, aktuellen Status-Quo-Evaluierungen und der Erstellung von Zahlungsübersichten helfen.

Diese Anforderungen wurden aus bereits im Einsatz befindlichen BI-Lösungen abgeleitet und für die Branche paketiert. Dieser Best-Practice-Ansatz sorgt dafür, dass zum einen die Anwender – in diesem Fall Controller – sofort durch eine App in ihrer Tätigkeit unterstützt werden und zum anderen der IT-seitige Aufwand bei der Implementierung auf ein Minimum reduziert wird.

Dieses Beispiel zeigt, wie der Business-App-Gedanke dabei helfen kann, bestehende Anforderungen der IT oder der Fachanwender zufriedenstellend zu lösen. Die Kombination aus einem BI-App-Store und einer integrationsfähigen, applikationsfähigen und skalierbaren BI-Plattform ermöglicht es, neue fachliche und technische Vorgaben aller Beteiligten zeitlich flexibel und kosteneffizient umzusetzen und an das Bestehende anzupassen. Statt erneuter aufwendiger und zeitintensiver Evaluierungsprozesse genügt oftmals bereits der Blick in den Store.

Fazit

Konsolidierung und Optimierung der Stammdatenqualität, analytische Einblicke in Geschäftsprozesse, Sicherung des internen Informationsflusses, wichtige Entscheidungshilfe. BI-Lösungen haben sich über die Jahre kontinuierlich weiterentwickelt und sich den Bedürfnissen ihrer Anwender angepasst. Paradigmenwechsel waren ihnen nicht fremd und dürfen es auch in Zukunft nicht sein. Entwicklungen wie Consumerization, Cloud Computing und Big Data erweitern die Anforderungen an BI-Systeme.

Für die Zukunftsfähigkeit von BI sind die Integrations- und Applikationsfähigkeit sowie die Skalierbarkeit Schlüsselaspekte. Trotz oder gerade wegen dieser Anforderungen sowie der zunehmenden technischen Diversifizierung gilt es, einer drohenden Fragmentierung einen integrativen, ganzheitlichen BI-Ansatz entgegenzusetzen, der die operative und strategische Exzellenz als höchstes Ziel im Auge behält.

Ergebnisse der Business Intelligence bilden eine wichtige Entscheidungsgrundlage für alle Unternehmensabteilungen. Deshalb spielt die Befriedigung unterschiedlicher Ansprüche eine entscheidende Rolle bei der Implementierung von BI-Lösungen. Da die Anforderungen oftmals unter den einzelnen Anwendern sehr stark variieren, sollte das Ziel sein, eine Plattform für alle zu schaffen, die im Stande ist, verschiedene BI-Lösungen abzubilden und zu organisieren.

Ein Business-App-Store an einem zentralen Ort, als Sammlung bewährter und paketierter Applikationen die konkret Bedürfnisse der Anwender befriedigen, ist wesentlicher Bestandteil eines solchen holistischen BI-Verständnisses. ■

Wachstumsfinanzierung in KMU durch Private Equity und mezzanines Kapital

von Boris Hubert

Anschub- und Wachstums- bzw. Expansionsfinanzierungen mit Fremdkapital werden insbesondere in KMU häufig thematisiert. Wachstumsfinanzierungen dienen der Umsetzung von Expansionsplänen z. B. in Form

- von Produktdiversifikationen,
- der Marktanteilserweiterung oder
- zusätzlicher Produktionskapazitäten,

die nicht durch Fremdkapital realisierbar sind. Insbesondere für Innovationen / Wachstum ist Eigenkapital erforderlich, falls bisherige (EK-) Quoten keine Fremdfinanzierung durch Bankenkredite ermöglichen.[1] Kleine und mittelständische Unternehmen verfügen im Vergleich zu Großunternehmen häufig über eine geringere (Eigen-)Kapitalausstattung, die z. B. aus

- wettbewerbsbedingten Absatzdefiziten,
- geringen Margen,
- schlechten Ratings bei Kreditinstituten sowie ggf.
- Privatentnahmen (… der Unternehmer)

resultiert. Darüber hinaus besteht häufig eine

- Abhängigkeit als Zulieferer der Großindustrie
- Verantwortung / Haftungspflicht gegenüber Endkunden (trotz Kooperationen mit Handelspartnern)
- unscharfe Aufgabenzuordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit auch ein Mangel an finanziellen / personellen Kapazitäten für komplexe Marketingaktionen.

Alternative Finanzierungsformen sind gefragt

Da für KMU in Rechtsformen der e.K. oder der GmbH keine so einfache Möglichkeit der Finanzierung durch den Verkauf von Unternehmensanteilen wie für Aktiengesellschaften besteht, muss im Fall einer unzureichenden Eigenkapitalquote Liquidität durch alternative Finanzierungsformen beschafft werden. Kreditinstitute fordern i. d. R. im Fall einer Kreditanfrage zunächst (mehrere) Jahresabschlüsse eines Unternehmens zur Einsicht an, um auf diese Weise die Entwicklung der Kapitalstruktur zu prüfen. Bilanzkennzahlen wie die Anlagendeckung oder die Liquidität geben Aufschluss über die Solidität der Unternehmensfinanzierung. Entsprechen diese Werte nicht den Vorgaben, werden Kredite häufig abgelehnt.

Beispiel:
Anhand der Bilanz eines eingetragenen Kaufmanns, die zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit in einer Bank vorgelegt wird, sollen die Kennziffern

- Anlagendeckung 1 sowie
- die Liquidität 2. Grades

ermittelt werden (siehe Abbildung 1).

Sofern, resultierend aus der dargestellten Kapitalstruktur, kein Fremdkapital von Kreditinstituten zur Verfügung gestellt wird und darüber hinaus keine Möglichkeit zur Finanzierung durch die

BILANZ			
BGA	150.000	Eigenkapital	100.000
Fuhrpark	50.000		
Warenbestand	250.000	langfristige Verbindlichkeiten	300.000
Forderungen	75.000	kurzfristige / Lieferantenverbindlichkeiten	150.000
Bank	25.000		
Bilanzsumme	550.000	Bilanzsumme	550.000

Abb. 1: Beispielbilanz

$$\text{Anlagendeckung 1} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} = \frac{100.000}{200.000} = 50\ \%\ \textbf{(Sollwert > 80 \%)}$$

Gleichung 1

Veräußerung von Unternehmensanteilen besteht, sind alternative Finanzierungsformen erforderlich. Wachstumsprojekte bergen Risiken, Innovationen bedingen Materialeinsatz und Materialverbrauch, die Aufwendungen verursachen, die den Gewinn reduzieren und somit die Eigenkapitalsteigerung verhindern. In solchen Fällen können Private-Equity-Gesellschaften das unternehmerische Wachstum durch stille, Mehr- oder Minderheitsbeteiligungen finanzieren.

Private-Equity- oder Kapitalbeteiligungsgesellschaften stellen Unternehmen Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Mittel zu Wachstumszwecken zur Verfügung. Dies geschieht entweder in Form einer Beteiligungsfinanzierung, im Rahmen derer Investitionen für einen vorab festgesetzten Zeitraum getätigt werden – ein Verfahren, das der Aufnahme von Gesellschaftern ähnlich ist – oder durch einen sogenannten „Buy-Out", im Rahmen dessen ganze Unternehmen oder wesentliche Unternehmensteile gekauft werden.

Im Rahmen einer stillen Gesellschaft vereinbaren der Unternehmer und sein „stiller Gesellschafter" vertraglich eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals, eine Gewinnbeteiligung, o.ä. Der stille Gesellschafter tritt jedoch nach außen nicht in Erscheinung. Beteiligt sich eine PE-Gesellschaft an einem Unternehmen, stellt dieses Kapital zur Verfügung und erhält, wie bei der stillen Gesellschaft, entweder einen Anteil an den erwirtschafteten Überschüssen, oder aber einen Anteil des Unternehmens. Unterstellt sei, dass der dem o.g. Beispiel zu Grunde liegende (hypothetische) Kaufmann 200.000 € von einem privaten Investor erhält. **Buchhalterisch** würde die Summe wie folgt erfasst bzw. im Jahresabschluss wie folgt dargestellt werden:

Bank 200.000 € an
sonstige Erlöse 200.000 €

für den Erhalt der Zahlung sowie zur Einstellung des Betrags in das Eigenkapital zusätzlich

sonstige Erlöse 200.000 € an
Gewinn- und Verlustrechnung 200.000 €

und

Gewinn- und Verlustrechnung 200.000 € an
Eigenkapital 200.000 €

Eine Ausweisung des Fremdkapitals in der Bilanz als Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen entfällt, da eben die Darstellung von Verbindlichkeiten mit dem Ziel einer Verbesserung der bilanziellen Kapitalstruktur vermieden werden soll. Die Bilanz hätte nach Abschluss der Transaktion folgendes Aussehen; siehe Abbildung 3:

Die Kapitaleinlage des PE-Unternehmens wird nicht als Verbindlichkeit, sondern als Eigenkapital ausgewiesen. Der ursprüngliche Eigentümer muss jedoch Unternehmensanteile oder auch den gesamten Betrieb an das PE-Unternehmen abgeben, deswegen wird diese Transaktion auch mit dem Anglizismus „Buy-out" (wörtlich übersetzt: Aus-Kauf) bezeichnet. Die Anlagendeckung 1 steigt durch die Transaktion auf 150%; die Liquidität 2. Grades auf 200%. Die Kreditwürdigkeit des Unternehmens verbessert sich dadurch immens. Buchhalterisch wird die Transaktion über den Aktivtausch

Beteiligungen an verbundenen
Unternehmen 200.000 € an
Bank 200.000 €

erfasst. Vorausgesetzt für diesen Fall ist, dass es sich beim Kapitalgeber um eine juristische Person handelt.

In Anlehnung an die in Abbildung 2 dargestellte Übersicht der privaten Fremdfinanzierung existiert **neben dem Private-Equity- noch die Option des mezzaninen Kapitals**. Der aus dem Italienischen stammende Begriff, der für ein Zwischengeschoss innerhalb eines Hauses steht, kennzeichnet nicht den „Mittelweg" zwischen privatem und Fremdkapital, das seitens eines Kreditinstituts zur Verfügung gestellt wird, sondern **bezieht sich auf die in der Bilanz zwischen Eigen- und Fremdkapital befindlichen Positionen der Rücklagen**.

Die Bildung solchen Kapitals kann **z. B. durch die Ausgabe von Genussscheinen – die „Aktien des Kleinunternehmers"** – erfolgen. Genussscheine stellen eine Kategorie von Wertpapieren dar, **die zwar Vermögens-, jedoch keine Mitgliedschaftsrechte verbriefen.** Für das ausgebende Unternehmen besteht ihr Vorteil darin, sich am Kapitalmarkt

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{flüssige Mittel + Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} = \frac{25.000 + 75.000}{150.000} = 66{,}6\ \%\ \textbf{(Sollwert > 100 \%)}$$

Gleichung 2

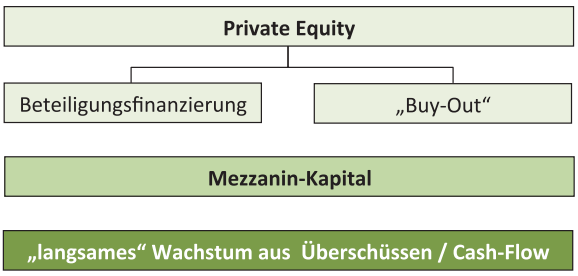


Abb. 2: Finanzierungsformen[2]

BILANZ			
BGA	150.000	Eigenkapital	**300.000**
Fuhrpark	50.000		
Warenbestand	250.000	langfristige Verbindlichkeiten	300.000
Forderungen	75.000	kurzfristige / Lieferantenverbindlichkeiten	150.000
Bank	**225.000**		
Bilanzsumme	750.000	Bilanzsumme	750.000

Abb. 3: Bilanz nach einer Eigenkapitaleinlage von 200 T€ durch das Private-Equity-Unternehmen

Geld zu beschaffen, ohne dass bestehende Eigentums- oder Beteiligungsverhältnisse verändert werden müssen.[3] Ein ausgebendes Unternehmen verkauft Genussscheine an einen Kapitalgeber und bucht bei Zahlungseingang

Bank an
Rücklagen

Die buchhalterische Erfassung des Kapitalgebers, der auf Grund der Tatsache, dass im Gegensatz zum PE keine Rechte an verbundenen Unternehmen übernommen werden (vgl. Ausführungen zum „Buy-out“), erfolgt über den Buchungssatz

Lizenzen an gewerblichen Schutzrechten an
Bank.

Ähnlich wie beim privaten Eigenkapital erfolgt an dieser Stelle eine Kapitalaufnahme für das die Genussscheine ausgebende Unternehmen, ohne dass eine Steigerung der Verbindlichkeiten in der Bilanz erfolgt. Das Kapital kann als Eigen- und muss nicht als Fremdkapital deklariert werden.[4]

Das Heuschrecken-Risiko bleibt

Obwohl sicherlich viele als positiv zu bewertende Fälle für die Wachstumsfinanzierung unter Inanspruchnahme von privatem Eigenkapital existieren, **bleibt das Risiko für Inhaber von KMU, dass ihr Unternehmen von Kapitalgebern vollständig aufgekauft (Buy-out) und beliehen wird, um es dann nach kurzer Zeit der Insolvenz zu überlassen.**[5] Geschädigte in einer solchen Situation sind, neben den die Kredite gebenden Banken, insbesondere die Beschäftigten der Unternehmen. Inzwischen existieren bundesweit seriöse Beteiligungsgesellschaften und -verbände, doch verbleibt das Risiko im Fall der Aufnahme von privatem Eigenkapital allein beim Inhaber des (mittelständischen) Unternehmens, in welchem der Kapitalbedarf besteht. Dieses Risiko ist beim mezzaninen Kapital deutlich gemildert – weil es zwischen den Beteiligten „aufgeteilt“ wird.

Resümee

Unternehmensumfragen haben gezeigt, dass derzeit bei vielen im Wachstum bzw. Umbruch befindlichen Unternehmen das Thema des Cash-Flow-Bedarfs dominiert.[6] Zwar erwarten Betriebe **auch zukünftig Schwierigkeiten bei der Bankenfinanzierung,** die oft auf einer unsoliden Kapitalstruktur basieren, denn die wirtschaftlich problematischen Jahre 2009 und 2010 haben deutliche Spuren hinterlassen. **Trotzdem stehen viele Unternehmer der Aufnahme von Gesellschaftern bzw. Beteiligungsfinanzierungen kritisch gegenüber**, denn sie befürchten vielfach den **Verlust der Autonomie und eine Einschränkung der Entscheidungsfreiheit.** Meiner Einschätzung nach werden deswegen weiterhin viele Unternehmer ein langsameres, eigenkapitalfinanziertes Wachstum bevorzugen, um somit ihre individuelle Entscheidungsfreiheit beizubehalten.

Fußnoten

[1] Vgl. Wöhe, Bilstein, Ernst, Häcker: Grundzüge der Unternehmensfinanzierung. München 2009

[2] Vgl. Honold, D.: Wachstumsfinanzierung. In: Corporate Finance BIZ; Heft 3, April 2012; S. 1.1

[3] Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 18. Aufl., München 1993

[4] Vgl. Wöhe, Bilstein, Ernst, Häcker: Grundzüge der Unternehmensfinanzierung. München 2009

[5] In diesem Zusammenhang sei an die „Heuschrecken-Debatte“ des früheren SPD-Chefs F. Müntefering im November 2004 erinnert.

[6] Vgl. Honold, D.: Wachstumsfinanzierung. In: Corporate Finance BIZ; Heft 3, April 2012; S. 1.1

Autor

Prof. Dr. Boris Hubert

ist Professor für Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Rechnungswesen an der Best-Sabel-Hochschule Berlin.

Kata Coaching: Eine Veränderungsroutine entwickeln

von Daniela Kudernatsch

Eine Kultur der kontinuierlichen Veränderung setzt eine Routine im Sich-Verbessern voraus. Das hat das Unternehmen Toyota erkannt. Deshalb schult es die Kompetenz seiner Mitarbeiter, Verbesserungsbedarfe selbst zu erkennen und zu befriedigen – unter anderem mit Hilfe des Kata Coachings.

Routinen als Hemmschuh

Viele Tätigkeiten in Organisationen sind eine Konsequenz der Gewohnheiten, die sich deren Mitglieder im Verlauf vieler Jahre angeeignet haben – bewusst oder unbewusst. Sie wurden so oft wiederholt, dass sie

- „in der DNA“ der Mitarbeiter verankert sind und
- sich in den Abläufen und Prozessen sowie der Struktur der Organisation widerspiegeln.

Entsprechend selbstverständlich werden sie ausgeführt. Solche Routinen genannten Denk- und Verhaltensgewohnheiten sind nichts Schlechtes. Im Gegenteil! Sie halten den Betrieb am Laufen. Personen und Organisationen benötigen sie, um ihren Alltag zu meistern. Denn sonst würden sie endlos viel Zeit und Energie auf Standardaufgaben verwenden. Zum Problem werden Routinen erst, wenn die damit verbundene Art, Aufgaben zu lösen,

- als die einzig mögliche erachtet und nicht mehr hinterfragt wird und
- auch beibehalten wird, wenn zum Beispiel aufgrund veränderter Rahmenbedingungen ein anderes Vorgehen nötig wäre.

Dann entwickeln sich die Routinen zum Hemmschuh für die Entwicklung einer Person oder Organisation.

Die Angst vor Veränderung überwinden

Personen und Organisationen fällt es meist schwer, Routinen aufzugeben, denn sie vermitteln ihnen Sicherheit. Sie haben zudem eine identitätsstiftende Funktion. Hinzu kommt: Wenn Personen(-gruppen) ihre Denk- und Verhaltensmuster verändern möchten, müssen sie ihre Komfortzone verlassen und sich auf unbekanntes Terrain begeben. Das löst bei ihnen Unsicherheit aus. **Ohne ein Verlassen der Komfortzone ist jedoch kein Lernen möglich.**

Wie kann man dieses Dilemma überwinden? Das Unternehmen Toyota hat erkannt: Wenn wir die Zukunft meistern möchten, müssen wir als Organisation im Uns-Verändern und -Verbessern eine ähnliche Routine entwickeln, wie – bildhaft gesprochen – Menschen beim Autofahren. Und die mit dem Streben nach Verbesserung verbundenen Tätigkeiten? Sie müssen für unsere Mitarbeiter so selbstverständlich sein, dass sie ihnen keine Furcht einflößen. Im Gegenteil! Als automatisierte Handlungen vermitteln sie ihnen sogar Sicherheit. Sie werden zu einem Bestandteil ihrer beruflichen Identität.

Routine im Lösungen-Entwickeln entwickeln

Routinen sind das Ergebnis eines längeren Prozesses des fortlaufenden Wiederholens und (Ein-)Übens. In der musikalischen Erziehung ist dieses permanente Üben gang und gäbe. Ebenso im Sport. Turner trainieren Bewegungsabläufe so lange, bis sie diese verinnerlicht haben. Und danach wenden sie sich schwierigeren Übungen zu, sodass ihr sportliches Können sukzessiv steigt. Doch nicht nur dieses! **Durch das permanente Üben und Reflektieren, was wie noch besser gemacht werden kann, erwerben (angehende) Profisportler und Berufsmusiker zunehmend die Kompetenz, eigenständig ihre Leistung zu steigern** – unter anderem, weil sie wissen, welches Verhalten zielführend ist. Sie werden sozusagen zum Coach ihrer eigenen Person.

Genau dieses bewusste Einüben von Routinen – und zwar für das Entwickeln neuer Lösungen – ist das zentrale Element des Toyota Produktionssystems. Und eine Kernaufgabe der **Toyota-Führungskräfte** ist, ihre Mitarbeiter **als Coach** beim Entwickeln dieser Kompetenz zu unterstützen. Das heißt: **Sie geben ihnen bei neuen Aufgaben nicht die Lösung vor. Sie leiten ihre Mitarbeiter vielmehr bei deren Entwicklung an** – mit dem übergeordneten Ziel, dass ihre Mitarbeiter selbst die hierfür nötige Kompetenz erwerben. Für diese systemische Erweitern der Problemlöse-Kompetenz seiner Mitarbeiter hat Toyota ein spezielles Verfahren entwickelt: die sogenannte Toyota-Kata.

