

CONTROLLER®

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

UNVERHOFFT

Wie Sie mit
Unsicherheiten
in der Planung
besser umgehen.

MMT

OFT

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Behavioural Controlling

Preiscontrolling



01450-5120



- Controlling
- Accounting & Finance
- Unternehmensführung
- Information Management
- Soziale Kompetenzen

Sind Sie fit für die Zukunft?

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

Nutzen Sie diese Zeit des Wandels und machen Sie sich fit für Ihre berufliche Zukunft.

Denn jetzt eröffnen sich für Sie neue Karriereperspektiven. Deshalb haben wir unsere unterschiedlichen Zertifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten speziell auf die neuen Anforderungen der Zukunft abgestimmt.

Rufen Sie gleich an. Wir beraten Sie gerne:

+49 (0)8153-88 974-41

oder unter: **www.controllerakademie.de**

- ▶ Wenn Sie als **Business Partner** mit Controllers Trainingsprogramm in fünf Stufen noch mehr bewegen wollen.
- ▶ Wenn Ihre Karriereplanung als **technikaffiner Mensch** in Richtung **Information Management, BI und Analytics** geht.
- ▶ Wenn Sie finanz- und unternehmenssteuerungsorientiert zum **Finance Manager** werden wollen.
- ▶ Wenn Sie innovationsgetrieben als **Change Agent** Veränderungsprozesse in Ihrer Firma voranbringen wollen.

Editorial

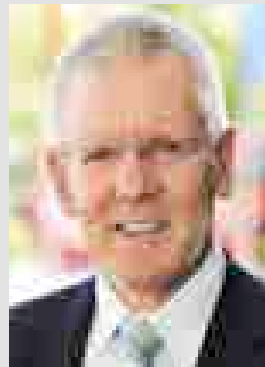
Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

vor vielen, vielen Jahren hatte ich zum ersten Mal die Gelegenheit, Herrn Dr. Deyhle live in einem Seminar erleben zu dürfen. Schon damals tief eingepägt und seither begleitet hat mich sein Satz: **„Planung ist, wenn es anders kommt, als man denkt.“** Nach einer Kunstpause setzte er in seiner unnachahmlichen Art fort und fügte an: „...das setzt aber voraus, dass man vorher gedacht hat!“ Diese Tatsache hat schon damals und seitdem ganze Generationen von Controllerinnen und Controller beschäftigt, umgetrieben und ja, wahrscheinlich oft auch zur Verzweiflung gebracht. Denn Planung setzt ja voraus, über die Zukunft nachzudenken, je intensiver, desto besser. Etwas konkreter, soweit es die nähere Zukunft betrifft, etwas unbestimmter, dafür aber visionärer, soweit es die weiter entfernte Zukunft betrifft. Aber: Je sorgfältiger und gewissenhafter dieses Nachdenken über die Zukunft geschieht, desto enttäuschender kann die Erkenntnis ausfallen, dass es anders kommt als gedacht.

Diese Gedanken gingen mir durch den Kopf, als wir die Artikel für die aktuelle Ausgabe des Controller Magazins zusammenstellten. An vielen Stellen blitzte die Frage auf und wurde nach Lösungsansätzen gesucht, wie man mit **Unsicherheit und Unwägbarkeiten in der Planung** umgehen kann. Somit ein scheinbar „ewiges“ Thema seit den Anfängen des Controllings. Zeit also, sich ihm wieder einmal von verschiedenen Seiten zu nähern.

Vor besonderen Herausforderungen steht seit jeher die Planung im Projektgeschäft, ist aber gerade dort besonders wichtig, weil Fehlentwicklungen bei Projekten schnell existenzgefährdende Ausmaße annehmen können. Daher starten wir unsere Reise zum Umgang mit Unsicherheit in diesem Heft mit dem Artikel von Günter Lubos, S. 4. Auch der Beitrag von Uwe Eilers ab S. 72 beschäftigt sich mit den Problemen bei der Steuerung von Projekten. Top aktuell und spannend ist die Frage, ob sich die Unsicherheit bei der Planung durch immer mehr zur Verfügung stehende Daten und ihre schnelle Auswertbarkeit im Rahmen der Digitalisierung reduzieren lässt? Das **Praxisbeispiel von McDonald's Deutschland** ab S. 10 zeigt, ja, Predictive Analytics verbessern die – in diesem Fall Produktmix-Planung – deutlich. In ihrem Fazit schreiben die Autoren aber auch: „Dieser Ansatz kann nur valide Ergebnisse liefern unter der Prämisse, dass sich die Kunden in der Zukunft ähnlich verhalten.“ Gerade dies nimmt in unserer Zeit aber ab, Stichwort Volatilität.

Kann es also sein, dass die durch die Digitalisierung verlässlicher gewordene Planung durch zunehmende Volatilität quasi „aufgefressen“ wird? Dazu passt auch die Aussage der Professoren Schäffer und Weber in ihrem Interview mit Alfred Biel, S. 26: „Es wäre verfehlt zu glauben, dass zunehmende Datenmengen automatisch zu besseren Entscheidungen führen.“ Automatisch sicher nicht, also müssen sich Controllerinnen und



■ **Conrad Günther**
 Chefredakteur Controller Magazin
 Vorstandsmitglied des Verlags für
 ControllingWissen AG
 Vorsitzender des Aufsichtsrats der
 CA Akademie AG
 Rechtsanwalt
 conrad.guenther@vcw.de


Controller intensiv dieser Herausforderung stellen. Wie man diese Herausforderung von der methodischen Seite fundiert angehen kann, zeigt Prof. Gleißner in seinem Beitrag zu den „Grundlagen der Risikoquantifizierung“ ab S. 42. Auch die „Szenario-Analyse durch stochastische Simulation“ von den Autoren Gaul/Reitzenstein ab S. 78 beschreibt einen methodischen Ansatz, der Artikel wird wie folgt eingeleitet: **„Das zugrunde liegende Problem aller zukunftsbezogenen Entscheidungen ist das der Unsicherheit.“** Genauso ist es! Und im Artikel ab S. 84 hat es der Umgang mit Unsicherheit sogar in den Titel geschafft: „F&E-Controlling oder vom Umgang mit Unwägbarkeiten.“ Dirk Radsziwill legt dar, wie F&E-Controlling in besonderem Maß mit Unsicherheit umgehen muss und welche Instrumente, z.B. Earned Value Management, dafür besonders geeignet sind. Auch hier bietet die Digitalisierung neue Möglichkeiten, z.B. durch Prescriptive Analytics. Radsziwill endet mit dem Satz: „Die Toolbox ist gut gefüllt – und die Umsetzungshürde überwindbar.“ Dieser Satz könnte unter allen Beiträgen stehen, die wir auf unserer Reise zum Umgang mit Unsicherheit gestreift haben. Unwägbarkeit bei der Planung ist also kein Schicksal, sondern eine Herausforderung, der wir uns stellen müssen und können.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit dem Controller Magazin bei allen Unwägbarkeiten und wenn es einmal anders kommt, als Sie gedacht haben, auch ein Stück Sicherheit bieten, indem Sie sich darauf verlassen können, im Controller Magazin die Beiträge und Inhalte zu finden, die für Ihre tägliche Arbeit als Controllerin oder Controller oder in einer ähnlichen Funktion relevant sind und Sie weiterbringen.

Mit herzlichen Grüßen

Conrad Günther
 Herausgeber

Titelthema



Umgang mit Unsicherheit

Seite 4, 10, 42, 72, 78, 84

Aktuell



Symbiose Risikomanagement und Controlling Seite 59

Tipps für Kostenprüfungen Seite 74

Internationaler Controller Verein 




Viel Neues bei den ICV-Fachkreisen: Nutzen Sie es! Seite 103

Editorial	1
Günter Lubos	
Erfolgstreiberbasierte Planung im Projektgeschäft	4
Benedikt Horstenkamp Viktoria Göbel	
Predictive Analytics bei McDonald's	10
Michael Reiss	
Preiscontrolling im 360 Grad-Modus	16
Jürgen Weber	
Structure follows Strategy – Steering sollte beidem folgen	23
Stephan Form	
Controlling in Klein- und Kleinstunternehmen	24
Alfred Biel	
Interview mit Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber zum Thema: Digitalisierung	26
Michael Pietrzak Karl-Heinz Bächstädt	
Outcomes of Behavioural Finance onto Controlling and Accounting	31
Tobias von Normann Patric Schmaus	
Purchasing Performance Management	36
Werner Gleißner // RMA	
Risikoanalyse (I): Grundlagen der Risikoquantifizierung	42
Hanno Drews	
Absolute oder relative Kennzahlen verwenden?	47
Christian Bremer	
Gewonnen wird im Kopf – verloren auch	50
Stefan Bantscheff Bernd Britzelmaier	
Shared Service Center im Rechnungswesen	52

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 CM Stellenmarkt | U4 Haufe Controlling Office | macs Software 3 | Haufe Akademie, 9 | FH Kufstein, 11 | Joblink-Anzeige, 19 | CA controller akademie, 21 | spring Messe, 37 | Donau-Uni Krems, 49 | Bissantz, 83
Stellenmarkt: Joblink-Anzeige, 19 **Beilagen:** Horváth Akademie, CA controller akademie, Internationaler Controller Verein eV

Impressum

ISSN 1616-0495 44. Jahrgang 

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

Die Zeitschrift ist Organ folgender Organisationen:
 Internationaler Controller Verein eV, München, www.icv-controlling.com
 Risk Management Association e.V., München, www.rma-ev.org
 Bundesverband der Ratinganalysten e.V., Berlin, www.bdra.de

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

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

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

Magazingestaltung
 Susanne Eismayer, susanne.eismayer@vcw.de

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

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

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

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

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

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

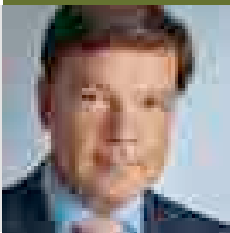
Konzept und Design, Herstellung Magazin Gestaltung Titel und Sonderteil RMA, BdRA sowie ICV
 deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, www.deyhleundloewe.de

Bundesverband der Ratinganalysten e.V. BdRA



Mezzanine Formen der Unternehmensfinanzierung
Seite 100

Risk Management Association e.V. RMA



Der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2 (2018)
Seite 95

Christina Trageser Leonhard Knoll // RMA	
Risikomanagement und Controlling	59
Jürgen Petzold Sandra Bogdahn Markus Westerkamp	
Das Acht-Phasen-Modell	66
Uwe Eilers	
Portfoliomanagement	72
Michael Hofmann	
Tipps für Kostenprüfungen	74
Johannes Gaul Björn Reitzenstein	
Szenario-Analyse durch stochastische Simulation	78
Dirk Radsziwill	
F&E-Controlling oder vom Umgang mit Unwägbarkeiten	84
Peter Hoberg	
Am Rande bemerkt: Das Gesetzgeberrdilemma	86



Alfred Biels Literaturforum
Fachbücher im Fokus | Seite 87

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

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

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

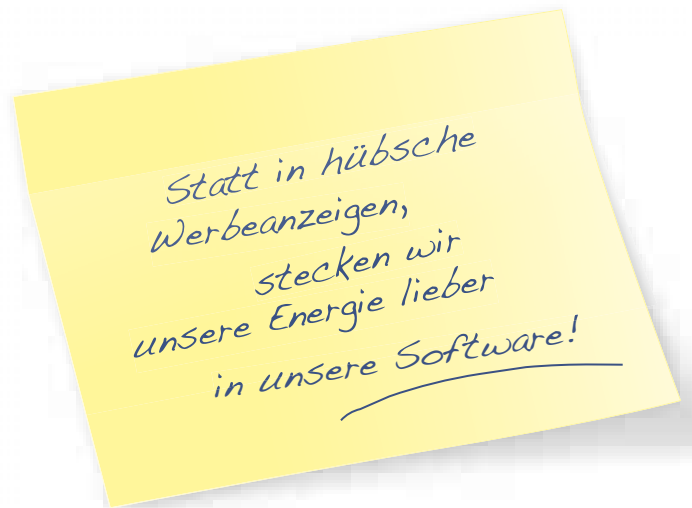
Online-Shop <http://shop.haufe.de/controlling>

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

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

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

Bildnachweis iStock



macscontrolling
macsimize your success

UNVERHOFFT
MIT
OFT

Erfolgstreiberbasierte Planung im Projektgeschäft

von Günter Lubos

Planungen von Unternehmen, die im Projektgeschäft tätig sind, gelten oft als schwierig. Grund dafür sind die besonderen Merkmale des Projektgeschäftes, die Unternehmen mit diesem Geschäftsmodell deutlich von Unternehmen z. B. mit Seriengeschäft unterscheiden. Trotz oder gerade wegen der damit einhergehenden Herausforderungen benötigt das Unternehmen eine verlässliche, nachvollziehbare und plausible Planung, um diese z. B. bei finanzierenden Banken vorzulegen.

Typische Anwendungsfelder und Merkmale des Projektgeschäftes

Projektgeschäft kann in einer Vielzahl von Branchen in sehr unterschiedlichen Ausprägungen vorkommen. So ist es z. B. im Anlagen- oder

Sondermaschinenbau per se das dominante Geschäftsmodell. In anderen Branchen wie der Automotivebranche dominiert zwar grundsätzlich das Seriengeschäft, aber auch sie muss sich in Teilbereichen, wie z. B. dem Werkzeugbau, mit Projektgeschäft auseinandersetzen. Andere Branchen, wie z. B. im Dienstleistungsbereich, weisen ebenfalls die Merkmale des Geschäftsmodells „Projekt“ auf.

Unternehmen, die im Projektgeschäft tätig sind, zeigen eine Reihe spezifischer Merkmale, die nicht nur die Projektdurchführung, sondern auch die Anforderungen und Gegebenheiten der Planung und des Planungsprozesses prägen. Hierzu zählen insbesondere folgende Charakteristika:

- Zeitintensiver, individualisierter Vertrieb mit hohem Engineering- und Planungsanteil

im Vorfeld der Auftragserteilung, der eine hohe Qualität der Deckungsbeiträge zur Deckung der Fixkosten erfordert

- Dominanz kundenspezifischer Lösungen bei den Projekthinhalten
- Stark nachfrage-, weniger angebotsorientierte Vertriebsmöglichkeiten
- Diskontinuierlicher stoßweiser und schwankender Auftragszufluss
- Umfassende und permanente Einbindung vieler unterschiedlicher Unternehmensfunktionen im Zuge der Projektabwicklung
- Spezifische, projektbezogene Kalkulationen

Anders als bei Serienprodukten dominiert erkennbar die Einzellösung. Damit verbunden lassen sich kurz- und langfristige Erwartungen bei Umsatz, Leistung und Kosten nur schwer prognostizieren.

Die besonderen Herausforderungen der Planung im Projektgeschäft

Jede Planung steht vor der Herausforderung, eine unbekannte Zukunft möglichst realitätsnah abzubilden. Je stabiler ein Umfeld ist, desto einfacher lässt sich diese Aufgabenstellung bewerkstelligen. In diesen Fällen kann auch der Blick in den Rückspiegel hilfreich sein, wenn sich Erkenntnisse aus der Vergangenheit zumindest teilweise für Prognosen heranziehen lassen. Dem Projektgeschäft mangelt es gerade an dieser Kontinuität und Stabilität. Anders als im Seriengeschäft, ist eine Prognose der Zukunft aufgrund der höheren Volatilität des Auftragsgeschehens deutlich schwieriger und erschwert eine verlässliche Planung erheblich. Das klassische Instrumentarium der Vertriebsplanung stößt schnell an Grenzen: Mit welchen Produkten oder Leistungen soll hier welcher Umsatz bei welchem Kunden erzielt werden? Meist führen die Antworten zu keinem tragfähigen Planungsinput. Der Vertriebsverantwortliche kennt im Extremfall weder seinen künftigen Kunden, noch weiß er, welche Leistung gefragt ist und welche Umsatzerwartungen sich daraus für das Unternehmen ableiten lassen. Wie also planen?

Eine auf Erfolgs- oder Performancetreiber ausgerichtete Planung bietet die Möglichkeit, einerseits den Besonderheiten des Projektgeschäfts Rechnung zu tragen, andererseits eine plausib-

le Planung darzustellen. Doch worauf kommt es bei diesem Konzept an, welche Erfolgstreiber sind relevant, wie ist bei der Planung vorzugehen und welche Aussagekraft bietet eine treiberbasierte Planung für das Projektgeschäft?

Unterschiedliche Projektmerkmale beeinflussen die Planungserfordernisse

Projekt ist nicht gleich Projekt. Die Vorgehensweisen bei der Steuerung und insbesondere der Planung im Projektgeschäft sind abhängig von den Gegebenheiten des jeweiligen Projektes. Wichtige Unterscheidungsmerkmale sind dabei einerseits die Größe eines Projektes, gemessen z. B. am Auftragswert in Euro, andererseits die Laufzeit des Projektes, vor allem im Hinblick auf die Überschreitung des Geschäftsjahresendes (vgl. [Abbildung 1](#)).

In der Praxis zeigt sich, dass kleinvolumige Projekte und kurz laufende Projekte einen meist engen Bezug haben, während Großprojekte in der Regel längere Laufzeiten aufweisen. Was unter kurz oder lang sowie klein und groß zu verstehen ist, kann dabei von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein. Für die Überlegungen zur Ausgestaltung der Planung genügt die Fokussierung auf beide Projekttypen, um die spezifischen Herausforderungen und Instrumente darzustellen.

Die größte Herausforderung im Projektgeschäft – die Umsatz- und Leistungsplanung

Wird in einem Unternehmen mit Projektgeschäft der Vertrieb aufgefordert, eine Planung des Umsatzes bzw. der Leistung abzugeben, so ist oft der Satz zu hören: „Woher soll ich heute wissen, welche Projekte wir nächstes Jahr akquirieren werden?“ Diese Aussage charakterisiert eine wesentliche Herausforderung der Planung. Von welcher Umsatz- und Leistungserwartung ist realistisch für die Planungsperiode auszugehen? Ein Blick auf den Treiberbaum zeigt, welche Parameter diese Größen beeinflussen können und folglich in eine Planung einfließen müssen (vgl. [Abbildung 2](#)).

Auftragsbestand und erwarteter Auftragseingang sind wesentliche Planungsgrößen. Als gute Planungsgrundlage kann dabei zweifelsohne der Auftragsbestand herangezogen werden. Vor allem, wenn es sich um lang laufende Großaufträge handelt, die über mehrere Jahre hinweg realisiert werden. Rahmenaufträge bilden ebenfalls eine tragfähige Grundlage, sind jedoch im Hinblick auf die tatsächlich damit einhergehenden Abrufe der Kunden mit grundsätzlichen Unsicherheiten behaftet. Deutlich anders sieht es im Falle des erwarteten Auftragseingangs und der daraus abzuleitenden Umsatz- und Leistungsplanung aus. Hier sind die Planungsunsicherheiten deutlich

IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

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

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



BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen

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

	Kleinvolumige Projekte	Großvolumige Projekte
Kurz laufende Projekte	<ul style="list-style-type: none"> Meist große Anzahl von zu planenden und zu steuernden Projekten Schlussrechnung innerhalb des Geschäftsjahres möglich Plan-Ist-Vergleiche konzentrieren sich auf eine Periode Keine ausgeprägte projektspezifische Ablauf- und Strukturorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> Geringe Anzahl von Projekten (eher ein Ausnahmetypus) Schlussrechnung innerhalb des Geschäftsjahres möglich Plan-Ist-Vergleiche konzentrieren sich auf eine Periode Strukturierte Projektorganisation als Grundlage
Lang laufende Projekte	<ul style="list-style-type: none"> Projektlaufzeit oft über das Geschäftsjahresende hinweg und damit Schlussrechnung erst in den Folgeperioden möglich Planung und Plan-Ist-Vergleiche erstrecken sich über mehrere Perioden Entstehen von Abgrenzungserfordernissen und ggf. Erfordernissen der verlustfreien Bewertung 	<ul style="list-style-type: none"> Projektlaufzeit oft über mehrere Geschäftsjahre hinweg Nachträge gewinnen u.a. auch aufgrund der langen Laufzeiten an Bedeutung Laufzeiten erfordern Abgrenzungen und verlustfreie Bewertung in der Planung Ausgeprägte Projektorganisation u.a. auch mit explizit kaufmännisch Verantwortlichen

Abb. 1: Merkmale und Unterscheidungskriterien für Projekte

größer einzuschätzen. Ursächlich ist es der „stoßweise“ Charakter bei den meisten Projekten, der einen kontinuierlichen Zufluss an Umsatz wie im Seriengeschäft nicht zulässt.

Die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen die dahinter stehenden effektiven Erfolgstreiber zu wenig in ihre Planungen einbeziehen. Der Auftragseingang ist stets ein Resultat aus den platzierten Angeboten und den realisierten Erfolgsquoten. In einer Vielzahl von projektbasierten Unternehmen wird der Planung und Verfolgung dieser Größen zu wenig Beachtung geschenkt. Die Kombination aus Angebotsvolumen und Erfolgsquote – zugegeben abgeleitet aus der Vergangenheit – lässt jedoch erste Rückschlüsse zu, in welchem Umfang mit einem Auftragseingang zu rechnen ist. Gerade wenn es sich um kleinere Projektvolumina handelt, die aufgrund ihrer Vielzahl nicht einzeln planbar sind, ist diese Vorgehensweise eine tragfähige Basis der Planung.

Die Nutzung dieser Erfolgstreiber setzt allerdings voraus, dass eine systematische und strukturierte Angebotserfassung und Angebotsverfolgung erfolgt. Viele Unternehmen weisen in diesen Bereichen erhebliche Defizite auf: Angebote werden nicht ausreichend verfolgt und angepasst, was beispielsweise bei Angebotsüberarbeitungen zu

Doppelerfassungen führt. Angebotsvolumina werden dann zu hoch ausgewiesen und Erfolgsquoten falsch berechnet. Werden diese Daten der Planung zugrunde gelegt, dann führt dies im Ergebnis auch zu falschen Umsatz- und Leistungserwartungen. Ein strukturiertes Vertriebs- und Angebotscontrolling ist somit eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung für eine systematische Planung des Projektgeschäftes.

Die Erfolgstreiber in der Gesamtbetrachtung

Neben Umsatz und Leistung, die sich in den Aufträgen und Auftragswerten niederschlagen, sind im Rahmen der Planung eine Reihe weiterer Performancetreiber relevant. Diese beeinflussen unmittelbar das EBIT des Unternehmens und damit die Gesamtperformance und Rendite (vgl. Abbildung 3).

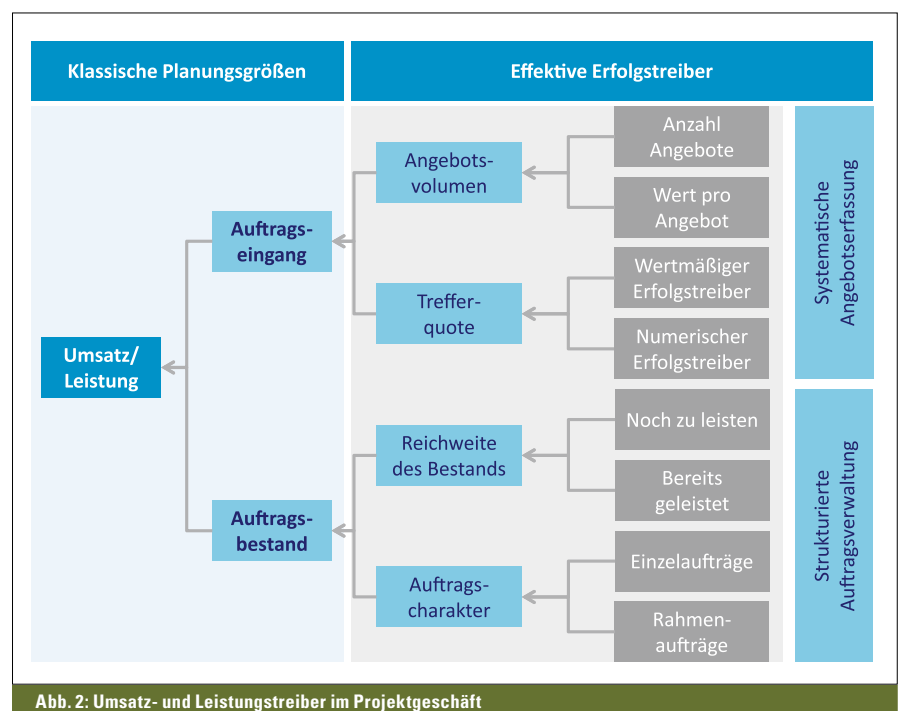


Abb. 2: Umsatz- und Leistungstreiber im Projektgeschäft

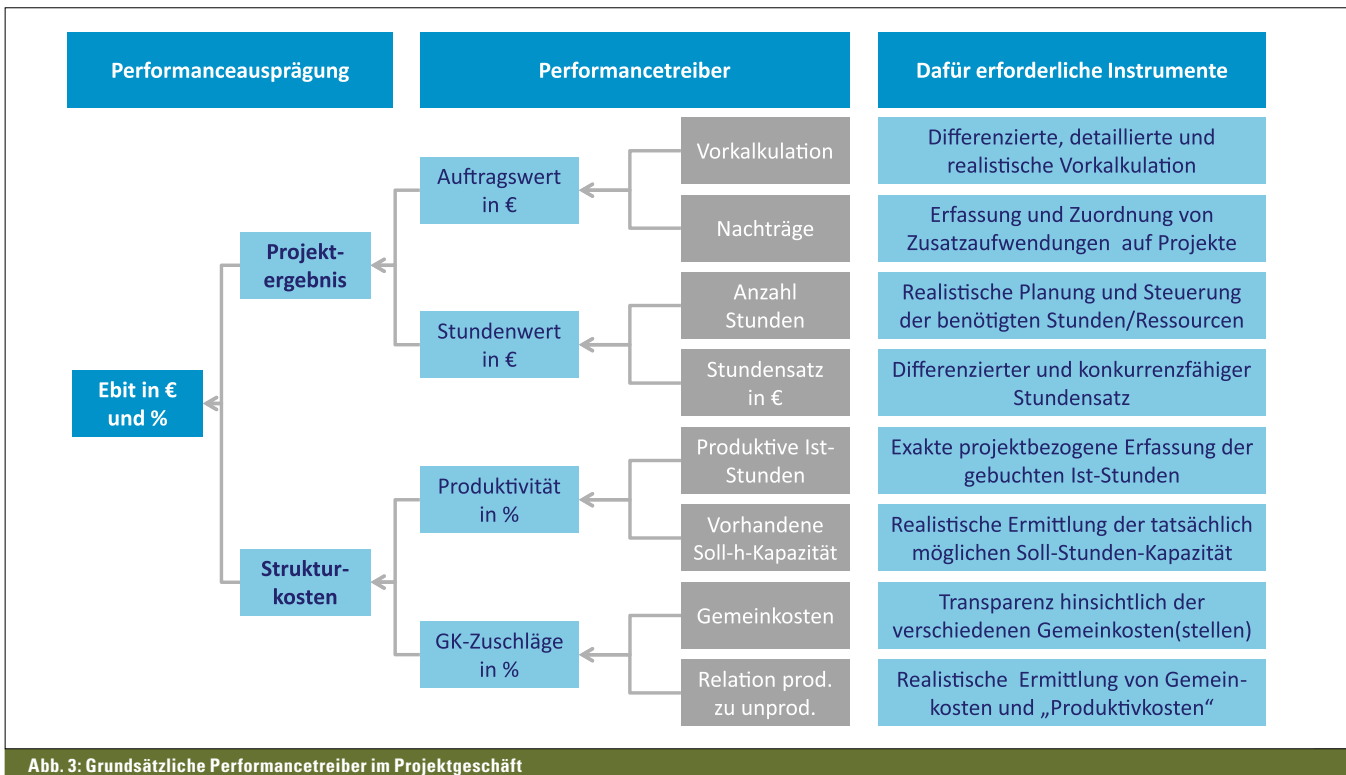


Abb. 3: Grundsätzliche Performancetreiber im Projektgeschäft

Das EBIT des Unternehmens resultiert einerseits aus den Projektergebnissen der einzelnen Projekte, andererseits aus der Deckung vorhandener Struktur- und Gemeinkosten. Diese Planungsgrößen werden durch die entsprechend dahinter stehenden Erfolgstreiber beeinflusst und sind somit wesentliche Parameter. Der Auftragswert (Umsatz und/oder Leistung), der Wert der anzusetzenden Stunden, die Produktivität und die Höhe der Gemeinkostenzuschläge beeinflussen maßgeblich die Höhe des EBIT, sind aber selbst wiederum Resultanten aus vorgelagerten Performancetreibern.

Zerlegung der Treiber in ihre Bestandteile

Dies wird deutlich, wenn man die Treiber weiter in ihre Bestandteile „zerlegt“. Das Ergebnis sind unterschiedlich gut plan- und prognostizierbare Einflussfaktoren für das Unternehmensergebnis. So sind beispielsweise Werte aus der Vorkalkulation als Planungsinput für die Umsatz- und Leistungsplanung problemlos nutzbar. Sie bilden allerdings, vor allem bei Unternehmen mit einem Portfolio an lang laufenden Projekten, nur einen Teil der notwendigen Planungsgrößen ab. So werden Nachträge selten in die Planung einbezogen, obwohl sie wesentlich zum Umsatz und Ergebnis des Unternehmens beitragen (können). Mangels geeigneter Instru-

mente, aber auch aufgrund eines zu gering ausgeprägten Bewusstseins, welchen Ergebnistreiber Nachträge darstellen, ist deren Einfluss auf das Ergebnis bereits im Ist wenig transparent. Noch geringer ist ihre Transparenz im Plan. Schon die Initiierung und Erfassung von Nachträgen ist eher zufallsbedingt als systematisch veranlasst. Bei der Planung dieser Umsatz- und Ergebniskomponente stehen die erforderlichen Instrumente noch weniger im Fokus. Gerade bei lang laufenden Großprojekten bestimmter Branchen ist jedoch die Planung dieser Ergebnisgröße von erheblicher Bedeutung für das Unternehmensergebnis.

Auslastung als wesentlicher Ergebnistreiber

Eine hohe Produktivität oder Auslastung personeller Ressourcen stellt einen weiteren wesentlichen Ergebnistreiber und damit einen hoch relevanten Planungsinput dar. Eine realitätsnahe Planung der auf Projekte zu buchenden Stunden – die vom Kunden tatsächlich auch bezahlt werden oder von der Projektkalkulation gedeckt sind – muss wesentlicher Inhalt der Planung sein. Dabei stehen die Planenden oft vor der Herausforderung, dass die Stunden zwar dem Projekt zugeordnet werden, diese aber bei problematischen Projekten in unbezahlte Nacharbeiten fließen und für zusätzliche Wertschöp-

fung des Unternehmens nicht mehr zur Verfügung stehen. Für die Planung dieses Ergebnistreibers ist es daher wichtig, die tatsächlich mögliche Wertschöpfung und nicht nur die reine Stundenbetrachtung bei der Planung zu berücksichtigen. Dies wird nur möglich sein, wenn zu Beginn der Planungsphase eine realitätsnahe Bewertung der Ressourcenbindung für Problemprojekte erfolgt.

Ausgewogene Relation von Projektressourcen und Gemeinkostenbereich

Neben der Auslastung direkt für das Projekt arbeitender Mitarbeiter ist die Relation zwischen Produktiv- und Gemeinkostenmitarbeitern des Unternehmens ein weiterer wichtiger und damit zu planender Ergebnistreiber. Gerade bei Unternehmen in Wachstumsphasen, die beispielsweise durch großvolumige Aufträge einen Größensprung vollziehen, kommt die Beachtung dieses Performancetreibers oft zu kurz. Eine zielgerichtete Planung erfordert daher nicht nur die Überprüfung und Korrektur der Stundensätze, sondern auch die Herstellung einer ausgewogenen Relation von direkten Projektressourcen und Mitarbeitern im Gemeinkostenbereich. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Gemeinkostenzuschläge auch zu wettbewerbsfähigen Stundensätzen führen.

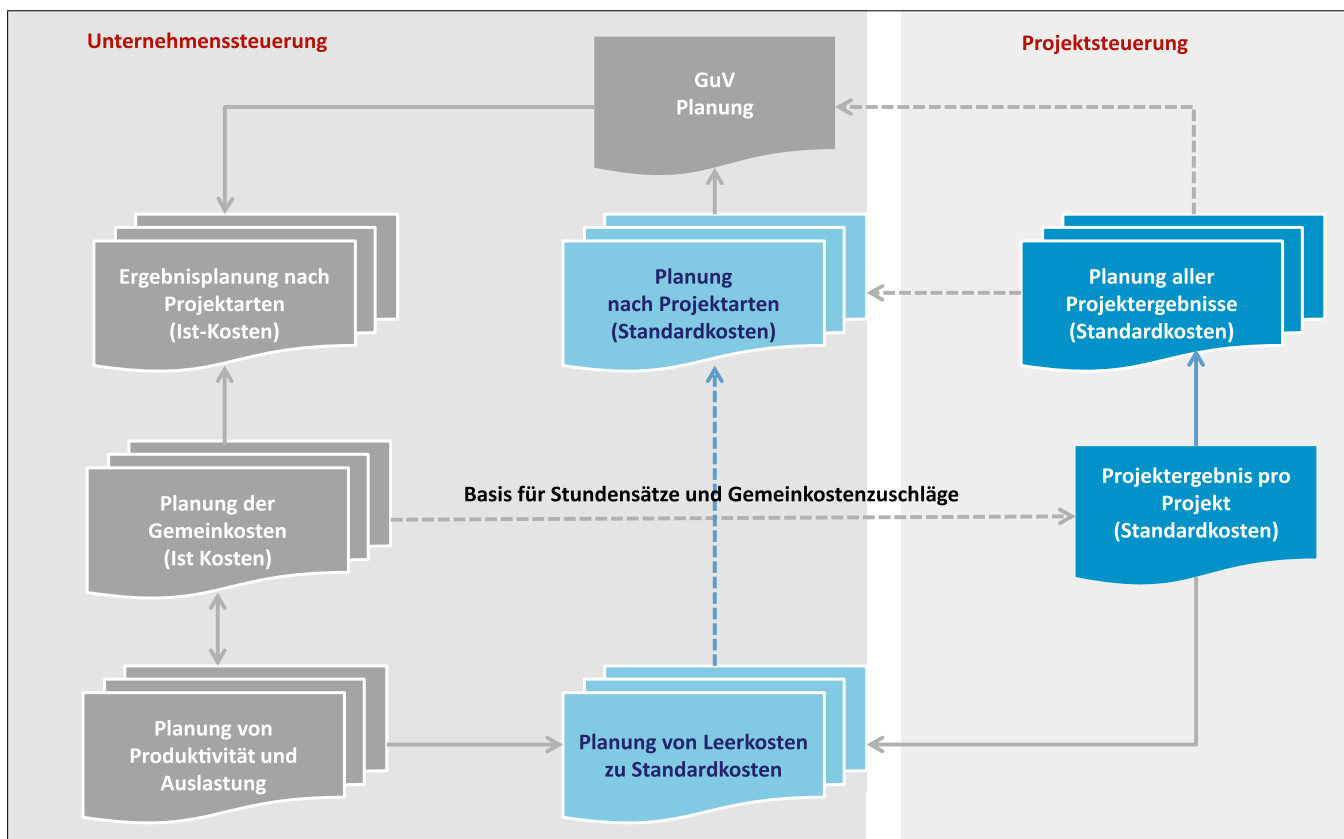


Abb. 4: Instrumentarium zur Abbildung der projektspezifischen Performancetreiber

Unterschiedliche Projekttypen erfordern unterschiedliche Planungssystematiken

Die eingangs beschriebenen Unterschiede bei den Projekttypen wirken sich auf die Vorgehensweise bei einer treiberbasierten Planung aus. So gewähren kleine und kurz laufende Projekte die Möglichkeit, eine eher pauschale Planung mit Ähnlichkeiten wie beim Seriengeschäft vorzunehmen. Es wird nicht erforderlich sein, jedes Projekt einzeln zu planen. Die Planung kann beispielsweise nach Projektkategorien, basierend auf Durchschnittsgrößen oder Projekthinhalten, ohne explizite Planung der Halbfabrikate zum Periodenende erfolgen. Das noch erforderliche Umsatz- oder Leistungsvolumen lässt sich aus dem Angebotsvolumen und dessen erwarteten Verlauf auf Basis von Erfahrungswerten bei der Trefferquote von Angeboten ableiten. Eine explizite Planung des Stundenaufwands für Projektleistungen der Mitarbeiter ist nicht zwingend erforderlich. Nicht jeder einzelne Erfolgstreiber ist also projektbezogen zu planen. In manchen Fällen genügt eine Planung auf Basis der Treiber für das Gesamtunternehmen oder für definierte Kategorien von Projekten.

Die Planung für ein Unternehmen mit mehrjährig laufenden Großprojekte erfordert sicherlich eine deutlich differenzierte Auseinandersetzung mit den Erfolgstreibern auf Basis des Einzelprojektes. Bei derartigen Projektarten kommt die Planung schnell an den Punkt, der aufgrund der Überschreitung des Periodenendes eines Geschäftsjahres eine dezidierte Planung von Umsatz, unfertigen Leistungen/Bestandsveränderungen und damit einhergehend der Gesamtleistung erfordert. Aufgrund der hiermit verknüpften Bewertungserfordernisse unfertiger Leistungen führt dies vor allem bei Großprojekten relativ rasch zur Notwendigkeit der Planung eines bewertungsinduzierten Verlustes. Dieser resultiert aus der Differenz zwischen aktivierungsfähigen Herstellungskosten und möglichem Erlöspotenzial aus dem angearbeiteten Projekt. Oft ergibt sich dabei die Frage, wieviel nicht realisiertes Ergebnispotenzial die Planung eigentlich beinhaltet. Diese Frage wird besonders häufig von externen Finanzieren gestellt, die das Unternehmen aus einer gewissen Distanz heraus betrachten und bewerten. Für die Planung ist es in diesem Fall hilfreich, im Rahmen einer Szenario-rechnung darzustellen, wieviel „gebundener Deckungsbeitrag“ in den nicht aktivierungsfähigen Bestandteilen der Projekte steckt.

Verknüpfung von Projektsicht und Unternehmenssicht in der Planung

Eine Herausforderung für die Planung in einem Unternehmen mit Projektgeschäft ist die Verknüpfung der Einzelplanungen und Kalkulationen der Projekte mit der periodenorientierten Jahresplanung. Dabei ergeben sich vor allem zwei Gegebenheiten und Erfordernisse für die Planung:

- Unterschiedliche Sichtweise von Projektverantwortlichen und Projektcontrolling/CFO
- Parallele Nutzung von Standardkosten und effektiven Kosten als Grundlage der Planung

Bei Einbeziehung von Projektverantwortlichen in den Planungsprozess kollidieren oft die Sichtweisen des Projektleiters mit dem Blickwinkel des für die Gesamtplanung Verantwortlichen. Während letzterer die Treiber betrachtet, die sich auf den Gesamterfolg des Unternehmens und somit die Unternehmenssteuerung insgesamt auswirken, konzentriert sich der Projektverantwortliche auf die spezifischen Parameter seiner Einzelprojekte und damit den singulären wirtschaftlichen Projekterfolg. **Beide Sichten sind gerechtfertigt.**

tigt und notwendig, kollidieren jedoch ggf. bei der Durchführung der Planung.

Um die Reibungspunkte zu minimieren, ist es notwendig, ein Planungskonzept bei den Instrumenten und Prozessen so aufzubauen, dass es beiden Gegebenheiten gerecht wird und als integriertes Konzept die Planung unterstützt. Daraus resultiert die Notwendigkeit, nicht nur treiberbasierte Planungsparameter abzubilden, sondern auch die Ist-Größen entsprechend dieser Systematik zu erfassen. Denn jede geplante Größe sollte auch im Rahmen eines Plan-Ist Vergleichs abbildbar und messbar sein. Dies erfordert ein Controlling-Instrumentarium, in dem sich die dargestellten Treiber widerspiegeln.

Bei der Verknüpfung von Projektsicht und Unternehmenssicht ergibt sich als weiterer Aspekt die Betrachtung von effektiven Plan- und Ist-Kosten einerseits und Standardkosten andererseits. Vor allem die Projektsteuerung basiert in der Regel auf Standardkosten. So fußen die Stundensätze für die Projektabrechnung nicht auf individuellen Plan- und Ist-Kosten der einzelnen Projektmitarbeiter, sondern auf normierten Sätzen beispielsweise für Qualifikationsprofile oder Ressourcengruppen. Dies erfordert es, Überleitungen zwischen den verschiedenen Ausprägungen des Instrumentariums herzustellen. **So entsteht ein umfassendes Instrumentenportfolio**, das einerseits die relevanten Treiber abbildet, andererseits für unterschiedliche Steuerungszwecke nutzbar ist und Unternehmenssteuerung und Projektsteuerung integral verknüpft (vgl. Abbildung 4).

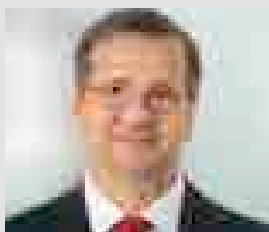
Zusammenfassung

Eine Unternehmensplanung im Projektgeschäft unterscheidet sich deutlich von Pla-

nungsprozessen, wie sie im Seriengeschäft praktiziert werden. Verlässliche Aussagen und eine plausible Planung verlangen das Eingehen auf die besonderen Spezifika des Projektgeschäftes. Vor allem der Leistungs- und Umsatzplanung ist dabei wegen der Volatilität des Geschäftes besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Eine stringente Abfolge von Absatz-, Erlös- und Kostenplanung ist aufgrund der Schwankungen im Auftragseingang nicht oder nur sehr schwer darstellbar. Hinzu kommt, dass sich Projektgröße und Projektlaufzeitzeit erheblich auf die Planung und den Planungsprozess auswirken. Eine realitätsnahe Planung sollte vor diesem Hintergrund vor allem auf den Erfolgstreibern des Projektgeschäftes aufbauen.

Das EBIT als wesentliches Planungsziel des Gesamtunternehmens wird im Projektgeschäft einerseits durch einzelne Projektergebnisse, andererseits durch Gemeinkostenstrukturen und deren Deckung durch die Projekte beeinflusst. Die Planung der dahinter stehenden Performancetreiber in Form von Auftragswerten, zu erwartenden Nachtragsvolumina, Stundensätzen, Relation der projektbezogenen und projektunabhängig arbeitenden Mitarbeitern, Produktivität und Auslastung oder Höhe der Gemeinkostenzuschläge bildet dabei den wesentlichen Input. Dabei gilt es auch, die meist auf effektiven Plan- und Ist-Kosten basierende Gesamtsicht des Unternehmens mit der auf normalisierten Standardkosten aufbauenden Projektsicht zu verbinden. Grundvoraussetzung für eine effiziente und im Ergebnis plausible Planung im Projektgeschäft ist ein Instrumentarium, das sich auf die relevanten Performancetreiber des Unternehmens und des Projektgeschäftes konzentriert und sowohl Plan- als auch Ist-Daten als Grundlage des späteren Plan-Ist-Vergleichs abbildet. ■

Autor



■ Dipl.-Kfm. Dr. Günter Lubos

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

E-Mail: lubos@wieselhuber.de

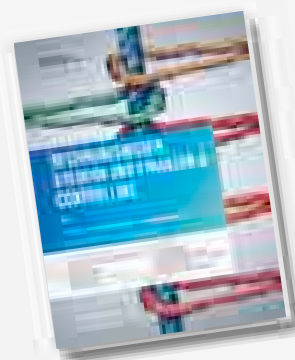
Tel.: 089 / 28623-112

Alles wird leicht.



DAS VOLLE PROGRAMM FÜR IHREN ERFOLG.

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



Das neue
Programm
jetzt
anfordern!

Tel.: 0761 898-4477
www.haufe-akademie.de/finance

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



Predictive Analytics als Ansatz für die Produktmix-Planung bei McDonald's Deutschland

von Benedikt Horstenkamp und Viktoria Göbel

Die Planung des Produktmix ist in der Systemgastronomie eine Herausforderung für den Controller, denn bei der Entscheidung für einen Restaurantbesuch und der Wahl der Produkte werden Kunden durch vielfältige Faktoren beeinflusst. Diese Faktoren sind schwer greifbar und überlagern sich typischerweise. Dazu zählen unter anderem Einflüsse wie der Wochentag, die vorhandene Kaufkraft, der Standort des Gastronomiebetriebes und nicht zuletzt das Wetter. Für eine möglichst exakte Umsatz- und Rohertragsplanung ist die Planung des Produktmix jedoch eine notwendige Voraussetzung. Zudem können durch das Verständnis der Einflussfaktoren unternehmerische Entscheidungen gestützt werden.

Um die sich überlagernden Faktoren bewerten und eine Mengenplanung erstellen zu können, benötigt der Controller unterstützende Werkzeuge. Aufgrund der Vielzahl an Faktoren und

deren komplexem Zusammenspiel bieten sich Verfahren aus dem Bereich Predictive Analytics an. Predictive Analytics ist ein weit gefasster Oberbegriff für Methoden, die aus historischen Beobachtungen Erkenntnisse ableiten, um das zukünftige Verhalten von Individuen besser vorhersagen zu können (Siegel 2013). In der Systemgastronomie sind die verkauften Einheiten eines Produktes pro Tag und Filiale, sogenannte „Units/Store/Day“ (USD), die Kenngröße zur Messung und Planung der Produktverkäufe. Auch McDonald's Deutschland steht vor der Herausforderung, USDs auf Produktebene möglichst exakt zu planen. Dies ist wichtig u. a. zur Sicherstellung der Produktverfügbarkeit sowie aufgrund der Verderblichkeit von Lebensmitteln und der mit Fehlplanungen einhergehenden potentiellen Zusatzkosten. McDonald's Deutschland hat im Laufe der letzten Jahre erste Erfahrungen mit dem Einsatz von Predictive Analytics zur Prognose der deutschland-

weiten Tagesumsätze gemacht. Dieser Artikel erläutert das Vorgehen sowie die Chancen und Herausforderungen, die sich durch den Einsatz von Predictive Analytics ergeben haben.

Einstieg über ein Prozessmodell

Um einen erfolgreichen Einstieg in das Thema Predictive Analytics gewährleisten zu können, wird empfohlen, sich anhand eines Prozessmodells einen Überblick über die Produktmix-Planung zu verschaffen. Als Prozessmodell wird hier das Cross-industry standard process for data mining (CRISP-DM) gewählt. Dieses wurde von einem Konsortium von Daimler Chrysler (heute Daimler AG), SPSS und NCR entwickelt (Xia et al. 2014). Es handelt sich um ein branchenübergreifendes Modell, welches für Data Mining benutzt wird. Im weiteren Sinne ist das Data Mining ein Bestandteil von Predictive Ana-

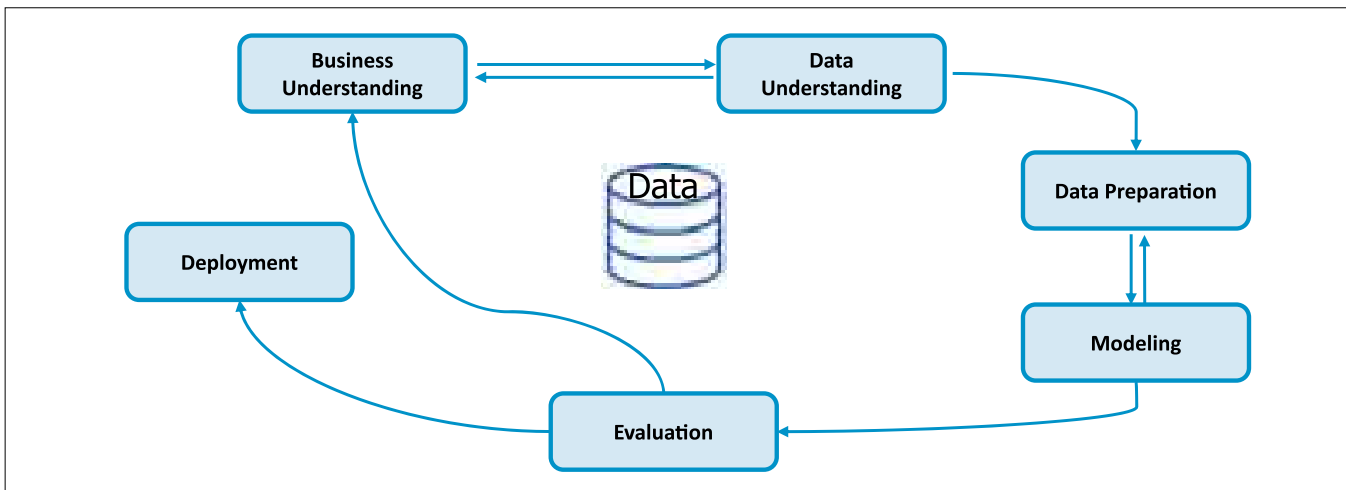


Abb. 1: CRISP-DM (Shearer, 2000)

lytics und kann als Prozess zur Wissensentdeckung in Daten verstanden werden. Dieses Modell wurde in der Praxis entwickelt und konnte sich aufgrund seines pragmatischen und zugleich analytischen Ansatzes in der Wissenschaft etablieren. Das CRISP-DM ist ein projektbezogenes Phasenmodell, das bei der Beantwortung einer konkreten Fragestellung unterstützen soll. Trotzdem verfügen die ersten fünf Projektphasen über keine starre Reihenfolge, sondern es wird je nach Bedarf und Er-

kenntnisstand von Phase zu Phase gesprungen, wobei auch rückwärtsgerichtete Schritte erforderlich sind. In Abbildung 1 sind die häufigsten Schrittfolgen in Form von Pfeilen dargestellt. Die Sprünge zwischen den einzelnen Schritten entstehen insbesondere dadurch, dass es zwischenzeitlich zu neuen Erkenntnissen in den einzelnen Schritten kommen kann. Durch dieses Modell ist es möglich, trotz der iterativen Etappen einen systematischen Überblick über das Projekt zu erhalten.

Beim CRISP-DM-Prozessmodell gilt die erste Phase des Business Understanding als wesentlich. Zunächst wird das Verständnis für das Geschäftsmodell, das Projekt sowie die Ziele des Projekts aufgebaut. Wird ein Predictive-Analytics-Projekt zusammen mit externen Dienstleistern durchgeführt, ist es ratsam, ihnen für ein möglichst tiefes Geschäftsverständnis detaillierte Einblicke in Abläufe, wirtschaftliche Rahmenbedingungen und bisherige Ansätze zu gewähren. Für die Planung des Produktmix bei

MASTERSTUDIENGANG: Unternehmensrestrukturierung & -sanierung

HIGHLIGHTS

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

FAKTEN

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

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

www.fh-kufstein.ac.at/URS

McDonald's Deutschland ging es insbesondere um die Frage: Durch welche Faktoren werden Kunden beeinflusst, um dies bei der Planung zu berücksichtigen?

Predictive Analytics erfordert ein tiefes Geschäftsverständnis

Für das Geschäftsverständnis ist es essentiell, die Einflussfaktoren auf den Betrieb zu verstehen, um die Zusammenhänge bei unternehmerischen Entscheidungen und Prognosen einbeziehen zu können. Zudem ist es für die Prognosegenauigkeit wichtig, die potentiellen Einflussfaktoren identifiziert zu haben. Diese Einflussfaktoren können in Predictive-Analytics-Modellen als Variablen hinterlegt werden. Werden unabhängige Variablen ausgelassen (sogenannter Omitted Variable Bias), kommt es womöglich zu falschen Erklärungen in der Vergangenheit und damit zu fehlerhaften Schlussfolgerungen der Zusammenhänge sowie fehlerhaften Prognosen (Fahrmeir et al. 2009). Für jedes Geschäftsmodell lassen sich interne und externe Einflussfaktoren unterscheiden, wobei interne Faktoren durch Maßnahmen des Unternehmens aktiv gesteuert werden können.

Da McDonald's Deutschland in der Systemgastronomie tätig ist, wurde zunächst eine Literaturrecherche zu den relevanten Umweltfaktoren durchgeführt, die das Kaufverhalten der Kunden in der Lebensmittelbranche und für Restaurantumsätze beeinflussen. Dieses wissenschaftliche Herangehen war im Rahmen des Projektes hilfreich, um bisherige Ansätze in der Betrachtung des Geschäftsmodells zu stützen. So konnte für die Prognose der Produktverkäufe von Lebensmitteln beispielsweise die Relevanz von saisonalen Schwankungen, von Wochen- und Feiertagen, von Ferien sowie einem existierenden Langzeittrend mit Hilfe der Literatur bestätigt werden (Žliobaite et al. 2012). Daneben existieren auch Events, insbesondere Sportevents (z. B. sinken die Restaurantbesuche während der Spiele bei einer Fußballweltmeisterschaft), die einen deutlichen Einfluss auf die Produktverkäufe nach sich ziehen können. Als ein weiterer potentieller Einflussfaktor wird der Gehaltseingang beschrieben, da in der Literatur festgestellt wurde, dass in der Gehaltswoche die Ausgaben für Lebensmittel au-

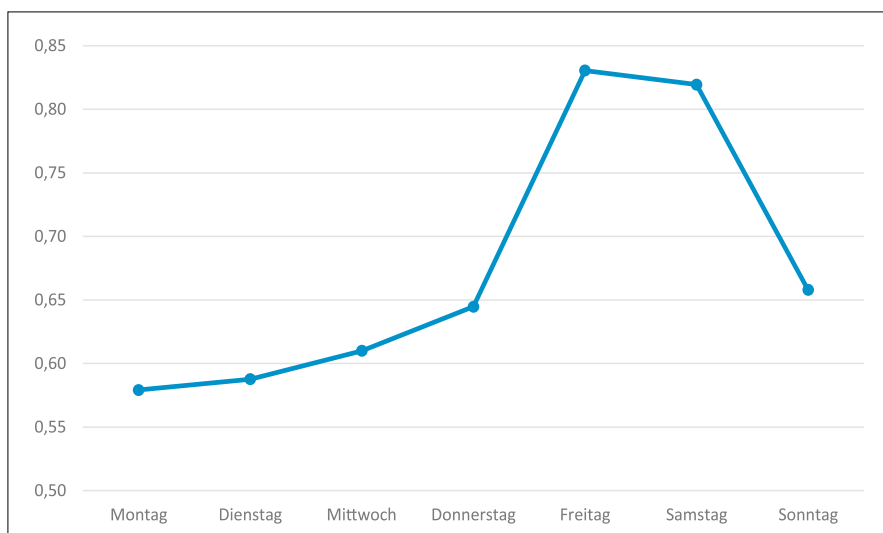


Abb. 2: Normalisierter Wochenzyklus der Produktverkäufe

ßer Haus und die sofortigen Verbräuche um fünf Prozent ansteigen (Stephens 2006).

Neben diesen externen Einflussfaktoren lassen sich interne Faktoren vom Unternehmen steuern, in der Systemgastronomie insbesondere durch Marketing. Der Einfluss, den das Unternehmen über seinen Marketingmix ausüben kann, besteht vor allem in den vier Instrumenten Product, Place, Price und Promotion (McCarthy 1960). In der Systemgastronomie existiert neben der dauerhaften Speisekarte mit den klassischen Produkten noch eine saisonale Speisekarte. Diese saisonalen Angebote können eine Kannibalisierung zwischen den Produkten mit sich bringen. Außerdem stellt der Standort ein wichtiges Instrument hinsichtlich des Marketings dar, da Kundenentscheidungen für einen Restaurantbesuch auch von der Gestaltung des Gastronomiebetriebes beeinflusst werden. Als drittes Marketinginstrument wird im Modell der Preis genannt. Die Literaturrecherche zeigte, dass durch gezielte Preisnachlässe die Verkäufe von Lebensmitteln sofort ansteigen, wobei die Nachfrage im Laufe einer Rabattaktion nachlässt (Kopalle, Mela & Marsh 1999). Beim vierten Marketinginstrument, der Promotion, geht es insbesondere um die Kommunikation.

Die Daten müssen auf ihre Qualität geprüft werden

In der zweiten Phase des Prozessmodells, dem Data Understanding, werden die Daten gesammelt und der Anwender macht sich mit

den Daten vertraut, um zunächst Qualitätsprobleme festzustellen. Bei möglichen Qualitätseinschränkungen gilt es, herauszufinden, ob die Daten vollständig und plausibel sind. Anschließend sind die Daten zu untersuchen, um zu ersten Erkenntnissen zu gelangen. Dabei soll zunächst die Frage beantwortet werden, ob die gesammelten Daten die Ziele des Projekts erfüllen können. Um sich mit den Daten vertraut zu machen, eignet es sich, diese zu visualisieren. Die ersten Feststellungen aus den Daten sind zum Beispiel typische Kaufmuster. Aus diesen Mustern lassen sich Hypothesen über messbare Einflussfaktoren auf den Produktmix ableiten. Mithilfe der Visualisierung können Erkenntnisse aus der Literatur für das vorliegende Geschäftsmodell gefestigt oder verworfen werden.

So wurde im Projekt bei der Visualisierung der verkauften Einheiten von McDonald's Deutschland bestätigt, dass der Wochentag einen Einfluss auf die Produktverkäufe hat (sogenanntes Wochenprofil). In [Abbildung 2](#) ist das Wochenprofil als Mittelwert der verkauften normalisierten Einheiten dargestellt. Des Weiteren konnten Einflussfaktoren wie der Gehaltseingang gefestigt werden, wie in [Abbildung 3](#) dargestellt. Die Datenanalyse hat darüber hinaus aufgedeckt, dass nicht nur religiöse oder gesetzliche Feiertage als externe Einflussfaktoren relevant sind, sondern auch sogenannte Brauchtumstage Einfluss auf den Produktmix haben. Die Daten zeigten über die Feiertage hinaus an bestimmten Tagen wiederkehrende Muster für einzelne Produkte. So konnte festgestellt werden, dass sich beispielsweise am Karfreitag als bedeu-

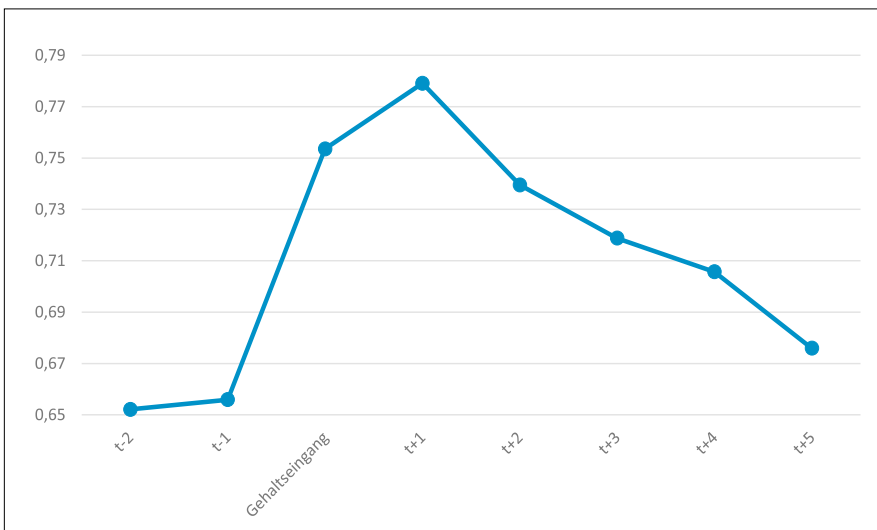


Abb. 3: Normalisierte Darstellung der Produktverkäufe vor/am/nach Gehaltseingang

tendstem christlichen Fastentag die Verkäufe von Fischprodukten im Vergleich zu einem normalen Freitag verdoppeln. Dieses Beispiel zeigt, dass **die beiden Schritte Business Understanding und Data Understanding im CRISP-DM Prozessmodell in enger Verbindung stehen und ein iteratives Vorgehen empfehlenswert oder sogar notwendig ist**, um die relevanten Einflussfaktoren für das zu erstellende Modell zu erfassen.

Die Daten müssen dem Projektziel dienen

Im dritten Schritt der Datenvorbereitung (Data Preparation) werden die Daten ausgewählt, bereinigt und transformiert. Bei der Datenauswahl sollten neben der Verfolgung des Projektziels auch technische Restriktionen berücksichtigt werden. Die Bereinigung der Daten soll für spätere Schritte die Datenqualität sicherstellen. Dabei werden die Daten um die nicht erklärbaren oder fehlerhaften Werte bereinigt. Bei der Transformation können die Daten in eine beliebige Form gebracht werden, die für bestimmte Methoden oder Programme benötigt wird. Für das Projekt bei McDonald's Deutschland wurde die Kennzahl USD gewählt. Damit können die benötigte Ware und der resultierende Umsatz bestimmt werden. Diese Kennzahl berücksichtigt, wie viele Filialen geöffnet waren, und kann dementsprechend abbilden, wenn Filialen geöffnet oder geschlossen werden. Zudem lässt sich der Einflussfaktor Verkaufspreis heranziehen. Dies ermöglicht wiederum, dass die Rohertragsquote und da-

mit die Profitabilität berechnet werden kann. Als weiterer Vorteil stellte sich heraus, dass keine Ausreißer festgestellt wurden, die nicht durch Marketingaktionen erklärt werden konnten, da USD Durchschnittswerte darstellen. Für verschiedene Methoden, den Vergleich von verschiedenen Kennzahlen oder die vereinfachte Interpretation von Einflussfaktoren können die Daten normalisiert werden.

Und wie geht man mit den unstrukturierten Daten um?

Neben den strukturierten Verkaufszahlen wie USD gibt es Daten, die weniger strukturiert vorliegen, sogenannte unstrukturierte Daten. Zu den unstrukturierten Daten zählen zum Beispiel Informationen zu Marketingaktionen. Die Aufbereitung unstrukturierter Daten ist möglicher-

weise aufwendig, aber um eine hohe Prognosegenauigkeit zu erzielen, sollten diese Daten nicht vernachlässigt werden. Unstrukturierte Daten können für die Verarbeitung in eine strukturierte Form übertragen werden, wie beispielsweise die kalendarische Darstellung von Marketingaktionen für bestimmte Produkte. Dieser initiale Aufwand ist berechtigt, da die strukturierte Form der Daten für verschiedene Produkte oder Modelle notwendig ist und zur Wiederverwendung dient.

Nachdem die für das Modell relevanten Daten entsprechend aufbereitet wurden, wird in der Modeling-Phase die passende Methode ausgewählt und angewendet. Es existieren viele verschiedene Predictive-Analytics-Methoden mit unterschiedlichen Herangehensweisen und statistischen Ansätzen. Keine der Methoden konnte sich als universelle Prognosemethode durchsetzen: Sie sind insbesondere abhängig vom verfolgten Ziel der Prognose, der Datenverfügbarkeit und deren zeitlichem Horizont.

Auswahl der „richtigen“ Prognosemethode

Für die Auswahl geeigneter Methoden konnten im Rahmen des Projektes wichtige Kriterien identifiziert werden, die für die praktische Anwendung als relevant angesehen werden. Häufig eignen sich mehrere Methoden, wobei die bisherige Erfahrung bei McDonald's Deutschland mit Predictive Analytics für die Umsatzprognose gezeigt hat, dass das Verständnis

Autoren



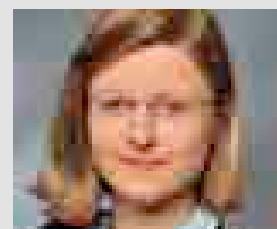
■ Benedikt Horstenkamp, M. Sc.

ist Absolvent der technischen Universität München und hat sich während des Studiums mit den Einflussfaktoren auf Entscheidungen, Predictive Analytics und Unternehmensbewertungen beschäftigt.

E-Mail: benedikt@horstenkamp.de

■ Viktoria Göbel, Ph. D. in Accounting

ist Manager im Controlling bei McDonald's Deutschland. Sie ist zuständig für Umsatzprognosen und betreut das Projekt zum Einsatz von Predictive Analytics für die Produktmix-Planung.



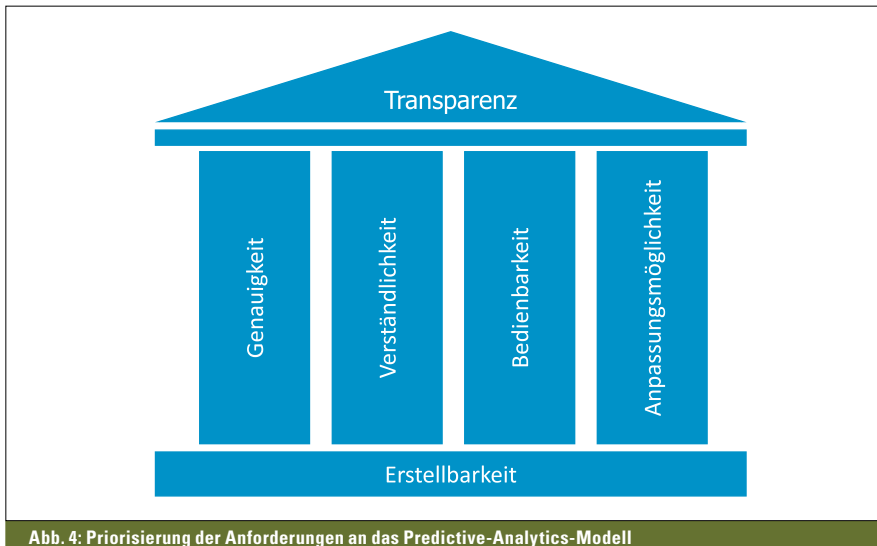


Abb. 4: Priorisierung der Anforderungen an das Predictive-Analytics-Modell

der Nutzer eine große Rolle für die spätere Umsetzung und Akzeptanz des Modells spielt. Für das Projekt der Produktmix-Planung bei McDonald's Deutschland wurden die Anforderungskriterien, wie in [Abbildung 4](#) dargestellt, priorisiert. Die Basis für jedes Modell bildet die Erstellbarkeit, z. B. bedingt durch die benötigte Speicher- bzw. Rechenkapazität des Modells. Auf diesem Fundament fußen **vier gleichwertige Kriterien: Genauigkeit, Verständlichkeit, Bedienbarkeit und Anpassungsmöglichkeit**. Eine Anforderung des Einsatzes von Predictive Analytics ist es, eine möglichst genaue Prognose zu erstellen. Da das Modell für die Produktmix-Planung bei McDonald's Deutschland von Controllern und nicht von Data Analysts implementiert und genutzt wird, ist es in den Augen der Projektteilnehmer erforderlich, dass die Methode neben der Genauigkeit gleichzeitig verständlich und bedienbar bleibt. Außerdem sind Anpassungsmöglichkeiten im Modell notwendig, da sich Geschäftsmodelle und das Kundenverhalten wandeln können. Über diese Kriterien wurde Transparenz als höchste Anforderung gestellt. Nur ein transparentes Modell ermöglicht es dem Controller, das Modell zu validieren und gegebenenfalls anzupassen, die Ergebnisse verständlich zu kommunizieren und detaillierte Rückfragen zu beantworten. In der Literatur wurde eine Vielzahl von Methoden im Bereich Predictive Analytics identifiziert, die nach diesen Kriterien betrachtet wurden. Im Folgenden werden zwei Methoden exemplarisch vorgestellt, wobei die Priorisierung der Anforderungen zu einer eindeutigen Entscheidung für eine der beiden Methoden geführt hat.

Das Ziel des Projektes, mithilfe von Predictive Analytics die Planung des Produktmix zu verbessern, erfordert einen Ansatz für eine exakte Verkaufsprognose auf Produktebene. Das Ergebnis muss sich somit in konkreten Zahlen für die einzelnen Produktverkäufe ausdrücken. In der Literatur ließen sich für die Projektanforderungen zunächst **zwei Methoden als vielversprechende Ansätze identifizieren: neuronale Netze und lineare Regressionen**. Mit neuronalen Netzen konnte bereits die Nachfrage nach einigen Lebensmittelprodukten prognostiziert werden (Doganis et al. 2006). Problematisch an neuronalen Netzen ist, dass diese mathematisch komplex sind, spezielle Software, viel Rechenzeit und viel Fachwissen benötigen und Ergebnisse schwer zu interpretieren sind. Mit neuronalen Netzen konnten zwar gute Ergebnisse erzielt werden, aber da für das Projekt die Transparenz von hoher Priorität war, wurde dieser Ansatz verworfen.

Fokussierung auf lineare Regression

Als weiterer potentieller Ansatz für das Projekt wurden Regressionen identifiziert, da auch diese Methode numerische Ergebnisse liefert. Außerdem hat sich für die Prognose von Restaurantbesuchen insbesondere die Zeitreihenanalyse als Sonderform der linearen Regression als geeignet erwiesen. Aufgrund der Transparenz und der bereits erfolgreichen Anwendung der linearen Regression für die Umsatzprognose wurde der Ansatz weiterverfolgt. **Es ist aber zu beachten, dass bei diesem Modell das Er-**

gebnis in besonderer Weise von der Güte der zuvor getroffenen Annahmen abhängt.

Um die Annahmen zu prüfen, wurde die Erstellung des Modells, getrieben durch Hypothesentests aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Literatur sowie aus dem Geschäftsverständnis und durch iterative Versuche, verbessert. Dadurch konnten in der Modeling-Phase die Parameter für jedes Produkt weiter optimiert werden, sodass ein Bestimmtheitsmaß des Modells (R^2) von mindestens 0,85 erreicht wurde. Für ein akzeptables Modell sollte ein Bestimmtheitsmaß von mindestens 0,8 vorliegen, um eine genaue Prognose erstellen zu können (Henseler et al. 2009). Modelle lassen sich verbessern durch die Untersuchung der Residuen, welche noch unerklärte Muster aufweisen können. Um den verschiedenen Einflussfaktoren auf die Produktverkäufe gerecht zu werden, wurden verschiedene Modelle für unterschiedliche Produktgruppen erstellt.

In der Evaluationsphase wird das zuvor modellierte bewertet und auf die Zielerreichung hin überprüft. Neben der Betrachtung des Bestimmtheitsmaßes wurde in dem Projekt eine Kreuzvalidierung durchgeführt. So nutzte man 90 % der Daten, um das Modell anzulernen, und 10 %, um die getroffene Prognose zu validieren. Insbesondere der Mean Absolute Percentage Error (MAPE) und Mean Absolute Error (MAE) erwiesen sich als gute Fehlermaße (Crone 2010). In der letzten Phase des CRISP-DM wird das erarbeitete Wissen organisiert, aufbereitet und dokumentiert, damit die Nutzer der Projektergebnisse mit dem Modell arbeiten können.

Das Prozessmodell CRISP-DM hat sich in dem Projekt bei McDonald's Deutschland aufgrund der iterativen Arbeitsweise mit den Daten als wertvolles Werkzeug erwiesen. Für die praktische Implementierung des Modells wurde ein Konzept entwickelt, bei dem jeweils eine csv-Datei im Statistikprogramm „R“ zum Anlernen, zum Erstellen der Prognose und zur Validierung der Prognose eingelesen wird (vgl. [Abbildung 5](#)). Die Kreuzvalidierung ist nur einmal für die Überprüfung des Modells notwendig. Anschließend ist der gesamte Datensatz zum Anlernen anwendbar. Mithilfe der Daten und der linearen Regression kann eine Prog-

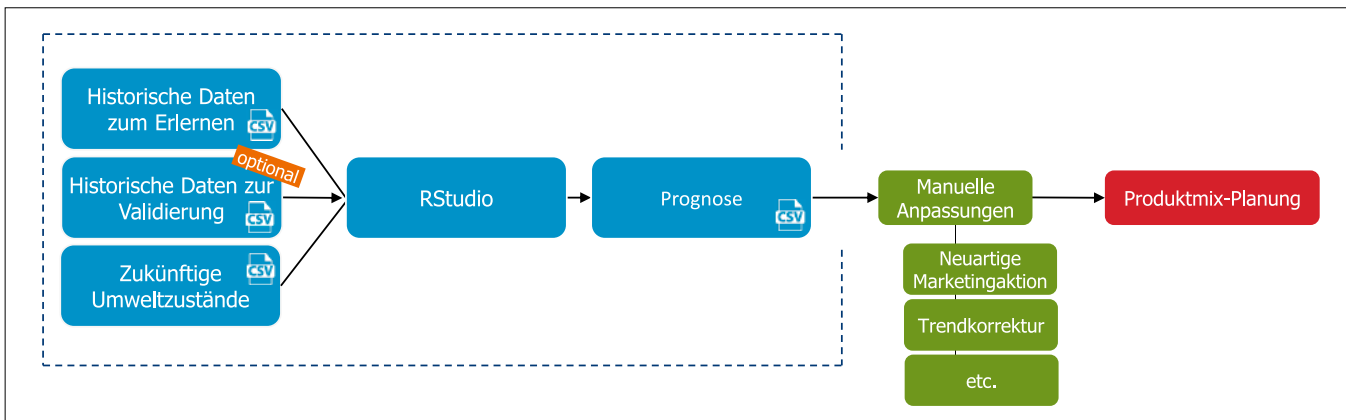


Abb. 5: Implementierung des Predictive-Analytics-Modells für die Produktmix-Planung

nose für Produktverkäufe erstellt werden. Die erstellte Prognose sollte man anschließend auf Plausibilität überprüfen und, wenn nicht exakter modelliert werden kann, bei Bedarf manuell anpassen, um bspw. zukünftige Marketingkampagnen, die nicht aus den historischen Daten abgeleitet werden können, adäquat abzubilden.

Überzeugende Ergebnisse

Zusammenfassend hat der Einsatz von Predictive Analytics für die Produktmix-Planung mehrere Vorteile. Das Modell ermöglicht eine relativ genaue Prognose. Die Validierung des Modells mit tatsächlich erreichten Produktverkäufen zeigt, dass die absolute prozentuale Abweichung des implementierten Modells für die Prognose der Produktverkäufe bei durchschnittlich ca. 6 % liegt. Im Vergleich dazu hätte ein einfaches Fortschreiben der Vorjahreswerte zu einer durchschnittlichen absoluten prozentualen Abweichung von ca. 35 % geführt, die nur durch aufwendiges manuelles Eingreifen eines erfahrenen Controllers hätte reduziert werden können. Die schnelle Verarbeitung und Aktualisierung der Daten erlaubt darüber hinaus, auf einzelne Gruppen von Filialen mit ähnlichen Merkmalen einzugehen. Das neue Verfahren unterstützt auch Hypothesentests, um bisherige Erfahrungswerte in manuellen Hochrechnungen zu bestätigen oder zu widerlegen. Außerdem ermöglicht das Modell im Vergleich zum traditionellen Ansatz, relativ schnell mehrere Simulationen zu erstellen.

