

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Yeah!

Positive
Perspektiven
für das
Controlling

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Die Digital Scorecard

Business-Plan-Vorlagen

Simulation und maschinelles Lernen

Controlling in ambulanten Pflegediensten



01450-5126

Controlling

Accounting & Finance

Unternehmensführung

Information Management

Soziale Kompetenzen



NEUES WISSEN

Für beste Performance.

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

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

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

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

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

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

Rufen Sie gleich an. Wir beraten Sie gerne:
+49 (0)8153 - 88 974 - 41
oder unter: www.controllerakademie.de

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Ende April ist es wieder soweit und alle, die mit den Vorbereitungen befasst sind, arbeiten schon intensiv darauf hin: **Am 27. und 28. April findet in München der 45. Congress der Controller statt**, in diesem Jahr unter dem Motto „For a better performance“. In seinem Grußwort schreibt Richard Lutz, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG und Mitglied im Kuratorium des veranstaltenden ICV: *„Die digitale Transformation eröffnet großartige Chancen – und Controller sind längst Teil von ihr. Mit Kundenorientierung, Geschäftsverständnis, Methodenwissen und modernen Tools stellen sie steuerungsrelevante Informationen zur Verfügung, zeitnah und auf allen Ebenen. Die Controller von morgen sind gefragt als Lotsen in unruhigen Gewässern, Partner im Geschäft und Manager von Veränderung.“* Mit dieser positiven Grundeinstellung eröffnen wir auch die aktuelle Ausgabe des Controller Magazins (S. 4 ff.). Natürlich ändert sich das Rollenprofil von Controllern (S. 10 ff.), natürlich muss man die mit der Digitalisierung verbundenen Risiken ernst nehmen (S. 16 ff.) und natürlich muss man New Work Form und Gestalt geben (S. 21 ff.). Simulation und Maschinelles Lernen (S. 26 ff.) – um nur ein Beispiel herauszugreifen – zeigen jedoch Möglichkeiten auf, an die Controller beim 1. Congress der Controller noch nicht einmal im Traum denken konnten.

Besonders smart finde ich in diesem Zusammenhang die Idee von Prof. Stöger, mit einer „Digital Scorecard“ (S. 32 ff.) das altbekannte Instrument der Balanced Scorecard zu nutzen, um Strategie und Umsetzung des digitalen Wandels in Unternehmen nachzuhalten.

Ich denke, dass die Veränderung des Rollenbildes von Controllerinnen und Controllern nicht nur mit technologischen Herausforderungen wie der Digitalisierung zusammenhängt, sondern allein auch damit, dass sich der Branchenmix in unserer Wirtschaft verändert und damit Branchen mit besonderen Steuerungscharakteristika ins Rampenlicht treten, die man in den Pioniertagen des Controllings zu Zeiten des klassischen Industrieunternehmens nicht so auf dem Schirm hatte. Ein interessantes Beispiel aus der Praxis ist das „Controlling in ambulanten Pflegediensten“ (S. 42 ff.), einer Branche, die im Zuge des demografischen Wandels in Zukunft noch viel stärker ins Blickfeld rücken wird.

Was ist das nächste „große Ding“, das die Digitalisierung in einigen Jahren vielleicht ganz alt aussehen lassen wird? Wir wissen es (noch) nicht, aber eines ist sicher: Auch da wird es betriebswirtschaftlichen Planungs- und Steuerungsbedarf geben und Controllerinnen und Controller wieder



Susanne Eismayer (links) und Gundula Wagenbrenner von der Redaktion des Controller Magazins freuen sich mit mir, Sie an unserem Messestand beim Controller Congress zu begrüßen!

vor ganz neue und unerwartete Herausforderungen stellen. Wer dafür heute schon in den Startlöchern steht, der sei auf „Business-Plan-Vorlagen im Internet“ (S. 58 ff.) hingewiesen, mit deren Hilfe man relativ schnell und einfach die nächste Geschäftsidee strukturieren und überzeugend präsentieren kann.

Vieles hat sich in 45 Jahren Controller Congress geändert, es gibt aber auch etwas Verbindendes: **Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Gründer des ICV und „Erfinder“ des Controller Congresses, war damals dabei und wird es in diesem Jahr wieder sein**, im Live-Talk „Entwicklung des Controlling“, den er zusammen mit einem anderen Controlling-Pionier, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, bestreitet. Darauf freuen wir uns sehr und ebenso darauf, möglichst viele unserer Leserinnen und Leser wieder am Stand des Controller Magazins begrüßen zu dürfen, mit dem wir auch in diesem Jahr am Controller Congress vertreten sein werden.

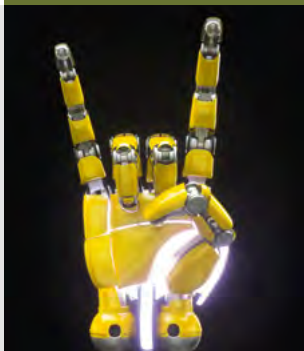
Mit herzlichen Grüßen und bis hoffentlich bald in München

Conrad Günther

Herausgeber

conrad.guenther@vcw.de

Titelthema



Positive Perspektiven für das Controlling

Seite 4, 10, 16, 21, 69

Aktuell

Verhaltensorientierung im Controlling
Seite 63

Investitionsrechnung und Fachkräftemangel
Seite 80

Lean und agile Leadership
Seite 86

Alfred Biels Literaturforum



Fachbücher im Fokus

Seite 89

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 Haufe | U4 Board | ICV Congress-Anzeige, 3 | elKom, 5 | Bissantz, 9 | Haufe Akademie, 15 | Donau-Uni Krems, 23 | CM JoblinkAnzeigen, 24 | CM Stellenmarkt, 25 | FH Kufstein, 53 | **Stellenmarkt:** Joblink-Anzeige, 24
Bellagen: ICV Congress-Programm | CA controller akademie

Inhalt

Editorial	1
Jana Eberlein	
Positive Perspektiven für das Controlling	4
Patrick Ulrich Julia Stier	
Veränderungen des Rollenprofils von Controllern	10
Alfred Biel	
Interview mit Prof. Dr. Dr. Wolfgang Becker und Meike Stradtman zum Thema: Digitaler Wandel	16
Georg Kraus	
New Work Form und Gestalt geben	21
Karsten Oehler	
Advanced Analytics im Controlling	26
Roman Stöger	
Die Digital Scorecard als Instrument der Unternehmensführung	32
 Nicole Jekel	
Controlling rockt!	35
Jürgen Petzold Markus Westerkamp Sandra Bogdahn	
Wertorientiertes Controlling-Informationssystem	36
Carola Spiecker-Lampe Joshua Marx	
Optimierung des Finanzierungsmixes bei Non-Profit-Organisationen	40
Lukasz Bublitz-Kozuch Thomas Henschel	
Controlling in ambulanten Pflegediensten	42
Ulrich Müller	
Houston, wir haben ein Problem! – Identifikation von Finanzdaten	50
Clemens Löffler	
Internationale Verrechnungspreise	52
Christoph Buchmann	
Supply Chain Management in Krisenzeiten	56

Impressum

ISSN 1616-0495 45. Jahrgang



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

Die Zeitschrift ist Organ folgender Organisationen:

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

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

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

Redaktion

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

Abonnenten-Service

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

Magazingestaltung

Susanne Eismayer, susanne.eismayer@vcw.de

Verlagssitz

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

Literaturforum

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

Anzeigenverkaufsleitung

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

Anzeigenverkauf

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

Anzeigen Stellenmarkt

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

Anzeigendisposition

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

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

Internationaler Controller Verein



Schön wieder da zu sein!
Seite 103

Risk Management & Rating Association RMA



Risikofrüherkennungs-
systeme
Seite 97

 Rudolf Grünbichler | Maria Lipp
Business-Plan-Vorlagen im Internet 58

Jürgen Weber
Verhaltensorientierung im Controlling 63

Gregor Stausberg
Projekte unter Unsicherheit bewerten und priorisieren 64

Frédéric Portal
Wie Automatisierung und maschinelles Lernen
die Finanzfunktion neu gestalten 69