Die Toyota-Kata

Als Kata werden im asiatischen Kampfsport **Verhaltensweisen bezeichnet, die** durch stetiges Üben und Anwenden soweit **verinnerlich** wurden, dass sie beinahe **reflexhaft ausgeführt werden.** Um dieses Ziel zu erreichen, bringt der Meister seinen Schülern zunächst einfache Bewegungsabläufe bei. Diese üben die Schüler, bis sie ihnen in Fleisch und Blut übergegangen sind. Danach folgen schwierigere Aufgaben, die den Schüler zum Beispiel seinem Ziel, ein Samurai zu werden, Schritt für Schritt näher bringen.

Um die Kompetenz von Menschen so systematisch zu entwickeln, sind **drei Dinge nötig:**

1. Ich muss wissen, welches übergeordnete Ziel ich erreichen möchte. Ich benötige **also eine Vision.**
2. Ich muss wissen, **was ich lernen muss**, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Und:

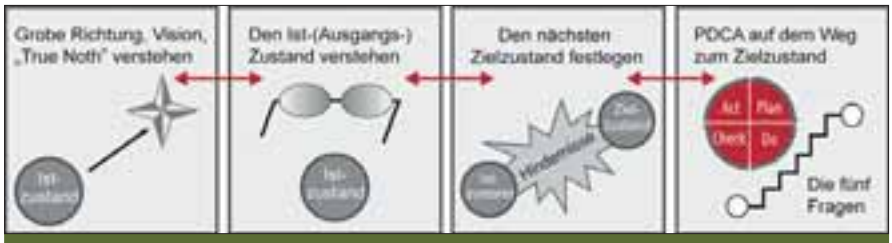


Abb. 1: Die vier Schritte der Verbesserungs-Kata

3. Ich muss einen Weg, eine **Methode** kennen, um mir die noch fehlende **Kompetenz anzueignen**.

Genau diese drei Elemente findet man bei der Toyota-Kata. Über allem schwebt die Nordstern genannte Vision von Toyota – das vom Konzern angestrebte Idealbild. Hieraus leitet sich die sogenannte Verbesserungs-Kata ab, mit deren Hilfe Toyota erreichen möchte, dass sich die Prozesse dem Idealzustand annähern. Und ihr zur Seite steht die Coaching-Kata, mit deren Hilfe Toyota die (Problemlöse-)Kompetenz seiner Mitarbeiter systematisch ausbaut – in vielen kleinen Schritten und Projekten.

Die Verbesserungs-Kata

Die **Verbesserungs-Kata ist** keine Lean-Methode, sondern **eine Führungsroutine**, mit der sich Herausforderungen meistern lassen. Sie zielt darauf ab, sich schrittweise einem Ziel-Zustand zu nähern. Dabei wird der **Weg** dorthin nicht vorgegeben. **Er wird vielmehr im Rahmen eines experimentellen Vorgehens ermittelt.** Wichtige **Voraussetzungen** hierfür sind eine **genaue Beschreibung des Ist- und des Ziel-Zustands**. Die definierten Ziel-Zustände sollen die Mitarbeiter ermutigen, sich in ihre Lernzone zu begeben und so Schritt für Schritt ihre Komfortzone zu erweitern. Dabei werden sie von den Führungskräften mittels der Coaching-Kata unterstützt.

Vereinfacht dargestellt besteht die Verbesserungs-Kata aus vier (Arbeits-)Schritten (siehe Abbildung 1).

Schritt 1: Sein Ziel ist es, die von der Vision vorgegebene Richtung für die langfristige Entwicklung grob zu verstehen.
Schritt 2: In ihm wird der Ist-Zustand analysiert und beschrieben.
Schritt 3: In ihm werden neue Ziel-Zustände auf dem Weg zum Soll-Zustand definiert. Zudem wird ermittelt, welche „Hindernisse" zu beseitigen sind, um den Ziel-Zustand zu erreichen. Dabei lautet die Maxime: Die definierten Ziel-Zustände müssen herausfordernd, aber erreichbar sein. Und: Für ihr Erreichen darf es noch keine bekannte Lösung geben.
Schritt 4: Nun wird im PDCA-Verfahren (Plan, Do, Check, Act) schrittweise auf das Erreichen des Zielzustands hingearbeitet. Das heißt, nach einer ersten (Maßnahmen-)Planung werden die Mitarbeiter aktiv. Dabei checken sie regelmäßig, inwieweit ihr Vorgehen zielführend ist, bevor sie es in ihr Alltagshandeln überführen, so dass es zum neuen Standard wird, auf dessen Basis weitere Verbesserungen erfolgen. Die Führungskräfte begleiten diesen Prozess.

Die Coaching-Kata

Die **Führungskräfte sind** also **nicht Vordenker** und **Vormacher** für ihre Mitarbeiter. Sie sind primär Lernbegleiter und **Coachs ihrer Mitarbeiter.** Sie unterstützen diese beim Entwickeln neuer Routinen und zwar ebenfalls **mittels eines systematisierten Verfahrens, der Coaching-Kata** (siehe Abbildung 3). Dieses orientiert sich an fünf Fragen, die die Führungskraft ihrem Mentee (beispielsweise einem Gruppenleiter) oder unmittelbar den Mitarbeitern in regelmäßigen Treffen immer wieder stellt.
Frage 1: Was ist der Ziel-Zustand des Prozesses?
Der Ziel-Zustand soll zu Beginn der Coachings vom Mentee stets aufs Neue beschrieben werden. Das Ziel hierbei: Der angestrebte Ziel-Zustand soll verinnerlicht werden und dem Men-

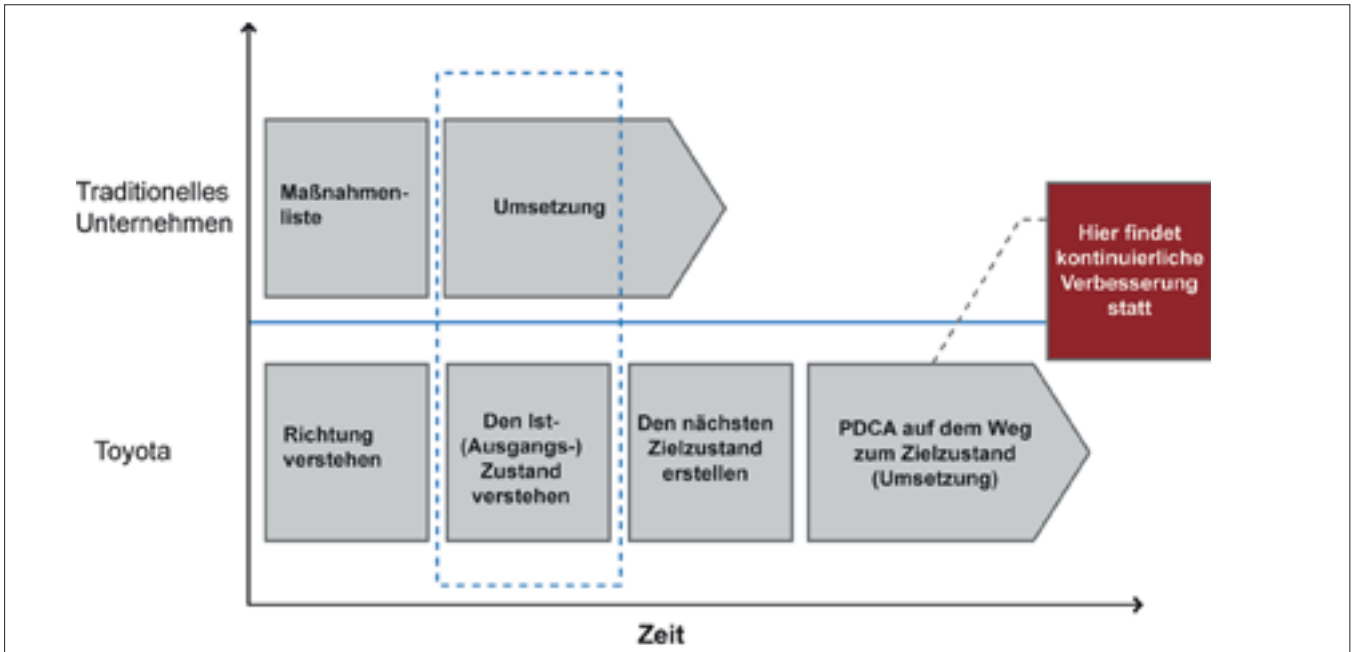


Abb. 2: Der Toyota-Kata-Prozess im Vergleich zur klassischen Vorgehensweise

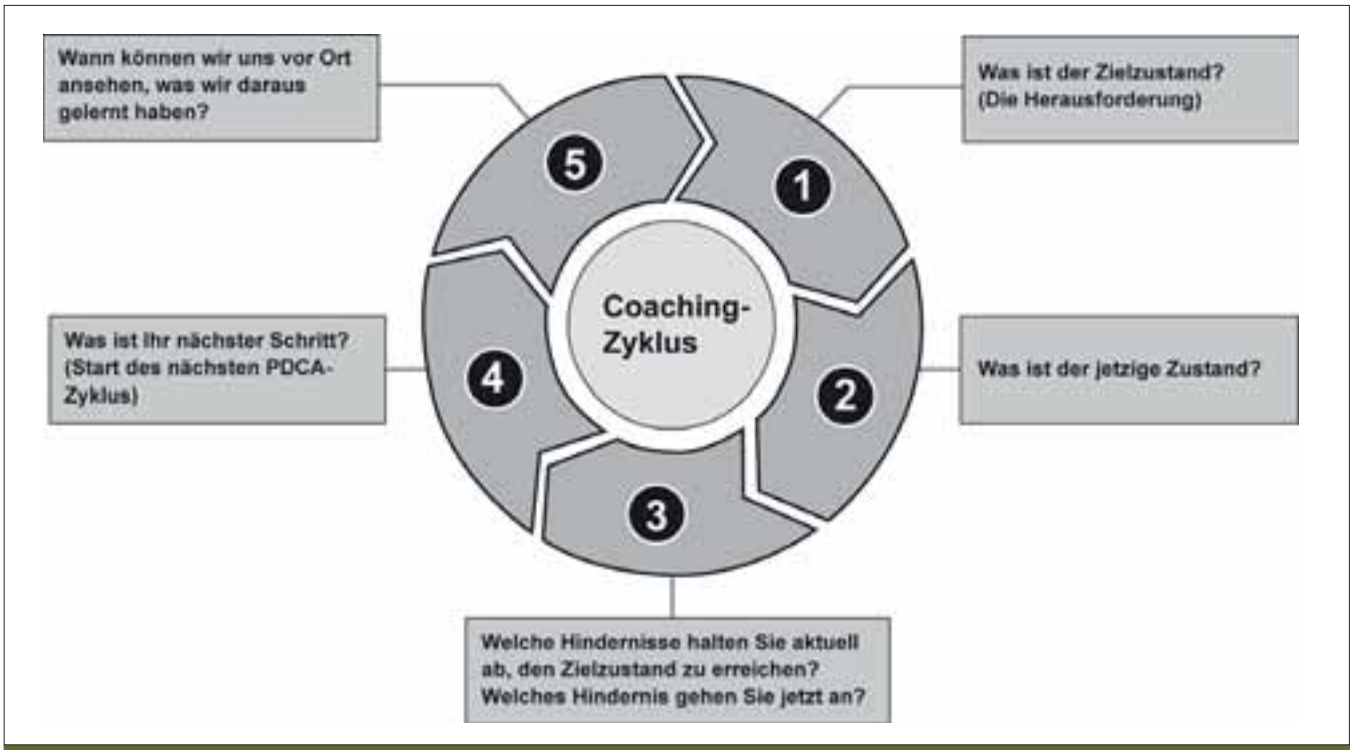


Abb. 3: Das systematisierte Verfahren der Coaching-Kata

tee im weiteren Coachingprozess stets bewusst sein – sozusagen als Prüfstein beispielsweise beim Bewerten des aktuellen Ist-Zustands und möglicher Entscheidungen.

Frage 2: Was ist der aktuelle Ist-Zustand?

Aktuell bedeutet: Was ist Zustand heute – zum Beispiel, nachdem erste Maßnahmen zum Erreichen des Ziels ergriffen wurden? Dieses Reflektieren des jeweils aktuellen Ist-Zustands in den Coachingsitzungen setzt dessen kontinuierliche Erfassung mit Zahlen oder Darstellung in Diagrammen voraus.

Frage 3: Was hindert Sie daran, den Ziel-Zustand zu erreichen?

Der Mentee soll ermitteln, welche Hindernisse dem Erreichen des Ziel-Zustands im Wege stehen, um hieraus die noch vorhandenen Handlungs- und Lernfelder abzuleiten.

Frage 4: Welches Hindernis gehen Sie als nächstes an und was ist der nächste Schritt?

Das Ziel hierbei: Der Mentee soll sein weiteres Vorgehen planen – zum Beispiel abhängig von der Relevanz der möglichen Maßnahmen für die Zielerreichung oder den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen. Zugleich wird hiermit ein neuer PDCA-Zyklus gestartet.

Frage 5: Bis wann können wir uns ansehen, was Sie aus dem letzten Schritt gelernt haben?

Diese Frage soll die erforderliche Verbindlichkeit erzeugen – auf der Handlungs- und der Lernebene

Das beschriebene Verfahren zur Mitarbeiterführung und -entwicklung praktiziert Toyota seit Jahrzehnten mit dem Ziel, die vorhandene Kultur der kontinuierlichen Verbesserung noch stärker in der DNA der Mitarbeiter zu verankern. Dahinter steckt folgende Erkenntnis: **Der Changebedarf in den Unternehmen ist heute oft so groß und vielschichtig, dass er immer schwieriger top-down erfasst und gemanagt werden kann. Also müssen sich die Mitarbeiter in Richtung Selbstentwickler entwickeln**, die selbst erkennen,

- was es aufgrund des angestrebten Ideal-Zustands zu tun gilt,
- wo bei ihnen noch ein Entwicklungsbedarf besteht und diesen selbst befriedigen können.

Diese Kompetenz bei Mitarbeitern zu entwickeln, erfordert Zeit, Geduld und Liebe zum Detail; außerdem Führungskräfte, die ein entsprechendes Selbstverständnis haben. Sie müssen sich unter anderem als Coach und Lernbegleiter ihrer Mitarbeiter verstehen und bereit sein, sich intensiv mit ihren Mitarbeitern und den wertschöpfenden Prozessen zu befassen – und zwar kontinuierlich. Deshalb lautet eine Faustregel bei Toyota: Lieber ein Mal zehn Minuten pro Tag coachen als ein Mal pro Woche eine Stunde.

Das Coachen der Mitarbeiter setzt eine Investition von Zeit seitens der Führungskräfte voraus. Das klingt nach einer Mehr-Belastung für sie. Faktisch führt Kata Coaching aber mittelfristig zu einer Entlastung der Führungskräfte. Denn je mehr Routine die Mitarbeiter im eigenständigen Lösen von Problemen haben, umso seltener ist die Führungskraft als Unterstützer und „Trouble-Shooter“ gefragt.

Autor

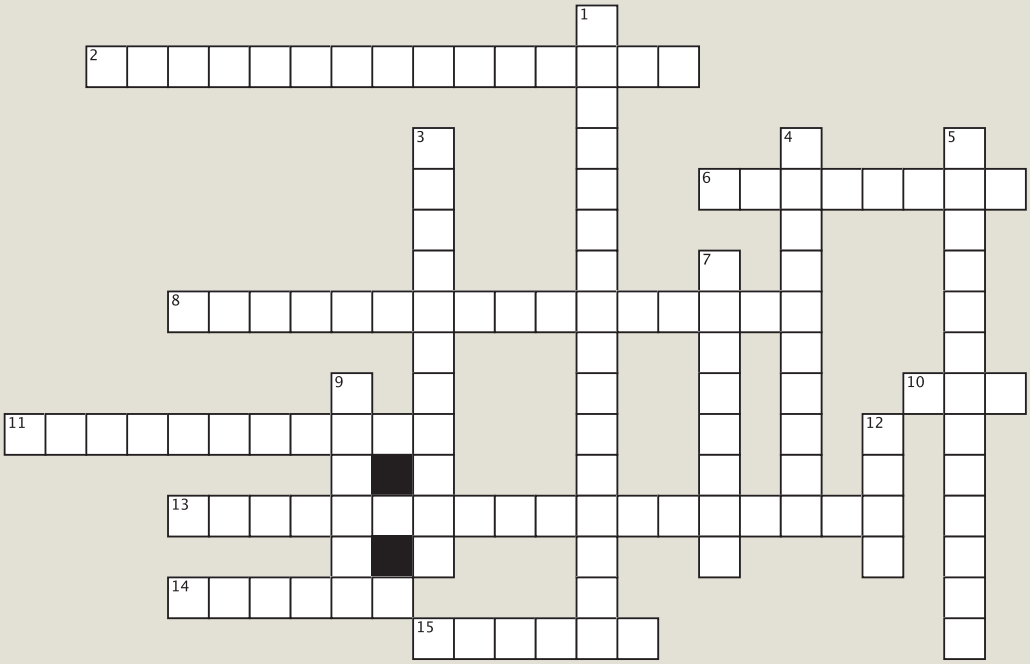
Dr. Daniela Kudernatsch

ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions in Straßlach bei München. Sie unterstützt Unternehmen beim Umsetzen ihrer Strategie im Betriebsalltag. Die promovierte Betriebswirtin ist Autorin mehrer Fachbücher zum Thema Strategieumsetzung.

E-Mail: info@kudernatsch.com

Dietmar Paschers Controllerrätsel

Dipl.-Ing. Dietmar Pascher
d.pascher@controllerakademie.de



Waagerecht

2. Flüssige und kurzfristig verfügbare Mittel / kurzfristiges Fremdkapital
6. Engl. Synonym für Gemeinkosten
8. Verfügbarkeit von Informationen in und über einen Markt
10. Wofür steht das erste S in SUCCESS@Hichert's Berichtsregeln
11. Umsatzanteil am Marktvolumen
13. Maschinen und maschinelle Anlagen / Gesamtvermögen
14. Fremdkapitalkosten
15. Zusammenschluss zweier Firmen

Senkrecht

1. Instrument der Boston Consulting Group zur strategischen Planung
3. Managementprozess der Zielvereinbarung, Planung und Steuerung
4. Steuerungsrelevante Messgrößen
5. Zunahme eines Marktes
7. ICV-Delegierter Deutschland West
9. Gründer der CA Controller Akademie AG
12. In der Zukunft liegender, angestrebter Zustand

Lösung: 1. Produktportfolio, 2. Liquiditätsgrad, 3. Controlling, 4. Kennzahlen, 5. Marktwachstum, 6. Overhead, 7. Herrmann, 8. Markttransparenz, 9. Dehle, 10 Say, 11. Marktanteil, 12. Ziel, 13. Maschinendominante, 14. Zinsen, 15. Fusion

Ergänzender Online-Service für Leser des Literaturforums
Der Änderungs- und Ergänzungsdienst zum gedruckten Literaturforum bringt insbesondere Neuauflagen und erscheint als „Online-Literaturforum“ unter:

www.controllermagazin.de

(unter „Online-Literaturforum“).

Zitat dieser Neuausgabe zur Einstimmung und Begrüßung:
„Wer liest, übt sein Denken und seine Sinne, schärft sein Fühlen, gewinnt Information und Erkenntnis.“ (Friedrich Denk)

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich sehr, Sie zur 199. Ausgabe des Literaturforums begrüße zu dürfen. Die vorliegende Neuausgabe des dreiteiligen Literaturforums im Controller Magazin (Literarische Schlaglichter aus aktuellen Buchauszügen – Buchbesprechungen – Schreib- und Medien-ABC) bringt Bücher und Rezensionen zu folgenden Sachgebieten:

- In der Diskussion: Soft Skills für Controller
- Controlling – Einführungen und Grundlagen
- Controlling – Vertiefungen und spezielle Ansätze
- Zukunft und Nachhaltigkeit
- Tools und Methoden
- Medien, Kommunikation, Software
- Persönliche Themen und Kompetenzen

Allgemeine Hinweise: Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.

Literarische Schlaglichter

Ausgangspunkt der Unternehmensorganisation und Personalpolitik müssen stets die **Anforderungen des Marktes** in Bezug auf Preis, Qualität und Innovationsgehalt sein. Dabei sind die Kunden zunehmend informiert und selbstbewusst. Individuelle und ganzheitliche Problemlösungen werden künftig immer wichtiger. – Aus: Rump / Walter: Arbeitswelt 2030, S. 80.