Die Erfahrung aus dem Projekt zeigt, **dass ein statistisches Grundverständnis für den Einsatz von Predictive Analytics notwendig ist,**

um das Modell aufzusetzen und die generierten Ergebnisse interpretieren zu können, vor allem für die Arbeit mit dem Statistikprogramm „R“. **Jedoch kann das Konzept und dessen Implementierung mit diesem Grundverständnis intern im Controlling umgesetzt werden.** Eine Priorisierung über Verständlichkeit, Bedienbarkeit, Genauigkeit und Transparenz der Ergebnisse bestimmt mitunter die Wahl des statistischen Modells. Dabei ist das statistisch komplexere und exaktere Modell nicht notwendigerweise das bessere für die Anforderung einer praktikablen Produktmix-Planung.

Das in dem Projekt gewählte lineare Regressionsmodell erstellt eine Prognose für den Produktmix auf Basis der Vergangenheit. **Dieser Ansatz kann nur valide Ergebnisse liefern unter der Prämisse, dass sich die Kunden in der Zukunft ähnlich verhalten.** Das bedeutet, dass bei externen Schocks, Veränderungen von gesellschaftlichen Faktoren oder neuen Geschäftsbedingungen das Modell mit seinen Einflussfaktoren auf seine Plausibilität überprüft werden muss. Durch die Implementierung des Modells verändern sich die Aufgaben des Controllers weg von einer aufwendigen Datenaufbereitung und manuellen Hochrechnung hin zu einer erweiterten Plausibilisierung der Ergebnisse durch Zusatzinformationen, die über das vergangenheitsbasierte Modell hinausgehen. **Der Fokus des Controllers verschiebt sich auf Produktmix-Analysen und -Simulationen, die echten Mehrwert schaffen und zur Risikoreduzierung beitragen.** Mit einem Predictive-Analytics-Modell steht dem Controller ein starkes Tool zur Verfügung, das die Qualität der Produktmix-Planung deutlich verbessert und somit die Position des Controllers als Berater des Managements stärken kann.

Literatur

- Crone, S. (2010). Neuronale Netze zur Prognose und Disposition im Handel. Wiesbaden: Springer.
- Doganis, P., Alexandridis, A., Patrinos, P., & Sarimveis, H. (2006). Time series sales forecasting for short shelf-life food products based on artificial neural networks and evolutionary computing. *Journal of Food Engineering*, 75 (2), 196-204.
- Fahrmeir, L., Kneib, T. & Lang, S. (2009). Regression: Modelle, Methoden und Anwendungen, Berlin: Springer.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing (AIM)*, 20, 277-320.
- Kopalle, P., Mela, C. & Marsh, L. (1999). The Dynamic Effect of Discounting on Sales: Empirical Analysis and Normative Pricing Implications. *Marketing Science*, 18 (3), S. 317-332.
- McCarthy, E. (1960). *Basic marketing, a managerial approach*. Homewood, Ill: R.D. Irwin
- Shearer, C. (2000). The CRISP-DM Model: The new blueprint for data mining. *Journal of Data Warehousing*, 5 (4), S. 13-22
- Siegel, E. (2013). *Predictive Analytics: The Power To Predict Who Will Click, Buy, Lie Or Die*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Stephens, M. (2006). Paycheque Receipt and the Timing of Consumption. *The Economic Journal*, 116 (116) S. 680-701.
- Xia, S., Peng, B. & Peng, P. (2014). Review of business intelligence through data analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 21 (2) S. 300-311.
- Žliobaite, I., Bakker, J. & Pechenizkiy, M. (2012). Beating the baseline prediction in food sales: How intelligent an intelligent predictor is?. *Expert Systems with Applications*, 39 (1), S. 806-815. ■



Preiscontrolling im 360 Grad-Modus

von Michael Reiss

Für das Preiscontrolling von komplementären Leistungskonfigurationen stehen derzeit in Gestalt von Freemium-Modellen, Bundle-Pricing, Rabattmodellen, Total Cost of Ownership und Partitioned Pricing nur Ansätze mit einem sehr eingeschränkten Einsatzgebiet zur Verfügung. Vor allem fehlen Instrumente, die die preisrelevanten Kosten- und Nutzeneffekte der multilateralen Koordination zwischen Komplementoren und Kunden erfassen. Da nicht das Preiscontrolling von Leistungskomponenten, sondern von Leistungskonfigurationen den Regelfall darstellt, führt dieses Defizit häufig zu suboptimalen Preisentscheidungen. Abhilfe kann hier ein 360 Grad-Modell schaffen, das das Zusammenspiel zwischen Pricing und unterschiedlichen Formen der Koordination differenziert erfasst. Der Beitrag verdeutlicht die zentralen Bausteine eines solchen ganzheitlichen Konfigurationspricing aus Controllingsicht.

Controlling von Leistungs-konfigurationen

Das Preiscontrolling ist in der Regel fokussiert auf eine einzelne Sachleistung bzw. eine Dienstleistung. Man orientiert sich dabei an Leitinformationen in Gestalt von Gewinnerzielung (Cost Plus), Kundennutzen („Value for the Customer“) oder Preisen der Konkurrenten.¹ Die Deckung von Kundenbedarfen vollzieht sich allerdings faktisch immer weniger über einzelne Sach- oder Dienstleistungen und immer mehr über Leistungskonfigurationen. Einen Überblick über das Spektrum der aus Kundensicht komplementären Leistungskonfigurationen vermittelt [Abbildung 1](#) anhand von typischen Beispielen.

Aus organisatorischer Sicht ist zu beachten, dass die komplementären Leistungen („Komplemente“) nicht immer vom Anbieter der Pri-

mär- oder Bezugsleistung stammen. Häufig werden sie im Rahmen einer unternehmensübergreifenden Arbeitsteilung von unabhängigen Komplementoren angeboten. Vor diesem Hintergrund ist die generische Konstellation des Preiscontrollings von Leistungskonfigurationen durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

Komplementärer Verbund zwischen den Leistungskomponenten: Dieser erzeugt einen Koordinationsbedarf, sowohl wenn die Komponenten separat oder als Konfiguration vermarktet werden. Die Performance des Managements dieser Koordination lässt sich anhand folgender Nutzenindikatoren messen: Mengemäßige, qualitative, zeitliche und räumliche Koordinationsperformance.² Bei der qualitativen Koordination geht es beispielsweise um Kompatibilität und Harmonisierung, etwa der Anzahl von E-Fahrzeugen einerseits und der Kapazität der Ladeinfrastruktur andererseits.

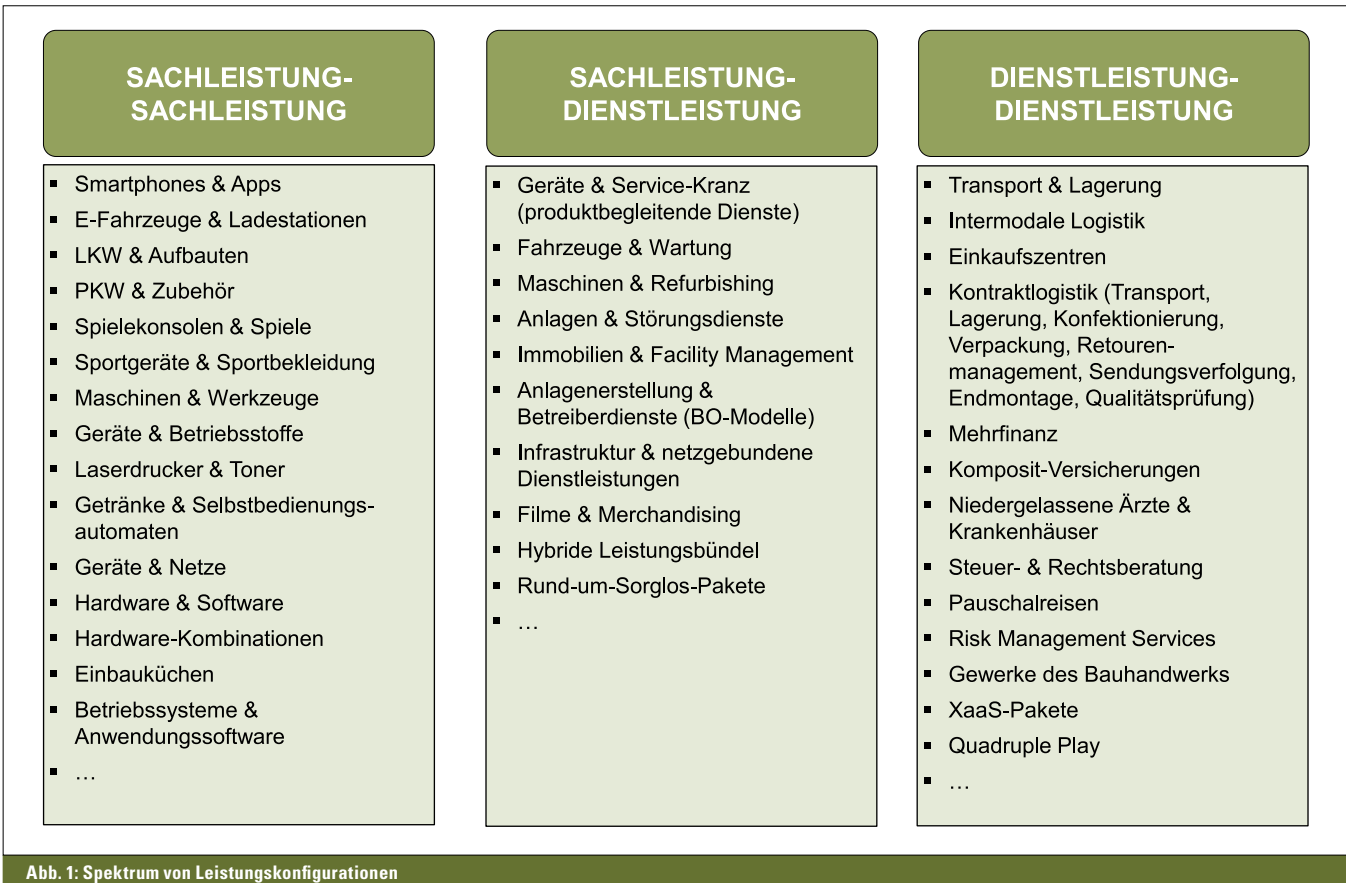


Abb. 1: Spektrum von Leistungskonfigurationen

Hinzu kommen die Koordinationskosten. Während das herkömmliche Produktpricing auf Produktionskosten und Produktnutzen fokussiert ist, bilden Koordinationskosten und -nutzen

den Erfolgsfaktor des Konfigurationspricing. Alle fünf Performance-Indikatoren haben einen Einfluss auf den Preis, wobei sich diese Effekte sowohl auf die Ebene der Konfigurationspreise

als auch der Komponentenpreise erstrecken. Wie Abbildung 2 illustriert, bestehen zwischen den beiden Pricing-Ebenen wechselseitige Abhängigkeiten.

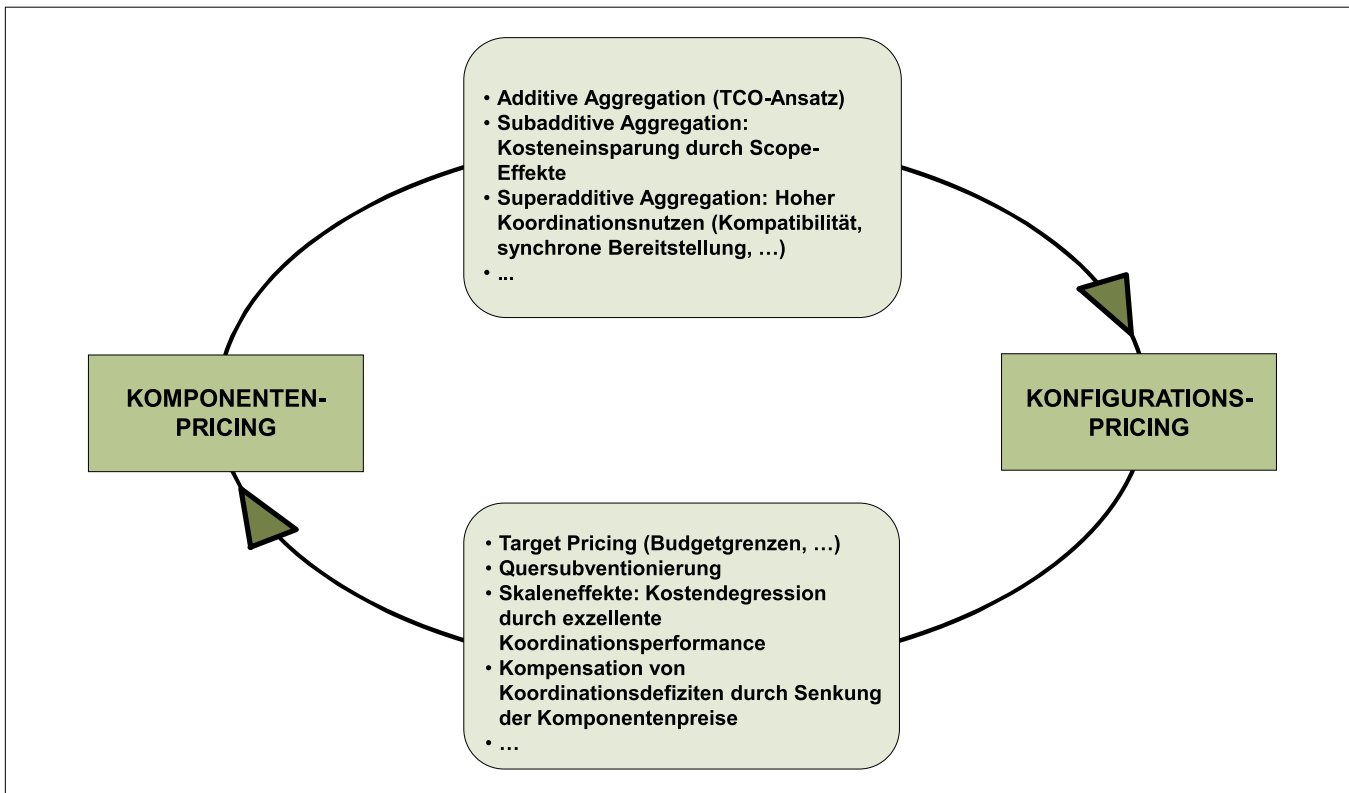


Abb. 2: Komponenten- und Konfigurationspricing

Arbeitsteiliges Angebot durch mehrere Komplementoren: Aufgrund der möglicherweise divergierenden Zielsetzungen dieser Akteure entsteht zusätzlicher Koordinationsbedarf. Die Gründe für die Arbeitsteilung resultieren nicht nur aus einer Spezialisierung, z. B. einer Fokussierung auf das Produktgeschäft. Die Arbeitsteilung ergibt sich konzernintern auch aus Holding-Strukturen, die zu relativ selbständigen Geschäftsbereichen (z. B. für Bankgeschäfte und für Versicherungsgeschäfte) führen. Mitunter wird die organisatorische Trennung regulatorisch erzwungen, etwa zwischen Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung oder zwischen Netzinfrastrukturbetreibern und Anbietern von netzbasierten Dienstleistungen. Die grenzüberschreitende Telekommunikation erfordert beispielsweise die Abstimmung mehrerer nationaler Provider, die sich in Roaming-Gebühren niederschlägt. Analog macht ein Kabotageverbot die Zusammenarbeit mehrerer nationaler Logistik-Dienstleister erforderlich.

Eine Zielgruppe: Das komplexe Leistungsangebot wendet sich an einen individuellen Kunden oder ein Kundensegment.

Breit gestreuter Anwendungsbereich: Dieser Relevanzaspekt lässt sich bereits aus Abbildung 1 ablesen. Es handelt sich demnach beim Konfigurationspricing keinesfalls um einen exotischen Sonderfall der Leistungsbereitstellung. Im Gegenteil sprechen mehrere Gründe dafür, dass das Konfigurationspricing eher den Regelfall darstellt: Bei jeder Transaktion geht es eigentlich um eine mehr oder weniger komplexe Leistungskonfiguration. So signalisiert beispielsweise die Liste der Incoterms (z. B. CIF, CFR, CPT), die Diskussion um so genannte versteckte Rabatte (z. B. Gratis-Zusatzleistungen in Form von Bordguthaben bei Kreuzfahrten) ebenso wie Garantien oder Rücknahme (bei Online-Geschäften) unterschiedliche preiswirksame Leistungsumfänge. Zudem erweist sich das Komplettanbietermodell aus einer Hand als faktisch nicht realisierbar: Häufig sind beispielweise Leistungsbeiträge von Kunden erforderlich, etwa zur Überwindung der letzten Meile oder als externer Faktor bei der Erstellung von Dienstleistungen (z. B. medizinische Services). Andererseits ist das Modell strategisch nicht unbedingt zielführend: Neben dem integrierten Best-of-Suite-Ge-

schäftsmodell existiert beispielsweise im Software-Marketing auch das spezialisierte Best-of-Breed-Geschäftsmodell, für welches die kostenfokussierten Stärken des Produktgeschäfts sprechen. Mitunter sind Komplettangebote aus einer Hand sogar schädlich, etwa wenn Gütesiegel und Zertifizierungen durch den Hersteller selbst und nicht durch neutrale Agenturen bereitgestellt werden, was den Kundennutzen aufgrund mangelnder Objektivität erheblich mindert.

Konfigurationscontrolling: Stand der Kunst

Tatsächlich steht neben den dedizierten Standard-Pricing-Ansätzen auch eine Reihe von integrierten Ansätzen zur Verfügung, die kosten-, kunden- oder konkurrenzorientierte Preise für mehrere verbundene Leistungen ermitteln:

Umsatzrabatte: Bei einem Cross-Selling erfolgt ein preisgesteuerter Verkauf mehrerer Leistungen aus dem Portfolio eines Anbieters. Dabei muss zwischen den Leistungen keine nutzenseitige Komplementarität und kein daraus resultierender mengenmäßiger, qualitativer, zeitlicher oder räumlicher Koordinationsbedarf bestehen.

Bundling: Hier wird ein Gesamtpreis für verbundene Leistungen aus dem Sortiment eines Anbieters verlangt, die nur in einer fixierten Kombination angeboten werden.³ Der Bundle-Preis ist entweder subadditiv zur Summe der Komponentenpreise (z. B. wenn kostenseitige Economies of Scope erzielt werden) oder superadditiv, etwa wenn individualisierte und integrierte Solutions angeboten werden. Auch unter den zahlreichen Flatrate-Modellen finden sich „Konfigurationsflats“, etwa so genannte Autoflats, die u. a. Kfz-Haftpflicht, Vollkasko, Diebstahlschutz, Wartung, Zulassung und Mobilitätsgarantie umfassen.

Freemium-Modelle: Hierbei wird eine Grundleistung gratis angeboten, während für komplementäre Premium-Leistungen (z. B. Upgrades) ein Entgelt berechnet wird. Andere Freemium-Modelle koppeln Gratis-Leistungen in der Anfangsphase mit kostenpflichtigen Leistungen in späteren Phasen eines Vertrags.

Mehrseitige Märkte: So genannte Plattformprodukte eines Anbieters wie z. B. Fahrzeuge, Computer, Medien, Events oder Spielkonsolen enthalten Leistungsbestandteile, die sich nicht an eine Kundengruppe, sondern an zwei oder mehr untereinander in einer Geschäftsbeziehung stehende Kundengruppen wenden. Hierbei kann – nach dem Tragfähigkeitsprinzip – eine Leistung (z. B. Werbung) die andere Leistung insofern subventionieren, als diese verbilligt oder gar kostenlos angeboten werden kann.

Kuppelkalkulation: Eine Kuppelproduktion mündet in zwei oder mehr Leistungen (z. B. Strom und Wärme durch Energieunternehmen), die sich an unterschiedliche Kunden wenden können, möglicherweise auch an denselben Kunden.

Total Cost of Ownership: Aufbauend auf einem Lifecycle Costing geht es hierbei um die kostenorientierte additive Gesamtpreisermittlung für ein Leistungspaket aus einer Kernleistung (z. B. Immobilien, Anlagen, Fahrzeuge) und komplementären, über den Lebenszyklus der Kernleistung anfallenden Sach- und Dienstleistungen.

Partitioned Pricing: Der Ausweis von Preisbestandteilen (z. B. Netzentgelte und Steuern bei Strompreisen, Kosten der Überführung von Fahrzeugen, Provisionen oder zusammengesetzte Preise für eine Beförderungsleistung aus Flug, Flughafengebühren, Gepäckbeförderung und Verköstigung an Bord) lässt sich nicht nur für Leistungskomponenten, sondern auch für Konfigurationen praktizieren.

Soziale 1+1-Angebote: Eine Leistung (z. B. im Einzelhandel) wird an einen Konsumenten zu einem Preis verkauft, mit dem sich eine andere Leistung an Bedürftige finanzieren lässt. Die beiden Leistungen wenden sich an unterschiedliche Zielgruppen.

Es wird erkennbar, dass jeder der vorliegenden Ansätze jeweils nur eine spezifische Variante des Pricing von Leistungskonfigurationen abdeckt. Da sie nicht alle Charakteristika eines Pricing von Leistungskonfigurationen besitzen, liefern sie keine allgemeingültigen Lösungen, durchaus aber Lösungshinweise für das generische Preiscontrolling von Leistungskonfigurationen.

DER STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **26. März 2019**.

ZIELGRUPPE CONTROLLING

Consultant (m/w/d)

Heads! GmbH & Co. KG, München
Job-ID 009511220

Projektfinanziererin/ Projektfinanzierer

Berliner Verkehrsbetriebe (BVG),
Berlin
Job-ID 009548194

Kalkulator (m/w/d)

odelo GmbH, Stuttgart
Job-ID 009546506

Risikomanager

Corporate Finance (m/w/d)
Giesecke+Devrient GmbH, München
Job-ID 009447036

Expert Sales Excellence (m/w/d)

Voith Group, Heidenheim
Job-ID 009541972

Controller (w/m/d)

technotrans SE, Sassenberg
Job-ID 009548043

Program Controller (m/w) für internationale/strategische Projekte

DEKRA SE, Stuttgart
Job-ID 009546530

Senior Project Controller (m/w)

Brüel & Kjaer Vibro GmbH,
Darmstadt
Job-ID 009305934

Internationaler Senior Controller (m/w) Schwerpunkt USA

über Mentis International Human
Resources GmbH, Nordbayern
Job-ID 008977251

Referent Finanzcontrolling (m/w/d)

BKK Landesverband Bayern, München
Job-ID 009447791

Referent (m/w/d) Unternehmens- planung / Controlling

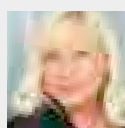
Energie Südbayern GmbH, München
Job-ID 009446496

Controller/Projektcontroller (m/w/d)

PTV Group, Karlsruhe
Job-ID 009451943

Job-ID eingeben und bewerben!

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



Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner:
Michaela Freund
Tel. 0931 2791-777
stellenmarkt@haufe.de

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

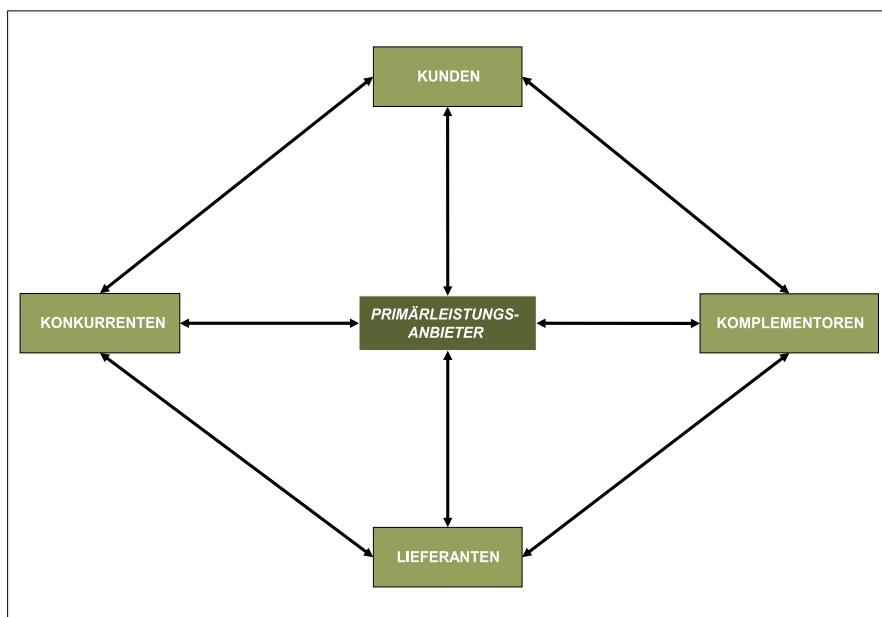


Abb. 3: Value Net: Netzformige Wertschöpfung

lateralen Transaktionen oder deren Verkettung entlang der Supply Chain (Lieferant – Hersteller – Kunde), sondern auf einer multilateralen Koordination. Sie umfasst die komplexen Dreiecksbeziehungen zwischen Primärleistungsanbieter, Komplementoren und (gemeinsamen) Kunden, häufig unter Beteiligung von Intermediären, etwa Value Added Reseller, Handel, Messerveranstaltern, Multiplikatoren, Logistikdienstleistern oder Mietwagenunternehmen. Eine weitere Facette der Komplexität äußert sich darin, dass die Netzwerkknoten mehrere Rollen im Wertschöpfungssystem spielen: Komponentenhersteller agieren beispielsweise als Lieferanten im Erstausrüstungsgeschäft und als Komplementoren im Ersatzteilgeschäft. Komplementoren übernehmen insofern zwei gegensätzliche Rollen, als sie je nach Koordinationsmodell entweder als Bezugsquelle von komplementären Sekundärleistungen oder als Abnehmer von Primärleistungen (wie im Modell der mehrseitigen Märkte) fungieren. Wettbewerber verhalten sich faktisch als „Koopkurrenten“, etwa als Kooperationspartner im Marktaufbau und Konkurrenten im Vermarktungsprozess. Vor allem agieren Kunden als Ko-Produzenten (z. B. Prosumer), etwa durch Produktfinalisierung im IKEA-Geschäftsmodell, als stromerzeugende Stromverbraucher (auf der Basis von Solaranlagen) oder durch Selbsthalte und Schadensminderungspflicht im Rahmen eines Risk Sharing mit dem Versicherungsdienstleister.

Controlling-Defizite

Die traditionellen Pricing-Ansätze des kosten-, kunden- und/ oder konkurrenzorientierten Preiscontrollings für eine Leistung werden der generischen Konstellation eines Konfigurationsmarketings nicht gerecht. Außerdem decken die skizzierten Ansätze für mehrere Leistungen jeweils nur Sonderfälle ab.⁴ Vor allem ignorieren sie die Effekte der Koordination zwischen den Komplementoren auf die Orientierungsgrößen für die Preisgestaltung, seien es Kosten, Kundennutzen (z. B. gemessen anhand von Opportunitätskosten oder Problemlösungsbeiträgen) oder Differenzierung gegenüber Wettbewerbern. Als kontraproduktiv erweist sich deshalb ein simples additives Vorgehen der Konfigurationspreisermittlung (vgl. Abbildung 2), welches die Auswirkungen der Koordination auf die Preisbildung sowie strategische Zielsetzungen (z. B. Kundenbindung) vernachlässigt.

Aufgrund dieser Defizite werden die Angebote von Leistungskonfigurationen möglicherweise zu teuer, vor allem, wenn bei den Kunden vorhandene Budgetrestriktionen (z. B. IT-Budgets, Geschäftsreisebudgets, Budgets für das Facility- oder Flottenmanagement) überschritten werden. Sie werden immer dann zu billig angeboten, wenn die Koordinationsleistung des Anbieters für den Kunden einen hohen Nutzen schafft (z. B. komfortable Plug & Play-Angebote oder Einbauküchen), der sich jedoch nicht im Preis niederschlägt. Umgekehrt mangelt es an Kun-

denutzen, wenn die einzelnen Komponenten nicht kompatibel sind oder zeitlich verzögert bereitgestellt werden. Schließlich wird das Differenzierungspotenzial des Konfigurationspricing nicht ausgeschöpft.

360 Grad-Preiscontrolling

Vor diesem Hintergrund wird ein flächendeckender Ansatz benötigt, der zusätzlich zu den vorhandenen Ansätzen auch die Komplementoren-Konstellation enthält. Ein solcher 360 Grad-Ansatz für das Preiscontrolling setzt sich aus folgenden Bausteinen zusammen:

Value Net: Zur Erfassung der Organisation der Konfigurationsbereitstellung eignet sich das in Abbildung 3 veranschaulichte Value Net als Grundlage für ein derart ganzheitliches Preiscontrolling.⁵ Dabei ist zu beachten, dass dieses Wertschöpfungsmodell netzwerkförmig angelegt ist: Im Gegensatz zu den traditionellen Supply-Chain-Ansätzen basiert es nicht auf bi-

Koordinationsfokus: 360 Grad-Ansatz bedeutet ferner, die Konfigurationskonstellation unter Einbeziehung von Koordinationsnutzen und -kosten in das multifokale Preiscontrolling zu integrieren. Eine bloße Vervollständigung von 270 Grad auf 360 Grad reicht hierfür nicht aus. Vielmehr ist eine Runderneuerung des Pricing-Modells erforderlich, das sich auf alle drei Parameter (Bedingungen, Ziele und Instrumen-

Autor



■ **Prof. Dr. Michael Reiss**
 ist Professor an der Universität Stuttgart, Lehrstuhl Organisation. Seine Forschungsgebiete sind Netzwerkorganisation, Business Relationship Management, Change Management, Projektorganisation und strategisches Controlling.
 E-Mail: michael.reiss@bwi.uni-stuttgart.de

te) des Preiscontrollings erstreckt: Im Hinblick auf die Bedingungen gilt es, Kontextgegebenheiten wie Kundenbudgets (z. B. bei konfigurationsbezogenen Name-Your-Own-Price-Modellen), Wettbewerberverhalten und Machtverteilung zwischen Primärleistungsanbieter und Komplementoren zu berücksichtigen. Das Configurationspricing orientiert sich an drei Zielen, d. h. am Gewinnziel (Cost Plus) als Ausdruck der Shareholder-Orientierung, am Kundennutzen (z. B. Beitrag zur Lösung von Problemen des Kunden) und an Wettbewerbsvorteilen (Differenzierungspotenzial). Dabei sind Kompromisse für die herausfordernden Spannungsfelder zwischen diesen Zielen zu finden, etwa mit Hilfe von Value Maps (Preis-Leistungs-Matrizen).

Instrumente: Bei Controllern ist grundsätzlich ein Problembewusstsein dafür vorhanden, dass es ein breites Spektrum von alternativen Koordinationsformen gibt. Diese Vielfalt der organisatorischen Optionen ist aus dem Customer Relationship Management (z. B. unterschiedliche Ansätze der Kundenintegration⁶), der Lieferantenintegration (z. B. Outsourcing, Kontrakt-Logistik) und der Wettbewerberintegration (z. B. Badge Engineering) bekannt. Bezüglich der Komplementorenintegration ist vor allem zu beachten, dass zwischen den Entscheidungen über die geeignete Koordinationsvariante einerseits und über den optimalen Konfigurationspreis andererseits eine wechselseitige Abhängigkeit besteht.

Koordination und Preisgestaltung

Die informatorische Fundierung für die Koordinations- und Preisentscheidungen liefert für alle beteiligten Akteure eine 360 Grad-Marktbeobachtung über alle Sektoren des Value Net. Aus Controllingssicht richtet sich diese umfas-

sende Market Intelligence vor allem auf Komponentenpreise, auf Preisstrategien sowie weitere Aktivitäten aus dem jeweiligen Marketing-Mix, etwa Produktentwicklung und Werbung. Für die Koordination zwischen Komplementoren stehen folgende Modelle zur Verfügung, die meist in einer Kombination zur Anwendung kommen:

Koordination durch Kunden: Hierbei handelt es sich um eine spezielle Variante der Kundenintegrationsmodelle (z. B. koordinierender Bauherr, IKEA-Modell), die auf die Koordinationsleistung des Kunden und nicht – wie in den Co-Producing-Modellen – auf dessen Produktionsleistung fokussiert ist. Die Komplementoren selbst betreiben keine echte Koordination über die 360 Grad-Marktbeobachtung und gegebenenfalls ein Product Lifecycle Management hinaus.

Koordination durch Drittparteien: Die umfangreiche Liste umfasst verschiedene Intermediäre (z. B. Handel, Value Added Resellers, Einkaufszentren, Autobahnraststätten, Portale, Veranstalter von Ausschreibungen), aber auch den Staat z. B. als Organisator von Koordinationsinitiativen wie z. B. die „Nationale Plattform Zukunft der Mobilität“ zur Förderung der E-Mobilität.

Partizipationsmodell: Hier erfolgt die Koordination durch eine partnerschaftlich konfigurierte Organisationseinheit. Dafür eignen sich beispielsweise ein Verkehrsverbund (z. B. Regiotickets), ein Gewerbeverband (z. B. Parkgebühren-Aktionen in den Innenstädten), Kooperationen von Bauhandwerkern (z. B. zur Altbausanierung) oder der Sparkassenverbund (im Mehrfinanzsektor).

Koordination durch Paketanbieter: Hier wird ein Angebot „aus einer Hand“ unterbreitet. Zu diesem Zweck ist eine umfassende unterneh-

mensinterne oder eine unternehmensübergreifende Koordination zu leisten. Im Extremfall wird der Paketanbieter zum Komplettanbieter (z. B. Totalunternehmer in der Baubranche). Dabei kommen als integrierte Anbieter durchaus unterschiedliche Komplementoren in Betracht: Eine Autoflat kann beispielsweise von einem Automobilhersteller oder einem Versicherungsunternehmen angeboten werden. Software-Hersteller erweitern ihr Sortiment um Hardware-Produkte, umgekehrt betreiben Hardware-Hersteller eine „Seitwärtsintegration“ in die Softwarebranche. Analog diversifizieren Betriebssystemanbieter in die Anwendungssoftware (z. B. ERP-Software, Apps).

Herausforderungen für das Controlling

Controller, die sich im Leitbild des Lieferketten-Managements und damit eines 180 Grad-Preiscontrollings bewegen, neigen dazu, Preisgestaltung und Koordinationsform als getrennte oder bestenfalls als einseitig abhängige Aufgabenstellungen zu betrachten. Faktisch besteht jedoch eine wechselseitige Abhängigkeit. Zwischen den beiden Instrumenten existiert sowohl ein durch Förderung geprägter Enabling-Verbund als auch ein durch Anforderungen geprägter Aligning-Verbund:

Koordinationsgerechtes Pricing: Wie uns die Preisbündelung lehrt, erfolgt die kostenorientierte Ermittlung des Konfigurationspreises nicht zwangsläufig additiv aus den Komponentenpreisen, wie es in TCO-Ansätzen praktiziert wird. Vielmehr mündet das koordinationsgerechte Pricing in eine subadditive Aggregation (Vorbilder: Flatrates oder Quersubventionierung bei Plattformleistungen) oder in eine superadditive Aggregation (System- und Solutionsge-

Werden Sie

Pricing Champion!

Gleich hier anmelden:
www.controllerakademie.de

Pricing für Controller

Lernen Sie die Methoden des Preis-Controlling und optimieren Sie die Pricing-Kultur in Ihrem Unternehmen.

Seminartermine 2019

08.–09. April, Hamburg

12.–13. November, Frankfurt / M.



CA controller akademie®

schäft). Dabei gibt nicht die Aggregation von Produktionskosten bzw. Produktnutzen über die Leistungskomponenten den Ausschlag, sondern das jeweilige Vorgehen zur Deckung des Koordinationsbedarfs. Dieses Vorgehen generiert Koordinationskosten (relevant für das kostenorientierte Preiscontrolling) und Koordinationsnutzen (relevant für das kunden- und wettbewerbsorientierte Pricing). Koordinationsformen mit hohem Zentralisationsgrad (z. B. Paketanbieter, Drittparteien) steigern den Kundenwert (Solutions, Problemlösungsbeitrag) und das Differenzierungspotenzial gegenüber dem Wettbewerb (z. B. durch Lock-in-Effekte). Dies fördert Spielräume für Preissteigerungen bei den Konfigurationspreisen. Gleichzeitig erfordern die damit einhergehenden höheren Koordinationskosten höhere Preise und mindern in der Regel den Gewinn.

Pricinggerechte Koordination: Das Pricing hat Einfluss auf die optimale Koordinationsform: So erfordern einerseits Bundling, Freemium-Modelle und Umsatzrabatte eine zentralisierte Koordination, etwa durch einen Paketanbieter. Andererseits erlauben Preisspielräume eine weniger intensive Koordination, die sich im Extrem auf eine Weitwinkelbeobachtung von Entwicklungen im Value Net beschränkt. Je nach Strenge der Budgetgrenzen für Konfigurationen beim Kunden müssen sich die Koordinationsformen anpassen.

Chancen und Herausforderungen der Umsetzung

Dreh- und Angelpunkt für eine Umsetzung ist die Einsicht, dass das Konfigurationspricing als Standardsituation für das Preiscontrolling anzusehen ist. Auf dieser Motivationsbasis lassen sich einige Investments in den 360 Grad-Ansatz begründen. Zunächst gilt es, für bekannte, vertikal ausgerichtete Koordinations- und Pricing-Ansätze aus dem Supply Chain Management (sprich die vertikale Dimension im Value Net) eine **horizontale, konfigurationsfokussierte Version** zu entwickeln, um so den 360 Grad-Ansatz auch auf der Instrumentenebene zu implementieren. Die Palette derartiger „Horizontalisierungen“ enthält zunächst erweiterte Diagnoseinstrumente, etwa in Gestalt einer

Complementor-Intelligence und einer konfigurationsfokussierten Conjoint-Analyse.

Ein erheblicher Überarbeitungsbedarf ergibt sich für Balanced-Scorecard-Modelle.⁷ Sie müssen zum einen an das erweiterte Akteurspektrum angepasst werden, um eine Balance der Orientierung an Wettbewerbern, Kunden, Komplementoren und Shareholdern zu erzielen. Dies erfordert zum anderen eine erweiterte Prozessperspektive, die die vernetzten Koordinationsprozesse zwischen diesen Akteuren erfasst. Ferner ist im Rahmen der Beziehungsperspektive der Unschärfe mehrerer Geschäftsbeziehungen Rechnung zu tragen: So repräsentieren die Komplementorenbeziehungen je nach Koordinationsmodell entweder ein Sourcing (von Sekundärleistungen) oder ein Selling (von Primärleistungen). Erforderlich ist auch die konsequente Weiterentwicklung des Target Costing zu einem Target Pricing, sprich zur kostenorientierten Preisermittlung für Komplemente. Besondere Aufmerksamkeit verdient das kostenfokussierte Preiscontrolling für Gleichkomponenten, die beispielsweise wie universelle Headsets oder Ladegeräte für Electronic Devices in mehreren Konfigurationen Verwendung finden, wodurch sich Skaleneffekte erzielen lassen.

Ein weiteres Investment betrifft die **Verfeinerung** des Modellansatzes. Hier wäre beispielsweise zu untersuchen, ob Intermediäre eher für die zeitliche, räumliche und mengenmäßige Koordination von Leistungskonfigurationen geeignet sind, während Hersteller bzw. Provider für die qualitätsorientierte Koordination prädestiniert sind.

Schließlich muss auch in die kritische **Prämissenprüfung** investiert werden: So setzt ein Preiscontrolling von Leistungskonfigurationen voraus, dass geklärt werden kann, ob es sich um eine Leistungskomponente oder eine Leistungskonfiguration handelt. Allerdings erschweren die Strategien der Modularisierung (z. B. Baukästen, modulare Versicherungsleistungen), der Konstruktion von Multifunktionsgeräten (z. B. Drucker-Scanner-Kopierer), der Produktplatzierung in Filmen oder Computerspielen, des Ingredient Branding (z. B. „Inside“-Modelle bei Smartphones, Wohnmobilen oder

Einbauküchen) sowie der agilen Projektentwicklung (z. B. unscharfe Spezifikation der Ziele und der Beendigung eines IT-Projekts im Rahmen von agilen Festpreismodellen) eine solche Abgrenzung erheblich.

Als ähnlich herausfordernd erweist sich die Abklärung von Leistungsrelationen im Hinblick auf Komplementarität oder Substitutionalität: Zwischen den medizinischen Dienstleistungen von niedergelassenen Ärzten und Krankenhäusern, zwischen Online-Geschäft und Ladengeschäft bzw. den Beförderungsleistungen von Bahnunternehmen und Airlines bestehen sowohl Ersetzungs- als auch Ergänzungsbeziehungen. Zweitmeinungen, Wetterberichte, Werblocker oder Reisewarnungen können den Nutzen der jeweiligen Primärleistung (z. B. medizinische Behandlung, Urlaubsreise, Event) entweder fördern (bessere Fundierung von Kaufentscheidungen) oder behindern (durch Konsumverzicht oder Stornierung). Auch die quantitativen Nutzungsrelationen der Leistungskomponenten – etwa der Nutzungsumfänge von First Screen und von Second Screen – sind häufig nicht eindeutig fixiert.

Fußnoten

¹ Vgl. Simon, H./ Fassnacht, M.: Preismanagement. Strategie, Analyse, Entscheidung, Umsetzung, 4. Aufl., Wiesbaden 2016, S. 98 ff.

² Vgl. Günther, A.: Complementor Relationship Management, Wiesbaden 2015, S. 266 ff.

³ Vgl. Roth, S.: Preismanagement für Leistungsbündel, Wiesbaden 2006, S. 47 ff.

⁴ Vgl. Schuh, G./ Lenders, L./ Bartoschek, M./ Bender, D.: Preisfindungsprozess für Leistungssysteme im Maschinen- und Anlagenbau, in: Controlling (2008) 8/9, S. 484; Steven, M./ Grandjean, L.: Controlling hybrider Leistungsbündel, in: Corsten, H./ Roth, S.: Handbuch Dienstleistungsmanagement, München 2017, S. 487 ff.

⁵ Vgl. Günther, A.: a.a.O., S. 88 ff.

⁶ Vgl. Reiss, M.: Preiscontrolling zwischen Better Pricing und Beyond Pricing, in: Controller-Magazin 42 (2017) 2, S. 14 f.

⁷ Vgl. Steven, M./ Grandjean, L.: a.a.O., S. 493 ff. ■

Structure follows Strategy – Steering sollte beidem folgen

von Jürgen Weber



© peshkov – www.stock.adobe.com

Was hat Controlling mit Strategie zu tun? Jeder wird sofort an den Beitrag der Controller denken, den sie im Strategieprozess des Unternehmens leisten. Eng daran beteiligt zu sein, war lange Zeit ein Wunschtraum der Controller. Er wird zunehmend erfüllt, obwohl – wie wir aus dem WHU Controller Panel wissen – durchaus noch Luft nach oben ist. Schaut man in Richtung größerer Unternehmen, so gibt es dort einen weiteren regelmäßigen Bezugspunkt: Die – sehr umfangreichen – Controllerbereiche beschäftigen sich zunehmend mit der eigenen Strategie. Einen wesentlichen An Schub dafür hat die Diskussion über die neue Rolle des Business Partners geleistet. Der Kranz an Festlegungen und Planungen reicht von einem neuen Leitbild bis hin zu konkreten Personalentwicklungsprogrammen.

Was sollte aus konzeptioneller Sicht in einer solchen Bereichsstrategie enthalten sein? Natürlich all das, was man dort schon heute findet. Was ich aber vermisse, ist eine striktere Ausrichtung an der Unternehmenssteuerung. Da geht es nicht um Einzelaspekte wie eine homogenere Informationsbasis im Controlling oder die Verkürzung von Planungsfristen. Diese Themen sind zwar wichtig, und in den meisten Unternehmen gibt es bei ihnen auch noch viel zu tun. Ich habe vielmehr den grundsätzlichen Zusammenhang zwischen dem Geschäft eines

Unternehmens und dessen Steuerung im Blick, dies auch wegen der aktuell starken Veränderungen im wirtschaftlichen (und gesellschaftlichen) Kontext der Unternehmen.

Die meisten von Ihnen werden die empirische Erkenntnis von Alfred Chandler kennen, die er vor mehr als einem halben Jahrhundert in dem bekannten Satzfragment zusammengefasst hat: „Structure follows strategy.“ Sie ist intuitiv plausibel und auch deshalb allgemein anerkannt. Unterschiedliche Geschäftsstrategien erfordern unterschiedliche Strukturen, mit denen sie umgesetzt werden. Von dieser Grundregel sollte nur dann abgewichen werden, wenn es dafür ganz besondere Gründe gibt („keine Regel ohne Ausnahme“). Mit „Strukturen“ hat man dabei zumeist die (Aufbau-)Organisation im Blick, die z.B. funktional oder objektbezogen ausgeprägt sein kann. Wenn man der Chandler'schen Idee aus einer Steuerungsperspektive heraus folgt, müsste der Zusammenhang aber noch um einen weiteren ergänzt werden: „Steering follows structure follows strategy“ – so explizit die Aussage eines Konzerncontrollers, den ich kürzlich interviewt habe. Nur die Organisationsstruktur zu betrachten, greift zu kurz. Strukturen können ganz unterschiedlich gelebt werden, und darauf, wie dieses erfolgt, hat die Steuerung einen erheblichen Einfluss.

Einen strikten Zusammenhang von Steuerung und Strategie zu sehen, letztere als bestimmend für erstere zu erkennen, liefert einen konzeptionellen Rahmen, um die vielen angesprochenen strategischen Ideen der Controllerbereiche zu ordnen und auszurichten. Um nur zwei Beispiele zu nennen: Sich zu jedem Zeitpunkt die Kosten in Echtzeit anschauen zu können, macht z.B. in einem Geschäft, das keine hohe Dynamik besitzt, keinen Sinn. Nur noch top-down zu budgetieren, ist keine besonders gute Idee dann, wenn durch die Komplexität der Leistungserstellung dem Wissen der dezentralen Führungskräfte eine große Bedeutung zukommt.

Aber der genannte Zusammenhang sollte noch durch ein weiteres Element ergänzt werden: „Tools follow steering.“ Die Instrumente des Controllings werden meines Erachtens immer viel zu absolut, losgelöst von ihrer konkreten Einsatzumgebung betrachtet. Ein solcher Bezug ist aber erforderlich, wie das folgende Beispiel zeigt: Einer hohen Schnelllebigkeit des Geschäfts kann durch eine Intensivierung der Investitionsplanung und einer stärkeren Kopplung der operativen Planung an diese begegnet werden (steering follows strategy). Hieraus leitet sich der Bedarf an stärker ausgefeilten Tools der Investitionsrechnung ab, verbunden mit einer Reduzierung der Komplexität der Kostenrechnung: Entscheidungen zur Veränderung der Kapazität sind dann c. p. wichtiger als solche zu deren Nutzung (tools follow steering). Controller sollten also neu über ihre Toolbox nachdenken, nicht primär vom Instrument herkommend („wir haben das genaueste Planungsverfahren“), sondern von dessen Nutzung. Außerdem machte ein laufendes Überprüfen der Instrumente Sinn. Also noch ein Element strategischer Arbeit der Controller! ■

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



© turnsandjars - www.stock.adobe.com

Controlling in Klein- und Kleinstunternehmen

von Stephan Form



Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

Problem Als zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben und Systematik zur Steigerung der Entscheidungsqualität auf den Führungsebenen von Unternehmen (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 13 ff.) ist das Controlling in Unternehmen aller Branchen, Märkte, Rechtsformen sowie im privatwirtschaftlichen und im öffentlichen Sektor gleichermaßen etabliert wie anerkannt. In kleinen und kleinsten Unternehmen ist ein Controlling jedoch weniger häufig und in spezifischer Ausprägung vorzufinden (vgl. Becker/Ulrich 2017, S. 142).

Ziel Die Untersuchung verfolgt die Zielsetzung, die Erscheinungsformen des Controllings in kleinen und kleinsten Unternehmen zu systematisieren, ihre Entstehung anhand von Kontextfaktoren und Ursachen zu erklären und daraus Entwicklungsansätze herzuleiten.

Methode Zur Erarbeitung der Zielsetzung wurden insgesamt acht strukturierte Experteninterviews mit unternehmensexternen Adressaten (Banken 3 Interviews, Wirtschaftsprüfer 2 Interviews, Handels- und Handwerkskammer 2 Interviews, lokale Förderinstitution 1 Interview) und internen Adressaten (geschäftsführende Gesellschafter 2 Interviews) geführt.

Beschreibung Klein- und Kleinstunternehmen, eingeordnet nach den Kriterien des Instituts für Mittelstandsforschung, sind mit einem Anteil von insgesamt 97 % der Unternehmen und 32,1 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (vgl. IFM Bonn 2018) von wesentlicher Bedeutung für die deutsche Unternehmenslandschaft. Auch kleine und kleinste Unternehmen haben sich qualitativ wie quanti-

tativ wachsenden Informations- und Berichtserfordernissen zu stellen, bspw. unternehmensintern im Hinblick auf ihren Produkterfolg oder aufgrund ihrer zumeist geringen Eigenkapitalausstattung seitens der Banken zur Liquiditätssituation und deren Planung.

Zu den Erscheinungsformen des Controllings und ihren Ursachen werden in den geführten Interviews mehrheitlich übereinstimmende Aussagen getroffen, die sich zu folgenden Erkenntnissen zusammenfassen lassen: Der Bedarf an Controlling-Informationen in kleinen und kleinsten Unternehmen unterscheidet sich in Art, Struktur und Umfang von dem durch ein Controlling gemeinhin bereitgestellten Informationsangebot. Gegenstand sind dabei weniger die umfassende Abbildung erfolgskritischer Prozesse und die Steuerung ihrer Wirt-

Hypothesen: Controlling im Spannungsfeld von ...

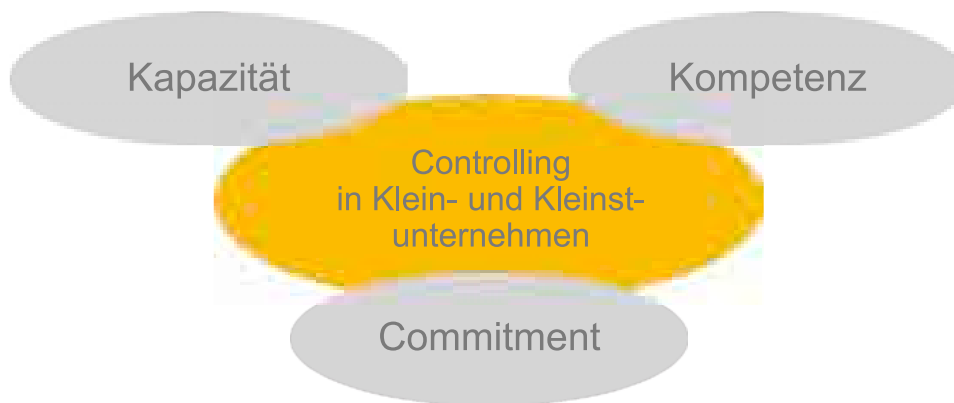


Abb. 1: Bestimmungsfaktoren des Controllings von Klein- und Kleinstunternehmen

schaftlichkeit, als vielmehr Informationen zu Ertragslage, Liquiditätssituation, Vermögens- und Kapitalstruktur, deren Planung sowie eine spezifische Berichterstattung an ausgewählte Stakeholder.

Das Controlling in Klein- und Kleinstunternehmen zeigt hinsichtlich seiner instrumentellen, systemischen und organisatorischen Ausgestaltung charakteristische Erscheinungsformen. In instrumenteller bzw. betriebswirtschaftlich-methodischer Hinsicht dominieren kurzfristige Erfolgsrechnungen (BWA), Auftragsvor- und mitlaufende Nachkalkulationen sowie Planungen zur Erfüllung der Anforderungen von Banken nach Basel II. Kennzeichnend für die systemische Ausgestaltung ist eine zumeist nur partielle informationstechnologische Implementierung von Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung, Produktionsplanung bzw. Warenwirtschaft, Auftragsabwicklung oder CRM. Aufgrund vielfach hochspezifischer Anforderungen kommen anstelle integrierter Systeme Einzellösungen mit partieller Integration mittels Schnittstellen zum Einsatz. Die organisatorische Ausgestaltung zeichnet sich durch geringe Institutionalisierung aus.

Vielmehr werden Controlling-Aufgaben durch Träger anderer Funktionen oder externe Dienstleister wahrgenommen.

Entstehungsursachen für die charakteristischen Erscheinungsformen des Controllings in Klein- und Kleinstunternehmen sind im Spannungsfeld von Kapazität, Kompetenz und Commitment zu suchen (vgl. [Abbildung 1](#)). Controlling zweckentsprechend und wirtschaftlich zu betreiben, bedarf einer kritischen Unternehmensgröße und entsprechender Kapazitäten. Je geringer ihre Größe, desto weniger häufig verfügen Unternehmen über die erforderliche betriebswirtschaftlich-methodische Kompetenz. Als geschäftsführende Gesellschafter sind die Unternehmer und Gründer vielfach ingenieur-, naturwissenschaftlich oder technisch orientiert, jedoch nicht oder weniger betriebswirtschaftlich ausgebildet. Infolge dessen oder durch unternehmenskulturelle Prägung fehlt es nicht selten an Commitment zu der durch das Controlling geschaffenen Transparenz.

Als weitere wesentliche Erkenntnis ist feststellbar, dass kleine und kleinste Unternehmen vielfach auch ohne ausgeprägtes Controlling er-

folgreich sind, solange sie sich kontinuierlich entwickeln. Eine Notwendigkeit zur Bereitstellung von Informationen des Controllings ergibt sich erst im Zusammenhang mit Diskontinuitäten. Als solche können bspw. Wachstum, Investitionen, Krisen oder die Veränderung der Eigentümerstrukturen auftreten. Immer dann, wenn im Verlauf derartiger Entwicklungen Dritte einbezogen werden, bedarf es der Informationen des Controllings.

Handlungsempfehlung Wesentliche Defizite und entsprechende Entwicklungsbedarfe des Controllings kleiner und kleinster Unternehmen sind im Bereich kennzahlengestützter Profitabilitäts- und Rentabilitätsanalysen sowie der Liquiditätsplanung zu finden. Sofern nicht mit eigenen Mitteln realisierbar, sind für spezifische Aufgaben, speziell im Zusammenhang mit diskontinuierlichen Entwicklungen, einmalig oder auch kontinuierlich Dienstleister einzubinden, die zudem als Sparringspartner für eine kritische Analyse bereitstehen. ■

Autor



■ **Prof. Dr. Stephan Form**

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für Rechnungswesen an der Hochschule Bremen.

E-Mail: stephan.form@hs-bremen.de

Sprecher dieser Artikelreihe:

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

Wissenschaftlicher Beirat:

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



Digitalisierung: Müssen sich Controllerinnen und Controller verändern?

Interview mit Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Institut für Management und Controlling (IMC) der WHU

von Alfred Biel

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zum Herausarbeiten und Vermitteln fachlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen, aber auch von Meinungen und Einschätzungen zu Controlling-relevanten Themen und Fragen. Dabei werden neben klassischen Themen auch innovative Überlegungen und alternative Ansätze aufgegriffen. Das 83. Interview in unserer Reihe „Experten-Interviews“ geht der Frage nach, was die digitale Transformation für Controller und Controlling bedeutet und welche Überlegungen Controllerinnen und Controller anstellen sollten.

Biel: Wissenschaftler, so die vielfache Erwartung, sind Vordenker und haben zudem das Privileg, unabhängig zu sein. Vor diesem Hintergrund die Frage an Sie, was erwartet die Controller in absehbarer Zeit?

Schäffer/Weber: Controller müssen sich auf einen weitreichenden Wandel einstellen. Ihre Aufgaben und die damit verbundenen Anforderungsprofile werden sich vor dem Hintergrund der Digitalisierung der Finanzfunktion deutlich verändern. Und lassen Sie es uns ganz deutlich sagen: Diese Veränderung ist keine Vision für die weit entfernte Zukunft. **Der Transformationsprozess** hat in vielen Unternehmen **bereits begonnen**.

Biel: Die Controller sind doch vermutlich nicht schlechter geworden. Wir haben doch Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Controller?

Schäffer/Weber: Schon, aber wir stehen vor fundamentalen Veränderungen, die zu bewältigen sind. Auf technologische Veränderungen muss jede Armee, auch die beste und leistungsfähigste Truppe, angemessen reagieren – sonst geht der Kampf verloren. Ganz analog müssen auch Controller neu über ihre Aufstellung und ihre Ausrüstung nachdenken.

Biel: Bitte erläutern Sie unseren Leserinnen und Lesern Ihre Sicht dieser „fundamentalen Veränderungen“.

Schäffer/Weber: Die Digitalisierung hat im wesentlichen drei Konsequenzen für Controller.

- 1.) Erstens: Sie müssen darauf reagieren, dass der **Preis von Information** und Prognose drastisch fällt. Das ist zum einen die Frage, wie man mit Big Data zu besseren Entscheidungen kommt und wie man die Rationalität dieser Prozesse sicherstellt. Zum anderen müssen Controller lernen, wie auf Big Data basierende Geschäftsmodelle funktionieren und was das für die Unternehmenssteuerung heißt. Ein weites Feld!
- 2.) Die zweite Konsequenz ergibt sich aus dem Potenzial für Standardisierung und Automatisierung, das sich aus den technologischen Veränderungen erschließt. Beides – Standardisierung und die darauf aufbauende Automatisierung – werden zu enormen **Effizienzsprüngen** im Controlling führen, Kapazität wird frei. Wie hoch die Erwartungen in der Community sind, haben wir erst jüngst in einer WHU-Studie gesehen.
- 3.) Mit diesen zwei Herausforderungen ist es aber noch nicht genug. Wir sind sehr davon überzeugt, dass Controller auch schneller, anpassungsfähiger werden müssen. Pointiert formuliert: Wer Digitalisierung sagt, **muss auch agil** werden. Die neuen Marktverhältnisse lassen da wenig Spielraum.

Biel: Können Sie konkreter fassen, was Sie mit „neuen Marktverhältnissen“ meinen?

Schäffer/Weber: Ja. Hier hat sich der Begriff „**VUCA-Umfeld**“ durchgesetzt, weil er schlagwortartig das Wesentliche zusammenfasst. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

- Die Volatilität bringt die Schwankung von Preisen, Kursen oder auch von ganzen Märkten innerhalb einer kurzen Zeitspanne zum Ausdruck.
- Die Ungewissheit bezeichnet den Mangel an Berechenbarkeit und Verlässlichkeit.
- Hinter der Komplexität stehen die wachsende Vielschichtigkeit und das Zusammenwirken vieler Faktoren.
- Schließlich macht die Ambiguität die hohe Mehr- und Doppeldeutigkeit deutlich, mit der wir umzugehen haben.

Nehmen wir diese vier Faktoren zusammen, finden wir völlig neue Einflussfaktoren und Marktverhältnisse vor.

Biel: Wozu führen diese neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, von der Digitalisierung ermöglicht und gefördert? Was bedeuten sie beispielhaft für die Unternehmen und damit auch für die Controller?

Schäffer/Weber: Wenn Unternehmen auf längere Sicht immer weniger wissen, wie sich zukünftig **ihre Kunden und Wettbewerber verhalten** und zugespitzt oft nicht einmal sicher sein können, wer morgen ihre Kunden und ihre Wettbewerber sein werden, hat dies gravierende Folgen. Wie gestaltet sich die Marktentwicklung? Wie soll man planen? Welche Strategien fahren? Mit welchen Geschäftsmodellen lässt sich in Zukunft noch Geld verdienen? Die wachsende Vernetzung und Integration, für die die Digitalisierung steht, führt zu einer wachsenden Zahl von Einfluss- und Bestimmungsgrößen und damit zu **schwindenden Eindeutigkeiten**. Auf altbekannte Zusammenhänge von Ursachen und Wirkungen (weil wir z. B. gute Qualität liefern, werden unsere Produkte gekauft) ist immer weniger Verlass.

Biel: Noch mal zurück zur Frage, wie geht es mit den Controllern weiter. Haben wir zukünftig noch Controller im bisherigen Umfang? Was ist Ihre Einschätzung?

Schäffer/Weber: Der Controller im klassischen Sinne, der sich den Herausforderungen nicht stellt, wird es schwer haben. Die traditionellen Fähigkeiten werden im digitalen Kontext nicht ausreichen und auch das klassische Controller-Mindset passt nicht mehr so recht in die neue Welt. Lassen Sie es uns ganz deutlich formulieren: Ein „Weiter so!“ ist in unseren Augen keine Option!

Biel: Wir diskutieren und schreiben für Controllerinnen und Controller. Daher lassen Sie uns bitte der Frage nachgehen, wie sich Controller angesichts der digitalen Transformation positionieren sollen und wie sie in der Herausforderung der Digitalisierung bestehen können?

Schäffer/Weber: Sehr gerne! Das ist ein ganz zentraler und gleichzeitig vielschichtiger Punkt. Mit unserer Agenda für den digitalen Controller haben wir vor zwei Jahren versucht, einen ersten Überblick über die verschiedenen Herausforderungen zu geben. Ein Startpunkt, nicht mehr.

Biel: Das lässt erwarten, dass Controller vielfältige Aktivitäten zur Vervollkommnung und Erweiterung von Bildung und Wissen starten müssen. Wie ist hierzu Ihr Erkenntnisstand?

Schäffer/Weber: Weiterbildung und Lernen on the job wird in der Tat eine zentrale Rolle zukommen. Das Lernen wird sich dabei auf Instrumente ebenso beziehen müssen wie auf alternativ verwendbare Steuerungsprozesse: Hoher Unsicherheit kann man nicht mit noch mehr Planung begegnen, sondern man muss dann agil steuern, also situativ Lösungen im Team finden und ständig weiterentwickeln. Das ist eine Welt, in der sich Controller bislang nicht auskennen!

Biel: Controller sind in aller Regel sehr beschäftigt und vielfach engagiert. Wie können sie diese Herausforderung und damit auch diese Belastung schultern? Wer kann oder sollte sie dabei unterstützen?

Schäffer/Weber: Hochschulen und Standesvertretungen wachsen erhebliche Aufgaben zu.

Informationsservice

<https://www.whu-on-controlling.com/videos/>

„WHU on Controlling“ versteht sich als wissenschaftliches Portal für die Controlling-Praxis. Unter der Rubrik „Videos“ finden sich dort zahlreiche „Controlling-Erklärvideos“. Ganz im Sinne der Digitalisierung wird hier die Videotechnik eingesetzt zur bildhaften und lebendigen Vermittlung von Controlling-Kernthemen. Diese anschauliche Form der Darstellung ermöglicht eine prägnante und verständliche Erörterung von Controlling-Themen. Das Video „Game Changer Digitalization – The Agenda for Controllers“ befasst sich kompakt mit der Digitalisierung und den acht Herausforderungen für Controller – und damit mit dem Gegenstand dieses Interviews. Weitere Videos beleuchten verschiedene andere Problemstellungen, die mit der Digitalisierung des Controllings im Zusammenhang stehen.

Sie sollten, sie müssen ihr Angebot weiterentwickeln, um die Controller in ihren Anstrengungen gezielt zu unterstützen. Auch hier stehen wir noch ganz am Anfang.

Biel: Als Rezensent denke ich dabei an die Rolle der Fachmedien und auch z. B. an den **Internationalen Controller Verein (ICV)**. Der ICV und andere sind hier gefordert, mit ihrer Expertise und ihren organisatorischen Möglichkeiten hilfreich und nützlich zu sein.

Schäffer/Weber: Absolut!

Biel: Im Sinne einer konstruktiven Berichterstattung lassen Sie uns bitte Empfehlungen für unsere Leserinnen und Leser herausarbeiten. Ihre Ausführungen lassen den Schluss zu, dass der Veränderungsbedarf der Controller erheblich ist. Welche relevanten Fähigkeiten sollen aus Ihrer Sicht ergänzt und erweitert werden? Aber zunächst: Was bedeutet die moderne Informationstechnologie für den „modernen Controller“?

Schäffer/Weber: Die Controller müssen sich mit den Anforderungen und **Möglichkeiten dieser Technologien** stärker auseinandersetzen, um sie angemessen nutzen zu können und auch, um als kompetente Gesprächspartner akzeptiert zu werden. Dies gilt z. B. für wichtiger werdende Themen wie Datenstrukturen, Datenbanken, Algorithmen und Datennetze bis hin zur Sensorik.

Biel: Controller auch als Informatiker? Wieweit muss ein Controller Fachmann auf dem Gebiet der Informatik sein?

Schäffer/Weber: Controller müssen keine Informatiker werden, aber sie sollten schon **qualifiziert mitreden** und den einen oder anderen Sachverhalt beurteilen können. Daneben wird es innerhalb dessen, was wir heute Controlling nennen, zu einer **Ausdifferenzierung der Rollenprofile** kommen und zumindest in großen Unternehmen werden Controller in der Rolle eines Service Experts oder eines Data Officers zukünftig eine deutlich größere IT-Fachkompetenz aufweisen müssen als der durchschnittliche Controller.

Biel: Mit Ihrer Antwort stoßen Sie ein weiteres Thema an. Die Entwicklung und Einführung neuer Erkenntnisse und Methoden der Informationsverarbeitung zielen auf die deutliche Steigerung der Verfügbarkeit und Nutzung sowie Vernetzung von Informationen. Führen immer mehr Daten auch zu immer besseren Entscheidungen?

Schäffer/Weber: Es wäre verfehlt zu glauben, dass **zunehmende Datenmengen** automatisch zu besseren Entscheidungen führen. Im Gegenteil: Rationalitätssicherung ist im Kontext von Big Data wichtiger denn je! Sie können so viel falsch machen: bei der Auswahl und der Aufbereitung der Daten, bei der Modellierung, bei der Auswahl der Analysemethoden.

Biel: Und was bedeutet das für das Qualifikationsprofil der Controller?

Schäffer/Weber: Zunächst ein **Mehr an Mathematik und Statistik**. Für den gekonnten Umgang mit diesen Datenmengen brauchen Controller Kenntnisse in der Anwendung statistischer Methoden. Und auch im Bereich der **Erfassung und Pflege der Datenmengen** gibt es Qualifizierungsbedarf. Aber nochmals: Das eigentlich spannende Thema ist die Ausdiffe-

renzierung der Rollenprofile im Controlling. Wir sind an der WHU momentan dabei, gemeinsam mit mehreren Unternehmen eine detaillierte Skillmap für solche Controller-Profile der Zukunft zu entwickeln.

Biel: Die über moderne Informationstechnologie und mithilfe der Statistik gewonnenen Daten müssen nicht nur dargestellt, sondern auch vermittelt werden. Wachsen auch die Anforderungen an die Vermittlungsfähigkeit?

Schäffer/Weber: Auch das. Die Bedeutung der sogenannten **Soft Skills** nimmt zu. Kommunikation und ganz allgemein die Kompetenzen im zwischenmenschlichen Bereich werden bedeutungsvoller.

Biel: Controller wollen und sollen Business Partner sein. Sie hatten bereits das „VUCA-Umfeld“ skizziert. Welche Anforderungen erwachsen aus diesem neuen, turbulenten Umfeld?

Schäffer/Weber: Um die Rolle eines Business Partners erfolgreich wahrnehmen zu können, bedarf es neben den genannten Fähigkeiten **guter Geschäftskennntnisse**. Dazu sind z. B. Kenntnisse des Markts, der Kunden, der Wettbewerber und der Produkte notwendig. Je tur-

Autoren



■ **Prof. Dr. Utz Schäffer**

ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Campus Vallendar, Burgplatz 2, D-56179 Vallendar.

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu

■ **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. Er ist zudem Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: juergen.weber@whu.edu



■ **Diplom-Betriebswirt Fachjournalist (DFJS) Alfred Biel**

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien mit einem betriebswirtschaftlichen und einem fachjournalistischen Studienabschluss. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.

E-Mail: alfred.biel@gmx.de

bulenter das wirtschaftliche Umfeld, desto höher die Bedeutung der Geschäftskennnisse. Und in dem Maße, wie etablierte Unternehmen durch digitale Alternativen herausgefordert werden, heißt Geschäftskennntnis zunehmend auch ein tiefes Verständnis der Funktionsweise und der Erfolgsfaktoren digitaler Geschäftsmodelle. Davon sind wir in aller Regel noch weit entfernt.

Biel: Bitte lassen Sie uns einen Perspektivenwechsel vornehmen und zur Veranschaulichung und Verdeutlichung einige typische Tätigkeitsfelder der Controller streifen. Controller wurden vielfach als „Herr der Zahlen“ verstanden. Damit sind wir beim Datenmanagement. Durch die Digitalisierung verändert sich das Fundament der Zahlen. Was folgt daraus?

Schäffer/Weber: Controller müssen in dieses Fundament investieren. Die Grundlagen der **Nutzung großer Datenmengen** sind fehlerfreie Roh- und Stammdaten. Hier gilt „garbage in, garbage out“. Das Datenmanagement ist bereits heute vielfach ein besonderes Problemfeld, das auch von Controllern oft nicht besonders geliebt wird. Big Data, Predictive Analytics und andere Begriffe und Konzepte mögen verheißungsvoll und vielversprechend sein. Es kann aber fatale Folgen haben, wenn Datenqualität und Datenkonsistenz nicht stimmen. Die Digitalisierung hebt das Arbeiten mit den Daten und die Qualität der Daten auf ein höheres Niveau. Dies funktioniert aber nur, wenn auch das **Datenmanagement** entsprechend mitwächst.

Biel: Ein anderes viel diskutiertes Thema ist Self-Controlling. Welchen Ausblick können Sie hierzu geben?

Schäffer/Weber: Wir sehen, dass Manager zunehmend in die Lage versetzt werden, relevante Steuerungsinformationen direkt aus dem System zu gewinnen und auch einfache Analysen auf der Basis von intuitiven Apps selbst durchzuführen. Beides kann zunehmend ortsunabhängig und weitgehend zeitgleich geschehen. Auch wenn die Nutzung solcher Systeme im Alltag noch vielfach dem theoretischen Ideal hinterherhinkt, entwickelt sich hier doch Schritt für Schritt eine neue Stufe des Controllings. Entsprechend sollten es Controller als eine wesentliche Aufgabe an-

sehen, Manager **zum Self-Controlling** zu befähigen und sich an dieser Stelle selbst überflüssig zu machen! Aufhalten lässt sich der Zug eh nicht. Die Forderung nach einem Self-Controlling des Managements lässt sich im Übrigen bis in die neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts zurückverfolgen, der technische Fortschritt ermöglicht jetzt die Umsetzung des alten Gedankens.

Biel: Wenn so wichtige Aufgaben wegfallen: Stößt die Digitalisierung auch einen strukturellen Wandel in den Aufgabenschwerpunkten und in den Funktionsumfängen des Controllers an? Inwieweit erfährt Controlling eine allmähliche Umgestaltung?

Schäffer/Weber: Einen schleichenden Trend **weg von den Aufgaben der reinen Datenbeschaffung** und -aufbereitung hin zur anspruchsvollen Datenanalyse und -interpretation beobachten wir ja schon länger. Die Digitalisierung beschleunigt nun diese Entwicklung. Routinetätigkeiten im Kontext formalisierter Prozesse verschwinden über kurz oder lang völlig, die Problemlösung im Team und komplexe Analysen gewinnen an Bedeutung. Für jeden Controller, die sich wirklich ins Zeug legt und sich den hier genannten Herausforderungen stellt, ist das eine Chance. Aber in der Gesamtschau müssen wir realistisch sein. Schon heute gibt es in den meisten Großunternehmen klare Zielvorgaben, die **Kapazitäten im Controlling** in den nächsten Jahren deutlich abzubauen. Der Aufbau der digitalen Kompetenzen steckt dagegen noch in den Kinderschuhen.

Biel: Welche Konsequenzen ergeben sich aus dieser Entwicklung? Wie bewerten Sie das, was auf Controller zukommt?

Schäffer/Weber: Nun, kurzfristig schlägt das Streben nach Effizienz die Steigerung der Effektivität. Was sich besser messen lässt, was sich schneller in der Bottom Line wiederfindet, gewinnt. Entsprechend sind die Fortschritte bei vielen Aspekten der Digitalisierung gar nicht so groß, wie es manche Vorstandspräsentation vermuten lässt. Das zeigen auch unsere WHU-Zukunftsstudien. Die Anpassung des Controllings erfordert mehr Zeit, als CFOs und Controller noch vor ein paar Jahren gedacht haben, der **Sprung ins digitale Zeitalter** ist eher eine

lange und mühsame Wanderung. Auch international können wir beobachten, wie die Finanzfunktion anderen Bereichen eher hinterherhinkt. Die zentrale Frage ist: Hat das Controlling diese Zeit? Der **Anpassungsdruck** ist enorm und wird weiter steigen.

Biel: Kann die Digitalisierung bei Managern auch zu einer „Steuerungssillusion“ führen, zu einem Wunschdenken und einer Selbsttäuschung derart, angesichts der neuen Daten- und Systemwelt habe man das Unternehmen automatisch im Griff?

Schäffer/Weber: Ja, die technischen Möglichkeiten und die Datenmengen können in der Tat verführen. Daher ist es wichtig, dass Controller die digitale Transformation ihrer Unternehmen kritisch begleiten und sicherstellen, dass Transparenz und Analysemöglichkeiten mit einem tiefen Verständnis dieser Potenziale und einer Kultur des Widerspruchs, einer Kultur des besseren Arguments einhergehen. Technische Revolutionen müssen immer **kulturell eingebettet sein**, alles andere ist schlichtweg gefährlich.

Biel: Es könnte sonst der Eindruck entstehen, dass sich die Weiterentwicklung des Controllings vor allem auf eine Technisierung, vielleicht sogar auf Technizismus, der den technischen Fortschritt als Grundlage und Voraussetzung jedes Fortschritts betrachtet, reduziert.

Schäffer/Weber: Genau. So wichtig beides ist, die Digitalisierung im Controlling darf nicht auf technische Fragen und Effizienzpotentiale reduziert werden, es bedarf vielmehr eines **anderes Mindsets**. Wir hatten bereits die Thematik des VUCA-Umfelds und der neuen Marktverhältnisse angesprochen. Controller müssen lernen, besser mit den sich daraus ergebenden Unwägbarkeiten umzugehen. Daraus ergibt sich eine sehr anspruchsvolle Aufgabe: Die traditionelle Sichtweise der Effizienz zu verbinden mit Lösungswegen in der neuen, zunehmend ungewissen und unklaren Marktwelt ist die große Zukunftsaufgabe.

Biel: Es scheint so, dass in gewissem Umfang die Karten neu gemischt werden und bekannte feste Strukturen aufbrechen. Neue Rollen und neue Aufgaben, aber auch neue Wettbewerber, etwa

der Data Scientist, neue Funktionen, etwa in der Projektarbeit oder möglicherweise auch neue Kunden der Controller, etwa Ausweitung der Beratung und Unterstützung über das Management hinaus, prägen das Bild. Können Sie in dieser Gemengelage klare Entwicklungslinien erkennen?