 Walter S. A. Schwaiger | Michael Brandstätter // RMA
Qualitätsmessung von ERM-Systemen anhand von Reifegraden 73

Florian Kappert
Digitalisierung versus Flexibilität 78

Peter Hoberg
Der Fachkräftemangel erfordert eine erweiterte
Investitionsrechnung 80

Daniela Kudernatsch
Lean und agile Leadership 86

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

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

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

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

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis Getty Images



For a better performance

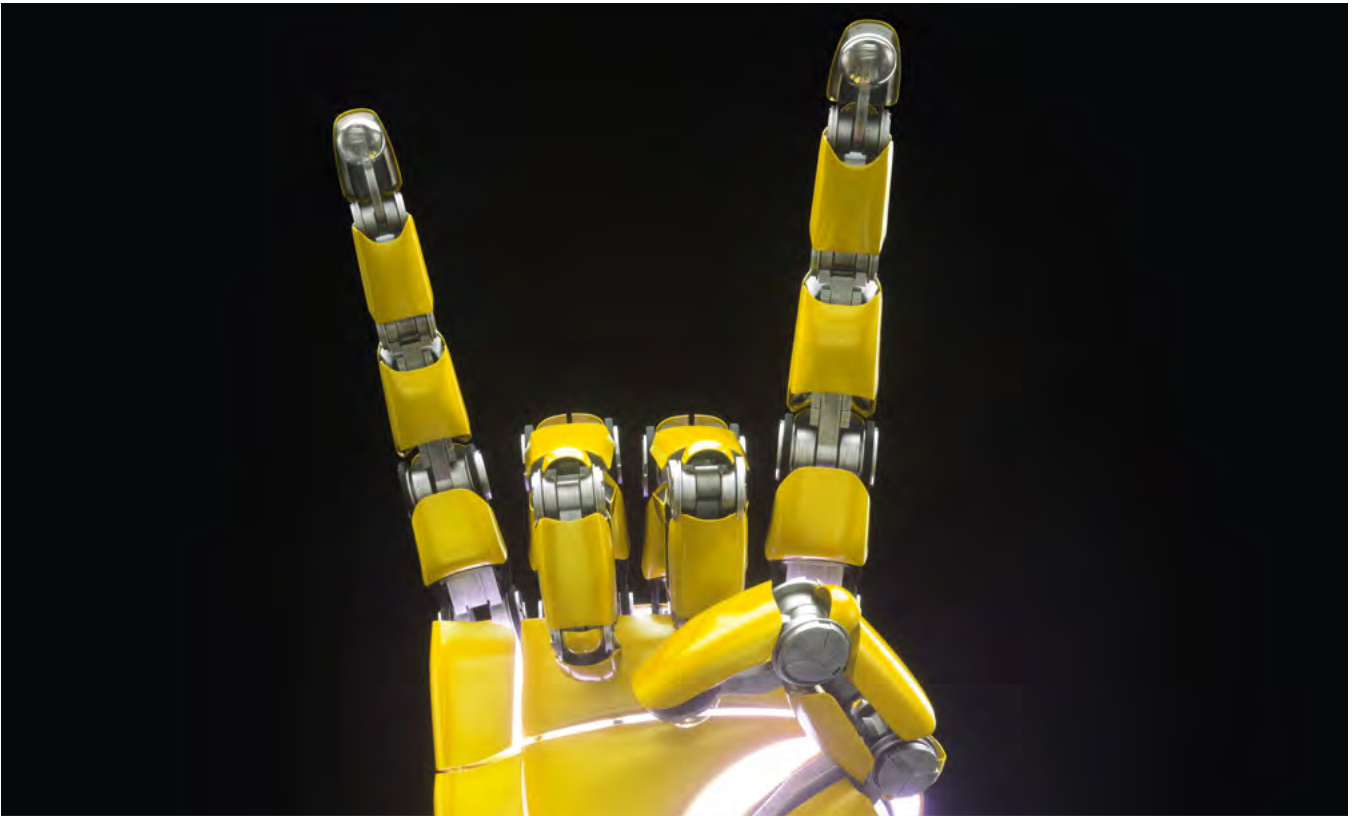
45. Congress der Controller

27./28. April 2020 in München

Impulse. Netzwerken. Know-how.

Digitale Transformation & volatile Zeiten – die Controller/innen sind gefordert: als Lotsen in unruhigen Gewässern, als Partner im Geschäft und als Manager von Veränderung. Jetzt geht es vor allem um die Beschleunigung sowie qualitative Verbesserung der Controllingprozesse und darum, Unternehmen widerstandsfähig zu machen für wirtschaftlich schwierige Zeiten.

Jetzt anmelden unter: www.icv-controlling.com



Positive Perspektiven für das Controlling

Ad-hoc-Consulting mithilfe visualisierter Reports und unverzichtbarem Accounting-Know-how

von Jana Eberlein

Digitalisierung steht mittlerweile überall auf der Agenda. Und es dürfte gewiss sein, dies ist nicht nur ein Hype der heutigen Zeit. Auch die Controlling-Community stellt sich deshalb dieser zwingenden Aufgabe¹ und den sich daraus ergebenden zahlreichen Facetten. So lassen sich diesbezüglich in einer breiten Palette sehr konträre Meinungen und unterschiedlichste Prognosen zur Zukunft des Controllings finden. Diese reichen vom Untergang des Controllingberufs bis hin zu neuen spannenden und erweiterten Herausforderungen².

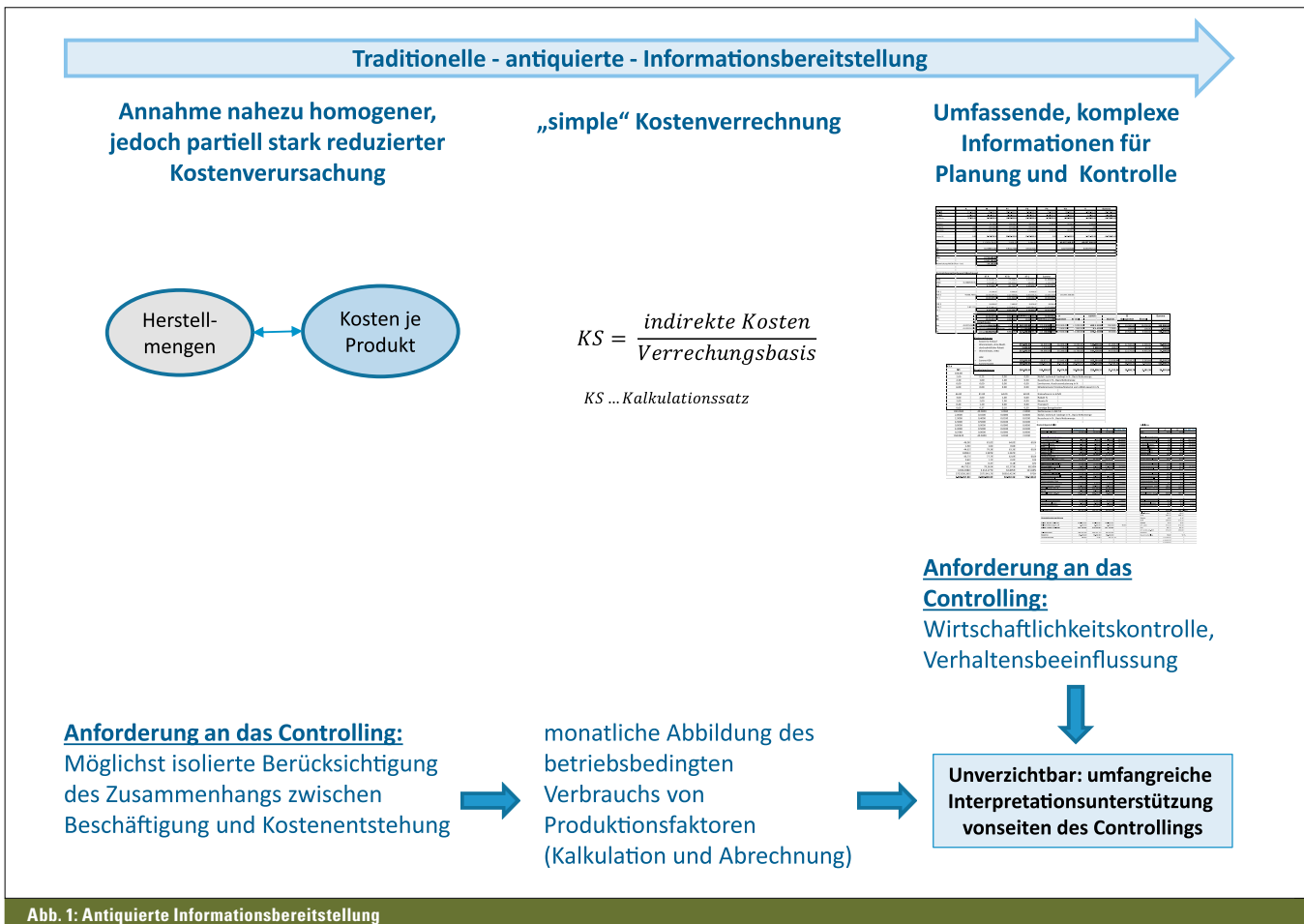
Die sich aus der Digitalisierung ergebenden Chancen sind enorm: Denn mit deren Hilfe lassen sich gigantische Datenmengen und komplizierte Algorithmen erzeugen und analysieren³. Aber vor allem könnten bei intelligenter Anwen-