Die **Unternehmensstrategie** ist eine Basis für das Strategiecontrolling. Zusätzlich ist sie eine Agenda für Top-Management und Unternehmensaufsicht. – Aus: Stöger: Die Toolbox für Manager, S. 45.

Hauptzweck des Controllings ist die Unterstützung von betrieblichen Entscheidungsprozessen. Dafür ist ein gutes **Verständnis des menschlichen Entscheidungsverhaltens** förderlich. Die Qualität von Entscheidungen wird u. a. durch Bias eingeschränkt, d. h. durch systematisch auftretende Fehler, welche aufgrund spezifischer menschlicher Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozesse entstehen können. – Aus: Klein: Soft Skills für Controller, S. 45.

Transparenz verlangt eine **„Transparenzkultur“** und darf keine „Kontrollreflexe“ auslösen, sondern muss vielmehr Vertrauen schaffen. Ein Vertrauen darauf, dass mit den Informationen die richtigen Entscheidungen in den jeweiligen Verantwortungsbereichen getroffen werden. – Aus: Horváth / Michel: Controlling integriert und global, S. 25.

Kann und wird sich das **Eigenempfinden** mit dem Empfinden anderer Personen decken, oder muss man das Gedankengut eventuell in andere / zusätzliche Worte kleiden, damit sie es übereinstimmend verstehen können? – Aus: Bänsch / Alewell: Wissenschaftliches Arbeiten, S. 27.

Controlling ist somit vielmehr als eine **Einstellung zur Arbeit** zu sehen. – Aus: Brecht: Controlling für Führungskräfte, S. 24.

Eine stärkere Konzentration auf **Schlüssel- und Methoden-Qualifikationen**, wie das Training von analytischem Denken und praxisnaher Wissensanwendung, rückt in den Mittelpunkt. – Aus: Beyer / Rathje: Methodik für Wirtschaftswissenschaftler, S. 2.

Nicht alle Informationen im **Internet** sind seriös. Und nicht alle Ratschläge und Empfehlungen sind uneigennützig. – Aus: Jungblut u. a.: WISO: Aktien, Anleihen und Fonds, S. 252.

Rückblickend vermute ich ab hier den Punkt, ab dem es **sichtbar mit dem Projekt bergab geht**, die Probleme treten zu Tage, die Planungsmängel, die Schummeleien, die unaufrichtige Haltung und auch die Gleichgültigkeit

der Beteiligten werden über die nächsten Monate, Wochen und schließlich täglich an die Oberfläche gespült und von der verärgerten Öffentlichkeit wahrgenommen. – Aus: Roth: Der Hauptstadtflughafen, S. 73.

Bevor im Unternehmen ein **Berichtssystem etabliert wird**, sollte eine sorgfältige und umfassende Analyse der Anforderungen erfolgen. Hierzu gehört beispielsweise, inwiefern die Verfügbarkeit des Datenbestandes gegeben sein muss, welche Ebenen im Unternehmen unterstützt werden sollen und wie die individuelle Ausrichtung des Berichts sein soll. – Aus: Pilz: Fit für die Prüfung: Controlling, S. 129.

Keine **Formel** kann bedingungslos eingesetzt werden, keine **Kennziffer** enthält endgültige Wahrheiten. Aber sie werfen in ihrer Gesamtheit ein System von Knotenpunkten aus, die zu einem Netz von Zusammenhängen verknüpft werden können. – Aus: Althoff et al.: Kennzahlen und Formeln für die BWL, S. 5.

Zum praktischen Verständnis **statischer Ergebnisse** ist es ebenso wichtig, die Hintergründe und den Zusammenhang zu kennen, wie die Statistiken entstanden sind. – Aus: Krickhahn: Statistik für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler für Dummies, S. 267.

Die **Geschwindigkeit des Abschlusses** wird davon beeinflusst, welche Ansprüche an die Datenqualität bestehen. Andere Faktoren sind der Grad der Automatisierung (…) und der Abstimmungsaufwand zwischen den beteiligten Mitarbeitern. – Aus: Munzel: Abschlüsse im SAP-Controlling, S. 36.

Einen Fehler sollte man auf einer **Unternehmenswebsite** niemals begehen: nur von sich selbst zu sprechen und sich dabei mit Eigenlob zu überhäufen. – Aus: Grafberger / Hörner: Texten für das Internet, S. 181.

Die Bedeutung der Vergütung wird dabei – insbesondere in der öffentlichen Diskussion – oftmals überbewertet. Vielmehr **geht es den Aufsichtsräten um Reputation**, ein exklusives Beziehungsnetzwerk, soziale Anerkennung und das Erleben von „Flow". – Aus: Jünger: Die Motivation deutscher Aufsichtsräte, S. 127.

„Was haben Nachhaltigkeitsberichte mit Nachhaltigkeit zu tun?" Ein bisschen provokativ formuliert, aber dahinter steckt tatsächlich die in der Arbeit zu überprüfende dringende Vermutung, dass gerade die Unternehmen, die große Nachhaltigkeitsberichte erstellen, nicht diejenigen sind, die besonders viel im Sinne der Nachhaltigkeit vorzuweisen haben – Aus: Binder: Nachhaltige Unternehmensführung, S. 183.

Für das Erreichen Ihres neuen **beruflichen Ziels** spielt Ihr Umgang mit den Hindernissen „fehlende Bereitschaft", „fehlende Befähigung", „fehlendes Selbstvertrauen" und „fehlende Möglichkeiten" eine wichtige Rolle. – Aus: Duden Ratgeber: Arbeitsmappe Berufliche Neuorientierung.

Stellt Ihr Versprechen, das **Ziel zu erreichen**, ein zu großes Risiko dar, da es zu viele unkontrollierbare Variablen gibt? – Aus: Andler: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting, S. 251.

Besprechungen

In der Diskussion: Soft Skills für Controller

Vielfältige Gründe sprechen dafür, das Thema sozialer Kompetenzen oder der „weichen Faktoren" verstärkt zu erörtern. Beispielsweise diese Aspekte: 1. Controller wirken nicht nur durch ihre Zahlen und Fakten, sondern auch über ihre Person und ihr Verhalten. 2. Arbeitsteilung und andere Entwicklung erfordern zunehmend höheren Koordinationsbedarf mit der Folge wachsender Anforderungen z. B. an kommunikative Fähigkeiten. 3. Das betriebliche Geschehen wird tendenziell komplexer und damit steigen die Anforderungen an die Darstellungs- und Vermittlungsfähigkeit. 4. Controllerarbeit ist an sich erklärungs- und vermittlungsbedürftig, „sich einmischen" setzt soziale Kompetenzen voraus. 5. Die Weiterentwicklung vom „Hüter der Zahlen" zum „Business Partner" führt zu einer veränderten Kompetenzstruktur mit einer wachsenden Bedeutung der sozialen Kompetenzen.

Klein, Andreas (Hrsg.)

Soft Skills für Controller

Freiburg: Haufe-Lexware 2013 – 272 Seiten, € 69,–

Überblick

Der Herausgeber, Dr. Andreas Klein, ist Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg sowie als Berater und Referent tätig. An diesem Buch sind zahlreiche weitere bekannte Autoren beteiligt, darunter u. a. Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle. Der Sammelband erschließt in einer Reihe von Überblicksbeiträgen einen fundierten Zugang zum Themenkomplex „Kompetenzen im zwischenmenschlichen Bereich", wie Moderieren, Kommunizieren, Koordinieren etc.

Inhalt

Standpunkt: Die 25 häufigsten Ausreden der Fachbereiche in Controllingerlebnissen (von Deyhle) – Grundlagen und Konzepte, u. a. soziale und persönliche Kompetenzanforderungen oder wie Bias zu Fehlentscheidungen führen können – Umsetzung und Praxis, z. B. Akzeptanz in Projekten oder Controller und Kommunikation – Organisation und IT, z. B. Zeitmanagement und Formen der Arbeitsorganisation

Einordnung

Der Band verdeutlicht, was Soft Skills sind und warum sie für Controller immer bedeutender und notwendiger werden. Die 14 Beiträge beleuchten das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven, bringen unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen ein und vermitteln so ein facettenreiches Gesamtbild. Beispielsweise wird auf **ein „Kompetenzdilemma" auf-**

merksam gemacht, weil in den ersten Entwicklungsstufen des Controllings zahlreiche Soft Skills nicht erforderlich seien, diese aber ab einem gewissen Entwicklungsgrad zwingend benötigt würden. Der Band informiert und sensibilisiert, stößt an und vermittelt Impulse für eine weitergehende und vertiefende Beschäftigung. Die meisten Autoren kommen aus den Bereichen Hochschule und Beratung und vermitteln Anspruchsniveau und Soll-Zustand. Vor allem der einführende Beitrag von Deyhle verdeutlicht, welche praktischen Umsetzungsprobleme sich stellen. Dem Band gelingt es, Verhaltensaspekte der Controller und im Controlling bewusstzumachen und herauszuheben und damit einen Beitrag zur Optimierung der Controllerarbeit zu leisten. Eine Leseprobe lag zum Zeitpunkt der Rezension nicht vor.

Controlling – Einführungen und Grundlagen

Diese Rubrik bringt Bücher zum Einlesen und Einarbeiten sowie zum Wiederholen und Auffrischen. Aber auch Titel, die sich mit den Wurzeln des Controllings und den unterschiedlichen Zugängen und „Wahrheiten" befassen.

Brecht, Ulrich

Controlling für Führungskräfte

Wiesbaden: Springer Gabler 2012 – 224 Seiten, gedrucktes Buch € 49,95 / E-Book € 36,99

Überblick

Ulrich Brecht ist den Angaben zufolge Professor für Betriebswirtschaftslehre und Controlling an der Hochschule Heilbronn. Das Buch bietet kompaktes Controlling-Wissen für Fach- und Führungskräfte.

Inhalt

Das Controlling als unverzichtbarer Dienstleister – Das operative Controlling – Das strategische Controlling – Kennzahlensysteme als Controllinginstrumente.

Einordnung

Dieses Buch, so der Autor, wendet sich an Entscheidungsträger in Unternehmen, die sich einen Überblick über das Controlling verschaffen möchten. Es führt in die Welt des Controllings ein, vermittelt interessierten Studierenden und Praktikern ein grundlegendes Controllingverständnis sowie fundiertes Überblickswissen zum operativen und strategischen Controlling und zu Kennzahlensystemen. Dieses Grundlagenwerk **hilft Fachfremden, Controlling und auch Controller besser zu verstehen.** Es ist verständlich und übersichtlich geschrieben. Der Akzent liegt auf System- und Methodenthemen, weniger auf Verhaltensfragen.

Online-Leseprobe (Abfrage am 14.10.13):
http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-3851-0/page/1

Krickhahn, Thomas

Statistik für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler für Dummies

Weinheim: Wiley-VCH Verlag 2013 – 280 Seiten, € 17,99

Die Reihe „für Dummies" verfolgt das Ziel, das jeweilige Thema inhaltlich ernsthaft, aber in Form und Stil heiter und locker zu vermitteln. Der Autor, Dr. Thomas Krickhahn, ist den Angaben zufolge wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg. In 17 Kapiteln erläutert er statische Grundlagen sowie die beschreibende und schließende Statistik. Zum Schluss fasst er die zehn wichtigsten Statistikformeln und die zehn wichtigsten Schritte für Praktiker zusammen. Das Buch bietet **solides statisches Grundwissen** mit verständlichen Anleitungen und geht angemessen auf Fragen der praktischen Anwendbarkeit ein. Die Neuauflage eignet sich Begleitbuch für Studierende, Praktikern kann es zur Auffrischung und zum Nachschlagen dienen. Eine Leseprobe lag zum Zeitpunkt der Rezension nicht vor. Der Verlag meint: „Statistisch gesehen sind 30 % der Studenten schon mal durch eine Statistik-Klausur gefallen. Das kann Ihnen mit diesem Buch nicht passieren".

Althoff, Frank / Hanrath, Stephanie / Schmidt, Martin

Kennzahlen und Formeln für die BWL

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2013 – 148 Seiten, € 9,95

Die drei Hochschullehrer von der Technischen Hochschule Mittelhessen Gießen bieten eine handliche Sammlung gebräuchlicher Kennzahlen und Formeln der BWL. Die Kennzahlen und ihre Einsatzgebiete werden kompakt beschrieben und durch Beispiele veranschaulicht. Das Taschenbuch eignet sich als Arbeitshilfe für den Praktiker und hilft Studierende, ihre methodischen und analytischen Fähigkeiten in der BWL zu verbessern. Es werden Kennzahlen und Formeln beschrieben zu den Bereichen Material und Produktion, Kosten- und Erfolgsrechnung, Jahresabschluss, Finanzierung und Investition, Marketing, Personal und wertorientiertes Controlling.

Online-Leseprobe (Abfrage am 14.10.13):
http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3276-4

Pilz, Gerald

Fit für die Prüfung

Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft 2013 – 192 Seiten, € 12,99

Der Autor, Dr. Dr. Gerald Pilz, ist nach Verlagsangaben Dozent an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und Autor zahlreicher Bücher

über Finanz- und Börsenthemen. Dieses Taschenbuch aus der Reihe Fit-Lernhilfen (www.fit-lernhilfen.de – Aufruf am 21.09.13) **vermittelt und prüft controlling-relevantes Basiswissen**, es richtet sich vor allem an Prüfungskandidaten. Zu Beginn werden die wichtigsten Schlagwörter genannt, die Anwendung des Stoffs beschrieben und Prüfungstipps gegeben. Durch Single-Choice-Fragen kann am Ende jedes Kapitels das Wissen getestet werden. Die Lösungen finden sich im Internet, worauf im Buch verwiesen wird (Überprüfung war erfolgreich). Das Buch erscheint im handlichen Taschenformat.

Munzel, Martin

Abschlüsse im SAP-Controlling

Bonn: Galileo Press 2013 – 399 Seiten, gedrucktes Buch € 79,90 / Online-Ausgabe € 74,90 / Buch plus Online-Ausgabe € 99,90

Dieses Buch zeigt den Weg zu optimalen Periodenabschlüssen im SAP-Controlling, es erweist sich als Ratgeber und Stütze im Abschluss. Der Autor zeigt, wie ein Periodenabschluss vorzubereiten ist und welche Tätigkeiten in welcher Reihenfolge zum richtigen Zeitpunkt im System auszuführen sind. Diese Themen werden behandelt: Grundlagen, Schedule Manager und Closing Cockpit, Gemeinkostenverrechnungen, Nachbewertung, Abschluss für Aufträge und Projekte, Koordination des Abschlusses sowie Menüpfade und Transaktionscodes. Der Buchkauf ist mit dem Zugang zu einer Bonus-Seite des Verlags im Internet verbunden. Das Buch ist gut lesbar, anschaulich und verständlich geschrieben.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 27.09.13): www.sap-press.de/katalog/buecher/titel/gp/titelID-3013?GalileoSession=17334056A6 Ne5.-0A-8#leseproben

Controlling – Vertiefungen und spezielle Ansätze

Diese Ausgabe beleuchtet anhand eines Erfahrungsberichts, wie schwierig und problematisch Controlling sein kann, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen. Die Besprechung einer Studie zeigt, welche Motive Aufsichtsräte leiten. Ein Tagungsband beschreibt „global und integriert" Stand und Entwicklung des Controllings.

Roth, Matthias

Der Hauptstadtflughafen

Springe: zu Klampen Verlag 2013 – 176 Seiten, € 13,99 / E-Book € 9,99

Überblick

Der Autor, Matthias Roth, trat den Buchangaben zufolge im Juli 2010 eine Stelle als Controller bei der Betreibergesellschaft der Berliner Flughäfen an, wo er 18 Monate blieb. Er verließ das Unternehmen im Dezember 2011, sechs Monate vor der geplatzten Eröffnung des neuen Hauptstadtflughafens BER. Gemäß Untertitel stehen Politik und Missmanagement im Fokus dieser Veröffentlichung. Im Klappentext heißt es: „Ein Insider berichtet". Folgender Hinweis findet sich im Buch: „Die in diesem Buch genannten Personen existieren so nicht. Handlungen und Eigenschaften von Personen sind ausgetauscht ebenso wie genannte Abteilungen und Funktionen, die beschriebenen Orte und die genauen Zeiten".

Inhalt

Das Buch ist in Form eines Tagebuches geschrieben. Es folgen laufende Eintragungen zu jeweils bestimmten Tagen oder Zeitspannen, z. B.: „Die elfte Woche, Arbeitstag 53 bis 57." Der Autor notiert in diesen Kapiteln seine persönliche Befindlichkeit, Art, Umfang und Verrichtung seiner Arbeiten und reflektiert Stand und Entwicklung seines Aufgabenbereichs und des organisatorischen Umfeldes.

Einordnung

Das Buch ist recht spannend, anregend und unterhaltsam geschrieben. Es macht deutlich, dass es oft nicht die großen Themen sind, die den Misserfolg bescheren oder ein Projekt scheitern lassen, sondern viele Details und mitunter ganz praktische Probleme. Dieses Buch stellt grundsätzliche, praktische Fragen in den Fokus und fragt nach den Erfolgsvoraussetzungen des Controllings. Beispielsweise nach geeigneten organisatorischen Strukturen, tauglichen Systemen, Methoden, Kennzahlen usw. aber auch nach angemessenen, motivierenden persönlichen Rahmenbedingungen des Controllers. **Es wird deutlich, wie schwierig Führungsunterstützung, insbesondere Ergänzung und Begrenzung, sein können. Roth berichtet von Zuständen, Umständen und Widerständen, die Arbeit und Fortschritt behindern und wie Controller ausgebremst und ausgegrenzt werden können.** Erzählerisch bringt der Autor dem Leser Menschliches, Politisches und Fachliches nahe. Der Pressesprecher des Flughafens kritisierte auf Anfrage des Rezensenten diese Veröffentlichung und stellte heraus: „Es lohnt der Kommentierung nicht." Die sachbezogenen Feststellungen des Autors lassen sich nicht überprüfen, die persönlichen Meinungsäußerungen sind zu respektieren. Das Buch gehört in die die Diskussion. Es enthält Persönliches, Substanzielles und Diskussionswertes – und möglicherweise auch Gründe und Anhaltspunkte, warum die Situation des Hauptstadtflughafens so ist, wie sie ist.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 06.09.13): http://www.zuklampen.de/buecher/sachbuch-c-14/politik-c-15/der-hauptstadtflughafen--politik-und-missmanagement-ein-insider-berichtet-p-1274788771.html

Horváth, Péter / Michel, Uwe (Hrsg.)

Controlling integriert und global

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2013 – 301 Seiten, € 69,95

Überblick

Der vorliegende Tagungsband bringt Beiträge des 27. Stuttgarter Controller Forums (SCF) 2013, einer der führenden Controlling-Kongresse. Unter dem Leitgedanken „Controlling integriert und global" hat sich das diesjährige SCF das Ziel gesetzt, die zentrale Rolle des Controllings für eine erfolgreiche Steuerung komplexer Organisationen zu diskutieren und zu beleuchten.

Inhalt

Zukunftsorientierte Steuerungskonzepte, z. B. Risiken und Grenzen quantitativen Risikomanagements – Planung, Forecasting und Reporting zur Steuerung komplexer Organisationen, z. B. agile Planung und Volatilität im Griff – Steuerung von komplexen Organisationen im öffentlichen Bereich, z. B. Anspruch und Wirklichkeit öffentlicher Beteiligungen – Controlling der Nachhaltigkeit – Controlling und Effizienzsteigerung – IT-Trends

Einordnung

„Hoher Internationalisierungsgrad und global verteilte Wertschöpfungsprozesse kennzeichnen heute die meisten mittleren und größeren Unternehmen sowie öffentlichen Institutionen", wie es im Vorwort heißt. **Vernetzung, Internationalisierung und komplexe Organisationen führen aus Sicht des Veranstalters zu neuen Anforderungen und neuen Möglichkeiten für das Controlling** – und damit auch zur Thematik der mit diesem Sammelband abgebildeten Tagung. Die Beiträge vermitteln die Erfahrungen, Fachkenntnisse und die spezifischen Ansätze einer großen Expertenrunde. Das Buch gibt eine Bestandsaufnahme und einen allgemeinen Überblick, welche Themen Gegenstand der Arbeit der Controller in den Unternehmen ist. Diese Neuerscheinung ist recht informativ und anregend, vermittelt praxisrelevantes Überblickswissen zu ausgewählten Problemstellungen. Natürlich lässt sich bei derartigen Tagungen und damit der zugehörigen Dokumentation nicht abschließend beurteilen, wie zutreffend die gegebenen Beschreibungen und Erläuterungen in jedem Einzelfall sind. Insgesamt eine Veröffentlichung, die Beachtung verdient und in die Diskussion gehört.