Schäffer/Weber: Ja und Nein. Ja: Auf einer funktionalen Ebene erscheint die Entwicklung weitgehend klar. Der Preis von Information und Prognose sinkt dramatisch. Das hat enorme Auswirkungen auf Geschäftsmodelle und Entscheidungsprozesse. Und die Maschine übernimmt zahlreiche Aufgaben, die traditionell durch Menschen ausgeführt wurden. All das passiert mehr oder weniger gleichzeitig, global, branchenübergreifend und immer schneller. Wir sprechen an vielen Stellen von **exponentiellen Entwicklungen**. Nun zum Nein: Wie genau die Aufgaben neu verteilt werden, welche neuen Rollenbilder genau entstehen, ob wir in zehn oder zwanzig Jahren noch von Controllern sprechen, das wird die Zukunft zeigen. Aber eins ist sicher: Es wird wenig bleiben, wie es war.

Biel: Ihre Antwort verdeutlicht das Ausmaß der Herausforderung und wohl auch der Belastung der Controller. Die Anforderungen an Veränderungsbereitschaft und Problemlösungskompetenz sind immens. Vertraute Aufgaben und Fähigkeiten sind angesichts der digitalen Transformation nicht mehr ausreichend und nicht mehr nachhaltig. Zudem entsteht auch, das ist Ihrer Antwort zu entnehmen, ein Wettbewerb auf dem Markt der von den Unternehmen nachgefragten Kompetenzen und Leistungen. Was möchten Sie hierzu unseren Leserinnen und Lesern mit auf dem Weg geben?

Schäffer/Weber: Uns sind vier Punkte besonders wichtig:

1. Auch wenn sich bisher in den Unternehmen noch nicht viel durch die Digitalisierung verändert hat: Die **Veränderungen** werden mit Macht kommen. Sie sind so sicher wie das Amen in der Kirche. Ein Wegducken ist keine vernünftige Strategie.
2. Die bisherigen Tätigkeiten und Fähigkeiten der Controller sind auf eine Unternehmenssteuerung bezogen, in deren Mittelpunkt eine detaillierte Planung und Kontrolle steht. Diese **Steuerungsform** stößt derzeit an ihre Grenzen. Agile Steuerung wird sie zuneh-

mend ergänzen, manchmal auch ersetzen. Dies erfordert ein neues Mindset und neue Prozesse.

3. Die Digitalisierung führt zu einer grundlegenden Veränderung der **Informationsbasis**. Controller beherrschen die alte Welt von „Small Financial Data“. In der „Big Data-Welt“ sind sie unerfahren. Sie müssen schnell lernen, sich dort kompetent zu bewegen.
4. Controller werden in der neuen Welt nicht mehr die Einzigen sein, die **steuerungsrelevante Zahlen** bereitstellen, ganz im Gegenteil. Wer am Ende welche Beiträge zur Unterstützung der Manager leistet, ist derzeit offen. Veränderungen der Organisation sind zu erwarten, ja unumgänglich. Welche Aufgaben Controller in Zukunft wahrnehmen werden, hängt wesentlich von ihnen selbst ab. Neue Märkte fallen niemandem in den Schoß, auch Controllern nicht.

Biel: Bitte lassen Sie uns Ihre Darlegungen thesenartig zu einem Resümee verdichten und einen Ausblick wagen:

1. Der Sprung ins digitale Zeitalter, oft auch digitale Transformation genannt, ist bereits im vollen Gange und wird zu fundamentalen Veränderungen führen. Diese werden auch Controllerinnen und Controller immer mehr erreichen.
2. Die Konsequenzen der Digitalisierung sind vielschichtig. Controller müssen darauf reagieren, dass der Preis für Information und Prognose drastisch sinkt. Standardisierung und Automatisierung werden zu Effizienzsprünge im Controlling führen und Controller müssen insgesamt agiler werden.
3. Es kommt darauf an, die traditionelle Sichtweise der Effizienzsteigerung mit einem angemessenen Umgang mit einer unklaren und unsicheren Marktwelt zu verbinden.
4. Wir verzeichnen einen Trend weg von den Aufgaben der reinen Datenbeschaffung und -aufbereitung hin zur anspruchsvollen Datenanalyse und -interpretation. Dies wird mit dem Abbau von Controller-Kapazitäten verbunden sein.
5. Der Controller im klassischen Sinne wird es schwer haben. Das klassische Controller-Mindset reicht nicht mehr aus. Eine Ausdifferenzierung der Rollenprofile bahnt sich an. Weiterbildung und Lernen on the job werden zu einer zentralen Herausforderung.

6. Controller müssen sich verstärkt mit den Möglichkeiten der neuen Technologien auseinandersetzen und sich erforderlichenfalls weiterbilden. Sie müssen aber auch ihre Soft Skills an die neuen Entwicklungen anpassen und ihre Geschäftskennntnisse vertiefen.

7. Controller müssen sich damit auseinandersetzen, dass sie zukünftig nicht die einzigen Lieferanten steuerungsrelevanter Daten sein werden. Angesichts der wachsenden Datenmengen steigen zudem die Anforderungen an Datenqualität und Datenmanagement.

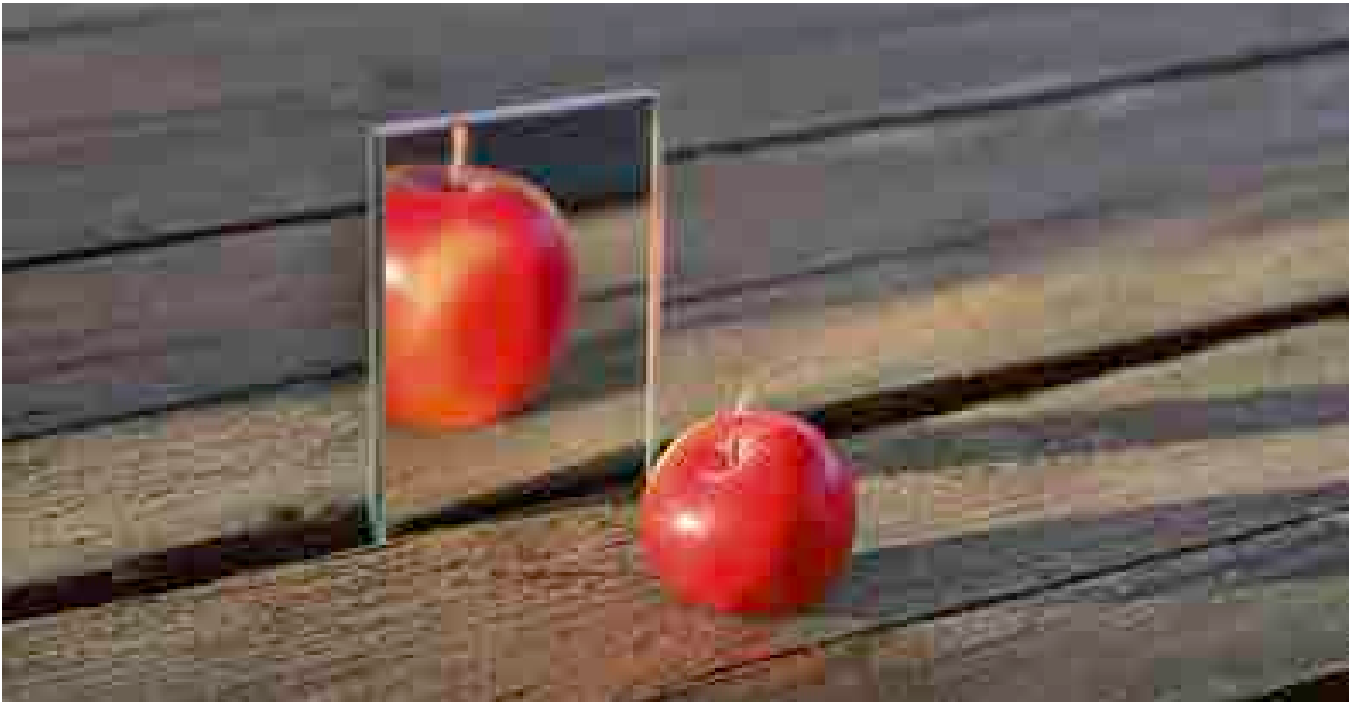
8. Mehr Daten führen nicht automatisch zu besseren Entscheidungen und gegen Unsicherheit helfen aufwendigere Planungen nur sehr bedingt. Vielmehr wird die Funktion der Rationalitätssicherung im Zeichen der Digitalisierung immer bedeutsamer.

9. Bei der Digitalisierung geht es nicht nur um die Implementierung neuer Technologien. Vielmehr müssen diese Veränderungen kulturell eingebettet werden.

10. Die traditionelle Steuerung stößt an ihre Grenzen. Agile Steuerungsformen werden zunehmend gefragt sein. Der Trend zum Self-Controlling wird zunehmen.

Biel: Lassen Sie mich dieses Interview mit zwei mir besonders wichtigen Feststellungen beenden.

- Zum einen ist es mir besonders wichtig, Ihnen, lieber Herr Prof. Dr. Schäffer und Ihnen, lieber Herr Prof. Dr. Dr. h. c. Weber, **vielmals zu danken** für Substanz und Stil der Zusammenarbeit bei Vorbereitung, Durchführung und Abwicklung dieses Interviews. Es hat mir sehr viel Freude gemacht, mit Ihnen diesen Beitrag zu erarbeiten.
- Zum anderen war es Ziel dieses Interviews, die einschlägige Diskussion zu beflügeln und **den Controllerinnen und Controllern zu helfen**, sich angemessen mit der Digitalisierung zu befassen. Indem sie, anstatt auf die Entwicklung nur zu reagieren, durch kluge Überlegungen, differenzierte Vorausplanung und zielgerichtetes Handeln die Entwicklung der Digitalisierung im Controlling selbst beeinflussen und bestimmen. Dann hätten wir das Ziel unseres Interviews erreicht. Wir, Interviewpartner und Interviewer, wünschen den Controllern gutes Gelingen und viel Erfolg bei der Herausforderung Digitalisierung. ■



© tktyfy – www.stock.adobe.com

Outcomes of Behavioural Finance onto Controlling and Accounting

by Michael Pietrzak and Karl-Heinz Bächstädt

Corporate financial and strategic controlling is more and more determined by supervisory regulation standards as well as compliance and sustainability requirements. International and national German accounting standards and rules have to face more complex and volatile markets. Auditing, external and internal accounting are therefore influenced by corporate management strategy and behaviour. This article discusses the outcomes of modern behavioural finance onto corporate controlling and accounting, discussing the effects of asymmetrically biased preferences and psychological factors onto processes, judgement, decision making and state-of-the-art standards of corporate controlling and accounting.

Reasons for the Development of Behavioural Finance Theory

Behavioural finance analyses the psychology of markets and financial decision making in com-

plex decision situations with non linear biased utility functions and preference models. These biases are mostly related to the availability and presentation of information. The traditional, neo-classic theory is based onto the assumptions of the "Homo oeconomicus", characterized by perfect markets without restrictions, rational behaviour and arbitrage opportunities. In contrary, the new behavioural finance theory is described by irrational, emotional behaviour of investors, information asymmetry, the principal-agent relationship, market psychology, decision making under uncertainty (volatility) and the application of different types of individual economic utility functions.

In practice, arbitrage opportunities are often limited by transaction cost and legal restrictions like short selling regulation as well as liquidity and equity capital requirements. Stocks are often priced and valued based on expectations under the estimation of future earnings and

cash flows and can not be deducted from the Capital Asset Pricing Model (CAPM) of Sharpe or the Portfolio Theory of Markowitz. These facts lead to a steady and longer term apparently undervaluation or overvaluation of stocks and assets in relationship to peer groups and market indices. Furthermore, the political environment and changing interest rate structure curves as well as exchange rates overlay pricing and evaluation effects. As a consequence, market inefficiencies continue to exist and can not be correct in the near future. This effect is described as "Noise Trader Risk".

Behavioural Finance Theories

Key issue of modern behavioural finance theory is the influence of psychological factors onto investor's decision making, leading to irrational market situations. In the following we introduce main theories.

Optimism, Wishful Thinking and Overconfidence describe the overestimation of investors into their own abilities and expertise. In practice, most investors underestimate the volatility of markets and prices measured by statistical distribution models of normal density functions and value at risk models.

Representativeness describes the solution of complex models and situations by the application of so called heuristic procedures that only provide “a good guess“ than a substantially statistical and reliable calculation. Distribution bias and the validation of samples are often not appropriate to reality.

Conservatism describes the effect that investors more often rely onto their own judgements in situations they are unsure of the de facto distribution of market prices under uncertainty and volatility. Furthermore, the so called historical volatility is not a valid estimation of the future volatility and can significantly differ from the up to date “implied“ volatility. A conservative, risk avoiding basic investment strategy often leads to market underperformance, underestimating the growth and underestimating profit potential of “uncertain“ new technologies.

Belief Perseverance and Confirmation Bias illustrate that investors more often stick to their once made market decisions and prognosis and refuse to change their attitude although significant market signals should lead to a fundamental review of future evaluations. This behaviour is as well named as inertia. Therefore, investors often miss a kind of “strict line“ or automatism of correction their investment decisions.

The **Prospect Theory** (“Neue Erwartungstheorie“) of Kahneman and Tversky is an empirical based model for decision making under uncertainty/risk. Individual risk behaviour and subjective utility preferences are related to estimated future distribution biases. Their investment behaviour is risk averse. The Prospect Theory is therefore a so called preference model that evaluates future expected gains and losses with a different shape of investors value, utility and preference, in which a possible risk in profit scenarios is undervalued while the risk of losses is often overvalued. In situations with positive market opinions investors prefer lower risk

or risk free profits to higher uncertain profits. In situations with negative markets prospects, investors however prefer an uncertain high loss to a certain lower loss. This means that the utility/value function of profits (positive area) is de facto concave and for losses (negative area) convex, leading to a S-shaped functional curve. This behaviour is related to the so called Endowment Effect. Investors appreciate the value of an up to date certain wealth compared to possible future uncertain wealth with higher possible value. A certain profit of 100 € is preferred to an uncertain profit of 1.000 € with an estimated probability of 10% or alternatively 0 € with a probability of 90%, although both alternatives lead to the same expected value of 100 €. This behaviour is described by a so called Weighted Probability Function, measuring the objective probability on the axis of abscissae (x-axis) and the subjective/individual probability on the axis of ordinate (y-axis). The decision process consists of the two steps editing and evaluation. Possible future results are estimated by heuristics that lead to profit/loss biased (“subjektiv und kognitiv verzerrte“) distribution density functions. This S-based value function is asymmetric with a reference point P at the source (0/0). The Prospect Theory is more a description model than a solution model, because the subjective prognosis of future profit/loss distributions and biases is not a valid value of the ex-post de facto results.

Framing describes the effects of the presentation of information. Extraordinary or unusual incidents as well as actual and near term infor-

mation are overvalued in contrary to long term fundamental data. Furthermore, the performance of a single investment is compared with the performance of total markets and not based to absolute return aspects.

Mental Accounting describes the process of evaluation information based on individual recognition patterns of investors based upon individual preference factors like risk return relationships. Herein, **Narrow Framing** refers to the decision situation that often neglects alternative investment opportunities to a given offer. Investors psychologically separate total wealth into “mental accounts“ with different buckets and pools of assets and risks. But investors pay less attention to the relationship between the different investments in different mental accounts. This behaviour is in contrary to the classic portfolio theory.

Ambiguity Aversion refers to the situation that representative and objective distribution probabilities of a decision are often not available. Therefore, investors often apply subjective estimations of such probabilities that are based upon their individual and subjective utility preference although being mostly wrong. It is empirically proved that investors charge a relatively high risk premium for long term equity investments. This effect is named as **Myopic Loss Aversion** and part of the so called **Equity Premium Puzzle**. Furthermore, the value and the yield of stock investments are more volatile than their annualized dividend yield – named as so called **Volatility Puzzle**.

Autoren



■ Dipl.-Kfm. Dr. Michael Pietrzak

graduated in Banking and Finance in Münster and Stuttgart Hohenheim and is Co-Head of Management of Rating & Risk Consulting GmbH Berlin. He formerly worked for Deutsche Bank AG, Deutsche Börse Group, Schultze & Braun GmbH and BaFin Bonn. He is furthermore lecturer for Controlling, Accounting and Finance with several universities in Germany.

E-Mail: info@ratingrisk.de

■ Dipl.-Kfm. Karl-Heinz Bächstädt

is Certified Rating Advisor, Certified Lean & Six Sigma Black Belt, Certified IT-Tester and works as Management Consultant and Managing Director at Rating & Risk Consulting GmbH, Berlin.

E-Mail: kh.baechstaedt@ratingrisk.de



Decisions can be anchored by the way information is presented to investors (**Anchoring**). Stock market indices provide chart technique based peaks, inflexion points and other technical markets signs. Investors refer to these figures and make their buying and selling strategy dependent to such market data. Herein, recently observed or experienced data or events dominate investment decisions. This is as well referred as **Availability Bias**.

The **Coherent (Efficient) Market Hypothesis** (CMH) by Eugene Fama is a non linear dynamic economic model for non-perfect, non-arbitrary capital market experience, estimating probability density functions for future market price movements. In this situation the CMH tries to prognosticate future equity yields by the parameters of market fundamentals and by patterns of investor group behaviour. It states that market movements may be predicted by certain broad limits, depending on a combination of investor sentiment and fundamental bias. The model assumes that all fundamental capital market and asset class related information and data is available to all groups of investors and market participants without restrictions. It herewith assumes efficient market conditions differing between low efficiency, medium efficiency and strong efficiency:

- ➔ Low efficiency: Historical data are not a valid input to prognosticate future market prices. Technical analysis therefore does not provide an information advantage.
- ➔ Medium efficiency: It is assumed that in addition to low efficiency all publicly known, relevant information is already priced in by the market.
- ➔ Strong efficiency: Insider information is as well priced in by the market. This assumption is mostly unrealistic.

Practical experience however disproved the Coherent (Efficient) Market Hypothesis. The theory assumes that markets pass the four phases random walk, unstable transition, chaos and coherence. The model attempts to curb the perceived overstatements of random walk and the efficient market theory.

The **Regret Theory** deals with emotional reactions of investors after realizing that they have made an error in their evaluation and decision. They tend to stick onto their positions and/or prefer to take higher risks in order to correct their decision. This behaviour of regret avoidance is called inertia. An instrument to overcome inertia is to apply an autopilot system that is “automatically” correcting and adjusting an investment strategy. In the past, high commission rates fostered inertia and prevented investors from re-balancing their decisions and portfolios. Nowadays, internet online banking – amongst others – has lead to marginal low commission rates. Private investors have no longer reasonable transaction cost disadvantages in comparison with institutional investors.

People basically rate themselves as being better than the average and therefore overestimate their expertise and knowledge leading to underestimate future risks (**Theory of Overconfidence**). This is, because market developments are affected by multi causal and complex factors and parameters and therefore require detailed analytical skills that non professional investors do not have. This often leads to fundamental wrong decision and effects of over-trading activities.

Loss Aversion theory assumes that investors seek the highest return for the level of risk they are willing and able to bear. Hence, they are more sensitive to losses than to returns and basic risk. This leads to an asymmetric risk return function (bias). Furthermore, investors tend to a so called “disposition effect”, because they tend to sell winners and stick on losers in order to avoid realizing losses. This often leads to a systematic underperformance in relationship to key market indices like stock market indices (e.g. DAX 30, S&P, Dow Jones, Nasdaq Composite).

Investors get optimistic when markets recover. On the contrary, they become extremely pessimistic in crisis situations. As a consequence of anchoring, placing too much importance on recent events while ignoring historical and fundamental data. The result is an under/over reaction on market developments leading to increa-

sing volatility in the markets (**Over/Under Reaction Theory**).

Herding Theory (Group Behaviour) describes investors’ behaviour to give up individual decisions in favour of group opinions. It really assesses the correlation in trading patterns for a particular group of market participants and their tendencies to follow leadership recommendations. Group Behaviour is characterized by internal discussions and final voting procedures. Implicitly however, the group opinion is systematically influenced by in-official group leaders leading the herd.

Behavioural Controlling and Accounting

Internal Behavioural Accounting mainly focuses on instruments of incentives and control. The theoretical bases is given by the principal agent theory, game theory and motivation theory and therein represent an asymmetrically biased preference and utility function model under uncertainty as described with the Prospect Theory of Kahneman and Tversky. Fields of application of internal behavioural accounting are **bonus related compensation plans** for the management as well as **participation budgeting processes**. Applied instruments of incentives and control are mainly target costing, hurdle rates, zero based budgeting. Therefore, the application of full cost versus variable cost calculation systems lead to different key corporate earning figures like Economic Value Added (EVA) or Weighted Average Cost of Capital (WACC). The bonus related compensation scheme for management and key personal influences the level of risk exposure the management is prepared to take into account and thus determines the volatility and sustainability of earnings and profit margins. A conservative and sound compliance regime should limit bonus payments and stock option plans in order to avoid basic insolvency risks.

A key benchmark of performance measurement is the Economic Value Added (EVA) that contains the shareholder’s target of the equity capital based surplus yield for taking entrepreneurial risks and as compensation for entrepre-

neurial wages. If this benchmark yield is too ambitious, the management of a company is forced to take extraordinary high business risks that threaten to long term performance and wealth of the company. Typical examples for a high corporate risk exposure are the debt to equity capital ratio and a running short of net liquidity and net working capital. These effects lead to an underestimation of risk as a consequence of Overconfidence, Wishful Thinking and Optimism. The management feels to be driven by a tough competition environment and strongly ambitious target setting as a consequence of Herding.

Another issue is the applied internal cost calculation model. Herein, there is differed between a full cost method on the one hand and the application of the partial cost method on the other hand that only refers to **partial, variable cost** components. While the **full cost method** is the right calculation approach for the long term perspective of the going concern, the variable cost method refers to the short term perspective that faces for instance a tough competition situation in the market. The application of these two different calculation models can be explained by the behaviour of Framing and Anchoring.

Two types of product program

The internal decision making and judgement of risks is therefore directly monitored by means of behavioural preferences. Internal behavioural accounting is furthermore the basis for key corporate strategies. The extension of market shares and a steady diversification of product lines are often combined with reductions of profit margins and liquidity. Another scope is to differ the product program between standardized low quality products on the one hand and individualized high quality products on the other side. The question is to cover the total or large markets offering high quantities with low profit margins or to focus on high margin products with high value, complexity and individuality. This strategic behaviour and decision making is related to the theory of Porter's Five Forces of competition intensity and market structures.

Furthermore it is to decide to cover only regional/national or alternatively global/international markets and choosing the structure of diversification differing between being a mono liner or a global player as well as deciding to cover the retail or the wholesale markets.

The **budgeting process** can be organized as top down or interactive bottom up budgeting applying tools like the Zero Based Budgeting (ZBB) and the Earned Value Analysis (EVA). These behavioural internal controlling tools influence the organizational competence and profit centre responsibility within the corporation and therefore the decisions and judgement making of internal stakeholders and key people. Management and supervisory board are often driven by the mentality of Conservatism Behaviour that leads to prefer the top down instead of the bottom up way.

Behavioural Accounting National: HGB

External Behavioural Accounting tries to predict the outcome of accounting rules on investors, shareholders and stakeholders with reference to the profit/loss and cash flow statement as well as the balance sheet structure in terms of reporting requirements, taxation, auditing, dividend payments and corporate ratings. Hence, Behavioural Accounting supports Judgement and Decision Making (JDM) as well as Disclosure and Market Efficiency and furthermore Incentives and Control functions for a performance related payment system of management. Different recognition, classification and evaluation options of HGB (Handelsgesetzbuch, German Commercial Code) based accounting enable to control and measure profit and loss statement, net liquidity, net working capital and equity ratios of corporate annual reports. Furthermore, the information provided with the notes influence the opinion of investors and public onto the corporates' future perspectives. A relatively high net profit margin leads to extended dividend expectations of share holders and higher corporate income tax payments to the financial authorities than hidden reserves do.

Examples for HGB based evaluation options of assets and liabilities or earnings and expenses are

- the strict versus mitigated lower of cost or market principle of long term assets
- activating options for financing and administration cost within the production cost calculation
- the choice of switching between the classification into long term or short term assets
- the posting of a loan or bond disagio into assets or alternatively as part of the expenses of the profit and loss statement
- the application of different depreciation methods for material and immaterial assets like machines, e.g. the linear, degressive or number of units method
- the application of different consumption follow-up procedures for short term goods and stock (currents assets) as first in – first out (FIFO), last in – first out (LIFO) and the (weighted) average method
- the measurement of depreciations/losses onto accounts receivable trade based on expected clients' insolvency estimated by statistical prognostic methods
- the determination of discounted long term provisions, e.g. for corporate pension plans based on actuarial methods
- the differentiation of scientific research cost and development cost to differ expenses in the profit and loss statement form activating production cost
- the activation of self-developed and directly applied non-material/intangible assets.

Behavioural Accounting International: IFRS/IAS

International Accounting is based on the mark to market evaluation of assets and liabilities by their Fair Value (FV) or at Amortized Cost (AC). Unrealized profits or losses resulting from unrealized evaluation effects like derivatives or currencies are posted before taxes into the Other Comprehensive Income (OCI) as part of the equity capital within the balance sheet with or without tax latencies. Hence, the OCI leads to much more volatile annual corporate earnings resulting in much more volatile stock market

evaluations and more volatile dividends. As a consequence, the uncertainty bias of investors and in the markets exaggerates and leads to a broader distribution model and confidence interval of annual stock yields within multivariate distribution models.

IFRS/IAS standards are case related, individual based and refer to the term substance over form. They result from panel discussions of several working groups and decisions of the International Accounting Standard Board (IASB), a group of 14 experts with an appropriate mix of recent practical experience in setting accounting standards, in preparing, auditing, or using financial reports, and in accounting education with a broad geographical diversity. International accounting takes self-evident a much more global view onto annual reporting than national rules and regulations can do, which are limited to geographical regions, deduced from local historical developments and experiences and include regional mental states and sensibilities. Laws reflect the special interests of government bodies, of (the majority of) parliament and of pressure groups, all involved parties with a national view mainly. The results are more or less far away from economic accounting requirements and steering and controlling needs.

Furthermore, the German tax balance sheet and hence the taxation derives from the commercial annual reports. It leads to conflicts of interest between the tax authorities concerning transparency and tax revenues on the one hand and investors and management of companies on the other hand.

In the last two decades international and national accounting standards came closer, because of the endorsement of international accounting standards into national German law by the European authorities and parliament. Latest issues have been the Bilanzrichtlinienumsetzungsgesetz (BilRuG) 2016 and previously the Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) 2009.

The compensation of company's management is mostly bound to the achievement of performance targets by bonuses and other instruments like stock options. This leads to different

kinds of manipulations of the bases of assessment and design bases in the past, because the management tried to maximize short term profits and hence damaged long term perspectives for the firm. Governmental enforcement bodies as well as auditors therefore developed standards, laws and regulations to avoid such manipulations and fraud and established new guidelines and requirements, especially compliance and sustainability. Different laws and regulations were introduced to practice compliance and sustainability in corporate accounting like the German Corporate Governance Code or the Sarbanes-Oxley Act in the United States. For the German financial industry the bank supervision Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) has introduced specific compensation guidelines for the management and the risk takers of financial institutions.

Resume

Sustainability, compliance and regulation requirements more and more lead to the transformation of basic financial behavioural theory into practical standards, guidelines and procedures of controlling, cost accounting, reporting and external auditing of capital markets listed companies as well as small and medium sized entities. These effects have to be reflected onto stakeholder's interests and therefore drive the behaviour of corporate management regarding internal processes, standards and structures – described as mental accounting. Contradictory interests of the different types of corporate stakeholders can be described by non linear biased value functions and preference models monitoring the judgement and decision processes of management, auditors, shareholders and investors.

Bibliography

Alquraan, Tabal / Alqisie, Ahmad / Al Shorafa, Amjad: Do Behavioural Finance Factors Influence Stock investment Decisions of Individual Investors?, in: American International Journal of Contemporary Research, Volume 6, No. 3, June 2016, p. 159 ff.

Barberis, Nicolas / Thaler, Richard: A survey of Behavioural Finance, University of Chicago, Working Paper, 2002, p. 1052 ff.

Coenenberg, Adolf G. / Haller, Axel / Mattner, Gerhard / Schultze, Wolfgang: Einführung in das Rechnungswesen, 6th edition, Stuttgart 2016.

Gillenkirch, Robert / Arnold, Markus: State of the Art des Behavioural Accounting, Göttingen University, Working Paper, 2008.

Hellmann, Andreas: The role of accounting in Behavioural Finance, in: Journal of Behavioural and Experimental Finance, 2016, p. 1-8.

KPMG (ed.): IFRS visuell, 7th edition, Stuttgart 2016.

Lamberti, Matthias: Moderne Kapitalmarkttheorie und Behavioural Finance Theorie, Munich Business School, Working Paper, 04/2009.

Meta, Renisa: Behavioural Finance – The Psychology of Investing, Finance White Paper, Credit Suisse Securities North America, 02/2015.

Perridon, Louis / Steiner, Manfred / Rathgeber, Andreas: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 17th edition, München 2017, p. 332-345.

Sewell, Martin: Behavioural Finance, University of Cambridge, Working Paper, February 2007.

Spindler, Gerald: Behavioural Finance and Investor Protection Regulations, in: Journal of Consumer Policy, June 2011, p. 315-336.

Taschner, Andreas: Management Reporting und Behavioural Accounting, Wiesbaden 2015. ■

Purchasing Performance Management

von Tobias von Normann und Patric Schmaus

Einkaufsorganisationen stehen heute zunehmend vor der Herausforderung exogener Einflussfaktoren. Steigende Bedrohungen durch Wirtschaftskrisen, Naturkatastrophen oder Währungsschwankungen erweitern die traditionellen Aufgabenbereiche im Einkauf (Auswahl von Lieferanten, Angebotsanalyse, Verhandlung, etc.) um den Aspekt des Risikomanagements. Bekannte und zukünftig mögliche Risiken müssen im Purchasing rechtzeitig erkannt und bewertet werden, um im Zuge der fortschreitenden Globalisierung durch eine frühzeitige Identifizierung eine schnelle Reaktionsfähigkeit sowohl in der Planung als auch in der Steuerung zu gewährleisten. Da Unternehmenserfolge vermehrt von diesen nicht direkt beeinflussbaren Faktoren abhängig sind, steht auch die Einkaufsorganisation vor einem umfassenden Wandel.

Vom Einkauf zum Purchasing Performance Management

Aufgrund der hohen Volatilität im Unternehmensumfeld stehen im Purchasing zusätzlich zwei konkrete Fragen vermehrt im Vordergrund: „Wie viel Wissen existiert für eine detaillierte Situationsanalyse?“ und „Wie können dadurch Ergebnisse und Auswirkungen meiner Handlungen prognostiziert werden?“ (vgl. Bennett/Lemoine, 2014, S. 27).

Zur Beantwortung dieser Fragen ist die Unterstützung durch ein Performance Management in der Einkaufsorganisation sinnvoll. Neben der stetigen Unterstützung im Risikomanagement kann ein Purchasing Performance Management die Effizienz und Effektivität der Beantwortung dieser Fragestellungen durch den Ein-

kauf analysieren, notwendige Maßnahmen ableiten und alternative Handlungsoptionen aufzeigen. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung eines Purchasing Performance Managements werden im Nachfolgenden folgende Fragestellungen beantwortet:

- Wie trägt ein Purchasing Performance Management zum Erfolg des Einkaufs bei?
- Wie kann ein systematischer Prozess zur Steuerung einer Einkaufsorganisation in Zeiten zunehmender Digitalisierung und Globalisierung aussehen?

Der Körper-Konzern – ein Überblick

Die Körper AG ist die Holdinggesellschaft eines internationalen Technologiekonzerns mit weltweit rund 11.000 Mitarbeitern. Der Konzern vereint technologisch führende Unternehmen mit mehr als 140 Produktions-, Service- und Vertriebsgesellschaften. Der Körper-Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2017 einen Umsatz von 2,6 Milliarden Euro (vgl. Körper AG, 2018, S. 60) und ist in den Geschäftsfeldern Automation, Logistik-Systeme, Pharma-Systeme, Tissue, Tabak, Unternehmensbeteiligungen und Körper Digital tätig. In der Körper AG, die als strategische Management-Holding den Konzern führt, gibt es seit 2011 einen konzernweit agierenden Einkauf (Corporate Purchasing).

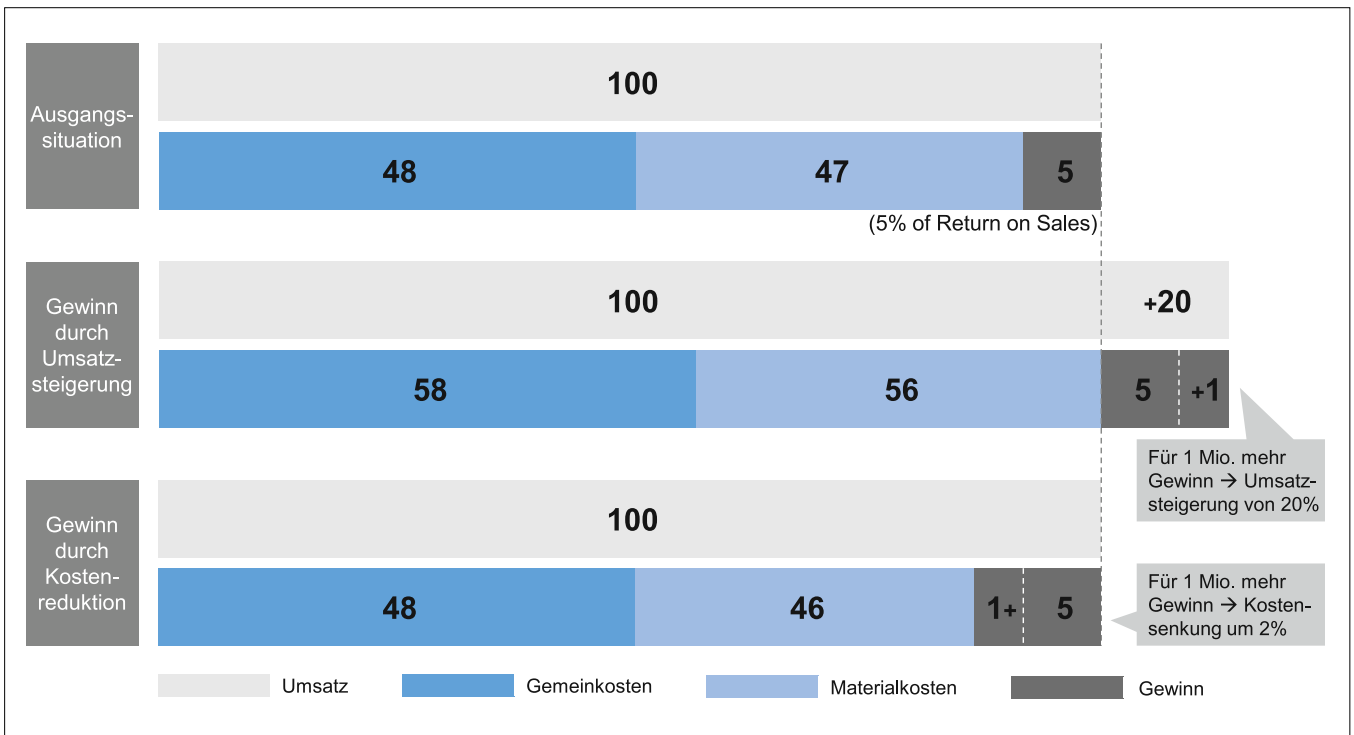


Abb. 1: Beispiel Erhöhung von Gewinn durch Umsatz oder Einkauf

Dessen Team bündelt Aktivitäten beim Einkauf von Produktionsmaterial, Nicht-Produktionsmaterial sowie Prozesse, Methoden, Tools und Controlling. Gleichzeitig treibt das Team die strategische Weiterentwicklung des Einkaufs in allen Geschäftsfeldern und Unternehmen des Körber-Konzerns voran. Dazu gehören unter anderem die Digitalisierung von Prozessen im Einkauf sowie der Auf- und Ausbau eines Business Intelligence Systems und das Performance Management im Einkauf.

Relevanz eines Purchasing Performance Management

Das klassische Controlling in einem Unternehmen bzw. einer Unternehmensgruppe beinhaltet u. a. die Planung der wirtschaftlichen Entwicklung für das kommende bzw. die kommenden Jahre. Die abgestimmten Ziele werden anschließend auf die jeweiligen Bereiche bzw. Funktionen übertragen. Dieses Budget wird in der Regel via diverser unterjähriger Hochrechnungen und IST/Budget-Abgleichen stetig überprüft, um frühzeitig Entwicklungstenden-

zen abzuschätzen und – wo notwendig – Gegenmaßnahmen einzuleiten (vgl. Locker/Grosse-Ryken, 2015, S. 221f).

Das funktionelle Controlling hingegen betrachtet die wesentlichen Treiber in der jeweiligen Funktion. Wenn das klassische Controlling gut mit dem funktionellen Controlling (und vice versa) interagiert, dann existieren klare und gemeinsame Ziele. Das funktionelle Controlling verfolgt dabei Ziele, die zum Erfolg des Unternehmens und der Erfüllung der geplanten Ziele aus dem klassischen Controlling beitragen (vgl. Locker/Grosse-Ryken, 2015, S. 222f). Somit ist eine Verzahnung zwischen dem funktionellen und dem klassischen Controlling sehr nützlich. Nichtsdestotrotz stellt sich die Frage, wieso ein zusätzliches Purchasing Performance Management notwendig ist. Diese Frage lässt sich am besten anhand eines Beispiels beantworten.

Je nach Branche und Wertschöpfung ist das Volumen an Materialien und Dienstleistungen, das Unternehmen einkaufen, unterschiedlich hoch. Das Einkaufsvolumen beispielsweise in der Metall-, Elektro- und Kunststoffindustrie

und dem Maschinenbau liegt bei ca. 47% des Umsatzs (vgl. Klein/Gavrina, 2016). Somit ist das Einkaufsvolumen, das sowohl aus direkten Produktionsmaterialien aber auch aus indirekten Materialien besteht, noch vor Personalkosten der größte Kostentreiber in einem Maschinenbauunternehmen.

Möchte ein Unternehmen seinen Gewinn steigern, kann dieses – plakativ gesprochen – entweder mehr Umsatz generieren (oft nur durch zusätzliche Marketing und Vertriebsausgaben möglich) oder die Kosten reduzieren. Beispielsweise muss bei einer Umsatzrendite von fünf Prozent und einem Umsatz von 100 Millionen Euro der Umsatz um 20 Prozent gesteigert werden, um eine Million mehr Gewinn zu erzielen. Bei einer Kostenreduktion müssen (Annahme: das Einkaufsvolumen beträgt 47 Millionen Euro) lediglich zwei Prozent der Beschaffungskosten eingespart werden, um dieselbe Gewinnsteigerung zu erzielen (siehe Abbildung 1).

Dieses Beispiel verdeutlicht, welchen hohen Stellenwert der Einkauf für eine Organisation hat und wie wichtig es ist, als Controller im

// 2019 ZUKUNFT PERSONAL

DIE PERSONALFACHMESSEN
IN IHRER NÄHE



ZUKUNFT PERSONAL SÜD

April
09 – 10
Messe Stuttgart

COPORATE HEALTH CONVENTION

April
09 – 10
Messe Stuttgart

ZUKUNFT PERSONAL NORD

Mai
07 – 08
Hamburg Messe und Congress

INFOS // REGISTRIERUNG



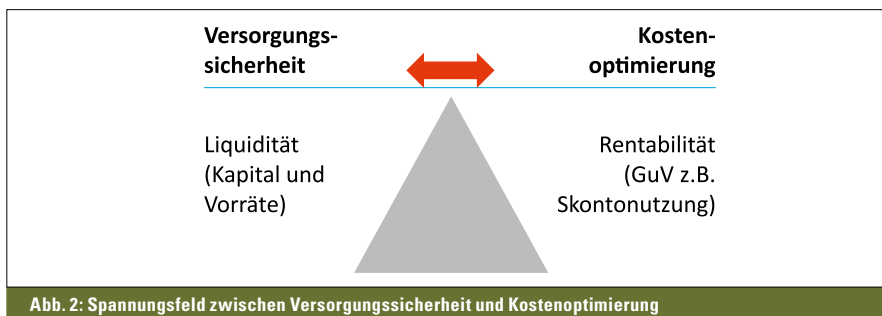


Abb. 2: Spannungsfeld zwischen Versorgungssicherheit und Kostenoptimierung

Rahmen eines ganzheitlichen Purchasing Performance Managements in der Lage zu sein, die Zielerreichung solcher Einsparungen bzw. Ergebnisverbesserungen zu planen, zu messen und nachhaltig zu steuern. Neben den offensichtlichen Effekten, wie bspw. günstigeren Preisen, stehen zusätzliche Einkaufseffekte, wie die Versorgungssicherheit und die Optimierung der Zahlungskonditionen zur Liquiditätsverbesserung ebenfalls im Fokus eines Purchasing Performance Managements.

Ziele im Purchasing Performance Management

Die Ziele, die für ein erfolgreiches Purchasing Performance Management notwendig sind, können einerseits aus der Unternehmensstrategie und andererseits von der fachspezifischen Strategie des Einkaufs abgeleitet werden. Ein möglicher Einflussfaktor hierbei ist, welches Vorstandsressort den Einkauf verantwortet. Zur Illustration: Ist der Einkauf einem CFO (Chief Financial Officer) zugeordnet, liegt der Fokus oft auf Einsparungen und Kennzahlen wie Materialkostenveränderungen und Einsparungen aus Verhandlungen. Ist der Einkauf einem COO (Chief Operating Officer) zugeordnet, liegt das Augenmerk i.d.R. stärker auf der Versorgungs-

sicherheit und damit auf Kennzahlen wie beispielsweise Termintreue. Grundsätzlich lassen sich zwei allgemein gültige Ziele für den Einkauf ableiten (vgl. Piontek, 2012):

1. Sicherung der Versorgung für das Unternehmen
2. Optimale Materialbereitstellung in Verbindung mit den bestmöglichen Kosten und Leistungen

Zum Teil sind diese Ziele nicht kongruent und müssen je nach Sachverhalt neu bewertet werden. Das Spannungsfeld zwischen Versorgungssicherheit (bspw. Working Capital Management zur Liquiditätssicherung oder Supply Chain Management zur Absicherung der physischen Vorräte) und Kostenoptimierung (bspw. Beschaffung mit optimaler Preis/Leistung und Nutzung von Skonto) kann Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens haben (vgl. [Abbildung 2](#)). Die Ziele und Aufgaben des Purchasing Performance Managements leiten sich im Körper-Konzern klar aus der Einkaufsstrategie ab, die wiederum aus der übergeordneten Konzernstrategie abgeleitet ist.

Die Körper-Konzernstrategie ist auf langfristig und nachhaltig profitables Wachstum ausgerichtet und verbindet im Einkauf die grundsätzlichen Ziele der Sicherstellung der Versor-

gungssicherheit und die optimale Materialbereitstellung. Daraus ergeben sich folgende Fragen für das Purchasing Performance Management:

- Wie kann das Purchasing Performance Management die Umsetzung der Konzernstrategie und die Einkaufsstrategie unterstützen?
- An welchen Kriterien/Kriterien-Sets soll sich der Wertbeitrag des Einkaufs orientieren (Versorgungssicherheit bzw. optimaler Materialeinsatz)?
- Wie kann dieser Wertbeitrag gemessen und dargestellt werden (Effekte auf Gewinn- und Verlustrechnung, sowie Kapitalflussrechnung)?
- Welche Experten und welche Systemlandschaft sind notwendig um, dies zu gewährleisten?

Daraus abgeleitet kann man folgende Ziele für das Purchasing Performance Management definieren (vgl. [Abbildung 3](#)):

- Herstellung von Transparenz und Vergleichbarkeit
- Entwicklung von einheitlichen Kennzahlen und deren Definitionen zur Messung des Wertbeitrags im Einkauf
- Schaffung gemeinsamer IT-Infrastruktur für den gesamten Einkauf im Konzern
- Identifikation von Potentialen und Risiken

Von der Einkaufsstrategie zur Transformation und Umsetzung

Die Umsetzung der Einkaufsstrategie des Körper-Konzerns erfolgt in mehreren Schritten und wird als Hybrid, d.h. zwischen zentraler Einkaufsorganisation in der Körper AG und den Einkäufern in den Geschäftsfeldern realisiert. [Abbildung 4](#) visualisiert diese Schritte.

1. Planung & Budgetierung

Der Planungsprozess des Einkaufs ist verlinkt mit der klassischen Finanzplanung, da es z.B. ein Anspruchsniveau seitens des Konzerns für die Entwicklung der Materialkosteneinsparungen gibt. Im Einkauf existiert zudem eine Vielzahl von Planungsdimensionen, die nicht mit der klassischen Finanzplanung verbunden sind. Grundlage für die mehrdimensionale Planung ist die Einkaufsstrategie, die bereits Anforderungen

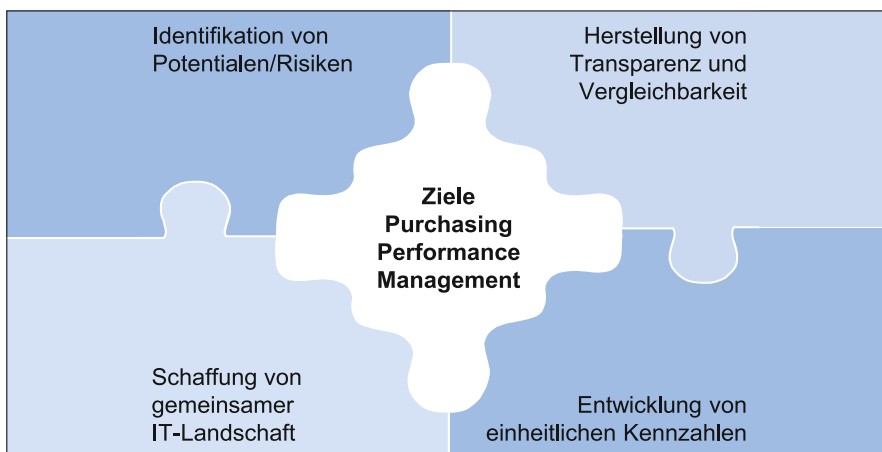
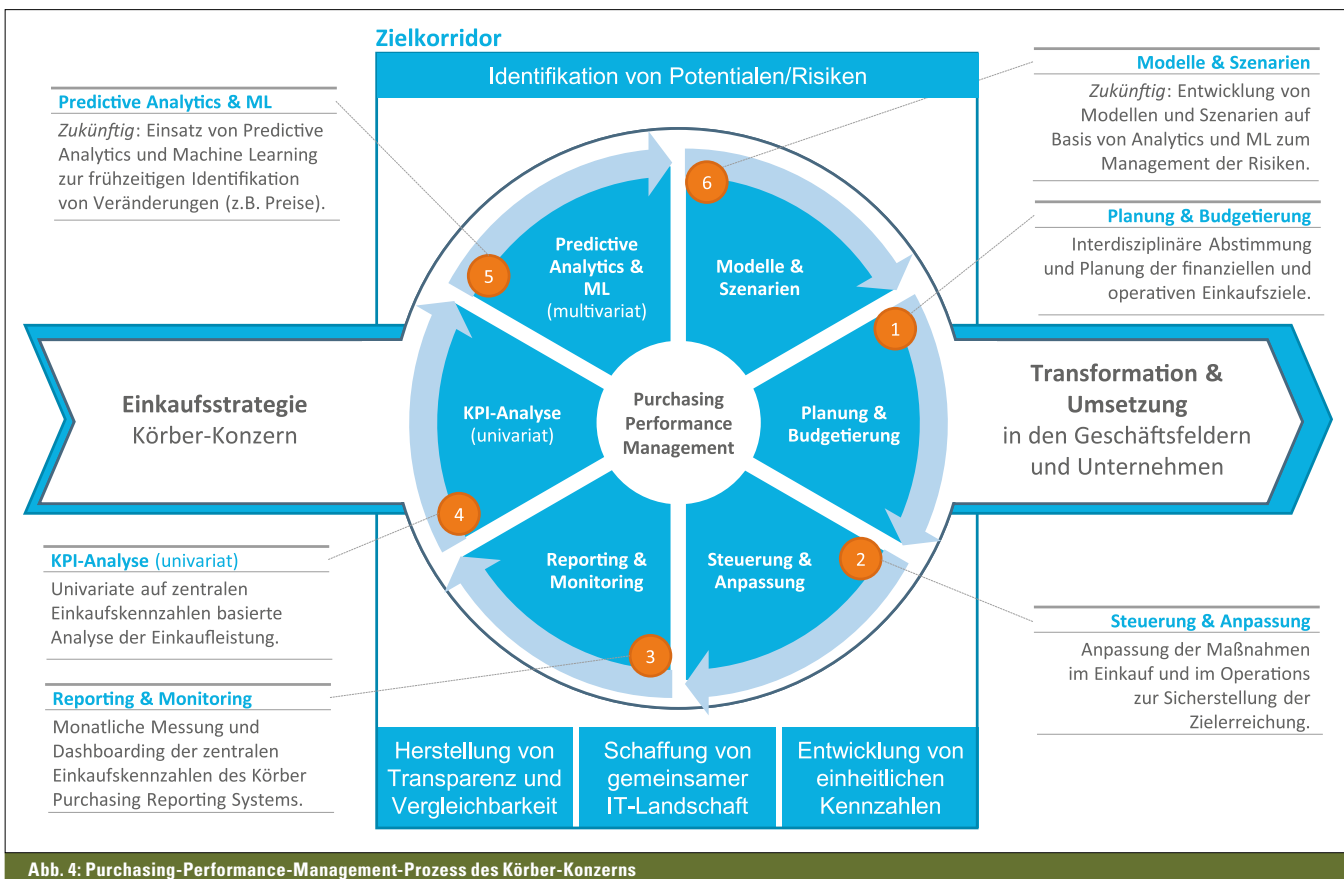


Abb. 3: Übersicht der Leitplanken des Purchasing Performancemanagements



des Einkaufs von morgen widerspiegelt. Bei Körper werden exemplarisch folgende Dimensionen im Einkauf geplant: Value Contribution, Working Capital, Operational Excellence, People & Culture sowie Suppliers. Innerhalb dieser Dimensionen gibt es verschiedene Kennzahlen, die für die Steuerung relevant sind. Der Planungsprozess wird „Bottom-up“ initiiert, d. h. jede Gesellschaft plant ihre Kennzahlen, die anschließend auf Geschäftsfeldebene konsolidiert werden. Daraus werden die Planwerte für den Körper-Konzern erstellt. Diese werden durch ein Gegenstromverfahren (iterativer Prozess zwischen Vorstand, Konzerneinkaufsleiter, verantwortlichen Topmanagern der Geschäftsfelder und Einkaufsleitern der Geschäftsfelder) überarbeitet.

Hier sind Vergleiche mit dem Markt durchaus sinnvoll und es gibt eine Vielzahl von Kennzahlen im Einkauf, die Vergleichsmöglichkeiten bieten (vgl. Klein/Gavrina, 2016). Dabei werden nicht nur finanzielle Kennzahlen geplant. Operative Kennzahlen werden ergänzt, um eine ganzheitliche Sicht der Performance im Einkauf zu erhalten. Diese duale Betrachtungsweise visualisiert den bereits beschriebenen Zielkonflikt im Einkauf (Versorgungssicherheit vs. Kostenoptimierung).

2. Steuerung & Anpassung

Um sicherzustellen, dass die Ziele erreicht werden, werden zielspezifische Maßnahmen zur Einhaltung der Wertbeitragsziele und der Working-Capital-Ziele definiert. Darin werden der zeitliche Horizont zur Umsetzung und die zu erreichende Zielgröße festgehalten. Regelmäßige Überprüfungen zum Status der Maßnahmen führen gleichzeitig zur Verifizierung der Ziele. So können bei Bedarf frühzeitig Gegenmaßnahmen oder Adjustierungen zur Sicherstellung der Zielsetzung eingeleitet werden. Die detaillierte Analyse der Maßnahmen findet sowohl auf Unternehmensebene, als auch auf Geschäftsfeld- und Konzernebene statt, da diese als Bindeglied zwischen Konzerneinkauf und den jeweiligen Unternehmen in den verschiedenen Geschäftsfeldern fungieren und so Synergien über alle Geschäftsfelder hinweg geschaffen werden können.

3. Reporting & Monitoring

Durch ein konzernweites Business Intelligence (BI) System im Einkauf (Purchasing Reporting System) werden die benötigten Kennzahlen re-

gelmäßig zentral für den Körper-Konzern aufbereitet. Das BI gibt sowohl dem Einkäufer als auch dem Controller die Möglichkeit, Entwicklungen bei den jeweiligen Kennzahlen bis auf Belegposition nachzuvollziehen. Des Weiteren werden in verschiedenen Regelkreisen im Konzern, aber auch auf Geschäftsfeldebene, die Kennzahlen überprüft und nachverfolgt. Das Reporting und Monitoring erfolgt nicht nur im Einkauf, sondern auch im Rahmen von Performance Reviews der jeweiligen Geschäftsfelder mit der Konzernleitung.

4. KPI-Analyse

Eine wesentliche Voraussetzung für eine detaillierte KPI-Analyse ist die Vergleichbarkeit der Werte. Im Körper-Konzern waren in der Vergangenheit die Kennzahlen je nach Geschäftsfeld unterschiedlich definiert. Dadurch war eine Analyse über die verschiedenen Ebenen (Konzern – Geschäftsfeld – Unternehmen) nur bedingt möglich. Durch die gemeinsam erarbeitete und inzwischen konzernweit einheitliche Definition der Kennzahlen, sowie die Erfassung der Kennzahlen im Business Intelligence Systems des Einkaufs, ist sichergestellt, dass alle

Kennzahlen miteinander vergleichbar sind. Für eine detaillierte Analyse werden im Konzerneinkauf zusätzlich Methoden aus dem Bereich „Data Analytics“ angewendet. Beispielhaft dafür steht die Analyse der Kreditorenzahlungen und der Identifizierung von Potentialen und Risiken mit dem Ziel, die Zahlungskonditionen mit den Lieferanten zu optimieren und Mitarbeiter in Bezug auf ein optimales Zahlungsverhalten zu sensibilisieren.

5. Predictive Analytics & Machine Learning

In vielen Studien und Magazinen wird über die Nutzung bzw. Einbindung von „Predictive Analytics“ (PA) und „Machine Learning“ (ML) berichtet (bspw. Kelleher et al., 2015; Deep et al., 2018). Auch für den Prozess des Purchasing Performance Managements ist dies bedeutsam. Im Konzerneinkauf des Körber-Konzerns geht es hierbei in erster Linie um die Verwendung der zur Verfügung stehenden Daten, die mit externen Informationen wie z. B. Auftragseingänge der Industrie, Rohmaterialpreise, Währungsdaten, etc., angereichert werden. Aus diesem Datenset kann beispielsweise ermittelt werden, ob Materialpreise sich ändern und es somit einen Bedarf zur Preissicherung gibt. Des Weiteren kann durch „Machine Learning“ ein Mehrwert für die Einkaufsorganisation erzeugt werden, wenn zum Beispiel die Zuordnung einzelner Materialien zu Warengruppen anhand von Kriterien automatisiert erfolgt. Hierfür wird das System trainiert und automatisiert im

nächsten Schritt die bisher manuelle Zuordnung, die zum Teil sehr aufwendig und fehlerhaft war. Im Purchasing bei Körber wurden bis Mitte 2018 bereits zwei Anwendungsfälle (Use Cases) erfolgreich umgesetzt.

Use Case #1 – Automatisierte Zuordnung von Materialien und Lieferanten zu Warengruppen

Die korrekte Zuordnung von Materialien und Lieferanten zu Warengruppen ist für den Einkauf elementar. Auf dieser Datenbasis werden Entscheidungen über Aktivitäten im Einkauf getroffen. Im Purchasing Reporting System werden die notwendigen Daten aus den verschiedenen ERP-Systemen konsolidiert. Nicht nur die Systemlandschaft, sondern auch die Datenqualität ist aufgrund der über Jahrzehnte gewachsenen Organisationsstruktur des Konzerns (über 140 Produktions-, Service- und Vertriebsgesellschaften) derzeit noch ausgesprochen heterogen. Der Einsatz von Machine Learning kann diese Herausforderungen ausgleichen, da Warengruppen automatisiert anhand von Kriterien und Regeln zugeordnet werden. Zentral und erfolgskritisch ist, dass in der Trainingsphase für das ML-System technische Experten für ML und inhaltliche Experten (Warengruppenmanager oder Lead Buyer) Hand in Hand arbeiten. Bei Körber konnte das Team bereits im ersten Test-Projekt die Datenqualität der Zuordnung einiger wesentlicher Lieferanten nachhaltig auf über 90 % steigern.

Use Case #2 – Optimierung von Zahlungsdauer im Verhältnis zum Skonto

Optimale Zahlungsfristen sind im Einkauf insbesondere mit Blick auf das Working Capital Management ein wesentlicher Stellhebel und Erfolgsfaktor. Im Projekt wurden Zahlungskonditionen und Zahlungsverhalten über Data Analytics genauer analysiert. Dabei wurde zwischen Netto-Zahlungszielen und Skonto unterschieden. In den detaillierten Analysen wurden zusätzlich geographische Besonderheiten berücksichtigt. Die Ergebnisse zeigen ein breites Spektrum an möglichen Ansatzpunkten für Verbesserungen. Zum Beispiel wurden zusätzliche Zahlungsläufe im System hinterlegt. Dadurch gibt es nun die Möglichkeit, sowohl Kennzahlen wie Days-To-Pay oder die Anteile an Einkaufsvolumen mit Skonto zu optimieren, als auch die vereinbarten Skontosätze zu erhöhen. In diesem Zusammenhang wurden gleichzeitig Maßnahmen abgeleitet, um die Pflege von Zahlungskonditionen in den bestehenden ERP-Systemen deutlich zu verbessern.

6. Modelle & Szenarien

Mit Hilfe von „Predictive Analytics“ können Modelle und Szenarien entwickelt werden, die die Risiken der Beschaffung reduzieren bzw. Maßnahmen definieren, um die Versorgungssicherheit zu gewährleisten und das Einkaufsverhalten so zu optimieren, dass die Preise ein mögliches Optimum widerspiegeln. Hierbei lassen sich auch die Ziele und die daraus abgeleiteten Maßnahmen verifizieren und auf Basis zukünftiger Entwicklungstendenzen neue Handlungsfelder für das Purchasing Performance Management definieren.

Datenqualität als Herausforderung im Purchasing Performance Management

Für die Objektivierung der Entscheidungsfindung ist die Datengewinnung bzw. die Datenqualität von großer Bedeutung. Jedes Unternehmen hat eine Vielzahl von strukturierten und unstrukturierten Daten. Die Herausforderung

Autoren



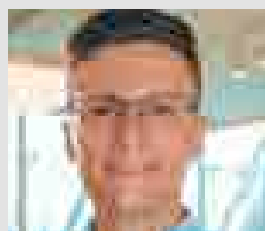
Tobias von Normann

verantwortet im Körber-Konzern das Purchasing Performance Management und die Working-Capital-Aktivitäten im Einkauf. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Controlling und war als Unternehmensberater im Bereich „Office of the CFO“ tätig.
E-Mail: tvnormann@gmail.com

Dr. Patric Schmaus

verfügt über langjährige Projekterfahrung im Corporate Performance Management. Als Controller im Körber-Geschäftsfeld Pharma-Systeme verantwortet er das Purchasing Performance- und Working Capital Management. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit den Herausforderungen finanzieller Evaluationsanalysen.

E-Mail: patric@schmaus.world



besteht darin, diese auf eine „smarte“ Art und Weise zu verwenden. Dies ist nicht immer einfach, da viele Unternehmen auf der einen Seite eine sehr heterogene Datenlandschaft haben und auf der anderen Seite die Datenqualität schwankend ist. Der Körber-Konzern hat in den vergangenen Jahren eine Vielzahl strategischer Akquisitionen vollzogen und integriert die entsprechenden Unternehmen sukzessive. Viele dieser neuen Konzernunternehmen bringen zunächst eigene ERP-Systeme mit unterschiedlich gepflegten Daten mit. Um diese für den Einkauf schnellstmöglich und bestmöglich nutzbar zu machen, wurde beim Aufbau des Business Intelligence Systems des Einkaufs eine „Harmonisierungsebene“ eingebaut. Hier werden Daten für die zukünftige Verwendung aufbereitet. So wird sichergestellt, dass die richtigen Datenformate an den richtigen Stellen vorhanden sind, damit die erfolgreiche Weiterverarbeitung möglich ist.

Beim Durchlaufen der „Harmonisierungsebene“ werden die Daten in einem automatischen Prozess mit überschaubarem Aufwand bereits so angereichert und analysiert, dass sie im Anschluss eine deutlich bessere Qualität haben. Genutzt werden hierfür verschiedene Ansätze – unter anderem Datenanreichern (Data Enrichment) und Machine Learning. Kurz gesagt werden hier neu einfließende Daten auf Basis der zugrunde liegenden Daten aus den bereits vorhandenen ERP-Systemen ergänzt oder überschrieben, wenn das System lange genug geschult wurde und dadurch Fehler entdeckt und behoben werden konnten.

Priorisierung der Daten

Ein einfacher Grundsatz ist: Je mehr Zeit und Geld ein Unternehmen in die Datenqualität investiert, desto besser sind die Daten. Zeit und Geld gehören allerdings nicht zu den Ressourcen, die in einem Unternehmen frei verfügbar sind. Der Aufwand für die Sicherstellung der notwendigen Datenqualität kann jedoch nur reduziert werden, wenn vorab feststeht, welche Daten vollständig und welche Daten konsistent mit anderen Daten sein sollen. Dies bedingt eine Priorisierung der Daten, durch die der Aufwand für die Datengewinnung und Datenqualität sinkt. Für diese Unterstützung dieser Priorisierung

kann helfen, wenn der monetäre Wert der Daten für das Unternehmen berechnet wird (siehe dazu Schmaus et al., 2016; Zechmann, 2018). Generell lässt sich festhalten, dass gute Datenqualität für ein Unternehmen wichtig ist und der Unternehmenswert durch eine hohe (Stamm-)Datenqualität gesteigert werden kann (vgl. Schmaus et al., 2016).

Fazit und Ausblick

Durch das Herunterbrechen der Einkaufsstrategie des Körber-Konzerns in einzelne Bausteine, werden gleichermaßen die strategische Transformation der Einkaufsfachfunktion und die Umsetzung der Einkaufsstrategie in den Geschäftsfeldern unterstützt. Dabei spielt das Purchasing Performance Management eine wichtige Rolle. Dessen einzelne Schritte sind als Teile eines Gesamtprozesses zu verstehen, der kontinuierlich optimiert wird.

Das Purchasing Performance Management lebt davon, dass einheitliche und konzernweit definierte Kennzahlen für Vergleichsanalysen existieren. Sind diese abgestimmt, ist es sinnvoll ein systematisches Reporting aufzubauen, um kontinuierlich Maßnahmen zu initiieren oder (falls notwendig) anzupassen. Eine stetige Evaluation dieser Maßnahmen zur Umsetzung der unternehmerischen Konzernsstrategie ist ohne ein solches Einkaufsreporting nicht möglich. Jedoch ist ein Purchasing Performance Management ohne Business Intelligence System heutzutage nicht mehr vorstellbar. Hierbei ist es wichtig, dass Daten harmonisiert und vergleichbar sind. Das führt zu Fragen wie: Wie werden Daten erhoben? Welche Datenqualität ist vorhanden und welche notwendig? Dieser Aspekt wird zukünftig einen noch höheren Stellenwert erhalten. Ohne entsprechende Daten und Datenqualität sind Themen wie „Predictive Analytics“ oder „Machine Learning“ möglich, verlieren jedoch stark an Aussagekraft.

Neue Rolle für Einkaufscontroller

Gerade der letzte Punkt verdeutlicht, dass sich die Rolle und das Anforderungsprofil für Mitarbeiter im Purchasing Performance Management, aber auch die Anforderungen an einen

Einkaufscontroller, zukünftig weiter verändern. Es werden vermehrt Data Analysts benötigt, die aus unterschiedlichsten Quellen Daten mit Hilfe statistischer Verfahren analysieren und darauf basierend Entwicklungstendenzen ableiten können. Diese Entwicklungen werden anschließend mit den strategischen Vorgaben des Konzerns abgeglichen, um frühzeitig Handlungsmaßnahmen abzuleiten. Das Anforderungsprofil eines Einkaufscontrollers erfährt somit einen Wandel vom reinen Aufbau von Reporting- und Diskussionsgrundlagen hin zu einem strategischen Business Partner. Darüber hinaus sind neue Kompetenzen erforderlich, da sehr viele unterschiedliche Daten (z. B. Marktentwicklungen, Lieferantendaten, interne Daten, etc.) miteinander verknüpft werden müssen, um daraus wichtige Erkenntnisse ableiten zu können, die den Einkauf in seiner strategischen Wirkung unterstützen.

Literatur

- Bennett, N./Lemoine, J., What VUCA Really Means for You, in: Harvard Business Review, 92. Jg. (2014), H. 1/2, S.27.
- Deep, K./Jain, M./Salhi, S., Logistics, Supply Chain and Financial Predictive Analytics: Theory and Practices (Asset Analytics), Berlin, 2018.
- Kelleher, J. D./Namee, B. M./D'Arcy, A., Fundamentals Of Machine Learning For Predictive Data Analytics: Algorithms, Worked Examples, And Case Studies, Cambridge, 2015.
- Klein, V./Gavrina, E., BME-Umfrage TOP-Kennzahlen im Einkauf, Frankfurt a.M., 2016.
- Körber AG, 2018, Körber AG Jahresbericht 2017, <http://koerber.1kcloud.com/ep1apS7s/#62>, abgerufen am 15.08.2018.
- Locker, A./Grosse-Ruyken, P. T., Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain – Mit Strategie-, Performance- und Risikokonzepten Millionenwerte schaffen, 2. Aufl., Wiesbaden, 2015.
- Piontek, J., Beschaffungscontrolling, 4. Aufl., München, 2012.
- Schmaus, P./Wiesing, B./Baghi, E./Schmidt, H., Monetäre Bewertung von Stammdaten, in: Controller Magazin, 41. Jg. (2016), S. 10-18.
- Zechmann, A., Nutzungsbasierte Datenbewertung – Entwicklung und Anwendung eines Konzepts zur finanziellen Bewertung von Datenvermögenswerten auf Basis des AHP, Berlin, 2018.



© Olivier Le Moal – www.stock.adobe.com

Risikoanalyse (I): Grundlagen der Risikoquantifizierung

von Werner Gleißner

RMA

Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft ist es für die Unternehmenssteuerung von grundlegender Bedeutung, sich mit Chancen und Gefahren (Risiken) zu befassen, die Planabweichungen auslösen können. Die Identifikation und Quantifizierung von Risiken, die ein Unternehmen schon aufweist oder die sich durch eine Entscheidung der Unternehmensführung zusätzlich ergeben, ist notwendig, um erwartete Erträge und Risiken bei der Entscheidungsvorbereitung abwägen zu können. Trotz der grundlegenden Bedeutung von Risiken für die Unternehmenssteuerung nutzt man für diese im Controlling heute noch immer primär deterministische (einwertige) Planungen, die bestehende Risiken oft ignorieren – anders als im Risikomanagement.

Herausforderungen der Risikoanalyse im Überblick

Die Anforderungen an das Risikomanagement werden geprägt durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) aus dem Jahr 1998 und den darauf aufbauenden IDW Prüfungsstandard zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB (IDW PS 340) (vgl. Gleißner, 2017b). Zentral ist folgende Forderung in § 91 Abs. 2 AktG:

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

Risikoquantifizierung und Risikoaggregation (Risikosimulation) sind wesentlich für Control-

ling, Risikomanagement sowie die Unternehmens-, Strategie- und Investitionsbewertung. Eine „bestandsbedrohende Entwicklung“ gemäß § 91 Abs. 2 AktG früh zu erkennen, setzt die Risikoaggregation voraus. Mit § 93 AktG (Business Judgement Rule) fordert der Gesetzgeber zudem „angemessene Informationen“ bei der Vorbereitung von Vorstandsentscheidungen, sodass insbesondere auch Risikoinformationen bereitzustellen sind (vgl. Graumann, 2014), was eine Zusammenarbeit von Controlling und Risikomanagement erfordert.

Die Risikoaggregation (mittels Monte-Carlo-Simulation) ist die Technik zur Verbindung von Planung und Risikoanalyse und erlaubt die Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs (z. B. ausgedrückt durch Kennzahlen wie die Standardabweichung oder den Value at Risk des Cashflows). Bei der Risikoaggregation wird eine große repräsentative Anzahl risikobedingt mög-

licher Zukunftsszenarien analysiert, um Kombinationseffekte von Einzelrisiken auszuwerten und so beispielsweise eine realistische „Bandbreite“ der zukünftigen Cashflows eines Unternehmens oder Projektes anzugeben. Voraussetzung für eine Risikoaggregation ist eine quantitative Risikoanalyse.

Um quantifizierte Risiken zu priorisieren und mit ihnen leicht rechnen zu können, benötigt man Risikomaße, die die „Menge“ von Risiken, die durch verschiedene Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben werden können, auf eine reelle Zahl abbilden. Risikomaße, wie beispielsweise die Standardabweichung oder der Value at Risk, können dann umgerechnet werden z. B. in den Eigenkapitalbedarf oder risikogerechte Kapitalkostensätze (Anforderungen an die Rendite einer Investition; vgl. zur Methode Gleißner, 2011 und Dorfleitner/Gleißner, 2018). Um die Informationen von quantitativen Risiken damit speziell beim Abwägen von erwarteten Erträgen und Risiken im Rahmen der unternehmerischen Entscheidungsvorbereitung nutzen zu dürfen, muss man sich mit insbesondere zwei Fragen beschäftigen:

- **Durch welches Risikomaß sollen die Risiken gemessen und priorisiert werden?**

Für das „Rechnen mit Risiken“ benötigt man ein Risikomaß. Schadenshöchstwert und Schadenserwartungswert sind hier ungeeignet. Eine Quantifizierung kann durch ein Risikomaß erfolgen, wie z. B. den Value at Risk (zum Wahrscheinlichkeitsniveau p) oder den Expected Shortfall.

- **Wie soll – ausgehend vom Risikomaß – auf die Bedeutung des Risikos für den Unternehmenserfolg, den Unternehmenswert, geschlossen werden?** Bei einer wertorientierten Unternehmensführung, die auf einem Abwägen erwarteter Erträge und Risiken basiert, sind Einzelrisiken und der daraus abgeleitete aggregierte Gesamtrisikoumfang ein bedeutender „Werttreiber“. Der Gesamtumfang wirkt auf (1) Kapitalkostensatz, (2) Eigenkapitalbedarf und (3) die durch die Ratingnote ausgedrückte Insolvenzwahrscheinlichkeit. Es ist sinnvoll zu definieren, auf welchem Weg ausgehend von den identifizierten und quantifizierten Risiken deren Bedeutung für den Unternehmenswert erfasst wird (wertorientierte Unternehmensführung). Eine solche „Überleitungsrech-

nung“ zwischen Risikomanagement und wertorientiertem Controlling ist hilfreich, um speziell auch den Wertbeitrag von Risikobewältigungsaktivitäten zu verdeutlichen (sonst ist Risikobewältigung, wie das redundante Auslegen z. B. von Rechenzentren oder das Abschließen einer Versicherung, immer nur ein Kostenfaktor).

Grundlegende Voraussetzung für eine risiko- und wertorientierte Unternehmenssteuerung, die bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen die mit diesen verbundenen Risiken adäquat beachtet, ist die Risikoanalyse und damit die strukturierte Identifikation und Quantifizierung von Risiken. In diesem Beitrag werden nach einer Einführung in die Methoden der Risikoidentifikation die wichtigsten Wahrscheinlichkeitsverteilungen (und stochastische Prozesse) kurz vorgestellt, die für eine quantitative Beschreibung der Risiken genutzt werden können. Spezielle Probleme der Risikoanalyse, z. B. im Umgang mit subjektiven Expertenschätzungen, sowie ein strukturierter Leitfaden zur Risikoquantifizierung ist in einer Fortsetzung zu diesem Beitrag zu finden.

Identifikation und Neustrukturierung von Risiken basierend auf Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Bevor man Risiken quantifizieren kann, müssen diese zunächst erkannt und abgegrenzt werden. Erster Schritt der Risikoanalyse ist daher

die Identifikation von Risiken (vgl. Gleißner, 2001; Vanini, 2014 und Gleißner, 2017a), die wie folgt strukturiert werden kann:

Strategie und strategische Risiken

Die wichtigen „**strategischen Risiken**“ lassen sich identifizieren, indem die Bedrohungen der für das Unternehmen wichtigsten Erfolgspotenziale erfasst werden.

Controlling, operative Planung und Budgetierung („planungsbezogene Risiken“)

Im Rahmen von Controlling, Unternehmensplanung oder Budgetierung werden bestimmte Annahmen getroffen (z. B. bezüglich Konjunktur, Wechselkursen und Erfolgen bei Vertriebsaktivitäten). Alle unsicheren Planannahmen zeigen ein Risiko, weil hier Planabweichungen auftreten können. Ursachen eingetretener Planabweichungen zeigen die Auswirkungen bestehender Risiken (Chancen und Gefahren).