dung auch all jene bislang zuweilen verborgenen Ecken und Schlupflöcher für das Rechnungswesen und Controlling in den Unternehmen ausgeleuchtet werden und so zukünftig faszinierend schnell der zielorientierten Unternehmenssteuerung von Nutzen sein. Wunder allein kann vermutlich auch die Digitalisierung nicht vollbringen, es braucht neben dem unverzichtbaren Know-how auch den Enthusiasmus und Mut aller.

Was in der Frühzeit des Rechnungswesens wichtig war ...

Blickt man zu den Anfängen des internen Rechnungswesens zurück (vgl. [Abbildung 1](#)), der Beruf des Controllers war seinerseits noch nahezu unbekannt, dominierten homogene Kostenver-

ursachungen, und zwar vorzugsweise basierend auf Mengenkomponten⁴. Sowohl die üblichen Kostenanalysen als auch der Anspruch des Umgangs mit indirekten Kosten waren, schon aufgrund ihres damals noch relativ niedrigen Volumens, simpel. Dennoch galten diese als näherungsweise berechenbar und deshalb für die Unternehmenssteuerung durchaus akzeptabel. Üblicherweise reichte es aus, im Monatstakt, Auswertungen und Planungen akribisch anzufertigen und als eine Grundlage für Entscheidungsfindungen vorzutragen. Für die seinerzeit typischen operativen Entscheidungen bedurfte es keiner großartigen zusätzlichen Berichte⁵, sondern klassischer, freilich mitunter sehr ausufernder Reports, so wie z. B. Kostenstellenrechnungen, Budgetauswertungen oder auch Gewinn- und Preiskalkulationen.



Diese galten aus Sicht der Unternehmensführung – auch aufgrund fehlender bzw. unbekannter Alternativen – i. d. R. als zweckmäßig und erprobt. Allerdings erforderten sie aufgrund ihrer immer mehr zunehmenden Fülle an

partiell undurchschaubaren Auflistungen der unbedingten zusätzlichen Expertise des Controllings. Nach heutigen Ansprüchen handelte es sich gewiss um eine unzureichende antiquierte Aufbereitung entscheidungsrelevanter Da-

ten, welche retrospektiv betrachtet, auch gerade deshalb ohne zusätzliches Consulting nicht auskamen. Salopp formuliert: Aus jetzigem Blickwinkel betrachtet führten simple Kostenverrechnungen zu Bergen von Berich-

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



IBM
Cognos
TM1
inside



elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen

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

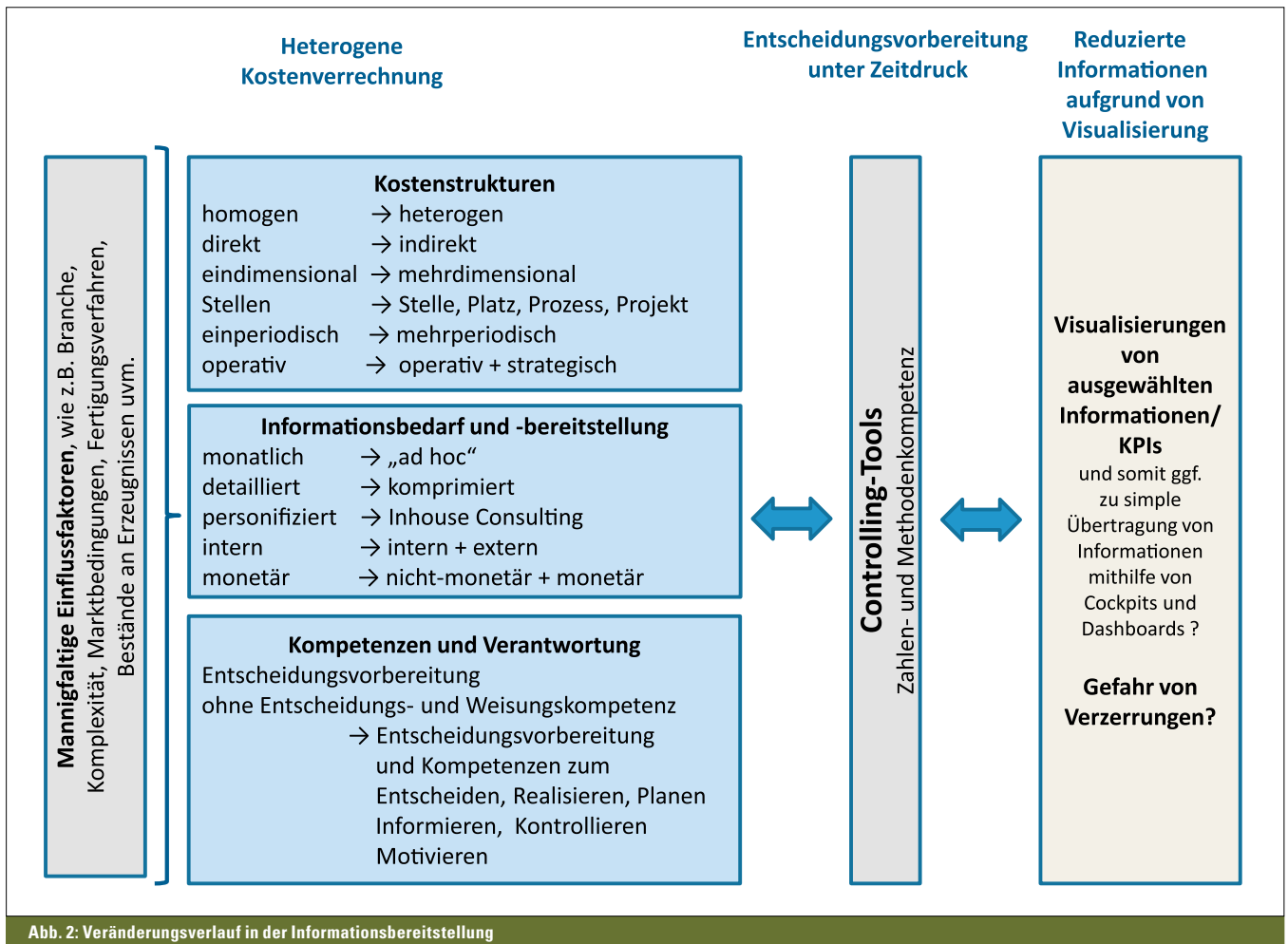


Abb. 2: Veränderungsverlauf in der Informationsbereitstellung

ten mit geringem Konkretisierungsgrad an Informationen. Interpretationshilfen vonseiten des „Controllers“ waren deshalb häufig zwingend und i. d. R. äußerst willkommen.