Online-Leseprobe (Abfrage am 27.09.13): http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3321-1

Jünger, Christian

Die Motivation deutscher Aufsichtsräte

Wiesbaden: Springer Gabler 2013 – 171 Seiten, gedrucktes Buch € 49,99 / E-Book € 39,99

Überblick

Dr. Christian Jünger ist angabegemäß als Assistent des CEO sowie als Manager im Business Development bei einer Verlagsgruppe tätig. Laut Vorwort ist diese Arbeit entstanden im Rahmen des Forschungsprojekts „High Performance Boards – Entscheidungen und Prozesse in deutschen Aufsichtsräten" an der Universität Witten / Herdecke. Die Veröffentlichung beruht dem Vernehmen nach auf dem Promotionsprojekt des Autors und zielt auf die zentrale Fragestellung, inwieweit die Vergütung die Motivation und das Verhalten von Aufsichtsräten bestimmt.

Inhalt

Einleitung mit Problemstellung etc. – Das Aufsichtsratsamt im Rahmen verschiedener Governance-Systeme – Analyse der Motivation aus ökonomischer und nicht-ökonomischer Perspektive – Experteninterviews im Rahmen einer qualitativ-empirischen Studie – Der Symbolische Wert der Aufsichtsratsvergütung – Die Exklusivität des Aufsichtsratsmandats – Die Bedeutung internistischer Motivation – Fazit – Anhang

Einordnung

Diese Arbeit möchte einen Beitrag zur Corporate Governance-Forschung leisten und zielt auf theoretisch fundierte sowie empirisch reflektierte Forschungsergebnisse im Hinblick auf die Motivation von Aufsichtsräten. Sie ergänzt und vertieft vorhandene theoretische Erkenntnisse und verweist zugleich auf weiteren Forschungsbedarf. Darüber hinaus vermittelt diese Neuerscheinung der Unternehmenspraxis Gedankenanstöße für die Ausgestaltung von Anreizsystemen für Aufsichträte. **Diese empirische Analyse zeigt, dass die Motivation von Aufsichtsräten in keinem unmittelbaren Verhältnis zu ihrer Vergütung steht.** Neben dem Einbringen ihrer Kompetenz sind Aufsichtsräte nach den Ausführungen des Autors insbesondere an einer Erhöhung ihres sozialen und symbolischen Kapitals interessiert, um sich innerhalb des exklusiven Beziehungsnetzwerks deutscher Aufsichtsräte optimal positionieren zu können. Die Aufsichtsratsvergütung stellt lediglich einen Gradmesser der entgegengebrachten Wertschätzung dar, wie es heißt. Die konkreten Ergebnisse und die zahlreichen Interview-Auszüge machen das Buch auch für Wirtschaftspraktiker lesenswert, hinsichtlich Schreibart und Ausdrucksweise ist zu berücksichtigen, es handelt sich um eine wissenschaftliche Arbeit.

Online-Leseprobe unter (Aufruf am 21.09.13): http://www.springer.com/springer+gabler/management/book/978-3-658-02538-0

Zukunft und Nachhaltigkeit

Die Diskussionen um Nachhaltigkeit sowie die zukünftige Arbeitswelt stehen beispielhaft für Fragen, die uns mit Blick auf die weitere Entwicklung beschäftigen.

Binder, Ursula

Nachhaltige Unternehmensführung

Freiburg: Haufe-Lexware 2013 – 214 Seiten, € 39,95

Überblick

Die Autorin, Dr. Ursula Binder, ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Rechnungswesen und Controlling an der FH Köln. Sie ist außerdem als Beraterin und Seminarleiterin tätig. Das Buch, so der Untertitel, vermittelt radikale Strategien für intelligentes, zukunftsfähiges Wirtschaften. Dem Vernehmen nach entstand die Veröffentlichung in einem Forschungsfreisemester. Die Autorin skizziert ihre Vorstellung von einer ganzheitlichen Unternehmensführung und hinterfragt als Controlling-Professorin einige gängige Controllingregeln.

Inhalt

Einleitung – Wann hat es mit der Nachhaltigkeit angefangen? – Was man unter dem Wort Nachhaltigkeit versteht – Ist uns Nachhaltigkeit überhaupt wichtig? – Institutionen, die sich um Nachhaltigkeit kümmern – Konzepte zur Messung von Nachhaltigkeit – Aktuelle Beispiele für nachhaltige Unternehmensführung – Strategien für eine nachhaltige Unternehmensführung – Schluss

Einordnung

Binder schreibt in einem persönlich gehaltenen Stil in recht engagierter Weise. Man spürt, das Thema ist ihr ein besonderes Anliegen und sie versteht sich als Visionärin. **Sie setzt sich kritisch auseinander sowohl mit der vorherrschenden Unternehmensführung und Unternehmenssteuerung als auch mit manchem, was unter Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung praktiziert und angeboten wird.** Das Werk ist überaus informativ und argumentativ. Vielfältige Hinweise und ein umfangreiches Quellenverzeichnis, insbesondere auch mit Internet-Quellen, unterstützen die eigene Recherche. Kern der Veröffentlichung sind die umfangreichen Checklisten. Sie zeigen zum einen auf, **welche „Baustellen" es in einem umfassenden Verständnis von Nachhaltigkeit gibt.** Zum anderen beschreiben sie relativ detailliert, was bei den jeweiligen Themenbereichen getan werden sollte. Binder versteht, die Problematik bewusstzumachen, sie sensibilisiert und entwirft einen allgemeinen Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung. Die persönlichen Worte, der Eifer und Idealismus der Autorin mögen sowohl Zustimmung als auch Widerspruch auslösen. Das Buch dient dem Thema und fördert die Diskussion – es verdient Beachtung.

Leseprobe unter (Abfrage am 14.09.13): http://shopmedia.haufe-group.com/ShopData/productpdfs/00600-0001_ReadingSample.pdf

Rump, Jutta / Walter, Norbert (Hrsg.)

Arbeitswelt 2030

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2013 – 185 Seiten, gedrucktes Buch oder E-Book € 29,95

Überblick

Prof. Dr. Jutta Rump ist angabegemäß Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) Ludwigshafen. Prof. Dr. Norbert Walter (1944-2012) war Direktor im Institut für Weltwirtschaft und Chef-Volkswirt der Deutschen Bank. Das Buch, gefördert von der Robert Bosch Stiftung, ist das Ergebnis der Arbeit einer vielköpfigen Experten-Kommission. Es bietet Trends und Prognosen und zeigt Gestaltungsmöglichkeiten auf.

Inhalt

Referenzmodell zur demografischen Entwicklung – Weitere Megatrends – Arbeitsmarkt – Unternehmen – Sozialpartnerschaft – Bildung – Arbeitsrecht – Soziale Sicherung.

Einordnung

Wirtschaft und Arbeitswelt befinden sich im Umbruch. Davon handelt vorliegendes Buch und davon, wie diese Veränderungsprozesse gemeistert werden können. Das Autorenteam setzt sich mit der **demografischen Entwicklung und ihren Folgen sowie mit weiteren Megatrends auseinander: Globalisierung, Fortschritt in Bezug auf Informations- und Kommunikationstechnologie, Entwicklung zur Wissens- und Informationsgesellschaft, Verknappung der Rohstoffsituation und Energieversorgung** sowie mit verschiedenen gesellschaftlichen Entwicklungen. Das gehaltvolle Buch verfolgt das ambitionierte Ziel, die Arbeitswelt 2030 zu skizzieren. Es ist nicht ganz leicht zu lesen, fordert Aufmerksamkeit und Interesse vom Leser. Es bietet klare Analysen, vielfache Denkanstöße und eine Grundlage für eine ernsthafte und vertiefende Auseinandersetzung mit der zukünftigen Arbeitswelt und ihren komplexen Einflussfaktoren. Die Autoren beziehen faktengestützt Position und regen zum Diskurs an, an manchen Stellen vermutlich auch zum Widerspruch. Eine lohnende Lektüre für alle, die sich ernsthaft mit Zukunftsaspekten unserer Wirtschaft und den Entwicklungstendenzen der Arbeitswelt befassen – sei es in den Unternehmen, in der Politik oder im gesellschaftlichen Raum.

Online-Leseprobe (Aufruf am 23.09.13): http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3275-7

Tools und Methoden

Vielfach stellt sich eine Doppelfrage. „Was ist zu tun?" ist meistens zu ergänzen und zu verbinden mit „Wie ist es zu tun?" In Theorie und Praxis sind vielfache Verfahren und Vorgehensweisen zur Erreichung bestimmter Ziele bekannt und bedeutsam. Die Methodenkompetenz, die „Fähigkeit zur Anwendung von Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und Lernstrategien" (Gabler Wirtschaftslexikon) zählt zu den tragenden Säulen von Studium und Training bzw. Weiterbildung, aber auch der praktischen Arbeit. Wegen dieser Bedeutung nachfolgend einige themenbezogene Bücher. Das Reifen der Methodenkompetenz fördert sowohl die Persönlichkeitsentwicklung als auch die beruflichen Effizienz.

Stöger, Roman

Die Toolbox für Manager

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2013 – 399 Seiten, € 49,95 / auch als E-Book

Überblick

Dr. Roman Stöger ist angabegemäß Associate Partner und Leiter der Expert Group Strategie am Malik Management Zentrum St. Gallen. Das vorliegende Buch ist nach den Worten des Autors „ein Praxis- und Umsetzungsbuch für ergebnisverantwortliche Manager". Es bietet einen kompakten Überblick über praxisrelevante Methoden und Techniken sowie über Anwendung und Nutzung dieser „Werkzeuge". Ein Buch mit ergänzendem Online-Angebot.

Inhalt

Strategie, z. B. Leitbild oder Geschäftsfeld-Segmentierung – Innovation, z. B. Innovationsleitplanken oder Innovationsportfolio – Organisation, z. B. Wertkette oder Sitzungsmanagement – Produktivität, z. B. Gewinnbedarfsbudget oder Pricing – Projekte, z. B. Projektkultur oder Qualitätsmessung – Change, z. B. Veränderungstreiber oder Kommunikation.

Einordnung

Das Buch vermittelt eine strukturierte und konzentrierte Darstellung wesentlicher Methoden. Die einzelnen Methoden werden jeweils beschrieben hinsichtlich Anwendung und Nutzen, durch Muster und Beispiele konkretisiert und veranschaulicht sowie mit Anleitungen zur Umsetzung hinterlegt. Zum Leistungsumfang zählt ein Downloadangebot (Verzeichnis aller im Buch enthaltenen Werkzeuge, Werkzeuge als PDF-Datei und als Word-Datei). Der Download-Test verlief erfolgreich. Dieses Online-Angebot unterstützt und erleichtert die praktische Übernahme und Nutzung der vorgestellten Schemata. Die gedrängte textliche Darstellung hilft, das Wesentliche zu erkennen und fokussiert vorzugehen. Der Autor bezieht sich auf gesicherte und bewährte Methoden, vermittelt keine Modewellen. Die erfolgreiche Anwendung und Nutzung dieses Leitfadens und Nachschlagewerks setzt solide betriebswirtschaftliche Kenntnisse und die Fähigkeit zum systematischen Arbeiten voraus. Das gut lesbare Buch **skizziert Lösungswege, die der Leser übernehmen oder auch modifizieren kann, aber vor allem aber selbst gehen muss.**

Online-Leseprobe (Abfrage am 22.10.13): http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3280-1

Beyer, Andrea / Rathje, Britta (Hrsg.)

Methodik für Wirtschaftswissenschaftler

München: Oldenbourg Verlag (jetzt de Gruyter) 2013 – 289 Seiten, € 29,80 / auch als E-Book

Überblick

Prof. Dr. Andrea Beyer ist den Angaben zufolge Professorin sowie Vizepräsidentin und Prof. Dr. Britta Rathje Professorin und Studiengangsleitern an der Fachhochschule Mainz. Das Buch befasst sich mit modernen Formen der Vermittlung von Wissen und Kompetenzen bzw. mit „neuen Lehr- und Prüfmethoden für die Praxis", wie es im Untertitel heißt.

Inhalt

Lehren mit neuen Medien, z. B. Einsatz von Blogs und Tablets – Aktivitätsorientierte Lehre, z. B. Rollenspiele Controlling-Labor – Problemorientierte Lehre, z. B. Fallstudien und Projekte – Alternative Prüf- und Reflexionsformen, z. B. Buchbeitrag statt Klausur.

Einordnung

Schlagworte wie **Wissensgesellschaft oder lebenslanges Lernen** zeigen an, wie groß die Bedeutung der Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten ist. **Neue Techniken**, insbesondere im elektronischen Bereich, und geändertes Informationsverhalten beeinflussen **und verändern zudem Lehr- und Lernsituation**. Das Buch greift diese Trends und Entwicklungen auf und präsentiert neue Formen des Anleitens und Befähigens sowie des Erwerbens von Kenntnissen und Fähigkeiten. Die einzelnen Lehr- und Lernmethoden werden jeweils auf etwa 10 Seiten systematisch dargestellt: Zunächst erfolgt eine Beschreibung und Einordnung, die Angabe von Lernzielen vermittelt Hinweise auf Eignung und Verwendung des jeweiligen Konzeptes, Ausführungen zur praktischen Durchführung unterstützen die Übernahme und Anwendung, die abschließende kritische Analyse verdeutlicht Chancen und Grenzen, Anforderungen und Voraussetzung der jeweiligen Methode. Das Buch ist übersichtlich und lesefreundlich gestaltet. Der Einsatz eines spezifischen Fachvokabulars und die verdichtete Darstellung fordern die Aufmerksamkeit des fachfremden Lesers. Das Buch kann „frischen Wind" bringen in die Vermittlung wirtschaftlicher Themen und Lerninhalte in Studium, Training und Weiterbildung sowie Unternehmenspraxis.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 22.1013): http://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/215486

Andler, Nicolai

Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting

Erlangen: Verlag Publishing 2013 – 488 Seiten, € 49,90 / auch als E-Book (PDF) € 43,99 / frühere Auflage auch als englische Ausgabe

Der Autor, Partner des Schweizer Beratungsunternehmen MC2 Institute, legt die 5., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage seines Standardwerkes vor. Das Buch dient der **Verbesserung der Methodenkompetenz als Teil der Persönlichkeitsentwicklung und als Basis-Voraussetzung beruflicher Effizienz.** Dieses Kompendium wichtiger Techniken und Methoden enthält 145 Tools (Verlagsangabe) u. a. zur Situationsdefinition, Informationsbeschaffung, Kreativität, Informationskonsolidierung, Zielformulierung, Strategieanalyse und -entwicklung, Organisationsanalyse, Entscheidungsfindung und Projektmanagement. Kontrollfragen und Szenarien beschließen die Veröffentlichung. Das Buch ist recht übersichtlich und verständlich geschrieben und mit 151 Abbildungen und 75 Tabellen (Verlagsangaben) auch sehr anschaulich. Es erklärt jedes Tool, bietet praktische Beispiele, diskutiert Anwenderfreundlichkeit, Aufwand und Nutzen. Ein geeignetes Buch für alle, die sich vertiefend befassen möchten mit Fragen des Einsatzes und der Nutzung von Tools mit

Fokus auf Beratungsaktivitäten, Projekte, Problemlösungssituationen, Workshops usw.
Online-Leseprobe (Abfrage am 22.10.13 aus PDF-Fassung): http://wiley-vch.e-bookshelf.de/tools-fuer-projektmanagement-workshops-und-consulting-3863343.html

Brink, Alfred

Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten

Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2013 – 275 Seiten, € 19,99 / als E-Book € 14,99

Der Autor, Dr. Alfred Brink, ist angabegemäß Dozent für Betriebswirtschaftslehre sowie Leiter der Fachbereichsbibliothek Wirtschaftswissenschaften an der Universität Münster. Er legt die 5., aktualisierte und erweiterte Auflage seines prozessorientierten Leitfadens zur Erstellung von Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten vor. Dem Vernehmen nach ist das vorliegende Werk auf der Basis von Vorlesungen des Autors entstanden und spiegelt auch eigene Erfahrungen beim Erstellen, bei der Betreuung, dem Lesen und der Begutachtung wissenschaftlicher Arbeiten. Dieser Leitfaden ist gleichermaßen als Lehrbuch und Nachschlagewerk konzipiert. Studierende kann er als fundierte Hilfe bei wissenschaftlichen Arbeiten dienen. Andere, insbesondere auch Praktiker, können ihn selektiv nutzen, z. B. bei Fragen hinsichtlich des richtigen Zitierens oder des zweckmäßigen Recherchierens. Bemerkenswert sind die umfangreichen Checklisten und die zahlreichen Internetadressen.
Online-Leseprobe unter (Abfrage am 22.10.13): http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-02511-3/page/1

Bänsch, Axel / Alewell, Dorothea

Wissenschaftliches Arbeiten

München: Oldenbourg Verlag 2012 (jetzt: de Gruyter) – 122 Seiten, € 19,80 / auch als E-Book

Prof. Dr. Axel Bänsch und Prof. Dr. Dorothea Alewell forschen und lehren an der Universität Hamburg. Sie legen die 11., aktualisierte und erweiterte Auflage ihrer Arbeits- und Studienhilfe vor. Die vorliegende Schrift bietet in konzentrierter Form weitreichende Orientierung und Unterstützung. Sie befasst sich mit den Grundansprüchen an wissenschaftliche Arbeiten, gibt Erläuterungen zu einem gelingenden Entstehungsprozess und informiert über Kriterien zur Beurteilung wissenschaftlicher Arbeiten. Das Buch gibt Aufschluss, wie wissenschaftliche Arbeiten gelingen können, und gibt einen Einblick, worauf Hochschullehrer bei Durchsicht und Bewertung achten. Das Buch überzeugt, es eignet sich für das Erarbeiten aller Formen anspruchsvoller Arbeiten – auch außerhalb der Hochschulen.
Online-Leseprobe unter (Abfrage am 23.10.13): http://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/232154

Medien, Kommunikation, Software

Grafberger, Ulrike / Hörner, Thomas

Texten für das Internet

Beck-Wirtschaftsberater im dtv Nr. 50934 – 216 Seiten, € 16,90

Dieses Taschenbuch in 2., vollständig überarbeiteter Auflage befasst sich mit den Besonderheiten des Textens für das Internet. Die Autoren behandeln u. a. die Besonderheiten des Internets, gehen auf Texte als Kommunikationsmittel ein und erörtern relativ umfassend die Thematik Texte zwischen Mensch und Suchmaschine, wie beispielsweise Wortwahl und Satzbau. Eine überblickartige Betrachtung über Textformen im Internet sowie ein Glossar beschließen die Veröffentlichung. Kunden erfolgreich gewinnen mit Website und Suchmaschinen, so der Untertitel, ist Ziel dieses Ratgebers. Eine Leseprobe lag leider zur Rezension nicht vor.

Rau, Wolfgang

Recht für Fotografen

Bonn: Galileo Press 2013 – 436 Seiten, € 34,90 / Online-Ausgabe € 29,90

Die vorliegende 2., aktualisierte und erweiterte Auflage ist ein Ratgeber für die fotografische Praxis aus rechtlicher Sicht. Das Verwerten und Veröffentlichen von Bildern kann im erheblichen Umfange rechtlich relevant sein. Das Buch informiert detailliert über rechtliche Aspekte im Bereich des persönlichen und gewerblichen Fotografierens. Der Band ist sehr informativ und betont lesefreundlich aufgemacht.
Online-Leseprobe unter (Abfrage am 02.10.13): http://www.galileodesign.de/katalog/buecher/titel/gp/titelID-3427?GalileoSession=49993160A6N7GFwXm98#leseproben

Brockhaus WAHRIG

Zitate und Redewendungen

Gütersloh: Wissenmedia 2013 – 1.152 Seiten, € 24,95

Der Band bietet nach Verlagsangaben mehr als 15.000 Zitate, Sprichwörter und Redewendungen von der Antike bis zur Neuzeit. Zahlreiche Infotexte zu Herkunft und sprach- und kulturhistorischen Hintergrund vertiefen das Informationsangebot. Das lesefreundliche zweifarbige Lay-

out erleichtert die Orientierung und lädt zum Blättern und Lesen ein. Der bis 31.12.2015 befristete Online-Zugriff auf den Brockhaus Sprachservice ergänzt den Nutzwert dieser Neuauflage. Das Buch kann nutzbringend bei vielen Rede- und Schreibanlässen herangezogen werden, dient der eigenen Sprachbereicherung und eignet sich zur besinnlichen und beschaulichen Lektüre.