Risikoworkshops (Risk Assessment) („operative Risiken“)

Manche Risiken lassen sich am besten im Rahmen eines Workshops durch kritische Diskussionen erfassen. Hierzu gehören insbesondere die Risiken aus den Leistungserstellungsprozessen (operative Risiken), rechtliche und politi-

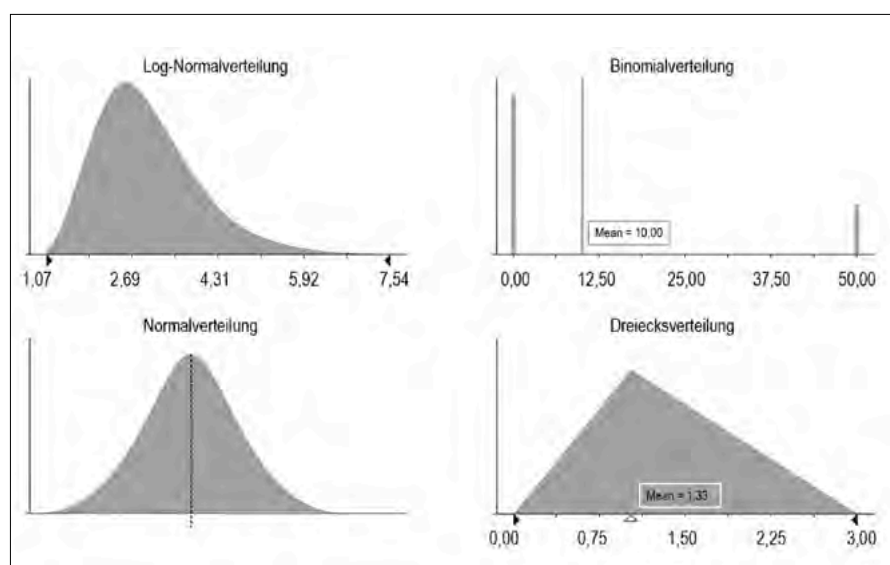


Abb. 1: Wahrscheinlichkeitsverteilungen (Quelle: Gleißner, 2017a, S. 175)

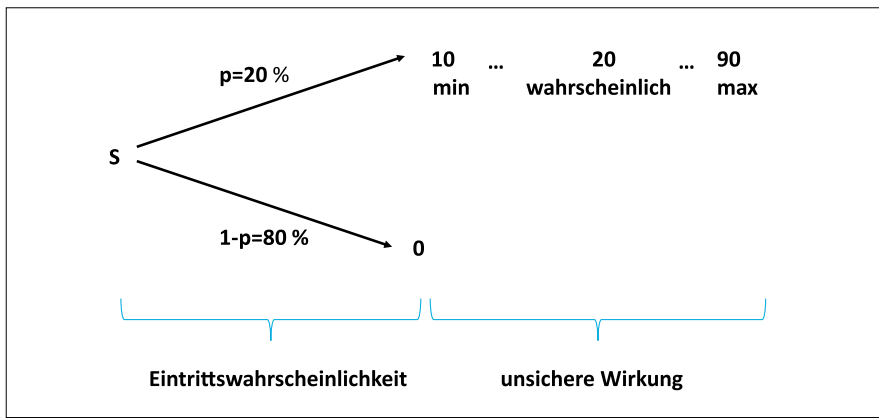


Abb. 2: Risiken mit unsicherer Wirkung (Quelle: Gleißner, 2017a, S. 177)

sche Risiken sowie Risiken aus Unterstützungsprozessen (z. B. IT). Bei operativen Risiken der Wertschöpfungsketten werden die Arbeitsprozesse (einschließlich der Schnittstellen) beschrieben, um anschließend Schritt für Schritt zu überprüfen, welche Risiken eine Abweichung vom geplanten Prozessablauf verursachen können. Die meist zunächst nur nach subjektiv geschätzter Relevanz priorisierten Risiken werden in einem Risikoinventar zusammengefasst (vgl. [Abbildung 1](#)).

Bevor man die quantitative Beschreibung eines Risikos vornimmt, ist es oft notwendig, die verschiedenen Teilaspekte eines wichtigen und komplexen Risikos, wie z. B. „Risiko Projekt X“, adäquat zu strukturieren, d. h., insbesondere sich der oft impliziten Abhängigkeit zwischen den „Teil-Risiken“ bewusst zu werden (vgl. auch Gleißner, 2001 zur Strukturierung von Risiken). Auch für eine möglichst überschneidungsfreie und sachgerechte Zusammenfassung der Risiken im Risikoinventar ist fast immer eine Neustrukturierung der zunächst identifizierten und im (ersten) Risikoinventar erfassten Risiken sinnvoll. Schon vor der ersten quantitativen Beschreibung von Risiken durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen kann es hilfreich sein, identifizierte Risiken neu zu strukturieren (z. B. also zwei Risiken zusammenzufassen). Dazu gibt es einige einfache (heuristische) Regeln, die für die spätere Risikoaggregation wichtig sind, wie z. B.

1. Wirkungsaggregation: Haben zwei Risiken die gleiche Auswirkung, aggregiere die Wahrscheinlichkeiten der Ursachen, beispielsweise im einfachsten Fall durch eine Addition der Eintrittswahrscheinlichkeiten (bei unabhängigen Risiken mit kleiner Eintrittswahrscheinlichkeit).

2. Ursachenaggregation: Wenn zwei (oder mehr) Risiken die gleiche Ursache haben, fasse sie zu einem Risiko zusammen und aggregiere die Wirkung, beispielsweise durch die Addition der Schäden (unabhängige Einzelrisiken).

Diese Daumenregeln helfen schon für eine erste Strukturierung. Es ist allerdings zu beachten, dass es grundsätzlich empfehlenswert ist, die tatsächliche stochastische Abhängigkeit auf der Ursachen- und Wirkungsebene verschiedener Risiken beziehungsweise Facetten eines Risikos zu verstehen und dann Risiken zu strukturieren und dann eine (simulationsbasierte) Risikoaggregation vorzunehmen, die eben diese stochastischen Abhängigkeiten adäquat berücksichtigt. Notwendig ist immer ein tieferes Verständnis der Ursachen und Wirkungen aller Chancen und Gefahren (Risiken), die Planabweichungen auslösen können. Die Grundlage ist die Entwicklung eines „stochastischen Modells“, das die bestehenden (stochastischen) Zusammenhänge, wie Abhängigkeiten oder auch Verstärkungseffekte, adäquat beschreibt (vgl. das Fallbeispiel in Gleißner, 2017a, S. 224ff).

Eine ergänzend oft nützliche „halb-quantitative“ Methode der Beurteilung von Risiken stellt die Szenariotechnik dar, bei der schon verschiedene „Einzelrisiken“ verdichtet werden können.

Risikoquantifizierung: Quantitative Beschreibung von Risiken

Grundlagen

Zur quantitativen Beschreibung eines Risikos kann eine Wahrscheinlichkeitsverteilung ge-

nutzt werden, die die Ergebnisauswirkungen eines Risikos in einer Periode (z. B. Jahr) beschreibt. Eine differenziertere Betrachtung ist möglich, wenn man ein Risiko beschreibt durch (1) eine Wahrscheinlichkeitsverteilung für die Häufigkeit des Risikoeintritts in einer Periode und (2) eine Wahrscheinlichkeitsverteilung für die Schadenshöhe je eingetretenen Risikofall.

Die wichtigsten **Verteilungsfunktionen** im Rahmen des Risikomanagements sind Binomialverteilung, Normalverteilung und Dreiecksverteilung (vgl. [Abbildung 1](#)). Diese Verteilung beschreibt dann meist die monetären Auswirkungen des Risikos in einem Jahr und damit integriert Häufigkeit des Eintretens und Höhe der Auswirkungen des Risikos.

Traditionell häufig Verwendung findet in der Praxis die einfachste **Binomialverteilung**, die ein Risiko nur durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit beschreibt. Diese ist angemessen, wenn man „ereignisorientierte Risiken“ mit sicherer Wirkung betrachtet. Bei diesen kann man näherungsweise davon ausgehen, dass das entsprechende Risiko genau einmal in einem Jahr mit der Wahrscheinlichkeit p eintritt und dann einen Schaden zur Konsequenz hat. Typische Anwendungsfälle sind der Verlust eines Schlüsselkunden, der Brand in einer Fabrik oder der Ausfall einer kritischen Maschine. Ereignisorientierte Risiken sind damit entweder „Chance“ oder „Gefahr“ – aber nicht beides zugleich. Kann ein Ereignis mehr als einmal innerhalb eines Jahres eintreten, benötigt man dagegen die Poisson-Verteilung oder eine allgemeine Binomialverteilung ($n > 1$).

Risiken, die Chance und Gefahr zugleich darstellen, kann man z. B. durch die Normalverteilung beschreiben. Für ihre Spezifikation benötigt man den Erwartungswert, der als Lageparameter aussagt, was „im Mittel“ passiert, und die Standardabweichung, die den Umfang „üblicher“ positiver oder negativer Abweichungen spezifiziert. Die Normalverteilung findet insbesondere zur Beschreibung von Risiken Anwendung, die man als Verdichtung vieler einzelner kleiner (und unabhängiger) Einzelereignisse auffassen kann, wie z. B. für Nachfrageschwankungen, Umsatzenschwankungen, Zinsänderungs- und Währungsrisiken und Rohstoffpreisänderungen (speziell also für „marktbezogene“ Risiken).

Für die Beschreibung von asymmetrischen Risiken, die entweder einen Chancen- oder einen Gefahrenüberhang aufweisen, kann man im einfachsten Fall die sogenannte **Dreiecksverteilung** verwenden. Bei dieser wird eine betrachtete risikobehaftete Größe (z. B. die Kosten eines Projektes) beschrieben durch (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichsten Wert und (c) Maximalwert. Beispiele: risikobedingt mögliche Bandbreite der Investitionshöhe. Die Dreiecksverteilung ist nützlich für die „planungsbezogenen Risiken“ (im Controlling).

Diese kleine Liste von Wahrscheinlichkeitsverteilungen ist natürlich nicht abschließend. In Gleißner (2017a) findet man Erläuterungen zu einer Vielzahl weiterer in der Praxis auch wichtiger Wahrscheinlichkeitsverteilungen, wie z. B. der Lognormalverteilung, der Exponential-Verteilung, der Poisson-Verteilung (vgl. Zeder, 2007) (für die Beschreibung der Häufigkeit eines Risikoeintritts), der Gleichverteilung (für Situationen, in denen keine Informationen über die Eintrittswahrscheinlichkeiten vorliegen) und der Pareto-Verteilung, die geeignet ist, Extremereignisse (wie Naturkatastrophen oder Börsencrashes) zu modellieren. Manche Verteilungen weisen ein hohes Maß an Flexibilität auf und können genutzt werden, sehr unterschiedliche Sachverhalte geeignet zu modellieren (wie z. B. die Weibull-Verteilung, vgl. Fuchs, 2018).

Oft ermöglicht aber nur eine Kombination von Wahrscheinlichkeitsverteilungen eine adäquate Beschreibung eines Risikos. Man denke z. B. an den Fall, dass zwar einem ereignisorientierten Risiko eine bestimmte Eintrittswahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann und die Schadenshöhe selbst unsicher ist.

Beispiel: Der Schaden S tritt z. B. mit $p = 10\%$ iger Wahrscheinlichkeit ein und der unsichere Schaden ist dann durch $a = 10$ (Mindestwert), $b = 20$ (wahrscheinlichster Wert) und $c = 60$ (Maximalwert) charakterisiert, was z. B. eine Dreiecksverteilung zeigt (vgl. [Abbildung 2](#)). Der Erwartungswert des Schadens (S) beträgt dann:

$$E(S) = p \cdot \frac{(a + b + c)}{3} = 0,2 \cdot \frac{10 + 20 + 60}{3} = 8$$

Stochastische Prozesse

Die hier erläuterten Wahrscheinlichkeitsverteilungen erlauben es, die Wirkung eines Risikos – Häufigkeit des Eintritts oder Bandbreite der Auswirkungen – in einer Periode bzw. bei einem Einzelfall zu beschreiben. Um den zeitlichen Verlauf eines Risikos, über mehrere Perioden hinweg, zu beschreiben, kann man sogenannte stochastische Prozesse nutzen (siehe weiterführend z. B. Cottin/Döhler, 2009; Vose, 2008 und Bamberg/Baur/Krapp, 2009, zu stochastischen Prozessen und Zeitreihenanalysen). Ein einfaches Beispiel für einen solchen Prozess ist der folgende Mean Reversion Process.

$$X_t - X_{t-1} = \eta \cdot (\mu - X_{t-1}) + \varepsilon_t$$

μ ist der gleichgewichtige Wert des Prozesses (Gleichgewichtsniveau). Liegt z. B. X_t über diesem Wert, so ist der Driftterm $\eta(\mu - X_t)$ negativ und der Drift wird den Prozess tendenziell nach unten „ziehen“. Der Parameter η , die „Steifigkeit“, gibt an, wie stark die oben beschriebene „Anziehungskraft“ von μ ist, die Abweichungen vom Mittelwert μ beseitigt. Die Größe $\sigma(\varepsilon)$, die Standardabweichung von ε , gibt an, wie stark der Einfluss von ε bzw. des Zufallsprozesses ist.

Grundsätze und Fehlerquellen bei der Risikoquantifizierung

Bei der kritischen Analyse der Quantifizierung von Risiken, die man bei deutschen Unternehmen findet, zeigen sich einige recht typische Schwächen und Fehlerquellen, die es zu vermeiden oder beheben gibt. Während ein Risiko meist inhaltlich gut beschrieben ist, fehlt oft schon die Transparenz bezüglich der Risikoquantifizierung: Wie wurde eine Eintrittswahr-

scheinlichkeit oder Schadenshöhe hergeleitet? Wer ist für die Risikoquantifizierung zuständig gewesen und welche Datenquellen hat er genutzt? Oft ist auch unmittelbar offensichtlich, dass die ausgewählte Wahrscheinlichkeitsverteilung – häufig eine Binomialverteilung (Bernoulli-Verteilung) – nicht sachgerecht ist (siehe dazu das Regelsystem im zweiten Teil des Beitrags).

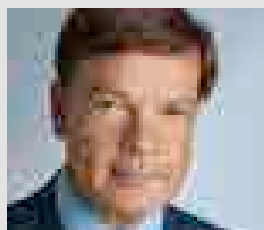
Bei der Risikoquantifizierung sind zudem nur nicht geplante Veränderungen zu beachten. Weiterhin ist zwischen „Bruttowirkungen“ und „**Nettowirkungen**“ eines Risikos zu unterscheiden. Für die Risikoquantifizierung sind letztlich die Nettowirkungen relevant, bei denen sämtliche momentan realisierte **Risikobewältigungsverfahren** (z. B. Versicherungen) bereits berücksichtigt sind.

Für die Quantifizierung eines Risikos kann man sich an tatsächlich in der Vergangenheit eingetretenen Risikowirkungen (Schäden), an Benchmark-Werten aus der Branche oder an selbst erstellten (realistischen) Schadensszenarien orientieren (siehe weiterführend zu den statistischen Verfahren der Schätzung der Parameter von Wahrscheinlichkeitsverteilungen und zu Gütetests Bamberg/Baur/Krapp, 2009), die dann transparent zu beschreiben und hinsichtlich der Auswirkung auf das Unternehmensergebnis zu erläutern sind.

Liegen für ein Risiko genügend historische Daten vor, z. B. Schadensdaten oder Umsätze oder Materialpreise, kann mittels statistischer Hypothesentests auch geprüft werden, ob die angenommene Wahrscheinlichkeitsverteilung in Anbetracht der vorhandenen Daten „passt“.

Es ist zu beachten, dass jede Quantifizierung von Risiken, z. B. die Schätzung von Eintrittswahrscheinlichkeiten, immer nur einen „vor-

Autor



Prof. Dr. Werner Gleißner

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

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

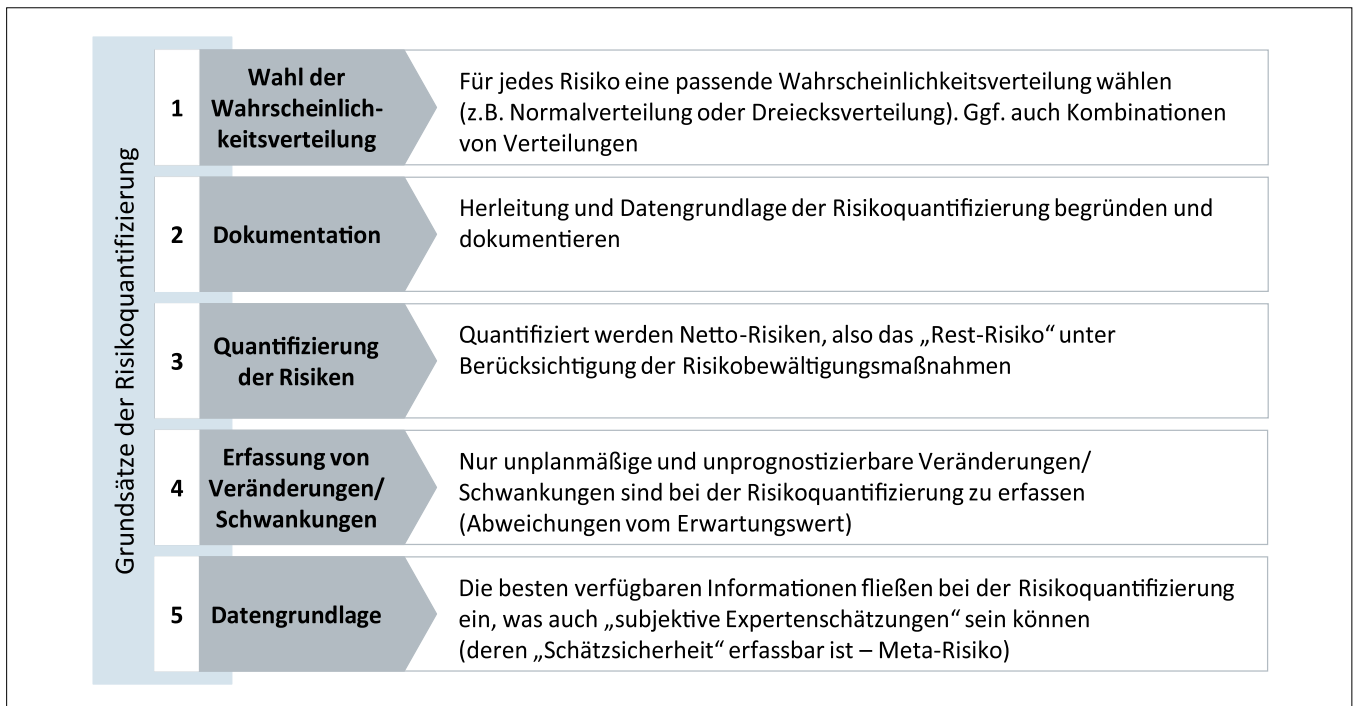


Abb. 3: Grundsätze der Risikoquantifizierung (Quelle: Gleißner, 2017a, S. 178)

läufigen“ Charakter hat. Bei der Quantifizierung wird die zum Quantifizierungszeitpunkt verfügbare Information (bestmöglich) ausgewertet. Wie erwähnt, können dies auch subjektive Expertenschätzungen sein, die aber entsprechend zu begründen sind. Im Zeitverlauf werden neue Informationen über das Risiko verfügbar, die zur Verbesserung der Risikoquantifizierung genutzt werden sollten. Risikoquantifizierung ist also ein Lernprozess, der auf dem Gedankengut der sogenannten Bayes'schen Statistiken aufbaut, demzufolge z. B. die Parameter einer Wahrscheinlichkeitsverteilung immer nur „vorläufige“ Schätzungen darstellen. Entsprechend ist die Quantifizierung eines Risikos keine einmalige Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Prozess, bei dem neue Informationen – speziell auch über eingetretene Auswirkungen eines Risikos – bei der Risikoquantifizierung berücksichtigt werden.

Im Allgemeinen wird man bei der Quantifizierung von Risiken feststellen, dass „optimale Datengrundlagen“ nicht existieren. Aber dies ist prinzipiell kein Problem, da Risikoquantifizierung grundsätzlich mit jedem verfügbaren Datenstand zurechtkommt. Die damit einhergehenden methodischen Herausforderungen werden im zweiten Teil des Beitrags betrachtet.

Fazit

Für die Quantifizierung von Risiken sollte man einige Grundprinzipien beachten, die in [Abbildung 3](#) zusammengefasst sind. Neben der im Controlling und im Risikomanagement selbstverständlichen Anforderung nach Transparenz, die eine Begründung und möglichst exakte Herleitung der Risikoquantifizierung erfordert, ist insbesondere zu beachten, dass man sich bei jedem Risiko über die jeweils bestgeeignete Art der Risikoquantifizierung Gedanken machen sollte. Ein pauschaler Ansatz von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit ist nicht sachgerecht. Ein strukturierter Leitfaden zur Risikoquantifizierung findet sich im zweiten Teil dieses Beitrags.

Literaturverzeichnis I

Bamberg, G. / Baur, F. / Krapp, M. (2009): Statistik, 15. Aufl., München 2009.
 Cottin, C. / Döhler, S. (2009): Risikoanalyse, Vieweg + Teubner, Wiesbaden 2009.
 Dorfleitner, G. / Gleißner, W. (2018): Valuing streams of risky cashflows with risk-value models, in: Journal of Risk, Heft 3/2018, S. 1-27.
 Fuchs, J. (2018): Quantifizierung von schwankungsbehafteten Sachverhalten im Risikoma-

nagement – Risiken, Chancen, Grundlagen und Umsetzung, in: Controller Magazin, Heft März/April 2018, S. 66-73.

Gleißner, W. (2001): Identifikation, Messung und Aggregation von Risiken, in: Gleißner, W. / Meier, G. (Hrsg.): Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel, Wiesbaden, S. 111-137.

Gleißner, W. (2011): Risikoanalyse und Replikation für Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmenssteuerung, in: WiSt 7/11, S. 345-352.

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

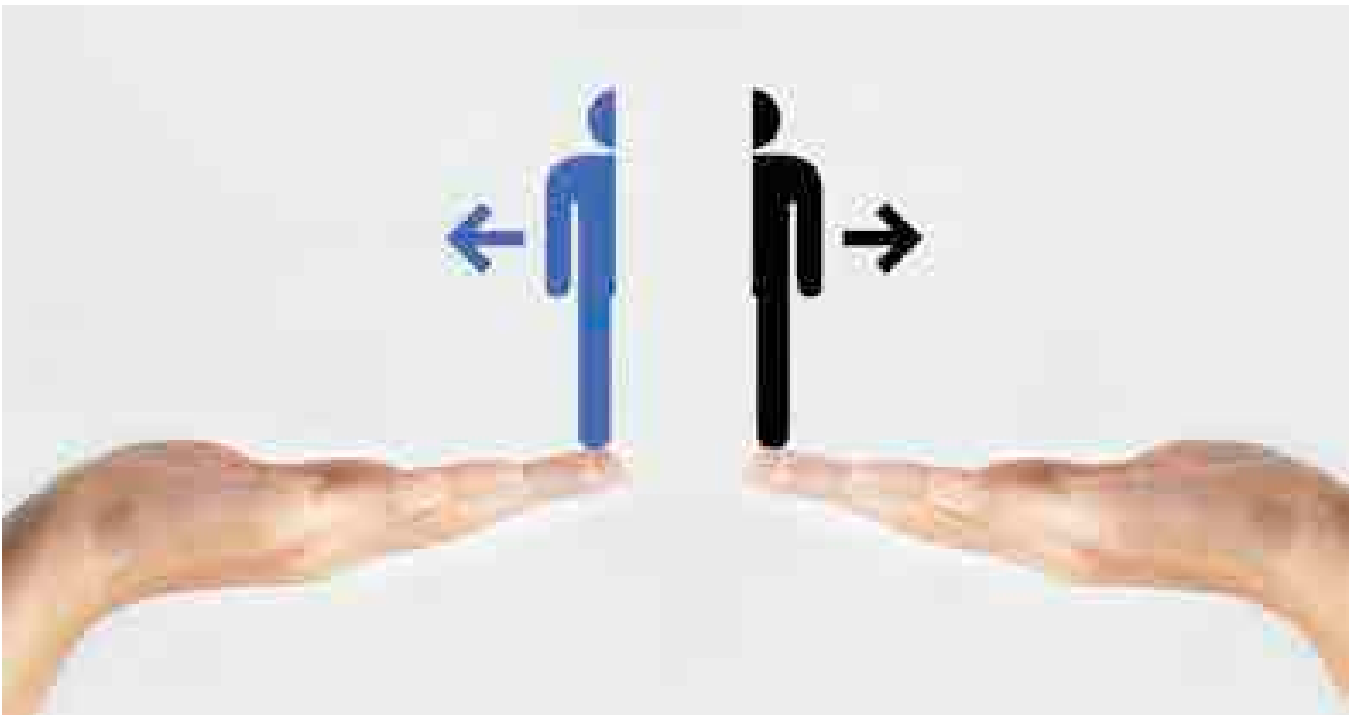
Gleißner, W. (2017b): Risikomanagement, KonTraG und IDW PS 340, in: WPg, 3/2017, S. 158-164.

Graumann, M. (2014): Die angemessene Informationsgrundlage bei Entscheidung, in: Wisu, 3/2014, S. 317-320.

Vanini, U. (2014): Instrumente für eine systematische Identifikation von Risiken, in: Controller Magazin, 4/2014, S. 65-70.

Vose, D. (2008): Risk Analysis A quantitative guide, 3. Aufl., John Wiley & Sons, Ltd, 2008.

Zeder, M. (2007): Extreme Value Theory im Risikomanagement, Zürich 2007. ■



© adrian_ille825 – www.stock.adobe.com

Absolute oder relative Kennzahlen verwenden? Relativ egal? Absolut nicht!

von Hanno Drews

Beim Arbeiten mit Kennzahlen stellt sich regelmäßig die Frage, ob eine absolute Kennzahl oder eine relative Kennzahl (Verhältniszahl) oder beides verwendet werden soll. Wird das EBIT absolut oder in Relation zum betriebsnotwendigen Kapital als zentrale Führungsgröße vorgegeben? Wird der Kapitalwert oder der interne Zinsfuß zur Beurteilung eines Projekts verwendet? Werden Vertrieb und Marketing anhand des Umsatzes oder des Marktanteils beurteilt, wird ihre Neukundenakquisition mit dem Neukundenumsatz oder mit dessen Anteil am Gesamtumsatz gemessen? Dieser Fachbeitrag will Vor- und Nachteile abwägen und damit Hinweise für ein gutes Zusammenspiel von absoluten und relativen Kennzahlen aufzeigen. Dies geschieht am Beispiel der eingangs genannten Kennzahlen. Als Arten relativer Kennzahlen thematisiert der Beitrag dabei sowohl Gliederungszahlen (eine Teilgröße wird zu einer Gesamtgröße in Beziehung gesetzt, z. B. Anla-

gevermögen/Gesamtvermögen) als auch Beziehungszahlen (Zähler und Nenner sind sachlich zusammenhängende Größen, von denen keine eine Teilgröße der jeweils anderen ist, z. B. Betriebsergebnis/Kapitaleinsatz). Als absolute Kennzahlen werden Summen, Differenzen etc. einbezogen (z. B. Umsatzerlöse).

EBIT oder ROCE?

Das erste Beispiel ist die Fragestellung EBIT oder ROCE (Return On Capital Employed, also EBIT geteilt durch das betriebsnotwendige Kapital, von dem „Gratiskapital“ wie Lieferantenverbindlichkeiten und Anzahlungen abgezogen sind). Zunächst zum wesentlichen Vorteil der relativen Kennzahl ROCE: Ob 1 Mio. € EBIT gut oder nicht gut sind, hängt davon ab, mit wie viel eingesetztem Kapital das Ergebnis erwirtschaftet wurde. Bei einem Kapitaleinsatz von 4 Mio.

€ dürfte das Management mit 1 Mio. EBIT sehr zufrieden sein (25 % ROCE), dagegen wirkt bei einem Kapitaleinsatz von 100 Mio. € die 1 Mio. völlig unzureichend (1 % ROCE). Der ROCE bezieht den Kapitaleinsatz ein und lässt sofort erkennen, ob der betrachtete Geschäftsbereich eine Rendite über dem Kapitalkostensatz erwirtschaftet, also Wert schafft.

Aber der ROCE als relative Kennzahl hat auch Nachteile. Vergleicht man beispielsweise verschiedene Geschäftseinheiten oder Projekte nur anhand des ROCE, dann wird nicht deutlich, um wieviel Geld es jeweils geht. Eine Geschäftseinheit oder ein Projekt besitzt nun mal viel mehr Bedeutung, wenn der dazugehörige ROCE auf 100 Mio. € Kapitaleinsatz basiert und nicht nur auf 1 Mio. €. Ein weiterer Nachteil liegt darin, dass sich der ROCE nicht problemlos auf einzelne Produkte, die das Unternehmen anbietet, herunterbrechen lässt. Denn

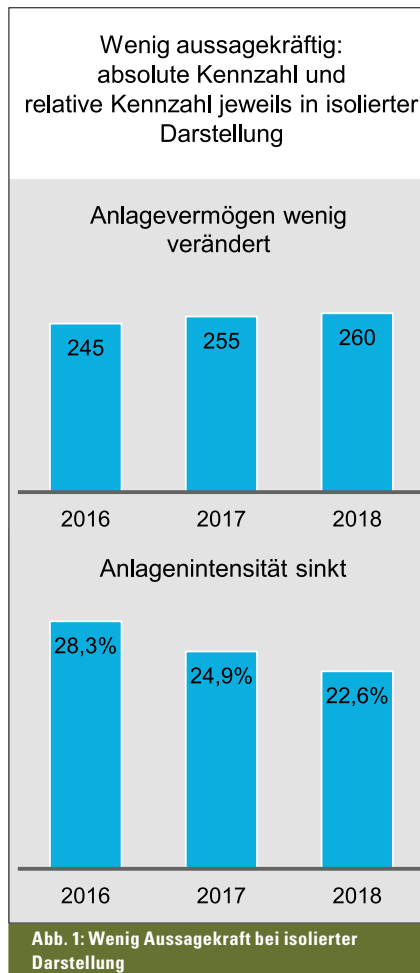
dafür wäre es erforderlich, den Kapitaleinsatz diesen einzelnen Produkten zuzurechnen. Diese Zurechnung ist aber insbesondere für das Anlagevermögen oft kaum möglich, so dass für einzelne Produkte zwar eine Umsatzrentabilität (Return on Sales), aber kein ROCE bestimmt werden kann.

Kapitalwert oder interner Zinsfuß?

Für die als zweites Beispiel dienende Fragestellung (Kapitalwert oder interner Zinsfuß zur Bewertung eines Projektes?) gelten die eben für EBIT versus ROCE genannten Argumente analog. Nur ist das letztgenannte Kriterium (Zurechnung auf einzelne Produkte) hier in der Regel irrelevant. Kapitalwert und interner Zinsfuß repräsentieren die dynamische Investitionsrechnung, EBIT (in der Regel noch abzüglich kalkulatorischer Zinsen und Steuern, so im Folgenden als Gewinn bezeichnet) und ROCE können für die statische Investitionsrechnung genutzt werden. Ein aus der Investitionsrechnung kommendes Argument ist die sogenannte Wiederanlageprämisse. Kapitalwert und Gewinn unterstellen, dass freie Finanzmittel zum Kalkulationszinsfuß angelegt werden können. Interner Zinsfuß und ROCE dagegen unterstellen die Anlage freier Finanzmittel zum internen Zinsfuß bzw. zum ROCE. Vor allem bei besonders hohen oder bei negativen Renditen eines Investitionsobjektes ist diese Annahme der relativen Kennzahlen interner Zinsfuß und ROCE sehr unrealistisch.

Umsatz oder Marktanteil?

Als drittes Beispiel vergleichen wir nun die absolute Kennzahl Umsatz mit der relativen Kennzahl Marktanteil, also Umsatz geteilt durch Branchenumsatz. Erreicht unser Unternehmen in einem Jahr 3% Umsatzwachstum, dann ist das bei 10% Marktwachstum keine gute Leistung, bei einem Marktrückgang um 2% aber doch eine gute Leistung. Das spricht für die Verwendung des Marktanteils, denn dieser ermöglicht die Relativierung des Umsatzwachstums zu der wichtigen exogenen Einflussgröße Branchenwachstum. Zudem macht der Marktanteil eine Aussage zur Marktpositionierung. Gegen den Marktanteil sprechen unter anderem pragmatische Probleme: Als operative Ziel-



vorgabe ist der Umsatz einfacher zu handhaben, weil z.B. der Branchenumsatz schwerer verfügbar ist oder es Schwierigkeiten bei der Abgrenzung des relevanten Marktes gibt.

Neukundenumsatz oder Neukundenumsatzanteil?

In unserer vierten Fragestellung überlegen wir, ob der Umsatz mit Neukunden als absolute Zahl oder in Relation gesetzt zum gesamten Umsatz gemessen werden soll. Ist damit das Ziel der Neukundenakquisition zu beurteilen, dann besteht bei der relativen Kennzahl das wesent-

liche Problem, dass Veränderungen des Umsatzes mit Altkunden den Neukundenumsatzanteil beeinflussen, diese Kennzahl also verzerren. So eine störende Verzerrung tritt auch bei einigen anderen Gliederungszahlen auf, z. B. bei der Anlagenintensität (Anlagevermögen/Gesamtvermögen). Veränderungen des Umlaufvermögens, die unabhängig vom Anlagevermögen auftreten können, verändern die Anlagenintensität bei unverändertem Anlagevermögen. Solche Verzerrungen sprechen demnach für die Verwendung absoluter Kennzahlen. Trotzdem finden aber auch Neukundenumsatzanteil, Anlagenintensität u.ä. Verwendung, da sie zusätzliche Erkenntnisse liefern können. Doch Abbildung 1 zeigt exemplarisch, dass für sich allein genommen weder die absolute Kennzahl Anlagevermögen (in Mio €) noch die relative Kennzahl Anlagenintensität (in % des Gesamtvermögens) die hier über drei Jahre betrachtete Entwicklung aussagekräftig darlegen.

Drei wesentliche Schlussfolgerungen

Aus den für die vier Beispiele dargelegten Vor- und Nachteilen, die sich in ähnlicher Form für zahlreiche weitere Beispiele demonstrieren lassen, können drei wesentliche Schlussfolgerungen abgeleitet werden:

Erstens ist festzuhalten, dass sich oft nicht pauschal feststellen lässt, ob eine absolute Kennzahl oder ihre Relativierung zu einer bestimmten Bezugsgröße besser ist. Fast immer lassen sich für beide Varianten Vor- und Nachteile finden. Die Eignung einer Kennzahl hängt zudem stark von kontextabhängigen Faktoren wie Einsatzzweck, den beteiligten Menschen und Datenverfügbarkeit ab. Der Einsatzzweck kann beispielsweise eine bestimmte analytische Aussage in einem Bericht sein oder

Autor



■ Prof. Dr. Hanno Drews

leitet den Studienschwerpunkt Controlling sowie den Studiengang Betriebswirtschaftslehre an der FH Westküste in Heide, Schleswig-Holstein.

E-Mail: drews@fh-westkueste.de

Deutlich aussagekräftiger: absolute Kennzahl und relative Kennzahl in verbundener Darstellung

Trotz wenig verändertem Anlagevermögen sinkt Anlagenintensität durch stark gestiegenes Umlaufvermögen

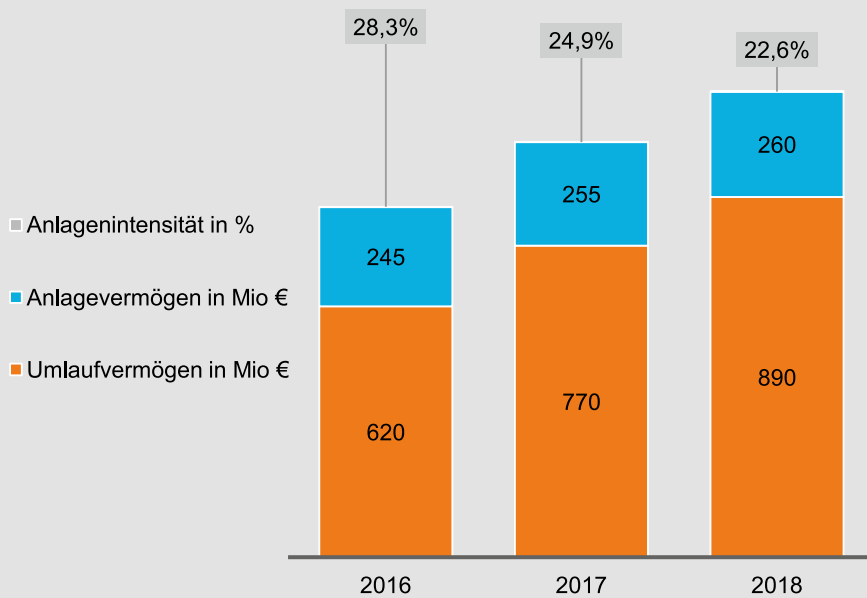


Abb. 2: Mehr Aussagekraft durch verbundene Darstellung

eine bestimmte Anreizwirkung, wenn die Kennzahl als Zielgröße vorgegeben wird. Beteiligte Menschen können sich in ihrem Verständnis für Kennzahlen unterscheiden oder auch darin, inwieweit sie bereits andere Daten im Kopf haben, die sie mit einer nun berichteten Kennzahl in Beziehung setzen können. Und mangelnde Datenverfügbarkeit kann dazu führen, dass eine eigentlich gut geeignete Bezugsgröße nicht genutzt werden kann.

Als zweite Schlussfolgerung ist festzustellen, dass es grundsätzlich hilfreich ist, sowohl eine absolute als auch eine relative Kennzahl heranzuziehen. Dies ist zum Beispiel bei der Beurteilung von Investitionsprojekten üblich, hierbei werden oft Kapitalwert und interner Zinsfuß bzw. EBIT und ROCE genutzt. Geht es jedoch um Führungsgrößen für ganze Geschäftsbereiche in Unternehmen, begegnet man manchmal der Fokussierung auf eine zentrale Führungsgröße (z. B. EBIT oder EVA als absolute Größe oder ROCE als relative Größe). Dann drohen zwangsläufig Probleme in Gestalt der oben genannten Nachteile. Mit der parallelen Nutzung einer absoluten und einer relativen Kennzahl lassen sich mit wenig Mehraufwand

die jeweiligen Vorteile verbinden und gleichzeitig die jeweiligen Nachteile mildern.

Als dritte Schlussfolgerung lässt sich empfehlen, beim Reporting den Zusammenhang zwischen der jeweiligen relativen und den darin enthaltenen absoluten Kennzahlen transparent zu machen. Dadurch bekommt der Informationsadressat wesentliche Zusatzinformationen und die hier beschriebenen Verzerrungsprobleme werden überwunden. Das lässt sich besonders gut und anschaulich durch entsprechende grafische Aufbereitung erreichen. Abbildung 2 zeigt das am Beispiel der Anlagenintensität: Das Diagramm verbindet die relative Kennzahl Anlagenintensität mit den absoluten Kennzahlen Anlagevermögen und Umlaufvermögen, die zudem als gestapelte Säule aufaddiert die Bilanzsumme darstellen.

Die Entscheidung, ob eine absolute Kennzahl oder eine relative Kennzahl oder beides verwendet werden soll, ist also situationsabhängig vorzunehmen. Die parallele Nutzung von absoluter und relativer Kennzahl ermöglicht oft viele Vorteile, insbesondere in Verbindung mit einer Verdeutlichung der Zusammenhänge zwischen ihnen. ■

Erweitern Sie Ihren Horizont

Controlling and Financial Leadership, MSc

Beginn: 11. Oktober 2019

Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend

Business Controlling, MBA

Beginn: 11. Oktober 2019

Dauer: 6 Semester, berufsbegleitend

Donau-Universität Krems

cornelia.sam@donau-uni.ac.at

+43 (0)2732 893-2826

www.donau-uni.ac.at/controlling





© wysu – www.stock.adobe.com

Gewonnen wird im Kopf – verloren auch

von Christian Bremer

Die Konzentration steht Brittney Reese, der US-amerikanischen Weitsprung-Athletin, ins Gesicht geschrieben. Nichts kann sie ablenken – auch nicht die klatschende und tosende Zuschauermenge im Stadion. Das ist absoluter Fokus, Achtsamkeit at it's best! Noch einmal durchatmen. Dann sprintet sie los, die Schritte lang und kraftvoll. Absprung! Sie landet im Sand. Nicht übergetreten. Geschafft! 7,12 m überwunden! Sie sichert sich Olympiagold 2012 in London. Im anschließenden Interview meint sie selbstbewusst: „Ich kam hier her, um Spaß zu haben – und um zu gewinnen.“ Wow! Hut ab! Keine Sekunde hat sie an Zweifel verschwendet. Ganz ähnlich waren die Aussagen der anderen Sportler, die einen Platz auf dem Treppchen ergattert hatten. Andere schieden deutlich früher aus, nicht weil sie unfit gewew-

sen wären, ihnen fehlte das Quäntchen Überzeugung und der Fokus, die die Konkurrenten zum Sieg führten.

Warum dieser Ausflug zu Olympia? Weil wir alle etwas von den Sportlern lernen können! Schauen Sie mal bei den olympischen Spielen oder einer beliebigen Weltmeisterschaft rein. Abgesehen von den körperlichen Spitzenleistungen, werden wir mentale Höchstleistungen beobachten können. Absoluten, alles unwichtige ausblendenden Fokus. Das Im-Moment-Sein, die Entschlossenheit, der Siegeswille – konzentrierte Energie! Einfach nur faszinierend und vor allem inspirierend, auch für „Normalosportliche“ wie Sie und mich.

Sieg oder Niederlage

Zahlreiche Sportexperten sind sich einig: Der Unterschied zwischen den Besten und den Guten der Weltspitze, zwischen den Siegern und Verlierern sind nicht die physischen und technischen Voraussetzungen. Über Sieg oder Niederlage entscheidet die mentale Stärke.

Sie als Nicht-Sportler können davon nur profitieren – privat und beruflich. Machen Sie es den Profis gleich und schauen Sie sich folgende drei Techniken ab. Nein, keine Sorge, Sie sollen keineswegs zum Leichtathletik-Ass mutieren. Aber wir alle bringen mit Blick auf mehr Fokus unsere Karriere oder privaten Beziehungen auf einen besseren Weg. Die einzige Voraussetzung: Ihr Wille zum Sieg. Nehmen

Sie sich ein Beispiel an Reese: Seien Sie sich sicher, dass Sie diese Herausforderung mit Bravour meistern.

1. Mentale Ausdauer durch dauerhafte Motivation

Können Sie sich vorstellen, vier Jahre lang täglich unter Schmerzen zu trainieren, um dann mit Glück innerhalb von wenigen Sekunden oder Minuten Bestleistung zu erbringen – wie etwa beim Sprung von einem 10-Meter-Brett? Dazu gehören wilde Entschlossenheit, Aufopferungsbereitschaft und ein gehöriges Maß an Selbstmotivation! Das erreichen Sie nur, wenn Sie Ihr Hauptaugenmerk nicht auf den Berg der anstehenden Arbeit richten. Das Ergebnis ist das Entscheidende! Nicht das Bewusstsein um den Aufwand. Natürlich existiert für Motivation kein Patentrezept, sonst wären wir alle Goldmedaillengewinner und High-Performer. Um beste Leistungen zu erbringen, müssen Sie bereit sein, Opfer zu bringen. Und sich immer neu motivieren. Wenn Sie das nächste Mal mitten in einem Projekt sind und Motivationsprobleme haben, beantworten Sie diese Fokus-Fragen:

„Wie gut werde ich mich fühlen, wenn es fertig ist?“

„Welche Vorteile winken mir, wenn ich jetzt den Hintern hochkriege?“

„Warum mache ich das Projekt? Was ist für mich drin? Welcher Sinn steckt dahinter?“

„Wofür kann ich dankbar sein? Was sind die positiven Aspekte?“

2. Das Denken lenken

Mental starke Sportler sind sich bewusst, dass ihre Gedanken und Glaubenssätze Energie, Power und Zuversicht extrem beeinflussen. Diese Tatsache nutzen sie, um punktgenau ihr Bestes zu geben. Je positiver sie denken, desto besser wird das Ergebnis. Das ist aber nicht nur ein Trick für ausgefuchste Athleten. Sie müssen dafür lernen, Ihr Denken zu beeinflussen. Eine

der stärksten und wirkungsvollsten Techniken: „Denken im Gegenteil.“ Tut mir leid, das so offen sagen zu müssen: Gehören Sie zu denjenigen, die sich innerlich immer auf das Schlimmste gefasst machen und sich selbst sagen: „Ich schaffe das sowieso nicht“ oder „Das kann ich nicht“? Dann herzlich willkommen im Kreise der Sich-selbst-klein-Macher. Natürlich ist das so nicht zu schaffen. Wie auch? Wenn Sie noch nicht mal selbst an sich glauben. Wer so denkt, enttäuscht sich zwar selbst weniger. Zufriedenheit sieht anders aus.

Hier mal ein anderer Ansatz. Die Lösung klingt einfach, ist aber gar nicht so leicht und bequem, wie im alten Trott zu verharren: Schreiben Sie den negativen Gedanken auf. Formulieren Sie dann das Gegenteil. Doch Vorsicht: Begründen Sie für sich, warum Sie etwas schaffen, sonst glauben Sie selbst natürlich nicht daran: „Ich schaffe das, weil ich 20 Jahre Berufserfahrung habe und mich ein Kollege unterstützt.“ „Ich kann das, weil ich etwas Ähnliches schon zweimal gemacht habe.“

Wer feststeckt und wem partout keine überzeugenden Argumente einfallen, bittet einen Freund oder Kollegen um Hilfe. Suchen Sie gemeinsam gute Gründe, weshalb Sie Ihre Aufgabe bewältigen. Und wenn Sie wirklich der Überzeugung sind, dass etwas nicht klappt, dann überlegen Sie: Was brauche ich, um zum Ziel zu kommen. Gibt es jemanden, der Sie unterstützen kann? Fehlen Ressourcen? Haben Sie eine Wissenslücke, die Sie füllen müssen?

3. Optimistisch und energiegeladen

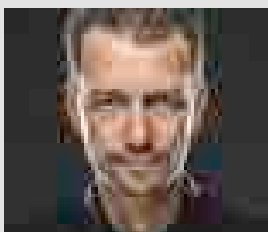
Der Schweizer Tennisspieler Roger Federer mietet sich bei großen Turnieren immer zwei separate Häuser: Eines für seine Familie und eines, damit er in den Nächten vor seinen wichtigsten Matches ungestört und gut schlafen kann. Klar, das ist keine Lösung für Sie vor ei-

nem wichtigen Vorstandsmeeting. Zumindest nicht, wenn Sie nicht gerade Millionen auf dem Konto haben. Auch ein Hotelzimmer würde langfristig sicher ins Geld gehen. Außerdem sind es selten Familienmitglieder oder Nachbarn, die uns von einer guten Mütze Schlaf abhalten. Sie sind es selbst. Ihr sorgenvolles Kopfkino läuft auf Hochtouren! Aber gegen dieses Gedankenkarussell ist ein Kraut gewachsen: Seien Sie mal für einige Sekunden offen für die unangenehmen Gefühle. Sie bringen Sie ja nicht um. Steigern Sie sich aber nicht hinein! Akzeptieren Sie den Zustand. So lösen Sie den ersten Widerstand auf. Im zweiten Schritt sagen Sie sich „STOPP!“ und ändern dabei auch ruckartig Ihre Körpersprache, indem Sie aufstehen, sich bewegen, sich recken und strecken. Körper und Geist hängen zusammen, nutzen Sie das. Denken Sie etwa an die Sportler, die vor ihrem großen Moment ein Ritual durchführen: So performt das Rugby-Team aus Neuseeland vor jedem Spiel seinen „Haka“, einen traditionellen Maori-Tanz, manch Fußballer zieht einen bestimmten Schuh immer als erstes an, und die Isländer haben ihre Fans im Hul-Hul-Hul-Takt zum Jubeln gebracht. Suchen Sie sich ein zu Ihnen persönlich passendes Ritual, das Sie aus den negativen Gedanken reißt. Im dritten Schritt denken Sie für mindestens eine Minute an einen konkreten schönen Moment in Ihrem Leben und lassen ihn noch einmal lebendig werden: Was haben Sie gesehen, was haben Sie gehört, wie hat es gerochen, wie hat es sich angefühlt? Im letzten Schritt feiern Sie, Ihre Gedanken gelenkt zu haben. Tun Sie so, als hätten Sie gerade den Grand Slam gewonnen. Damit belohnen Sie sich und bringen Ihrem Gehirn bei, weniger in Problemen zu denken, die Sie vom Schlaf abhalten.

Praxis, Praxis, Praxis

Sie können über Gelassenheit und Erfolg alles wissen. Theorie ist definitiv wichtig. Doch ohne Praxis nützt Ihnen die beste Theorie nichts. Üben Sie diese einfachen, aber wirkungsvollen Techniken und lassen Sie sich von den Spitzensportlern inspirieren. Das ist konstruktiver und vor allem aktiver Umgang mit Stress. Denken Sie immer daran: Wir können uns nicht aussuchen, was im Leben passiert. Aber wir können unsere Reaktion beeinflussen.

Autor



Christian Bremer

ist Redner, Autor und Seminarveranstalter im Bereich der souveränen Gelassenheit aus Bochum.

E-Mail: info@christian-bremer.de

www.christian-bremer.de

Tel.: 0234 97668231



© stevecooda - www.stock.adobe.com

Shared Service Center im Rechnungswesen

Ergebnisse einer empirischen Studie in größeren mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg

von Stefan Bantscheff und Bernd Britzelmaier

Einrichtung und Nutzung von Shared Service Centern (SSC) gehören heute zur gängigen Unternehmenspraxis und werden bereits in Controlling-Lehrbüchern diskutiert.¹ Laut einer Studie von Reimann/Möller verfügen rund 74 Prozent der befragten Großunternehmen über ein SSC, um Funktionen wie Rechnungswesen, Einkauf oder auch IT zu bündeln.² Die in den großen Unternehmen entstehenden Effizienz- und Qualitätsverbesserungen haben in den letzten Jahren vermehrt das Interesse des Mittelstands an diesem Konzept geweckt. Wie eine Studie von Reimann/Wolf zeigt, verfügen mittlerweile 53 Prozent der mittelständischen Unternehmen über ein SSC. Weitere 7 Prozent befinden sich derzeit in der Planungs- und Konzeptionsphase eines solchen.³ Diese Zahlen belegen, dass die SSC-Organisationsform im Mittelstand angekommen ist.

Bei der Einführung eines SSCs handelt es sich um ein komplexes Projekt, welches neben einer detaillierten Konzeption einer strukturierten wie auch gut durchdachten Implementierung bedarf.

Aufbau der Studie

Im Rahmen dieses Beitrags werden die wesentlichen Ergebnisse einer qualitativen Studie zur konzeptionellen Gestaltung, zur Vorgehensweise bei der Implementierung sowie zu den Controllinginstrumenten zur Steuerung von Rechnungswesen-SSC im baden-württembergischen Mittelstand vorgestellt. Da bislang nur wenige empirische Erkenntnisse zum Thema SSC im Mittelstand vorliegen, wurden Experteninterviews als Datenerhebungsme-

thode durchgeführt. Ausgewählt wurden mittelständische Unternehmen, die bereits über ein SSC verfügen, um die in der Praxis generierte Expertise zu nutzen. Als mittelständische Unternehmen wurden definiert, welche die folgenden beiden quantitativen Kriterien erfüllen:

- ➔ Jahresumsatz zwischen 200 Millionen und 4 Milliarden Euro
- ➔ Mindestens 1.000 Mitarbeiter

Insgesamt haben acht Unternehmensexperten an der Studie teilgenommen. Ihre Expertise zeichnet sich dadurch aus, dass sie entweder bei der Implementierung des Projekts involviert waren oder in einem SSC arbeiten. Zur Ergänzung wurden zwei Experten mit langjähriger Erfahrung aus der Unternehmensberatung im SSC-Umfeld befragt.

Konzeption von Shared Service Centern

Bei der Konzeption eines SSCs werden die Grundlagen für die spätere Implementierung geschaffen. Im Themenblock „Konzeption“ werden die Punkte Definition und Ziele, Wirtschaftlichkeitsrechnung, Gestaltung sowie Infrastruktur betrachtet.

Definition und Ziele

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass das Verständnis und die definierten Ziele, die das SSC verfolgt, den Rahmen der Konzeption bilden. Nur wenn die Ziele des SSCs eindeutig definiert sind, kann die Wahl der zu migrierenden Prozesse, Standorte oder auch die Mitarbeiterauswahl erfolgreich umgesetzt werden. Liegt der Fokus des SSCs auf der **Kostenreduktion**, empfiehlt es sich, einfache, repetitive Prozesse in das SSC zu verlagern (Center of Scale CoS) und nach einem Standort mit einem relativ niedrigen Lohnkostenniveau zu suchen. Sollen dahingegen **komplexe Aufgaben**, die eine entsprechende Expertise benötigen (Center of Excellence CoE), im Center bearbeitet werden, ist insbesondere die Qualifikation der Mitarbeiter ausschlaggebend.

In der Unternehmenspraxis besteht eine relativ allgemeine Definition von SSC. Laut Aussage der Unternehmensexperten handelt es sich bei einem SSC um eine zentrale Stelle, in der Prozesse und Dienstleistungen gebündelt sind, die vorher dezentral erbracht wurden. Dabei spielen gesellschaftsrechtliche Strukturen mehrheitlich keine Rolle, so dass auch Abteilungen innerhalb des Rechnungswesens oftmals als SSC bezeichnet werden. Die in den Definitionen wissenschaftlicher Werke manchmal zu findenden Charakteristika, wie die Wettbewerbsfähigkeit des SSCs und auch die (teilweise) Unabhängigkeit des SSCs von der Muttergesellschaft, wurden von keinem der Unternehmensexperten erwähnt.⁴

Die **am häufigsten genannten Ziele von SSC sind Effizienz- und Effektivitätssteigerungen sowie die Erhöhung der Prozessqualität**. Durch die Bündelung der Prozesse in einer zentralen Stelle lassen sich diese einfa-

cher standardisieren, automatisieren und kontinuierlich optimieren, was letztendlich zu Kostenersparnissen führen soll. Auch kann mit der Einführung eines SSCs die Prozessstabilität gesteigert werden. Krankheits- oder urlaubsbedingte Ausfälle sowie erhöhtes Arbeitsaufkommen lassen sich innerhalb des SSCs einfacher abfangen. Dies hat zugleich Auswirkungen auf die Anzahl der Mitarbeiter, da sich in den dezentralen Einheiten der personelle Aufwand für das Rechnungswesen verringert. Einer der Berater konstatiert, dass aus den genannten Gründen ein SSC einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten kann.

Implementierungsprozess

Für die Einführung des SSCs wurde in allen Unternehmen ein eigenes Projektteam gegründet. Die Besetzung dieses Teams variiert innerhalb der Unternehmen, dennoch ist festzustellen, dass unternehmensübergreifend sowohl der verantwortliche Mitarbeiter innerhalb des SSCs wie auch Mitarbeiter der leistungsempfangenden Einheit Teile des Teams waren. Dies soll eine verbesserte Kommunikation gewährleisten und gleichzeitig als vertrauensbildende Maßnahme dienen. Des Weiteren empfiehlt die Mehrheit der Unternehmen, Mitarbeiter aus den Bereichen IT und Personal in das Implementierungsteam einzubeziehen. Dies soll sicherstellen, dass die Prozesse im ERP-System richtig abgebildet und möglichst optimiert werden. Auch müssen neue Mitarbeiter entsprechend der definierten Qualifikationen und Kenntnisse eingestellt und neue Arbeitsverträge aufgesetzt werden. Führt die Einführung des SSCs zur Kündigung von Mitarbeitern, ist die arbeitsrechtliche Expertise der Human Resources (HR)-Abteilung gefragt.

Neben dem operativen Projektteam gründeten drei der acht Unternehmen ein sogenanntes Steering Committee (Lenkungsausschuss) für die Implementierung des SSCs unter Einbezug leitender Angestellter des Unternehmens. Das Steering Committee überwacht den Fortschritt des Implementierungsprozesses und unterstützt das operative Projektteam bei kritischen Fragen. Insgesamt dauerte der Implementierungsprozess bei den befragten Unternehmen zwischen sechs und achtzehn Mona-

ten. Als beeinflussende Faktoren für die Implementierungsdauer gelten insbesondere die Komplexität sowie die Größe der zu migrierenden Einheiten.

Wirtschaftlichkeitsrechnung

Da es sich bei der Implementierung des SSCs um ein risikobehaftetes Projekt handelt, das neben monetären auch personelle Ressourcen bündelt, ist es wichtig ex ante abzuschätzen, ob sich dieser Aufwand auch tatsächlich lohnt. Zwar haben alle Unternehmen zu Beginn der Konzeptionsphase eine Wirtschaftlichkeitsrechnung erstellt, allerdings unterscheiden sich diese methodisch sowie im Detaillierungsgrad. Sechs der acht Unternehmensexperten geben an, eine Kostenvergleichsrechnung durchgeführt zu haben. Dabei wurden die ursprünglichen Ist-Kosten mit den durch das SSC entstehenden Einsparungspotenzialen (Synergien) und den dazugehörigen Einführungskosten (Investitionen in Infrastruktur, Schulung der Mitarbeiter, etc.) verglichen. Einen besonderen Kostentreiber stellen dabei Mitarbeiterabfindungen dar, die die Amortisationsdauer stark beeinflussen können. Lediglich in zwei Unternehmen wurde die Kapitalwertmethode verwendet. Dafür wurden die Cashflows der nächsten Jahre ermittelt und mit dem Kalkulationszinssatz abgezinst. Als Vorteil der dynamischen Investitionsrechnung wird gesehen, dass auch zukünftige Veränderungen wie Inflationsraten oder Personalkostensteigerungen in die Berechnung einbezogen werden können. Ergänzend wurde die Amortisationsdauer der SSC als Risikomaß ermittelt, sie lag bei den befragten Unternehmen zwischen zwei und fünf Jahren.

Gestaltung des Shared Service Centers

Bei der Gestaltung des SSCs gibt es verschiedene Aspekte zu beachten. In der Untersuchung wurden die Experten zu folgenden Punkten befragt: *Auswahl der zu migrierenden Prozesse, Aufbau und Struktur, Service Level Agreements (SLA) und Infrastruktur*.

Auswahl der zu migrierenden Prozesse

Laut dem Unternehmensberater können 60 bis 100 Prozent der Accountingfunktionen an SSC

ausgelagert werden. Dabei richtet sich die Auswahl der zu migrierenden Prozesse nach dem Reifegrad des SSCs. Der Großteil der Experten stimmt dabei überein, dass in der Anfangszeit vor allem einfache, transaktionale und repetitive Prozesse, die über ein hohes Standardisierungs- und Automatisierungspotenzial verfügen, an das SSC übergeben werden. Als Beispiele hierfür wurden die Prozesse Rechnungsprüfung, Zahlungseingangsbearbeitung oder Mahnwesen genannt. Mit zunehmender Professionalisierung kann sich das CoS zu einem CoE weiterentwickeln und komplexere Aufgaben, wie das Erstellen von Abschlüssen oder die Hauptbuchhaltung, übernehmen. Des Weiteren sollten vor der Transformation der Prozesse die digitalen Möglichkeiten, um die identifizierten Prozesse zu automatisieren und zu optimieren, überprüft und bewertet werden. Nur wenn inhaltlich und aus IT-Sicht geklärt ist, welche Möglichkeiten vorhanden sind, kann eine zielgerichtete Auswahl der Prozesse erfolgen.

Aufbau und Berichtstruktur

Größe und Aufbau des SSCs ist in der Regel von der Anzahl und Größe der dienstleistungsempfangenden Einheiten und der Anzahl der zu übernehmenden Prozesse abhängig. Insgesamt zeigt sich bei der Größe und dem Aufbau der SSC ein sehr heterogenes Bild. Vier der befragten Unternehmen haben ein relativ kleines SSC, in dem weniger als zehn Mitarbeiter arbeiten. Das größte SSC verfügt über 100 Mitarbeiter, bei den zwei anderen Unternehmen liegt die Anzahl der Mitarbeiter zwischen 20 und 30. Gerade bei den kleinen SSC erstrecken sich die Aufgaben von der Rechnungseingangsprüfung bis hin zur Abschlusserstellung. Das zeigt, dass die Konzepte CoS und CoE in der Unternehmenspraxis oftmals nicht eindeutig trennbar sind und es sich besonders bei kleineren SSC häufig um Mischformen der beiden Konzepte handelt.

Je nach Größe des SSCs ergeben sich unterschiedliche Unterstellungsstrukturen. Während bei größeren SSC die Verantwortlichkeiten oftmals detailliert nach Divisionen, Ländern oder Regionen geregelt sind, besteht bei kleinen SSC eine solche Aufteilung in der Regel nicht. Folglich liegt in diesen Fällen eine flache Hierarchie vor, in der der im SSC ver-

antwortliche Mitarbeiter dem Abteilungsleiter des Rechnungswesens oder direkt dem Leiter Finanzen berichtet.

Die rechtliche und wirtschaftliche Struktur ist ebenfalls vom Reifegrad des SSCs und den dort erbrachten Leistungen abhängig. Grundsätzlich bestehen bei der rechtlichen Struktur des SSCs verschiedene Möglichkeiten. So kann das SSC an eine Abteilung wie das Rechnungswesen angehängt, als separate Abteilung geführt oder als rechtlich eigenständiges Unternehmen gegründet werden. Wie die Erfahrung der beiden Berater zeigt, beginnen mittelständische Unternehmen für gewöhnlich mit der Bildung einer eigenen Kostenstelle für das SSC. Erhöht sich im Zeitablauf der Umfang der zu erbringenden Prozesse oder werden weitere Prozesse aus Bereichen wie IT oder HR im SSC gebündelt, kann es sich auch im Mittelstand lohnen, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Bei den befragten Unternehmen konnten alle drei genannten Möglichkeiten identifiziert werden. Die kleinen SSC wurden größtenteils in die Abteilung Rechnungswesen integriert. Zwei der acht Unternehmen haben eine eigenständige Gesellschaft gegründet, in der neben den Tätigkeiten im Rechnungswesen auch andere Bereiche wie IT, HR, Zentral-Einkauf oder Projektmanagement angesiedelt sind. Bei den verbleibenden Unternehmen wird das SSC als eigene Kostenstelle im Konzern geführt.

Neben der rechtlichen Form spielt insbesondere die wirtschaftliche Struktur eine wichtige Rolle, da diese die Grundlage für die finanzielle

Steuerung der Leistungserbringung im SSC darstellt. SSC können grundsätzlich als Cost Center, Expense Center, Revenue Center, Profit Center oder Investment Center aufgebaut werden. Hierbei verfügen, laut den Studien von *Fischer/Sterzenbach* und *Suska/Zitzen/Enders*, insbesondere das Cost- und das Profit Center über eine hohe Relevanz in der Unternehmenspraxis.⁵ Dies bestätigt auch unsere Untersuchung. Hierbei gaben alle Unternehmensexperten an, dass ihre SSC als Cost Center geführt werden. Ein Profit Center wird in der Literatur empfohlen, wenn das SSC über ausreichend Macht verfügt, seine Leistungen frei am Markt zu veräußern.⁶

Service Level Agreements (SLA)

Um Diskussionen über Zuständigkeiten und Servicequalität zu vermeiden, ist es empfehlenswert, SLA zu definieren. Ergänzend dazu kommen auch steuerrechtliche Gesichtspunkte, sobald die Leistungen länderübergreifend erbracht werden.

Die Hälfte der Unternehmen geben an, SLAs zu verwenden. In drei weiteren wird die Verwendung von Dienstleistungsverträgen präferiert. Diese enthalten nur die Leistungen des SSCs, die dazugehörigen Preise sowie die Kündigungsfristen des Vertrags, jedoch keine Kennzahlen oder unterschiedliche Leistungsausprägungen. Gegenüber den Dienstleistungsverträgen sind die SLAs detaillierter und ausführlicher gestaltet. So werden bei den Inhalten der SLAs die folgenden Inhalte genannt: Definition des Qualitätsniveaus, zeitabhängige Parameter,

Autoren



■ Stefan Bantscheff M.A.
arbeitet als Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Masterstudengang Controlling, Finance & Accounting.

E-Mail: stefan.bantscheff@hs-pforzheim.de



■ Prof. Dr. Bernd Britzelmaier
ist Professor für Controlling, Finanzen- und Rechnungswesen an der Hochschule Pforzheim.

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

Vorgaben für Bearbeitungszeiten, Arten des Service, Leistungsumfang, Schnittstellendefinition, Eskalationsvereinbarungen sowie Preise der Leistungen.

Zwei Unternehmen verfügen über keine schriftliche Fixierung, allerdings sollen in einem der beiden zukünftig SLAs, inklusive KPIs zur Effizienzmessung, definiert werden. Eine eindeutige Prozessdokumentation mit klar definierten Schnittstellen und Verantwortungsbereichen liegt nur in zwei Unternehmen vor. In den restlichen Unternehmen sind zwar die Schnittstellen definiert, allerdings handelt es sich dabei grundsätzlich um mündliche Vereinbarungen, die entweder nach einer Besprechung der betreffenden Einheiten bzw. Mitarbeiter zustande gekommen sind oder sich durch die Anwendung des ERP-Systems automatisch ergaben. In diesem müssen klare Berechtigungen definiert werden, was z. B. dazu führt, dass der Mitarbeiter im Customer Service keine Rechnungen buchen oder Kreditrahmen verändern darf.

Verrechnungspreise

Ein weiteres Kernelement der SLAs ist der Verrechnungspreis. Hierbei hängt das Verrechnungskonzept sehr stark vom Reifegrad des SSCs ab. Besonders in der Anfangszeit raten die Consultants dazu, ein pragmatisches Preiskonzept zu verwenden, das den steuerlichen Vorgaben entspricht. Diese sind insbesondere dann relevant, wenn Leistungen aus dem einen in ein anderes Land transferiert werden. Um den Vorwurf der Gewinnverschiebung auszuschließen, empfehlen die Experten aus den Unternehmen, die Verrechnungspreise in Zusammenarbeit mit Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern vor Ort zu ermitteln. Wie die Untersuchung zeigt, ist es gerade am Anfang besonders sinnvoll, mit einfachen kostenorientierten Preisen zu beginnen.

Infrastruktur

Ein SSC kann in unmittelbarer Nähe zur Muttergesellschaft oder geographisch entfernt (Inland oder Ausland) errichtet werden. Ein Unternehmen verfügt sowohl in Dänemark wie auch in China über ein SSC. Bei der Standortwahl stand dabei primär die regionale Abdeckung im Vordergrund. Ein anderes Unternehmen hat

sich bei der Standortwahl für Tschechien entschieden. Hierbei waren insbesondere die niedrigen Lohnkosten das Hauptargument für diesen Standort. In beiden Unternehmen wurden die SSC an ein bereits bestehendes Werk angegliedert, um damit zusätzliche Infrastrukturkosten zu vermeiden.

Die anderen Unternehmen haben sich für Standorte im Inland entschieden. Zwei Drittel davon in unmittelbarer Nähe zum Stammsitz der Muttergesellschaft. Ein Unternehmensberater begründet diese Entscheidung mit kürzeren Kommunikationswegen und der damit verbundenen besseren Steuerbarkeit, was der Prozessqualität dienlich sein kann. Allerdings müssen dabei höhere Lohnkosten in Kauf genommen werden. Neben der regionalen Abdeckung sowie den Lohn- und Infrastrukturkosten sind die folgenden Kriterien bei der Standortwahl zu beachten:

- ➔ Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften,
- ➔ Erreichbarkeit des Standortes,
- ➔ Attraktivität des Standortes für die Mitarbeiter,
- ➔ andere Serviceorganisationen am selben Standort sowie
- ➔ Subventionen.

Wird ein Standort ausgewählt, an dem auch andere Serviceorganisationen vorzufinden sind, wird auch oftmals das Thema Fluktuation von Arbeitskräften relevant. Da es sich bei den Aufgaben in einem CoS oftmals um sehr homogene und eintönige Aufgaben handelt, sollte sich die Organisation überlegen, wie sie damit umgehen möchte. Hierbei kann zwischen drei gangbaren Optionen unterschieden werden:

- ➔ Jobrotation:
Die Mitarbeiter wechseln nach einer bestimmten Dauer ihre Tätigkeit. Der Nachteil dieses Ansatzes ist, dass dadurch Spezialisierungsvorteile verloren gehen.
- ➔ Mitarbeiterentwicklungsprogramme:
Die Mitarbeiter werden weiter gefördert und erhalten die Möglichkeit, in Zukunft eine verantwortungsvolle Rolle innerhalb des SSCs zu übernehmen. Allerdings sind auch die leitenden Positionen limitiert.
- ➔ Arbeiten mit Fluktuation:
Ist ein Mitarbeiter lange im Unternehmen, erhält dieser regelmäßig Lohnerhöhungen,

was zwangsläufig zu einer Steigerung der Lohnkosten führt. Um die Lohnkostenvorteile nicht zu verlieren, betrachten die Unternehmensberater eine jährliche Fluktuation von bis zu 20 Prozent als durchaus akzeptabel.

Neben der Standortwahl wurde bei der Befragung auch mehrfach die Bedeutung der ERP-Infrastruktur hervorgehoben. Besonders wichtig ist dabei die Homogenität der Systeme. Nur wenn diese umfassend gegeben ist, können auch die Vorteile, die das SSC mit sich bringt, realisiert werden. Ausnahmslos gaben bei diesem Punkt alle Unternehmen an, dass ihr Unternehmen bereits sehr weit bei der Verbreitung eines homogenen Systems ist. Dies spielt gleichzeitig auch bei der Wahl der zu migrierenden Standorte eine wichtige Rolle.

Implementierung von Shared Service Centern

Bei der Implementierung des SSCs standen insbesondere *die Migrationsstrategie, das Change Management* sowie auftretende *Herausforderungen* im Mittelpunkt dieser Untersuchung.

Migrationsstrategien

Bei der Implementierung ist zunächst die Migrationsreihenfolge (Prozesse, Standorte, etc.) zu determinieren. Hierfür gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die es unternehmensindividuell zu prüfen gilt. Die dabei relevanten Kriterien sind insbesondere: Größe und Komplexität, Region sowie persönliches Verhältnis zwischen den beteiligten Personen. Demnach kann auch eine große Gesellschaft als Pilot in das SSC migriert werden, wenn bei den dortigen Verantwortlichen die Bereitschaft und der Wille besteht, das Projekt erfolgreich umzusetzen. Eine andere Herangehensweise ist, mit einer möglichst komplexen Gesellschaft zu beginnen, um aus den dort gemachten Erfahrungen zu lernen und die zukünftigen Migrationen reibungslos abwickeln zu können. Auch die Homogenität des ERP-Systems kann ein Argument für die Migration sein. Werden Unternehmen mit einem anderen ERP-System migriert, mit dem der SSC-Mitarbeiter nicht täglich ar-

beitet, kann dies zu einer Verringerung der Skalierbarkeit der Tätigkeiten führen und auch unter Umständen die Prozessperformance negativ beeinflussen.

Neben den bereits erläuterten Ansätzen gibt es in der Unternehmenspraxis auch Ansätze, bei denen zuerst eine kleine Gesellschaft ausgewählt wird, um erste Erfahrungen bei der Implementierung zu machen und „Kinderkrankheiten“ frühzeitig zu identifizieren und auszubessern. Danach erfolgte eine sukzessive Erhöhung der Komplexität und des Transaktionsvolumens. Ein anderer Ansatz richtet sich auf die Effizienz der Standorte. Dabei wird die Effizienz des Standortes anhand von Kennzahlen mit anderen Standorten verglichen. Wird hierbei eine zu hohe Ineffizienz oder eine zu schlechte Arbeitsqualität festgestellt und den Mitarbeitern eine Leistungsverbesserung nicht zugetraut, erfolgt die Entscheidung, den Standort in das SSC zu migrieren. Für zwei Unternehmen waren insbesondere das hohe Volumen, die geringe Komplexität sowie die Sprache die ausschlaggebenden Faktoren. Beide Unternehmen begannen daher mit der Migration des Stammdatenhauses und konnten somit schnell Skalenerträge realisieren. Der sich daraus ergebende Vorteil ist zudem, dass durch die erfolgreiche Migration sowie das Erreichen von strategischen Zielen, wie der Verbesserung der Prozessqualität oder das Erzielen von Kostenersparnissen, die Akzeptanz gegenüber dem Projekt im Unternehmen zunimmt. Abschließend können auch die Kostenvorteile in dem jeweiligen Land die Migrationsreihenfolge beeinflussen. So werden tendenziell Standorte, die hohe Standortkostenvorteile haben, früher einbezogen.

Change Management

Über die herausragende Rolle des Change Managements bei der Implementierung eines SSCs sind sich alle Experten einig. Ein fehlerhaftes oder unzureichendes Change Management kann zu einer Verlängerung des gesamten Implementierungsprozesses beitragen und im schlimmsten Fall auch zum Scheitern des Projektes führen. Besondere Relevanz hat dabei die offene und ehrliche Kommunikation mit den Mitarbeitern. Dabei gilt es, den Mitarbeitern die Gründe für das Projekt zu erklären, die

Ängste und Sorgen zu nehmen sowie zukünftige Perspektiven aufzuzeigen. Um die Mitarbeiter zu überzeugen, können regelmäßige Treffen und Workshops einen entscheidenden Beitrag leisten. Auch betont ein Unternehmensexperte die Einheitlichkeit der Kommunikation der Führungskräfte bei auftretenden Fragen. Hierfür wurde zu Beginn des Projektes ein Dokument erstellt, in dem sämtliche Fragen die Thematik betreffend aufgeführt sind, inklusive der entsprechenden Antworten. Mit diesem Dokument sollte gewährleistet werden, dass jeder Mitarbeiter bei der gleichen Frage dieselbe Antwort erhält. Andernfalls könnten widersprüchliche Antworten zu Misstrauen bis hin zur Gefährdung des Projektes führen. In einem anderen Unternehmen wurde ein Newsletter erstellt, der in regelmäßigen Abständen an die Mitarbeiter versendet wurde. Ein weiterer wichtiger Aspekt, der bei der Einführung eines SSCs nicht vernachlässigt werden sollte, ist, dass langjährige Mitarbeiter, auch wenn sie das Unternehmen verlassen sollten, insbesondere am Anfang aufgrund ihres Wissens sehr wichtig bei der Implementierung sind. 50 Prozent der Unternehmen schildern, dass der Wissenstransfer in ihrem Unternehmen über einen Wissensaustausch zwischen neuen und alten Mitarbeitern erfolgte. Hierfür gingen die neuen Mitarbeiter in die dezentralen Einheiten und begleiteten dort die kompletten Prozesse. Da diese Art des Wissenstransfers sehr wichtig ist, ist es daher auch ein besonderes Anliegen der Unternehmen, dass ausscheidende oder freizusetzende Mitarbeiter bis zum Vertragsende bleiben. Um dabei nicht zu riskieren, dass die Mitarbeiter mit Absicht Fehler machen oder anderweitig die Implementierung versuchen zu stören, ist gerade in diesen Fällen besonderes Fingerspitzengefühl notwendig. Auch könnte eine Durchhalteprämie hierfür eine geeignete Lösung darstellen.

Weitere wichtige Schlüsselemente bei der Implementierung

Als eines der Schlüsselemente werden in zwei Unternehmen zum einen die Einführung mit Hilfe externer Berater und zum anderen die Kontaktaufnahme mit anderen SSC beschrieben. Beides kann dazu beitragen, bei der Implementierung mögliche Fehlerquellen zu umgehen. Auch betonen zwei Experten die Wichtigkeit,

sich ausreichend Zeit bei der Planung und Konzeption des SSCs zu nehmen, da dies der Strukturierung des Projektes wie auch der Implementierung zugute kommt. Zudem wird auch die Einigkeit über die Entscheidung seitens des Managements von den Experten genannt. Dieses muss geschlossen hinter der Entscheidung stehen und sollte nicht bei geringfügigen Rückschlägen davon abweichen. Andernfalls wird es schwierig, das Projekt erfolgreich zu stemmen. Die letzten drei Erkenntnisse, die in diesem Kontext von den Experten genannt wurden, sind, „keep it simple“, eine gewisse Flexibilität und Pragmatismus sowie die genaue Definition von Verantwortungsbereichen und Schnittstellen (Roles and Responsibilities).