... unterscheidet sich grundsätzlich von den heutigen Anforderungen

Seitdem hat sich nicht nur der Anspruch an das Controlling extrem gewandelt (vgl. Abbildung 2). Bedingt durch sich ständig veränderte Marktbedingungen und damit z. B. einhergehende extrem kurze Produktlebenszeiten, agile Lieferantenbeziehungen und mannigfaltig gestalt-

bare Vertriebswege und allemal dem E-Commerce dominieren jetzt heterogene Kostenverursachungen⁶. Der immense Druck nach erhöhter Wettbewerbsfähigkeit zwingt die Unternehmen nun in steigendem Maße, diese blitzschnell zu identifizieren, fachkundig zu analysieren und zielorientiert zu steuern.

Um diesen Anforderungen angemessen zu genügen, bedarf es zahlreicher indirekter Verrechnungen und demzufolge einer intelligenten, unerlässlichen Weiterentwicklung bzw. einem Relaunch von zweckmäßigen Tools (vgl. Abbildung 3). Stundensatzrechnung, Prozesskostenrechnung oder auch unterschiedlichste Ausprägungen von

Center-Verrechnungen sind bspw. notwendige Konsequenzen⁷. Es dürfte eigentlich nicht verwundern, dass sich dadurch die Anforderungen an den Controller erhöhen⁸ und nach dessen permanenter Wissenserweiterung rufen.

Zum einen gilt es, jene Verrechnungsbasen und Tools klug auszuwählen und somit eine möglichst realitätsnahe Informationsbereitstellung wie bspw. Kalkulation zu ermöglichen. Zum anderen bedarf es sehr intensiver, verlässlicher Dokumentationen und bedarfsgerechter Analysen, weil die mannigfaltigen Verrechnungsmöglichkeiten auch unterschiedlichste Handlungsempfehlungen bewirken könnten. Die dadurch initiierte Beeinflussung der Verhaltenseigenschaften⁹ der Entscheidungsträger und die Gefahr möglicher Verzerrungen in der Informationsübertragung aufgrund ungenügender Auswahl der KPIs und/oder von Visualisierungen ist keinesfalls zu unterschätzen.

Nicht selten führen bekanntermaßen Modifizierungen in Kostenrechnungssystemen (z. B. Verschiebung von Kapazitätskoeffizienten zwischen

Autor



Prof. Dr. Jana Eberlein

ist Professorin für Controlling an der Hochschule Harz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen auf den Gebieten Management Accounting, Risikocontrolling und Budgetierung. Sie lehrt u. a. in den Masterstudiengängen FACT: Finance, Accounting, Controlling, Taxation & Law sowie BWL (berufbegleitend) und Business Consulting.

E-Mail: jeberlein@hs-harz.de

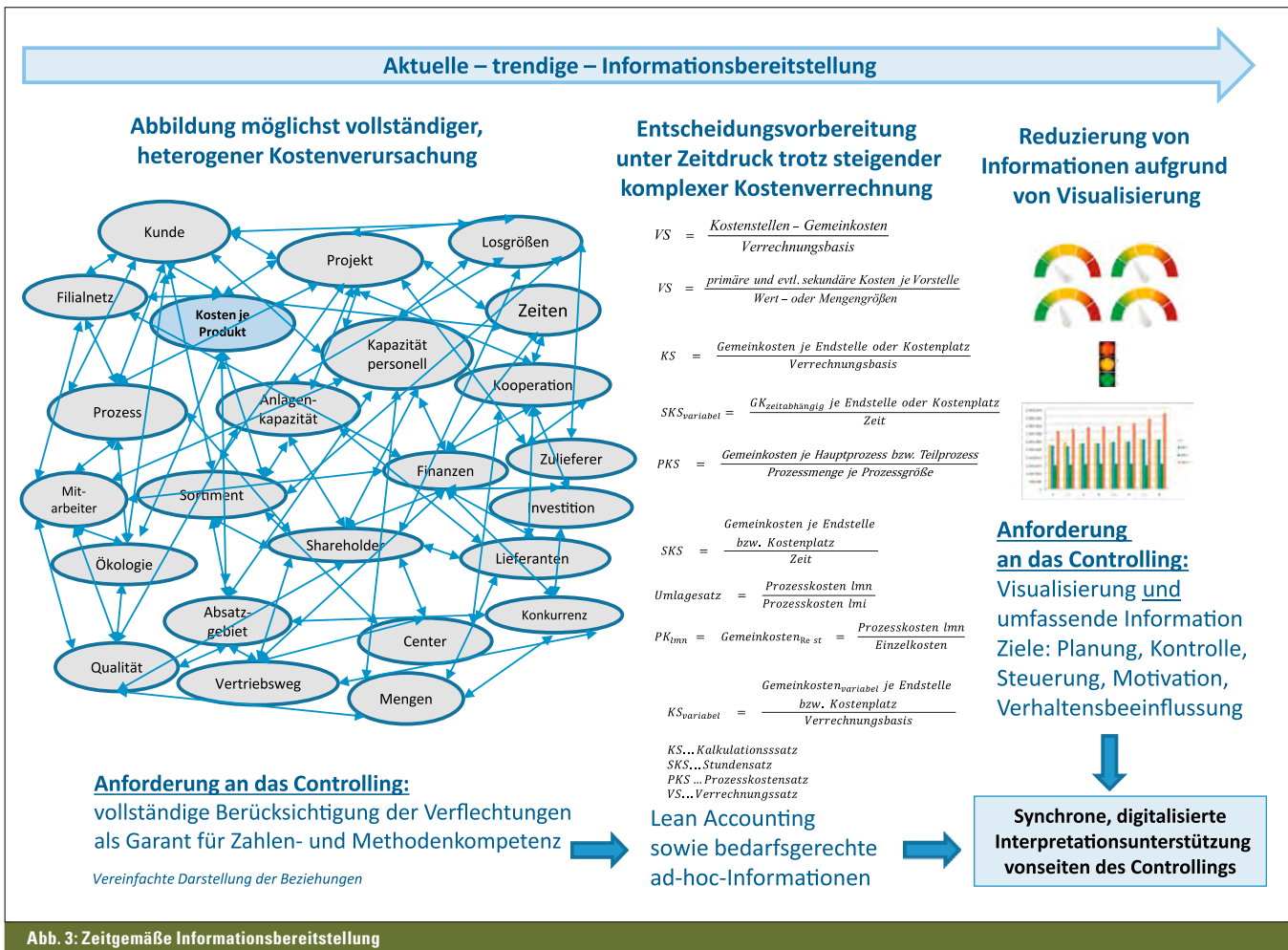


Abb. 3: Zeitgemäße Informationsbereitstellung

den Produktlinien, Identifizieren neuer Cost Driver) zu veränderten und durchaus auch konträren Kosten- und Preisinformationen. Diese heterogenen Wechselbeziehungen gilt es vonseiten des Controllings zu durchdringen, verständlich und nachvollziehbar für alle Beteiligten zu erklären und korrekt in das Portfolio des Unternehmens einzuordnen. Die Steuerungsfunktion des Controllings¹⁰ wächst dahingehend in ihrer Bedeutung und unterstützt in dynamischen Zeiten ein sicheres Agieren auf dem Markt.