Brockhaus WAHRIG

Synonymwörterbuch

Gütersloh: Wissenmedia 2013 – 1.024 Seiten, € 21,95 € / auch als App erhältlich

Dieses Nachschlagewerk für den treffenden Ausdruck und für variantenreiche Texte liegt in 8. Auflage vor. Es enthält nach Verlagsangaben mehr als 23.000 Stichwörter und über 225.000 Synonyme. Hilfreiche Regeln und Tipps zum treffenden Sprachgebrauch erweitern das Informationsangebot. Zahlreiche Infokästen beleuchten interessante Wortfelder und Redewendungen. Regeln und Tipps zum richtigen und stilsicheren Sprachgebrauch sowie ein bis 31.12.2015 befristeter exklusiver Online-Zugriff auf den Brockhaus Sprachservice erhöhen den Nutzwert.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 02.10.13): http://www.brockhaus.de/search.php?we_objectID=4410

Möller, Frank

Office 2013

Bonn: Verlag Vierfarben 2013 – 350 Seiten, € 14,90

Dieser Band bietet eine Anleitung in farbigen Bildern. Nach einem Überblick über Office 2013 behandelt Möller die Anwendung und Nutzung der Textverarbeitung Word und der Tabellenkalkulation Excel. Die Beschreibung der Funktionalität von Outlook und der Einsatz von PowerPoint sowie einige ergänzende Themen beschließen die Arbeit. Das Buch unterstützt den Leser, das neue Office-Paket Schritt für Schritt auf sehr anschauliche und benutzerfreundliche Art kennenzulernen und anzuwenden.

Online-Leseprobe (Abruf am 02.10.13): http://media.vierfarben.de/samplechapters/vierfarben_office_2013_aib.pdf

Klaßen, Robert

Word 2013

Bonn: Verlag Vierfarben 2013 – 355 Seiten, € 9,90

Dieses Buch mit dem Untertitel „Schritt für Schritt erklärt“ biete eine recht anschauliche und verständliche Einführung zu Einsatz und Nutzung von Word 2013. Die betont lesefreundliche und strukturierte Gestaltung und die verschiedenen Zugriffsmöglichkeiten erhöhen den Gebrauchswert des Buches.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 02.10.13): http://www.vierfarben.de/word-2013/3401/titel/

Persönliche Themen und Kompetenzen

Duden Ratgeber

Arbeitsmappe Berufliche Neuorientierung

Berlin: Bibliographisches Institut 2014 – 126 Seiten A4, € 14,99

Dieser Duden-Ratgeber will Schritt für Schritt zu einer gelingenden beruflichen Neuorientierung beitragen. Schritt 1: Träume ernst nehmen (z. B. Vorstellungen und Interessen). Schritt 2: Potenziale erkennen (z. B. Fähigkeiten und Tätigkeitsfelder). Schritt 3: Hindernisse überwinden (z. B. Bereitschaft und Möglichkeiten). Schritt 4: Entscheidungen treffen (z. B. Kopf und Bauch in Einklang bringen, Plan B entwickeln). Mit umfangreichem Aufgabenteil und Auswertungen sowie mit zahlreichen Tipps und Mitmachmodulen wird der Leser bis zur individuellen Entscheidung unterstützt und begleitet. Der Band hilft, die eigene berufliche Situation zu analysieren sowie Chancen und Risiken fundiert abzuwägen. Die Beispiele beziehen sich auf „Normalangestellte“. Eine Leseprobe lag leider nicht vor.

Jungblut, Michael / Krafczyk, Claudia / Rauschenberger, Rudolf

WISO: Aktien, Anleihen und Fonds

Frankfurt: Campus Verlag 2013 – 277 Seiten, € 19,99

Die vorliegende 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage von gegenwärtigen und vormaligen Mitarbeitern der ZDF-Wirtschaftsredaktion bietet einen gut lesbaren und verständlichen Überblick über Fragen rund um die sichere und rentable Geldanlage. Die Autoren informieren u. a. darüber, wie die Börse funktioniert, das Finden der richtigen Aktien, Geldanlage in Fonds oder auch über Börse und Aktien im Internet. Ein nützlicher und sinnvoller Ratgeber.

Stürzer, Rudolf / Koch, Michael

Mietrecht für Vermieter von A-Z

Freiburg: Haufe-Lexware 2013 – 416 Seiten, € 24,95

Die vorliegende 4., aktualisierte Auflage 2013 bietet kompakte Antworten auf häufige praktische Fragen im Mietrecht auf aktuellem Stand. Behandelt werden u. a. bauliche Veränderungen, Betriebskosten, Eigentümerwechsel, Energieausweis, Heizkostenverordnung, Kaution, Kündigung, Mieterhöhung, Schönheitsreparaturen usw. Buchkäufer erhalten Zugriff auf Online-Arbeitshilfen mit Musterbriefen, Musterformularen und Checklisten. Der Testzugriff verlief erfolgreich.

Das Schreib- und Medien – ABC

In dieser Ausgabe: Buch und Buchandel in Zahlen

Die nachfolgenden statistischen Angaben entstammen mit freundlicher Genehmigung der Veröffentlichung „Buch und Buchhandel in Zahlen 2013“, herausgegeben vom Börsenverein des Deutschen Buchandels. Das statische Jahrbuch des Börsenvereins bündelt die wichtigsten Daten rum um das Buchgeschäft.

Wo wird gelesen?

Den Angaben nach ergibt sich folgende interessante Reihenfolge (mit Mehrfachnennungen):

- 71,7% Sofa / Sessel
- 57,8% Bett
- 52,6% Garten, Balkon Park
- 26,2% Verkehrsmittel (Zug, S-Bahn, Flugzeug)

Frage: Wo lesen Sie? Bei der Betrachtung dieser Zahlen ist zu berücksichtigen, dass die zugrundeliegende Statistik die gesamte Literatur erfasst, davon sind Fach- und Sachbücher nur ein Teilgebiet. Controlling-Literatur im Bett? Der Verfasser des Literaturforums liest übrigens die zu besprechende Literatur in der Regel am Schreibtisch (offenbar nicht statistikrelevant) oder in Verkehrsmitteln, bei Wartezeiten usw.

Wie hoch ist der Stapel der Neuerscheinungen?

Der Stapel mit den Neuerscheinungen in 2012 wäre mit 2.400 m etwa 6,5-mal so hoch wie der Fernsehturm am Berliner Alexanderplatz (8368 m).

Anmerkungen: Naheliegender ist vermutlich, den Stapel der zu bewältigenden Arbeit in Augenschein zu nehmen. Es beeindruckt aber, wie viel Gedrucktes erscheint.

Wer liest wie oft?

Die Statistik vermittelt zur Büchernutzung folgendes Bild:

- Täglich / mehrmals in der Woche: 45% der Frauen und 30%.
- Etwa einmal pro Woche / alle 14 Tage: 19% der Frauen und 18% der Männer.
- Ungefähr einmal im Monat / seltener: 36% der Frauen und 52% der Männer.

Anmerkung: Damit wissen wir, dass Frauen offenbar die größeren Büchernutzer, vielleicht auch die größeren Bücherfreunde sind. Aber auch, dass doch noch relativ viel gelesen wird.

Wie teilt sich der Gesamtumsatz auf?

Der Buchmarkt wird mit einem Gesamtumsatz von 9,52 Mrd. € angegeben, davon entfielen 3,1 Mrd. € auf die Fachmedien als größten Umsatzträger. Der Sortimentsbuchhandel erreichte einen Umsatz von 4,60 Mrd. €, der Internetbuchhandel von 1,57 Mrd. € und der Direktverkauf der Verlage betrug 1,85 Mrd. €.

Anmerkung: Im Vorjahresvergleich verzeichnete der Buchmarkt einen leichten Rückgang von 0,8%, die Fachmedien blieben mit einem Plus von 0,4% stabil. Auffällig ist auch, dass der Sortimentsbuchhandel mit 3,7% etwas Umsatz verlor, der Internetbuchhandel dagegen seinen Umsatz um 10,4% steigern konnte.

Wie belaufen sich die Umsatzanteile innerhalb der Warengruppe Sachbuch in Prozenten?

- Lexika, Nachschlagewerke: 15%
- Philosophie, Religion: 6,3 %
- Psychologie, Esoterik, Spiritualität etc.: 8,7%
- Geschichte: 14,1%
- Kunst, Literatur: 7,4%
- Musik, Film, Theater: 7,9%
- Politik, Gesellschaft, Wirtschaft: 35,8%
- Natur, Technik: 4,8%

Anmerkung: Der Themenbereich, mit dem sich das Literaturforum befasst, ist am stärksten vertreten.

Wie verhält sich der Umsatzanteil von E-Books am Buchmarkt?

- Im Jahr 2010: 0,5%
- Im Jahr 2011: 0,8%
- Im Jahr 2012: 2,4%

Anmerkung: Der Anteil der E-Books am Gesamtmarkt wächst kontinuierlich. Allerdings ist – zumindest auf absehbarer Zeit – nicht damit zu rechnen, dass das elektronische Buch das gedruckte Buch verdrängen wird.

Zu guter Letzt

Ich wünsche Ihnen viele interessante neue Einblicke und grüße Sie herzlich bis zum **„Wiederlesen“, dann in der 200. Ausgabe des Literaturforums im Controller Magazin 3/2014** (Heft Mai / Juni).

„Ihr Bücherwurm“ Alfred Biel

Praxis und Theorie im Risikomanagement – Zwei notwendige Seiten einer Medaille

Dr. Werner Gleißner

Die beiden Fachbeiträge, die auf Initiative der Risk Management Association (RMA) in dieser Ausgabe des Controller Magazins zu finden sind, könnten – zumindest auf den ersten Blick – unterschiedlicher kaum sein. Der Beitrag von Herrn Schwager (RMA Vorstand) mit dem Titel „Auf Tuchfühlung: HR und Risikomanagement stärker verzahnen" stützt sich auf umfangreiche praktische Erfahrung, auch basierend auf der Tätigkeit von Herrn Schwager als Chief Risk Officer bei EADS (Airbus). Ausgehend von vielfältigen Erfahrungen und Beispielen, von denen die meisten Leser sicherlich schon gehört haben, entwickelt der Autor ein Gesamtbild, sensibilisiert für das noch oft unterschätzte Problem und bringt konkrete Vorschläge. Es ist sicherlich von großer Bedeutung, immer wieder darauf hinzuweisen, dass es letztlich die Menschen und damit auch die Unternehmenskultur sind, die sowohl Risikowahrnehmung als auch den Umgang mit Risiken in einem Unternehmen bestimmen. Aus dieser Perspektive ist es naheliegend, eine engere, wertsteigernde Zusammenarbeit zwischen Risikomanagement und dem Bereich Human Ressources (HR) zu fordern, der sich eben gerade mit den in einem Unternehmen tätigen Menschen befasst.

Auch hier wird in dem Beitrag wieder für eine wichtige Verbindung des Risikomanagements mit anderen Aktivitäten im Unternehmen sensibilisiert – in der nächsten Ausgabe des Controller Magazins greifen wir noch einmal die Verknüpfung mit Planung und Controlling auf.

Im von mir verfassten Beitrag – „Wahrscheinlichkeiten, Bayes' Theorem und statistische Analysen" – geht es weniger um Praxisbeispiele und gar nicht um die organisatorische Verzahnung des Risikomanagements im Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen Methoden und gerade die oft besonders unpopulären mathematischen Verfahren. Ausgehend von einer Erläuterung und Rechtfertigung eines „subjektiven Wahrscheinlichkeitsbegriffs" im Risikomanagement (z. B. basierend auf Experteneinschätzungen) werden die Potenziale – aber auch die oft übersehenen Schwächen – statischer Tests und Analyseverfahren erläutert. Ebenso wie praktische Erfahrung ist ein solides Methodenwissen im Risikomanagement notwendig – dies bedeutet Kenntnis von Stärken und Schwächen der Methoden. Es ist ein besonderes Anliegen des Beitrags auf eine oft überzogene Anforderung gerade bezüglich der Risikoanalyse hinzuweisen: Es ist weder möglich noch notwendig alle Risikoeinschätzungen zu objektivieren. Aufgrund der Grenzen der Objektivierbarkeit (selbst bei statistischen Tests) muss die zentrale Anforderung der Risikoanalyse Transparenz lauten. Subjektive Expertenschätzungen bei der Risikoanalyse sind akzeptabel, wenn keine besser objektivierten Informationen vorliegen und es ist immer sinnvoller, transparente, subjektive Schätzungen zu verwenden, als ein Risiko wegen angeblich „mangelnder Objektivierbarkeit" zu ignorieren (z. B. bei der Bestimmung des Eigenkapitalbedarfs). Gerade die im Beitrag erläuterte Bayesianische Statistik sensibilisiert zudem für den wichtigen Sachverhalt, dass jedes Wissen (z. B. bezüglich einer geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos) nur vorläufigen Charakter hat und daher ein systematisches Lernen aufgrund neuer Erfahrungen und Analyseergebnisse eine immanente Aufgabe gerade auch des Risikomanagements ist.

Fazit: Für die Weiterentwicklung des Risikomanagements sind praktische Erfahrungen, Förderung der Akzeptanz und enge Verknüpfung des Risikomanagements mit anderen betriebswirtschaftlichen Disziplinen (wie HR oder Planung) genauso nötig wie ein solides Wissen auch über (mathematische) Methoden.

Ich wünsche viel Spaß beim Lesen der beiden so unterschiedlichen Beiträge.

TOPEVENT

07. März 2014 – Sitzung des Arbeitskreises „ERM Austria" – Wien

07./08. März 2014 – 4. Workshop des AK „Neuro-Risikomanagement" – Siegburg

21. März 2014 – 12. Sitzung des AK „Compliance Risk Management" – bei Deloitte & Touche GmbH in München

Vorankündigung:

22./23. September 2014 – 9. RMA-Jahreskonferenz – Stuttgart

Impressum

Dr. Roland Franz Erben
Vorsitzender des Vorstands der Risk Management Association
roland.erben@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle
Risk Management Association e. V.
Englmannstr. 2
D-81673 München
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)
E-Mail: office@rma-ev.org
web: www.rma-ev.org

Dr. Werner Gleißner
fachartikel@futurevalue.de,
Tel.: +49.(0)711-79 73 58 30

Die Risiken des 21. Jahrhunderts – Die RMA-Regionalkonferenz in Wien

Mit der Düsseldorfer Regionalkonferenz im Sommer vergangenen Jahres wurde der Startschuss gegeben – nun zogen auch unsere österreichischen Kollegen der RMA nach! Rund 40 Vereinsmitglieder und interessierte Risikomanager fanden sich im November in Wien ein, um die Regionalkonferenz als Plattform für spannende Diskussionen zu aktuellen Risikomanagement-Themen zu nutzen.

Markus Quick, Dr. Peter & Company, in seinem Vortrag zu den Reputationsrisiken im Bankgeschäft

Podiumsdiskussion „Reputationsrisiken“

Risikomanagement als Basis für Entscheidungen im Unternehmen, so der Titel der von Dr. Wolfgang Henle präsentierten Keynote der Tagung. Schwerpunktmäßig beschäftigte sich der Geschäftsführer der Austrian Technik Bratislava zunächst mit der häufig im Unternehmen herrschenden Problematik der generellen Aversion gegen das Risikomanagement. An einem prägnanten Beispiel aus dem Personalmanagement, speziell dem Pilotenrecruiting, verdeutlichte er, welchen entscheidenden Nutzen hinsichtlich Planungssicherheit das Risikomanagement im Unternehmen Austrian Airlines stiftet. Im zweiten Teil seines Vortrags erläuterte Dr. Henle den bedeutenden Stellenwert eines gut ausgebildeten Teams bei der Implementierung des unternehmensinternen Risikomanagements.

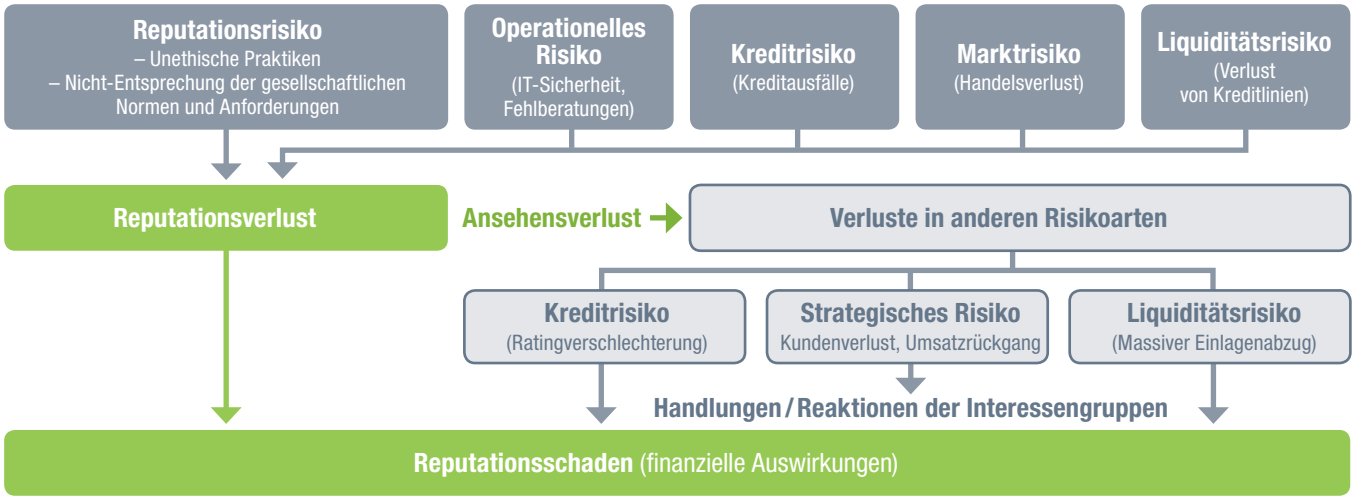
Anschließend lauschten die Teilnehmer einem spannenden Vortrag zum Thema *Reputationsrisiken im Bankgeschäft* von Markus Quick, Unternehmensberater bei Dr. Peter & Company, gefolgt von einer hochkarätigen Podiumsdiskussion. Zunächst galt es, eine griffige Definition zu formulieren, besonders dahingehend, dass das Reputationsrisiko im Risikoatlas als Querschnittsrisiko über alle Bereiche hinweg gesehen werden muss. Sei es einerseits als Ursache für Risiken (bspw. unmoralisches Verhalten von Mitarbeitern), andererseits als Folge derer (bspw. Umsatzeinbußen) fortwährend im Unternehmen präsent.