Herausforderungen bei der Implementierung

In der Unternehmenspraxis zeigt sich, dass insbesondere sprachliche und kulturelle Barrieren eine große Herausforderung für viele Unternehmen darstellen. So können bei der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern in Ländern, in denen Probleme nur indirekt kommuniziert werden, schnell Missverständnisse entstehen. Eine weitere Schwierigkeit kann sich ergeben, wenn die dezentrale Einheit damit beginnt, das SSC zu umgehen. Das kann zu Fehlkommunikation innerhalb des eigenen Unternehmens und, noch schlimmer, mit dem externen Kunden führen. Dies gilt es sofort zu unterbinden. Des Weiteren ist auch darauf zu achten, dass die Mitarbeiter im SSC nicht überfordert werden. Sollte das nicht frühzeitig entdeckt werden, kann es zu Qualitätseinbußen kommen. Abschließend gilt es auch profane Dinge, wie das Eintragen in das Handelsregister, den Homepageauftritt, die Beschilderung, das Drucken von Visitenkarten und vieles Weitere zu beachten. Diese stellen für sich zwar keine Probleme dar, sind aber in Summe relativ zeitaufwändig.

Controlling von Shared Service Centern

Für das Controlling des SSCs gibt es verschiedene Controllinginstrumente wie auch Kennzahlen. Die beiden Unternehmensberater empfehlen eine **Benchmarking-Steuerung**. Dabei

Implementierungsphasen	Wichtigste Aspekte
Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definition und Ziele: <ul style="list-style-type: none"> • SSC wird als Organisationsform verstanden, die Prozesse und Dienstleistungen bündelt • Primäre Ziele sind Verbesserung von Effizienz- und Effektivitätskennzahlen, Steigerung der Prozessqualität und Sicherstellung der Prozessstabilität • Auswahl der Prozesse richtet sich nach den Zielen des SSCs ➤ Implementierungsprozess: <ul style="list-style-type: none"> • Operatives Implementierungsteam <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertreter des SSCs und der leistungsabnehmenden Gesellschaft ▪ Empfehlenswert sind des Weiteren Mitarbeiter aus den Bereichen IT und Personal • Gründung eines Steering Committees zur Kontrolle des Implementierungsfortschritts und als beratende Institution bei auftretenden Fragen • Implementierungsdauer: In den befragten Unternehmen zwischen sechs und achtzehn Monaten ➤ Wirtschaftlichkeitsrechnung: <ul style="list-style-type: none"> • Die Kostenvergleichsrechnung stellt die führende Methode für die Wirtschaftlichkeitsrechnung dar • Die Kapitalwertmethode wird eher selten verwendet ➤ Gestaltung des SSCs: <ul style="list-style-type: none"> • Die rechtliche Struktur erweist sich als sehr heterogen und ist insbes. von der Größe wie auch vom Aufgabenumfang des SSCs abhängig • Bei der wirtschaftlichen Form des SSCs dominiert insbesondere das Konzept des Cost Centers • Die Mehrheit verfügt über eine schriftliche Fixierung der Leistungsbeziehungen • Verwendung von einfachen kostenorientierten Preisen • Standortnähe zur Muttergesellschaft gilt als Hauptargument bei der Standortwahl
Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Migrationsreihenfolge der dezentralen Einheiten: <ul style="list-style-type: none"> • Variiert in der Praxis stark und kommt auf die Prioritäten des einzelnen Unternehmens an ➤ Schlüsselemente bei der Implementierung: <ul style="list-style-type: none"> • Offene und transparente Kommunikation gelten als Voraussetzung für ein erfolgreiches Change Management • Homogenität des ERP-Systems erleichtert die Migration von dezentralen Einheiten ➤ Herausforderungen bei der Implementierung: <ul style="list-style-type: none"> • Kulturelle Herausforderungen • Überlastung der Mitarbeiter • Bürokratischer und organisatorischer Aufwand
Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Int. Kundenzufriedenheitsmessung stellt das primäre Steuerungsinstrument dar ➤ KPIs werden vereinzelt angewendet, allerdings wird die Ermittlung von aussagefähigen qualitativen Kennzahlen als schwierig erachtet ➤ Benchmarking gibt zwar Aufschluss über die Wettbewerbsfähigkeit, findet jedoch eher sehr selten Anwendung ➤ SLAs die KPIs enthalten, liegen nur vereinzelt vor

wird die Leistung des SSCs den anderen SSC aus derselben Branche am gleichen oder vergleichbaren Standort gegenübergestellt. Als gängige Vergleichswerte können bspw. die Kosten pro Vorgang oder die Gesamtkosten des SSCs dienen. Damit bekommen die SSC-Verantwortlichen eine Vorstellung der Leistung des SSC. In der Unternehmenspraxis ist dieser Steuerungsansatz jedoch nur in einem Unternehmen vorzufinden. Der Experte aus diesem Unternehmen gibt an, zweimal jährlich ein Benchmarking mit anderen SSC in derselben Region durchzuführen. Werden dabei Leistungsdefizite gegenüber dem Benchmark festgestellt, sind die SSC-Verantwortlichen dazu verpflichtet, entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Die Folge daraus ist ein konstanter Anreiz, die SSC-Prozesse zu optimieren und effizienter zu gestalten. Dieser Ansatz ist insbesondere für Unternehmen geeignet, die als primäres Ziel die Kostenersparnis verfolgen.

Eine bei den Unternehmen weitaus verbreitetere Steuerungsmethode stellt die **interne Kundenzufriedenheitsmessung** dar. Jedes der Unternehmen bestätigt, dass der reibungslose Prozessablauf und die Kundenzufriedenheit die wesentlichen Elemente bei der Beurteilung der Leistung des SSCs sind. Wie dabei die Leistung gemessen wird, ist unternehmensindividuell. Ein Unternehmen führt „Client Calls“ einmal im Monat durch. Hierbei werden die Kunden des SSCs von den zuständigen Mitarbeitern angerufen und es erfolgt eine Abstimmung darüber was gut bzw. optimierungsbedürftig ist. In einem anderen Unternehmen wurde ein Kundengremium gegründet. Hier treffen die SSC-Verantwortlichen auf ihre Kunden und es erfolgt in regelmäßigen Abständen eine aktive Kommunikation. In beiden Fällen trägt diese direkte und aktive Kommunikation dazu bei, dass Qualitätsverschlechterungen oder Unzufriedenheit frühzeitig erkannt und behoben werden können. Ein weiterer Vorteil, der sich aus beiden Varianten ergibt, ist, dass durch die offene Kommunikation das SSC seine Leistungen besser auf die Anforderungen und Bedürfnisse des Kunden zurechtschneiden kann.

Die Empfehlung der Unternehmensberater, zur Messung der Performanceleistung ein **ausgewogenes KPI-System mit Qualitäts- und Effizienzkennzahlen** zu verwenden, wird in

Abb. 1: Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte

der Unternehmenspraxis nur in drei der acht Unternehmen effektiv umgesetzt. In allen drei Fällen erfolgt die Performancemessung primär anhand quantitativer Kennzahlen wie Anzahl der bearbeiteten Rechnungen pro Mitarbeiter, Verweildauer des Belegs beim Mitarbeiter oder Anzahl Mahnungen. Qualitative Kennzahlen, wie die Anzahl nachträglicher Anpassungen oder Anzahl Korrekturbuchungen, wurden von den Unternehmensexperten nicht genannt. Eine Kombination aus quantitativen wie auch qualitativen Kennzahlen ermöglicht es, sowohl die Effizienz des SSCs zu ermitteln wie auch dessen Qualität. Allerdings zeigt die Unternehmenspraxis, dass die Ermittlung von sinnvollen qualitativen Kennzahlen durchaus schwierig sein kann. Abbildung 1 fasst die wichtigsten Aspekte aus den drei Implementierungsphasen „Konzeption“, „Implementierung“ und „Controlling“ zusammen.

Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Bei den Experten besteht Konsens darüber, dass auch in Zukunft das Thema SSC wichtig bleiben wird. Jedoch verändern sich die Aufgaben innerhalb der SSC aufgrund der voranschreitenden Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung. Einfache, transaktionale Tätigkeiten werden zukünftig durch digitale Lösungen abgelöst. Diese Entwicklung führt zu einer verstärkten Nachfrage nach Center of Excellence, in denen fachspezifisches Wissen gebündelt und komplexere Aufgaben bearbeitet werden.

Um aus den in dieser Studie erzielten Ergebnissen eine Theorie abzuleiten, bedarf es weiterer Untersuchungen mit einer größeren Anzahl an Unternehmen. Auch könnte eine Analyse über die Relevanz und den Bedarf von CoE in mittelständischen Unternehmen erfolgen.

Die zunehmende Digitalisierung könnte für die SSC zu folgenden Weiterentwicklungen führen, deren wissenschaftliche Untersuchung von Interesse wäre:

- Die Substitution von Menschen durch Maschinen in Form von Robotics Process Automation wird zunehmen. Damit können zum einen ausländische Standorte obsolet wer-

den, da der Lohnkostenvorteil entfällt. Zum anderen dürfte sich in Summe die Zahl der inländischen Mitarbeiter insbesondere im Bereich einfacher, repetitiver Prozesse weiter reduzieren.

- Die zunehmende Vernetzung und Standardisierung von Prozessen und ERP-Systemen wird es SSC erleichtern, Leistungen zusätzlich an Dritte anzubieten. Dies kann zu erweitertem Insourcing in bestehenden SSC, aber auch zu Gründung von Servicegesellschaften führen.

Fußnoten

¹ Vgl. Weber/Schäffer (2016), S. 476ff; Britzelmaier (2017), S. 47; Coenberg et al. (2016), S. 733.

² Vgl. Reimann/Möller (2013), S. 4.

³ Vgl. Reimann/Wolff (2014), S. 12

⁴ Vgl. Deimel (2008), S. 200; Michel/Kirchberg (2008), S. 450; Schulz/Brenner (2010), S. 215.

⁵ Vgl. Fischer/Sterzenbach (2007), S. 469 f.; Suska et al. (2011), S. 22.

⁶ Vgl. Becker et al. (2009), S. 48-50; Weber et al. (2012), S. 51-55; Sterzenbach (2010), S. 64-66; Coenberg et al. (2016), S. 731 f.

Literatur

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

Britzelmaier, B. (2017). Controlling. Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder. 2. Auflage. Hallbergmoos: Pearson.

Coenberg, A. G., Fischer, T. M., & Günther, T. (2016). Kostenrechnung und Kostenanalyse 9. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht GmbH.

Deimel, K. (2008). Möglichkeiten und Grenzen des Wertmanagements durch Shared-Service-Center. In F. Keuper, & C. Oecking, Corporate Shared Services - Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern 2. Auflage (S. 192-219). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.

Fischer, T. M., & Sterzenbach, S. (August / September 2007). Shared Service Center-Controlling - Ergebnisse einer empirischen Studie in

deutschen Unternehmen. Controlling-Special, Heft 8/9, S. S. 463-472.

Michel, U., & Kirchberg, A. (August/September 2008). Shared Service Center als Element des Dienstleistungscontrollings. Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensbesteuerung, Heft 8/9, S. 449-458.

Reimann, A., & Möller, K. (2013). Shared Services für Controlling-Prozesse - Ergebnis einer empirischen Erhebung zu Status quo und Perspektiven. Düsseldorf / St. Gallen: KPMG AG / Universität St. Gallen.

Reimann, A., & Wolff, M. (2014). Shared Service Center im Mittelstand - Ergebnis einer empirischen Untersuchung zu Umsetzungsstatus und -herausforderungen. Düsseldorf / Göttingen: KPMG AG / Georg-August-Universität Göttingen.

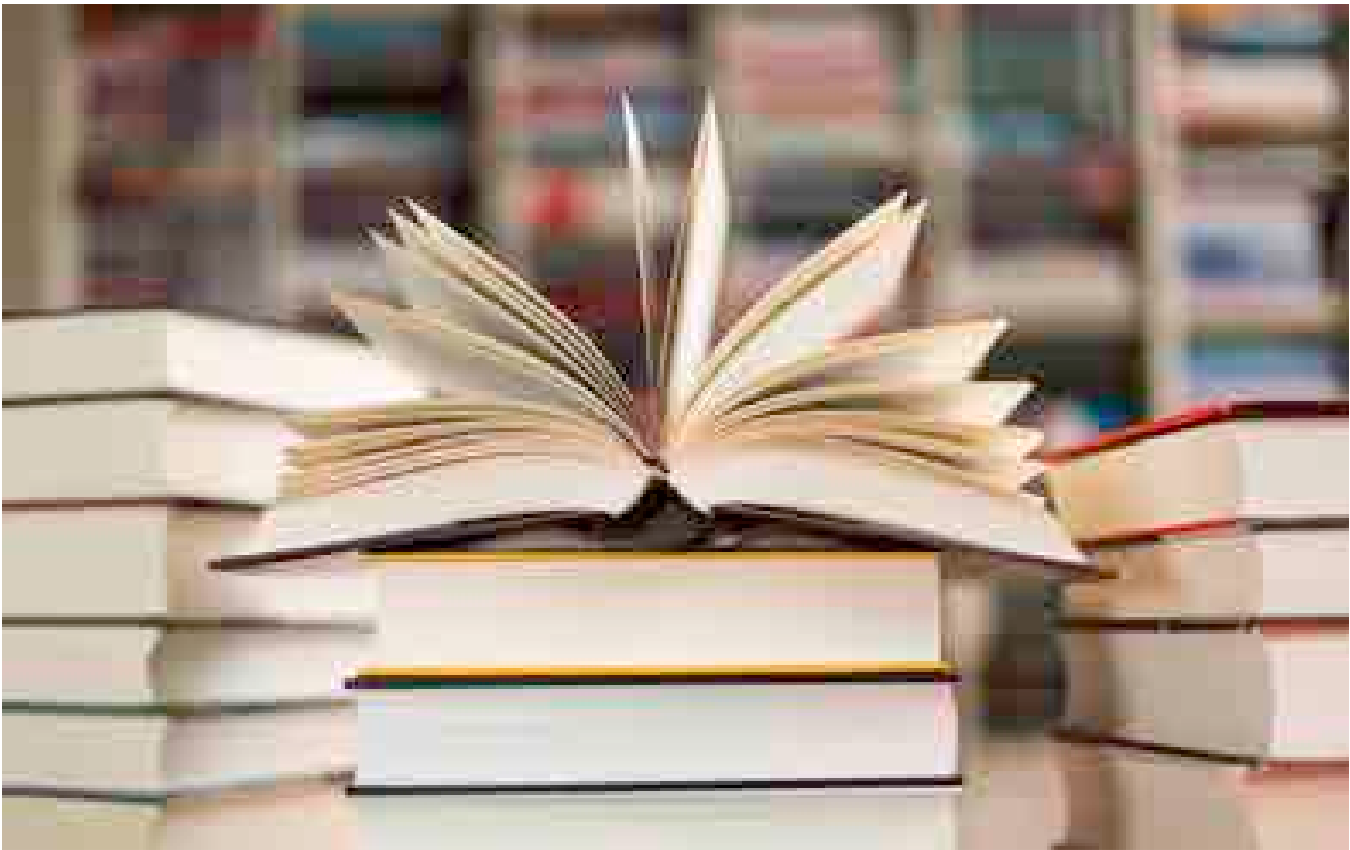
Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of Shared Service Centers. Transforming Government - People, Process and Policy, Vol. 4, Issue: 3, S. 210-219.

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

Suska, M., Zitzen, C., & Enders, W. (2011). Shared Service Centres - „the 2nd generation“. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Weber, J., & Schäffer, U. (2016). Einführung in das Controlling 15. Auflage. Stuttgart: Schäffer – Poeschel.

Weber, J., Truijens, T., & Neumann-Giesen, A. (2012). Organisationsform Shared-Service-Center - Herausforderungen an das Controlling. Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA. ■



© Kara – www.stock.adobe.com

Risikomanagement und Controlling

Disziplinäre Symbiose auf Fachbuchebebene

von Christina Trageser und Leonhard Knoll

RMA

Modernes Risikomanagement ist eine noch recht junge Subdisziplin im Grenzbereich zwischen Betriebswirtschaftslehre/Wirtschaftsinformatik und angewandter Mathematik/Statistik. Dagegen steht Controlling als lange etablierter Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre außer Frage. Trotz dieses Unterschieds mehren sich die personellen, institutionellen und vor allem inhaltlichen Verbindungen zwischen Risikomanagement und Controlling gerade in der jüngsten Vergangenheit immer stärker.

Bleibt man im deutschsprachigen Raum, gab es 2018 sogar auf Verbandsebene einen von RMA und ICV herausgegebenen Sammelband „Vernetzung von Risikomanagement und Controlling“, der seinerseits nur eine Entwicklungslinie fortschreibt, die sich in anderen Fachbüchern bereits länger abzeichnet.

Um dies nachzuvollziehen, wurden die Inhalte einer Auswahl dieser Fachbücher mit Blick auf das disziplinäre Neben- und insbesondere miteinander untersucht. Die folgenden Abschnitte beschreiben ein Exzerpt der dabei erlangten Befunde und geben einen Überblick zu Stand und Perspektiven dieser Beziehung.

Literaturauswahl

Zu diesem Zweck wurden die folgenden Fachbücher näher untersucht:

- ➔ Diederichs, M.: Risikomanagement und Risikocontrolling, 4. Auflage, Franz Vahlen GmbH, München 2018.
- ➔ Fischer, T. M./Möller, K./Schultze, W.: Controlling – Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2015.
- ➔ Gleißner, W./Klein, A. (Hrsg.): Risikomanagement und Controlling – Chancen und Risiken erfassen, bewerten und in

die Entscheidungsfindung integrieren, 2. Auflage, Haufe Gruppe, München 2017. (kurz Gleißner/Klein)

- ➔ Risk Management Association e.V./Internationaler Controller Verein e.V. (Hrsg.): Vernetzung von Risikomanagement und Controlling – Grundlagen – Praktische Aspekte – Synergiepotenziale –, 1. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2018. (kurz RMA/ICV)
- ➔ Vanini, U.: Risikomanagement – Grundlagen, Instrumente, Unternehmenspraxis, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012. (kurz Vanini (2012))
- ➔ Vanini, U.: Controlling, 1. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2009. (kurz Vanini (2009))

Auswahlkriterien

Als Hauptauswahlkriterium fungierte der Inhalt, der schwerpunktmäßig auf Controlling und Risikomanagement liegen sollte. Um festzustellen, inwieweit Risikomanagement sogar in die allgemein gehaltene Controlling-Literatur Einzug erhalten hat, wurden auch zwei reine Controlling-Bücher herangezogen. Als „allgemein“ gilt hier Controlling-Literatur, die weder Schwerpunkte auf spezifische Teilbereiche oder einzelne Aspekte des Controllings setzt, noch eine spezielle Branche betrachtet. „Controlling“ von Fischer/Möller/Schultze wurde behandelt, da es sehr umfassend ist und sich darüber hinaus mit dem Risikocontrolling beschäftigt. Dies wird wiederum im Untertitel mit

„Entwicklungsperspektiven“ ankündigt. Die Monographie „Risikomanagement“ von Vanini wurde ad personam ausgewählt, da die Autorin aufgrund ihrer Lehrtätigkeit und ihres Forschungsbereichs das Thema Risikomanagement aus der Controlling-Sichtweise betrachtet und mit ihrem Lehrbuch „Controlling“ ein direkter Vergleich eines Controlling- und eines Risikomanagement-Lehrbuchs vorgenommen werden kann.

Neben Titel und Verfasser spielte die Aktualität für die Auswahl eine große Rolle. Angesichts des Bedeutungsschubs für das Risikomanagement durch die Finanzkrise wurden bewusst Werke ausgewählt, die erst nach 2008 erschienen sind. Außerdem sollten der aktuelle Forschungsstand sowie gesetzliche Regelungen und Normen berücksichtigt sein. Bei allen Büchern wurde die aktuelle Auflage herangezogen. Nicht berücksichtigt werden konnte eine Neuauflage des Buchs „Controlling“ von Vanini, da diese erst im Oktober 2018 erschienen ist.

Umfang

Die Seitenzahl ist i.d.R. ein Indikator dafür, wie detailliert ein Thema dargestellt wird. In den betrachteten Büchern liegt diese einschließlich Vorworten, Hinweisen, Anhängen und Verzeichnissen in einer Spanne von 201 bis 680 Seiten. Ausgenommen wurden lediglich Buchvorstellungen bzw. Lesevorschläge, solange sie nicht als eigenständiges Kapitel gekennzeichnet waren. Den mit Abstand größten Umfang hat das Buch von Fischer/Möller/Schultze. Es beinhaltet ein eigenes Kapitel „10. Corporate

Governance, Compliance, Risikocontrolling“, in welchem es sich explizit mit dem Risikomanagement auseinandersetzt. Dieses Kapitel besteht aus 92 Seiten, auf denen hier das Hauptaugenmerk liegt. Die geringste Seitenzahl hat der von den beiden Verbänden herausgegebene Sammelband. Alle weiteren Bücher haben einen ähnlichen Umfang und liegen im Bereich zwischen 307 und 365 Seiten. Abbildung 1 fasst dies zusammen.

Zielgruppen

Während die beiden Controlling-Lehrbücher sich an Bachelor- und Masterstudierende richten, werden ansonsten von allen Herausgebern Praktiker angesprochen (Gleißner/Klein lassen ihre Zielgruppe offen). Fischer/Möller/Schultze und Diederichs adressieren zusätzlich Wissenschaftler.

Darüber hinaus konkretisieren alle Autoren, welche Ziele sie mit ihren Werken verfolgen. Gleißner/Klein wollen „Konzepte, Herausforderungen und Lösungsansätze“¹ aufzeigen „wie Controlling und Risikomanagement aufeinander aufbauen, voneinander profitieren oder idealerweise integriert werden können“.² RMA/ICV beschreiben ihr Buch als „einen praxisnahen Impulsgeber, der aus unterschiedlichen betrieblichen Perspektiven neue Wege zum besseren Zusammenwirken zweier elementarer Unternehmensbereiche aufzeigt“.³ Das Buch von Diederichs wird als Standardwerk betitelt, das einen „großen Fundus an wertvollem Wissen“⁴ bietet und „in der Unternehmenspraxis erprobte Lösungen, Hilfestellungen und Instrumente“⁵ liefert. „Eine anwendungsorientierte, verdichtete Einführung, die einen zuverlässigen Überblick“⁶ über das Themengebiet gibt, möchte Vanini mit ihren Büchern zur Verfügung stellen. Dabei legt sie insbesondere Wert auf die Darstellung praxisnaher Instrumente sowie die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen.⁷ Ähnliches gilt für Fischer/Möller/Schultze, die „einen Überblick über die Grundlagen und zentralen Instrumente des Controllings in komprimierter und anwendungsorientierter Form“⁸ ebenso wie eine Betrachtung aktueller Entwicklungsperspektiven⁹ liefern wollen.

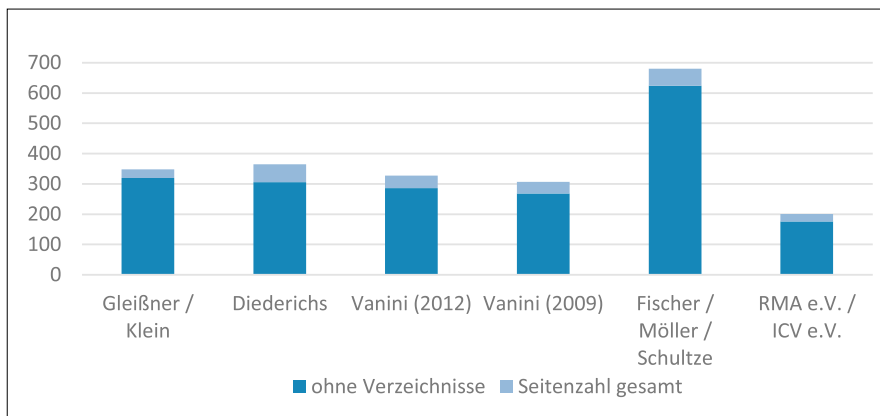


Abb. 1: Seitenzahlen

Aufbau und Fokussierung

Der inhaltliche Aufbau und die Schwerpunktsetzung werden i.d.R. schon anhand der Gliederung deutlich. Zunächst sollen die beiden Bücher mit dem Titel „Controlling“ verglichen werden. Beide stellen zur Einführung Grundlagen des Controllings vor, wie Begrifflichkeiten, den Zweck, die Aufgaben und die Organisation. Anschließend beschreiben sie die Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme. Fischer/Möller/Schultze gehen danach noch weiter auf strategische und kostenorientierte Entscheidungen sowie auf das Kostenmanagement ein. Es folgen Kapitel über Anreiz- und Kennzahlensysteme, Budgetierung und Verrechnungspreise, also zur Verhaltenssteuerung. Beide Controlling-Bücher beinhalten jeweils ein strukturell ähnliches Kapitel zum Risikocontrolling bzw. -management (vgl. [Abbildung 2](#)).

Das Risikomanagement-Buch von Vanini ist ähnlich aufgebaut wie der Risikocontrolling-Part der oben genannten Werke. Nach einem Grundlagenteil, in dem Begriffe, Ziele und Aufgaben definiert werden sowie ein Überblick über die theoretische Fundierung und die Risikomanagement-Standards gegeben wird, wird eine Vielzahl an Instrumenten vorgestellt, welche die Phasen des operativen Risikomanagementprozesses, unterteilt in Identifikation, Bewertung, Berichterstattung, Steuerung und Überwachung, unterstützen. Zum Schluss setzt Vanini (2012) sich mit weiterführenden Fragen wie der Organisation und der IT-Nutzung auseinander.

Diederichs wählt einen vergleichbaren Aufbau, jedoch eine andere Aufteilung. Wie Vanini (2012) beginnt auch er mit einem Kapitel über Grundlagen, welches Begrifflichkeiten, Ziele, Aufgaben aber auch gesetzliche Anforderungen und Normen umfasst, bevor er auf die Risikoidentifikation, -beurteilung, und -steuerung näher eingeht. Nach einer Diskussion über die Risikomanagement-Organisation und System-Dokumentation widmet Diederichs der Risiko-berichterstattung und der -kommunikation ein eigenes Kapitel. Darüber hinaus präsentiert er in einem nächsten Kapitel Instrumente, die er der Wachstums- und Expansionsphase zuordnet. Es folgt eine Studie über den aktuellen Stand des Risikos im DAX30, „Tipps für den eigenen Praktiker“¹⁰ sowie eine Schlussbemer-

Fischer / Möller / Schultze	Vanini (2009)
<p>Corporate Governance, Compliance, Risikocontrolling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriffe • Risikoidentifikation • Risikobewertung • Risikosteuerung • Risikoberichterstattung • Informationsversorgung von Aufsichtsräten 	<p>Ansätze und Probleme des Risikocontrollings</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zweck • Definition und Aufgaben • Gesetzliche Anforderungen • Risikoidentifikation • Risikobewertung • Risikoberichterstattung

Abb. 2: Aufbau des Risikocontrolling-Kapitels in den Controlling-Büchern

Vanini (2012)	Diederichs
<p>Einleitung</p> <p>Grundlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriffe • Ziele und Aufgaben • Anforderungen • RM-System • Theoretische Fundierung • Standards <p>Strategisches RM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriffe, Aufgaben • Risikokultur • Risikostrategie • Strategieparameter <p>Risikoidentifikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriff, Ziele • Instrumente • Probleme <p>Risikobewertung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriff und Ziele • Instrumente • Aggregation • Probleme <p>Risikoberichterstattung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriffe, Ziele • Gestaltung • Probleme <p>Risikosteuerung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriffe, Ziele • Strategien • Instrumente • Probleme <p>Risikoüberwachung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriffe, Ziele • Ansätze • Probleme <p>Weiterführende Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation • Weitere Aspekte <p>Anhang</p>	<p>Einleitung</p> <p>Grundlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriffe, Ziele, Aufgabe • Gesetzliche Anforderungen • Anforderungen der Abschlussprüfer • ISO 31000 • Anforderungen an ein „State-of-the-Art“-RM <p>Prozessschritte des RM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risikoidentifikation • Risikobeurteilung • Risikosteuerung <p>RMorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziele, Aufgaben • Gestaltung • Gestaltungsempfehlung • Interne Revision • RM-Richtlinie <p>Risikoberichterstattung & -kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziele, Aufgaben • Gestaltung • Berichtshierarchie • Störungen <p>Risikocontrolling in Wachstums- & Expansionsphasen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrollarten • Instrumente zur Analyse von Planungsprämissen • Instrumente für das Monitoring <p>RM im DAX30</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorbemerkung • Ergebnisse • Zusammenfassung, Ausblick <p>Tipps für den Praktiker</p> <p>Fazit und Ausblick</p>

Abb. 3: Aufbau der Risikomanagement-Bücher von Vanini und Diederichs

Gleißner / Klein	RMA / ICV
<p>Standpunkt</p> <p>Grundlagen & Konzepte</p> <ul style="list-style-type: none"> ● RM Ziele, Aufgaben ● Planungsunsicherheit ● Risikoidentifikation ● Risikobewertung und -aggregation ● Bandbreitenplanung ● Risikoanalyse und Entscheidungs-vorbereitung ● Qualitäts- und Risikomanagement <p>Umsetzung und Praxis</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reifegrade der Integration ● Reifegradmodelle des RM ● Break-Even-Analyse ● Reputation als Risiko ● Szenarioanalyse und Unternehmens-planung ● Supply Chain Risk Management <p>Organisation & IT</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Organisatorisch und personelle Aspekte ● Business-Analytics-Ansätze und Identifikation ● Software für Risikoaggregation ● Szenarioanalyse und Simulation <p>Literaturanalyse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Status quo und Weiterentwicklungspotenziale ● Gemeinsamer Kampf gegen die Risikobindheit ● Grundlagen und Rahmenbedingungen der Vernetzung ● Notwendigkeit einer Integration ● Praktische Möglichkeiten und Grenzen ● Risikotragfähigkeitsermittlung ● Risikotragfähigkeit ● Strategieparameter ● Organisatorische Aspekte ● Personelle Aspekte ● Risiken und Planung ● IT-technische Aspekte

Abb. 4: Aufbau der Sammelbände von Gleißner/Klein und RMA/ICV

kung mit Ausblick. Das Hauptaugenmerk von Diederichs ist jedoch neben den Instrumenten besonders auf die Organisation und Anbindung des Risikomanagements/-controllings gerichtet (vgl. [Abbildung 3](#)).

Gleißner/Klein gliedern ihren Sammelband in fünf Kapitel, wobei das erste das bereits erwähnte Experteninterview beinhaltet und das letzte die Literaturanalyse. Alle anderen setzen sich aus einzelnen Beiträgen zusammen. Im zweiten Kapitel werden v.a. Instrumente und Methoden für das Controlling und Risikomanagement bereitgestellt, ehe sich Kapitel drei mit der Umsetzung des Risikomanagements und der Einbindung ins Controlling beschäftigt. Außerdem wird auf spezielle Risiken, beispielsweise das Reputationsrisiko, eingegangen. Danach werden organisatorische, personelle und IT-technische Aspekte beleuchtet.

Bei dem Buch der RMA/ICV wird keine Unterteilung der Beiträge in Kapitel vorgenommen, dennoch lässt sich hier ebenfalls eine Reihenfolge in der Anordnung erkennen. Die Beiträge am

Anfang befassen sich mit den Grundlagen von Risikomanagement und Controlling sowie deren Vernetzung. Anschließend geht es um die Möglichkeiten der praktischen Umsetzung. Am Ende stehen wie bei Gleißner/Klein die Ausführungen zur organisatorischen, personellen und IT-technischen Integration (vgl. [Abbildung 4](#)).

Inhaltsvergleich

Für die Erkundung der Themen, die in der Fachliteratur für die beiden Bereiche Risikomanagement und Controlling als wesentliche Integrationsbereiche adressiert werden, ist der Inhaltsvergleich der untersuchten Bücher sicher das wichtigste Instrument. Angesichts des in einem Zeitschriftenbeitrag sehr beschränkten Raums wird dieser Vergleich auf zwei Schritte komprimiert: eine tabellarische Synopse sowie ergänzende Anmerkungen.


Synopse

In der [Abbildung 5](#) erfolgt eine Verdichtung der Buchinhalte nach den in der ersten Spalte vorgegebenen Themen.

Ergänzende Anmerkungen

In der [Abbildung 5](#) auffällig, aber inhaltlich nicht überraschend ist zunächst der Befund, dass die beiden Controlling-Lehrbücher sich in ihren Risikomanagement-Kapiteln weitgehend auf Methoden & Instrumente konzentrieren, darin aber ein breiteres Spektrum als die beiden Sammelbände abdecken. Die Sammelbände ihrerseits zeigen eine starke Konzentration auf die Bereiche Personal sowie Organisation & Prozesse und beschäftigen sich als einzige tiefer mit dem Reifegradmodell. Die Monographie von Diederichs und das Risikomanagement-Lehrbuch von Vanini sind insgesamt am breitesten aufge-

Autoren

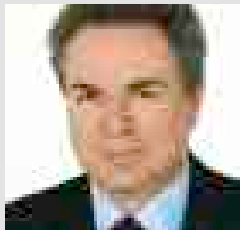


Christina Trageser, Master Sc.
hat an der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg Wirtschaftsmathematik studiert.

E-Mail: christina.trageser@gmx.de

Prof. Dr. Leonhard Knoll
lehrt am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Würzburg und ist freier Consultant.

E-Mail: leonhardknoll@aol.com



	Diederichs	Fischer / Möller / Schultze	Gleißner / Klein	RMA/ICV	Vanini (2012)	Vanini (2009)
Strategie & Steuerung	Risikotoleranz			Risikotoleranz Risikoappetit Risikotragfähigkeit	Risikoappetit Risikotragfähigkeit Risikodeckungspotenzial und Risikodeckungsmasse	
Personal	Risikomanager Risikoausschuss Chancen- und Risikokultur		Vorstand bzw. Vorst.Assistenz Controlling und Risikomanagement, inkl. Chief Risk Officer Personalabt. Alle Führungskräfte Dezentrale Controlling- und Risikomanager Alle Mitarbeiter Chancen- und Risikokultur	Vorstand bzw. Vorst.Assistenz Controlling und Risikomanagement, inkl. Chief Risk Officer Personalabt. Alle Führungskräfte Dezentrale Controlling- und Risikomanager Alle Mitarbeiter Chancen- und Risikokultur	Risikomanager Dezentrale Controlling- und Risikomanager Risikoausschuss Alle Mitarbeiter Chancen- und Risikokultur	
Organisation & Prozesse	Aufbauorga. Risikosteuerung, strategisches Controlling und Balanced Score Card Berichterstattung		Aufbauorga. Ablauforga. Risikoidentifikation + Planung /Budgetierung Risikoquantifizierung+Planung Risikoanalyse + Entscheidungsvorbereitung Risikosteuerung, strategisches Controlling + Balanced Score Card	Aufbauorga. Ablauforga. Risikoidentifikation + Planung /Budgetierung Risikoquantifizierung+Planung Risikoanalyse + Entscheidungsvorbereitung Risikosteuerung, strategisches Controlling + Balanced Score Card Berichterstattung	Aufbauorga. Ablauforga.	
Methoden & Instrumente	Prozess- und Systemanalysen SWOT-Analyse Frühwarn-, Früherkennungs- + Frühaufklärungssysteme Scoring-Modelle Balance Chance & Risk-Card	Prozess- und Systemanalysen SWOT-Analyse Frühwarn-, Früherkennungs- + Frühaufklärungssysteme Scoring-Modelle Szenarioanalyse Risikoadj. Performancemaße	Szenarioanalyse Risikoadj. Performancemaße RiskScorecard	Risikoadj. Performancemaße	Prozess- und Systemanalysen SWOT-Analyse Frühwarn-, Früherkennungs- + Frühaufklärungssysteme Scoring-Modelle Szenarioanalyse Risikoadj. Performancemaße	Prozess- und Systemanalysen SWOT-Analyse Frühwarn-, Früherkennungs- + Frühaufklärungssysteme Scoring-Modelle Szenarioanalyse
IT-Systeme		Controlling-Informationssysteme	(Fallbeispiele)	Integrierte IT-Systeme: Anforderungen + Softwarelösungen	Risikomanagement-Informationssysteme	
Reifegradmodell			Reifegradmodell der Integration von Risikomanagement + Controlling	Reifegradmodell der Integration von Risikomanagement + Controlling		

Abb. 5: Synopse der Buchinhalte nach vorgegebenen Themen

stellt und decken sowohl im institutionellen als auch im methodischen Bereich viele Aspekte ab. Die meisten Überschneidungen zwischen reinen Risikomanagement-, reinen Controlling- und „gemischten“ Büchern findet man somit im Bereich Methoden & Instrumente.

Einsatz von Theorien und empirischen Bezügen

Was die Methoden & Instrumente in den Büchern selbst angeht, ist insbesondere auf den Einsatz von Theorien und empirischen Studien zu achten. Dabei zeigt sich das folgende Bild:

Genuin ökonomische Theorien werden in Fischer/Möller/Schultze und in Vanini (2012) eingesetzt. Beide Lehrbücher verwenden die Portfolio- und die Prinzipal-Agenten-Theorie, während Vanini auch auf die präskriptive Entscheidungstheorie zurückgreift, einen elementaren Bereich betriebswirtschaftlicher Ausbildung.

In den letzten beiden Jahrzehnten erfreuen sich auch sog. „verhaltenswissenschaftliche“ Ansätze stärkerer Beachtung, bspw. die deskriptive Entscheidungstheorie. Solche Ansätze werden wiederum von Vanini (2012) sowie im Beitrag von Gleißner in RMA/ICV¹¹ angesprochen.

Mathematisch-ökonomische Verfahren kommen schließlich erneut bei Fischer/Möller/Schultze und Vanini (2012) zum Einsatz. In den weiteren Werken setzt sich nur Gleißner in seinem Beitrag „Quantifizierung und Aggregation von Risiken“ in Gleißner/Klein¹² näher mit entsprechenden Themen auseinander, während die anderen Autoren sich regelmäßig auf die Beschreibung statistischer Grundlagen beschränken. Vanini und Gleißner gehen dabei über eine allgemeine Darstellung elementarer Momente und Risikomaße hinaus, indem sie die „wichtigsten theoretischen Verteilungen im Risikomanagement“¹³, die Binomial-, die Normal- und die Dreiecksverteilung etwas näher anwendungsbezogen beschreiben.

Empirische Bezüge werden einerseits durch Fallbeispiele hergestellt, was namentlich wiederum in den beiden Lehrbüchern von Fischer/Möller/Schultze und Vanini (2012) erfolgt.

Um gegenwärtige Strukturen oder Trends auszumachen, werden andererseits häufig Studien initiiert. Diederichs präsentiert z. B. eine Studie zum Stand des Risikomanagements im DAX30, die im Ergebnis einen deutlichen Zusammenhang zwischen der personellen Ausstattung der Abteilung und der organisatorischen Einbindung ausweist. Größere Risikomanagement-Abteilungen sind direkt unter dem Vorstand eingeordnet und haben auch mehr Einfluss auf die Unternehmenssteuerung und das Maßnahmencontrolling, während ansonsten die Risikomanagement-Abteilung tendenziell in die Controlling-Funktion integriert ist. Diederichs folgert aus dieser und einer nachfolgenden Studie von PwC, dass das Risikomanagement in einem immer größeren Umfang in die Unternehmenssteuerung einbezogen und sich das Aufgabenspektrum durch eine bessere Integration vergrößern wird.¹⁴

Eine weitere Studie über die Integration von Risikomanagement und Controlling von Vanini und Leschenko wird in den beiden Sammelbänden vorgestellt. Diese Studie analysiert die Reifegrade von Unternehmen auf Basis des RiskMIMM. Als Ergebnis zeigte sich bei einem Großteil der Unternehmen nur ein geringer Reifegrad, andererseits können für jede Dimension Unternehmen gefunden werden, die den höchsten Reifegrad aufweisen. Vanini resümiert, dass generell und insbesondere bei der Dimension Strategie/Steuerung Nachholbedarf bei der Integration von Risikomanagement und Controlling besteht.¹⁵

Daneben stellt Vanini in ihrem Controlling-Lehrbuch zu jedem Instrument mehrere Studien vor, um dessen praktische Bedeutung zu verdeutlichen.¹⁶

Resümee und Ausblick

Die ausgewählten Bücher unterscheiden sich schon von Grund auf hinsichtlich ihrer Ausrichtung. So werden in den Controlling-Lehrbüchern von Fischer/Möller/Schultze und Vanini, wie anhand des Titels zu erwarten, vordergründig Methoden und Instrumente dieses Fachbereichs dargestellt. Allerdings beinhalten beide ein eigenständiges Kapitel zum Risikomanagement bzw. -controlling, in denen eben-

falls überwiegend Instrumente, die während des operativen Risikomanagementprozesses zum Einsatz kommen, besprochen werden. Diese Passagen machen jeweils ca. 10 % des gesamten Werkes aus, **was zeigt, dass die Autoren dem Risikomanagement einen nicht vernachlässigbaren Stellenwert innerhalb des Controllings beimessen.** Auch in weiteren Büchern, die der Controlling-Literatur zugerechnet werden, gibt es Kapitel, die sich mit dem Risikomanagement und -controlling auseinandersetzen. Beispielhaft seien hierfür weitere Lehrbuchklassiker wie „Controlling“ von Horváth/Gleich/Seiter (2015) oder „Controlling“ von Jung (2014) genannt. Durch eine vermehrte Behandlung dieses Themas in den Lehrbüchern wird es in Zukunft auch in Studium und Ausbildung vermutlich stärker berücksichtigt werden.

Die Werke „Risikomanagement“ von Vanini, „Risikomanagement und Risikocontrolling“ von Diederichs sowie „Risikomanagement und Controlling“ von Gleißner/Klein legen den Fokus dagegen mehr auf den Risikomanagementprozess und die Einbindung des Risikomanagements in das Unternehmen bzw. speziell in das Controlling. **Die Einbindung in das Controlling bietet sich aufgrund der vielen Gemeinsamkeiten, der zahlreichen Schnittstellen und der Potenziale gegenseitiger Vorteile an.** Hier werden hauptsächlich die gemeinsame Nutzung und Entwicklung von Instrumenten in den Vordergrund gerückt, aber auch Prozesse, die synchronisiert werden können. Im Zuge dessen werden besonders die Kopplung von Planung und Risikoidentifikation und die Vernetzung von Risikoanalyse und Entscheidungsvorbereitung hervorgehoben. So liefert das Buch von Diederichs neben den Instrumenten ausgereifte und durch eigene Erfahrungen angereicherte Gestaltungsempfehlungen. Vanini bietet dem Leser ein kompaktes und dennoch sehr umfassendes Werk, welches sehr viele Facetten des Risikomanagements beleuchtet. In einigen Kapiteln finden sich große Überschneidungen mit Diederichs, da Vanini die Voraufgabe aus dem Jahr 2010 mehrfach zitiert. Ein Plädoyer für die Vernetzung von Risikomanagement und Controlling ist der Sammelband von RMA/ICV. In dieser Lektüre sowie in der von Gleißner/Klein sind weitere Integrationsmöglichkeiten sowie Synergiepotenziale ei-

ner solchen Symbiose erläutert. Beispielsweise werden Strategieparameter bei RMA/ICV besonders ausführlich vorgestellt, aber auch erforderliche Anpassungen hinsichtlich des Personals und der IT-Systeme. Thematisch gibt es auch zwischen diesen beiden Büchern einige Interferenzen, da zum Teil dieselben Autoren Beiträge verfasst haben.

In den meisten Büchern werden als Zielgruppe Praktiker und Studierende benannt. Allerdings werden fast ausschließlich bei Vanini (2012) und Fischer/Möller/Schultze theoretische Grundlagen betrachtet, was durch die ansonsten ausgeprägte Praxisorientierung der Bücher jedoch nicht verwunderlich ist. Obwohl alle Autoren Wert auf eine hohe Praxisnähe legen, sind entgegen den Erwartungen nur bei Vanini (2012) und Fischer/Möller/Schultze reale Fallbeispiele mit aufgenommen. Allerdings ist in den übrigen Büchern jeweils mindestens eine empirische Studie vorgestellt. Außerdem werden die Ausführungen in allen Büchern durch eine Vielzahl an fiktiven Exempeln und Abbildungen veranschaulicht.

Wie im Inhaltsvergleich gezeigt, **ergeben sich die größten Überschneidungen zwischen Risikomanagement und Controlling im Bereich Methoden & Instrumente**. Dies überrascht nicht, denn beide Disziplinen sind stark methodengetrieben, weshalb Risikomanager und Controller aufgrund eines ähnlichen Ausbildungshintergrunds regelmäßig gut miteinander kommunizieren können. Der wesentliche Unterschied liegt hier sicher in der deutlich stärkeren Betonung von Unsicherheitsaspekten im Risikomanagement.

Ansonsten wird für die Zukunft sicher das institutionell Trennende ein wesentlicher Ansatzpunkt gemeinsamer Überlegungen sein: Wie sind Risikomanagement und Controlling am besten in eine Unternehmensorganisation zu integrieren und welche Schnittstellen bieten sich dabei an? Wovon hängt die Vorteilhaftigkeit alternativer Lösungen idealtypisch ab? Welche Befunde lassen sich hierfür aus der Praxis gewinnen?

Schließlich werden sich die Entwicklungslinien und -geschwindigkeiten nicht zuletzt am praktischen Bedarf orientieren. **Ein aktuelles Bei-**

spiel hierfür ist die – unter anderem durch § 93 AktG (Business Judgement Rule) getriebene – Nachfrage nach Entscheidungsunterstützung durch Risikomanagement und Controlling.¹⁷ Was für den gesamten Finanzsektor bereits durch aufsichtsrechtliche Vorgaben direkt oder indirekt fixiert ist, wird sich auch in den anderen Branchen immer stärker durchsetzen: Will man sich sicher sein, dass getroffene Entscheidungen auch im Falle des Scheiterns mit höchster Wahrscheinlichkeit die Billigung angerufener Gerichte erfahren, müssen Risikomanagement und Controlling funktional und institutionell ex ovo in die vorbereitenden Planungen einbezogen sein. Entsprechend sollte die Organisation sicherstellen, dass beide von vornherein „am Tisch sitzen“ und nicht erst ex post als Nothelfer oder/und Schadensmelder fungieren. Hier wie an anderer Stelle wird sich die wesentliche Bedeutung von Bewertungsfragen zeigen und damit ein von Risikomanagement, Controlling, Unternehmensbewertung und Rating aufgespanntes „**magisches Viereck**“, das die in diesem Beitrag angesprochenen Beziehungen noch deutlich übersteigt.

Was auch immer aus solchen Überlegungen resultiert, **man wird angesichts auf der Hand liegender Synergien an einer engeren Kooperation von Risikomanagement und Controlling nicht vorbeikommen**. Daher werden vergleichende Untersuchungen von Fachbüchern in wenigen Jahren auch auf einen noch deutlich größeren Fundus zurückgreifen können als der vorliegende Beitrag – die disziplinäre Symbiose ist jedenfalls noch lange nicht ausgereizt.

Fußnoten

¹ Gleißner/Klein (2017), hinterer Klappentext.

² Ebd., S. 5.

³ RMA/ICV (2018), hinterer Klappentext.

⁴ Diederichs (2018), S. VII.

⁵ Ebd., S. VII.

⁶ Vanini (2009), S. V; Vanini (2012), S. VIII.

⁷ Vgl. Vanini (2009), hinterer Klappentext; Vanini (2012), hinterer Klappentext.

⁸ Fischer/Möller/Schultze (2015), hinterer Klappentext.

⁹ Vgl. ebd., S. V.

¹⁰ Diederichs (2018), S. 293.

¹¹ S. 21 ff., hier: S. 28 ff.

¹² S. 85 ff., hier: S. 92 ff.

¹³ Vanini (2012): S. 56.

¹⁴ Vgl. Diederichs (2018): S. 279ff.

¹⁵ Vgl. Vanini in Gleißner/Klein (2017), S. 169, hier: S. 178 ff.; Vanini in RMA/ICV (2018), S. 56, hier: S. 60 ff.

¹⁶ Vgl. Vanini (2009), S. V.

¹⁷ Vgl. hierzu ausführlich Gleißner in Gleißner/Klein (2017), S. 129 ff.

Literatur

Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2015): Controlling, 13. Aufl. München 2015.

Jung, H (2014): Controlling, 4. Aufl. München 2014. ■

Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!



Den Zugang zum Online-Bereich des Controller Magazins finden Sie unter www.controllermagazin.de

Bei Fragen zum Online-Zugang sind wir unter der kostenlosen Rufnummer 0800 50 50 445 gerne für Sie da:

Mo.-Fr. von 8-22 Uhr, Sa.-So. von 10-20 Uhr

Ihr Controller Magazin Team

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



© Terminator3d – www.stock.adobe.com

Das Acht-Phasen-Modell

Idealer Auswahlprozess für ein Controlling-Informationssystem

von Jürgen Petzold, Sandra Bogdahn und Markus Westerkamp

Unternehmen stehen verschiedene Möglichkeiten für die Auswahl eines unternehmensindividuell passenden Controlling-Informationssystems zur Verfügung. Dabei gilt es die Anwendungssoftware auszuwählen, die den betriebspezifischen Anforderungen am ehesten gerecht werden kann. Die Auswahl einer neuen Softwarelösung sollte daher stets als fundierter Auswahlprozess in Form eines Projektes erfolgen. Die Auswahl eines nicht auf die Anforderungen abgestimmten Controlling-Informationssystems kann ein Unternehmen schnell an den Rand des Ruins führen.

Notwendigkeit eines fundierten Auswahlprozesses

Damit eine neue Softwarelösung zu einer Verbesserung der Qualität des Controllings und der Wirtschaftlichkeit eines Controlling-Informationssystems (CIS) führen kann, ist die Auswahl eines CIS seitens der Unternehmen gut zu durchdenken, zu organisieren und zu planen. Die ausgewählte Software bindet das Unternehmen für mehrere Jahre, wodurch die Funktionsweise des Unternehmens wesentlich beeinflusst wird. Um die bestmögliche Wahl treffen zu können, erfordert die Auswahl der neuen Software ein systematisches Vorgehen. Eine gescheiterte Softwareeinführung führt nicht nur zu einer Belastung des vorhandenen Budgets, sondern oftmals auch zu einer Beeinträchtigung des Geschäftsbetriebs des Unternehmens. Ein wesentlicher Grund für das Scheitern eines Softwareeinführungsprojektes ist in einer unzureichend durchgeführten Softwareauswahl zu sehen, bei der die betriebspezifischen Anforderungen an ein CIS von dem Projektteam nicht ausreichend formuliert wurden oder das Projektziel nicht eindeutig definiert wurde. Darüber hinaus wird aus zeittech-

nischen Gründen bei der Softwareauswahl häufig auf den Vergleich unterschiedlicher Softwarealternativen verzichtet (vgl. Vering, 2007, S. 61 f.). In der Unternehmenspraxis ist leider häufig die Situation anzutreffen, dass die zuvor als zielführend definierten Controlling-Prozesse der neuen Controlling-Software angepasst werden und nicht vice versa, wie es sein sollte, die neue Software die eigenen Controlling-Prozesse abbilden kann.

Phasen des Auswahlprozesses

Für die Auswahl einer neuen Softwarelösung für ein CIS stehen verschiedenste Vorgehensweisen, bei denen der Auswahlprozess mehr oder weniger detailliert dargelegt wird, zur Verfügung. Abbildung 1 stellt den aus Autoren-Sicht geeignetsten Prozess für die Auswahl eines CIS dar.

1. Phase: Projektziel- und Projektdefinition

Die Projektziel- und Projektdefinition stellt den ersten wichtigen Schritt des Softwareauswahlprojekts dar (vgl. *Bange/Keller*, 2004, S. 13). Die Projektzieldefinition dient zur Festlegung des anzustuernden Zustands und ist maßgeblich für das gesamte Softwareeinführungsprojekt (vgl. *Vering*, 2007, S. 65). Diese Teilphase des Projektes dient nicht nur der Steuerung des Projektes, sondern auch der späteren Messung des Projekterfolges sowie der begleitenden Steuerung des Projektes. Die Projektziele sind so zu definieren, dass sie nicht nur den zu erwartenden Nutzen, sondern auch die erforderlichen personellen und organisatorischen Veränderungen, die die Auswahl und spätere Einführung eines CIS mit sich bringt, umfassen. Im Rahmen der Projektdefinition werden Rahmenparameter wie die Projektdauer, das Projektbudget und das Projektteam zur Erreichung der Projektziele festgelegt (vgl. *Bange/Keller*, 2004, S. 13).

Die zu Beginn des Softwareauswahlprojektes festgelegte **Projektdauer** kann einen wesentlichen Einfluss auf die Auswahl eines CIS haben. Je sorgfältiger das Projektteam die Ist-Analyse und die Definition der betriebsspezifischen Anforderungen durchführen kann, desto sicherer wird letztendlich die Entscheidung über das einzuführende CIS sein. Um für das Unterneh-

men dennoch eine zeitnahe Lösung finden zu können und die Projektkosten nicht unnötig in die Höhe zu treiben, sollte eine realistische zeitliche Grenze gesetzt werden, innerhalb derer die für das Unternehmen passende Software ausgewählt werden soll. **In der Praxis hat sich eine Projektdauer von maximal drei Monaten bewährt.** Eine längere Projektdauer führt oftmals zu einer Veränderung der vom Projektteam festgelegten betriebsspezifischen Anforderungen an ein CIS, der Unternehmensziele, der Projektmitarbeiter und der Unternehmensprozesse, die eine (unnötige) Wiederholung von Projektphasen und bereits getroffener Entscheidungen erfordern (vgl. *Bange/Keller*, 2004, S. 13).

Die Festlegung des **Budgets** für die Softwareeinführung erweist sich zu Beginn des Softwareauswahlprojektes als relativ schwierig. Die Kosten des Softwareeinführungsprojektes sind letztendlich von der Wahl der Softwarelösung für das CIS abhängig. Die Wahl der Software entscheidet nicht nur über die Höhe der Kosten für Softwarelizenzen oder Entwicklungskosten, sondern auch darüber, welche Kosten auf das Unternehmen durch die Anschaffung und Installation neuer Hardware, die Einführung der Software und erforderliche Mitarbeiterschulungen zukommen (vgl. *Bange/Keller*, 2004, S. 14). **Abbildung 2** gibt einen Überblick über die grobe Verteilung der Kos-

5 %	Hardware und Installation
10 %	Anforderungsanalyse
10 %	Softwareauswahl
25 %	Softwarelizenz
50 %	Einführungskosten

Abb. 2: Kostenverteilung eines Softwareeinführungsprojekts (entnommen aus *Bange/Keller*, 2004, S. 14)

ten, die im Rahmen eines Softwareeinführungsprojekts i. d. R. entstehen.

Die Einführung eines CIS erfordert nach Festlegung der Projektziele, der Projektdauer und des Projektbudgets die Bildung des **Projektteams**. Teile dieses Einführungsteams sollten bereits auch Mitglieder des Auswahlprojektes sein (vgl. *Bange/Keller*, 2004, S. 14).

Idealerweise besteht das Projektteam aus einem Kernteam von zwei bis drei Mitarbeitern aus der IT-Abteilung und einer entsprechenden Anzahl von Anwendermitarbeitern, also Controllern, die als Koordinatoren den Kontakt zu der Controllingabteilung und dem Management halten. Bei der Wahl der Teammitglieder aus der Fachabteilung ist darauf zu achten, dass sie sich als optimale Teammitarbeiter erweisen. Die Teammitglieder aus der Fachabteilung sollten nicht nur die erforderliche Zeit für die Projektarbeit aufbringen können und wollen, sondern vor allem die Fach- und ggf. Führungskompetenz im eigenen Arbeitsgebiet besitzen. Die Teammitglieder sollten lernwillig, psychisch und physisch belastbar, gut motiviert und in der Lage sein, das Team zu motivieren. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Teammitglieder aus der Fachabteilung fähig sind, sich in das Projektteam einzubringen und auf die Ideen der anderen Projektmitglieder einzugehen. Das Kernteam, bestehend aus den Mitarbeitern, aus der IT-Abteilung und den Teammitgliedern aus der Fachabteilung, kann bei Bedarf um zwei bis drei Teammitarbeiter erweitert werden. Um einen vollkommenen Informationsaustausch zwischen den Teammitgliedern gewährleisten zu können, ist eine **Beschränkung der Teamgröße auf fünf bis sechs Teammitglieder** einzuhalten (vgl. *Grupp*, 2000, S. 158).

Die Effizienz und Arbeitsfähigkeit des Projektteams hängt wesentlich von der richtigen

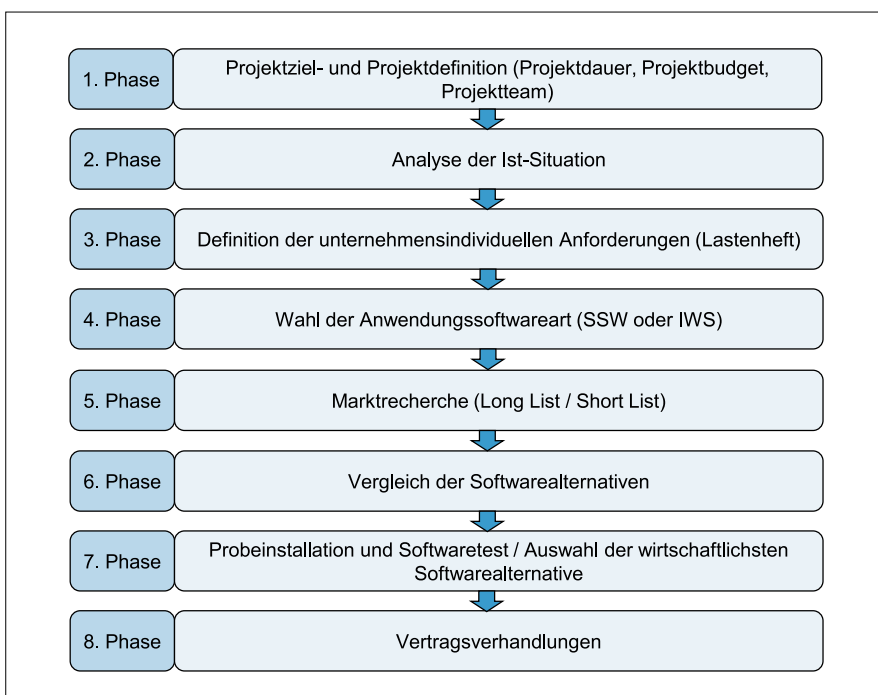


Abb. 1: Auswahlprozess für ein Controlling-Informationssystem

Teamzusammensetzung und den Qualifikationen der Teammitglieder ab. Nicht selten wirkt ein unabhängiger externer Berater bei der Softwareauswahl und dem sich anschließenden Einführungsprojekt mit, da die internen Teammitglieder oftmals nicht über das nötige Fach- und Methodenwissen für die Auswahl und Einführung einer neuen Softwarelösung für ein CIS verfügen (vgl. *Grupp*, 2000, S. 159). Durch das **Hinzuziehen eines externen Beraters** lässt sich in vielen Fällen die Sicherheit und Effizienz bei der Auswahl erhöhen, da der externe Berater nicht nur das erforderliche Wissen im spezifischen Softwaresegment, sondern auch das Wissen und die Erfahrung in der Vorgehensweise im Softwareauswahlprojekt mit sich bringt. Hier ist unbedingt auf die (Produkt-)Unabhängigkeit und -neutralität zu achten, um Interessenkonflikte des Beraters bereits im Vorfeld zu vermeiden (vgl. *Bange/Keller*, 2004, S. 14).

Der Erfolg des Softwareprojektes hängt zudem maßgeblich von der **Wahl des Projektleiters** ab. Hauptaufgaben der Projektleitung sind die Planung und Führung der bevorstehenden Projektaktivitäten sowie die Führung und Motivation der Projektmitarbeiter und der künftigen Anwender. Der Projektleiter ist nicht nur dafür verantwortlich, die Projektaktivitäten im Überblick zu haben, sondern vor allem das Projektteam im Rahmen von Inspiration und Koordination voran zu bringen (vgl. *Grupp*, 1994, S. 9).

2. Phase: Analyse der Ist-Situation

Um eine Definition der unternehmensindividuellen Anforderungen an das CIS vornehmen zu können, ist nach der Projektziel- und Projektdefinition eine Analyse der Ist-Situation erforderlich. Im Rahmen der Ist-Analyse erfolgt die Untersuchung der Arbeitsabläufe und -prozesse, der Daten, der eingesetzten betrieblichen Informationssysteme und der von dem Softwareeinführungsprojekt beteiligten Stellen (Abteilungen/Mitarbeiter/Schnittstellen). Im Rahmen der Ist-Analyse sollen Schwachstellen wie Kommunikationsprobleme, falsche und doppelte Dateneingaben oder fehlende Funktionalitäten aufgedeckt werden (vgl. *Schwarzer/Krcmar*, 2014, S. 136). Bei der Kalkulation der Dauer des Auswahlprojektes ist für die Analyse der Ist-Situation ausreichend Zeit einzukalkulieren. Nur eine

sorgfältige Analyse des aktuellen Zustands an vorhandenen und fehlenden Schnittstellen sowie den Schwachstellen des derzeit im Einsatz befindlichen Informationssystems ermöglicht eine hinreichende Grundlage für die im Anschluss vorzunehmende Definition der betriebspezifischen Anforderungen an das neue CIS.

3. Phase: Definition der unternehmensindividuellen Anforderungen

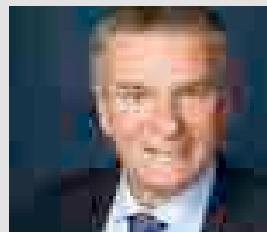
Im Anschluss an die Ist-Analyse erfolgt die Definition der unternehmensindividuellen Anforderungen an das zukünftige CIS (vgl. *Schwarzer/Krcmar*, 2014, S. 137). Die Anforderungen ergeben sich dabei u. a. aus der zuvor durchgeführten Ist-Analyse (vgl. *Ott*, 1991, S. 128). Für die Auswahl einer neuen Softwarelösung ist es entscheidend, die betriebspezifischen Anforderungen an die Software im Vorhinein möglichst genau zu definieren und zu dokumentieren, wobei erfahrungsgemäß die Prämissen im Verlauf des Auswahlprozesses oftmals ergänzt und verfeinert werden (vgl. *Abts/Mülder*, 2013, S. 507). Diese Flexibilität ist durchaus sinnvoll und gewünscht. Im Rahmen der Definition der Anforderungen werden die Ergebnisse der Ist-Analyse

aufgegriffen und ergänzt. Aus diesem Grund sind die Ansprüche an ein CIS von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Die unternehmensindividuellen Anforderungen sind in einem **Lastenheft als Anforderungskatalog** zu dokumentieren. Das Lastenheft dient der Beschreibung der Gesamtheit der vom Projektteam definierten unternehmensindividuellen Anforderungen an die Lieferungen der Software und die erwarteten Leistungen des Auftragnehmers (Softwareanbieter) und ermöglicht somit eine systematische und schriftliche Dokumentation als Basis für den weiteren Verlauf des Auswahlprozesses (vgl. *Schwarzer/Krcmar*, 2014, S. 137).

4. Phase: Wahl der Art der Anwendungssoftware

Nach Definition der unternehmensindividuellen Anforderungen erfolgt die Wahl der **Anwendungssoftware (AS)** für das CIS. Unter einer AS werden dabei alle Programme verstanden, die von den Anwendern direkt genutzt werden können (vgl. *Schwarzer/Krcmar*, 2014, S. 137) und die Aufgabe haben, die Anwender bei der Bearbeitung der Geschäftsprozesse und der betrieblichen Funktionen effektiv zu unterstützen

Autoren



■ Dr. rer. pol. Jürgen Petzold

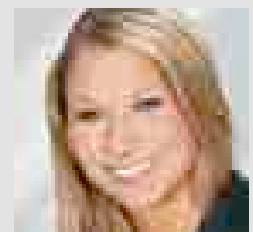
ist Dozent für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling an der Jade Hochschule Wilhelmshaven. Dort leitet er auch den Studiengang Wirtschaft im Praxisverbund.

E-Mail: juergen.petzold@jade-hs.de

■ Sandra Bogdahn, B.A.

absolviert zurzeit den Master an der Hochschule Wismar mit dem Schwerpunkt Controlling und arbeitet seit März 2018 als IT Consultant im Bereich SAP Development bei der Quanto AG.

E-Mail: sandra.bogdahn@hotmail.de



■ Markus Westerkamp, M.A.

ist Lehrkraft für besondere Aufgaben (LfbA) an der Jade Hochschule am Studienort Wilhelmshaven. Im Fachbereich Wirtschaft sind seine Forschungsschwerpunkte insbesondere Wirtschaftsinformatik, (Controlling-)Informationssysteme, IT-Controlling, Digitalisierung & Big Data.

E-Mail: markus.westerkamp@jade-hs.de

(vgl. *Mertens et al.*, 2012, S. 137). Die Bereitstellung der Anwendungssoftware in Form eines konkreten CIS im Unternehmen kann dabei durch die Beschaffung einer allgemeingültigen Standardsoftware oder durch die Entwicklung einer maßgeschneiderten Individualsoftware erfolgen (vgl. *Schwarzer/Krcmar*, 2014, S. 132).

Unter einer **Individualsoftware (ISW)** wird eine Anwendungssoftware verstanden, die für die spezifischen betrieblichen Anforderungen individuell angefertigt wird (vgl. *Mertens et al.*, 2012, S. 24). Die ISW wird für ein einzelnes Unternehmen bzw. für ein spezielles Aufgabengebiet maßgeschneidert entwickelt. Die Entwicklung von ISW kann dabei sowohl von eigenen Mitarbeitern der IT-Abteilung (Eigenentwicklung), als auch von externen IT-Spezialisten (Fremdentwicklung), unter strikter Berücksichtigung der Anforderungen der Fachabteilungen erfolgen (vgl. *Abts/Mülder*, 2013, S. 54).

Die **Standardsoftware (SSW)** als Anwendungssoftware stellt im Gegensatz zur ISW ein vorgefertigtes Softwarepaket dar, das zum Erwerb am Markt erhältlich und für den Einsatz in mehreren bzw. vielen Unternehmen für ähnliche Problemstellungen geeignet ist (vgl. *Abts/Mülder*, 2013, S. 54). Da die SSW in mehreren Unternehmen einsetzbar ist, wird die SSW i. d. R. für den Massenmarkt entwickelt (vgl. *Mertens et al.*, 2012, S. 22).

Die meisten Standardsoftwareprodukte ermöglichen eine Anpassung der SSW an die betriebsspezifischen Gegebenheiten sowie an unternehmensindividuelle Anforderungen vor der Inbetriebnahme der Software. Durch die Wahl einer SSW verfügen die Unternehmen daher nicht zwangsläufig über eine „starre“ Software. Die Anpassung an betriebsspezifische Gegebenheiten und unternehmensindividuelle Anforderungen wird auch als Customizing bezeichnet (vgl. *Abts/Mülder*, 2013, S. 79). Die SSW lässt sich, sofern die Möglichkeit der Anpassung an die individuellen Belange besteht, daher auch als Mix aus Standard- und ISW sehen. Dieser Sichtweise wird auch im weiteren Verlauf dieses Beitrags gefolgt. Bei der Auswahl der unternehmensindividuell passenden SSW, auch in Kombination mit einer ISW, sind in jedem Fall der jeweilige Customizing-Aufwand und die damit einhergehenden Kosten zu beachten.

5. Phase: Marktrecherche

Nachdem die Entscheidung bzgl. der Art der Anwendungssoftware auf Basis der betriebsspezifischen Anforderungen und Abwägung der Vor- und Nachteile von SSW und ISW getroffen wurde, kann der Auswahlprozess für ein CIS fortgeführt werden. Aufgrund des zunehmenden Trends zur SSW soll im Folgenden lediglich der Auswahlprozess für eine SSW fortgeführt werden. Die Auswahl einer geeigneten SSW für ein CIS sollte nicht nur auf Erfahrungen der Projektmitarbeiter mit einer im Unternehmen zuvor eingesetzten Software beruhen. Auch die aus Presse, Werbung sowie von Messen bekannten Softwareanbieter sollten bei der Auswahl mit einbezogen werden. Grundsätzlich gilt es immer nach der Alternative Ausschau zu halten, die den Anforderungen des jeweiligen Unternehmens und dem Projektbudget am ehesten gerecht wird (vgl. *Groß*, 2011, S. 28). Die Mitarbeiter der Auswahlprojektgruppe sind daher dazu angehalten, eine ausgiebige Marktrecherche der verfügbaren Standardsoftwareprodukte durchzuführen (5. Phase) (vgl. *Schwarzer/Krcmar*, 2014, S. 137).

Die **mangelhafte Transparenz des Softwaremarktes** stellt oftmals ein Problem bei der Auswahl der unternehmensindividuell passenden SSW dar, denn für bestimmte Anwendungsgebiete existieren mehr als 100 verschiedene Standardsoftwareprodukte, aus denen das Projektteam „die richtige“ Lösung auszuwählen hat (vgl. *Schwarzer/Krcmar*, 2014, S. 132). Informationen über die einzelnen Softwareprodukte können dabei über ganz unterschiedliche Wege gewonnen werden. Dem Projektteam wird die Möglichkeit gegeben, über Suchmaschinen im Internet und/oder direkt auf den Homepages der Softwarehersteller nach einer SSW zu suchen. Außerdem besteht die Möglichkeit, auf Softwarekataloge von spezialisierten Portalen zuzugreifen (vgl. *Abts/Mülder*, 2013, S. 509 f.). Beispielsweise bietet die Homepage <http://www.it-matchmaker.com> die Möglichkeit, über mehr als 1.600 Softwareprodukte zu recherchieren (vgl. *Groß*, 2011, S. 29). Neben den Suchmöglichkeiten im Internet bieten die Software-Hersteller oftmals umfassende eigen-

Informationen und -broschüren, Demo-Programme bis hin zu einer Testmöglichkeit im eigenen Unternehmen an. Neben den eigenen Informationen der Softwarehersteller liefern auch die Fachpresse und Messen einen guten Überblick über die am Markt vorhandenen Standardsoftwareprodukte. Als praxisnahe Informationsquellen können zudem Erfahrungsberichte von Software-Anwendern herangezogen werden (vgl. *Abts/Mülder*, 2013, S. 511).

Aufgrund der Vielzahl der auf dem Markt verfügbaren Softwareanbieter sollte der Vorgang der Marktrecherche wie ein Trichter funktionieren. Aus einem Angebot von oftmals mehr als 100 Firmen für ein Anwendungsgebiet ist die am besten geeignete und auf die unternehmensindividuellen Anforderungen zutreffendste SSW auszuwählen (vgl. *Schwarzer/Krcmar*, 2014, S. 137). Aus diesen Grund sollten im Rahmen der Marktrecherche zunächst die auf dem Massenmarkt für ein CIS verfügbaren Standardsoftwareprodukte (Long List) von den prinzipiell geeigneten Standardsoftwareprodukten (Short List) mit Hilfe des definierten Anforderungskataloges differenziert werden (vgl. *Horváth & Partners*, 2006, S. 281).

Ziel der Marktrecherche ist es, einen Überblick über alle prinzipiell geeigneten Standardsoftwareanbieter (Short List) mit den wichtigsten Funktionalitäten der Software und die für eine Entscheidung relevanten Daten wie Funktionalität, Technologie, Referenzen und Unternehmen zu erlangen (vgl. *Groß*, 2011, S. 29). Nach Durchführung der Marktrecherche sind drei bis fünf Standardsoftwareprodukte auszuwählen, die in der engeren Wahl stehen und im Anschluss einer näheren Untersuchung durch das Projektteam unterzogen werden sollen (vgl. *Schwarzer/Krcmar*, 2014, S. 137). Die in der engeren Wahl stehenden Standardsoftwareprodukte entsprechen überwiegend den im Anforderungskatalog definierten betriebsspezifischen Anforderungen. Der eigentliche Auswahlprozess für eine SSW erfolgt erst im Anschluss an die Erstellung der Long List sowie der Short List im Rahmen der Untersuchung der ausgewählten Standardsoftwareprodukte (vgl. *Horváth & Partners*, 2006, S. 281).

6. Phase: Vergleich der Softwarealternativen

Nachdem im Rahmen der Short List drei bis fünf Softwareprodukte von dem Auswahlprojektteam in die engere Wahl aufgenommen wurden (Softwarealternativen), erfolgt im Anschluss eine nähere Untersuchung der Softwarealternativen anhand weiterer Entscheidungskriterien (vgl. *Schwarzer/Krcmar*, 2014, S. 137), die im Rahmen des Anforderungskataloges nicht erfasst wurden, jedoch für die Wahl des CIS ausschlaggebend sind. Ebenfalls erfolgt ein Einbezug der prognostizierten Kosten der Softwarealternativen (vgl. *Horváth & Partners*, 2006, S. 281).

Die nähere Untersuchung der Alternativen erfordert detailliertere Informationen zu den einzelnen Standardsoftwareprodukten, die entweder über Produktpräsentationen der jeweiligen Softwareanbieter, über Testzugänge oder den Besuch von Referenzkunden eingeholt werden können. Die Kriterien für die nähere Untersuchung sind dabei in produkt- und anbieterbezogene Kriterien zu differenzieren, die neben den zu Beginn des Projektes festgelegten aktuellen unternehmensindividuellen Anforderungen auch strategische, zukunftsorientierte Aspekte berücksichtigen sollen. Die Definition der produkt- und anbieterbezogenen Kriterien dient dem systematischen Vergleich der Alternativen der Short List (vgl. *Schwarzer/Krcmar*, 2014, S. 137 f.). Wie Abbildung 3 veranschaulicht, lassen sich die Entscheidungskriterien für eine SSW in vier Kategorien einteilen, wobei die Zusammenstellung

der Kriterien auf den im Lastenheft definierten Anforderungen basiert (vgl. *Brosze et al.*, 2006, S. 15).

Die dargestellten Entscheidungskriterien können dabei in Muss- und Kann-Kriterien unterteilt werden. Muss-Kriterien sind diejenigen Kriterien, die die SSW unbedingt erfüllen muss. Eine Nichterfüllung eines Muss-Kriteriums führt zum Ausschluss der SSW. Kann-Kriterien sind diejenigen Kriterien, die nicht zwingend erfüllt werden müssen und führen bei Nichterfüllung nicht zum Ausschluss der SSW (vgl. *Brosze et al.*, 2006, S. 15).

In der Regel ist es jedoch nicht ausreichend, den Anforderungskatalog bzw. das Lastenheft mit den unternehmensindividuellen Anforderungen und ergänzten Entscheidungskriterien an die Software-Anbieter zu versenden. Vielmehr sollte ein Spezialist des Software-Anbieters gemeinsam mit dem Projektteam das Lastenheft und die Entscheidungskriterien Schritt für Schritt durcharbeiten. Auch Demo-Programme und Referenzkunden können dabei mit einbezogen werden und führen oftmals zu einer zufriedenstellenden Antwort (vgl. *Abts/Mülder*, 2013, S. 512).