und stellt ganz neue Herausforderungen an das Controlling

Genau hierin besteht nun gegenwärtig eine zusätzliche Herausforderung an das Controlling. Exzellentes umfassendes Accounting-Know-how, wertkettenorientiertes Denken¹¹ und Steuern nach visualisierten KPIs, ad-hoc-Consulting inklusive Verantwortungsübernahme sind unaufhörlich aufeinander abzustimmen und rasend schnell in Einklang zu bringen. Dies kann das Controlling nur mittels digitalisierter Prozesse

leisten (vgl. Abbildung 4), die keinesfalls nur partiell, sondern allumfassend im Unternehmen etabliert werden müssen. Hinzu kommt: Die Unternehmensführung wird in stark zunehmendem Maße anspruchsvoller, ungeduldiger und durstiger nach entscheidungsrelevanten Steuerungsinformationen. Das heißt für Controller, es sind aus dem extrem komplexen und chaotisch anmutenden Big-Data-Fundus pausenlos Analysen, Handlungsempfehlungen, Szenarien und deren Auswirkungen in einer zumeist extrem komprimierten Form zu produzieren und anzubieten. Hierfür fordert das Management i. d. R. kein umfassendes Kennzahlensystem mehr, sondern wünscht immer häufiger klare und durchaus somit simple Visualisierungen, mobile Cockpits und Dashboards. Äußerst komplizierte, heterogene Zusammenhänge münden demnach in stark vereinfachten Bildern, die zwangsläufig von zahlreichen und auch wertvollen Aspekten abstrahieren müssen.

Trotz dieser hohen und stetig steigenden Anforderungen: Controller können auch zukünftig optimistisch und selbstbewusst agieren. Sie

sind im Umgang mit Veränderungsprozessen äußerst erprobt, sei es bspw. bei dem Ringen um Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen oder auch dem Etablieren neuer Steuerungs-Tools¹³. Für das Controlling der Zukunft lassen sich zahlreiche Argumente finden:

1. Digitalisierte Prozesse eröffnen für das Controlling die Chance, Reports um ein Vielfaches effizienter, viel zügiger und vor allem auch attraktiv, weil automatisiert und mobil bereitzustellen. Streng standardisierte Reports könnten dank intelligenten Data Analytics weitestgehend der Vergangenheit angehören und durch kundenaffinere, faszinierend schnelle Informations-Supports abgelöst werden. Somit entstände für den Controller wertvoller Freiraum, um Analysen und fundierte Handlungsempfehlungen proaktiv anzubieten und zu kommunizieren und infolgedessen noch intensiver die Rolle als Business Partner und Inhouse Consultant auszufüllen.
2. Parallel dazu dürfte allerdings das Know-how des Controllings in Bezug auf zahlenbasierte Methoden, analytisches Denken sowie Basissysteme des Accountings auch weiterhin

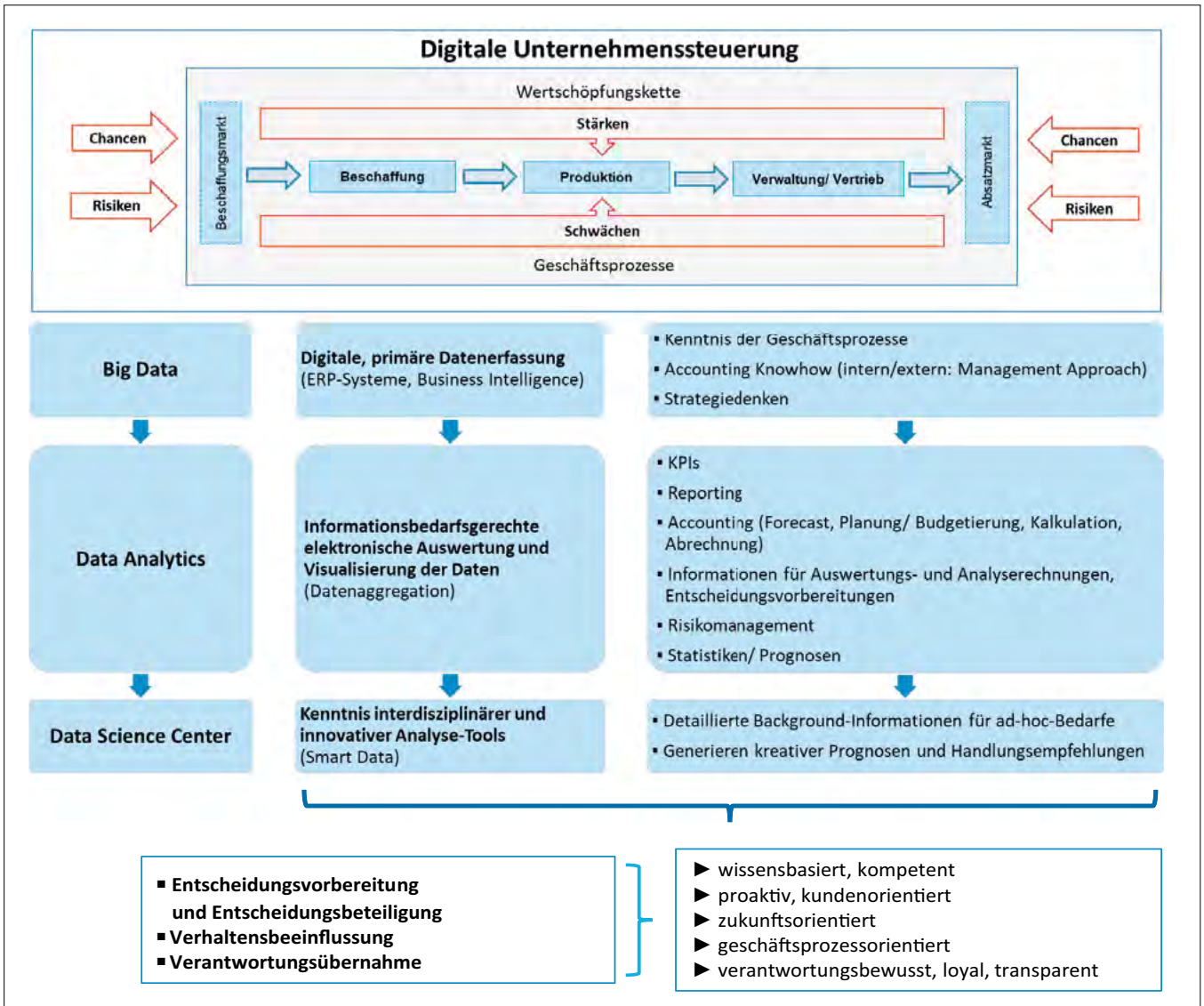


Abb. 4: Digitale, proaktive Informationsbereitstellung

stark nachgefragt sein. Denn wer, wenn nicht auch die Expertise des Controllings wählt Accounting-Methoden aus und legt fest, dass exakt genau jene zur Berechnung der KPIs am zweckmäßigsten sind.

3. Aber nicht nur Fragen zur Berechnung von Steuerungsgrößen, dem Prozedere zur Auswahl der KPIs und sinnvollen Interpretationshilfen sind vom Controlling zu beantworten, sondern zugleich gilt es Gefahren wie kognitive Verzerrungen und Emotionen zu beachten.
4. Gleichfalls sollte es auch in der Obhut des Controllings liegen, das Zusammenspiel zwischen Informationsbedarf der Unternehmensführung und den für die Umsetzung zwingend zu integrierenden Informatik-Experten zu pflegen und zu moderieren.
5. Das bloße Ankündigen von digitalen Aktivitäten oder auch halbherzige Aktionen reichen schon seit längerem nicht mehr aus. Digitali-

sierung bedarf mehr als teures Implementieren von Dashboards und ERP-Systemen, sondern braucht ein allumfassendes, konsequentes Umdenken und ein zielorientiertes Gesamtkonzept: integrierte Finanzbuchhaltung, moderne Kostenrechnungsmodelle bis hin zu digitalen, zweckdienlichen Auswertungsrechnungen und insbesondere konstruktive Handlungsempfehlungen mit sinnvollen Szenarien müssen noch konsequenter und nicht nur als Insellösungen im Zusammenspiel mit dem Controlling verfolgt werden.