Ganz aktuell und ständig zugegen ist die Thematik *Wirtschafts- und Datenspionage,* worüber Karin Meir von Transparency International referierte. Dabei ging sie auf Mittel und Wege ein, wie selbigen Risiken entgegengetreten werden kann. Abgerundet wurde die Tagung von weiteren Vorträgen zur Verbindung von Unternehmenssteuerung und Risikomanagement, welche damit inhaltlich perfekt an die Keynote anknüpften und konkrete Beispiele für die Umsetzung des Risikomanagements im Unternehmen präsentierten. //

INFO

Das neue Jahrhundert stellt Unternehmen und Organisationen durch technische und sozio-ökonomische Entwicklungen vor neue Herausforderungen: Die Verbreitung des mobilen Internets lässt Informationen über Unternehmen zu jeder Minute und an jedem Ort verfügbar sein und bietet den Nutzern Möglichkeiten, diese öffentlich zu kommentieren – die Entstehung einer völlig neuen Transparenz und Geschwindigkeit! Veränderte Wege der Datenspeicherung bergen neue Risiken und gesetzliche Aspekte für Unternehmen und auch die Gesellschaft. //
Weitere Informationen unter:
http://regionalkonferenzen.rma-ev.org

Primäres und sekundäres Reputationsrisiko



nach Dr. Peter & Company Unternehmensberatung AG

Weltweiter Anstieg der Unternehmensinsolvenzen – leichte Verbesserung für 2014 in Sicht

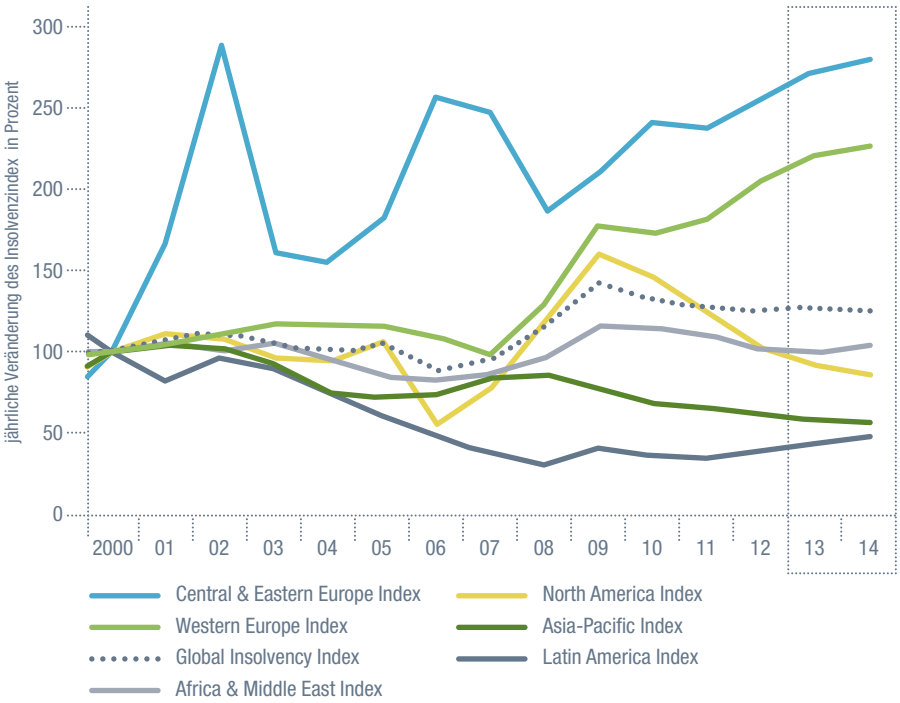
Eine Studie des weltweit führenden Kreditversicherers Euler Hermes (Pressemeldung vom 16. Dezember 2013) zeigt einen weltweiten Anstieg der Unternehmensinsolvenzen um 2 Prozent im Jahr 2013 auf. Hingegen wird ein leichter Rückgang für 2014 prognostiziert, der sich jedoch aufgrund der nur langsam einsetzenden Erholung wohl in Europa eher nicht einstellen wird.

Es verdeutlichen sich zwei anhaltende Trends:

- Ein kontinuierlicher Anstieg der Insolvenzen in den Regionen Lateinamerika (+ 11 %), Zentral- und Osteuropa (+ 6 %) sowie Westeuropa (+ 9 %), letzteres mit Ausnahme von Deutschland und Großbritannien. Diese Resultate folgen hauptsächlich aus dem abgeschwächten Wirtschaftswachstum in Brasilien und der großen wirtschaftlichen Abhängigkeit der östlichen Länder Europas am Westen, der nach wie vor mit einem stagnierenden Wachstum zu kämpfen hat.
- Hingegen entwickelt sich der Insolvenzenindex in Nordamerika (- 11 %) und in der Region Asien-Pazifik (- 4 %) durchaus rückläufig. Der regionale Handel wird hier durch die inländische Nachfrage im privaten Sektor stark angekurbelt.

„Wir erwarten 2014 eine leichte weltwirtschaftliche Erholung mit besserer Aussicht für alle Regionen“, so Ludovic Subran, Chef-Volkswirt der Euler Hermes Gruppe. Begründet durch die allgemeine wirtschaftliche Erholung erwartet Euler Hermes eine Verbesserung der globalen Insolvenzsituation. Dennoch wird sich dieser Rückgang aufgrund der anhaltenden Stagnation in Europa weltweit auf ein Prozent beschränken. //

Euler Hermes Insolvenzindex nach Regionen 2000 – 2014 (Basis 100 in 2000)



Weltweit unterschiedliche Erfassungsmethoden der Insolvenzen ermöglichen lediglich eine sehr eingeschränkte Vergleichbarkeit der absoluten Zahlen. Der Euler Hermes Insolvenzindex erlaubt jedoch durch die Elimierung von Störfaktoren sowie der Berücksichtigung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der jeweiligen Länder einen zuverlässlichen Vergleich.

PERSONALIE

Der Risikomanagement-Experte **Dr. Thomas Poppensieker** hat zum 1. Januar 2014 als Sonderbeauftragter die Leitung des Programms zur Stärkung der Kontrollstrukturen aller Geschäfts- und Infrastrukturbereiche der Deutschen Bank AG übernommen. Der promovierte Ökonom wird hierbei direkt an die beiden Co-Vorsitzenden des Vorstands, Fitschen und Jain, berichten. Poppensieker verfügt über mehrjährige Erfahrung in der Beratung von Banken bei Risikomanagement- und Kontrollprojekten und sitzt zudem im Vorstand des Frankfurter Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM). //

LITERATUR

„Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)“

Nach intensiven Diskussionen mit der Praxis veröffentlichte die BaFin im Dezember 2005 die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – eine umfassende Verwaltungsanweisung, die den Rahmen für ein effizientes und nachhaltiges Risikomanagement vorgeben sollte. Mit der vorliegenden Publikation haben die Autoren einen führenden MaRisk-Kommentar verfasst, der sich auf die letzte Neufassung des Regelwerks (14. Dezember 2012) bezieht und dem Bankpraktiker die Handhabung von Anwendungs- und Auslegungsfragen definitiv vereinfacht. Die komplett überarbeitete vierte Auflage beinhaltet ergänzend einen Ausblick auf die für Ende 2013 geplante Aktualisierung der Instituts-Vergütungsverordnung.

Hannemann/Schneider/Weigl: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk): Kommentar unter Berücksichtigung der Instituts-Vergütungsverordnung (Instituts-VergV), Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013, 4. Aufl., 1444 Seiten, 169,95 Euro, ISBN 3791033077

Cloud-Computing – effiziente und sichere Lösungen aus der Wolke?

Das *Rechnen in der Wolke,* wie die treffende Übersetzung ins Deutsche ausgedrückt werden könnte, befindet sich auf einem unaufhaltsamen Vormarsch in der vollen Breite der internationalen Unternehmenslandschaft. Abstrahierte IT-Infrastrukturen werden über externe Dienstleister bereitgestellt und dynamisch an die vom Nutzer gewünschten Funktionen angepasst. Neben dem Angebot von Online-Speicherplatz, der im privaten Gebrauch schon starken Anklang findet, umfasst die Spannweite der Cloud-Dienstleister zudem die Bereitstellung von Rechenleistung, Plattformen und Software. Das Konzept sieht vor, dass die IT-Infrastrukturen des Nutzers nicht mehr selbst betrieben, sondern bei einem Anbieter gemietet werden. Der verschlüsselte Zugriff auf die sogenannte Wolke (englisch *cloud)* erfolgt anschließend per Netzwerkzugang.

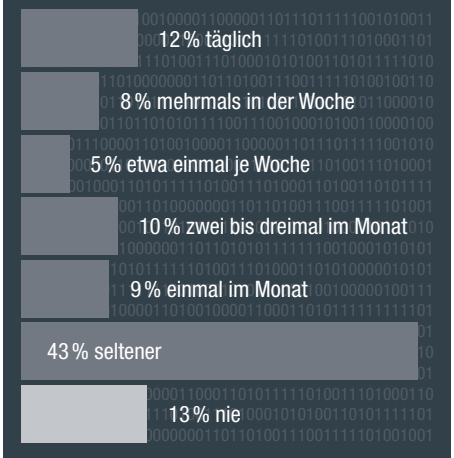
Durch individualisierte Lösungen entstehen Kostenvorteile gegenüber konventionellen Systemen: Die Bezahlung richtet sich nach Dauer der Nutzung und lokale Ressourcen werden geschont. In den meisten Fällen sind Unternehmen, die auf Cloud-Computing setzen, von der neuen Flexibilität begeistert. Genutzte Kapazitäten lassen sich variabel an den tatsächlichen Bedarf anpassen und ermöglichen eine ganz neue Effizienz.

Daneben setzen Anbieter von IT-Sicherheitsprodukten ebenfalls zunehmend auf Cloud-Lösungen. Datendiebe versuchen immer häufiger über das Internet Passwörter, Bankdaten sowie andere sensible Informationen abzuschöpfen. Neben den klassischen, lokal installierten Schutzprogrammen, empfehlen immer mehr Softwarehäuser, wie beispielsweise Symantec, auf Schutzlösungen aus der Cloud zu bauen. Da Hackerangriffe immer ausgefeilter und damit die Anforderungen an Schutzlösungen immer umfangreicher werden, ist es ratsam sich neben Firewalls und Zugangskontrollen mit Verwundbarkeitsanalysen aus der Cloud abzusichern. Hierbei analysiert der Provider der Schutzsysteme in Echtzeit die Vorgänge und kann dadurch die komplexesten Angriffe frühzeitig erkennen.

Trotzdem befindet sich Cloud-Computing hierzulande aktuell noch in den Kinderschuhen: Lediglich 18 Prozent setzen bisher cloudbasierte Speicher- oder Serverdienste ein. Eine Studie der Beratung Freudenberg IT (Pressemeldung vom 28. August 2013) besagt, dass nach wie vor 40 Prozent der mittelständischen Unternehmen in Deutschland die Nutzung von Cloud-Diensten gänzlich ablehnen.

Stetige Bedrohung

Wie häufig sich deutsche Unternehmen IT-Angriffen ausgesetzt sehen



Quelle: IfD Allensbach, Telekom, 13. November 2013

Grund hierfür ist das noch bestehende Misstrauen gegenüber den für den Nutzer undurchsichtigen Strukturen innerhalb der Dienstleistungsunternehmen, die „software as a service“ anbieten. Was passiert beispielsweise bei einer Insolvenz meines Anbieters? Habe ich weiterhin Zugang auf meine gespeicherten Daten? Hier können detaillierte Verträge helfen, das Risiko von Datenverlust oder Systemausfällen zu begrenzen. Ebenso wichtig ist die sorgfältige Auswahl eines verlässlichen Partners, der neben den gesetzlichen Anforderungen zudem eine ausreichende Qualität des Cloud-Dienstes mitbringt. Besonders im Fall ausländischer Dienstleister muss der Provider zusichern, dass er deutsche Datenschutzgesetze einhält. In vielen Fällen werden Personendaten außerhalb Europas gelagert, wodurch eine Ergänzung des Cloud-Vertrags um die EU-Standardvertragsklauseln unumgänglich wird.

Vor allem die NSA-Spähaffäre hat ihre Spuren im Management deutscher Unternehmen hinterlassen. Im Vorfeld der Enthüllungen des ehemaligen US-Geheimdienstmitarbeiters Edward Snowden im Juni vergangenen Jahres stuften lediglich 6 Prozent der IT-Verantwortlichen das Risiko durch die Inanspruchnahme von Cloud-Dienstleistungen geschädigt zu werden als sehr hoch ein, so die von PWC im November 2013 veröffentlichte Studie „Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013“. Nach einer erneuten Umfrage im Herbst kippte die Stimmung: Von diesem Zeitpunkt an war die Hälfte der Unternehmen davon überzeugt, durch die neuen Cloud-Technologien zusätzliche Möglichkeiten für Hacker und Datendiebe zu schaffen. Die Überwachungs- und Spionageaffäre hat die Verantwortlichen alarmiert und wachgerüttelt. Laut PWC ziehen gegenwärtig ein Drittel eine Einführung bzw. Erweiterung der Codierung im Emailverkehr in Betracht; jedes vierte Unternehmen möchte sich nun auch intensiv den Verschlüsselungstechnologien der Mobilfunkkommunikation widmen. 15 Prozent der Unternehmen erwägen sogar die Kooperation mit Cloud-Dienstleistern, die in enger Zusammenarbeit mit US-amerikanischen Geheimdiensten stehen, zu beenden und auf europäische Anbieter umzusteigen.

Dennoch schätzt der Verband der deutschen Internetwirtschaft Eco, dass durch die aktuelle Entwicklung der Systeme und der daraus resultierenden Möglichkeiten der Umsatz deutscher Cloud-Dienstleister im kommenden Jahr um 53 Prozent wachsen und bis im Jahr 2016 sogar die Hürde von 6 Milliarden Euro überschreiten wird (Pressemeldung vom 20. August 2013). //

Machen Sie sich und Ihre Unternehmen zukunftssicher!

Am 19./20. Mai: 39. Congress der Controller

Controlling war noch nie so wichtig wie heute. Denn es macht erst möglich, angesichts der Volatilität Handlungsoptionen möglichst genau zu bewerten und weitreichende unternehmerische Entscheidungen fundiert zu treffen. Mehr denn je ist es bei der planvollen, gesteuerten Umsetzung gefragt. Wer auch bei drastischen Umfeldveränderungen Chancen und Risiken rechtzeitig erkennen, angemessen und dabei nicht zu spät reagieren will, greift auf das Controlling zurück.

Controlling war auch noch nie so herausfordernd wie heute. Früherkennung etwa ist ebenso wichtig wie eine vereinfachte Planung, ergänzt um dynamische, flexible Elemente, z. B. rollierende Forecasts. Werkzeuge verändern sich genauso wie Prozesse und Organisationen; die Rolle der ControllerInnen wandelt sich zum Business Partner des Managements, der Veränderungen vorantreibt.

Mit der Volatilität als „neuer Normalität" professionell umzugehen, stellt hohe Anforderungen an jede(n) ControllerIn. Beispiele, wie ControllerInnen die Leistungs- und damit Überlebensfähigkeit der Unternehmen nachhaltig sichern, stellt der Internationale Controller Verein (ICV) auf seinem 39. Congress der Controller am 19./20. Mai 2014 vor. Dazu referieren u. a. Mark Deinert, Chief Controlling Officer/COO der SAP AG, Gerard van Kesteren, CFO der Kühne + Nagel International AG, Roland Koch, CEO der Bilfinger SE, Dr. Johannes Lattwein, Leiter Corporate Finance & Treasury, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Leiter Finanzwirtschaftliche Konzernplanung & Controlling, Porsche Automobil Holding SE, und Simone Menne, CFO der Lufthansa AG. Auch der frisch gekürte Controller-Preis-Träger 2014 wird im Plenum seine Lösung präsentieren.

In den Themenzentren gewähren wir erneut tiefe Einblicke in aktuelle Bereiche. In diesem Jahr sind das „Big Data", „Antwort auf Komplexität und Volatilität: Flexibilität und Innovation" sowie „Controlling-Impulse aus dem externen Rechnungswesen". Wir freuen uns, erstmalig das Themenzentrum „Nachhaltigkeit von Controlling-Innovationen" zu präsentieren. Es behandelt den aktuellen Stand preisgekrönter Lösungen der Vorjahre.

Machen Sie sich und Ihre Unternehmen weiter zukunftssicher! Kommen auch Sie am 19./20. Mai 2014 zum 39. Congress der Controller, treffen Sie in München wieder mehr als 600 Controlling-Praktiker, Manager, Wissenschaftler und Berater! Ich freue mich, Sie beim „Familientreffen" der europäischen Controlling-Community persönlich begrüßen zu dürfen.

Siegfried Gänßlen,
ICV-Vorstandsvorsitzender, CEO Hansgrohe SE

Top-Themen

- **Green-Controlling-Preis verliehen**
- **ICV-Führungskräfte aus 12 Ländern beraten**
- **Neuer Fachkreis gestartet**

Top-Events

- **8. Internationale Controller-Tagung „Controlling Intelligence Adventure – CIA 2014"** am 17./18. März 2014 in Poznań
- **ICV-Mitgliederversammlung** 18. Mai 2014 München
- **39. Congress der Controller in München** am 19./20. Mai 2014
- **7. International Controlling Conference des Kaliningrad Club of Managerial and Financial Controllers,** in Kooperation mit dem ICV, am 13. Juni 2014 in Kaliningrad (Russland)

Infos und Anmeldungen:
ICV-Geschäftsstelle
Telefon +49 (0) 8153 88 974-20
www.controllerverein.com
> Veranstaltungen

Green-Controlling-Preis 2013: Flughafen Stuttgart GmbH und Volkswagen AG ausgezeichnet

Der Green-Controlling-Preis 2013 ist der Flughafen Stuttgart GmbH und der Volkswagen AG verliehen worden. Der mit 10.000 EUR von der Péter-Horváth-Stiftung gestiftete Preis wurde am 28. November während der ICV-Fachtagung „Controlling Competence Stuttgart – CCS 2013“ zum 3. Mal vergeben. Ausgezeichnet wurden die Lösungen „fairport Controlling“ (Flughafen Stuttgart) sowie das Umweltcontrolling im Rahmen von „Think Blue. Factory.“ (VW).

Seit 2011 werden alljährlich die innovativsten und effektivsten Controlling-Lösungen zur Gestaltung und Umsetzung ökologisch orientierter Strategien, Programme und Projekte ausgezeichnet. Eine Jury mit ICV-Experten unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (Horváth AG, IPRI gGmbH, Leiter der ICV-Ideenwerkstatt) wählt die besten von Controllern in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen maßgeblich initiierten bzw. mitgestalteten Lösungen aus. Prof. Horváth verlieh gemeinsam mit dem ICV-Vorstandsvorsitzenden Siegfried Gänßlen, CEO der Hansgrohe SE, den Green-Controlling-Preis 2013.

„fairport Controlling“ in Stuttgart

Das ausgezeichnete „fairport Controlling“ ist ein Ansatz zur Steuerung der betrieblichen Nachhaltigkeitsperformance der Flughafen Stuttgart GmbH (FSG). Die Flughafengesellschaft hatte einen fairport-Kodex entwickelt und darin ihre Nachhaltigkeitsziele formuliert. Diese integriert die FSG in ihre strategische und operative Planung, Steuerung und Kontrolle, die Investitionsrechnung sowie in die interne und externe Berichterstattung. So vervollständigen ökologische Merkmale die Unternehmenssteuerung der FSG. Das Green-Controlling ist zentrale Instanz für das Reporting ökologischer Aspekte im Unternehmen und gleichzeitig Koordinator und „Rationalitätssicherer“.

Das Green-Controlling stellt eine hochgradig integrative und konsistente Datenhaltung und -verwendung zur Verfügung. Die integrative Arbeitsteilung zwischen Controlling und Umweltmanagement sichert die Einhaltung von Controlling-Standards und ermöglicht eine Datenversorgung des Managements „aus einer Hand“.

FSG-Geschäftsführer Prof. Georg Fundel: „Diese Anerkennung zeigt, dass wir hier auf dem richtigen Weg sind. Die Weiterentwicklung unseres Controllings bringt ein noch stärkeres Bewusstsein für ökologische und soziale Themen in allen Unternehmensbereichen mit sich. Das ‚fairport Controlling‘ trägt entscheidend dazu bei, unser Ziel zu erreichen dauerhaft einer der leistungsstärksten und nachhaltigsten Flughäfen in Europa zu werden.“ Um das Projekt fortzuführen, integriert die FSG derzeit auch soziale Aspekte in die Unternehmenssteuerung.

Den Preis überreichten Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth (4. v. l.) und Siegfried Gänßlen (links) an Christoph Nieschwitz und Benjamin Böhnke von der Volkswagen AG und an Prof. Dr. Georg Fundel (Geschäftsführer) und Rainer Koch von der Flughafen Stuttgart GmbH (v. l. n. r.).

„Think Blue. Factory.“ bei VW

Die Umweltbelastungen in der Produktion der Marke Volkswagen sollen bis 2018 um 25 % pro Fahrzeug sinken. „Think Blue. Factory.“ ist eine Strategie zur Umsetzung und verfolgt einen ganzheitlichen, unternehmerischen Ansatz, der Ökologie und Ökonomie in Einklang bringt. Die Herausforderung im Umweltcontrolling besteht darin, die ausgeprägte Wertschöpfungstiefe der 27 Standorte weltweit abzubilden und dabei eine hohe Komplexität der Daten und Messgrößen in einem Projektzeitraum von acht Jahren sicher als auch konsistent zu erfassen. Alle Bestandteile des Green-Controlling-Ansatzes wurden für die Marke Volkswagen entwickelt und validiert. Das Umweltcontrolling durch „Think Blue. Factory.“ besteht nicht nur aus der reinen Verfolgung und Berichterstattung der Umweltkennzahlen, sondern auch aus vielen Steuerungsinstrumenten des Change Managements.