Im Anschluss hat das Projektteam des Auswahlprojektes eine **Gewichtung der Kriterien und Anforderungen** vorzunehmen. Das Projektteam hat die weniger wichtigen Anforderungen und Kriterien von den für die Wahl der zukünftigen SSW wichtigeren Anforderungen und Kriterien abzugrenzen. Nachdem eine Gewichtung erfolgt ist, schließt sich die Be-

wertung der Anforderungs- und Kriterienerfüllung der in die engere Wahl aufgenommenen Standardsoftwareprodukte an. Das Projektteam hat festzulegen, wie gut die einzelnen Standardsoftwareprodukte die Anforderungen und Kriterien erfüllen. Durch die Gewichtung und Bewertung lässt sich daraufhin eine Reihenfolge der Standardsoftwareprodukte der Short List bilden (vgl. *Horváth & Partners*, 2006, S. 281).

7. Phase: Probeinstallation, Softwaretest und Auswahl

Auch wenn bereits anhand der Gewichtung und Bewertung der einzelnen Softwareprodukte die vermeintlich beste Softwarelösung ermittelt wurde, sollten vor der eigentlichen Entscheidung zwei bis drei Standardsoftwareprodukte probeweise installiert werden (Probeinstallation) und mindestens zwei Monate mit der neuen Software gearbeitet werden. Die abschließende Begutachtung eines CIS ist nur dann möglich, wenn die Software auf einem Rechner zur Ausführung in Form der Vollversion oder eine im Funktionsumfang reduzierte Testversion kommt (Softwaretest). Im Rahmen des Softwaretests soll das Verhalten der Software im Vergleich mit den Anforderungen und Kriterien untersucht werden. Ziel des Softwaretests ist die Aufdeckung von Fehlern bzw. Mängeln, die die Qualität der SSW und damit letztendlich den Kauf der SSW beeinflussen. Unter einem Fehler ist dabei die Nichterfüllung einer festgelegten Anforderung zu verstehen. Ein Mangel hingegen liegt vor, wenn eine ge-

	Aktuelle Kriterien	Strategische Kriterien
Produktbezogene Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllung der funktionalen Anforderungen • Erfüllung der technischen Anforderungen • Höhe der Preise 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität der Software • Modernität der Software
Anbieterbezogene Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Beraterqualität • Branchenwissen • Schulungsangebot • Reaktionsgeschwindigkeit des Supports • Qualität des Supports 	<ul style="list-style-type: none"> • Seriosität des Herstellers • Marktstellung des Herstellers • Wirtschaftliche Situation des Herstellers • Produktstrategie für die Weiterentwicklung der Software

Abb. 3: Kriterien der Auswahl eines CIS (in Anlehnung an: Brosze et al., 2004, S. 15)

stellte Anforderung prinzipiell erfüllt wird, aber noch Beeinträchtigungen vorhanden sind (vgl. *Spillner/Linz*, 2012, S.6 f.).

Auch wenn überwiegend die Funktionalitäten einer SSW für das CIS im Vordergrund stehen, sollte berücksichtigt werden, dass der Vergleich der Kosten immer eine wichtige Determinante für die Entscheidung ist, sofern mehrere Standardsoftwareprodukte zur Auswahl stehen (vgl. Franke, 1995, S. 217). Die tatsächliche Auswahl erfolgt daher erst mit Abwägung der Kosten-/Nutzenverhältnisse (vgl. *Horváth & Partners*, 2006, S. 281).

8. Phase: Vertragsverhandlungen

Der letzte Schritt des Auswahlprozesses umfasst die Vertragsverhandlung und -gestaltung mit dem Anbieter der ausgewählten Software. Grundlage für die Vertragsverhandlung und -gestaltung bildet der Anforderungskatalog bzw. das Pflichtenheft. Mit Hilfe des Pflichtenheftes können alle Leistungen beider Vertragspartner (Auftraggeber und Auftragnehmer) eindeutig definiert und schriftlich festgehalten werden. Das Pflichtenheft ist dabei auf Basis des Lastenheftes, des Softwaretests und aller weiteren bisher gewonnenen Erkenntnisse zu erstellen. Darin sollen alle, vor allem aber die über die Standardfunktionen hinausgehenden Leistungen, wie beispielhaft die erforderlichen Schnittstellen und Funktionalitäten der Software, festgehalten werden. Während des Softwaretests werden oftmals Schwächen festgestellt, die Änderungswünsche mit sich bringen, sowie Ergänzungen und Anpassungen der einzuführenden Softwarelösung erfordern. Ergänzungs-, Änderungs- und Anpassungswünsche sind ebenfalls im Pflichtenheft aufzunehmen. Kritische betriebspezifische Anforderungen sollten im Rahmen des Pflichtenheftes nochmals detailliert untersucht und die systematische Umsetzung festgehalten werden. Neben der systematischen Umsetzung müssen auch die erforderlichen Programmierungen für Schnittstellen im Pflichtenheft dokumentiert werden. Ebenfalls sind die Aufwendungen, die bei der Übernahme der Daten aus den zuvor eingesetzten Softwareprogrammen, im Rah-

men der sog. Datenmigration, entstehen, im Pflichtenheft mit aufzunehmen. Neben den Lizenz- und Dienstleistungskosten wird das Gesamtbudget maßgeblich von den Kosten für die Programmierung von Anpassungen und Schnittstellen sowie für die Datenmigration bestimmt (vgl. *Sontow/Treutlein*, 2007, S. 125 f.).

Die **Erstellung eines Einführungs- und Schulungsplans** sollte ebenfalls im Rahmen der Vertragsgestaltung berücksichtigt werden, um eine fristgemäße Einführung des neuen CIS zu gewährleisten. Ebenfalls sind die gewünschten Dienstleistungen, die sich an die Hardware- und Softwareinstallation anschließen, bei der Vertragsgestaltung zu berücksichtigen (vgl. *Sontow/Treutlein*, 2007, S. 126).

Mit der Phase 8 (Vertragsverhandlungen) ist das Projekt zur Auswahl eines CIS abgeschlossen. Anschließend werden die Projektergebnisse und die Projektdokumentation an das sich anschließende CIS-Einführungsprojekt übergeben.

Literatur

Abts, D./Mülder, W., *Grundkurs Wirtschaftsinformatik. Eine kompakte und praxisorientierte Einführung*, 8. Aufl., Wiesbaden 2013.

Bange, C./Keller, P., *Softwareauswahl. Schnelle und sichere Identifikation anforderungsgerechter Standardsoftware*, Göttingen 2004.

Brosze, T./Treutlein, P./Schmidt, C., *Vertikalisierung im ERP-Markt*, in: *IS Report*, 10. Jg. (2006), H. 6, S. 12-15.

Franke, G., *Zur Wirtschaftlichkeit von Management-Informationssystemen*, in: Hichert, R./Moritz, M. (Hrsg.), *Management-Informationssysteme. Praktische Anwendungen*, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg 1995, S. 211-218.

Gadatsch, A., *Einsatz betriebswirtschaftlicher Standardanwendungssoftware*, in: Gadatsch, A./Mayr, R. (Hrsg.), *Best-Practice mit SAP-Strategien, Technologien und Case Studies*, Wiesbaden 2002, S. 3-13.

Groß, C., *Die richtige Controlling- oder Kostenrechnungssoftware finden*, in: *Controller Magazin*, 36. Jg. (2011), H. 5, S. 28-29.

Grupp, B., *Standard-Software richtig auswählen und einführen. Mit System zur kostengünstigsten und umfassenden DV-Lösung*, Wuppertal 1994.

Horváth & Partners, *Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem*, 6. Aufl., München 2006.

Maisberger, P., *Methodische Auswahl von Software*, in: *Industrie-Management*, 13. Jg. (1997), H. 3, S. 14-17.

Mertens, P./Bodendorf, F./König, W./Picot, A./Schumann, M./Hess, T., *Grundzüge der Wirtschaftsinformatik*, 11. Aufl., Berlin/Heidelberg 2012.

Ott, H.-J., *Software-Systementwicklung. Praxisorientierte Verfahren und Methoden*, München/Wien 1991.

Schwarzer, B./Krcmar, H., *Wirtschaftsinformatik. Grundlagen betrieblicher Informationssysteme*, 5. Aufl., Stuttgart 2014.

Sontow, K./Treutlein, P., *Einsatz von Werkzeugen zur Softwareauswahl am Beispiel des IT-Matchmakers*, in: Becker, J./Vering, O./Winkelmann, A., *Softwareauswahl und -einführung in Industrie und Handel. Vorgehen bei und Erfahrungen mit ERP- und Warenwirtschaftssystemen*, Berlin/Heidelberg 2007, S. 109-127.

Spillner, A./Linz, T., *Basiswissen Softwaretest. Aus- und Weiterbildung zum Certified Tester. Foundation Level nach ISTQB-Standard*, 5. Aufl., Heidelberg 2012.

Vering, O., *Systematische Auswahl von Unternehmenssoftware*, in: Becker, J./Vering, O./Winkelmann, A., *Softwareauswahl und -einführung in Industrie und Handel. Vorgehen bei und Erfahrungen mit ERP- und Warenwirtschaftssystemen*, Berlin/Heidelberg 2007, S. 61-108. ■



Portfoliomanagement navigiert durch den strategischen Nebel

Wie Strategien erfolgreich umgesetzt werden können

von Uwe Eilers

Die Folgen der Digitalisierung sind ausreichend bekannt: Für viele Unternehmen verändert sich ihr Wettbewerbsumfeld mit atemberaubender Geschwindigkeit. Um ihre Überlebensfähigkeit zu sichern, sind etliche Unternehmen gezwungen, ihre Strategie anzupassen – schnell. Eine neue, zukunftsfähige Strategie zu entwickeln, ist das eine. Sie mit der gebotenen Geschwindigkeit umzusetzen, ist das andere. Oft wird es sich als erfolgsentscheidend erweisen, das Projektportfolio danach zusammenzustellen, welche Projekte und Programme wirklich geeignet sind, die neue Strategie zu unterstützen. Denn das Projekt- und Portfoliomanagement (PPM) hat in den Veränderungsprozessen eine essentielle Rolle: Es muss die strategischen Ziele des Unternehmens sinnvoll operationalisieren. Vor diesem Hintergrund wundert es

nicht, dass die Idee eines Enterprise Project Management Office (EPMO) auch im deutschsprachigen Raum immer intensiver diskutiert wird. Für das Portfoliomanagement ist es in Zukunft unerlässlich, regelmäßig zu prüfen, zu welchem Grad Projekte und Programme tatsächlich der Operationalisierung der Unternehmensstrategie dienen – oder ob sie einen Punkt erreicht haben, an dem sie das nicht mehr tun.

Die Bestandsaufnahme ernüchert

Die regelmäßig durchgeführte Multi-Project-Management(MPM)-Benchmarking-Studie der Forschungsgruppe Multiprojektmanagement bestätigt leider, dass es in Sachen Strategie-

konformität von Projekten in deutschen Organisationen noch viel Luft nach oben gibt. Aktuell findet an der TU Darmstadt bereits die 8. MPM-Benchmarking-Studie statt. Die Ergebnisse der 7. MPM-Studie ergaben 2015 ein ernüchterndes Bild. Danach verteilen nur 23 Prozent der Befragten ihre Ressourcen tatsächlich strategiekonform, zugleich brechen aber auch nur 19 Prozent unnötige Projekte konsequent ab. Dennoch betrachten 45 Prozent der befragten Organisationen Portfoliomanagement als Erfolgsfaktor. Ergebnisse US-amerikanischer Untersuchungen weisen in dieselbe Richtung. Aus Sicht der Analysten von Gartner sind nach wie vor Projekte und Programme die entscheidenden und vorherrschenden Mittel, durch die Organisationen sich wandeln (Digitalisation Impact on PPM Practices and the PMO by 2030, aus dem Jahr 2017). Aber zugleich ergibt der Pulse of the Profession Survey 2018 des Project Management Institute (PMI), dass nur in 41 Prozent der untersuchten Fälle ein Enterprise Project Management Office (EPMO) existiert, das eng an der Strategie der Organisation ausgerichtet ist.

Scheuklappen der Projektarbeit

In sehr vielen Unternehmen beginnen die Probleme schon damit, dass die Mitarbeiter gar nicht wissen, warum sie gerade an einem Projekt arbeiten. Viel zu oft ist es für die Projektarbeit noch typisch, dass sie in Silos stattfindet. Parallel dazu existiert meist auch kein wirklicher Überblick über all die Daten, die im Unternehmen verfügbar wären und im Grunde nur darauf warten, miteinander verknüpft und ausgewertet zu werden. In einem Unternehmen, das noch nicht datengetrieben ist und auch die Möglichkeiten von Data Analytics nicht nutzt, in dem also kein durchgängiger Data Backbone existiert, bleiben die Interdependenzen und Abhängigkeiten zwischen den Projekten und Programmen unerkannt. Ohne solch einen durchgängigen Data Backbone und ohne eine konsequente Datenauswertung verlangsamen sich Entscheidungsprozesse, Projekte verzögern sich, neue Produkte kommen später auf den Markt und werden erst spät zu den erhofften Umsatzbringern. Zudem entstehen höhere Kosten, weil Ressourcen den falschen Aufgaben

zugeordnet sind und weil darum die wirklich relevanten Projekte und Programme nicht über die Ressourcen verfügen, die sie benötigen.

Ein Scoring der Strategiekonformität

Zwei Aspekte sind zentral, um diesem Problem der Fehlausrichtung von Programmen und Projekten in einer Organisation zu begegnen. Zum einen kommt es darauf an, die Unternehmensstrategie konsequent bis auf die Ebene einzelner Projekte und konkreter Aufgaben herunterzubrechen. Und zum anderen gilt es, alle Projekte kontinuierlich daraufhin zu monitoren, ob ihre Nutzenbilanz noch positiv ist, ob sie sich wirklich noch mit den strategischen Zielen des Unternehmens decken. Auch dafür braucht es natürlich den umfassenden Blick auf alle relevanten Zahlen und Daten im Unternehmen – den erwähnten durchgängigen Data Backbone. Auf solch einer Basis lassen sich mit einer Projekt- und Portfoliomangement-Lösung auch regelmäßig Scoring-Werte über die Strategiekonformität und Zielerreichung jedes einzelnen Projekts und jeder einzelnen Aufgabe erheben. Dazu können kaufmännische Werte wie ROI, Ertragssteigerung oder Kostenreduktion ebenso dienen wie eher weiche Faktoren, beispielsweise Kundenzufriedenheit oder Mitarbeitermotivation. Sicherlich ist es tendenziell schwieriger, die weichen Faktoren zu quantifizieren, aber dennoch verschafft ein Scoring- und Ampelsystem einen wertvollen Überblick. Erreicht ein bestimmtes Projekt einen zuvor definierten Scoring-Wert, kann dies einen entsprechenden Alarm triggern. Dann gilt es nachzusteuern. Springt die Ampel auf Rot, ist eine denkbare Konsequenz, dass es klüger sein kann, das Projekt oder Vorhaben ganz abzubrechen. Denn es hat sich zu weit von den eigentlichen – den strategischen – Zielen der Organisation entfernt.

Die Menschen entscheiden

In welchem Turnus man solch ein Strategie-Scoring sämtlicher Projekte durchführen sollte, ist letztlich eine Frage des gesunden Menschenverstands. Wenn eine Softwarelösung das Scoring automatisch durchführt, ließe es sich prinzipiell sogar tagesaktuell gestalten. Andererseits kann ein zu hoher Rhythmus der Überprüfungen sogar kontraproduktiv sein. DAX-Unternehmen beispielsweise sind bekanntlich quartalsgetrieben – bei ihnen verhindert dies mitunter, dass sie sich überhaupt noch mit der Umsetzung einer übergreifenden Strategie beschäftigen können. Zudem sind es letztens Endes Personen, die Entscheidungen treffen. Eine PPM-Software kann sie dabei durch ein geeignetes, unternehmensindividuelles Scoring-System unterstützen, aber die Verantwortung nimmt sie ihnen nicht ab. Dennoch ist es ein immenser Vorteil, wenn in einem Unternehmen die relevanten Daten über alle Mitarbeiter, Ressourcen, Teams und Projekte miteinander verbunden sind und die Software den Verantwortlichen von überall her einen vollständigen Zugang auf alle Daten liefert, die sie benötigen. Auch die komplette Projekthistorie wird so überschaubar, von der Idee bis zur Umsetzung. Auf dieser Basis lässt sich zudem der Weg aktueller Projekte mit weit größerer Verlässlichkeit vorhersagen. Die Schlüsse aus all diesen Informationen ziehen aber immer noch Menschen.

Projektmetriken in Dashboards

In einer Organisation, die von sich behaupten darf, datengetrieben zu sein, ist es natürlich nicht nur die Aufgabe des Projekt- und Portfoliomangements, die Auswahl und Steuerung von Projekten an den übergreifenden strategischen Zielen der Organisation auszurichten.

Auch auf Management-Ebene gibt es ein ausgeprägtes Interesse daran, dass die konkreten Programme, Projekte und Aufgaben tatsächlich auf die übergeordnete Strategie einzahlen – die ja die Domäne des Managements ist. In den meisten Fällen wird es darum sinnvoll sein, auch dem C-Level einen Zugriff auf die PPM-Software einzuräumen. Es ist beispielsweise vorstellbar, in die Lösung ein strategisches Reporting zu integrieren. So werden die zentralen Projektmetriken auch für die Vorstandsebene auf einen Blick sichtbar – in Gestalt von Dashboards oder von Reporting-Funktionalitäten, gegebenenfalls mit einem Scoring-System auf Ampelbasis und mit Drill-down-Möglichkeiten bis hinab auf die Ebene einzelner Tasks.

PPM hat eine Schlüsselrolle bei der Strategieumsetzung

Die intelligenteste, zukunftsfähigste Strategie einer Organisation muss letztlich scheitern, wenn es nicht gelingt, sie auf operativer Ebene umzusetzen. Eine Initiative wird erst mit Leben gefüllt, wenn sie sich konkret in Programmen, Projekten und Tasks niederschlägt. Dem Projekt- und Portfoliomangement kommt darum eine Schlüsselrolle für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu. Es ist heute unerlässlich, dafür zu sorgen, dass sich in allen Projekten und Aufgaben einer Organisation ihre strategischen Ziele widerspiegeln. Die Zeit, in der man Portfolio- und Projektsteuerung gleichsam aus dem Bauch heraus betreiben konnte, ist vorbei. Auch wenn es letztlich Menschen sind, die im Projektmanagement die Entscheidungen treffen – ohne eine sinnvolle Datenbasis geht das nicht mehr. ■

Autor



Uwe Eilers

ist Sales Director bei der Sciforma GmbH, Taunusstein. Durch seine Arbeit in verschiedenen Unternehmen in den Bereichen CRM, ERP und Projektmanagement verfügt er sowohl als Verkäufer als auch Berater über viel Erfahrung.

E-Mail: info-de@sciforma.com

Infokasten

Whitepaper zum Thema strategiekonforme Projektauswahl

Das Whitepaper „Optimieren Sie Ihre Projektauswahl“ vertieft das Thema Strategiekonformität. Es steht auf www.sciforma.de zum kostenlosen Download zur Verfügung.

Änderungen und Tipps für Unternehmen, um Rückzahlungen bei Kostenprüfungen zu vermeiden

Neue Nebenbestimmungen bei Zuwendungen des Bundesforschungsministeriums vom 29.09.2017 (NKBF 2017)

von Michael Hofmann¹

Zuwendungen der öffentlichen Verwaltung werden i. d. R. mit einem Zuwendungsbescheid an gewerbliche Unternehmen vergeben. Dieser regelt verwaltungsrechtlich die Modalitäten (Gegenstand, Höhe der Zuwendung, Finanzierungsform und -art, Zweckbindung, Bewilligungszeitraum, Zahlungsplan). Weiterhin sind dort Nebenbestimmungen und Hinweise aufgenommen. Die Nebenbestimmungen enthalten Auflagen und Bedingungen im Sinne des Verwaltungsverfahrensgesetzes sowie notwendige Erläuterungen. Sie werden dabei differenziert in Nebenbestimmungen für Zuwendungen auf Ausgaben- (NABF) bzw. auf Kostenbasis (NKBF). **Gegenstand des Beitrags sind nur die Nebenbestimmungen auf Kostenbasis.**

Einführung Rechtsgrundlagen

Für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben gelten die Nebenbestimmungen für Zuwendungen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung an Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (sogenannte NKBF 98) noch bis Laufzeitbeginn der Zuwendung 17. April 2018. Diese wurde auch von anderen Bundesministerien übernommen.²

Kürzlich traten die neuen Nebenbestimmungen für Zuwendungen auf Kostenbasis des Bundesministeriums für Bildung und Forschung an gewerbliche Unternehmen für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (NKBF 2017) in Kraft und sollen Gegenstand der folgenden Betrachtung sein (vgl. Bekanntmachung im Bundesan-

zeiger BAnz AT 18.10.2017 B7 Seite 1 bis 18.) Sie gelten für alle Zuwendungen, die ab dem 18.04.2018 bewilligt werden. Vermutlich werden die NKBF 2017 auch von anderen Bundesministerien für deren Zuwendungen übernommen. Stand heute sind sie jedoch nur vom Bundesamt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) auf dem Förderportal zur Verfügung gestellt.³

Wichtige Änderungen in der Neufassung

1. Abschnitt: Durchführung des Vorhabens⁴

Zu Nummer 1.1: Als Zuwendungszweck wird nunmehr an den Anfang die **wirtschaftliche und sparsame** Verwendung gestellt. Dieser eigentlich für die Verwaltung geltende Haushaltsgrundsatz (abgeleitet aus Art. 109 Abs. 4 und 114 Abs. 2 Satz 1 GG, §6 Abs. 1 HGrG, §7 Abs. 1 Satz 1 BHO) wird nunmehr auf die Unternehmen übertragen. Bei der Wirtschaftlichkeit geht es um einen möglichst günstigen Zweck-Mittel-Einsatz, während die Sparsamkeit auf einen möglichst geringen Finanzeinsatz abzielt. Damit wird für die Prüfung durch die Preisüberwachungsbehörden der Prüfungsrahmen weit abgesteckt. Die Unternehmen müssen sich auf entsprechende Prüfungshandlungen einstellen und Nachweise bzw. Prüfungsunterlagen vorhalten.

Zu Nummer 1.7: Gegenüber der alten Regelung in Nr. 20.1. NKBF 98 sind jetzt nicht nur der Zuwendungsgeber, sondern auch **seine Beauftragten** (Projekträger und Prüfungsbe-

hörden etc.) „berechtigt, den Fortgang der Projektarbeiten zu beobachten, alle vorhabenbezogenen Unterlagen, einschließlich Aufzeichnungen über Material und Arbeitsaufwand sowie Arbeitsverträge, einzusehen und zu überwachen“. Für die Unternehmen wird der Rahmen der vorzulegenden Unterlagen erheblich präzisiert. Soweit es bislang Widerstände für die Finanzabteilungen gab, personenbezogene Informationen aus dem Personalbereich zu erhalten, ist nunmehr ausdrücklich geregelt, dass diese vorzulegen sind. Datenschutzargumente können nicht geltend gemacht werden. Dies war zwar schon bislang so, die neue Formulierung erleichtert jedoch die interne Argumentation und Kommunikation der Finanzabteilungen bei der Vorbereitung einer Prüfung gegenüber den Personalabteilungen.

2. Abschnitt: Finanzierung des Vorhabens

Zu Nummer 2.1.1: Die Vorkalkulation ist hinsichtlich Gesamtkosten (Summe der Selbstkosten) als Höchstbetrag verbindlich; d. h. gedeckelt. Neu ist die **prozentuale** Einschränkung zu Abweichungen von den Kosteneinzelansätzen der Vorkalkulation um **bis zu 20 Prozent (gegenüber früher Nr. 1.3 NKBF 98), sogenannter „20 Prozent-Gleitrahmen“**. Im Satz 2 wurde aufgenommen, dass „Innerhalb des Höchstbetrags (...) Abweichungen über 20 Prozent von den Ansätzen der Vorkalkulation zulässig sind, wenn der Zuwendungsgeber vorher zugestimmt hat“. Bei Abweichungen von mehr als 20 Prozent bei den Kosteneinzelansätzen soll ein Hinweis im Prüfungsbericht

erfolgen. Den Unternehmen ist bei Überschreitungen generell anzuraten, den Zuwendungsgeber vorab um Zustimmung zu bitten, um „keine bösen Überraschungen“ hinsichtlich der Anerkennung bei den Kosteneinzelansätzen zu erleben.

Zu Nummer 2.2.4: Bei den Teilleistungen zu Marktpreisen ist zu beachten, dass diese bei der pauschalierten Abrechnung **nicht zulässig** sind. Dies ergibt sich jedoch nicht aus der NKBF 2017, sondern aus dem „Merkblatt Vorkalkulation bei Zuwendungen auf Kostenbasis“ (I. Allgemeines, dort Erläuterung Nr. 5 rechte Spalte).⁵

Regelungen zu den zuwendungsfähigen Kosten

Zu Nummer 2.2.5: „Patentkosten“ sind häufig Gegenstand der Kostenprüfung. Größere Unternehmen gehen vielfach davon aus, dass sämtliche Patentkosten zumindest als Gemeinkosten anerkannt werden können. Dies ist jedoch nicht zutreffend. Mit der neuen Regelung sind „notwendige Kosten für nationale, europäische oder internationale Schutzrechtsanmeldungen (Patentanwältin oder Patentanwalt und Patentamt) zur Erfüllung des Zuwendungszwecks ... ausschließlich **für KMU** zuwendungsfähig“. Neu ist die explizite Aufnahme des KMU-Begriffes. Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen und mittlere Unternehmen (KMU) werden in der EU-Empfehlung 2003/361 definiert. Danach zählt ein Unternehmen zu den KMU, wenn es nicht mehr als 249 Beschäftigte hat und einen Jahresumsatz von 50 Millionen € erwirtschaftet oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Millionen € aufweist. Diese Schwellenwerte gelten für Einzelunternehmen.⁶ Sie sind hinsichtlich Beschäftigtenzahl, Jahresumsatz und Bilanzsumme relativ hoch. Das Europäische Parlament hat mit Entschließung vom 4. Juli 2018 eine (Neu-)Definition von KMU (2018/2545(RSP)) angeregt.⁷ Sie fordert unter „Neubewertung der KMU-Definition Nr. 3“: „... die Kommission nachdrücklich auf, zu verhindern, dass größere Akteure möglicherweise künstliche Unternehmensstrukturen schaffen, um Nutzen aus der KMU-Definition zu ziehen ...“ Es ist daher davon auszugehen, dass in naher

Zukunft die KMU-Definition geändert wird und Unternehmen aus der bisherigen Regelung herausfallen.

Zu Nummer 2.2.6 i.V.m. 2.2.8: Bei Prüfungen in den Unternehmen wird häufig angesprochen, wie viel Projektstunden je Arbeitstag abrechenbar sind. In der Praxis finden Prüfer die unterschiedlichsten Vorgehensweisen bei der maximal erfassten Arbeitszeit vor: Anerkennung entsprechend dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG), davon abweichende vertragliche Arbeitszeiterregelungen oder auch betriebliche Dienstzeiterregelungen mit einer maximalen Tagesstundenzahl von zwölf Stunden und mehr. Die Neuregelung ist daher zu begrüßen, nach der „Nicht zuwendungsfähig ... Personaleinzelkosten (sind), die die **tägliche Höchststundenzahl nach dem ArbZG** übersteigen ...“. Jedoch sind die gesetzlich verankerten Ausgleichszeiträume sowie tarifrechtliche und branchenspezifische Regelungen zu berücksichtigen. Aus prüfungsökonomischen Gründen bietet es sich an, von Unternehmen eine schriftliche Bestätigung einzuholen, dass bei Überschreitungen der Höchstarbeitszeit von 10 Stunden die Ausnahmeregelungen nach § 14 ArbZG Anwendung finden und eingehalten werden.

Zu Nummer 2.2.9: Sofern die in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Erlöse zu mehr als 50 % aus Zuwendungen der öffentlichen Hand stammen, ist das sogenannte „Besserstellungsverbot“⁸ einschlägig. Die Preisprüfer stellen im Prüfungsbericht nur fest, ob das Besserstellungsverbot Anwendung findet oder nicht.

Regelungen für Abrechnungen der Gemeinkosten und die Kosten nach den PreisLS

Zu Nummer 2.3: Wie bisher, „... dürfen **kalkulatorische Zinsen** (Nrn. 43 - 46 PreisLS) jährlich bis zu 6 Prozent des betriebsnotwendigen Kapitals anteilig auf das Vorhaben verrechnet werden“. Neu wird jedoch im vorausgehenden Satz ausdrücklich verlangt, dass „... der **vollständige Nachweis** der zuwendungsfähigen Kosten gemäß den PreisLS erbracht“ werden muss. Dies erfordert eine Ermittlung des betriebsnotwendigen Kapitals aus Bilanzdaten

zweier Perioden unter Bildung unterjähriger Durchschnittswerte beim Umlaufvermögen. Ein pauschaler Ansatz war und ist nicht zulässig.

Pauschalierte Abrechnung bei KMU und Mittelstand

Zu Nummer 2.4.1: Nach Satz 1 können „KMU und Mittelstand ... Gemeinkosten und kalkulatorische Kosten pauschaliert abrechnen“. Die frühere „Positivliste“ (der zuwendungsfähigen Einzelkosten) in Nr. 5.6.1 der NKBF 98 ist weggefallen. Größere Unternehmen können hingegen nicht pauschaliert abrechnen. Sie müssen immer nach den Regelungen Nummer 2.3, d. h. nach den PreisLS abrechnen. Im Hinblick auf die Antragstellung ist besonders der dortige neue Satz 3 von großer Bedeutung: „Hat der Zuwendungsempfänger (das Unternehmen) eine Abrechnung der Gemeinkosten und kalkulatorischen Kosten gemäß PreisLS gewählt, **ist ein Wechsel zur pauschalierten Abrechnung grundsätzlich nicht mehr möglich.**“ Dies wurde in der Vergangenheit von den Zuwendungsgebern immer schon so gehandhabt, war jedoch in den Nebenbestimmungen nicht enthalten. Den Unternehmen ist zu empfehlen, die pauschalierte Abrechnung zu beantragen und den erhaltenen Zuwendungsbescheid daraufhin zu kontrollieren, da die Abrechnung nach PreisLS ein ausgebautes Kostenrechnungssystem erfordert, das dort häufig nicht vorliegt. Mangels Nachweisen führt es dazu, dass nur geringere Gemeinkosten bei der Prüfung anerkannt werden können.

Zu Nummer 2.4.2: Gegenüber Nr. 5.6.2 der NKBF 98 gibt es jetzt in Nr. 2.4.2 eine Absenkung des Zuschlagssatzes bei der pauschalierten Abrechnung der Gemeinkosten und kalkulatorischen Zinsen. Diese werden jetzt durch „einen **Zuschlag von 100 Prozent auf die Personaleinzelkosten** nach Nr. 2.4.4 ... **abgegolten**“. **Früher waren 120 Prozent zulässig.** Hintergrund der Absenkung war, dass bei einzelnen Unternehmen teils viel niedrigere Gemeinkosten anfielen und eine gewisse Schiefelage zur Abrechnung nach den PreisLS entstehen könnte.

Zu Nummer 2.4.3: Seit einigen Jahren stellen wir fest, dass immer mehr Forschungs- und

Entwicklungsleistungen anstatt durch eigenes festangestelltes Personal durch Dritte erbracht werden. Das BMBF hat dieser Entwicklung Rechnung getragen, indem es eine Regelung aufgenommen hat, nach der **„Fremdpersonal, Dienstleistungen Dritter, nicht sozialversicherungspflichtiges Personal usw.“ nicht in die Basis für den Zuschlag eingehen darf**. Dies galt zwar schon immer, war aber in den Nebenbestimmungen nicht explizit enthalten. Mit dieser Regelung will der Zuwendungsgeber sicherstellen, dass der Zuwendungsempfänger und nicht die Leistungserbringung Dritter gefördert wird.

Zu Nummer 2.4.4.: Bei den Personalkosten in Satz 1 **müssen jetzt nicht mehr umsatz- und gewinnabhängige Zahlungen beim Leistungspersonal gänzlich eliminiert werden**. Damit erfolgt eine Gleichstellung mit der Abrechnung nach Gemeinkosten. Dort gab es eine vergleichbare Regelung nicht. Die neue Regelung erleichtert zwar die Prüfung, da die Höhe der Tantiemen in KMU häufig nur ganz wenigen Personen bekannt waren und auch nicht bekannt werden sollten, es entbindet den Prüfer jedoch nicht von der Pflicht, die „Angemessenheit“ und „Branchenüblichkeit“ des Geschäftsführergehalts zu prüfen. Geändert hat sich bei der Stundensatzermittlung, dass beim Divisor neuerdings nur die theoretisch möglichen Jahresarbeitsstunden herangezogen werden dürfen, selbst wenn die produktiven Jahresarbeitsstunden darüber liegen. In Nr. 2.4.5 wird klar gestellt, dass Kosten für Fremdpersonal sowie Dienstleistungen Dritter nicht mit dem 100 Prozent-Satz zu beaufschlagen sind. Die Vorhersehbarkeit, was anerkannt werden kann, wird dadurch verbessert.

4. Abschnitt: Nachweis und Prüfung der Verwendung

Zu Nr. 4.4.: Dort wird jetzt ein **„zahlenmäßiger Nachweis“**, bestehend aus einer Nachkalkulation und einem Nachweis über die Finanzierung des Vorhabens gefordert. Dies war zwar schon bisher so, stellte begrifflich jedoch auf einen „zahlenmäßigen Verwendungsnachweis“ ab. Für die Prüfung hat dies zur Folge, dass ein Unternehmen dem Prüfer nicht einfach Ordner mit Belegen und den Verwendungsnachweis

hinstellen kann, sondern **eine komplette Nachkalkulation mit Nachweisen vorlegen und erläutern muss**.

Zu Nr. 4.8.: „Der Zuwendungsempfänger (das Unternehmen) hat alle Unterlagen, **die mit der Förderung zusammenhängen**, nach Vorlage des Verwendungsnachweises fünf Jahre aufzubewahren.“ Während bisher „Rechnungsunterlagen“ genannt wurden, wird nunmehr „auf alle mit der Förderung zusammenhängenden Nachweise“ abgestellt. Aus Prüfersicht ist hier vor allem die Aufbewahrung von Stundennachweisen in elektronischer Form und Papierform von Bedeutung. Gerade bei Betriebsübergängen oder bei der Prüfung zahlungsunfähiger Unternehmen bei den Insolvenzverwaltern sind diese häufig nicht mehr auffindbar, mit der Folge, dass Personalkosten nicht anerkannt werden können und eine (teilweise) Rückzahlung der erhaltenen Zuwendung mit Zinsen droht.

Zum Abschluss der zugegeben trockenen Materie der neuen Nebenbestimmungen möchte ich Ihnen noch einige Tipps geben, um Rückzahlungen bei einer Kostenprüfung zu vermeiden:

Von allen Unternehmen ist zu beachten

1. **Beantragen Sie alle anfallenden Kosten-einzelpositionen:** Materialkosten, Fremdleistungen, Personal- und Reisekosten usw. Wenn diese nicht beantragt und genehmigt sind, können diese später auch nicht anerkannt werden.
2. Kosten werden **nur im Zuwendungszeitraum** anerkannt. Wenn Sie vorher oder danach Aufwand treiben, ist dieser nicht förderfähig.
3. Es werden nur **Nettobeträge** anerkannt.
4. Werden **Skonti** gewährt, sind diese zu ziehen, auch wenn Sie diese nicht in Anspruch genommen haben.
5. Häufig ist der Projektleiter bereits ausgeschieden, wenn wir zur Prüfung kommen. Wenn erst jetzt (Stunden-)Belege gesucht und eine Nachkalkulation erstellt werden müssen, ist der Verdross und Zeitaufwand der / des Nachfolger(s)/in riesengroß. Führen Sie das Zuwendungsvorhaben **von Anfang an als ein Projekt**, in dem Sie hierfür **einen**

Kostenträger elektronisch oder als Ordner anlegen und legen die Unterlagen jährlich nach Kosteneinzelpositionen ab. Sollten Sie eine Untergliederung nach Teilprojekten benötigen, verwenden Sie dazu bitte, z. B. in SAP, darunter liegende PSP-Elemente. Eine klare Struktur erleichtert die Erfassung, Aufbereitung und Abrechnung, besonders bei komplexen Vorhaben.

6. Werden Aufträge nach NKBF 2017 an Dritte vergeben, sind die Vorgaben der Nr. 2.5. für Unteraufträge zu beachten. Unteraufträge sind nach den allgemeinen Bestimmungen für FE-Verträge (BEBF-ZE 98)⁹ abzuschließen. Für die Prüfung sind die Verträge, Bestellungen und Rechnungen vorzulegen, damit ggf. Unterauftragsprüfungen frühzeitig bei den zuständigen Preisüberwachungsbehörden beauftragt werden können.

Vademekum für KMU und Mittelstand (pauschalierte Abrechnung)

1. Prüfen Sie, ob Sie unter die KMU-Definition der EU fallen, denn nur dann können Sie die pauschalierte Abrechnung beantragen und erhalten. Zu beachten ist: Nur wenn die pauschalierte Abrechnung ausdrücklich genehmigt wurde, kann auch danach abgerechnet werden.
2. **Wenn Sie bislang noch nicht nach Gemeinkosten abgerechnet haben, sollten Sie im Zuwendungsbescheid schauen, ob die pauschalierte Abrechnung gewährt wurde.** Gegebenenfalls sollten Sie Widerspruch erheben, da Sie ansonsten ein ausgebautes Kostenrechnungssystem benötigen, um die Nachweispflichten nach PreisLS zu erfüllen.
3. Wenn Sie einmal eine Abrechnung nach Gemeinkosten vorgenommen haben, können Sie **keine weitere Förderung nach pauschalierter Abrechnung** erhalten!
4. Bei den Personalkosten wird das **jährliche steuerpflichtige Bruttojahresentgelt ohne Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung** zu Grunde gelegt. Hierzu sehen wir i.d.R. den Dezembarnachweis ein. Häufiger Fehler bei der Abrechnung ist, dass das (falsche) Feld „Bruttojahresgehalt“ angesetzt wird. Dies führt häufig zu Rückzahlungen.

Vademekum für größere Unternehmen (Abrechnung nach PreisLS)

1. Bei unseren Selbstkostenprüfungen stellen wir fest, dass nicht alle Kosteneinzelpositionen beantragt wurden. Beantragen Sie auch **vorhabenspezifische Abschreibungen, innerbetriebliche Leistungen, Verwaltungskosten und kalkulatorische Zinsen bei den Kosteneinzelpositionen**. Wenn diese nicht beantragt und genehmigt sind, können diese später auch nicht abgerechnet und anerkannt werden.
2. **Ermitteln Sie Stundensätze auf Istkostenbasis mit Istkapazitäten** und legen diese gleichfalls im Projektordner ab. Stundensätze auf Plankostenbasis werden nicht anerkannt!
3. Bei der **Ermittlung der Kostenstellensätzen und Maschinenstundensätzen** ist darauf zu achten, dass dem Zuwendungsgeber – analog zu den PreisLS bei öffentlichen Aufträgen – **keine Unterauslastungen verrechnet werden**.

Wenn Sie diese Punkte im Auge behalten, haben Sie die wichtigsten Klippen umschifft, die zu einer Rückzahlung bei einer Kostenprüfung führen.

Fußnoten

¹ Der Beitrag gibt die persönliche Auffassung wieder. Der Verfasser ist Leiter der Preisprüfung beim Regierungspräsidium Stuttgart. Meinen Mitarbeitern Herrn M.Sc. Marius Herrmann und Herrn Oberregierungsrat Thomas Wendling danke ich für die kritische Durchsicht und ihre Anmerkungen.

² (vgl. https://foerderportal.bund.de/easy/easy_index.php?auswahl=easy_formulare&formular

schrack=bmbf#t2, Formularschrack des BMBF, Zuwendungen auf Kostenbasis, Vordr.-Nr.: 0347, Abruf vom 07.11.2018)

³ Ebenda

⁴ Die abschnittsweise Gliederung folgt der Gliederung der NKBF 2017.

⁵ vgl. https://foerderportal.bund.de/easy/easy_index.php?auswahl=easy_formulare&formularschrack=bmbf#t2, Formularschrack des BMBF, Zuwendungen auf Kostenbasis, Vordr.-Nr.: 0048a (Abruf vom 07.11.2018)

⁶ vgl. <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/> (Abruf vom 07.11.2018)

⁷ vgl. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2018-0293+0+DOC+XML+V0//DE&language=EN> (Abruf vom 07.11.2018)

⁸ vgl. insbesondere: Abschnitt C, 9.3.1. Gesetzliche Grundlagen des Besserstellungsverbots, S.156-157, in: Der Präsident des Bundesrechnungshofes als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung, Prüfung der Vergabe und Bewirtschaftung von Zuwendungen – Typische Mängel und Fehler im Zuwendungsbereich, 2., überarbeitete Auflage, Kohlhammer 2016.

⁹ vgl. https://foerderportal.bund.de/easy/easy_index.php?auswahl=easy_formulare&formularschrack=bmbf#t1, Formularschrack des BMBF, Zuwendungen auf Kostenbasis, Vordr.-Nr.: 0370b, Abruf vom 07.11.18)

Rechtsquellen

GG – Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland v. 23.05.1949, zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 13.7.2017 | 2347

ArbZG – Arbeitszeitgesetz v. 06.06.1994, zuletzt geändert durch Art. 12a G v. 11.11.2016 | 2500

BHO – Bundeshaushaltsordnung v. 19.08.1969, zuletzt geändert durch Art. 11 G v. 14.08.2017 | 3122

HGrG – Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz – HGrG) v. 19.08.1969, zuletzt geändert durch Art. 10 G v. 14.08.2017 | 3122

PreisG – Übergangsgesetz über Preisbildung und Preisüberwachung v.10.04.1948, geändert durch Art. 22 G v. 18.2.1986 | 265

PreisV 30/53 – Verordnung PR Nr. 30/53 über die Preise bei öffentlichen Aufträgen v. 21.11.1953, zuletzt geändert durch Artikel 70 G v. 8.12.201 | 1864

PreisLS – Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten (Anlage zur Verordnung PR Nr. 30/53 v. 21.11.1953, zuletzt geändert durch Art. 289 V v. 25.11. 2005 | 2304

NKBF 2017 – Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bekanntmachung über die Nebenbestimmungen für Zuwendungen vom 29.09.2017, BAnz AT vom 18.10.2017 B7, Seite 1-18.

BEBF-ZE98 – Allgemeine Bestimmungen für Forschungs- und Entwicklungsverträge der Zuwendungsempfänger des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, März 2000.

2003/361/EG

EMPFEHLUNG DER KOMMISSION vom 6.5.2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, (bekanntgegeben unter Aktenzeichen K(2003)1422), L124/36 in Amtsblatt der Europäischen Union vom 20.5.2003 ■

Autor



■ Michael Hofmann

Regierungsdirektor, Leiter Preisprüfung beim Regierungspräsidium Stuttgart.

E-Mail: michael.hofmann@rps.bwl.de



Szenario-Analyse durch stochastische Simulation

von Johannes Gaul und Björn Reitzenstein

Das zugrunde liegende Problem aller zukunftsbezogenen Entscheidungen ist das der Unsicherheit. Besonders Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen, dass das Ausmaß möglicher äußerer Einflüsse auf die Geschäftsentwicklung a priori nicht bekannt ist. Ein höheres Bewusstsein gegenüber den Faktoren Unsicherheit und Risiko bringt daher auch die Herausforderung mit sich, eine größere Fülle von Zukunftsszenarien bei Planung und Entscheidungsfindung in Betracht zu ziehen.

Strategische Frühaufklärung

Die Praxis reagiert auf diesen Umstand mit Methoden der strategischen Frühaufklärung. Diese werden je nach Fokus in drei Generationen mit unterschiedlicher Reichweite und Genauigkeitsanspruch unterteilt. Die Methodenvielfalt reicht dabei von durch Präzision getriebenen,

quantitativen Ansätzen, wie der Zeitreihenanalyse, bis hin zu qualitativ-suchenden Methoden. Während letztere in multinationalen Unternehmen oftmals im Rahmen eigener Abteilungen, Stichwort Zukunftsforschung, untergebracht sind, haben insbesondere die kurz- und mittelfristige Perspektive als auch die Langzeitplanung Relevanz im Arbeitsfeld des Controllings.

Szenarioanalyse

Als eine weit verbreitete Methode ist die Szenario-Technik etabliert. Grundsätzlich werden in diesem Rahmen unterschiedliche, mitunter hypothetische, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen äußeren Einflüssen und dem Unternehmen selbst gesucht und daraufhin extrapoliert. Das Verfahren besitzt in der Regel einen qualitativen Charakter und kann durch Erhebungsverfahren, wie beispielsweise durch

die Delphi-Methode, ergänzt werden. Je nach Ansatz wird dabei die Vorgehensweise oftmals mit der Darstellung eines Szenario-Trichters veranschaulicht (siehe [Abbildung 1](#)).

Typologie von Szenarien

Aufgrund unterschiedlicher Durchführung und Zielsetzung unterscheiden sich dabei die Ansätze der Szenarioanalyse in ihrer Typologie. So unterscheiden Börjeson et al. in drei verschiedene Hauptkategorien von Szenarien, die jeweils durch zwei Unterkategorien präzisiert werden (siehe [Abbildung 2](#)). Dabei lassen sich folgende Fragestellungen den einzelnen Szenario-Haupttypen zuordnen:

- **Prädiktiv:** Was wird (wahrscheinlich) passieren?
- **Explorativ:** Was kann passieren?
- **Normativ:** Wie kann ein spezifisches Ziel erreicht werden?

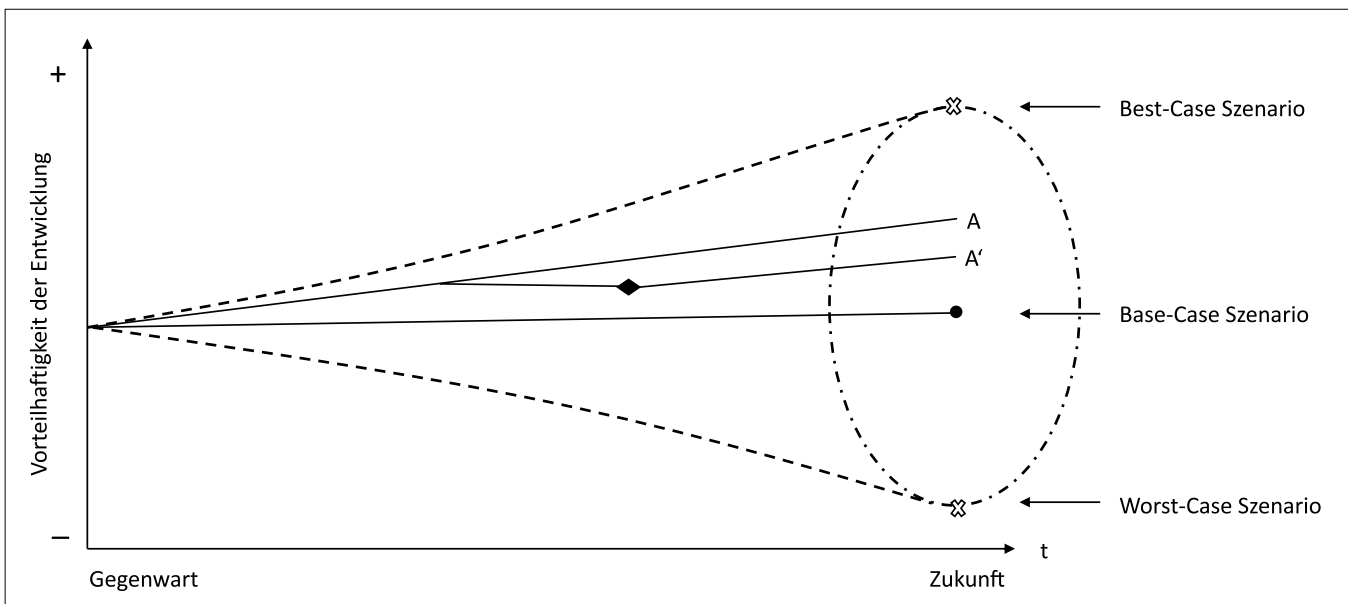


Abb. 1: Szenario-Trichter

Aufbauend auf diesen Haupttypologien werden verschiedene Untertypen von Szenarien identifiziert. Besonders eingängig ist diese Art der Unterscheidung aufgrund der klaren Abgrenzbarkeit und der hohen Praxisrelevanz.

Prädiktive Forecasts sind charakterisiert durch die Annahme, dass die wahrscheinlichste Entwicklung sich in die Tat umsetzen wird. Sie beruhen meistens auf Zeitreihen und bedienen sich mathematischer Verfahren, um die wahrscheinliche, kurzfristige Entwicklung zu prognostizieren.

Prädiktive Was-Wäre-Wenn-Szenarien betrachten zukünftige Einflüsse auf laufende Prozesse, deren Eintritt wahrscheinlich ist. Die Auswirkung ist punktuell und resultiert dabei typischerweise in einer veränderten Weiterentwicklung des laufenden Prozesses.

Explorativ-externe Szenarien untersuchen die Reaktion der Firma oder des Geschäftsmodells auf die Änderung externer Faktoren. Im Fall der Sensitivitätsanalyse etwa wird die Empfindlichkeit von Performance Indikatoren und

zentraler Steuerungsgrößen des Unternehmens auf Änderungen der Unternehmensumwelt, z. B. veränderte Zinssätze etc., gemessen.

Explorativ-strategische Szenarien berücksichtigen hingegen nicht nur externe Faktoren, sondern legen den Fokus des Weiteren auf die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens, Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu ergreifen, um sich den veränderten Bedingungen anzupassen oder selbst neue Verhältnisse zu schaffen. Im Fokus des Szenarios liegen die Auswirkungen, welche durch strategische Handlungsänderungen des Unternehmens entstehen.

Normativ-bewahrende Szenarien beantworten dezidiert die Fragestellung, wie ein konkretes Ziel in der aktuellen Organisationszusammensetzung erreicht werden kann. Dabei steht im Vordergrund, dass zur Zielerreichung keine transformativen Maßnahmen ergriffen werden.

Normativ-transformative Szenarien hingegen beziehen eben solche Maßnahmen in den Szenariobildungsprozess mit ein. Ein besonderer Fall von normativen Szenarien ist das Back-

casting. Hierbei wird ein erstrebenswerter Zielzustand als Momentaufnahme in der weit entfernten Zukunft entwickelt. Daraufhin werden abhängig von dem erwünschten Zielzustand Zwischenstände in der näheren Zukunft abgeleitet, die als Meilensteine im Transformationsprozess angesehen werden. So wird die Handlung am Erreichen des finalen Ziels ausgerichtet und bleibt gleichzeitig durch die Orientierung an Zwischenzielen verfolgbare.

Von besonderem Interesse ist im Weiteren vor allem der Mix aus prädiktivem und explorativem Szenario. Es geht demnach explizit um die planungsrelevanten Fragen: „Was wird (wahrscheinlich) passieren?“ und „Was kann passieren?“. Während die wahrscheinliche Entwicklung – der Base-Case – aus Sicht des Unternehmens die Planungserwartung widerspiegelt, liegt die Herausforderung beim Durchführen einer Szenarioanalyse oftmals in der Entwicklung oder Abschätzung des Best- und Worst-Case. Hierzu kommt die Problematik, dass bis auf die Definition des Base-Case, als wahrscheinlichstem Szenario, eine herkömmliche Szenarioanalyse keine weitere Aussage über die einzelnen Eintrittswahrscheinlichkeiten der anderen Ergebnisse innerhalb der Bandbreite aller möglichen Ergebnisse trifft.

Stochastische Simulation

Ziel der stochastischen Simulation unter Verwendung der Monte-Carlo-Methode ist es, die

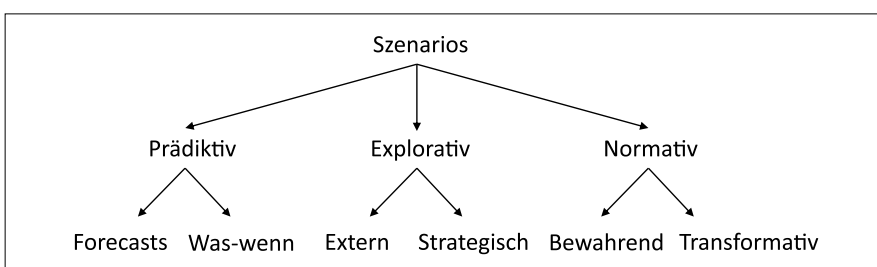


Abb. 2: Typologie von Szenarien nach Börjeson et al.

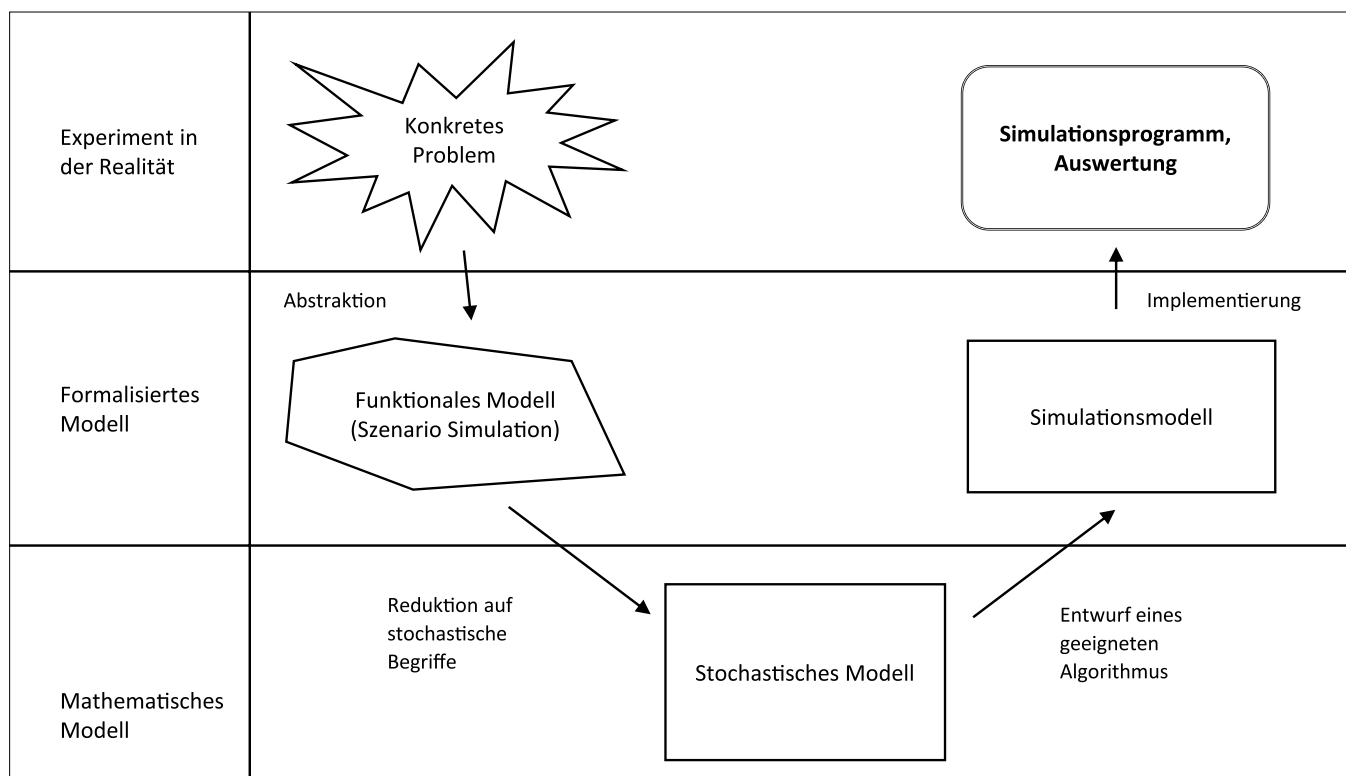


Abb. 3: Prozess der stochastischen Simulation nach Kolonko

Szenario-Analyse um eben diese Betrachtungsweisen zu ergänzen. Simulations-output ist eine Häufigkeitsverteilung der Ergebnisgröße, die gemäß ihrer Quantil-Struktur analysiert wird. So entsteht ein besseres Verständnis für die Lage der Best- und Worst-Case Szenarien, sowie für die Lage der Quantile und damit der Streuung der Simulationsergebnisse um den Erwartungswert.

Prozessschritte

Für das Durchführen einer Simulation anhand der Monte-Carlo-Methode empfiehlt es sich, den von Kolonko definierten Prozessschritten für stochastische Simulationen zu folgen. Dies gewährleistet ein systematisches Vorgehen (Abbildung 3).

Im ersten Schritt steht die Identifikation des **konkreten Problems** im Vordergrund. Dieses besteht im beschriebenen Fall in der Ergänzung der Szenario-Analyse, bezüglich der hier beschriebenen Punkte. So könnte es darum gehen, die Ergebnisgröße der Szenarien, zum Beispiel das EBIT, von verschiedenen Business Units eines Geschäftsbereichs zu simulieren.

Im zweiten Schritt, wird ein **formales Modell** entwickelt, welches das Simulationsproblem greifbar macht und den Einfluss der zu simulierenden Variablen auf die Ergebnisgröße beinhaltet. Im Einzelnen wird das konkrete Problem abstrahiert. So können Ursache-Wirkungs-Mechanismen identifiziert und entsprechend im formalen Modell umgesetzt werden. Des Weiteren müssen kausale Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bestandteilen der Ergebnisgröße berücksichtigt werden. Für eine Simulation des EBIT sind die einzelnen Bestandteile des formalen Modells gleich den

Elementen der Gewinn- und Verlustrechnung. Nun werden die einzelnen Treiber der Elemente identifiziert, die simuliert werden sollen. Diese sind beispielsweise Marktwachstum, Zinsentwicklung, Lohnkostensteigerung etc. Wichtig bei der Betrachtungsweise ist, dass ebenfalls kausale Abhängigkeiten bezüglich der einzelnen Kostenblöcke bestehen. So sind variable Kosten stark abhängig von der Umsatzentwicklung (im Modell entspricht dies einer hohen Korrelation), während Fixkostenbestandteile schwach mit der Umsatzentwicklung korreliert sind und damit in ihrer relativen

Autoren



Johannes Gaul B.A.
ist Master Student, Mannheim.

E-Mail: johannes@gaul-web.de



Dipl. WiWi Björn Reitzenstein
ist Senior Manager Controlling bei der Robert Bosch GmbH, Finance Transformation. Er ist Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV) und dort im Fachkreis „BI/Big/Data-Controlling“ aktiv.

E-Mail: bjoern.reitzenstein@de.bosch.com

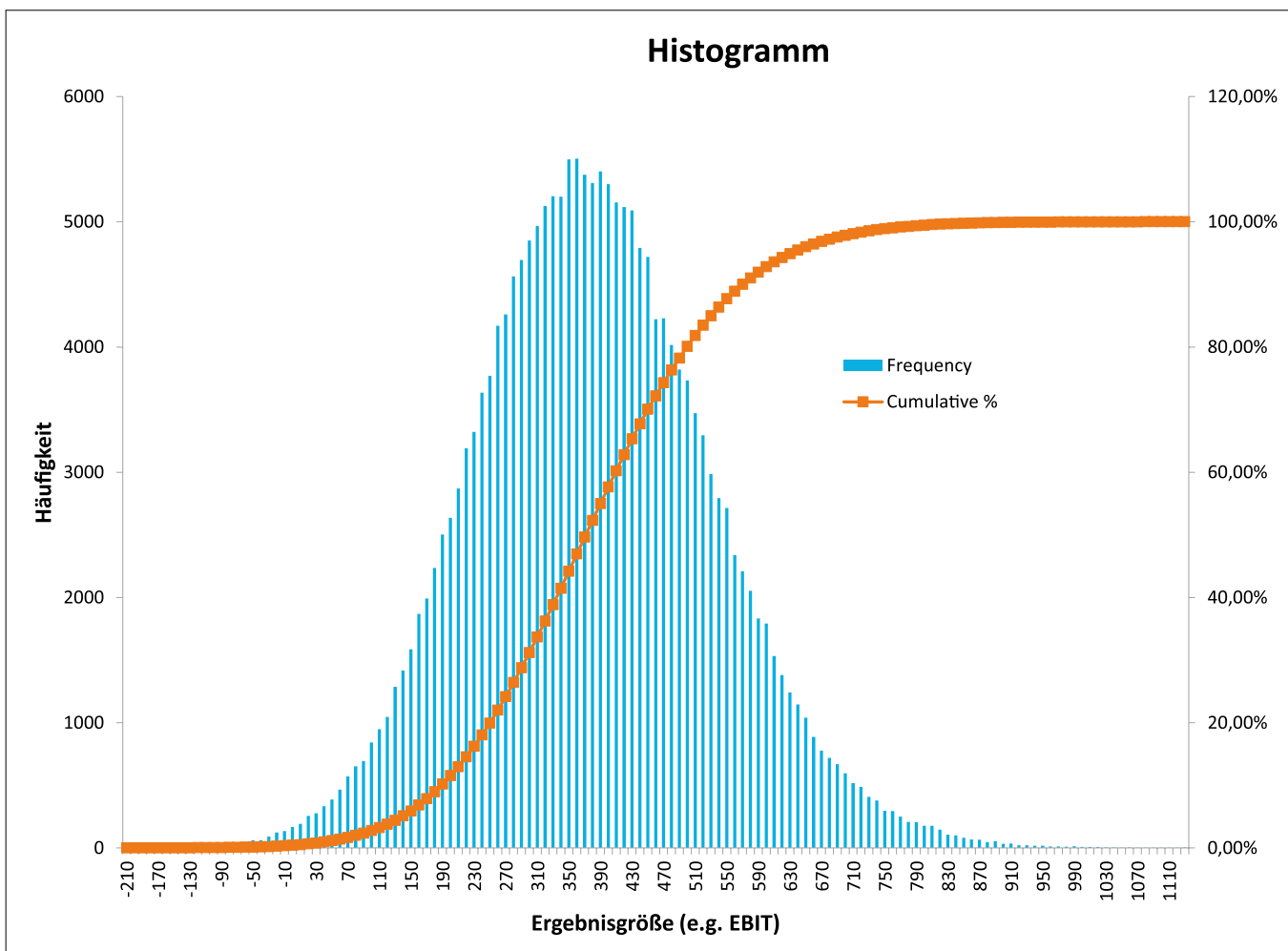


Abb. 4: Histogramm der Simulationsergebnisse nach dem letzten Simulationsdurchlauf

Höhe, verglichen mit dem Umsatz, höher von der Entwicklung der anderen externen Faktoren (Lohnkostenniveau, etc.) abhängen.

Der dritte Schritt – das stochastische Modell – beinhaltet die Reduktion der zu simulierenden Variablen auf stochastische Größen. So werden sämtliche Simulationsvariablen als Wahrscheinlichkeitsfunktionen ausgedrückt. Für diesen Zweck werden deren Lageparameter ermittelt. Eine mögliche Herangehensweise kann dabei sein, die Erwartungswerte der Wahrscheinlichkeitsfunktion zum Zweck der Simulation qualitativ (als Planerwartung), die Streuungsparameter quantitativ (als historische Abweichung) zu ermitteln. Wichtig ist, dass eine ausreichende Menge historischer Daten vorliegt, um von einer mathematischen Abhängigkeit in der Analyse historischer Daten zu sprechen. Dieser Punkt ist in der Praxis oftmals problematisch, da wechselnde Unternehmensstrukturen und ERP-Systeme die Auswertung der Daten erschweren. Verwendet man historische Werte, wie Planabweichungen

der letzten Jahre, projiziert man somit eingetretene Unsicherheiten der Vergangenheit in die Zukunft.

Im vierten Schritt werden die getroffenen Annahmen sowie das formale Modell in einem **Simulationsmodell** umgesetzt. Hierfür werden mithilfe eines Zufallsgenerators unabhängige und gleichmäßig verteilte Zufallszahlen generiert, die den zuvor definierten Verteilungsfunktionen der Simulationsparameter entsprechen. Dabei gibt es die Möglichkeit, auf kostenpflichtige Add-Ins für Microsoft Excel zurückzugreifen oder unter Inanspruchnahme der eingebetteten Excel-Funktionen in VBA selbst einen Simulationsalgorithmus zu programmieren.

Im fünften und letzten Prozess-Schritt wird mit dem erstellten **Simulationsprogramm** die Simulation durchgeführt. Wichtig ist, dass eine ausreichende Anzahl von Simulationsdurchläufen berechnet wird. Wie hoch diese Anzahl ist, hängt von der Standardabweichung der Ergebnisfunktion ab.

Auswertung der Ergebnisse

Das Ergebnis ist interpretationsbedürftig und erlaubt Rückschlüsse auf das ursprüngliche Problem. Dazu werden die Ergebnisse der Simulation in einem Histogramm veranschaulicht. (Abbildung 4 zeigt ein Histogramm, welches die Häufigkeitsverteilung der Ergebnisse einer Simulation darstellt.)

Aus der Lage der Streuung lässt sich des Weiteren eine Wahrscheinlichkeitsdichtefunktion approximieren. Außerdem kann die Quantil-Struktur der Ergebnisfunktion festgestellt werden, was Aufschluss über die anfänglichen Fragestellungen nach dem Best- und Worst-Case sowie dem Abschätzen der Eintrittswahrscheinlichkeiten der einzelnen Outputs gibt. (Abbildung 5 zeigt die Quantil-Struktur der Ergebnisgröße.)

Im Beispielfall wurde eine Simulation für das EBIT des Unternehmens durchgeführt. Dabei wurden nicht nur die Ergebnisse der ersten Si-

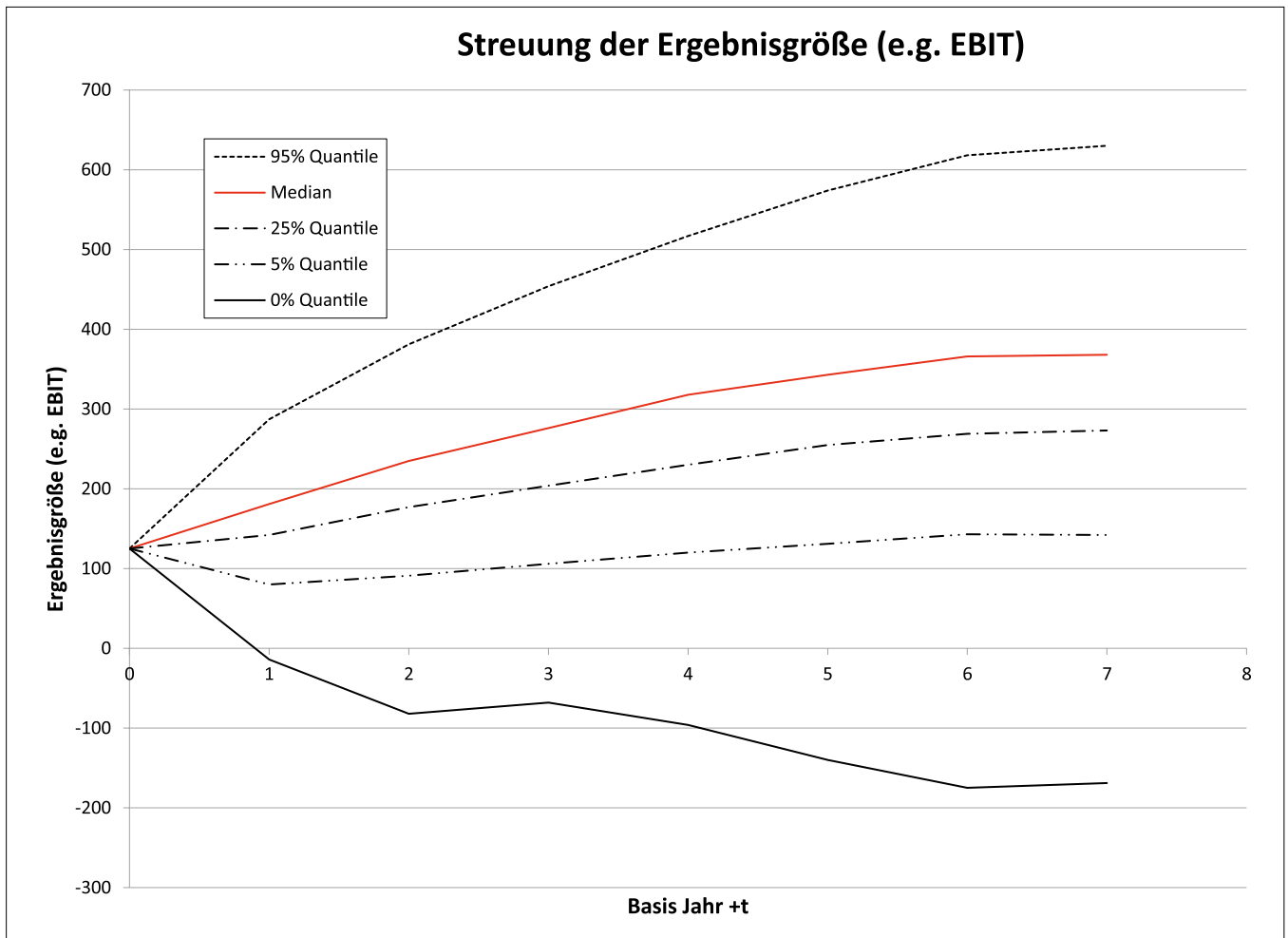


Abb. 5: Querschnitt der Quantil Struktur der Ergebnisse aller Simulationsdurchläufe

mulationsperiode (= 1 Jahr) simuliert, sondern aufbauend auf den Ergebnissen weitere Simulationen berechnet. Hierbei entstehen im Rahmen der Simulation n-Pfade, die anhand der vorher definierten Input-Wahrscheinlichkeitsverteilungen zufällig errechnet werden. Diese werden als einzelne Szenarien aufgefasst.

Die Entwicklung im dargestellten Fall ist positiv ausgefallen. Dies liegt an den zugrundeliegenden Wachstumserwartungen. Während zwei der drei Business Units rückläufiges Wachstum erwarten, sind die Wachstumserwartungen der dritten Business Unit vielversprechend, sodass das rückläufige Geschäft der ersten beiden Einheiten kompensiert wird. Die Monte-Carlo-Methode eignet sich insbesondere, wenn verschiedene Bereiche und deren gemeinsame Entwicklung betrachtet werden sollen. Insofern ermöglicht die Durchführung der stochastischen Simulation eine Zusammenfassung der kombinierten Wachstumserwartung der verschiedenen Bereiche, gibt aber gleichzeitig Aufschluss über die erhöhte Volatilität, die durch die Erwartungshaltung an verschiedene Einheiten des Unternehmens entsteht. Betrachtet man nur eine Business Unit, so kann man im Rahmen der Planungserwartungen ebenfalls eine Abweichung feststellen, die sich allerdings bei der Erweiterung der Anschauungsperspektive auf mehrere unterschiedliche Business Units vergrößert. Anders verhält es sich mit dem Erwartungswert. Dieser ist die kombinierte Erwartung aller Bereiche.

Benefit

Mit der Anwendung der Monte-Carlo-Methode werden die empirisch feststellbare Unsicherheit der Planung in der Vergangenheit sowie externe Einflussfaktoren in die Zukunft extrapoliert. Sinnvoll ist die Anwendung vor allem, wenn die Entwicklung verschiedener Bereiche aggregiert betrachtet werden soll. Unsicherheit wird im Rahmen der empirisch feststellbaren Abweichungen der Vergangenheit im Modell inkorporiert. Erwartungswerte orientieren

sich an den echten Erwartungen des Unternehmens. Diese Herangehensweise ergänzt die Szenarioanalyse durch das Aggregieren der Auswirkungen unterschiedlicher Entwicklungen. Außerdem entsteht eine realistische Betrachtungsweise der Quantifizierung von Eintrittswahrscheinlichkeiten, sowie der Erwartung bezüglich der Best- und Worst-Case-Szenarien. Der Controller bekommt Abweichungen vom Erwartungswert und der Wahrscheinlichkeit des Eintritts einzelner Szenarien gemäß seiner eingespeisten Verteilungsfunktionen (Input-Erwartungen) bewertet.

Limitationen

Es wurde bereits erwähnt, dass die verwendeten Wahrscheinlichkeitsfunktionen als Input der Simulation mit dem Fehler der Erhebung behaftet sind. Oftmals liegen nicht genügend Daten vor, um eine Verteilungsfunktion zu identifizieren, sodass es notwendig ist, eine Annahme zu treffen. Außerdem kann nicht davon ausgegan-

gen werden, dass die vergangenen Einflüsse die Gesamtheit aller möglichen Einflüsse zutreffend ausdrücken. So finden per Definition „Black Swan“-Risiken keine Berücksichtigung.

Des Weiteren ist das zugrunde liegende formale Modell, welches im zweiten Prozess-Schritt definiert wird, problematisch. Dieses ist zwar für die Durchführung der Simulation notwendig, jedoch beschränken die hier getroffenen Annahmen den Ergebnisspielraum und müssen somit genau evaluiert werden. Beispielsweise wird im Modell von einer bedingten Abnahme der Fixkosten bei einem Umsatzrückgang ausgegangen. Das Verhältnis des Rückgangs muss jedoch ebenfalls geschätzt werden, oder sogar in einer Bandbreite simuliert werden, da es empirisch beobachtbar in keinem einfachen proportionalen Verhältnis zur Umsatzveränderung steht.

Fazit

Auch wenn das Modell limitiert ist und insbesondere das formale Modell auf die Praxisbedingungen angepasst werden muss, liefert die stochastische Simulation eine wertvolle Ergänzung der Szenario-Analyse. Sie leistet diesen Beitrag, indem sie die zu erwartende Abweichung von der Planung basierend auf historischen Abweichungen visualisiert und damit einen Eindruck für das Risiko im Rahmen der möglichen Abweichung auf die betreffende Ergebnisebene liefert.

Quellen

Baum, H. G.; Coenenberg, A. G.; Günther, T. (2013): Strategisches Controlling. 5th edition, Stuttgart.

Bishop, P.; Hines, A.; Collins, T. (2007): The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*, vol. 9, no. 1, pp. 5-25.

Bleuel, H. (2006): Monte-Carlo-Analysen im Risikomanagement mittels Software-Erweiterungen zu MS-Excel. *Controlling*, vol. 18, no. 7, pp. 371-378.

Bliefert, F. (2017): Monte Carlo Planung in Excel. *Controller Magazin*, vol. 42, no. 5, pp. 34-37.

Börjeson, L.; Höjer, M.; Dreborg, K.-H.; Ekvall, T.; Finnveden, G. (2006): Scenario types and techniques: Towards a user's guide. *Futures*, vol. 38, no. 7, pp. 723-739.