6. Bereichsgrenzen sind demnach für digitalisierte Prozesse eher hinderlich, funktionsübergreifendes Teamplying und strategisches Denken in Geschäftsprozessen sollten weiterhin mehr als willkommen sein. Hierzu können die Controller aktiv aus ihrem Erfahrungsschatz, z. B. der Prozesskostenrechnung beitragen.

Mögen sich die Unternehmensstrukturen auch noch so ähneln, eine bloße Schablone und Visualisierungen reichen nicht aus, Unternehmen in ihrer Vielfalt unbeeinträchtigt erfolgreich zu manövrieren. Es braucht individuelle Geschäftsprozesskenntnis, fundiertes Know-how, Kreativität und scharfsinnige, mutige Entscheidungen hinsichtlich der Auswahl und Anwendung von Controlling-Tools und deren vielfältigen Ausprägungen. Die nur scheinbar banalen Kompetenzen des Controllings, wie neugieriges Lesen, sachkundiges Verstehen und kritisches Hinterfragen der Datenmenge sowie deren ideenreiche Auswertung bis hin zur finalen Entscheidungsvorbereitung für die Unternehmensführung dürften ebenso zu den sehr spannenden, jedoch lösbarer Herausforderungen gehören. Der Wandel von analoger zu digitaler Unternehmenssteuerung offeriert dafür zeitliche Freiräume und tolle Gestaltungsmöglichkeiten für das Controlling.

Fußnoten

- ¹ Vgl. z.B. Schäffer/Weber/Biel (2019), S. 26.;
² Vgl. z.B. Rusch/Treusch/David/Seiter (2016), S. 78; ICV (2014), S. 21; ICV (2017/18), S. 25; Losbichler/Ablinger (2018), S. 66.; ³ Vgl. z.B. Kieninger/Schimank (2017), S. 11 f.; Schäffer/Weber (2017), S. 12 ff.; ⁴ Vgl. z.B. Coenberg/Fischer/Günther (2016), S. 75f.; Kilger/Pampel/Vikas (2012), S. 23f.; ⁵ Vgl. zur Informationsfunktion z.B. Küpper et al. (2013), S. 183 ff.; ⁶ Vgl. z.B. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 661 ff.; ⁷ Vgl. z.B. Coenberg/Fischer/Günther (2016), S. 153 ff.; Eberlein/Rogler (2015), S. 932; Schweitzer et al. (2015), S. 352 ff.; Götze (2010), S. 261 ff.; ⁸ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S. 24 f.; Losbichler (2019), S. 13.; ⁹ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2014), S. 8 ff.; ¹⁰ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S. 14.; ¹¹ Vgl. z.B. Kieninger/Mehanna/Vocelka (2016), S. 245 ff.; ¹² Vgl. z.B. Wierse/Riedel (2017), S. 25 ff.; Fasel/Meier (2016), S. 25 f. und S. 376 ff.; ¹³ Vgl. z.B. Weber/Schäffer (2015), S. 7ff.; Horváth/Gleich/Seiter (2015), S. 15 ff.

Literatur

- Coenberg, A.G./Fischer, Th. M./Günther, Th.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, Stuttgart 2016.
- Eberlein, J./Rogler, S.: Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Theorie und Politik des Wirtschaftens in Unternehmen, hrsg. von Marcel Schweitzer und Alexander Baumeister, Stuttgart 2015, S. 929-979.
- Ewert, R./Wagenhofer, A.: Interne Unternehmensrechnung, Berlin u. a. 2014.
- Fasel, D./Meier, A.: Was versteht man unter Big Data und NoSQL?, in: Big Data: Grundlagen, Systeme und Nutzungspotenziale, hrsg. von Daniel Fasel und Andreas Meier, Wiesbaden 2016.
- Götze, U.: Kostenrechnung und Kostenmanagement, Berlin u. a. 2010.
- Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M.: Controlling, München 2015.
- Internationaler Controller Verein (a): Big Data – Potenzial für den Controller, Dream Car der Ideenwerkstatt im ICV 2014, https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/ICV_Ideenwerkstatt_

DreamCar-Bericht_BigData.pdf (online), letzter Zugriff im Internet am 03.09.2019.

Internationaler Controller Verein (b): Digitale Geschäftsmodellinnovationen. Controlling in der digitalen Transformation. Dream Car der Ideenwerkstatt im ICV 2017/2018, https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/Dream_Car_GMI_DE.pdf (online), letzter Zugriff im Internet am 03.09.2019.

Kieninger, M./Mehanna, W./Vocelka, A.: Wie Big Data das Controlling verändert, in: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 28. Jg. 2016, Heft 4/5, S. 241-247.

Kieninger, M./Schimank, Ch.: Auf dem Weg zur digitalisierten Unternehmenssteuerung, in: Digitalisierung der Unternehmenssteuerung, hrsg. von Micheal Kieninger, Stuttgart 2017, S. 3-18.

Kilger, W./Pampel, J. R./Vikas, K.: Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, Wiesbaden 2012.

Losbichler, H.: Digitalisierung und die zukünftigen Aufgaben des Controllers. Rolle, Aufgaben und geforderte Kompetenzen von Controllern heute, in: Controller-Magazin Spezial, Mai/Juni 2019, S. 12-18.

Losbichler, H./Ablinger, K.: Digitalisierung und die zukünftigen Aufgaben des Controllers, in: Digitalisierung & Controlling. Technologien, Instrumente und Kompetenzen im Wandel, hrsg. von Ronald Gleich und Andreas Klein, Der Controlling-Berater, Band 57, 2018, S. 49-72.

Rusch, M./Treusch, O./David, U./Seiter, M.: Industrie 4.0 – Controllers Aufgaben. Ansatz zur Umsetzung von Industrie 4.0 in der betrieblichen Praxis, in: Controller-Magazin, 41. Jg. (2016), Heft Mai/Juni, S. 70-79.

Schäffer, U./Weber, J./Biel, A.: Digitalisierung: Müssen sich Controllerinnen und Controller verändern?, in: Controller-Magazin, 44. Jg. (2019), Heft März/April, S. 26-30.

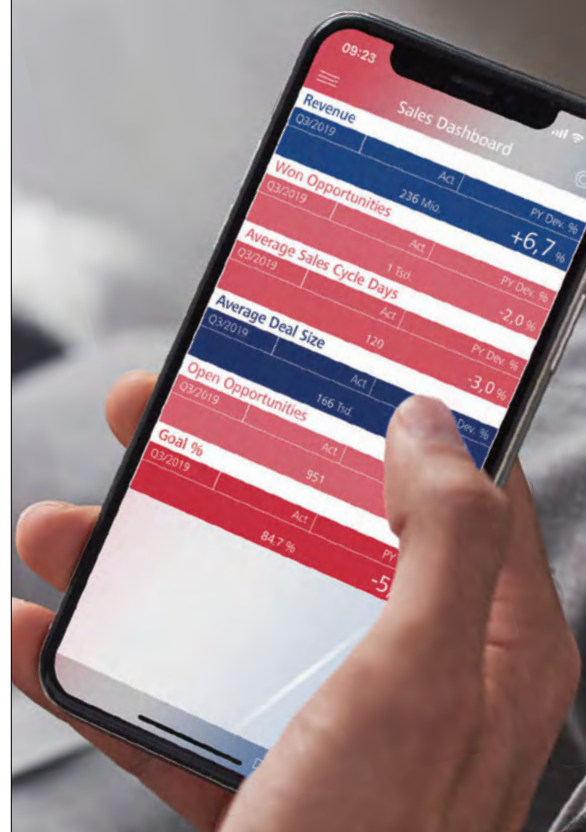
Schäffer, U./Weber, J.: Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern, in: Controlling & Management Review, Sonderausgabe, 2017, S. 6-15.