In der Produktion die wichtigsten Umweltkennwerte bis 2018 um 25 % zu senken bedeutet, dass pro Fahrzeug und Komponententeil im Vergleich zu 2010 die wesentlichen Umweltkennzahlen (KPI) der Produktion – Energie, Kohlendioxid, Wasserverbrauch, Abfall und Lösemittelemissionen betreffend – reduziert werden sollen. Um „25 % weniger“ messen und steuern zu können, musste für jeden Standort eine geeignete Absprungbasis 2010 definiert werden – eine komplexe Herausforderung.

Die herausragende Innovation der Umweltcontrolling-Lösung von VW ist das KPI-Berichtswesen mit innovativen Auswertungen und Prognosen. Eine solche Unterstützung der Unternehmenssteuerung, die über die reine Kennzahlenverfolgung hinausgeht, ist neu in der Automobilindustrie. Die implementierte Lösung ist Teil der Marken- und Konzernumweltstrategie und direkt in die Unternehmensprozesse integriert. Die Marke Volkswagen konnte in den ersten beiden Jahren mehr als 10 % der Umweltbelastung pro Auto im Bereich der Produktion reduzieren. Damit einhergehen entsprechende Kosteneinsparungen je Auto durch verringerte Stückkosten für Energie, Abfall und Wasser. ■

80 Führungskräfte aus 12 Ländern beraten weiteren Kurs des ICV

In Frankfurt am Main trafen sich am 30. November 2013 rund 80 Arbeitskreisleiter, Vorstandsmitglieder und andere Führungs- und Service-Kräfte des Internationalen Controller Vereins aus 12 europäischen Ländern zur Führungskräftetagung.

Die Führungskräftetagung war von einer unverwechselbaren Atmosphäre geprägt: Ein „Familientreffen" voller Konstruktivität und Offenheit, mit Teamgeist und viel Herzlichkeit.

Auf dieser alle zwei Jahre durchgeführten Tagung informierten sie sich über neueste Entwicklungen im ICV, berieten aktuelle und künftige Aufgaben und tauschten Erfahrungen aus. ICV-Vorstandsvorsitzender Siegfried Gänßlen betonte in seinem Eröffnungsvortrag des zweisprachigen Treffens (deutsch/englisch): Die Arbeitskreise sind das Rückgrat des Vereins. Deshalb sind Beratungen in diesem Kreis für den Erfolg des ICV von größter Wichtigkeit.

Zum Abschluss hielt Prof. Dr. Felix von Cube, renommierter Verhaltensbiologe aus Heidelberg, einen Vortrag. Darin ging er der Lust an Leistung auf den Grund und leitete aus der naturwissenschaftlichen Perspektive Erkenntnisse für konstruktive Führung ab. ■

Programm des 39. Congress der Controller

Der ICV hat das Programm des diesjährigen, 39. Congress der Controller am 19./20. Mai 2014 vorgestellt.

Nach der Eröffnung durch Siegfried Gänßlen, CEO, Hansgrohe SE, ICV-Vorstandsvorsitzender, wird Roland Koch, Vorstandsvorsitzender, Bilfinger SE, die Keynote sprechen. Danach verleihen Siegfried Gänßlen und Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Direktor, Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, den ControllerPreis 2014. Der Preisträger stellt im Plenum seine Lösung vor.

Als Congress-Referenten werden sprechen: Małgorzata Podskarbi, MBA, Leiterin Standort-Controlling, Volkswagen Poznań Sp. z o.o.; Simone Menne, CFO, Lufthansa AG, Frankfurt; Klaus Dobrindt, B.A.D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH, Augsburg; Dr. Johannes Lattwein, Leiter Corporate Finance & Treasury, Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG, Leiter Finanzwirtschaftliche Konzernplanung & Controlling, Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart; Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Dieter Spath, Vorstandsvorsitzender, WITTENSTEIN AG, Igersheim; Gerard van Kesteren, CFO, Kühne + Nagel International AG, Schindellegi (Schweiz); Prof. Clemens Sedmak, Inhaber des FD Maurice Lehrstuhls für Sozialethik am King's College London, Universität London.

Am Nachmittag des 19. Mai wird der Congress in vier parallelen Themenzentren fortgesetzt: Themenzentrum A: „Big Data – Auswirkungen auf das Controlling", Themenzentrum B: „Antwort auf Komplexität und Volatilität: Flexibilität und Innovation", Themenzentrum C: „Von der Pflicht zur Kür: Controlling-Impulse aus dem externen Rechnungswesen".

Im Themenzentrum D, „Nachhaltigkeit von Controlling-Innovation: Preisgekrönte Lösungen im Langzeittest", findet eine Podiumsdiskussion mit Lic. oec. HSG Markus Stamm, Leiter des CAP-Programms der CA controller akademie AG, statt. „Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz und Nachhaltigkeit neuer Controlling-Lösungen" diskutieren u.a. die ControllerPreisträger Dominik Marte, Hansgrohe Deutschland Vertriebs GmbH, und Ilka Bukowsky, McDonald's Deutschland Inc., Uwe Berg, SICK AG. ■

Frühbucherrabatt für den Congress der Controller bis 15. März 2014.

ICV-Tagung in Poznań

Experten aus polnischen und ausländischen Unternehmen, die v.a. Innovationen schaffen und einführen, referieren auf dem 8. Internationalen Controller Kongress „Controlling Intelligence Adventure – CIA 2014" am 17./18. März 2014 in Poznań.

Der Kongress in Poznań hat sich als die internationale, mehrsprachige Tagung des ICV in Europa etabliert. Er findet in polnischer Sprache statt und wird simultan ins Englische übersetzt. Referenten: Dr. Hendrik Vater, Deutsche Post DHL, Leiter ICV-Fachkreis „Working Capital Management"; Jakub Tomaszewski, Hansgrohe SE, Polen; Marian Kubiak, Volkswagen Poznań; Andreas Kovacs, MCE Magyar Controlling Egyesület, Leiter ICV-AK in Ungarn; Bojan Scepanovic, MCB, Leiter ICV-AK Serbien; Denko Yamboliev, Bułgaria; Karl-Heinz Steinke, ICV-Vorstandsmitglied; Prof. Dr. Rainer Kalwait, Leiter ICV-FAK „Risikomanagement"; Justyna Leszczyńska, Polska Agencja Prasowa; Andrzej Wodecki, Aerobrains, Polen. ■

Gäste aus deutschsprachigen Ländern sind herzlich willkommen! Infos & Anmeldungen: ICV-Website, Bereich „Veranstaltungen", Kontakt Anna Wlodarczyk: anna.wlodarczyk@icv.pl

Neues aus dem ICV

Der ICV-Delegierte Schweiz, **Siegfried Hampl,** hat kurz vor Weihnachten seinen 60. Geburtstag gefeiert. Seit 1986 ICV-Mitglied, engagiert er sich seit vielen Jahren u.a. als AK-Leiter und als Mitglied im ehemaligen Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit ehrenamtlich im Verein.

Das Buch **„Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung“** ist von Managementbuch.de als Empfehlung ausgezeichnet worden. Mit dem Buch habe der ICV das praxistaugliche Konzept der „Modernen Budgetierung“ als innovativen Gegenentwurf zu traditionellen Tools vorgestellt. 28 Autoren hatten an dem im ehemaligen ICV-Fachkreis „Moderne Budgetierung“ erarbeiteten und von Ronald Gleich, Siegfried Gänßlen, Michael Kappes, Udo Kraus, Jörg Leyk sowie Martin Tschandl herausgegebenen Buch mitgewirkt. ■

Konjunkturumfrage 2014 zeigt Selbstvertrauen und Optimismus

Die „Controller's e-News“ haben zum Jahreswechsel Controlling-Praktiker in D, A, CH befragt, wie sie die wirtschaftlichen Aussichten ihrer Unternehmen im neuen Jahr bewerten. Rechneten vor einem Jahr 28 % mit einem verbesserten Ergebnis, so sind es derzeit 52 %. Eine Verschlechterung sehen mit 14 % erheblich weniger als im Vorjahr (2013: 28 %) voraus.

„Das Bild hat sich weiter und deutlich aufgehellt. Wir haben ControllerInnen befragt, die ja für das ‚betriebswirtschaftliche Gewissen‘ der Unternehmen stehen und tiefe Einblicke in die Situation ihrer Firmen haben. Dass bei ihnen der Optimismus die Zurückhaltung des letzten Jahres klar überstrahlt, ist bemerkenswert“, kommentiert ICV-Geschäftsführer Conrad Günther. „Der nach wie vor immensen Volatilität hat sich das Controlling in den vergangenen Monaten intensiv wie erfolgreich angenommen, um die Leistungs- und damit Überlebensfähigkeit der Unternehmen nachhaltig zu sichern. Dieser Agenda-Punkt der Controller bleibt auch 2014 zentrales Thema des ICV.“ ■

Neuer Arbeitskreis AK Bern gestartet

Am 22. November hat sich mit dem Arbeitskreis „AK Bern“ der vierte regionale ICV-Arbeitskreis in der Schweiz gegründet. Dieser reiht sich in die über 80 regionalen Netzwerke des ICV in 15 europäischen Ländern ein.

Markus Steiner (links) und Thomas Längin leiten den neuen AK Bern.

Das Gründungstreffen bei der Swisscom AG in Worblaufen hatte über 50 Teilnehmer. Im Beisein von Siggi Hampl, ICV-Regionaldelegierter Schweiz, wurden Markus Steiner, Schweizerische Bundesbahnen, Corporate Controlling, als Arbeitskreisleiter, und Thomas Längin, Berner FH, Fachbereich Wirtschaft, Dozent für Rechnungswesen, als stv. AK-Leiter gewählt. Im fachlichen Teil des Gründungstreffens hatte Peter Imboden, Head of Governance bei Swisscom, einen Impulsvortrag „Modern Self-Reporting“ gehalten. Darin ging er der Frage nach, welchen Herausforderungen im Reporting die Controller heute gegenüberstehen, um ihre Rolle als Business-Partner des Managements effektiv wahrnehmen zu können. Er stellte Lösungsansätze und Werkzeuge für ein effizientes Reporting vor. Weitere praktische Einblicke gewährte Alexander Lechky von der „Reporting Factory“ der Deutschen Telekom. In einem anschließenden Workshop konnten die Gäste das Thema gemeinsam weiter vertiefen. ■

„12. Controlling Insights Steyr – CIS 2013“: Einblicke in die Praxis exzellenter Unternehmen

Am 22. November 2013 hatten sich zur „12. Controlling Insights Steyr – CIS 2013“ 350 Gäste versammelt.

Die ICV-Fachtagung unter dem Titel „Triple-A Controlling: Unternehmenserfolg im globalen Wettbewerb” moderierte Prof. (FH) Dr. Heimo Losbichler, Stv. ICV-Vorstandsvorsitzender, Vors. IGC International Group of Controlling, Studiengangleiter CRF – Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement, FH-OÖ, Steyr.

Namhafte Referenten gaben dann „Insights” in erfolgreiche Unternehmen: Mag. Patrick Prügger, B&C Industrie Holding AG: „Kapitalmarktorientierung vs. Wertorientierung – ein Widerspruch? Beteiligungscontrolling bei B&C”; Kai Droge, Leiter Finanzen, BMW Motoren GmbH, Steyr: „Zentralisierung im Controlling – Fluch oder Segen? Erfahrungen in der Steuerung internationaler Vertriebstöchter”; Dr. Johannes Lattwein, Bereichsleiter Corporate Finance & Treasury, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und Leiter Finanzwirtschaftliche Konzernplanung & Controlling, Porsche Automobil Holding SE: „Liquiditätssteuerung und WCM bei der Porsche AG”; Othmar Sailer, CEO, Lisec Group: „Unternehmenssteuerung im Anlagenbau – Erfahrungen aus 15 Jahren Führung projektorientiert arbeitender Unternehmen”; Dr. Martha Oberndorfer CFA, MBA, Geschäftsführerin der Österr. Bundesfinanzierungsagentur: „Strategische Aspekte eines erfolgreichen Staatsschuldenmanagements am Beispiel Österreich”; Mag. Johann Habring, CFO der IFN-Holding AG: „Unternehmensplanung in saisonalen Märkten”; Günther Apfalter, CEO Magna Europe: „Automobilindustrie – Wettbewerbsfähigkeit und Innovation als Treiber nachhaltiger Standortabsicherung”.

Auf einer Podiumsdiskussion diskutierten Peter Koestler, Controller der Miba AG, Rudolf Peterbauer, Controller der Banner GmbH, Christoph Wurm, Vorstand Volkskreditbank AG, mit Moderator Alexander Zens, Redakteur der „OÖ Nachrichten”: „Controlling fünf Jahre nach der Krise – Lehren für die Unternehmenssteuerung von morgen”. ■

„Volles Haus“ im Museum Arbeitswelt Steyr auch zur 12. Controlling Insights Steyr – CIS 2013.

Das ICV-ControllingBlog berichtete detailliert von der Tagung in Kurzberichten, die unter dem Suchbegriff „CIS 2013“ im Blog abrufbar sind.

Die 13. Controlling Insights Steyr – CIS 2014 findet am 21.11.2014 statt.

11. Controlling Competence Stuttgart – hochkarätige Referenten

Am 28. November 2013 hat im IBM-Forum Ehningen die 11. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2013 stattgefunden. 150 Gäste besuchten die von den ICV-Arbeitskreisen der Region Deutschland Süd organisierte Tagung, die Dr. Patricia Frey, Group Controlling Hansgrohe SE, Mitglied des ICV-Fachkreises Working Capital Management, moderierte.

Die CCS 2013 bot erneut gute Gelegenheiten für Meinungsaustausch und zum Netzwerken.

Nach der Begrüßung durch Reinhard Reschke, Geschäftsführer der gastgebenden IBM Deutschland GmbH, referierte Barbara Bötcher, Leiterin Wirtschafts- und Europapolitik Deutsche Bank AG, zur „Zukunft der Europäischen Währungsunion”. Nach der Verleihung des Green-Controlling-Preises 2013 und den Präsentationen der Preisträger sprach Thomas Amann, WP, StB, CPA, geschäftsführender Gesellschafter der Amann Advisory GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie Vors. des Verwaltungsrates der iaf Institute for Accounting & Finance SE, über die „Geplante Änderung der Leasingbilanzierung nach IFRS – Herausforderungen für die Controlling-Praxis”. Danach widmete sich Holger Peters, Leiter Controlling Porsche AG, dem Thema: „Controlling in einem zunehmend volatilen Geschäftsumfeld“. In seinem Schlusswort dankte ICV-Vorstandsvorsitzender Siegfried Gänßlen, CEO Hansgrohe SE, den Gästen, Referenten und Organisatoren. Er lud ein zur 12. CCS am 27.11.2014. ■

Das ICV-ControllingBlog war live dabei, die Posts sind im Blog unter dem Suchbegriff „CCS 2013“ abrufbar.

Studie bestätigt: Working Capital Management ist Controllingaufgabe

Dr. Hendrik Vater, Leiter ICV-Fachkreis WCM, CFO DHL Supply Chain Southern Europe

Eine Kurzstudie in den „Controller's e-News" vom November 2013 bestätigt die Ergebnisse des ICV-Fachkreises „Working Capital Management": WCM ist Controllingaufgabe, wie 91 % der Befragten meinen.

Dies ist nicht erstaunlich: Neueste Erkenntnisse aus dem FAK zeigen, dass ein dauerhaft erfolgreiches WCM nur dann erreicht werden kann, wenn die cash-relevanten Geschäftsprozesse optimiert und um einen durchgängigen Controllingprozess ergänzt werden: Zielfindung, Planung, Reporting und v. a. Steuerung des Working Capital. So sehen sich auch 70 % der Befragten beim WCM direkt eingebunden. Warum wird schnell klar – der dem WCM inhärente Funktionenkonflikt braucht einen Fürsprecher und Moderator: Hier kann das Controlling einen entscheidenden Wertbeitrag leisten. Die Kurzstudie zeigt jedoch auch die Schattenseite: Lediglich knapp die Hälfte der Befragten ist mit ihrer Einbindung zufrieden. Noch schlechter sieht es aus, wenn man auf den Grad der Zufriedenheit mit dem eigenen WCM schaut: Hier sind nur 40 % zufrieden, während 60 % explizit Verbesserungsbedarf sehen.

Dies erstaunt nicht, denn WCM kann nur dann nachhaltig erfolgreich betrieben werden, indem Transparenz geschaffen, einheitliche Ziele definiert, geplant und nachverfolgt werden und die Interessen einzelner Funktions- und Geschäftseinheiten auf ein einheitliches Gesamtunternehmensziel ausgerichtet werden. Der Controller übernimmt die Funktion des internen Schiedsrichters und sorgt für ausbalancierte Interessen. Die FAK-Erkenntnisse zeigen, ein erfolgreiches WCM erfordert die aktive Steuerung durch Controller! ■

Dr. Hendrik Vater / Hans-Peter Sander

Literatur: ICV, Working Capital Management – Leitfaden für die nachhaltige Optimierung von Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, Haufe-Lexware Verlag, 2013, ISBN-10: 3648046934.

„Controller's e-News" kostenlos abonnieren: www.controllerverein.de

„CFOs setzen auf Produktionseffizienz, Wachstum und Controlling"

Vor dem Hintergrund schwacher Konjunkturprognosen müssen Unternehmen Kundenbedürfnisse und Produkte noch stärker in den Mittelpunkt ihrer Strategie rücken, um weiter profitabel wachsen zu können. Doch genau da hapert es immer noch – vor allem wenn es um die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle für aufstrebende Märkte geht.

So kennen 75 Prozent der Firmen immer noch nicht die genauen Kundenbedürfnisse in den Schwellenländern. Dies zeigt das „Operations-Effizienz-Radar – Die Top-Hebel für die CFO-Agenda 2014" von Roland Berger Strategy Consultants und dem Internationalen Controller Verein (ICV).

„Firmen sollten ihre Geschäftsstrategie nach Produkten ausrichten, die Kunden wirklich wollen und die zu minimalen Kosten hergestellt werden können", erklärt Oliver Knapp, Partner von Roland Berger Strategy Consultants. „Denn nur so sind sie in der Lage, Lösungen zu entwickeln, die sich erfolgreich vermarkten lassen. Doch die notwendigen Marktkenntnisse fehlen bei den meisten Unternehmen immer noch."

Zum 5. Mal haben Roland Berger Strategy Consultants und ICV das Operations-Effizienz-Radar erarbeitet.

Unter den 10 wichtigsten Hebeln für das Jahr 2014 sehen deutsche Firmen in erster Linie Effizienzsteigerungen in der Produktion. Außerdem wollen sie neue Wachstumschancen identifizieren und das Controlling stärken, um für mehr Transparenz im Unternehmen zu sorgen. „Zum ersten Mal in der Geschichte unseres Operations-Effizienz-Radars erleben wir, dass der Bereich Finanzen und Controlling unter den Top-3-Themen der CFO liegt", sagt Conrad Günther, Mitglied des Vorstandes und Geschäftsführer des Internationalen Controller Vereins (ICV). „Dies zeigt eindeutig, dass Unternehmen dem Controlling eine wesentliche Funktion für die Geschäftssteuerung beimessen."

Im Bereich Produktportfolio rückt „der Kunde" weiter in den Fokus der Top-10 Hebel: „Firmen wollen sich stärker nach den Kundenwünschen ausrichten, wenn es darum geht, die Produktmerkmale zu optimieren, erläutert Roland-Berger-Partner Thomas Rinn.

Doch die Top-3 Hebel auf der CFO-Agenda unterscheiden sich nach Branchen sehr stark. Während die Automobilindustrie sowie der Maschinen- und Anlagenbau in erster Linie die Effizienz in der Produktion steigern möchten, will die High-Tech- und Konsumgüterbranche vor allem ihr Controlling stärken.

Mehr: ICV-Website > Controlling-Wissen > Fachthemen

Neuer Fachkreis „Verrechnungspreis-Management – Schnittstelle Controlling/Steuern“ gegründet

Der ICV hat am 20. November 2013 den neuen Fachkreis „Verrechnungspreis-Management – Schnittstelle Controlling/Steuern“ mit 21 Vertretern aus Industrie, Wissenschaft und Beratung gegründet. Teilnehmer sind überwiegend in der Funktion als Leiter Controlling, Leiter Steuern oder Leiter Finanzen tätig und stammen aus allen produzierenden Industrien, aus Unternehmen vom Mittelstand bis DAX-30 aus den D, A, CH-Ländern.