Grisar, C.; Meyer, M. (2015): Use of simulation in controlling research: a systematic literature review for German-speaking countries. *Management Review Quaterly*, vol. 66, no. 2, pp. 117-157.

Kolonko, M. (2008): Stochastische Simulation. Wiesbaden.

Wengert, H. M. (2000): Gesamtunternehmensbezogenes Risikomanagement bei Lebensversicherungen. Diss., Ulm. ■

Mit weniger Daten
mehr entscheiden



Manager bekommen mehr Daten, als sie brauchen. Die richtigen sind nicht immer dabei. Das ändern wir.

DeltaApp jetzt live erleben unter bissantz.de/deltaapp oder auf diesen Veranstaltungen:

- 14.03. München
- 19.03. Hamburg
- 03.04. Düsseldorf
- 13.06. Bremen
- 18.07. Neckarsulm

Melden Sie sich an: www.bissantz.de/events



Infokasten

Unternehmensinformation

Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit rund 402 000 Mitarbeitern (Stand: 31.12.2017).

Sie erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2017 einen Umsatz von 78,1 Milliarden Euro. Die Aktivitäten gliedern sich in die vier Unternehmensbereiche Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology. Als führender Anbieter im Internet der Dinge (IoT) bietet Bosch innovative Lösungen für Smart Home, Smart City, Connected Mobility und Industrie 4.0. Mit seiner Kompetenz in Sensorik, Software und Services sowie der eigenen IoT Cloud ist das Unternehmen in der Lage, seinen Kunden vernetzte und domänenübergreifende Lösungen aus einer Hand anzubieten. Die Bosch-Gruppe umfasst die Robert Bosch GmbH und ihre rund 440 Tochter- und Regionalgesellschaften in 60 Ländern.

Mehr Informationen unter www.bosch.com

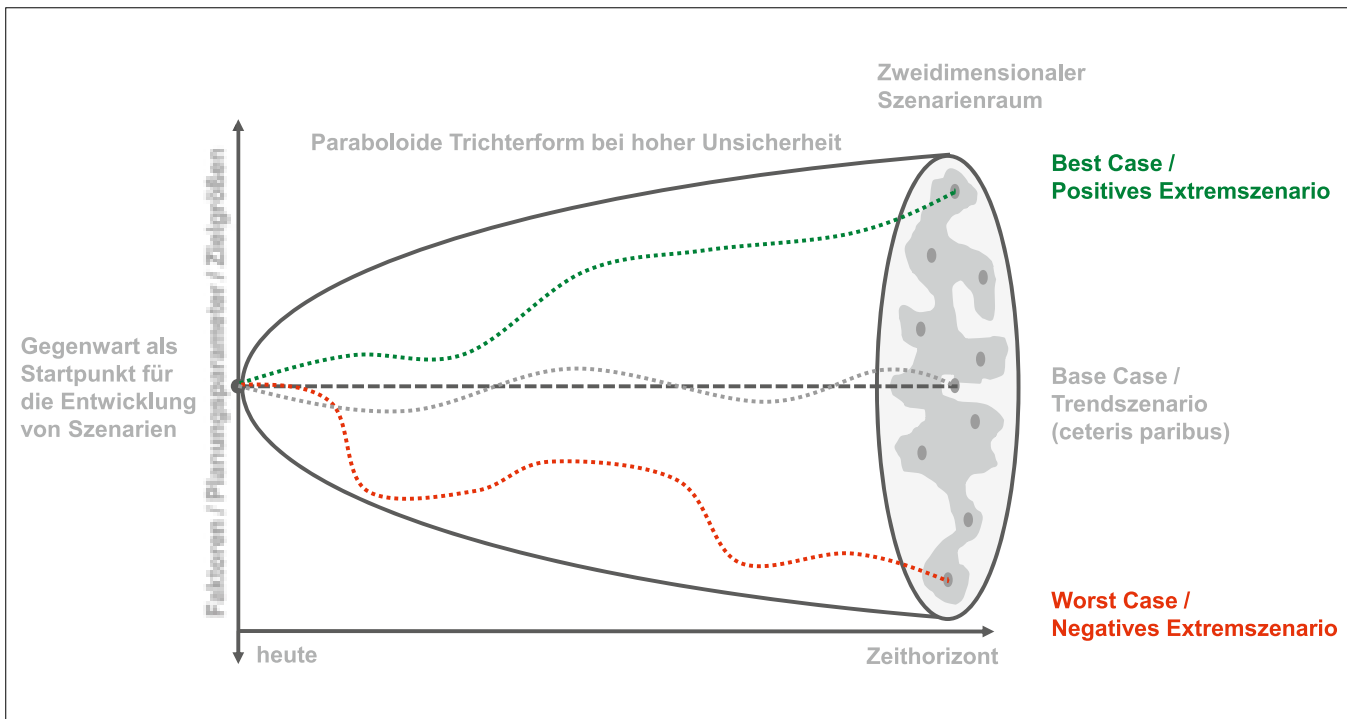


Abb. 1: Szenariotrichter (Quelle: CA AKADEMIE – Dirk Radsziwill)

reitung und -findung über den Umgang mit Ressourcen in einem komplexen und daher schwer übersehbaren Umfeld. Gerade bei hoher Unsicherheit weitet sich der Szenariotrichter bereits bei kurzem Zeithorizont „glockenförmig“ auf (vgl. [Abbildung 1](#)). Wird der zu analysierende Szenariensatz statistisch generiert und der damit verbundene Szenarienraum systematisch abgedeckt, lässt sich der funktionale Zusammenhang zwischen Einflussparametern und Ergebnissen mit geringem Aufwand valide ermitteln.

Advanced Analytics auch im F&E-Controlling?

In diesem Zusammenhang können Werkzeuge aus dem Bereich der Angewandten Statistik bis hin zu Predictive und Advanced Analytics

herangezogen werden. Komplexe Fragestellungen sind per se immer multivariat und lassen sich mit entsprechenden stochastischen Datenanalysewerkzeugen analysieren. Ein- oder zweidimensionale Sensitivitätsanalysen beispielsweise greifen hier zu kurz.

Gerade im volatilen Umfeld stehen dem F&E-Controlling hilfreiche Tools zum Umgang mit weichen unscharfen Zahlen, Realisierungswahrscheinlichkeiten, Bandbreiten und Mustern zur Verfügung, die im Gegensatz zu den jeweiligen klassischen Werkzeugen einen adäquaten Umgang mit den vorliegenden Unsicherheiten und Eintrittswahrscheinlichkeiten ermöglichen. Ein Einsatz von Prescriptive Analytics ginge noch einen Schritt weiter, nämlich eine Handlungsempfehlung zu geben, wie ein Trend in eine bestimmte Richtung beeinflusst werden, ein vorhergesagtes Risiko-

szenario vermieden oder chancenreiche Szenarien erkannt werden können. Ein F&E-Controlling mit hohem digitalem Reifegrad unter Nutzung der aufgezeigten Tools kann somit das Ende der Bauchentscheidungen im F&E-Bereich beschleunigen.

Die Toolbox ist gut gefüllt – und die Umsetzungshürde überwindbar

Unwägbarkeiten sind im F&E-Controlling also in erhöhtem Maß vorhanden, demgegenüber stellt die aufgezeigte Toolbox verschiedenste Werkzeuge zum Umgang mit der Unsicherheit zur Verfügung. Entscheidend dabei sind die richtige Anwendung und die nachhaltige Implementierung der gewählten Werkzeuge. Dieser Schritt ist erfahrungsgemäß der schwierigste, das bestätigen auch immer wieder Seminarteilnehmer, doch auch dafür gibt es geeignete Vorgehensweisen. Trotz dieser Hürden möchte ich aus eigener langjähriger Erfahrung Interessierte ermutigen, sich nicht vor dem Umgang mit der Unsicherheit zu scheuen, denn die Validität der Ergebnisse kann sich sehen lassen. ■

Autor



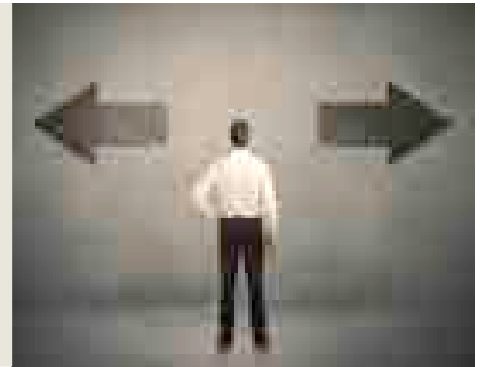
■ Dipl.-Ing. Dirk Radsziwill

ist Portfolio Manager & Head Management Office bei der Sanofi-Aventis Deutschland GmbH in Frankfurt am Main und verantwortlich für die Führung des Projektportfolios von Wirkstoffentwicklungsprojekten. Er ist zudem Lehrbeauftragter der Hochschule Darmstadt für Process Design & Cost Engineering und Trainer der CA controller akademie für F&E-Controlling.

E-Mail: dirk.radsziwill@sanofi.com

Am Rande bemerkt: Das Gesetzgeberrdilemma

von Peter Hoberg



© raz studio – www.stock.adobe.com

Das Ritual ist fast immer das gleiche. Bei vielen Gesetzesvorhaben melden sich Interessengruppen zu Wort, die vehement für oder gegen die neuen Regelungen argumentieren. Auch wenn man davon absieht, dass die Opposition beinahe grundsätzlich anderer Meinung ist, bleiben häufig doch einige gute Argumente, die sowohl für als auch gegen das Vorhaben sprechen. Unabhängig davon, wofür sich der Gesetzgeber entscheidet, wird in solchen Fällen oft eine Gruppe schlechter gestellt. Dies sei als Gesetzgeberrdilemma bezeichnet. Während bei einigen Regelungen noch Ausgleichsmaßnahmen für nachteilig Betroffene eingeführt werden können, kommt es in anderen Situationen zu der unangenehmen Situation, dass bestimmte Gruppen stark benachteiligt werden, ohne dass ein Ausgleich geschaffen werden kann.

Die Problematik sei anhand der Gesetzgebung zum Verhältnis zwischen Mieter und Vermieter verdeutlicht. Dieses Verhältnis wird in der Praxis entscheidend dadurch geprägt, wie fair sich jeweils Mieter und Vermieter verhalten. Es gibt leider einige Beispiele von unfairen Vermietern, welche Wuchermieten verlangen und damit die Not von Wohnungssuchenden ausnutzen. Auf der anderen Seite sind auch einige Mieter nicht immer fair. Dazu sei nur auf Mietnomaden hingewiesen. Diese Missstände auf beiden Seiten überstrahlen leider den hoffentlich häufigen

	VERMIETER	
	fair	unfair
Mieter fair	Fall 1 problemlos	Fall 2 Mieterschutz
Mieter unfair	Fall 3 Eigentumsschutz	Fall 4 Wild West

Abb. 1: Vermieter-Mieter-Variablen

Fall, dass Mieter und Vermieter fair miteinander umgehen. Hinsichtlich der Fairness kann die einfache Fallunterscheidung gemäß Abbildung 1 getroffen werden.

Im ersten Fall, in dem sich Mieter und Vermieter fair verhalten, bedürfte es kaum gesetzlicher Regelungen. Mieter und Vermieter haben sich aufeinander eingestellt und die Vertragsbeziehung bringt keine oder nur geringe Probleme.

Im Fall 2 (unfairer Vermieter) wird ein guter Mieterschutz benötigt. Vor allen Dingen in Gegenständen mit hoher Nachfrage ist der Mieter in einer schwierigen Situation, wenn sich der Vermieter unfair verhält. Hier kann über Regelungen nachgedacht werden, welche der Vermieterwillkür Grenzen setzt.

Im Fall 3 trifft der faire Vermieter auf einen Mieter, der seine Maske nach erhaltener Unterschrift unter den Mietvertrag fallen lässt. Der unfaire Mieter kennt seine Rechte und

weiß, wie er sich verhalten muss, damit ihm nicht gekündigt werden kann. Die Wohnung wird bei Auszug in einem beklagenswerten Zustand hinterlassen, was für ihn meistens keine Konsequenzen hat, weil bei ihm nichts gepfändet werden kann. Hat der Vermieter seine Immobilie an unfairen Mieter vermietet, kann er schnell die Mietüberschüsse vieler Jahre einbüßen.

Es ist offensichtlich, dass ein einheitliches Gesetz in den 4 Fallunterscheidungen sehr unterschiedliche, ja sogar gegensätzliche Effekte hervorruft. Besonders relevant sind die Fälle 1 und 3, in denen einer der beiden Personen nicht fair ist und der andere sich aber fair verhält. Wenn der Gesetzgeber den Mieter weiter schützen möchte gegen unfaire Vermieter, profitiert leider auch der unfaire Mieter, so dass der faire Vermieter große Nachteile erleidet. Wenn der Gesetzgeber dagegen die Eigentumsrechte der Vermieter stärken möchte, um sie vor Mietnomaden zu schützen, profitiert leider auch der unfaire Vermieter, so dass der faire Mieter schlechter gestellt wird.

Damit wird auch klar, warum die Meinungen zu einem Gesetz so unterschiedlich sein können. Die Befürworter eines strengen Mieterschutzes haben den unfairen Vermieter vor Augen und wollen daher seine Rechte einschränken. Die Gegner des Mieterschutzes und Befürworter der Eigentumsrechte denken an den unfairen Mieter, der den Vermieter heute wesentlich schädigen kann. Da das Gesetz aber für alle gleich gilt (Art. 3 des Grundgesetzes), führen viele Gesetzesinitiativen dazu, dass zumindest eine Gruppe unbeabsichtigt benachteiligt wird. Ein echtes Dilemma für den Gesetzgeber. ■

Autor



■ **Prof. Dr. Peter Hoberg**

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

E-Mail: peterhoberg@web.de



229. Literaturforum – Bücherservice im 39. Jahr

Informiert sein – Neues und Nützliches entdecken – Mitreden können

„Der Mensch hat keinen anderen Wert als seine Wirkungen.“
(Friedrich Schiller)

Mit diesem klassischen Zitat wünsche ich Ihnen eine wirkungsreiche und wirkungsvolle Zeit.

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

willkommen zur neuen Ausgabe! Schön, dass Sie das Literaturforum wieder aufgeschlagen haben. Ich begrüße Sie – leider nur virtuell – herzlich zur 229. Ausgabe des Literaturforums. Mit dieser Ausgabe gehen wir gemeinsam in das 39. Jahr des Erscheinens Ihres Literaturforums. Dazu habe ich Ihnen mit viel Freude einen neuen Bücherstrauch zusammengestellt.

Bitte an die Mitglieder von ICV, RMA und BdRA: Falls Sie Autor oder auch Co-Autor eines Buches sind, das in dieses Literaturforum passt, machen Sie uns bitte auf Ihr Buch aufmerksam.

ICV-, RMA- und BdRA-Mitglieder als Buchautoren

Prof. Dr. Andreas **Hoffjan** ist Mitherausgeber und Stefan **Dott** Co-Autor des Titels: Controlling in Energieversorgungsunternehmen

Prof. Dr. **Gleich** ist Mitherausgeber und Dr. Herwig **Friedag**, Harald **Matzke**, Dr. Walter **Schmidt** und Prof. Dr. Mike **Schulze** sind Co-Autoren des Titels: Die richtigen Kennzahlen optimal nutzen.

Michael **Griga** ist Co-Autor des Titels: BWL für Dummies: Das Lehrbuch.

Prof. Dr. Andreas **Wiesehahn** und Prof. Dr. Martin **Kibler** sind Herausgeber, Dr. Dr. h. c. Albrecht **Deyhle**, Prof. Dr. Andreas **Hoffjan**, Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter **Horváth**, Prof. Stefan **Müller**, Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen **Weber** und Prof. Dr. **Wang Xuyi** sind Co-

Autoren des Titels: Erfolgreiches Controlling (Prof. Dr. Thomas Reichmann zum 80. Geburtstag).

Dietmar **Pascher**, Jens **Ropers**, Prof. Detlev R. **Zillmer** bilden das Autorenteam des Titels: Controllers Toolbox.

Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe

Das größte und in absehbarer Zeit wohl auch nicht lösbare Problem bei **Industrie 4.0** dürfte im Bereich der Schnittstellen liegen. – Aus: Wolff/Göbel: Digitalisierung: Segen oder Fluch?, S. 51.

Die Automatisierung und Digitalisierung ist zugleich auch ein Stück **De-Globalisierung**. – Aus: Müller: Machtbeben, S. 305.

Die **digitale Transformation** sollte von Unternehmen nicht nur als externer Beeinflussungsfaktor, sondern vielmehr auch als Erfolgsfaktor gesehen werden, mit dem positive Auswirkungen auf [...] erzielt werden können. – Aus: Gleich/Munck: Die richtige Kennzahl optimal nutzen, S. 90.

Zugleich wird an dieser Stelle deutlich, dass die Digitalisierung nicht an den wertschöpfenden Kundenprozessen enden darf, sondern ganzheitlich auch alle **Steuerungs- und Unterstützungsfunktionen** einbeziehen muss. – Aus: KPMG: Digitalisierung im Maschinenraum der Finanzdienstleister, S. 163.

Der **Bedeutungsverlust** bei der Informationshoheit stellt jedoch gleichzeitig auch eine Chance für Controller auf einen **Bedeutungsgewinn** bei der Interpretationshoheit dar. – Aus: Hoffjan et al.: Controlling in Energieversorgungsunternehmen, S. 261.

In der Tat zeigen Studien immer wieder, dass zwischen 25 und 50 % aller Projekte des **organisatorischen Wandels** von den Unternehmen selbst (!) als Misserfolg eingestuft werden. – Aus: Amely: BWL für Dummies, S. 553.

Hinsichtlich der **Operationalisierung** [...] ist zu hinterfragen, welche Validität (Gültigkeit, Aussagekraft), Reliabilität (Zuverlässigkeit [...]) und Objektivität (Unabhängigkeit [...]) die Ergebnisse haben. – Aus: Klandt/Heidenreich: Empirische Forschungsmethoden ..., S. 67.

Ich verdiene 800 000 Euro im Jahr und bin Tag für Tag damit beschäftigt, **Zahlen** zu erheben, darzustellen, zu **frisieren**, damit sie möglichst in das Konzept der Berater passen und positiv im Vorstand ankommen. – Aus: Assig/Echter: Freiheit für Manager, S.72.

Eine Selbstüberschätzung der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse bei den Informationsnutzern als auch bei den Berichtserstellern führt zu einer

weiteren **versteckten Wirkung**, der sogenannten Overconfidence. – Aus: Behrens/Feuerlohn: Angewandtes Unternehmenscontrolling, S. 532.

Wie so oft im Leben geht es bei der Diskussion „Was ist besser, traditionell oder agil?“ um **kein entweder-oder**, sondern um eine parallele Koexistenz beider Methoden. – Aus: Pascher/Ropers/Zillmer: Controllers Toolbox, S. 140.

Wie der Streit um zahlreiche Skandale verdeutlicht, entlässt die Gesellschaft die unternehmerischen Entscheidungsträger nicht aus ihrer auch **moralischen Verantwortung**. – Aus: Matiaske/Weber: Ideengeschichte der BWL, S. 61 (Beitrag Küpper).

Einerseits erhöhen Tempo und Komplexität unserer auf Leistung und Wettbewerb ausgerichteten Gesellschaft die **Lebensgeschwindigkeit**, andererseits erfordert der natürliche Zeitrhythmus ein „Runterschalten“. – Aus: Seiwert: Wenn du es eilig hast ..., S. 17.

Ideen sind einfach, **Umsetzung** ist alles. – Aus: Doerr: OKR, S. 217.

Eine **Infografik** darf nicht mehr nur die rein visuelle Repräsentation von Daten sein, sie selbst wird zur Story. – Aus: Heber: Infografik, S. 245.

Es wäre unverantwortlich, die Gestaltung der Steuerung **Data Scientists** zu überlassen. – Aus: Wieseahn / Kibler: Erfolgreiches Controlling, S. 184.

Rezensionen

Standpunkte und Denkanstöße

Assig, Dorothea / Echter, Dorothee

Freiheit für Manager

Wie Kontrollwahn den Unternehmenserfolg verhindert

Frankfurt: Campus 2018 – 268 Seiten, Buch mit festem Einband einschließlich E-Book € 34,95 / E-Book € 30,99

Zum Buch

Dorothea Assig und Dorothee Echter sind den Angaben nach seit über zwei Jahrzehnten spezialisiert auf die Beratung des Top-Managements weltweit. Mehr unter: <http://www.assigundechter.de/>. Sie stellen mit dem „Ambition Management“ eine Managementlehre vor, die aus Sicht der Autorinnen ohne Tests und Kontrollen auskommt.



Die Themen

Freiheit für Managerinnen und Manager – Höchstleistungen geschehen lassen – Menschen in ihrer Größe sind die Quelle von Erfolg – Einzigartigkeit – Aus der Fülle kommt mehr – Sich der Topliga zugehörig fühlen – Macht-Gewinn – Im Top-Management wird das Lernen neu erfunden.

Mein Resümee

Die Autorinnen stellen ein **Erfolgs- und Karrierebuch** vor, das eigene Akzente setzt. Im Wesentlichen erörtert das Buch ein auf hohe Ziele gerichtetes Streben in den Unternehmen. Dabei steht ein Zustand im Fokus, in dem der Manager bzw. der Mitarbeiter von bestimmten, als Zwang oder Last empfundenen Bindungen oder Verpflichtungen relativ frei ist. Diese Rahmenbedingungen erfordern im Sinne dieses Konzepts eine geeignete Haltung, eine entsprechende Grundeinstellung, die das Denken und Handeln prägt. Als Ziel wird u. a. vertreten **„Lasst die Manager frei, sich zur eigenen Größe zu erheben“**. Aus Sicht der Autorinnen haben die vorherrschenden Verhältnisse in den Unternehmen für Mitarbeiter und Manager die Konsequenz „sie werden geschrumpft“. Ein Buch, das Impulse vermittelt, ermuntert und inspiriert, kritische Hinweise gibt und berechtigte Fragen stellt. Aber auch ein Buch, das der Nachfrage und der Diskussion bedarf. Dies gilt insbesondere für den, wie es heißt, „Kontrollwahn“. Bei allem begründeten Diskussions- und Optimierungsbedarf lässt sich eine multiperspektivische Betrachtung vermissen, die die Themen der Führung, Steuerung und Personalentwicklung in einen weiten, verbindenden Gesamtzusammenhang setzt.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: https://www.campus.de/buecher-campus-verlag/business/personalmanagement/freiheit_fuer_manager-15079.html (zuletzt aufgerufen am 26.09.18)

Müller, Dirk

Machtbeben

Die Welt vor der größten Wirtschaftskrise aller Zeiten – Hintergründe, Risiken, Chancen

München: Heyne 2018 – 352 Seiten, gebundenes Buch mit Schutzumschlag, € 22,-

Zum Buch

Der mehrfache Spiegel-Bestseller-Autor zählt zu den führenden Finanzexperten und ist ein vielfältig nachgefragter Redner und Berater. In diesem Buch befasst sich Dirk Müller mit Hintergründen, Zusammenhängen und Konsequenzen der aktuellen politischen und wirtschaftlichen Konflikte.

Die Themen

Die aktuelle Lage (Frühjahr 2018) – Die Macht der Plutokraten – Pulverfässer: Eine Fülle von ungelösten Problemen – Die gefährliche weltpolitische Gemengelage durch das Ende des Ölzeitalters – Das Große Beben: Wie kann man sich schützen oder sogar profitieren? – Die totale Digitalisierung und ihre Folgen.

Mein Resümee

Detail- und kenntnisreich vermittelt der Autor Sachverhalte, Hintergründe und Zusammenhängen zu aktuellen **Themen und Problemen in Politik und Wirtschaft**. Neben Fakten und Daten fließen auch Annahmen und Erwartun-



gen ein – und damit die persönlichen Kenntnisse, Erfahrungen und Sichtweisen des Autors. Das Buch informiert und orientiert, sensibilisiert und appelliert. Dabei folgt es streckenweise einer etwas schrillen Art der Vermittlung („größte Wirtschaftskrise aller Zeiten“ oder „Jahrhundertchance“). Die spezifischen Probleme und Risiken der Finanzwelt bzw. des Kapitalmarkts, z. B. Themen wie Cum-Ex-Geschäfte usw., sollten stärker als Risikopotenzial berücksichtigt werden. Unter <https://www.cashkurs.com/> finden sich weiterführende und aktualisierte Informationen sowie verschiedene Angebote. 372 Fußnoten vermitteln Nachweise und Anmerkungen. Angesichts von Umfang und Komplexität erscheinen 10 Abbildungen und nur wenige didaktische Elemente (Auflistungen, Hervorhebungen usw.) nicht zureichend, eine gute Lesbarkeit sicherzustellen. Alles in allem ein ernsthafter und sachkundiger Debattenbeitrag zu vielfältigen Problemfeldern unserer Zeit.

Leseprobe unter: https://www.randomhouse.de/leseprobe/Machtbeben/leseprobe_9783453204898.pdf (zuletzt aufgerufen am 30.10.2018)

Controlling – unsere Themen und Trends

Wieseahn, Andreas / KiBler, Martin (Hrsg.)

Erfolgreiches Controlling

Theorie, Praxis und Perspektiven

Baden-Baden: Nomos 2018 – 531 Seiten, € 49,-

Zum Buch

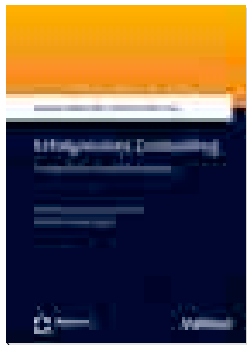
Der vorliegende Sammelband ist **Prof. Dr. Thomas Reichmann zum 80. Geburtstag gewidmet**. Schüler, Kollegen und Weggefährten vermitteln Aspekte eines erfolgreichen Controllings und machen ihr Controlling-Verständnis deutlich. Beteiligt sind u. a. Ulrike Baumöl, Albrecht Deyhle, Péter Hórvath, Laurenz Lachnit, Jürgen Weber und Horst Wildemann.

Die Themen

Die systemgestützte Controlling-Konzeption – Planung und Reporting – Kennzahlen und Kennzahlensysteme – Corporate Governance und Controlling – Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen – Länder- und branchenspezifische Controllinglösungen.

Mein Resümee

Dieser Band zu Ehren von Thomas Reichmann stellt wesentliche Aspekte der Arbeit des Jubilars in den Mittelpunkt, insbesondere die von Reichmann entwickelte „Systemgestützte Controlling-Konzeption“ sowie Konzeption und Nutzung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen. Eine erstaunliche Vielfalt kennzeichnet die Veröffentlichung. Die **Vielzahl der beteiligten Autoren** prägt die Veröffentlichung, womit auch Vielgestaltigkeit des Controllings und der Controllingverständnisse einfließen. Wegbereiter des Controllings, bekannte Wissenschaftler der Gegenwart und Unternehmenspraktiker bereichern gemeinsam diese Veröffentlichung. Die **thematische Bandbreite**, die von Systemfragen bis zu beispielsweise



der Analyse von Länderrisiken reicht, ist bemerkenswert. Zusammengekommen vermittelt der Band ein **facettenreiches Controllingbild** und macht deutlich, worauf es im Controlling ankommt. Der Titel bietet eine aktuelle Bestandsaufnahme, und setzt sich zugleich in zahlreichen Beiträgen mit der Entwicklung und den Perspektiven des Controllings auseinander. Verschiedenartige Darstellungs- und Vermittlungsstile verstärken das abwechslungsreiche Programm. Insgesamt ergänzt die Festschrift einschlägige Lehrbücher durch ein breites Themenspektrum und differente Anschauungen sowie durch Aktualität und hohe fachliche Substanz.

Pascher, Dietmar / Ropers, Jens / Zillmer, Detlev

Controllers Toolbox

Projekte und Prozesse erfolgreich steuern

3., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage

Wörthsee: Verlag für ControllingWissen 2018 – 327 Seiten, € 49,95 / E-Book € 44,99

Zum Buch

Die Autoren, Dipl.-Ing. Dietmar Pascher, Dipl.-Kfm. Jens Ropers und Prof. Detlev R. Zillmer sind Trainer und Partner der Controller Akademie. Das Buch ist entstanden in Kooperation mit der CA controller akademie und vermittelt Know-how und Sichtweisen dieses bedeutenden Trägers betriebswirtschaftlicher Weiterbildung.

Die Themen

Einleitung – Projektorganisation und Projektcontrolling – Projektdurchführung – Agile Methoden im Projektmanagement – Scrum – Fallstudie – Balanced Scorecard – Operative Prozess zielorientiert steuern – Controllers Berichtswesen – Kommunikation in der Arbeitswelt.

Mein Resümee

Die Autoren legen eine Neuauflage vor, die neben dem Schwerpunktthema Projektmanagement und -Controlling das Thema Berichtswesen ganzheitlich und zusammenhängend behandelt. Dieses **Methodenbuch** unterstützt die praktische Arbeit, orientiert und ermutigt Controller und Manager in ihrem praktischen Tun, insbesondere auch in der proaktiven Auseinandersetzung mit der **Digitalisierung**. Bemerkenswert ist die abwägende und suchende Betrachtung, z. B. Vor- und Nachteile einer Organisationsform oder das häufige Sowohl-als-auch, z. B. „es gibt kein entweder – oder, sondern parallele Koexistenz“. Vielfältige Hinweise und Empfehlungen ergänzen die Ausführungen. Daraus ergibt sich neben der umsetzungsorientierten Arbeitsanleitung auch der Charakter von **Beratung und Wegleitung**. Die Autoren legen einen gut lesbaren und verständlichen Text vor, der tief gegliedert und übersichtlich aufgebaut ist. Eine Vielzahl von Tabellen und Abbildungen verdeutlicht und veranschaulicht die Ausführungen, Tipps und Beispiele verstärken den Praxisbezug. Dabei wird mehrfach nach der Rolle und Aufgabe der Controller gefragt. Der Zugriff ist über ein detailliertes Inhaltsverzeichnis sowie über ein mehrseitiges Stichwortverzeichnis möglich. Insgesamt verbindet der Band eine Ratgeberfunktion mit praktischer Umsetzungshilfe.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <https://shop.haufe.de/prod/controllers-toolbox>



Gleich, Ronald / Munck, Jan Christoph (Hrsg.)

Die richtigen Kennzahlen optimal nutzen

Auswahl, Gestaltung, Implementierung, Praxisbeispiele

Freiburg: Haufe 2018 – 264 Seiten, Buch € 79,95 / E-Book € 69,99

Zum Buch

Zu den Herausgebern: Prof. Dr. Ronald Gleich ist Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute of Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht sowie geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie in Stuttgart. Dr. Jan Christoph Munck ist Forschungsdirektor im Bereich Controlling & Innovation am vorbezeichneten Institut. Der Titel gibt eine Einführung in die Kennzahlen-Thematik und erläutert aktuelle Entwicklungen auf diesem Gebiet. Dies gilt insbesondere für die Auswirkungen der Digitalisierung.

Die Themen

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte, z. B. Kennzahlen zur Steuerung der Digitalisierung – Umsetzung und Praxis, z. B. Kennzahlen des Marketingcontrollings – Organisation, z. B. Einfluss der Digitalisierung am Beispiel eines Versicherungsunternehmens.

Mein Resümee

Der Band vermittelt mehr als das Update der Kennzahlen-Thematik im Sinne einer Aktualisierung. Das Buch ist eher als Upgrade zu bezeichnen, weil es das Thema Kennzahlen **in einer neuen und erweiterten Sicht behandelt**. Dies wird vor allem dadurch deutlich, dass die Digitalisierung nicht nur in mehreren Beiträgen eine Rolle spielt, sondern in einem eigenen Beitrag „Kennzahlen zur Steuerung der Digitalisierung“ in gelungener Weise dargestellt wird. 14 Beiträge von 26 Autoren bearbeiten facettenreich und in unterschiedlichen Betrachtungsweisen Fragen der Konzeption, der Umsetzung und Anwendung von Kennzahlen. Dabei geht es z. B. um den Digitalisierungsgrad, Liefererfüllungsgrad, die Fluktuationsrate, um das ZAK-Prinzip (Ziel, Aktion und Kennzahl) oder um den RAVE-Ansatz im Marketingcontrolling. Das Buch ist lesefreundlich gestaltet, u. a. helfen Randnotizen bei der Orientierung, Abbildungen, z. T. farbig, veranschaulichen die Ausführungen, die tiefe Gliederung fördert die Übersichtlichkeit und die Schrift ist gut lesbar.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <https://shop.haufe.de/prod/kennzahlen-optimal-nutzen> (zuletzt aufgerufen am 27.09.18)

Hoffjan, Andreas / Meier, Jens / Sartor, Julia / Schröder, Achim (Hrsg.)

Controlling in Energieversorgungsunternehmen

Unternehmenssteuerung in Zeiten der Energiewende

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2018 – 311 Seiten,
Buch € 49,95 / E-Book € 49,95

Zum Buch

Der Band wird herausgegeben von zwei Wissenschaftlern der TU Dortmund (Prof. Dr. Andreas Hoffjan und Julia Sartor als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin) sowie von zwei führenden Unternehmens-

praktikern (Dr. Jens Meier von der Netz Lübeck GmbH, Lübeck sowie Dr. Achim Schröder von der Westnetz GmbH, Dortmund). An der Veröffentlichung sind 24 Autorinnen und Autoren beteiligt. Der Band behandelt grundsätzliche und aktuelle Controllingaspekte in der Energiewirtschaft.

Die Themen

Energiewende als Katalysator des Controllings in der Energiewirtschaft – Aufgaben des strategischen Controllings – Geschäftsfeldübergreifende Aufgaben des operativen Controllings – Aufgaben des Controllings in einzelnen Geschäftsfeldern – Gestaltung des Controllings.

Mein Resümee

Durch den Ersatz der Nutzung von fossilen und atomaren Energiequellen durch eine ökologische, nachhaltige Energieversorgung (**Energiewende**) entsteht bei den Energieversorgungsunternehmen ein erheblicher **Anpassungs- und Veränderungsbedarf**, der auch die Unternehmenssteuerung und damit das Controlling in besonderer Weise erfasst. Vor diesem Hintergrund vermittelt das Werk einen tieferen Einblick in ausgewählte Praxisbereiche sowie in die theoretische Diskussion zum Controlling in der Energiewirtschaft. Das Autorenteam vermittelt einen greifbaren und anschaulichen Gesamteindruck der Veränderungsprozesse und der Aufgaben, die das Controlling in dieser Situation zu meistern hat. Das Buch zeichnet sich aus durch ein breites Themenspektrum und eine hohe Aussagekraft sowie durch eine enge Verknüpfung mit einem aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel. Gleichzeitig werden generelle Fragen der zukunftsbezogenen Controlling-Gestaltung, u. a. im Zeichen der Digitalisierung, erörtert.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/controlling-in-energieversorgungsunternehmen> (zuletzt aufgerufen am 06.10.18)

Behrens, Reinhard / Feuerlohn, Bernd

Angewandtes Unternehmenscontrolling

Operative Systeme der Planung, Kontrolle und Entscheidung

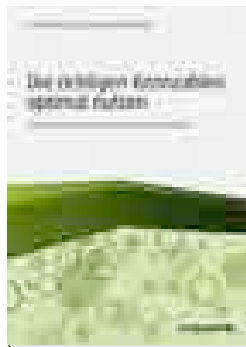
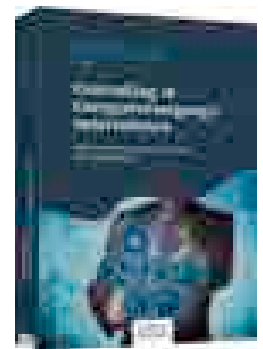
Berlin: De Gruyter 2018 – Seite 572 Seiten,
Buch mit festem Einband € 39,95

Zum Buch

Prof. Dr. Reinhard Behrens lehrt an der Hochschule Nordhausen insbesondere Rechnungswesen und Controlling. Dipl.-Oec. Dipl.-Soz. Bernd Feuerlohn lehrt an dieser Hochschule insbesondere Planung und Entscheidung. Ziel dieses Lehrbuchs ist es, einen Überblick über die operativen Systeme der Planung, Kontrolle und Entscheidungen zu gewähren.

Die Themen

Unternehmensrechnung als Controllingbasis – Operatives Controlling: Ansatzpunkte und Instrumente – Operative Planung und Budgetierung –



Koordination dezentraler Entscheidungseinheiten – Berichtswesen und Reporting – Operative Entscheidungsrechnungen – Anhang.

Mein Resümee

Der Band bietet eine gründliche Bearbeitung klassischer Themen des Operativen Controllings. Grundlage bildet die eine entscheidungsorientierte **Controllingkonfiguration** zur Erarbeitung und Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen. Das Controlling wird als „internes Beratungszentrum“ verstanden. Das vorliegende **Lehrbuch unterstützt** die aktive Beschäftigung mit dem Themenkreis Operatives Controlling durch kapitelweise Übungsaufgaben mit Lösungshinweisen im Anhang. Ein nützliches Glossar erläutert wesentliche Fachbegriffe. Zahlreiche Abbildungen veranschaulichen den Text, optische Hervorhebungen, eine tiefe Gliederung sowie Checklisten etc. fördern die Benutzerfreundlichkeit. Das detaillierte Inhaltsverzeichnis und das umfangreiche Stichwortverzeichnis erleichtern die thematische Orientierung und den gezielten Zugriff. Beispiele sichern den Praxisbezug. Für das Studium des Buches sind Grundlagenkenntnisse der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und des Rechnungswesens vorteilhaft, da vielfach eine vertiefende Betrachtung erfolgt. Alles in allem ein gelungenes Lehrbuch für Studium und Praxis.

Verlagspräsentation mit Leseproben unter: <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/456768?rskey=o0dHZT&result=1> (zuletzt aufgerufen am 05.10.18)

Doerr, John

OKR Objectives & Key Results

Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen

München: Vahlen 2018 – 254 Seiten, kartoniert, € 24,90

Zum Buch

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



Die Themen (gekürzt)

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

Mein Resümee

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

zenden Teilen. Der erste Teil beschäftigt sich mit den Bestandteilen des Systems und den **vier Erfolgsfaktoren** sowie mit der Entstehungsgeschichte der OKRs. Dieses **Steuerungskonzept** wird u. a. hergeleitet aus der Steuerungspraxis moderner Top-Unternehmen wie etwa Intel, Google, Amazon oder Adobe. Der zweite Teil betrachtet OKR-Anwendungen und Implikationen auf die moderne Arbeitswelt. Dabei geht es u. a. um kontinuierliches Performance Management und um Fragen des Kulturwandels. **OKR wird als „große Managementinnovation“ dargestellt und eingeordnet.** Ein Übersetzer der deutschen Ausgabe, Prof. Dr. Klaus Möller, vergleicht OKR mit der Balanced Scorecard und erwartet eine ähnliche Erfolgsgeschichte. Das Buch vermittelt OKR als Prinzip und geordnetes Ganzes, wie OKR organisiert, aufgebaut und wie vorgegangen wird. Berichtet wird über die zugrunde liegenden Methoden, über Erfahrungen und Beispiele. Hierbei werden die Informationen vor allem durch den Einsatz von Geschichten bzw. Erzählungen vermittelt. Insgesamt ein recht interessanter und innovativer Ansatz. Aber nicht alles, was hier beschrieben wird, ist wirklich neu.

Heber, Raimar

Infografik: Gute Geschichten erzählen mit komplexen Daten

2., aktualisierte und erweiterte Auflage.

Bonn: Rheinwerk 2018 – 342 Seiten, Buch (mit festem Einband) € 39,90 / E-Book € 35,90 / Bundle Buch + E-Book € 44,90

Der Autor, Dr. Raimar Heber, ist Art Director bei der dpa-infografik. Er legt ein umfassendes Handbuch über Infografiken vor. 11 Kapitel befassen sich u. a. mit: Von der Planung bis zur Präsentation – Benutzerführung und Gestaltung – Bausteine einer Infografik – Zahlen visualisieren – Grafische Elemente in Infografiken – Digitale Infografik für Web und Mobile. Behandelt werden relevanten Themen „rund um eine gute Infografik“ von der Planung bis zu Problemlösungen.



Das betont anschaulich und lesefreundlich aufbereitete Buch vermittelt mit einer Vielzahl von farbigen Abbildungen Beispiele, Techniken, Tipps und Tricks. Die praxisbezogene Veröffentlichung bietet zum einen **Konzeptionswissen** und zum anderen **Gestaltungswissen**. Das Buch richtet sich an Leser, die sich vertiefend damit befassen, welche Anforderungen gute Infografiken stellen und wie man diesen Anforderungen genügen kann.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: https://www.rheinwerkverlag.de/infografik_4694/ (zuletzt am 11.09.18 aufgerufen)

Neues zur Betriebswirtschaftslehre (BWL) – unser fachliches Fundament

Matiaske, Wenzel / Weber, Wolfgang (Hrsg.)

Ideengeschichte der BWL

ABWL, Organisation, Personal, Rechnungswesen und Steuern

Wiesbaden: Springer Gabler 2018 – 659 Seiten, Buch mit festem Einband € 69,99 / E-Book € 54,99

Zum Buch

Dieser Sammelband ist eine Veröffentlichung der Arbeitsgruppe Ideengeschichte im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. Das Werk beschäftigt sich aus wissenschaftlicher Sicht mit den Grundgedanken und dem Profil der BWL.

Die Themen

Perspektiven und Konzeption der BWL – Rechnungswesen und Steuern – Organisation – Personalwirtschaftslehre – Rezeptionsgeschichte der BWL.

Mein Resümee

Die Veröffentlichung befasst sich mit der **Entstehung und Fortentwicklung der Betriebswirtschaftslehre** aus wissenschaftlicher Sicht. Anhand ausgewählter betriebswirtschaftlicher Themen – z. B. Unternehmensethik, **Controlling**, Organisationstheorie, Aufbau- und Ablauforganisation, Personalökonomie oder Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit – werden betriebswirtschaftliche Aspekte aus wissenschaftlicher Sicht beleuchtet. Der Controlling-Beitrag von Küpper ist überschrieben mit „eine bis heute rätselhafte Entwicklungs- und Ideengeschichte“ und thematisiert u. a. „Brüche und Widersprüche in der Entwicklung des Controllings“. Der Band erörtert entscheidende und bestimmende Elemente der BWL und vertieft das Verständnis von Ideen und Ansätzen zur Entwicklung der BWL und wesentlicher Teildisziplinen. Die Autoren legen eine wissenschaftliche **Bestandsaufnahme des Fachs** und eine Besinnung auf wesentliche Fragestellungen vor. Interessant für Leser, die sich mit dem Wesen der BWL und ihrer Kernfragen aus theoretischer Sicht auseinandersetzen wollen, und denen die Zukunft der BWL als Wissenschaftsdisziplin wichtig ist.

Verlagspräsentation mit Leseproben unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658154028> (zuletzt aufgerufen am 02.10.18)



Dreiskämper, Thomas

Grundfragen der Medienbetriebslehre

BWL für Medien- und Kommunikationsmanager

Berlin: de Gruyter 2018 – 806 Seiten, € 39,95

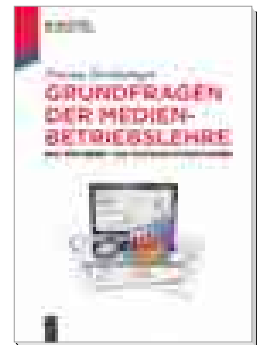
Der Autor dieses Bandes, Prof. Thomas Dreiskämper, arbeitete den Aufgaben zufolge lange Zeit im Top-Management unterschiedlicher Medienunternehmen und lehrt an der Hochschule Fresenius Köln/Düsseldorf.

Diese spezielle BWL ist zugeschnitten auf **betriebswirtschaftliche**

Sachverhalte in Medienunternehmen.

Insgesamt 20 Kapitel behandeln aus betriebswirtschaftlicher Sicht relevante Fragen der Medienunternehmen, u. a. Besonderheiten von Mediengütern, Medienunternehmen und Medienmärkten. Ferner Kennzahlen und Werkzeuge des Medienmanagements, strategische Entscheidungsprozesse und Leistungsverwertung und Leistungssicherung. Viele Beispiele, erklärende Berechnungen, Tabellen und Abbildungen, Merkkästen mit wichtigen Begriffen und Zusammenhängen, Kontrollfragen (ohne Lösungen bzw. im Text) sowie ein lesefreundliches Layout ergeben insgesamt ein benutzerfreundliches Buch zum Lernen und Nachschlagen. Neben Studierenden in medienorientierten Studiengängen werden Dozenten sowie Medien- und Kommunikationsmanager in der Praxis angesprochen.

Verlagspräsentation mit Leseproben unter: <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/480794?rskey=QnNVJi&result=1&q=Grundfragen+der#> (zuletzt aufgerufen am 22.10.18)



Amely, Tobias (Hrsg)

BWL für Dummies. Das Lehrbuch

Weinheim: Wiley 2018 – 907 Seiten, Buch € 32,99 / E-Book € 28,99

Das Buch

Der Titel erscheint in der Reihe „Für Dummies“, die die Buchthemen in einem aufgelockerten Stil vermittelt. Der Band ist das Ergebnis des Zusammenwirkens von 7 Autoren aus Hochschulen und der Unternehmenspraxis.

Die Themen

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre – Materialbeschaffung, Produktion und Marketing – Finanzierung und Investition – Unternehmensführung, Organisation und Personal – Externes und internes Rechnungswesen – Top-Ten-Teil.

Mein Resümee

Das Lehrbuch vermittelt in **30 Kapiteln einen fundierten Überblick** über die Themen der BWL. Dabei gelingt die Verbindung von einer **lockeren Darstellung** mit einer sachkundigen und **ernsthaften Vermittlung**. Aus fachlicher Perspektive eine achtenswerte Ergänzung bestehender BWL-Bücher, beispielsweise verdient die Darstellung des Wandels von Organisationen der Hervorhebung. Die thematische Tiefe entspricht etwa mittlerem Niveau. Zahlreiche didaktische Mittel, u. a. Abbildungen und Tabellen, Aufzählungen und Symbole, eine klare inhaltliche und optische Struktur sowie die lesefreundliche Textgestaltung fördern insgesamt die Benutzerfreundlichkeit. Beispiele, Praxisorientierung und die verständliche Sprache machen den Text zugänglich.

Probekapitel unter: https://application.wiley-vch.de/books/sample/3527713239_c01.pdf (zuletzt aufgerufen am 28.08.18)



Klandt, Heinz / Heidenreich, Sven

Empirische Forschungsmethoden in der Betriebswirtschaftslehre

Von der Forschungsfrage zum Untersuchungsdesign, eine Einführung

Berlin: De Gruyter 2017 – 198 Seiten, Buch (Broschur) € 29,95

Prof. em. Dr. Heinz Klandt und Jun.-Prof. Sven Heidenreich legen eine wissenschaftliche Veröffentlichung vor, die sich mit der Generierung und Erschließung empirischer Daten für wissenschaftliche Auswertungen befasst. Die Themen: Einleitung – Bezugsrahmen, Theorie, Technologie – Operationalisieren und Messen – Forschungsmotive – Forschungsformen – Grundgesamtheiten und Stichproben – Datensammlungstechniken – Datenaufbereitung und -auswertung – Schlussbetrachtung. Das Buch ist darauf ausgelegt, grundlegende Handlungskompetenz bei der Erarbeitung wirtschaftswissenschaftlicher empirischer Studien zu vermitteln. Zielgruppe sind Studierende und Forscher, die an empirischen Studien arbeiten. Angesprochen werden auch Praktiker, die sich mit Erhebungen und Auswertungen (ohne Forschungsarbeiten) näher auseinandersetzen und dazu ihre theoretischen Kenntnisse vertiefen möchten.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/225975?rskey=EvtqPo&result=1&q=Empirische+Forschungsmethoden> (zuletzt am 07.09.18 aufgerufen)



Mein Resümee

Die Autoren zeigen anhand ausgewählter Sachgebiete und Beispiele, wie die Digitalisierung Wirtschaft, Gesellschaft und auch den Privatbereich verändert. Die jeweiligen Kapitel beginnen mit einer thematischen und begrifflichen Einführung, befassen sich mit fachlichen Aspekten, gehen auf Chancen und Potenziale ein, umreißen die Risiken und enden mit einer Zusammenfassung bzw. mit einem Ausblick. Die Ausführungen sind prägnant und anschaulich, verständlich und greifbar. Das Buch richtet sich an ein allgemeines Publikum, spezifische Vorkenntnisse, insbesondere der Informationstechnologie, werden nicht vorausgesetzt. Der Titel kann helfen, **die Veränderungen durch die Digitalisierung zu verstehen und genauer einzuordnen**. Die ganzheitliche Betrachtungsweise (Anforderungen, Chance, Risiken) vermittelt einen aussagekräftigen und ausgewogenen Überblick über die jeweiligen Themen. Die Stoffvermittlung erfolgt gut strukturiert, unterstützt von 36 Abbildungen, verstärkt durch zahlreiche eingekästelte Kerninformationen und Beispiele. Dem Autorenteam gelingt es, für Fragen der Digitalisierung zu interessieren und die Leserschaft sachgerecht an die Herausforderungen der Digitalisierung heranzuführen. Insgesamt eine gelungene problembezogene Einführung in die Digitalisierung unserer Lebens- und Arbeitswelt.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: <https://www.springer.com/de/book/9783662548400> (zuletzt aufgerufen am 07.09.18)

KPMG (Hrsg.)

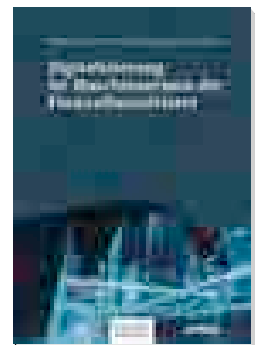
Digitalisierung im Maschinenraum der Finanzdienstleister

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2017 – 173 Seiten, € 49,95 / E-Book € 49,95

Der Band befasst sich mit der insgesamt herausfordernden Gesamtsituation der Finanzbranche. Der Herausgeber, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, legt eine Sammlung von Überlegungen für die Produkt- und Produktionsbereiche von Banken und Versicherungen vor, um die Bedeutung der **Digitalisierung für die Finanzbranche** aufzuzeigen. Mehr als 40 Experten befassen sich in kompakten Beiträgen mit diesen Themenbereichen:

Grundlagen der Digitalisierung der Finanzbranche – Kunden, Technologien, Geschäftsmodelle – Geschäftsprozesse und IT-Architektur – Compliance und Kontrolle. Der Band verbindet eine Bestandsaufnahme mit weiterführenden Analysen und konkreten Umsetzungsvorschlägen sowie mit der Diskussion über technische Lösungsansätze. Neu sei dabei, dass die Technologie der primäre Treiber für den Wandel des Kundenverhaltens sei – nicht umgekehrt.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/digitalisierung-im-maschinenraum-der-finanzdienstleister> (zuletzt aufgerufen am 12.10.18)



Megathema Digitalisierung

Wolff, Dietmar / Göbel, Richard (Hrsg.)

Digitalisierung: Segen oder Fluch?

Wie die Digitalisierung unsere Lebens- und Arbeitswelt verändert

Wiesbaden: Springer – 263 Seiten, Buch und E-Book € 24,99 / E-Book € 19,99

Zum Buch

Dieses Buch ist ein Gemeinschaftswerk von zehn Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitenden der Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) Hof. Gegenstand der Veröffentlichung ist die Digitalisierung in definierten Arbeits- und Lebensbereichen einschließlich der sich auswirkenden Folgen.

Die Themen

Der Weg zur Industrie 4.0 für den Mittelstand – Industrie 4.0 – IT-Sicherheit – Big Data – Datenschutz – Marketing – Gesundheit – Hochschule – Privatleben.



Persönliche Themen und Kompetenzen

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg.)

Zitate für Manager

Über 2.600 Sinnsprüche, die Ihre Botschaft auf den Punkt bringen, 5. Auflage

Wiesbaden: Springer Gabler – 419 Seiten, Buch mit festem Einband + E-Book € 52,99 / E-Book € 39,99

Der Band steht unter dem Motto „Das rechte Wort zur rechten Zeit schnell griffbereit“. Er enthält über 2.600 Zitate von zahlreichen Persönlichkeiten aus Management, Wissenschaft, Literatur und Politik, gegliedert in 49 Themenabschnitte von Anfang und Arbeit über z. B. Ethik, Fähigkeiten, Krise, Mut und Angst, Urteil, Veränderung bis Zeit und Ziele. Neben dieser Inhaltsübersicht unterstützen umfangreiche Autoren- und Stichwortverzeichnisse das Auffinden von Texten. Der Titel bietet eine breite Auswahl von Sinnsprüchen für Reden, Präsentationen oder auch für das Schreiben. Zudem eine anspruchsvolle Lektüre zur persönlichen Unterhaltung und Erbauung. Schließlich eignet sich das Buch auch als Geschenk.



Effektivität und Teil III behandelt Zeitmanagement als Schlüssel zur Work-Life-Balance. Das Buch ist von Tiki Küstenmacher reich illustriert und insgesamt betont lesefreundlich gestaltet. Eine beachtenswerte und nützliche Veröffentlichung zur persönlichen Lebensgestaltung und zum erfolgreichen Zeitmanagement.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: https://www.campus.de/buecher-campus-verlag/leben/wenn_du_es_eilig_hast_gehe_langsam-15078.html (zuletzt aufgerufen am 31.10.18)

Heiting, Mareile / Thiele, Carsten

Microsoft Office im Büro: Die besten Tipps & Tricks für die Arbeit am PC

Bonn: Rheinwerk 2018 – 254 Seiten, Buch € 19,90 / E-Book € 17,90 / Bundle Buch + E-Book € 24,90

Der Band vermittelt zu typischen Microsoft-Anwendungs- und Benutzerfragen insgesamt 165 Tipps, und zwar in den Bereichen Datenchaos, E-Mail-Flut, Kontaktpflege mit Outlook, Termine und To-do-Listen, Korrespondenz, Rechnen und Kalkulieren, Präsentieren und gelingendes Teamwork. Zum Schluss folgen Hinweise, z. B. zu Tastenkombinationen, um „Mauskilometer“ zu sparen. Der mehrfarbige Ratgeber ist betont benutzerfreundlich gestaltet, und kann eine nützliche Hilfe im Büroalltag sein, insbesondere für Leser, die nicht sehr tief in der Microsoft-Office-Welt stehen.



Verlagspräsentation und Leseprobe unter: https://www.rheinwerkverlag.de/microsoft-office-im-buro_4616/ (zuletzt aufgerufen am 30.10.2018)

Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Ihre Hinweise und Vorschläge für das weitere Programm sind willkommen. Herzliche Grüße, Ihnen eine gute Zeit und alles Gute für das, was Sie machen.

Alfred Biels

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel
Kontakt: alfred.biel@gmx.de

Allgemeine sachliche und rechtliche Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form 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.

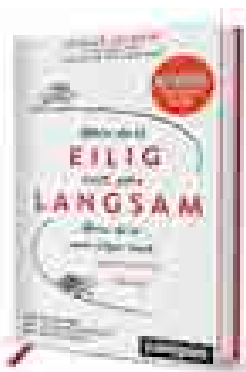
Seiwert, Lothar

Wenn du es eilig hast, gehe langsam: Wenn du es noch eiliger hast, mache einen Umweg

17., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage (Neuausgabe)

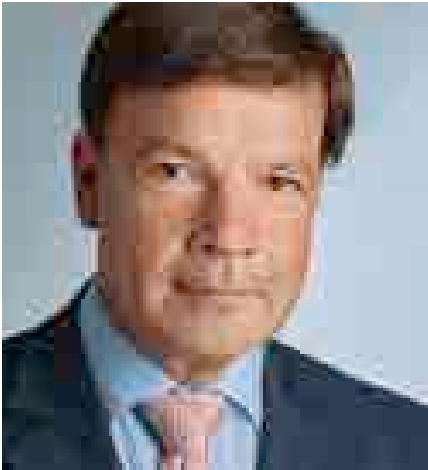
Frankfurt: Campus 2018 – 224 Seiten,
Buch mit festem Einband € 19,95 / E-Book € 16,99

Prof. Dr. Lothar Seiwert (<https://www.lothar-seiwert.de/home/>) ist Bestsellerautor, Business-Speaker und bedeutender Experte auf dem Gebiet des Selbstmanagements. Mit diesem Buch legt er seinen Klassiker in Neuauflage vor. Den Angaben zufolge wurde dieser Titel bisher in 16 Sprachen übersetzt und weltweit über 300.000-mal verkauft. Von themenverwandten Veröffentlichungen unterscheidet sich dieser Titel durch eine **ganzheitliche Betrachtungsweise des Zeitmanagements**. „Zeit, Zeitmanagement und Lebensqualität – für viele von uns ein Balanceakt auf dem Hochseil“, so der Autor. Auf diese Herausforderung gibt das Buch vielfältige Hilfen und Antworten. Der Teil I gilt der Suche nach einer neuen Zeitkultur, der Teil II skizziert Schritte zur persönlichen Zeitsouveränität und



Der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2 (2018)

Ein empfehlenswerter Standard für die Prüfung des Risikomanagements



Prof. Dr. Werner Gleißner

Liebe Leserinnen und Leser,

Ende November 2018 wurde der neue Prüfungsstandard für das Risikomanagement, der DIIR Revisionsstandard Nr. 2, veröffentlicht. Er wurde maßgeblich erarbeitet in einem gemeinsamen Arbeitskreis des Deutschen Instituts für Interne Revision mit der Risk Management Association e. V. (RMA).

Die Interne Revision hat Angemessenheit und Wirksamkeit der Maßnahmen und Kontrollen zur internen Risikosteuerung zu beurteilen. Hervorzuheben ist zunächst, dass der neue DIIR Nr. 2 nun erstmals zwei große Prüfungsfelder deutlich getrennt aufzeigt:

1. Die Prüfung von Organisation und Prozessen im Risikomanagement sowie
2. Die Prüfung der im Risikomanagement eingesetzten betriebswirtschaftlichen Methoden (z. B. zur Risikoquantifizierung und Risikoaggregation).

Exemplarisch können hier nur einige Inhalte des DIIR Nr. 2 besonders hervor gehoben werden:

■ Risiko wird verstanden als Überbegriff zu möglichen positiven Abweichungen (Chancen) und möglichen negativen Abweichungen (Gefahren, Risiken im engeren Sinn).

■ Mit Bezug auf die gesetzliche Anforderung aus §91 (2) AktG im Hinblick auf die Erkennung möglicher „bestandsgefährdender Entwicklungen“ wird die Methode zur Risikoaggregation zum zentralen Prüfungsfeld (weil nur so gewährleistet werden kann, dass auch mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken erfasst werden).

■ Der DIIR Nr. 2 betont klar die Notwendigkeit der Quantifizierung von Risiken (ganz auf Linie des IDW PS 340) und empfiehlt die darauf aufbauende Messung der Risikotragfähigkeit.

■ Von grundlegender Bedeutung ist es, dass bei der Prüfung des Risikomanagements auch schon die Implikationen aus §93 AktG im Hinblick auf ein „entscheidungsorientiertes Risikomanagement“ berücksichtigt werden. Entsprechend klar wird zu den Aufgaben des Risikomanagements bei der Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ ausgeführt:

„Es gehört auch zu den Aufgaben des Risikomanagements sicherzustellen, dass schon bei der Vorbereitung wesentlicher unternehmerischer Entscheidungen deren Implikationen für den zukünftigen Risikoumfang nachvollziehbar aufgezeigt werden, um zumindest eine mit solchen Entscheidungen möglicherweise einhergehende bestandsgefährdende Entwicklung früh zu erkennen. Neben bereits vorhandenen Risiken sind damit durch das Risikomanagement insbesondere auch geplante Maßnahmen und Entscheidungen zu betrachten, speziell im Hinblick auf durch diese möglicherweise verursachten zukünftigen Risiken.“

Fazit: Der neue Standard ist sehr gut gelungen und eine hervorragende Grundlage, um das eigene Risikomanagement – und zugleich die risikobezogenen Aspekte des Controllings – einmal kritisch zu hinterfragen. Man wird hier sicherlich aus einer Prüfung interessante Anstöße für die in den meisten Unternehmen nun sinnvolle Weiterentwicklung des Risikomanagements finden (auf dem Weg zum neuen Paradigma eines „entscheidungsorientierten Risikomanagements“). Oft wird man hier erkennen, dass gerade im Hinblick auf die

TOPEVENT

18. März 2019 – Treffen des Arbeitskreises „Interne Revision & Risikomanagement“ in München

22. März 2019 – Workshop des Arbeitskreises „Human Risk Factors“ in Bad Homburg

3. April 2019 – Start des nächsten Fortbildungsprogramms Enterprise Risk Manager (Univ.)

3. April 2019 – Münchener Risikomanager-Stammtisch

11. April 2019 – Mittelstandstag der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Dresden

12. April 2019 – Treffen des Arbeitskreises „Integriertes Risikomanagement“ in Dresden

21./22. Oktober 2019 – Risk Management Congress in Berlin

Impressum

Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der Risk Management Association e. V.
ralf.kimpel@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle

Risk Management Association e. V.
Zeppelinstr. 73, D-81669 München
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)
E-Mail: of ce@rma-ev.org
Web: www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,
Tel.: +49.(0)711- 79 73 58 30

im Risikomanagement genutzten Methoden – deutlich mehr als bei Organisation und Prozessen – Verbesserungspotenziale besteht.

Die beiden Beiträge der RMA in dieser Ausgabe des Controller Magazins können hier möglicherweise schon nützliche Denkanstöße geben. In meinem Beitrag, „Risikoanalyse (I): Grundlagen der Risikoquantifizierung“, werden wesentliche Grundlagen für die quantitative Beschreibung von Risiken erläutert (der zweite Teil des Textes in der nächsten Ausgabe des Controller Magazins enthält darauf aufbauend einen konkreten Leitfaden zur Verbesserung der Risikoquantifizierung). Der Text der Autoren Knoll und Trageser, „Risikomanagement und Controlling: Disziplinäre Symbiose auf Fachbuchebene“, zeigt aus Perspektive des Schrifttums, wie weit die notwendige Verbindung der beiden Disziplinen fortgeschritten ist (bzw. welche Defizite noch bestehen).

*Ich wünsche viel Spaß beim Lesen.
Prof. Dr. Werner Gleißner*

Tradition verpflichtet

Der Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“ tagte wieder am Tag nach dem Risk Management Congress

Am 17. Oktober, am Tag nach dem Risk Management Congress 2018, tagte – ebenfalls in Köln – der Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“. Die Sitzung fand statt in den Räumlichkeiten der Frey Competence GmbH.

Erster Tagesordnungspunkt war die Diskussion des Umgangs mit Kapitalrisiken und Liquiditätsrisiken. Herr Dr. Daniel Röhrig von der Firma HELLA führte in das Thema ein, erläuterte das Vorgehen zur Risikoquantifizierung in der eigenen Unternehmenspraxis und stellte zur Diskussion, wie insbesondere damit umzugehen ist, wenn Risiken sich (ggf. sogar gegensätzlich) sowohl auf die Kapital- als auch die Liquiditätsposition eines Unternehmens auswirken. Herr Jan Offerhaus aus dem RMA-Vorstand erläuterte regulatorische Vorgaben sowie den praktischen Umgang mit Kapital- und Liquiditätsrisiken im Bankenbereich und zog Parallelen und Empfehlungen daraus für Nicht-Banken. An diese Vorträge schloss sich eine intensive Diskussion über diese Thematik unter

allen Teilnehmern an mit dem Fazit, dass diese Thematik in zukünftigen Sitzungen noch weiter vertieft werden wird.

Als weiteren Tagesordnungspunkt gab es einen interessanten Praxisvortrag von Herrn Frank Spalthöfer von der Firma HARTING über die dortige Praxis des Risikomanagements und der Risikoquantifizierung. Auch hier schloss sich eine intensive Diskussion an, bei der insbesondere ein pragmatisches Vorgehen zur Weiterentwicklung von Risikomanagement-Systemen in der Unternehmenspraxis im Zentrum stand.

Zum Schluss der AK-Sitzung wurden Details des weiteren Vorgehens zur Erstellung der Guideline zur Risikoquantifizierung besprochen, die der AK im Rahmen der Buchreihe der RMA in 2019 fertigstellen wird. //

Bei Interesse an der Mitarbeit in diesem AK schicken Sie bitte eine Mail an ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org.

Mehr Stahl als beim Eiffel-Turm und größere Tanklager als am Münchener Flughafen

Münchener Risk Manager-Stammtisch beeindruckt von einem der modernsten Rechenzentren Europas

Am 27. November trafen sich 20 Teilnehmer des Münchener RMA-Stammtischs im erst 2017 in Betrieb genommenen Rechenzentrum der noris network AG vor den Toren Münchens in Aschheim. Herr Gerrit Schröder, Information Security and Risk Officer bei noris network sowie RMA-Mitglied, hatte eingeladen.

Die Teilnehmer wurden von Herrn Schröder und einem Kollegen durch die Einzelungsschleusen hindurch in verschiedene Bereiche des Rechenzentrums geleitet und konnten die technischen Einrichtungen aus der Nähe betrachten. Besonderen Eindruck machten das Kyoto-Cooling-System mit seinen meterhohen Rädern zur Umwandlung von Warm- in Kaltluft, die Brandfrühsterkennung und -bekämpfung mittels

Stickstoff-Inertisierung und anschließender zeitlich unbeschränkter Sauerstoffabsenkung sowie die riesigen Dieselgeneratoren für die Notstromversorgung, die in jedem Kreuzfahrtschiff Dienst tun könnten. Herr



Schröder und sein Kollege beantworteten die vielen Fragen der Teilnehmer zu Sicherheits- und Risikomanagement-Aspekten. Sie erläuterten u. a., dass im Rechenzentrum zwecks Flexibilisierung der Räumlichkeiten mehr Stahl verbaut wurde als im gesamten Eiffel-Turm und dass die Kraftstofftanklager für die Dieselgeneratoren größer dimensioniert sind als am Münchener Flughafen. In einer nahegelegenen bayerischen Wirtschaft wurde bei Bier und Essen sowie intensiven Diskussionen rund

um Risikomanagement der Nachmittag/Abend gebührend abgeschlossen. Vielen Dank an Herrn Gerrit Schröder für das gelungene Event! //

Der nächste RMA-Stammtisch, dann wieder im üblichen Stammstischformat, findet am 3. April ab 19 Uhr statt. Sie sind herzlich zur Teilnahme eingeladen. Anmeldungen schicken Sie bitte an die RMA-Geschäftsstelle unter office@rma-ev.org.

Vom Fernrohr Napoleons bis zu disruptiven Technologien als strategisches Risiko

Gemeinsame Sitzung der Arbeitskreise „Integriertes Risikomanagement“ und „Risikomanagement-Standards“

Napoleon hatte zwar ein für damalige Verhältnisse leistungsstarkes Fernrohr, um die auf ihn zukommenden Risiken in der Schlacht von Waterloo frühzeitig abschätzen zu können, seine Niederlage bei Waterloo konnte er dennoch nicht verhindern. Nun befindet sich sein Fernrohr im Museum für Optik im Zeiss Forum in Oberkochen.

Im Zeiss Forum in Oberkochen trafen sich am 16. November auf Einladung von Dr. Andreas Kempf, Leiter Corporate Auditing, Risk and Quality Management bei der Carl Zeiss AG, Mitglieder der RMA-Arbeitskreise „Integriertes Risikomanagement“ und „Risikomanagement-Standards“ zu einer gemeinsamen Sitzung. Als Themen auf der Agenda standen Einblicke in die Praxis des Risikomanagements bei Carl Zeiss mit Fokus auf strategische Risiken sowie „Fluch und Segen“ von Risikomanagement-Standards und deren Bedeutung für andere Managementsystem-Standards. Abgerundet wurde die Sitzung mit einem Gang durch das Museum für Optik, in dem historische bis hochmoderne technische Exponate von Carl Zeiss, aber auch aus anderer Herkunft gezeigt wurden.

Ausgehend von einer Vorstellung des Unternehmens Carl Zeiss AG mit seinem Anspruch auf Technologie-Führerschaft in einem heterogenen und komplexen Umfeld, stellte Dr. Kempf zunächst die Organisation und den Prozess des Risikomanagements im Unternehmen vor. Besonders hervorgehoben wurde die herausgehobene Rolle der Risikoidentifikation. Dr. Kempf erläuterte, dass bei der Carl Zeiss AG das Konzept des „Competitive Mapping“ entwickelt wurde, um ausgehend von einer Analyse des dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfelds des Unternehmens im Rahmen einer Mikro- und Makroanalyse Risiken, aber auch Potenziale und Chancen identifizieren zu können. Ein Schwerpunkt im Vortrag lag auf dem Umgang mit strategischen Risiken, da nur das konsequente Management dieser Risiken das Überleben der Unternehmung und den Erfolg auf Dauer sichern kann. Hingewiesen wurde dabei darauf,

dass Nachhaltigkeitsmanagement hierbei als eine Überlebensstrategie zum Erhalt lebensnotwendiger strategischer Ressourcen anzusehen ist.

Nach dem Rundgang durch das Museum für Optik mit vielen Informationen zur Unternehmensgeschichte der Carl Zeiss AG sowie mit interessanten Exponaten und einem gemeinsamen Mittagessen im Zeiss Forum eröffnete Jan Offerhaus den Nachmittag mit einem Vortrag zu den Aktivitäten des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“ und einem Einblick in die Entwicklung von ISO-Standards. Dabei wurde hervorgehoben, dass die Hauptaufgabe des Arbeitskreises darin besteht, einerseits über Standards zu informieren (z.B. über Neuerungen oder durch Interpretationshilfen) und andererseits Anregungen aus der RMA aufzugreifen und in die Normungsarbeit hineinzutragen. So wirkte der AK in den letzten Jahren bei der Erstellung des IDW PS 981 sowie bei der Ergänzung von DRS 20 bezüglich der nicht finanziellen Berichterstattung im Lagebericht mit und begleitete aktiv die Neufassung von ISO 31000.

Wenngleich die Anregungen der RMA nicht immer vollumfänglich in den Normungsgremien aufgegriffen werden, ist dennoch die Mitwirkung im Interesse der Mitglieder ein wichtiger Aspekt der RMA-Arbeit als Interessensvertretung für Risikomanager im deutschsprachigen Raum. Ein wichtiges Arbeitspaket besteht für den AK aktuell darin, eine vergleichende Übersicht zu Risikomanagement-Standards zu erstellen, die Praktikern Hilfestellungen und Hinweise zur Anwendung von Risikomanagement-Standards liefern soll. Hierzu wurde aufbauend auf Vorarbeiten des AK im Rahmen einer Master Thesis von Tim Killig, Master-Student der FHDW Hannover, ein Kriterienraster entwickelt und dieses auf 5 relevante Normen angewendet. Einige Ergebnisse daraus wurden während der Sitzung durch Jan Offerhaus und Tim Killig vorgestellt. Der AK plant, sich mit den Ergebnissen der Master-Arbeit intensiv auseinanderzusetzen, diese weiterzuentwickeln und für Unternehmenspraktiker mittels Veröffentlichungen aufzubereiten.

RMAintern

Im zweiten Teil des Vortrags wurden die aktuellen Entwicklungen bei der ISO, nicht nur bezüglich ISO 31000, sondern generell mit Blick auf Managementsystem-Standards, vorgestellt. Alle neuen sog. Managementsystem-Standards (z.B. ISO 9001 für Qualitätsmanagement) müssen der sog. High Level Structure folgen. Diese gemeinsame Struktur erleichtert die Integration der verschiedenen Management-Systeme zu einem Gesamtsystem. Der Umgang mit Risiken im Rahmen eines jeden Management-Systems ist dabei ein wichtiger Bestandteil der neuen High Level Structure. Diese Klausel sorgte und sorgt in der Praxis oft für Konfusion, da die Interpretationen teilweise dahingehen, dass nun quasi jedes Management-System, wie etwa ein Qualitätsmanagement-System, zu dem Risikomanagement-System eines Unternehmens wird. Jan Offerhaus verwies darauf, dass es sich hierbei allerdings um eine Fehlinterpretation handelt. Die Klausel der High Level Structure soll „nur“ dazu führen, dass die mit den Zielen des jeweiligen Management-Systems verbundenen Risiken systematischer behandelt werden. Ein Risikomanagement-System im Sinne eines Enterprise Risk Management Systems wird dadurch nicht geschaffen.

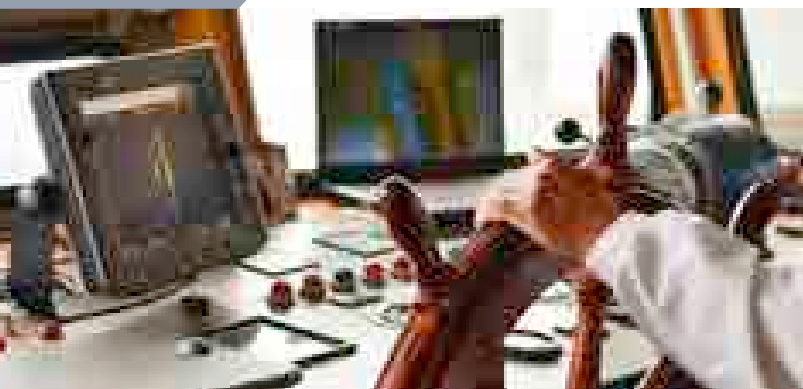
Im letzten Vortrag des Sitzungstages präsentierte Dr. Peter Meier, Steinbeis Transferzentrum Risikomanagement, Informationen und Thesen zur Integration von (Risiko-)Managementsystemen basierend auf Konzepten und Praxis innerhalb und außerhalb der ISO. Dr. Meier zeigte in Detailanalysen auf, wie wenig konkret das Thema der Integration von Management-Systemen in den verschiedenen ISO-Standards dargestellt wird und

wie unterschiedlich die Begrifflichkeiten in den verschiedenen ISO-Standards verwendet werden. Ausgehend von diesem sehr kritischen Blick auf die „ISO-Welt“ wurde auf die Vorstellung einer aktiven Norm „ISO 1001:2018 Wertemanagementsysteme – Anforderungen“ übergeleitet. Diese von Dr. Meier und Mitarbeitern am Steinbeis Transferzentrum Risikomanagement entwickelte „Norm“ bedient sich übergreifend aus den ISO- und COSO ERM-Konzepten, stellt dabei aber das Management von Werten als zentralem Aspekt der Unternehmensführung in den Mittelpunkt. Hierdurch kann eine Integration der verschiedenen Management-Systeme gelingen, und letztendlich auch ein übergreifendes Management von Risiken. Das gedankliche Konstrukt dieser aktiven Norm wurde von Dr. Meier bereits in vielen Projekten angewendet und sollte den Sitzungsteilnehmern Anregungen für die eigene Unternehmenspraxis liefern.