Schweitzer, M./Küpper, H.-U./Friedl, G./Hofmann, Ch./Pedell, P.: Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, München 2015.

Weber, J./Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, Stuttgart 2016.

Wierse, A./Riedel, T.: Smart Data Analytics: Mit Hilfe von Big Data Zusammenhänge erkennen und Potentiale nutzen, Big Data verstehen, Berlin/Boston 2017. ■

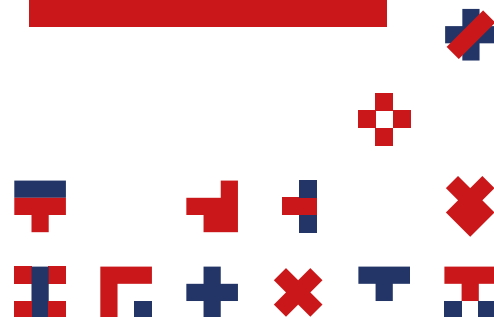
Mit weniger Daten
mehr entscheiden



Erleben Sie DeltaMaster
und die neue DeltaApp
auf diesen Veranstaltungen:

- 10.03. München
- 24.03. Hamburg
- 29.04. Düsseldorf
- 19.05. Wetzlar
- 14.07. Neckarsulm

Jetzt anmelden unter:
www.bissantz.de/events





© Tierney - www.stock.adobe.com

Veränderungen des Rollenprofils von Controllern in Folge der Digitalisierung

Ergebnisse einer empirischen Erhebung

von Patrick Ulrich und Julia Stier

Das Controlling ist einer der Funktionsbereiche, der tendenziell am stärksten von der Digitalisierung betroffen sein wird. Ob dies Chance oder Risiko oder beides darstellt, wird in Theorie und Praxis aktuell stark diskutiert. Der vorliegende Beitrag beleuchtet das Themenfeld des Rollenprofils von Controllern vor dem Hintergrund der Digitalisierung anhand einer empirischen Studie unter 200 Teilnehmern aus dem Jahr 2019.

Die aktuelle Situation des Controllings in Theorie und Praxis könnte eigentlich besser nicht sein: Controller werden am Arbeitsmarkt nachgefragt wie nie zuvor und auch in der Wissenschaft hat sich das Fach nach vielen Jahren der Selbstfindung an Universitäten und HAWs (Hochschulen für Angewandte Wissen-

schaften) etabliert. Auch der internationale Anschluss ist geschafft und es findet ein intensiver, wechselseitiger Austausch zwischen internationaler Management-Accounting-Forschung und deutschsprachiger Controlling-Forschung statt.

Nicht die Digitalisierung ist neu, sondern ihre Dynamik

In diese recht komfortable Situation kommt jedoch ein recht neues Themenfeld hinein: Die Digitalisierung. Natürlich ist die Digitalisierung für das Controlling keine neue Entwicklung, haben Controller doch seit jeher mit IT im Allgemeinen und Tools wie SAP-R3, Excel und

anderen Softwares im Speziellen zu tun. Besonders ist an der aktuellen Situation also nicht das Themenfeld, sondern die Dynamik, mit der sich das Themenfeld entwickelt. Hinzu kommt, dass die Digitalisierung nicht nur die Arbeit der praktisch tätigen Controller als Hilfsmittel verändert, auch die zur Verfügung stehenden Daten und Auswertungsmethoden verändern sich rasant. Das, was vor 10-15 Jahren in MS Excel durch Formel und Makros gelöst wurde, übernehmen heute RPA (Robotic Process Automation), Deep Learning und Künstliche Intelligenz.

Immer wieder ist davon die Rede, dass das klassische Aufgabenspektrum von Controllern, das u. a. die Kostenrechnung, das Reporting

und die Berechnung und Interpretation von Kennzahlen umfasst, in Zukunft kleiner werden oder ganz wegfallen könnte. Zudem wird in den Informatikern und Wirtschaftsinformatikern – unter dem Stichwort „Data Scientists“ – eine wachsende Konkurrenz gesehen.

In der Folge hat sich eine starke Diskussion nicht nur in der Controlling-Community, aber auch außerhalb entwickelt: Während einige den Untergang des Controllings, wie wir es kennen, prognostizieren, sprechen andere zumindest von neuen Aufgaben, damit notwendigen neuen Kompetenzen und somit einer Neuerfindung dessen, was wir den „Kern des Controllings“ nennen möchten.

„Während einige den Untergang des Controllings prognostizieren, sprechen andere von einer Neuerfindung dessen, was wir den „Kern des Controllings“ nennen.“

Der vorliegende Beitrag nähert sich aus einer Controlling-Perspektive der Frage, ob und inwieweit sich Kompetenzen und Rollenprofile von Controllern in der Praxis aufgrund der Digitalisierung ändern und inwieweit sich Controller in der Praxis auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet sehen. Hierzu wurden im Jahr 2019 200 praktisch tätige Controller in einer Online-Erhebung befragt.

Untersuchungsrahmen

Die Erhebung der Querschnittuntersuchung erfolgte im Juni 2019. In diesem Zeitraum war es möglich, über den Umfragelink an der Befragung teilzunehmen. Die Verteilung der Befragung erfolgte per E-Mail. Mithilfe der Datenbank Nexis konnten relevante E-Mail-Adressen recherchiert werden, wobei deutsche Unternehmen mit mindestens 100 Mitarbeitern sowie einem jährlichen Umsatz von 10 Mio. € ausgewählt wurden. Bei der Selektion der E-Mail-Adressen wurden aus Datenschutzgründen keine personalisierten Adressen ausgewählt. Zusätzlich dazu wurde die Online-Befragung auch gezielt an den ICV sowie die

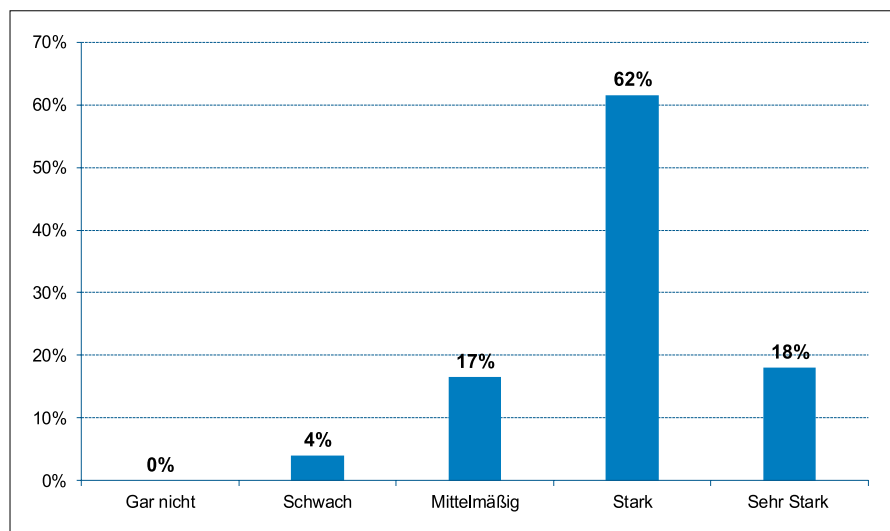


Abb. 1: Einschätzungen zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling

International Group of Controlling (ICG) versendet. In Summe konnten 7.318 relevante Mail-Adressen herausgefiltert werden. An diese E-Mail-Adressen erfolgte der Versand der Online-Befragung. Von den versendeten E-Mails kamen 927 Mails wieder zurück, weshalb in Summe von einer relevanten Anzahl von 6.391 E-Mails ausgegangen werden kann, auf die zugegriffen wurde. Der Link zur Befragung wurde zudem auf dem Online-Portal LinkedIn gepostet. In Summe wurde innerhalb des Zeitraums der Befragung der Online-Fragebogen von 624 Personen aufgerufen. Der Beitrag auf LinkedIn wurde 248 Mal besucht, dies führt zu einer Anzahl von 6.639 Einladungen (EL) sowie einer Teilnahmequote von 9.4%. Insgesamt haben 207 Personen an der Umfrage teilgenommen, wobei ein Teilnehmer die Befragung vorzeitig beendet hat. Dies führt zu einer Ausschöpfungsquote von 33.2%. Sechs der 207 Personen haben weder eine Controllertätigkeit noch arbeiten sie mit dem Controlling zusammen, weshalb der Datensatz um diese Personen korrigiert wurde. Dies führt zu einer Rücklaufquote von 3.0%.