Die Implementierung von Verrechnungspreisstrukturen ist in der Praxis eine große Herausforderung für Unternehmen. Manche fakturieren steuerlich angemessene Verrechnungspreise bei gleichzeitigen Steuerungsdefiziten, manche Unternehmen steuern ihre Gesellschaften über Anreiz-Verrechnungspreise, was häufig dazu führt, dass das Konzernergebnis aus steuerlicher Sicht nicht wertschöpfungsadäquat auf die beteiligten Gesellschaften allokiert wird. Im günstigsten Fall bestehen Preissysteme, die beide Zielsetzungen erfüllen, allerdings zumeist systemtechnisch sehr aufwändig sind. Ziel des Arbeitskreises ist der Erfahrungsaustausch und die Analyse diverser Umsetzungsvarianten von Verrechnungspreiskonzepten aus steuerlicher und Steuerungs-Sicht und ggfs. die Entwicklung von Best Practice Lösungen.

Das Gründungstreffen begann mit einer „Who-is-who?“-Kurzvorstellungsrunde. Es folgte eine sehr aktive und umfangreiche Sammlung von Themen, die anschließend abgegrenzt, sortiert und priorisiert wurden. Schließlich wurden die Ziele des neuen, von StB Jörg Hanken, Transfer Pricing Partner der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, initiierten Fachkreises definiert. Jörg Hanken wurde als Fachkreisleiter gewählt, der das Gründungstreffen als einen „vollen Erfolg“ beschreibt: „Die Teilnehmer hatten viel Spaß und konnten bereits erahnen, welch spannende und wertschöpfende Diskussionen und Arbeiten noch zu erwarten sind.“ *(Kontakt Jörg Hanken: joerg.hanken@de.pwc.com)*

Der Vorstand des Internationalen Controller Vereins begrüßt und unterstützt die Gründung des neuen FAK „Verrechnungspreise“. Laut Zielstellung des Vorstandes soll sich der neue FAK mit der „Entwicklung eines standard- und regularienkonformen Best Practice Ansatzes“ befassen. Als zu bearbeitende Kernthemen werden genannt: Praxisanalysen aus den beteiligten Unternehmen zu: Szenarien und Konflikten sowie zu Best Practice Beispielen; Kommunikation von Risiken (intern/extern) unter Berücksichtigung von Rechnungslegungs-Standards und anderen Vorschriften; Prozesse Best Practice Beispiele.

Zur Gestaltung und Arbeit des Fachkreises heißt es u.a., dass die Arbeit und die Veröffentlichungen des FAK durch eine deutsche sowie – aufgrund der Internationalität des Themas – eine schweizerische oder österreichische Hochschule begleitet und unterstützt werden soll. Die FAK-Resultate sollen auf die kommenden Anforderungen ausgerichtet sein und substantielle Erkenntnisse und Vorschläge ausweisen. Arbeitsergebnisse sollen veröffentlicht werden durch ein Impulspapier als Diskussionsgrundlage (2014), White Paper (2015), einen Best Practice Leitfaden (2016) sowie ein Statement des ICV (2017). Ferner soll sich der FAK einbringen durch aktive Diskussionen in der Fachöffentlichkeit, Unterstützung von Controller Congress, regionalen Fachtagungen des ICV, auch Tagungen und Anlässe für Steuerberater und weiterer interessierter Kreise sowie durch die Unterstützung der regionalen ICV-Arbeitskreise bei der Beschäftigung mit dem Thema. ■

Kommunikations-Controller tagen in Commerzbank-Zentrale

Fortschritte wurden beim „Starter Kit” für das Kommunikations-Controlling in der Praxis erzielt.

Am 14./15. November 2013 tagte der ICV-Fachkreis „Kommunikations-Controlling” in der Commerzbank-Zentrale in Frankfurt/Main. Gastgeber war Harald Stender, Bereichsleiter New Media/Kommunikationssteuerung Group Communications der Commerzbank AG, Gründungsmitglied des ICV-Fachkreises. Er hatte auch am Donnerstagnachmittag den traditionellen Praxisvortrag des Fachkreistreffens gehalten: „Steuerungsmodell der Unternehmenskommunikation der Commerzbank mit neuen Ansätzen und Fragestellungen“. Die Zuhörer diskutierten im Anschluss die „Lessons learned” sowie Impulse für die weitere Fachkreisarbeit.

Im Mittelpunkt des zweitägigen, intensiv geführten Fachkreistreffens stand die Erarbeitung eines „Starter Kits” für das Kommunikations-Controlling der Unternehmenspraxis. Zu den erzielten Fortschritten hatten auch neue Mitglieder im Fachkreis, Kommunikations-Management-Spezialisten von den Berliner Verkehrsbetrieben (BVG), der BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, IHK Offenbach am Main, HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich sowie der MSD Merck Sharp & Dohme AG, beigetragen.

Ein herzlicher Dank gilt dem Gastgeber für die Gastfreundschaft bei einem sehr gelungenen Fachkreistreffen. ■

Neues aus ControllingWiki

der interaktiven Wissensplattform mit Gütesiegel des ICV – www.controlling-wiki.com

Prof. Dr. Péter Horváth

Herkunft und Ausbildungsjahre

Péter Horváth ist am 3. Februar 1937 in Sopron geboren, einer Kleinstadt in Westungarn, und verbrachte seine Schulzeit in den Jahren des zweiten Weltkrieges und der kommunistischen Diktatur. Der Einschulung im Jahre 1943 folgten mehrere Schuljahre mit nur unregelmäßigem Unterricht.

Der Schüler wechselte zum Schuljahr 1947/1948 in ein Gymnasium der Benediktiner, welches noch während des Schuljahrs verstaatlicht wurde. Ab 1948 musste wieder der Unterricht in der Volksschule besucht werden, da das sowjetische Bildungssystem auch in Ungarn Einzug hielt. Erst ab 1951 konnten wieder vier Gymnasialschuljahre absolviert werden. Im September 1956 bekam Péter Horváth einen Studienplatz an der Technischen Universität in Budapest zugeteilt. Nur einige Wochen später begann die ungarische Revolution. Dem jungen Studenten gelang es am 9. November 1956 nach Österreich zu fliehen und er konnte dort sehr schnell mit einem Deutschkurs beginnen. ...

Mehr über den wissenschaftlichen Werdegang, die Forschungsleistungen, das unternehmerisches Wirken und Péter Horváth als Stifter und Förderer lesen Sie im Controlling-Wiki.
Ersteinsteller: ***Prof. Dr. Ronald Gleich, Prof. Dr. Reinhold Mayer, Prof. Dr. Klaus Möller, PD Dr. Mischa Seiter, Dr. Herwig Friedag.***

Controller's e-News

Die „Controller's e-News" ist der im März 2001 vom Internationalen Controller Verein eV (ICV) gestartete, zunächst monatlich, in späteren Jahren auch wöchentlich erscheinende, kostenlose elektronische Branchen-Newsletter der Controlling-Community. Die „Controller's e-News" bringen Nachrichten aus dem ICV und der Controlling-Szene; u.a. zu relevanten Studien sowie anderen Veröffentlichungen, Hochschul-Nachrichten, Personalien, Veranstaltungshinweise und Literaturtipps.

Anfangs mit 1.500 Abonnenten, hat sich die Abonnentenzahl 2013 bei 10.500 eingepegelt, die Erscheinungsweise ist im Herbst 2013 alle zwei Wochen. Die auf zwei pro Ausgabe limitierten Anzeigenplätze sind aufgrund der präzisen Zielgruppenansprache begehrte Werbeplattformen.

Seit Frühjahr 2009 gibt der ICV monatlich eine englische, ebenfalls kostenlos zu abonnierende Ausgabe, die „International Controller's e-News", heraus. Bei den Nachrichten aus dem ICV dominieren hier News aus den nichtdeutschsprachigen ICV-Arbeitskreisen.
Ersteinsteller: ***Hans-Peter Sander,*** *Leiter PR / New Media ICV*

Energiecontrolling

Definition: Energiecontrolling ist die systematische Erfassung, Analyse, Bewertung und Planung des Energieverbrauchs zur Unterstützung aller Entscheidungen im Unternehmen im Einklang mit den vereinbarten Zielen. Entlang der Wertschöpfungskette werden die Daten, Potenziale und Risiken der Energieflüsse transparent dargestellt, um diese in der integrierten gesamten Unternehmensplanung entsprechend zu steuern, Abläufe und Verfahren kontinuierlich zu optimieren und durch geeignete Kommunikation die Mitarbeiter in ihrem Verhalten entsprechend zu sensibilisieren.
Ersteinsteller: ***BI Business Intelligence GmbH***

Ressourcenorientierte Strategien

Was versteht man darunter?

Wettbewerbsvorteile können durch besondere Ressourcen, Fähigkeiten oder Kompetenzen eines Unternehmens entstehen. Die Entwicklung darauf basierender Strategien ist Gegenstand der ressourcenorientierten Strategien.

Zentrale Aussagen

- Die Unternehmensanalyse bestimmt Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz.
- Strategische Ressourcen ermöglichen Wettbewerbsvorteile und zeichnen sich dadurch aus, dass sie Kundenwert stiften und als Ressource nutzbar, einzigartig, überlegen, dauerhaft sowie nicht ersetzbar sind. Auf ihnen lässt sich eine ressourcenbasierte Strategie aufbauen.
- Die Fähigkeiten eines Unternehmens beinhalten das anwendungsorientierte Wissen, das erforderlich ist, um Leistungen für den Kunden zu erstellen.
- Kompetenzen sind unternehmerische Fähigkeiten, durch die Ressourcen aufgebaut und eingesetzt werden können.
- Kernkompetenzen sind einzelne oder miteinander kombinierte Kompetenzen, aus denen ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen kann.
- Kernkompetenzbasierte Strategien identifizieren Kernkompetenzen, entwickeln sie und integrieren diese zu Kernprodukten, die in einer Vielzahl von Anwendungen genutzt und transferiert werden.

Mehr über Leitfragen, Grundlagen, ressourcen- und kompetenzbasierte Analysen und Strategien sowie den Kernkompetenz-Kreislauf ressourcenorientierter Strategien lesen Sie im Controlling-Wiki.
Ersteinsteller: ***Prof. Dr. Ralf Dillerup,*** *Leiter des Instituts für Strategie und Controlling an der Hochschule Heilbronn*

Machen Sie mit!

Haben Sie interessante Beiträge und Lust, selbst Wiki-Autor zu werden? Schauen Sie rein und werden Sie aktiv. Oder senden Sie Ihre Beiträge für unser Controlling-Wiki an Hans-Peter Sander, presse@controllerverein.de

Interview mit Prof. Dr. Katja Glaser: AK Sachsen strebt nach Stabilität

Ende 2011 ist der ICV-Arbeitskreis Sachsen neu durchgestartet. Prof. Dr. Katja Glaser hat damals die Leitung übernommen. Wir haben uns mit ihr über den aktuellen Stand ihres Arbeitskreises unterhalten.

Sie haben nur ein Jahr nach Ihrem Eintritt in den ICV bereits ein verantwortungsvolles und zeitaufwändiges Ehrenamt übernommen. Können Sie noch einmal kurz Revue passieren lassen, wie und warum es dazu kam?
Ich trat 2010 in den ICV ein. Zu diesem Zeitpunkt war der Arbeitskreis Sachsen nicht aktiv, so dass ich mich zunächst einmal dem Arbeitskreis Thüringen zuwandte. Zum Controller Congress in München 2011 sprachen Dieter Meyer (Regionaldelegierter Ost), Walter Schmidt und ich darüber, wie man den Arbeitskreis Sachsen zu neuem Leben erwecken könnte, um das in Sachsen durch die Vielzahl potentieller Interessenten und Unternehmen vorhandene Potential besser zu nutzen. Im November 2011 führten wir dann unsere erste Herbsttagung durch, zu der wir eine neue Arbeitskreisleitung wählten und über unser Selbstverständnis (Ziele, Arbeitsweise usw.) diskutierten.

Sie hatten sich beim Neustart für Ihren Arbeitskreis insbesondere die gemeinsame und kontinuierliche Arbeit an aktuellen Themen aus der Praxis sowie die Entwicklung einer Controller-Community auf die Fahnen geschrieben. Konnten Sie beides umsetzen?
Wir führen zweimal jährlich eine Arbeitskreis-Tagung zu Themen durch, die wir gemeinsam festlegen und die unmittelbar aus der täglichen Controllingpraxis unserer Arbeitskreismitglieder resultieren, z. B. Projektcontrolling, Liquiditätssteuerung und Balanced Scorecard. Unsere Tagungen finden meist über zwei Tage statt, so dass wir uns neben der fachlichen Diskussion in persönlichen Gesprächen am Abend immer besser kennenlernen können. Auf diese Art und Weise

sind wir dabei, uns zu einer „Controller-Community" zu entwickeln.

Bleibt es bei den genannten Zielsetzungen oder hat sich im Lauf der Zeit eine Änderung ergeben?
Wir haben insbesondere während unserer letzten beiden Arbeitskreistagungen intensiv unsere Ziele diskutiert und konkretisiert. Wir möchten uns zu einem Controller-Netzwerk in Sachsen entwickeln, d. h. ein Kreis für aktiven Austausch von Wissen und Erfahrungen für praktizierende Controller und Tätige im Controlling sein. Wir wollen ein stabiler AK werden und eine etablierte Bindung unserer Mitglieder an die Gruppe entwickeln. Dies erreichen wir durch unseren halbjährlichen Wissens- und Erfahrungsaustausch, bei dem jeder Teilnehmer einen konkreten, praktischen Nutzen aus der Veranstaltung zieht.

Inwiefern profitieren Sie in Ihrer Tätigkeit als Leiterin der Studienrichtung Controlling an der Berufsakademie Sachsen – Studienakademie Leipzig von Ihrem Ehrenamt und inwiefern profitiert der Arbeitskreis von Ihrem Wissen?
Das duale Studium an der Berufsakademie zeichnet sich durch eine hohe Praxisorientierung aus. Die Studierenden können während der Praxisphase ihr in den Vorlesungen erworbenes Wissen unmittelbar anwenden. In den Controllingvorlesungen selbst habe ich den Anspruch, wissenschaftlich-theoretische Erkenntnisse mit praxisrelevantem Wissen zu verbinden. Dazu bekomme ich durch die Arbeit im Arbeitskreis viele Anregungen. Ich erfahre, welche Probleme Controller in der Praxis aktuell bewegen und welche Lösungsansätze gefunden werden. Für den Arbeitskreis selbst ergibt sich die Chance, in die Diskussionen sowohl praktische Erfahrungen als auch wissenschaftliche Erkenntnisse einfließen zu lassen.

Wie ist Ihr AK aufgestellt hinsichtlich aktiver Mitglieder, Altersstruktur, Branchenzugehörigkeiten?
Unser Arbeitskreis ist in seiner Zusammensetzung sehr heterogen – es arbeiten sowohl junge Controller, die vor kurzem erst ihr Studium abgeschlossen haben, als auch erfahrene Controller mit langjähriger Berufserfahrung mit. Unsere Mitglieder kommen aus verschiedenen Unternehmen: aus Unternehmensberatungen, Verkehrsunternehmen, Immobilienunternehmen, Papierherstellern, Unternehmen der Photovoltaik-Branche usw.

Die größte Stärke meines Arbeitskreises ist …
… Kollegialität und praxisorientiertes Erfahrungswissen sowie Aktualität der Diskussionsthemen.

Was uns derzeit unabhängig von den Inhalten am meisten beschäftigt, ist …
… wie wir noch mehr Mitglieder zu einer aktiven Mitarbeit motivieren können.

Ein wichtiges Fachthema im Bereich Controlling ist derzeit für uns …
… das Thema Stundenverrechnungssätze, da dies Gegenstand unserer nächsten Frühjahrstagung ist.

Arbeitskreisleiter zu sein, finde ich …
… interessant, weil ich die Entwicklung des Arbeitskreises aktiv beeinflussen und aus den Arbeitskreistagungen viele Erkenntnisse für meine tägliche Arbeit mitnehmen kann. ■

Arbeitskreis-Termine

8. Sankt Augustiner Controlling-Tagung

In Kooperation mit dem ICV:
14.03.2014,
09:00 bis ca. 18:00 Uhr

Arbeitskreis Vorarlberg mit Dreiländerblick

Unternehmenseinblick
Pfanner Getränke GmbH,
Lauterach
März/April 2014

Der Arbeitskreis Vorarlberg mit Dreiländerblick

Arbeitskreis Rhein-Main

17. Sitzung
20.03.2014

Arbeitskreis Stuttgart

61. Sitzung
20./21.03.2014
Leonberg/Stuttgart

Der Arbeitskreis Stuttgart

Arbeitskreis Nord III

56. Treffen
Strategisches Controlling,
Strategie- und Mittelfristplanung
20./21. o. 27./28.03.2014,
Harkebrügge

Der Arbeitskreis Nord III

FAK Kommunikations-Controlling

Treffen 20./21.03.2014
in Erlangen

Arbeitskreis West I

69. Sitzung
21.03.2014

Arbeitskreis Franken

Frühjahrstreffen
27./28.03.2014
FATH GmbH, Spalt

Der Arbeitskreis Franken

Arbeitskreis West III

Frühjahrssitzung
28.03.2014

Arbeitskreis Westfalen

6. Sitzung
Wertorientiere Steuerung Kommunikation
27./28.03.2014,
Fa. Weidmüller, Detmold

Der Arbeitskreis Westfalen

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

54. Sitzung
Risiko-Management in Verbindung mit Strategie-/Szenario-Management
03.04.2014, 16:00 Uhr, bis
04.04.2014, 17:00 Uhr

Der Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

4th workshop: From Big Data to One-Page-Only
11.04.2014, 15:00 Uhr, bis
12.04.2014, 16:00 Uhr
Brandenburg; near polish border

Arbeitskreis Heilbronn-Künzelsau

Arbeitskreistreffen
11.04.2014, 9:00 Uhr
Dürr Dental AG, Bietigheim

Der Arbeitskreis Sachsen

Arbeitskreis Sachsen

Frühjahrstagung
Stundenverrechnungssätze
11.04.2014, 17:00 Uhr, bis
12.04.2014, 14:00 Uhr
Torgau

Arbeitskreis Wien

12. AK Tagung
Risikomanagement; Vertriebscontrolling; Controller PR
24.04.2014, 18:00 Uhr
RCA Rail Cargo, Wien

Arbeitskreis Nordwestschweiz

Frühjahrstreffen
25.04.2014

Controller's Treff

08.05.2014, Bayreuth

Der Arbeitskreis West III

Weitere Informationen und Anmeldung auf
www.controllerverein.com > Arbeitskreise
sowie auf
www.controllerverein.com > Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion), hp.sander@eastwestcom.net

» **Exzellente Inhalte, klare Strukturierung und eine mächtige Suchfunktion** – so wird Wissen in der Finance-Abteilung produktiv! «

Wissensproduktivität für Ihre Finance-Abteilung.

Die Haufe Suite ist Ihr zentraler Zugang zu allen relevanten Informationen aus den Bereichen Finanz-, Rechnungswesen und Controlling. Ob aktuelle Projekte wie die SEPA-Umstellung oder Dauerbrenner-Themen wie Planung, Jahresabschluss oder Reisekosten: Ihr individuelles Portal verbindet abgesichertes Fachwissen mit internem Know-how, Richtlinien, Analysen und Reports.

Jetzt informieren: www.haufe.de/suite

HaufeSuite
Das Portal für Wissensproduktivität

HAUFE.

Software für

Corporate Performance Management

Die integrierte Softwarelösung für Unternehmenssteuerung und Controlling, ausgezeichnet mit Bestnoten und Qualitätssiegeln.

- Operatives Controlling
- Integrierte Finanzplanung
- Konsolidierung
- Risikomanagement
- Strategische Planung

Corporate Planning
25
Jahre
1989 - 2014
Software für Unternehmenssteuerung

Überzeugen Sie sich auf der CeBIT 2014: Halle 6, Stand A 30
Kostenlose eTickets unter www.corporate-planning.com/cebit

Corporate Planning