Alle Vorträge boten viel Gelegenheit für Diskussionen im Teilnehmerkreis. Viele Anregungen für die eigene Arbeit im Risikomanagement konnten mitgenommen werden. So gewappnet sollte keinem der Teilnehmer zukünftig ein „Waterloo“ in der Arbeit als Risikomanager /in drohen. //

Bei Interesse an der Teilnahme an den nächsten Sitzungen der beiden Arbeitskreise in 2019 wenden Sie sich bitte an Geva Johäntgen (AK Integriertes Risikomanagement / geva.johaentgen@rma-ev.org) bzw. Jan Offerhaus (AK Risikomanagement-Standards / jan.offerhaus@rma-ev.org).

Get Ready to
Manage Risks!



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Am **3. April 2019** Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

**10-tägiger Risikomanagementkurs
von Experten in Theorie und Praxis**

Mehr Infos und Anmeldung unter:
www.rma-ev.org/erm www.fzrm.uni-wuerzburg.de/erm



www.rma-ev.org

RMA Marketplace



Sie suchen ...

Sie bieten ...

**Dienstleistungen & Softwarelösungen
zum Thema Risikomanagement / GRC**

**Wir bringen Sie zusammen:
www.rma-ev.org/marketplace**

Rating und Risikomanagement: Die Wechselbeziehungen und Synergieeffekte zwischen den beiden Elementen



Prof. Dr. Wolfgang Biegert,
Vorsitzender des Präsidiums

Liebe Leserinnen und Leser,

das Risikomanagement mittelständischer Unternehmen und seine Integration in Ratinganalysen und -systeme der Banken nimmt einen hohen Stellenwert ein. Verantwortlich sind hierfür insbesondere die Regulierungsvorschriften nach Basel III und IV, und demzufolge kommt das Thema „Rating“ ins Spiel. Aber auch der Umgang mit Risiken in Versicherungsunternehmen (Solvency II) hat an Bedeutung gewonnen. Nicht nur in Großunternehmen, sondern auch seit längerer Zeit in mittelständischen Unternehmen ist Risikomanagement eine grundlegende Aufgabe erfolgreicher Unternehmensführung. Nicht nur die Steuerung von Einzelrisiken, sondern die gesamtheitliche Steuerung aller Risikopositionen eines Unternehmens steht heute im Vordergrund. Nationale und internationale Ratingagenturen haben bereits seit längerer Zeit „Risiko-Management“ als eigenständigen Ratingfaktor eingeführt. Die Analysten beschäftigen sich insbesondere mit Markt-, Kredit-, Rechts-, Produktions-, Finanz-, und Managementrisiken sowie weiteren operationalen Risiken.

Mittelständische Unternehmen, die ihre Risiken regelmäßig, zeitnah und vollständig erfassen und diese anschließend auch bewerten, können erkennen, welche Maßnahmen und Aktivitäten wertvernichtend und wertschöpfend sind. Das

Management eines mittelständischen Unternehmens ist im Rahmen des Risikomanagements dadurch in der Lage, die strategischen Geschäftsfelder zu bestimmen, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind. Die Einbindung des Risikomanagements in die Unternehmensstrategie und -steuerung ist Grundlage für das Erkennen der wesentlichen Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) in mittelständischen Unternehmen.

Und gerade auch diese Erkenntnisse fließen in die Ratinganalysen der kreditgebenden Banken ein. Das Ratingergebnis eines mittelständischen Unternehmens ist maßgeblich für die Kreditvergabe entscheidend. Hierbei bestimmt das ermittelte Ratingergebnis nicht nur die Kreditkonditionen, sondern auch den Umfang der bei Kreditvergaben benötigten Sicherheiten. Je besser das Ratingergebnis ist, umso günstiger sind die Kreditkonditionen (Zinssatz und Zinsfestschreibung) und die Bereitschaft der Banken, die Kredite nicht in vollem Umfang (Blankokredite) abzusichern. Die Banken werden in Zukunft ihre Kreditvergaben noch stärker vom Funktionieren eines aussagefähigen Risikomanagements abhängig machen.

Die Ratingprozesse in Banken zur Bonitätseinstufung von mittelständischen Unternehmen konzentrieren sich auf die Bewertungen der nachstehenden Bonitäts- und Ratingklassen mit den Unterkriterien, wie auszugsweise „Funktionsfähigkeit des Risikomanagements“:

1. Management
 - ...
 - **Funktionsfähigkeit des Risikomanagements**
 - ...
2. Markt / Branche
3. Finanzkommunikation
4. Wirtschaftliche Unternehmensverhältnisse
5. Künftige Unternehmensentwicklung

Sofern ein mittelständisches Unternehmen es nicht schafft, die Chancen und Risiken durch ein

funktionierendes Risikomanagement zu steuern und zu kontrollieren, wird sich im Ergebnis das Rating verschlechtern und zu einer zurückhaltenden Kreditvergabepraxis in den Banken führen. Insbesondere Risiken, die die Ertrags-, Finanz- und Vermögenssituation eines Unternehmens tangieren, sind durch Risikomanager rechtzeitig zu erkennen. Unter diesen Überlegungen sind Risikomanagementsysteme auch Instrumente der Früherkennung von Risiken. Ein funktionierendes Risikomanagementsystem als Grundlage für ein qualifiziertes Rating sollte zwischenzeitlich auch in mittelständischen Unternehmen eine Selbstverständlichkeit sein. Zur noch stärkeren thematischen Zusammenführung von Rating und Risikomanagement werden der Bundesverband der Ratinganalysten (BdRA) e.V. und die Risk Management Association (RMA) e.V. einen speziellen Arbeitskreis gründen. Interessierte Risikomanager und Ratingexperten/-analysten sind hierzu herzlich eingeladen. Wir freuen uns über Ihre rege Teilnahme an den Arbeitskreis-Meetings.

Anmeldung bitte an Herrn Holger Becker, BdRA-Geschäftsführer (becker@bdra.de) oder Herrn Patrick Hofmann, RMA-Geschäftsführer (patrick.hofmann@rma-ev.org).

Ihr Prof. Dr. Wolfgang Biegert

Impressum

BdRA-Geschäftsstelle:
 Bundesverband der Ratinganalysten e.V.
 Kurfürstendamm 136 – 10711 Berlin
 Tel.: +49 (0)30 2000425 69
 Fax: +49 (0)30 2000425 9969
 E-Mail: info@bdra.de | Web: www.bdra.de

Geschäftsführer:
 Holger Becker | becker@bdra.de

www.bdra.de

Mezzanine Formen der Unternehmensfinanzierung

Attraktive Finanzierungsbausteine – wenn das Umfeld stimmt

Thomas Schempf, Professor für Betriebswirtschaft, insb. Finanzwirtschaft,
SRH Fernhochschule – The Mobile University

Die „reine Lehre“ der betrieblichen Finanzwirtschaft legt die Schwerpunkte auf die klassischen Formen der Gesellschafter- und Bankfinanzierung. Auch wenn die Eigenkapitalbeschaffung bei Gesellschaftern und die Darlehensaufnahme bei Hausbanken weiterhin von hoher Bedeutung sind, haben sich bereits seit Langem verschiedenste Zwischenformen der Finanzierung etabliert. Waren es über viele Jahre eher weniger beachtete Wege der Aufnahme stiller Gesellschafter oder von Gesellschafterdarlehen, sind seit den 1980er Jahren auch verbrieft Zwischenformen der Unternehmensfinanzierung verstärkt genutzt worden. Stimulatoren dieser Entwicklung waren zum einen aufsichtsrechtliche Regelungen in der Finanzbranche, zum anderen die sich bietenden Möglichkeiten zur flexiblen Ausgestaltung der Finanzierungselemente.

Die der staatlichen Beaufsichtigung unterliegenden Institute der Finanzbranche können Kapital, das mit einer Nachrangabrede ausgestattet ist, als Teil des aufsichtsrechtlichen Eigenkapitals anrechnen lassen; je nach der konkreten Ausgestaltung zählt die Position entweder zum Kernkapital (Tier-1-Capital) oder zum Ergänzungskapital (Tier-2-Capital). Die eigenkapitalangeneherten Formen (Equity Mezzanine) werden dabei dem Kernkapital zugerechnet, die „nur“ nachrangigen Formen gelten als Ergänzungskapital, denn hierbei überwiegen eindeutig die Fremdkapitalelemente (Debt Mezzanine).

Dynamik im Markt der Unternehmensfinanzierung

Als Hauptmotive bei der Nutzung von Zwischenformen der Unternehmensfinanzierung – und das gilt für alle Sektoren der Wirtschaft,

nicht nur für die Finanzbranche – lassen sich zwei Faktoren ausmachen:

- Die Flexibilität, die das Unternehmen bei der Ausgestaltung des Vertrages über die Kapitalaufnahme nutzen kann; das gilt sowohl in Bezug auf die Zinshöhe als auch in Bezug auf die Laufzeit und die Tilgungsmodalitäten.
- Die Zurechnung der Mezzaninen Finanzierungselemente zum betriebswirtschaftlichen Eigenkapital des Unternehmens. Das Mezzanine Kapital gilt dabei in Abhängigkeit von der konkreten Ausgestaltung entweder als praktisch vollwertiges Eigenkapital oder als Eigenkapitalsurrogat. Somit stärkt die Mezzanine Finanzierung die Eigenkapitalbasis und verbessert die Konditionen bei nachfolgenden Kreditfinanzierungen.

Im Folgenden wird auf zwei Kapitalmaßnahmen des Jahres 2018 Bezug genommen, bei denen mittelständische Unternehmen, die nicht als Aktiengesellschaft oder Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) firmieren und somit nicht über börsennotierte Aktien verfügen, Unternehmensanleihen mit einigen Besonderheiten emittiert haben. Diese Auswahl geschieht bewusst, da die Kapitalmarktfinanzierungen derartiger Unternehmen über den Kreis der Kapitalmarktakteure hinaus nur wenig Aufmerksamkeit erzeugen.

Verbrieft Formen der Mezzaninen Unternehmensfinanzierung

Die Existenz von Mezzanine Finanzierung wird dann wahrgenommen, wenn es zu öffentlichen Angeboten im Vorfeld der Kapitalmaßnahme kommt. Ähnlich wie bei einem Eisberg ist es auch bei der Mezzanine Finanzierung. Der Großteil der Kapitalmaßnahmen befindet sich unterhalb der Oberfläche, d. h. die Finanzierung

wird von einer breiteren Öffentlichkeit nicht wahrgenommen. Dies betrifft sowohl die typische als auch die atypische Form der stillen Beteiligungen, aufgenommene Darlehen mit Nachrangvereinbarung sowie die – allerdings nicht mehr so populären – Genussrechte.

Naturgemäß anders ist das im Bereich der verbrieften Finanzierungsinstrumente. Die Verpflichtung zur Kapitalmarktpublizität verlangt die Erstellung eines Wertpapierprospekts sowie die laufende Berichterstattung über kursrelevante Tatsachen bzw. Ereignisse. Dennoch erschließen sich die Kapitalmarktaktivitäten von Unternehmen außerhalb der „Blue Chips“ nur einem engeren Kreis von interessierten Börsenbeobachtern und Finanzanalysten.

Dabei ist der Trend hin zu neuen Wegen der Kapitalbeschaffung – ausgehend von der zu-gegebenermaßen sehr niedrigen Basis – eindeutig. Schon lange wird über den Rückzug der Geschäftsbanken aus der Unternehmensfinanzierung berichtet. Auch wenn sich diese Veränderungen viel langsamer vollziehen, als sich das bei so manchem Beitrag herauslesen lässt, ist eines doch klar: die Unternehmen stellen sich hinsichtlich ihrer Finanzierungsaktivitäten deutlich breiter auf, als wir das noch vor 20 Jahren gesehen haben. Neben einer Abnahme der dominanten Bankfinanzierung (Hausbankenprinzip) sehen wir eine viel breitere Klaviatur von Finanzierungsbausteinen, als das traditionell üblich war. Die alternativen Finanzierungsquellen werden von Unternehmen zunehmend erschlossen. Dabei begleiten die Hausbanken die Unternehmen mitunter eng bei der Beschreitung der neuen Wege. Gerade der Gang an den Kapitalmarkt bedarf der Expertise von Akteuren, die eine Börseneinführung vorbereiten, durchführen und den Erfolg absichern.

Flexibilität und Elastizität der Finanzierung stehen ganz oben

An der Börse Stuttgart werden mittlerweile über 600 nachrangige Anleihen notiert. Das sind fast so viele Titel wie am deutschen Aktienmarkt. Dennoch fristen sie weiterhin ein Schattendasein. Im Jahr 2018 kamen zwei nachrangige Anleihen der EGGER Holzwerkstoffe Brilon GmbH & Co. KG und der Otto GmbH & Co KG, Hamburg hinzu. [Abbildung 1](#) zeigt die wichtigsten Daten zu den beiden nachrangigen Anleihen und den Emittenten.

Beide Anleihen weisen als Eigenschaft die fehlende Endfälligkeit aus, d. h. die Gläubiger haben keinen Tilgungsanspruch. Durch diese Ausgestaltung werden die Anleihen als eigenkapitalnah eingestuft. Typisch bei sehr langfristigen und unendlich laufenden nachrangigen Anleihen ist überdies, dass es ab dem 1. möglichen Kündigungstermin zu einer Änderung der Verzinsung kommt. Meist wechselt ab diesem Zeitpunkt die Zinsvereinbarung von fest zu variabel.

Ohne aktuelles Rating wird es schwierig – oder teuer

Für die Kapitalgeber bei Mezzaninen Finanzierungen erhöhen sich durch die Nachrangigkeit gegenüber allen Gläubigern des Unternehmens das Bonitätsrisiko und das Ausfallrisiko.

Mezzanine Finanzierungen mit der ihnen innewohnenden Nachrangigkeit reagieren auf Unternehmensnachrichten deutlich stärker als erstrangige Finanzierungen. Somit führen Verschlechterungen der Bonität zu starken Kursverlusten, da teilweise die laufenden Ausschüttungen an die Ertragslage bzw. Ausschüttungshöhe geknüpft sind; auf jeden Fall steigt das Ausfallrisiko an. Investoren müssen sich daher bewusst sein, dass sie bei einem guten Geschäftsverlauf überwiegend Ertragsansprüche wie die Fremdkapitalgeber – mit risikobezogenem Renditeaufschlag – haben, im Falle einer Unternehmenskrise aber praktisch wie Eigenkapitalgeber in der Haftung stehen.

Sowohl im Rahmen der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise in den Jahren 2007 bis

Emittent (Kurzbezeichnung)	EGGER Holzwerkstoffe Brilon	Otto-Gruppe, Hamburg
Kennung der Anleihe (ISIN)	AT0000A208R5	XS1853998182
Emissionsvolumen in EUR	150.000.000	300.000.000
Kleinste handelbare Einheit	100.000	1.000
Laufzeitbeginn	12.03.2018	17.07.2018
Nominalzins	4,875 % fest	4,00 % fest
1. Kündigungstermin	12.03.2023	17.07.2025
Weitere Kündigungsregelungen	ab 2024 jährlich zum 12.03.	ab 2026 jährlich zum 17.07.
Zinssatz ab 1. Kündigungstermin	5-Jahres-Euribor + 9,528 %	5-Jahres-Eurozins + 8,58 %
Zinsanpassungsmodus	jährlich zum 12.03. ab 2024	jährlich zum 17.07. ab 2026
Endfälligkeit	keine (perpetual)	keine (perpetual)
Rating	nicht vorhanden	nicht vorhanden
Börsennotierung	Wien, Stuttgart	Luxemburg, Stuttgart
Aktuelle Anzahl der Anleihen	2	8

Abb. 1: Eckdatenübersicht

2009 als auch im Kontext der europäischen Staatsschuldenkrise in den Jahren 2011 und 2012 gingen viele nachrangigen Anleihen „in die Knie“. So hat selbst die Nachranganleihe der Allianz SE (ISIN DE000A1GNAH1) von März 2011 bis März 2021 (minimal) bzw. März 2041 (maximal) bereits nach wenigen Monaten Kursverluste von über 22 % erlitten, während die erstrangige Anleihe der Allianz von 2009 bis 2019 (DE000A1AKHB8) im gleichen Zeitraum nur um etwa 8 % im Kurs gesunken ist. Die Kursrückgänge waren im Fall der Allianz vor allem Reaktionen auf negative Veränderungen des Umfelds und beruhten nur zu einem geringen Teil auf einem konkret gestiegenen Ausfallrisiko; aber der Faktor „Nachrangigkeit“ führt hier regelmäßig zu einer sehr sensiblen Verarbeitung negativer Marktnachrichten. Dafür fällt bei einem Wegfall der Belastungen die spätere Kurserholung umso stärker aus.

Noch drastischer ist es den nachrangigen Gläubigern von Unternehmen ergangen, die in erhebliche Strategie- und Ertragsprobleme geraten sind. Waren es 2007 als erste Vorboten der Finanzkrise die Genusscheine und nachrangigen

Anleihen der Industriekreditbank AG (IKB), sind in den vergangenen Jahren die nachrangigen Anleihen der Deutschen Bank in den Keller gerutscht. Die nachrangige Anleihe der Deutschen Bank von 2014 (ISIN DE000DB7XHP3) mit frühester Kündigung im Jahr 2022, aber ohne Endfälligkeit (perpetual) ist im Jahr 2018 von 105 % auf 80 % gesunken.

In vielen Fällen verfügen die Unternehmen bei der Aufnahme verbriefter Formen der Mezzaninen Unternehmensfinanzierung über ein Unternehmens- oder ein Anleiherating. Wird dieses während der Laufzeit der Finanzierung aktualisiert, steht den Kapitalgebern eine externe Risikobeurteilung zur Verfügung. Der besondere Charme der Mezzaninen Finanzierungen liegt in der Zurechnung des aufgenommenen Kapitals zum betriebswirtschaftlichen Eigenkapital. Bei fehlender Tilgungsverpflichtung schlägt sich das im Rating besonders positiv nieder. Gibt es einen feststehenden – oder letztmöglichen – Kündigungstermin, wird die Anerkennung des Mezzaninen Kapitals im Regelfall sukzessive reduziert, beispielsweise durch eine Absenkung des Anerkennungsbetrages um 10 % p. a. in den letzten 10 Laufzeitjahren.

Finanzierungsinstrument	Unternehmensanleihe	Nachrangige Anleihe	Aktie
ISIN	DE000A180B80	DE000A14J9N8	DE0008404005
Laufzeit des Instruments	21.04.2016 – 21.04.2031	09.04.2015 – 07.07.2025 / 2045	Unbefristet
Aktuelles Rating	AA	A +	--
Planmäßiger Ertrag	1,375 %	2,241 % (fest bis 07.07.2025, anschl. variabel Drei-Monats-Euribor + 2,65 %)	8,00 EUR (aktuelle Dividende), aktueller Aktienkurs 184,40 EUR
Rendite pro Jahr bis zur Endfälligkeit (Verfallrendite bei Anleihen)	1,37 %	Kurs ca. 101,80 %, angenommene Rückzahlung 2025: 1,93 %	Aktuelle Dividendenrendite: 5,06 %
Renditespread gegenüber Bundesanleihe	1,21 %	2,28 %	Bei Haltedauer bis 2031: 4,90 %

Abb. 2: Übersicht verbriefter Finanzierungsinstrumente



FLEXIBEL UND MOBIL STUDIEREN OHNE WARTESEMESTER ODER NC

An der SRH Fernhochschule – The Mobile University entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie studieren. Eröffnen Sie sich neue Karriereperspektiven durch ein Fernstudium parallel zu Beruf und Familie.

Ihre Gründe, bei uns zu studieren:

- ▮ Berufsbegleitend
- ▮ Persönlich betreut
- ▮ Staatlich anerkannt
- ▮ Flexibel planbar
- ▮ 20 Jahre Erfahrung
- ▮ Garantierte Qualität
- ▮ Moderner Online-Campus
- ▮ Jederzeitiger Studienstart
- ▮ Herausragender Service
- ▮ Bestbewertet

Bachelor-Studiengänge:

- ▮ Betriebswirtschaft und Management (B.A.)
mit den Spezialisierungen
 - ▮ Accounting & Controlling
 - ▮ Banking & Finance
 - ▮ Industriebetriebslehre
 - ▮ International Management
 - ▮ und mehr

Master-Studiengänge:

- ▮ Finance, Accounting, Controlling & Taxation (M.Sc.)
- ▮ Master of Business Administration (MBA) AUCH AUF ENGLISCH
- ▮ Wirtschaftspsychologie, Leadership & Management (M.Sc.)

Hochschulzertifikate:

- ▮ Betriebswirtschaft
- ▮ Projektmanagement
- ▮ Rating, Risk & Finance

SRH Fernhochschule – The Mobile University

Telefon +49 (0) 7371 9315-0

www.mobile-university.de



Verzichten die Unternehmen bei der Aufnahme von Mezzaninen Finanzierungen auf ein externes Rating, wird es teuer – so wie in den hier dargestellten Beispielen. Das betrifft insbesondere den Zeitraum nach dem 1. Kündigungstermin. Da die Laufzeit beider Anleihen unbefristet ist, wird das Ausfallrisiko in der Zeit in die Risikoprämie auf den Referenzzinssatz eingepreist – in diesen Fällen mit 9,528 % bzw. 8,58 %. Beide Schuldner müssten somit gegenüber der anfänglichen Festzinsphase eine erhebliche Kapitaldienstmehrbelastung auf sich nehmen. Es ist daher aus heutiger Sicht wahrscheinlich, dass beide die Anleihe zum 1. möglichen Termin kündigen werden; darauf verlassen können sich die Gläubiger allerdings nicht, werden jedoch mit sehr hohen Zinsen beim Fortgang der Finanzierung „ge- lockt“. Dass sich Anleger auf solche Konditionen einlassen, erschließt sich mit Verweis auf den „Anlagenotstand“ in der schon lange anhaltenden und bezüglich ihres Endes nicht absehbaren extremen Niedrigzinsphase.

Um ihre Risikoposition zu beurteilen, sind die Investoren bei verbrieften Mezzaninen Finanzierungen in besonderer Weise auf die Kapitalmarkt-kommunikation des Unternehmens angewiesen. Diese ergibt sich als Zu-lassungspflicht aus der Kapitalmarktregulierung. Üblicherweise stel-len die Unternehmen den Kreditgebern auf ihrer Internetseite die relevan-ten Informationen bereit (Creditor Relations). Dies betrifft sowohl die übli-che Finanzberichterstattung (Jahresabschlüsse und Zwischenabschlüsse) als auch Mitteilungen über besondere Ereignisse mit Auswirkung auf die Position der Kapitalgeber. Eine aktive Kommunikationspolitik bei beste-henden verbrieften Finanzierungen – egal in welcher Form – ist zwingend, bei Mezzaninen Finanzierungen ganz besonders. Nur wenn es den Unter-nehmen gelingt, die Kapitalgeber bei Mezzaninen Finanzierungen von ihrer aktuellen und ihrer perspektivischen Ertragskraft zu überzeugen, werden sie in der Lage sein, diese flexiblen und komplementären Bausteine weiterhin nutzen zu können.

Abschließend sollen die drei Finanzierungswege eines Unternehmens – Kre-ditfinanzierung, Mezzanine Finanzierung, Beteiligungsfinanzierung – aus In-vestorensicht einer Rendite- und Risikobetrachtung unterzogen werden. Ge-wählt werden hier verbrieftete Finanzierungsinstrumente der Allianz SE, einer bonitätsmäßig sehr guten Adresse am Kapitalmarkt (vgl. [Abbildung 2](#): Alle Kurswerte und Renditeberechnungen vom 08.02.2019, 10:00 Uhr).

Die Zahlen verdeutlichen, dass Fremdkapitalinstrumente für Investoren derzeit weniger Ertrag bringen als durch die Inflation aufgezehrt wird – aus Schuldnersicht in umgekehrter Perspektive eine äußerst komfortable Situation. Die mit erhöhten Haftungsrisiken verbundenen Instrumente der Mezzanine Finanzierung bringen für Investoren einen Mehrertrag, der al-lerdings bei bonitätsmäßigen sehr guten und guten Schuldnern nur eine minimal positive Realverzinsung erwarten lässt. Aus Unternehmenssicht ist das ebenfalls eine ausgesprochen positive Konstellation, da die Instru-mente einerseits den Steuervorteil des Fremdkapitals aufweisen (ausge-nommen lediglich Vorzugsaktien und atypische stille Beteiligungen), an-dererseits sogar zumindest teilweise als betriebswirtschaftliches Eigenka-pital qualifiziert werden. Unter Renditegesichtspunkten weit vorne liegen Aktienanlagen – allerdings sind die Dividendenrenditen im Zeitverlauf nicht garantiert und Kursverluste sind möglich (umgekehrt natürlich auch Kurschancen).

Internationaler Controller Verein



Viel Neues bei den ICV-Fachkreisen: Nutzen Sie es!

Die Fachkreise sind für den ICV immanent wichtig. Sie spiegeln wider, was die Mitglieder, vor allem Controllerinnen und Controller, interessiert. Dort entwickeln vor allem Praktiker, Berater und Wissenschaftler neue, praxiserorientierte Controlling-Lösungen zu relevanten Themenstellungen. Dieses ehrenamtliche Engagement ist Gold wert, schafft handfesten Nutzen für die praktische Arbeit und bereitet uns Controller auch auf die zukünftigen Veränderungen unserer Arbeitswelt vor.

Die Leistung unserer Fachkreise kann nicht hoch genug geschätzt werden. Auch deshalb, weil die Ergebnisse über unseren ICV hinaus starke Beachtung finden.

In den letzten Wochen sind zwei neue Fachkreise gestartet: „Future of Work“ unter der Leitung von Dr. Rüdiger Eichin und „Die digitale CFO Agenda – Herausforderungen und Lösungen für Schweizer Unternehmen“, geleitet von Prof. Dr. Dirk Schäfer und Florian Hohmann. In Polen bereiten unsere Kolleginnen und Kollegen einen Fachkreis „Controlling in Familienunternehmen“ vor.

Seit nun einem Jahr habe ich als Regionaldelegierter die ehrenvolle Aufgabe, die ICV-Fachkreise zu koordinieren. Vor allem will ich die Kommunikation zwischen den Fachkreisen sowie zwischen ihnen und den Gremien sowie Arbeitskreisen im Verein intensivieren. Und ich will mithelfen, den kostbaren Output noch besser für die Controlling-Gemeinschaft verfügbar zu machen.

Das ist eine Gemeinschaftsaufgabe, bei der ich vielseitige Unterstützung von Ehrenamtlichen, aber auch von der Geschäftsstelle und dem ICV-PR-Team erfahre. Die ersten Ausgaben des digitalen „FACHKREIS-REPORTS“ sind erschienen, in denen unsere Expertennetzwerke Einblicke in ihre Arbeit gewähren.

Begonnen haben wir auch mit einer ICV-Webinar-Reihe, in der unsere Fachkreise im Live-Stream erklären, welchen Nutzen ihr Tun für die tägliche Controller-Arbeit hat. Ein großes Dankeschön an dieser Stelle den Referenten der Webinar-Premiere im Januar: Prof. Dr. Georg Heni und Stefanos Karagiannidis vom Fachkreis Unternehmensbewertung! Dieser Fachkreis bietet für Treffen auch Online-Teilnahmen via

Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- Dr. Germeroth zum Gedenken
- CCS, CIS, CIA 2018: erfolgreiche Herbsttagungen
- Aus dem AK Franken

Top-Events

- **Wirtschaftszeitung-Forum**, 21. März, Regensburg
- **Gesundheitstagung Schweiz** – GTS 2019, 28. März 2019, Zürich
- **18. Adriatic Controlling Conference** – ACC 2019, 25./26. April, Slowenien
- **ICV-Mitgliederversammlung**, 12. Mai 2019, München
- **44. Congress der Controller**, 13./14. Mai 2019, München
- **Controlling Intelligence Advantage** – CIA 2019, 27./28. Mai, Warschau
- **Katalanischer Kongress**, 6./7. Juni 2019, Barcelona

ICV-Geschäftsstelle Infos und Anmeldung:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20

www.icv-controlling.com > Events

gotomeeting.com an. Teilnehmer müssen nicht nach Stuttgart reisen, können aber dennoch am Fachkreis-Treffen digital teilnehmen.

Und noch eine Neuheit: Eine erste gemeinsame Veranstaltung des FAK Projektcontrolling mit dem AK Süd I des ICV und der Region München der GPM e.V. auf dem Flughafen München mit Vorträgen führte unlängst zu einem ergebnisreichen Austausch und zu einem daraus neu entstandenen Networking.

Ich lade Sie alle herzlich ein, die vielfältigen Informations- und zunehmend auch Weiterbildungsangebote unserer Fachkreise zu nutzen und stehe gerne bei Fragen zur Verfügung. ■

*Christian Bramkamp,
ICV-Delegierter Fachkreise*

Europas führender Controlling-Congress am 13./14. Mai in München

Am 13./14. Mai ist der ICV Gastgeber der größten Controlling-Fachtagung 2019 Europas. Der 44. Congress der Controller in München steht unter dem Titel „Prepare for your Future – Ideen. Lernen. Netzwerken.“.

Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer, Stv. Vorsitzender der Geschäftsführung, Robert Bosch GmbH, Stuttgart, spricht die Keynote. Anschließend diskutieren auf dem Podium mit Prof. Dr. Asenkerschbaumer der ICV-Vorsitzende FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Heimo Losbichler und Dr. Richard Lutz, Vorstandsvorsitzender Deutsche Bahn AG, stv. ICV-Kuratoriumsvorsitzender.

Es folgen Vorträge von Mario Rossi, CFO, Swisscom AG, Bern und Lutz Scharpe, CFO, Vapiano SE, Köln. Danach verleiht Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Direktor, Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beis-

heim School of Management, Vallendar, Vorsitzender des Kuratoriums des ICV, den ICV-Controlling Excellence Award 2019.

Nach dem Mittag wird der Congress in drei parallelen Themenzentren fortgesetzt. Das von Matthias von Daacke, Blanco GmbH + Co KG, Stv. Vorstandsvorsitzender ICV, moderierte Themenzentrum A widmet sich der „Digitalisierung in der Praxis nach dem Hype“. Themenzentrum B „Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum“ moderiert Prof. Dr. Uwe M. Seidel, HS Regensburg, Leiter ICV-Arbeitskreis Süd I. Das Themenzentrum C, „Herausforderungen in der sich verändernden Arbeitswelt“, moderiert Jens Ropers, CA controller akademie.

Am 14. Mai wird der Congress mit dem Vortrag von Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest, Präsident, ifo Institut – Leibniz Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V., fortge-

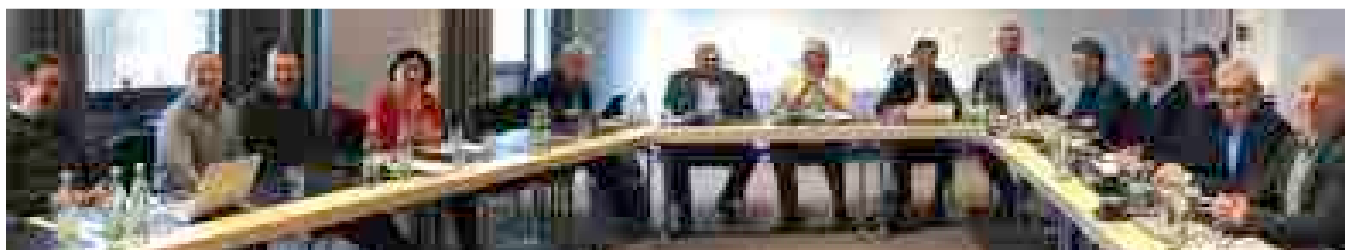


setzt. Danach sprechen im Plenum Mag. Viktor Sigl, MBA, Vorstandsmitglied, CFO, KTM AG; Rouven Morato, Senior Vice President, Head of Enterprise Analytics, SAP SE; Christoph Hammer, CFO, SBB AG; Martina Sandrock, CEO und Gründerin „Connect&Innovate“, und Prof. Ger- not Schulz, langjähriger Berliner Philharmoniker und Dirigent, („Controlling und Dirigieren“).

Der 44. Congress wird im Plenum live ins Englische übersetzt, ebenso das Themenzentrum A. Speziell für Young Professionals bieten Katrin und Lothar Kuhls Speed-Coaching an. ■

Info: www.icv-controlling.com

ICV-Vorstand und Kuratorium mit großem Pensum



Die Beteiligten der Vorstands-/Kuratoriumssitzung 2019 (v.l.n.r.): Prof. Dr. Jürgen Weber, Prof. Dr. Christoph Binder, Prof. Dr. Utz Schäffer, Pauline Seidermann – alle Kuratorium; Siegfried Gänßlen – Vorstand; Dr. Wolfgang Berger-Vogel, Hillert Onnen – Kuratorium; Prof. Dr. Heimo Losbichler, Matthias von Daacke – Vorstand; Dr. Jörg Engelbergs, Prof. Detlev R. Zillmer – Kuratorium; Dr. Klaus Eiselmayer, Karl-Heinz Steinke – Vorstand; Dr. Peter Petrin – Kuratorium. Nicht auf dem Bild ist die anwesende Carmen Zillmer – ICV-Vorstand.

Bei seiner Januar-Sitzung hatte der ICV-Vorstand am 18./19. Januar wieder ein umfangreiches Pensum zu absolvieren. Im Mittelpunkt der Beratungen standen Ziele, Maßnahmen und das Budget 2019.

Dabei gingen die Vorstände auf die Ergebnisse des ICV Management Meetings vom 1. Dezember 2018 und auf einen Konzeptentwurf „Young Professionals“ ein. Daraus abgeleitet wurden eine Reihe von Maßnahmen beraten. Unter anderem gilt es 2019, den 44. Congress der Controller zum Controlling-Highlight des Jahres in

Europa zu machen. Ebenso standen erfolgreich zu gestaltende regionale ICV-Fachtagungen im Fokus. Den Knowhow-Transfer aus den ICV-Fachkreisen in die Controlling-Community zu verstetigen und qualitativ weiterzuentwickeln, ist ein weiterer Jahresschwerpunkt. Beraten wurden auch Maßnahmen zur Gewinnung von Young Professionals und Firmenmitgliedschaften sowie zur Bindung von „Young Retirees“. Der Vorstand erörterte den Jahresabschluss 2018, der zufriedenstellend ausfällt, und erarbeitete das Budget 2019. Beides wird auf der ICV-Mitgliederversammlung am 12. Mai in München vorgestellt.

Im Anschluss an die Vorstandssitzung fanden ab Samstagvormittag gemeinsame Beratungen mit dem ICV-Kuratorium statt. Dabei ging es um die Ausgestaltung der Zusammenarbeit, die gesteckten Ziele 2019 zu erreichen sowie um die Vorbereitung der ICV-Mitgliederversammlung, bei der auch die Wahl des Kuratoriums ansteht. Als Ergebnis der gemeinsamen Beratungen wird sich der ICV angesichts der Digitalisierung noch stärker für alle im Controlling-Prozess eingebundenen Berufsgruppen öffnen und adäquate Angebote für Manager (Self-Controlling), Data Scientists etc. schaffen. ■

Gelungene Premiere der ICV-Fachkreis-Webinar-Reihe

„Was geht Unternehmensbewertung ControllerInnen an?“, war am 16. Januar Titel des ersten ICV-Fachkreis-Webinars. Mit der neuen Reihe soll das Knowhow der inzwischen 18 ICV-Fachkreise der Controlling-Community bekannt gemacht werden.

Die Premiere gestalteten die Leiter des ICV-Fachkreises Unternehmensbewertung in der Stuttgarter Wirtschaftstreuhand bravourös. Ein herzliches Dankeschön an Prof. Dr. Georg Heni und den Co-Referenten Stefanos Karagiannidis von der Wirtschaftstreuhand! ■

Die Webinar-Präsentation ist auf der FAK-Website online. Weitere Fachkreis-Webinare werden in Kürze folgen und online angekündigt.



Webinar-Referenten und ICV-/CA-Organisationsteam (v.l.n.r.): Dietmar Pascher, CA controller akademie (techn. Unterstützung), Prof. Dr. Georg Heni, Stefanos Karagiannidis, Christian Bramkamp, ICV-Delegierter FAKs, Hans-Peter Sander, ICV-Kommunikationsteam (Organisation).

Dr. Walter Germeroth zum Gedenken

Diplom-Kaufmann, Dr. Walter Germeroth, Mitgründer des ICV, ist am 31. Dezember im Alter von 94 Jahren verstorben. Seit dem 15. Februar 1975 bis zu seinem Tod war Dr. Germeroth ICV-Mitglied mit der Mitgliedsnummer 6.

Seit 1965 persönlich aus Seminaren Dr. Deyhles bekannt, verband den Verstorbenen mit dem ICV-Gründer und Ehrenvorsitzenden Dr. Albrecht Deyhle eine langjährige Freundschaft. Als Dr. Deyhle Ende 1974, Anfang 1975 die Gründung des Controller Vereins vorbereitete, unterstützte ihn sein Freund, der damalige stellvertretende Geschäftsführer der Suchard Schokoladenwerke GmbH, Lörrach. In der „Gründungsgeschichte des ICV“ wird berichtet: „In Augsburg, beim Notar Dr. Friedrich Kastenbauer, trafen sich Dr. Blazek, Dr. Deyhle, Trainer an der Controller Akademie, Herr Dietz, Herr Helffenstein, beides Absolventen der besagten Stufe 5, und Dr. Jehle, Wirtschaftsprüfer der Controller Akademie und Freund Dr. Deyhles. Im Gepäck waren zudem noch unterzeichnete Vollmachten von

Dr. Kühle, Psychologe und ebenfalls Trainer an der Controller Akademie, sowie Dr. Germeroth, langjähriger Kunde von Dr. Deyhle, zusammen also die sieben Mitglieder, die für die Gründung eines Vereins nötig waren. Diese sieben waren die Gründungsmitglieder.“ Von der ersten Minute trug Dr. Germeroth zur erfolgreichen Entwicklung des Vereins bei, wie etwa durch die Gewinnung von Teilnehmern und Leitern der entstehenden Arbeitskreise.

An ICV-Controller-Congressen nahm er als gefragter Finanz- und Controlling-Experte auch als Referent teil. Schon auf dem ersten Congress am 24. Mai 1976 referierte er in Frankfurt / M. vor 230 Teilnehmern. Dort wurde u.a. nach einem „treffsicheren deutschen Ausdruck für ‚Controller‘“ gesucht. Die Podiumsdiskussion ist im damals ganz jungen Controller Magazin dokumentiert. An der Debatte zur Rolle der Controller war Dr. Germeroth mit einer treffenden Beschreibung beteiligt. Zur These, der „Controller sei verantwortlich für das Armaturenbrett, aber nicht der Chauffeur“, merkte er an: „Ich bin der



Auf der Feier 2012 in Felda ng am Starnberger See anlässlich 40 Jahren CA controller akademie begrüßte Frau Hannelore Deyhle Dr. Germeroth.

Meinung, dass auf jeden Fall der Controller mehr als dieses Armaturenbrett herstellen und einrichten soll, sondern dass er vom Fahren auch etwas verstehen muss, sonst kann er nicht steuernd helfen. Persönlich bin ich der Auffassung, der Controller hat in erster Linie so eine Stellung wie ein innerbetrieblicher Berater.“

Über viele Jahre war Dr. Germeroth dem ICV und der CA Controller Akademie treu verbunden. Zuletzt nahm er 2012 an einer ICV-Mitgliederversammlung teil. Am 1. Advent 2018 sind sich Dr. Deyhle und Dr. Germeroth noch einmal im Familienkreis persönlich begegnet.

CCS 2018: Geballte Fachinformation und ganz viel Nachwuchs

Bei der 16. CCS Controlling Competence Stuttgart am 22. November 2018 dominieren Fachinformationen – und der Controlling-Nachwuchs. Letzteres lag nicht nur an der Verleihung des ICV Controlling-Nachwuchspreises. Auch ihr Anteil bei den Besuchern zeugte von großem Interesse der angehenden Controller.



Und das sicher aus gutem Grund, wie die Referenten an jenem Donnerstagnachmittag im IBM-Forum Ehningen immer wieder vor Augen führten. Die Digitalisierung sorgt für einen massiven Wandel, auch im Controlling, so der Tenor. Deshalb gilt es nicht erst seit heute, sich mit den Anforderungen des Berufes auseinanderzusetzen und sich durch lebenslanges Lernen und stete Fort- und Weiterbildung auf dem Laufenden zu halten. „Wir müssen Weiterbildungsweltmeister werden“, fordert deshalb Universitäts-Professor Dr. Ing. Dr. Ing. E.h. Dr. h.c. Dieter Spath, Präsident an der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften München, der die Vortragsreihe eröffnet. Unter der Überschrift „Digitale Transformation in die Arbeit 4.0“ befasst er sich überzeugend mit der Herausforderung Produktivität, hybrider Qualifikation, mit Controlling und Prozesswissen und KI in der Sachbearbeitung. Ihn beschäftigt u.a. auch der Produktivitätsdruck aufgrund des Fachkräftemangels, dem er mit höherer Effizienz, Rationalisierungen, der Entwicklung margenstarker Produkte und Leistungen, einer hohen Standortqualität und eben Digitalisierung begegnen möchte, vor allem aber mit exzellenter Bildung: „Es muss dafür gesorgt sein, dass hier die bestausgebildeten Menschen sind“, so sein Appell. Die digitale Transformation müsse dabei als Wegbereiter und nicht als Hindernis verstanden werden.

Mit „Risikokennzahlen für die Unternehmenssteuerung“ befasst sich Marco Wolfrum, Partner der FutureValueGroup AG und Vorstandsmitglied der Risk Management Association. Hier geht es mitten rein in den Alltag von Entscheidern – auch im Controlling. Schließlich seien auch die Controller gefordert, wenn es um Risikomanagement in all seinen Facetten und Auswirkungen gehe. Gleich zu Beginn fordert Wolfrum klar: „Küm-

mere dich um die wesentlichen Dinge!“. In der Praxis bedeute dies, dass bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden müssten. Die Schwierigkeit dabei sei jedoch, dass diese in der Regel die Folge der Summierung unterschiedlicher Risiken sei. Umso wichtiger ist es für Wolfrum deshalb, den Überblick zu behalten, auch aufgrund gesetzlich vorgegebener Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeiten insbesondere für Vorstandsmitglieder. Diese müssten sich für ihre Entscheidungen, insbesondere unter Unsicherheiten, auf eine qualifizierte Risikomesung verlassen können. Dabei gelte es, folgende Frage zu beantworten: „Was ist mein Ziel, was ist mein Plan – und was kann mich davon abbringen“, und zwar im Positiven wie im Negativen.

Aus der Controlling-Praxis berichtet auch Björn Reitzenstein, Senior Manager Controlling bei Powertrain Solutions der Robert Bosch GmbH Stuttgart, unter der Überschrift „Change in Controlling using prescriptive Analytics“. Bei der CCS blickt er in die „Black Box von Big Data“ und vergleicht Analysen der Zahlen früher und heute. Nach wie vor gebe es mannigfaltige Gründe für Widerstände, die Ergebnisse zu akzeptieren. „Das schaut nicht aus wie mein geliebtes Excel oder mein Powerpoint!“, „Wo ist denn meine Stichtagszahl?“, „Ich habe keine Ahnung von SAP!“, „Ich glaube den Zahlen nicht, denn ich kann sie nicht nachrechnen wie in Excel!“, so einige Standardsätze, die insbesondere das Management nach wie vor äußert, wenn Controller Zahlen und Statistiken in neuem Gewand liefern. Wichtig ist es laut Reitzenstein aus dem Gewinnerteam des ICV Controlling Excellence

Awards 2018 deshalb, nicht nur auf datengetriebene Analyse zu setzen, sondern diese mit erfahrungsbasierter Analyse zu kombinieren. Nutzt man den persönlichen Wissens- und Erfahrungsschatz der Mitarbeiter, so werde man auch mit einer höheren Akzeptanz der Ergebnisse belohnt.

Von Misstrauen in die Zahlen, insbesondere von Seiten des Managements, weiß auch die ICV-Delegierte für Deutschland Süd, Claudia Maron, zuständig für Governance bei der DATEV eG., in ihrem Erfahrungsbericht „Digital meets Finance“ zu berichten. Für das Controlling und das Management bedeute die Digitalisierung große Herausforderungen: Unternehmenssteuerung in Echtzeit, Projekt- und Change-Management, Big Data/Small Data/Smart Data, Robotik und Automatisierung, Regulatorik und externe Anforderungen, Qualifizierung der Mitarbeiter und Unterstützung globaler Wachstumsstrategien. Ihre Vorhersage für die zukünftige Rolle des Controllers: Neben der reinen Finanzfunktion brauche es einen Daten-Analysten sowie einen Business Partner des Managements. In crossfunktionalen Teams basiere die Entscheidungsfindung zunehmend auf automatisiert erstellten Daten und Zahlen. „Das Management muss darauf vertrauen, dass die Zahlen „aus der Maschine“ richtig sind“, auch wenn das aktuell noch schwerfalle, so Marons Erfahrung. Immer wichtiger für die Entscheidungsfindung sei es, die Wünsche und Anforderungen der Kunden mit einzubeziehen. Ihr Ziel: „Mit neuen Technologien Brücken bauen“. (17. CCS 2019: 21. November 2019) ■

Info: Brigitte Dienstl-Arnegger

CIS 2018: Exzellente österreichische ICV-Herbsttagung



Tagungsleiter, Prof. Dr. Heimo Losbichler (links), mit dem Keynote-Speaker Andreas Klausner.

Die ICV-Fachtagung „Controlling Insights Steyr – CIS“ ist auch bei ihrer 17. Ausgabe am 23. November 2018 ihrem exzellenten Ruf gerecht geworden. Das Leitthema 2018: „Digitale Transformation – der Hype ist zu Ende“. Tagungsleiter Prof. Dr. Heimo Losbichler, ICV-Vorstandsvorsitzender, begrüßte erneut über 350 Gäste – und Spitzenmanager, Experten aus Unternehmen

mit klangvollen Namen als Referierende. Darunter der Keynote-Speaker Andreas Klausner, CEO Palinger AG; Pauline Seidermann, Finanzvorständin der voestalpine Stahl GmbH, Mitglied im ICV-Kuratorium; Stefan Huber, CIO bei voestalpine; Felix Hess, Head of Global Finance bei Hilti; Rouven Morato, Head of Enterprise Analytics, SAP SE.

Prof. Losbichler hielt ein optimistisches Plädoyer für Optimismus und Selbstvertrauen der Controller-Zunft. Nach dem Einstieg, „In der Selbstgeißelung gibt es keine bessere als unsere Controller-Profession“, erklärte er: Der „Führungskreislauf – Zielsetzung, Planung, Steuerung“ werde weiter bestehen, die Rolle des Controllers als Sparringspartner und emotionsfreies, sachliches Korrektiv bleibe wichtig. „Teile

von dem, was Controller heute tun, wird im Zuge der Digitalisierung von anderen übernommen: von Führungskräften, von Maschinen und Data Scientists.“ „Es kommt Neues hinzu!“ Neue „Wünsche“ der Entscheider etwa führten zu zusätzlichem Systemaufbau; zunehmender Self-Service benötige stärkere Koordination; wachsender Wettbewerb und größere Komplexität verursachten mehr Informationsbedarf. „Vom KI-Tutor bis zum ‚wirklichen Sparringspartner der Manager‘“ – das Spektrum neuer Aufgaben sei groß.

Mehr im ICV-ControllingBlog unter #cis2018_controlling und in einem Beitrag des oberösterreichischen Regionalfernsehens (www.icv-controlling.com im Bereich Podcasts).

18. CIS 2019 am 22. November

Werksbesichtigung und „Planung“ bei 70. Sitzung des AK Stuttgart

Zu seiner 70. Sitzung – mit Werksbesichtigung – traf sich der AK Stuttgart am 16. November bei der Hansgrohe SE in Schiltach. Zum Themenschwerpunkt „Planung“ trugen drei AK-Mitglieder Erfahrungsberichte aus ihren Unternehmen vor und gab es einen Workshop. Die Teilnehmer bedanken sich bei der Hansgrohe SE sowie dem AK-Mitglied Jürgen Dierolf als Gastgeber.



ICV-Personalien

Der Leiter der ICV-Ideenwerkstatt, **Prof. Dr. Ronald Gleich**, bisheriger Geschäftsführer der Horváth Akademie, hat als Gründungsdekan der neuen Fakultät „Executive School“ der EBS Universität für Wirtschaft und Recht eine neue Aufgabe übernommen. +++ **Gunnar Helms**, LL.M. (Durham), Rechtsanwalt, ist als Nachfolger von **Rainer Vieregge** neuer Leiter des FAK „Compliance-Management und Controlling“. +++ **Stefanos Karagianidis** hat die Leitung im ICV-Fachkreis Unternehmensbewertung von **Prof. Dr. Georg Heni** übernommen. +++ **Prof. Dr. Wilfried Lux** hat die Leitung des regionalen AK Zürich/Ostschweiz von **Heike Winter** übernommen. +++ **Dieter Meyer**, ICV-Regionaldelegierter Ost (D), hat im Januar seinen 70. Geburtstag begangen. +++ Den neuen ICV-Fachkreis „Die digitale CFO Agenda – Herausforderungen und Lösungen für Schweizer Unternehmen“ leitet **Prof. Dr. Dirk Schäfer**. +++ **Klaus Schopka** ist neuer Leiter des ICV-Fachkreises Projekt-Controlling in der Nachfolge des FAK-Gründers, **Dr. Dietmar Lange**. +++ **Dr. Klaus Schubert**, ICV-Kuratoriumsmitglied, hat im Januar seinen 60. Geburtstag begangen. +++

Den Jubilaren herzliche Glückwünsche, den neuen Arbeitskreisleitern viel Erfolg, den scheidenden Arbeitskreisleitern herzlichen Dank!

Neues aus dem FAK Projekt-Controlling

Der AK Süd I, der FAK Projektcontrolling und die Region München der Deutschen Gesellschaft Projektmanagement (GPM e.V.) haben am 30.11.2018 gemeinsam getagt. Gastgeberin war Claudia Donig, Vice President Projektmanagement und Inhouse Consulting, Flughafen München GmbH.

Nach einer Vorstellung des Gastgeberunternehmens hielt Claudia Donig einen Vortrag: „IT-Portfoliomanagement in Zeiten des Ressourcenengpasses“. Es folgten Vorträge von Martin Weiß, Geschäftsführer der Inscopus GmbH: „Risikocontrolling bei Bauprojekten“;

Hubert Gebauer, Head of Controlling R&D and Projects bei Giesecke & Devrient Mobile Security: „Agiles Projektcontrolling bei Giesecke & Devrient Mobile Security“; Uwe Techt, Geschäftsführer der Firma Vistem GmbH & Co. KG: „Projects that Flow - Mehr Projekte in kürzerer Zeit“.

Der zweite Tag des Forums fand für Fachkreis-Mitglieder am 01.12.2018 bei der INSCOPUS GmbH statt. U.a. wurde ein Steckbrief des FAK mit einer Zieldefinition entworfen, der beim nächsten Treffen finalisiert werden soll. Inputs sind im Vorfeld erbeten. Nachdem der ICV-Fachkreis-Delegierte Chris-



Die anwesenden ICV-Mitglieder wählten Klaus Schopka (2.v.r.) als neuen Fachkreis-Leiter.

tian Bramkamp vom ICV Management Meeting berichtet hatte, stand die Neuwahl des FAK-Leiters auf der Agenda. Einstimmig wählten die anwesenden ICV-Mitglieder Klaus Schopka als Nachfolger von Dr. Dietmar Lange. Die FAK-Mitglieder danken Dr. Lange für sein Jahrzehnte langes Engagement im damals ersten ICV-Fachkreis, den er gegründet und seit 2002 geprägt hat. ■

2018: Ein erfolgreiches Jahr für den AK Moskau

Der Leiter des ICV-Arbeitskreises Moskau, Dr. Georg Schneider, hat einen Jahresrückblick 2018 verfasst.

Als eine Gemeinschaftsinitiative der Deutsch-Russischen AHK und des ICV ist der Arbeitskreis Anfang 2017 offiziell gestartet. Das nun bereits zweite Lebensjahr war angefüllt mit interessanten Berichten und Vorträgen sowie Praxiselementen durch Werkbesuche im Raum Moskau bzw. St. Petersburg.

Insgesamt haben seit Gründung mehr als 150 verschiedene Personen von rund 90 unterschiedlichen Firmen an den diversen Veranstaltungen teilgenommen. Damit konnte ein wesentliches Ziel, die Steigerung des Bekanntheitsgrades von Controlling in der russischen Wirtschaft, erreicht werden.

Einem weiteren Ziel nähern wir uns Schritt für Schritt: Den Mitarbeitern aus Controlling und Rechnungswesen der russischen Mitgliedsunternehmen von AHK und ICV eine Plattform für Knowhow-Transfer und aktives Networking im persönlichen Erfahrungsaustausch zu bieten. Indem aktuelle und zukünftige Anforderungen

an das Controlling diskutiert werden können, ergibt sich – und das spiegeln die positiven Rückmeldungen der Teilnehmer wider – ein konkreter Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung von internen Prozessen und damit zur Effizienzsteigerung in den beteiligten Unternehmen.

Im Jahr 2018 fanden 7 Veranstaltungen statt: 5 „interne“ Sitzungen in den Räumlichkeiten der AHK und zwei „externe“. Bei den „internen“ Veranstaltungen präsentierten i.d.R. zwei Unternehmensvertreter vor ca. 15–25 Personen ihre Themen. Vortragende 2018 kamen von Bosch Siemens Haushaltsgeräte, Schattdecor, Hansgrohe, Claas Vostok, Daimler Kamaz, Nissan, Zentis, WiseAdvice, Deloitte sowie Everest Consulting. Diese sprachen über Themen wie: Steuerung der Umsatzrentabilität; Aufbau einer Finanzstellenstruktur; SAP-Einführung; Re-Budgetierungsprozess im Konzern; Umstellen der Geschäftsprozesse im Unternehmen nach der Einführung des elektronischen Dokumentenverkehrs durch Geschäftspartner; Management von Wechselkursrisiken ohne Einsatz von Finanzinstrumenten; Docflow Systeme;

Roboter gestützte Automatisierung der Prozesse; Methoden der Bewertung von Vermögen für unterschiedliche Entscheidungszwecke. Weitere Höhepunkte waren zwei Werksbesuche: bei Wilo in Noginsk sowie bei BigFilter in St. Petersburg.

Vom AK-Leiter wurden darüber hinaus bei den beiden CFO-Tagungen 2018 der AHK in Moskau und St. Petersburg die wichtigsten Erkenntnisse des Controller Congresses 2018 in München vorgestellt. Bei „internen“ Sitzungen in den Räumen der AHK konnten Teilnehmer nach Anmeldung grundsätzlich auch per Fernzugriff die Vorträge mitverfolgen. Für dieses Medium würden wir uns noch eine intensivere Nutzung wünschen.

Der AK Moskau plant auch 2019 wieder im zweimonatigen Rhythmus Veranstaltungen; zum wesentlichen Teil in den neuen Räumen der AHK Moskau; gleichwohl sind auch wieder Firmenbesuche vorgesehen. Start war am 28.01.2019 eine Sitzung in St. Petersburg bei einer ICV-Mitgliedsfirma in enger Kooperation und mit dankenswerter Unterstützung der AHK St. Petersburg. ■

Regionaldelegierte und Vorstand beraten Entwicklungsziele des ICV



Welche Stärken hat der Internationale Controller Verein (ICV), welche Schwächen? In welchen Bereichen muss was getan werden? Welche Schwerpunkte setzt sich dabei der ICV? – Diesen Fragen war am 1. Dezember in München das ICV Management Meeting 2018 gewidmet. Vorstand und Delegierte berieten auf der Basis von Vorstandsbericht sowie Delegiertenreports aus den Regionen und Fachkreisen.

An dem Meeting nahmen teil (v.l.n.r.): Christian Bramkamp (Fachkreis-Delegierter), Dr. Tomasz Zielinski (Delegierter Polen), Claudia Maron (Delegierte Süd D), Dragica Erculj (Delegierte Südosteuropa), Martin Herrmann (Delegierter

West D), Stephan Jockel (Vertreter des Delegierten Nord D), Prof. Dr. Heimo Losbichler (ICV-Vorstandsvorsitzender und Vertreter des Delegierten Österreich), Matthias von Daacke (stv. ICV-Vorstandsvorsitzender), Siegfried Gänßlen (ICV-Vorstand), Karl-Heinz Steinke (ICV-Vorstand), Markus Steiner (Delegierter Schweiz), Wolfgang Schneider (Vertreter des Delegierten Ost D), Carmen Zillmer (ICV-Vorstand, ICV-Geschäftsführerin), Dr. Zhen Huang (ICV-Kooperationspartner China), Malgorzata Podskarbi (ICV-Vorstand), Nausica Costin (Gast, Rumänien). Nicht auf dem Bild sind die ebenfalls anwesenden Stephanie Wirth, ICV-Geschäftsstelle, Dr. Klaus Eiselmayer, ICV-Vorstand, und Hans-Peter Sander, ICV-Kommunikationsteam. ■

Impressionen aus Poznan



Eine äußerst erfolgreiche internationale ICV-Controlling-Tagung fand am 3./4. Dezember in Poznan mit 270 Gästen statt (Bild: Podiumsdiskussion). Die Keynote der „Controlling

Intelligence Advantage – CIA 2018“ sprach ICV-Vorsitzender Prof. Dr. Heimo Losbichler, eine Referentin war ICV-Vorstandsmitglied Malgorzata Podskarbi. Berichte der live polnisch/englisch übersetzten Tagung im ICV-Blog (#cia2018_controlling). Unsere polnischen KollegInnen haben Impressionen von der CIA2018 – Video und Fotos – auf der ICV-Website online. ■

CIA2019: 27./28. Mai in Warschau

Liebe Leserinnen und Leser,

ich darf mich als neue Mitarbeiterin der ICV-Geschäftsstelle in Wörthsee vorstellen. Ich habe zum 01.02.2019 die Nachfolge von Nadine Paworski als Teamassistentin angetreten.

Als gelernte Fremdsprachenkorrespondentin (Englisch/Spanisch) habe ich in meiner beruflichen Laufbahn bei mehreren Arbeitgebern und in verschiedenen Bereichen gearbeitet – von der Exportabteilung eines technischen Systemspezialisten über die Importabteilung eines japanischen Automobilzulieferers bis hin zu einem Architekturbüro. Nebenberuflich war ich selbstständig – sei es mit meinem Lieblingshobby Sport/Tanzen, aber auch mit einem Schreibbüro. Aktuell unterrichte ich nebenberuflich Englisch und habe meinen Trainerschein für REHA-Sport gemacht.



Parallele Grundlage für meine Tätigkeit beim ICV sind zwei Jahre Erfahrung, die ich als Geschäftsstellenleiterin der Deutschen Gesellschaft für suggestopädisches Lehren und Lernen e.V. (DGSL) einbringe. Privat reise ich gerne und viel. Ich habe zwei Kinder (18 und 15 Jahre). Sportliche Aktivitäten – von Skifahren über Schwimmen, Fahrradfahren, Tanzen und Fitnesport sind mir sehr wichtig.

Ich freue mich auf die abwechslungsreichen Tätigkeiten in der Geschäftsstelle, und Sie, z. B. beim nächsten Congress der Controller in München, persönlich kennenzulernen.

Herzliche Grüße, Angelika Münzenmayer

Arbeitskreis Franken: Von Frau zu Frau zu Frau

Der Arbeitskreis Franken ist seit vielen Jahren in festen Frauenhänden. Claudia Maron hat die Leitung mit ihrem Wechsel zur ICV-Delegierten Deutschland Süd 2017 an Elisabeth Herrle gegeben. Deren Berufung zum „Head of Industrial Controlling UK“ der Vaillant Group und der damit verbundene Umzug nach Großbritannien machten der Oberpfälzerin eine Fortführung der regionalen Arbeitskreistätigkeit unmöglich. Sie gab die Arbeitskreisleitung weiter. An die nächste Frau: Gabriele Heller. Wir haben uns mit den beiden Nachfolgerinnen von Claudia Maron über Frauen im Verein und den Arbeitskreis Franken unterhalten.

Liebe Elisabeth Herrle, seit Dezember 2018 sind Sie „Head of Industrial Controlling UK“ der Vaillant Group. Herzlichen Glückwunsch dazu! Wie geht es Ihnen im Königreich fern der oberpfälzer Heimat?

Herrle: Man möchte meinen, Großbritannien und Deutschland sind nicht allzu weit voneinander entfernt und die Unterschiede zwischen den beiden Ländern wären nicht sonderlich groß (beispielsweise in kultureller Hinsicht), aber das stimmt dann doch wieder nicht. Es ist vieles ganz anders als in Deutschland – und das betrifft nicht nur den Linksverkehr, das Essen und das Wetter. Der größte Unterschied, der mir bisher aufgefallen ist, dass die meisten Menschen hier entspannter und freundlicher sind und weniger gestresst. Ich wurde auch in Zeiten der Brexit-Unsicherheit sehr gut aufgenommen und ich habe mich von Anfang an willkommen und wohl gefühlt.

Welche Erfahrungen haben Sie gemacht: Wie schwer haben es Frauen heute, in Führungspositionen im Bereich Finanzen/Controlling aufzusteigen?

Im Grunde bin ich die ganze Geschlechterdiskussion leid. Frauen sind nicht weniger kompetent als Männer – weder in Finanzberufen noch in anderen Berufsfeldern. Das Problem liegt oft bei den Frauen selber. Viele Frauen

treten weniger selbstbewusst auf als Männer das gewöhnlich tun. Frauen neigen eher zur Bescheidenheit und verlassen sich darauf, dass ihre guten Leistungen von den Führungskräften schon irgendwie wahrgenom-



Elisabeth Herrle

- Head of Industrial Controlling UK, Vaillant Group
- Studium des Internationalen Managements an der Hochschule Hof – University of Applied Sciences und an der Westböhmischen Universität in Pilsen, Tschechische Republik
- **Fachbereiche:** Prozessanalyse und -optimierung, Ergebnisvisualisierung, Finanzplanung und Controlling
- **Sprachen:** Deutsch, Englisch, Französisch

men werden. Frauen müssen mehr Selbstwerbung betreiben und selbstbewusst ihre Ziele formulieren und das berufliche Weiterkommen aktiv vorantreiben!

Netzwerken ist dabei ein ganz wichtiger Faktor. Frauen müsste das eigentlich liegen,

ihnen werden ja immer gute soziale Kompetenzen nachgesagt. Dabei muss das Netzwerk aber über alle hierarchischen Ebenen und Funktionen ausgebaut werden. Dann können sich daraus ungeahnte Möglichkeiten ergeben.

Noch im vergangenen Jahr haben Sie den Arbeitskreis Franken geleitet.

Was nehmen Sie aus dieser Zeit mit?

Ich war immer sehr gerne im AK Franken aktiv, sei es als Mitglied, als stellvertretende Leiterin oder als Leiterin. Ich habe im AK Franken viele Kollegen kennengelernt und zum Teil haben sich daraus sogar Freundschaften entwickelt. Gerne habe ich auch den Arbeitskreis Oberpfalz seit seiner Gründung unterstützt und ich war auch immer gerne bei anderen AKs zu Gast, um dort unter anderem über meine Erfahrungen im Produktionscontrolling zu referieren.

Sehr wichtig war mir immer, den Kontakt zu Controllern und Finanzexperten anderer Unternehmen oder Organisationen zu suchen. Denn für viele Problemstellungen, denen ich in meiner bisherigen beruflichen Laufbahn gegenüberstand, hat irgendjemand bereits eine Lösung gefunden. Der fachliche Austausch ist sehr förderlich, denn niemand muss das Rad neu erfinden ...

Besonders interessant fand ich auch immer die Arbeitskreistreffen, besonders, wenn wir bei Unternehmen zu Gast sein durften. Hier einen kleinen Einblick in mir bisher unbekannte Unternehmen zu bekommen, war immer spannend. Ich kann daher nur jeden Controller ermuntern, an Arbeitskreistreffen teilzunehmen und seine eigene Expertise mit Kollegen zu teilen.

Hat Ihnen Ihr Engagement im ICV beim beruflichen Weiterkommen konkret weitergeholfen?

Die Tätigkeit in den Arbeitskreisen (inklusive Vortragstätigkeit) hat mir bewusst gemacht,

dass ich eine berufliche Expertise aufweisen kann, die nicht jeder hat. Viele meiner Vorgesetzten fanden darüber hinaus mein Engagement im ICV sehr gut. Sie haben insbesondere das Potenzial zur ständigen Weiterentwicklung und die Möglichkeiten des Informationsaustauschs positiv bewertet.

Würden Sie den ICV als Sprungbrett im Fachbereich Controlling weiterempfehlen?

Der ICV ist vielleicht nicht ein klassisches Sprungbrett, ich glaube auch nicht, dass er dafür angedacht ist. Ich sehe den ICV eher als Netzwerk für Controller und Experten verwandter Berufe, um sich fachlich auszutauschen und sich über neue Entwicklungen zu informieren. Wenn sich dann aus den Kontakten Möglichkeiten für eine berufliche Weiterentwicklung ergeben, dann ist das ein schöner Nebeneffekt.

Gabriele Heller, Sie haben vor wenigen Wochen die Leitung des Arbeitskreises Franken übernommen. Wie hoch ist der Stressfaktor seither?

Heller: Da wir Anfang des Jahres mit der Firma von Stein nach Nürnberg umgezogen sind, ist der Stressfaktor derzeit hoch. Der Anteil des AK Franken daran ist aber überschaubar.

Der Arbeitskreis Franken und Gabriele Heller – seit wann gibt es Sie als Team?

Ich bin wegen dem AK Franken beim ICV Mitglied geworden. Das war 2013.

Wie sind Sie auf den ICV aufmerksam geworden, seit wann sind Sie passiv oder aktiv dabei?

Ich wurde von einem Beraterkollegen bei einem gemeinsamen Kunden auf den ICV aufmerksam gemacht und bin seither im AK Franken aktiv dabei.

Was schätzen Sie am Verein, was an Ihrem Arbeitskreis?



Gabriele Heller

- Systemischer Business-Coach und Organisationsentwicklerin
- Seit 2005 Geschäftsführerin der Firma Heller-Consulting GmbH, ein Beratungsunternehmen in der Sozialwirtschaft mit den Schwerpunkten Controlling und Beschaffungsoptimierung. www.heller-consulting.net

Ich arbeite sehr gerne im Netzwerk und tausche mich fachlich aus. Der ICV bietet mir dafür eine gute Plattform und im AK Franken sind sehr interessante Menschen und deren Arbeitgeber – von der kleinen Beratungsfirma bis zum Global Player – vertreten. Vor Ort habe ich jedes Mal etwas Neues erfahren.

Sie haben die Leitung des Arbeitskreises von Elisabeth Herrle übernommen, die wiederum Nachfolgerin von Claudia Maron als langjährige Leiterin (und heutige ICV-Delegierte Deutschland Süd) war. Ist Franken ein Land der starken Frauen?

Auf alle Fälle sind die Frauen sehr stark vertreten im AK Franken. Das habe ich in anderen Controller-Netzwerken deutlich schlechter

erlebt. Controlling ist also in Franken keinesfalls nur Männersache, im Gegenteil.

Wie sehen Sie generell die Rolle der Frau im Internationalen Controller Verein?

Erfreulicherweise erlebe ich beim ICV keine Rolle der Frau oder des Mannes, ich kann keine Unterschiede feststellen. Ich bin auch in anderen Fachverbänden aktiv, wo es ganz anders ist und wo wir Frauen eigene Gruppen bilden müssen, um überhaupt gehört zu werden.

Unabhängig von der Geschlechterverteilung – ist Vereinsarbeit überhaupt noch zeitgemäß?

Für mich auf alle Fälle. Ich arbeite gerne mit Menschen, treffe mich zum Austausch real und nicht nur virtuell in den Sozialen Medien. Ich bin auch in meiner Freizeit im Verein aktiv und kümmere mich zum Beispiel um die Finanzen bei einer Sektion des Alpenvereins.

Was sind Ihre Ziele für Ihren Arbeitskreis?

Die sehr gute Arbeit meiner Vorgängerinnen fortzusetzen und den Zusammenhalt im AK weiter zu stärken. Zusammen mit meinem Stellvertreter werden wir uns auch um neue Mitglieder bemühen.

Setzen Sie dabei andere Schwerpunkte / Akzente als ihre Vorgängerinnen?

Ich möchte gerne die Richtung von Claudia Maron und Elisabeth Herrle weitergehen und uns mit anderen AKs enger vernetzen. Dabei ist Frau Maron als ICV-Delegierte eine wichtige Unterstützerin.

Was ich unbedingt noch sagen will, aber nicht gefragt wurde...

Um den Netzwerkgedanken weiter zu verfolgen, freue ich mich über Rückmeldungen, Einladungen, Vortragsideen und Kooperationsmöglichkeiten etc. von anderen Arbeitskreisleitungen und ICV-Mitgliedern. ■

*Infos zu den ICV-Arbeitskreisen:
www.icv-controlling.com/arbeitskreise*

Arbeitskreis-Termine

■ Fachkreis Kommunikations-Controlling

36. Fachkreistreffen, 14./15.03.2019

■ Arbeitskreis Weser-Harz

„Agiles Controlling und transformationale Führung“, 14./15.03.2019, Hannover

■ Arbeitskreis West III – Rheinland

68. Sitzung, Themen: Personalcontrolling / Technologische Entwicklungen und ihr Einuss auf das Controlling (Predictive / KI / Bi-modale IT), 14./15.03.2019

■ Arbeitskreis Stuttgart

71. Sitzung, 14./15.03.2019, Stuttgart

■ Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

Themenabend „IFRS 16“, 19.03.2019

■ FAK Rechnungslegung & Controlling

Treffen am 22.03.2019

■ 64. Arbeitskreistagung

28./29.03.2019

■ Arbeitskreis Wien-West

„Aufgaben des Controllers bei der Digitalisierung“, „e-Commerce Controlling – Kennzahlen im Internet Sales“, 21.03.2019

■ Arbeitskreis Spanien

Kurs „Controlling mit Key Performance Indikatoren/Kennzahlen“, 21./22.03.2019
Deutsche Außenhandelskammer Madrid

■ Fachkreis Projekt-Controlling

Treffen 22./23.03.2019, Stuttgart

■ Arbeitskreis West I – Rhein-Ruhr

79. Treffen in Hagen, 22.03.2019

■ Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Schweiz

Teilnahme an **öffentlicher Gesundheitstagung GTS 2019**, „Kosten im Spannungsfeld von Tarifen, Investition und Digitalisierung“
28.03.2019, HWZ, Zürich

■ Arbeitskreis Nord III

„Controlling-Tools“, 28./29.03.2019, Bremen

■ Arbeitskreis Ungarn

Treffen 28.03.2019

■ Arbeitskreis Westfalen

16. Sitzung, 28./29.03.2019
Stiebel Eltron, Holzminden

■ Arbeitskreis Sachsen

Frühjahrstagung, 29./30.03.2019

Wirtschaftszeitung WZ Forum

Das Medienhaus Regensburg in Kooperation mit dem ICV lädt ein. 21. März, Beginn 19 Uhr, im Verlagsgebäude des Medienhauses, Thema: „Zukunft der Arbeit“.

Keynote: „Nachhaltige Transformation und die Zukunft der Arbeit im Controlling von Audi“ von Dr. Martin Jochen, Leiter Controlling Bereiche Marke Audi. Zweiter Referent: Dr. Rüdiger Eichin, SAP, Leiter des ICV-Fachkreises „Future of Work“. Im Anschluss: Podiumsdiskussion

*Kostenlose Anmeldung unter:
forum@die-wirtschaftszeitung.de
Achtung, begrenzte Teilnehmerzahl!*

Ein herzliches Willkommen unseren neuen Firmenmitgliedern

- Codec Systems, Warschau, Polen
- Rockwool Global Business Services, Poznan, Polen
- Holter Verwaltungs GmbH, Wels, Österreich
- ProSiebenSat1 Media SE, Unterföhring, Deutschland
- ElitMind, Warschau, Polen
- Kantonspital Graubünden, Schweiz
- Wielton., Wielun, Polen
- Carlsberg Shared Services, Poznan, Polen
- Energa-Operator, Gdansk, Polen
- Südzucker Polska, Wroclaw, Polen
- Hanplast, Bydgoszcz, Polen
- Lotos Kolej, Gdansk, Polen
- Amica, Wronki, Polen
- Deloitte Digital, Mannheim, Deutschland

- Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen, Bonn, Deutschland
- Swisscom, Worblaufen, Schweiz
- d- ne, Frankfurt a.M., Deutschland
- Davaso Holding, Leipzig, Deutschland

*Einen Auszug aus der weit über 100 ICV-Firmenmitglieder fassenden Gesamtliste sehen Sie auf icv-controlling.com
> Der Verein > Firmenmitgliedschaften*

Podcasts über Controller, Controlling und den ICV

Auf unserer Webseite bieten wir Ihnen ab sofort interessante und relevante Podcasts rund ums Controlling an. Interviews mit Referenten und Speed-Coaches vom Congress der Controller 2018 sind dort genauso zu finden wie u.a. folgende Inhalte:

- International Standards in Controlling (Prof. Dr. Ronald Gleich)
- Controller Competence Model (IGC)
- Die IGC (Imagevideo)
- Prof. Dr. Utz Schäffer über das sich wandelnde Bild des Controllers
- Der Green-Controlling-Preisträger 2018 AIDA Cruises im Interview
- Péter Horváth über Controlling im digitalen Zeitalter
- Der Fachkreis Green Controlling
- Über Kommunikations-Controlling
- Die ICV-Ideenwerkstatt und Trends im Controlling
- Die International Work Group des ICV
- Siegfried Gänßlen und Prof. Dr. Heimo Losbichler im Interview
- Weiterbildung im Controlling: Über Notwendigkeiten und Angebote
- Die CIB 2018
- ICV-Fachkreis-Webinar „Unternehmensbewertung“ (Webinar-Mitschnitt)

*Das Angebot wird ständig erweitert.
icv-controlling.com > Über Controlling > Controlling-Podcasts*

Informationen und Anmeldung:

www.icv-controlling.com > Arbeitskreise sowie www.icv-controlling.com > Veranstaltungen

WIR SCHAFFEN PERSPEKTIVEN – FÜR IHREN ERFOLG



DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Unter www.stellenmarkt.haufe.de finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Controlling, Projektmanagement, Risikosteuerung u.v.m.



Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de

FÜR ZEITGEMÄSSES CONTROLLING!



HAUFE CONTROLLING OFFICE

Haufe Controlling Office liefert Ihnen alle Informationen, die Sie für **aus-sagekräftige Reportings** und **valide Kennzahlen** benötigen. Von Planung und Budgetierung über Kalkulation bis zur Unternehmens- und Liquiditätssteuerung.

- + **Fachwissen und Erfahrungsberichte aus der Praxis**
- + **Best-Practice-Lösungen, aussagekräftige Reportings und Top-Tools, Diagramme von Hichert + Partner mit Schulungsvideos**
- + **Inkl. Online-Seminare zu vielfältigen Controlling-Themen**