Beschreibung der Stichprobe

Von den 200 Teilnehmern sind 34% im Alter zwischen 25 und 35 Jahren, gefolgt von 30% der 46-60-jährigen. Auf dem dritten Platz befinden sich mit 27% die 36 bis 45-jährigen. Die 18 bis 25-jährigen und über 60-jährigen befinden sich mit 10% in der Minderheit. Bei der Auswertung der Position geben über die Hälfte der Teilnehmer (54%) an, Führungskräfte (FK)

zu sein, gefolgt von Fachmitarbeitern (FM) mit 36%. Dem schließen sich CFOs mit 8% an, 2% sind sonstige Teilnehmer. 29% der Befragten sind bei einem Arbeitgeber (AG) mit < 250 Mitarbeitern (MA) tätig. 43% geben an, bei einem AG mit 250-1.000 MA beschäftigt zu sein, während 19% bei einem AG mit 1.000-5.000 MA tätig sind. Lediglich 11% arbeiten bei einem AG, der mehr als 5.000 MA angestellt hat.

Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling

Die Digitalisierung scheint zunächst fernab von der Rollenthematik ein wesentliches Zukunftsthema des Controllings für den Großteil der teilnehmenden Unternehmen darzustellen. So schätzt der Großteil (61%) der Teilnehmer die Auswirkungen der Digitalisierung als stark ein, wobei 18% der Unternehmen sogar von sehr starken Auswirkungen ausgehen. Konträr dazu stehen die 17% der Controller, die von mittelmäßigen Auswirkungen ausgehen sowie die lediglich 4% der Unternehmen, die ebenfalls schwache Auswirkungen der Digitalisierung annehmen. Festzuhalten gilt es hierbei auch, dass keiner der teilnehmenden Controller die Auswahlmöglichkeit „gar nicht“ ausgewählt hat und entsprechend jeder der Teilnehmer von Veränderungen im Zuge der Digitalisierung ausgeht (vgl. [Abbildung 1](#)). Die Befragung hinsichtlich der Auswirkungen der Digitalisierung zeigt, dass die Unternehmen unabhängig von ihrer Größe die Digitalisierung wahrnehmen und sich deren Veränderungen bezogen auf das Controlling bewusst sind.

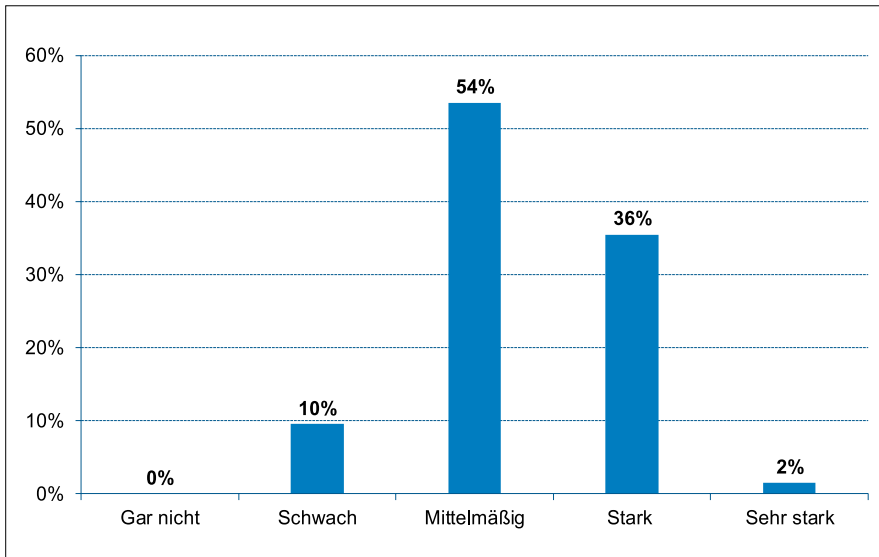


Abb. 2: Einschätzung zur Vorbereitung auf die Digitalisierung von Controllern

Ausgehend von den Einschätzungen der Unternehmen bezüglich der Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling stellt sich die Frage, ob sich die Unternehmen auch auf die bevorstehenden Herausforderungen, welche mit der Digitalisierung einhergehen, tatsächlich vorbereitet fühlen, da entsprechende Kompetenzen benötigt werden, um sich den Umbrüchen stellen zu können. Unabhängig von Unternehmensgröße und Position fühlt sich dabei die Mehrheit (54 %) trotz zuvor vorwiegend stark eingestufte Auswirkungen der Digitalisierung nur mittelmäßig auf die Herausforderungen und Auswirkungen der Digitalisierung vorbereitet. Dem stehen 36 % gegenüber, die sich dahingegen schon stark auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet fühlen, 2 % sogar sehr stark. Eine schwache Vorbereitung auf die Neuerungen anlässlich der Digitalisierung geben 10 % der Controller an (vgl. [Abbildung 2](#)). Hervorzuheben ist für diese Frage vor allem die auffallende Tendenz zur Mitte, die sich der [Abbildung 2](#) entnehmen lässt und die konträr zu den vorwiegend stark beschriebenen Auswirkungen der Digitalisierung steht.

Die technologischen Entwicklungen der Digitalisierung im Controlling

Steigt man etwas tiefer in die Thematik der Digitalisierung ein und verbindet diese mit der Controlling-Disziplin, so kommt die Frage auf, inwiefern und wodurch sich diese auf das Controlling in Theorie und Praxis auswirken wird.

Im Zuge dessen wurden die Unternehmen gefragt, welche der bekanntesten Technologien, die mit der Digitalisierung assoziiert werden, sich auf das Controlling auswirken könnten. Hinsichtlich der relevanten technologischen Entwicklungen der Digitalisierung für das Controlling konnten mittels Mehrfachauswahl die entsprechenden Technologien ausgewählt werden. Hierbei wird Predictive Analytics mit 69 % die größten Auswirkungen zugesprochen. Auch der Künstlichen Intelligenz (KI) sowie der Cloud werden mit 67 % und 50 % Auswirkungen auf das Controlling zugesprochen. Dem Internet der Dinge (20 %), der Robotik (20 %) sowie Cyber-Physischen-Systemen

(14 %) werden dabei schwächere Effekte attestiert (vgl. [Abbildung 3](#)).

Das Aufgabenspektrum von Controllern im Wandel

Widmet man sich nun wesentlichen Aufgabefeldern des Controllings, so stellt sich die Frage, welche davon anlässlich der Digitalisierung sowie der damit einhergehenden Automatisierung und Standardisierung an Bedeutung verlieren könnten. Um dies herausfinden zu können, wurde eine Vorauswahl an wesentlichen Aufgabefeldern getroffen, die mitunter dank der digitalen Entwicklungen automatisiert und standardisiert werden könnten. Hierzu zählen vor allem die Berechnung von Kennzahlen, das Berichtswesen, die Kontrolle, Ergebnisrechnung, Planung, Beratung sowie Investitionsrechnung. Hier sehen 62 % der Befragten vor allem einen Bedeutungsverlust für die Berechnung von Kennzahlen und das Berichtswesen (52 %). Auch der Kontrolle (41 %) wird ein ähnlich hoher Bedeutungsverlust zugesprochen. Erstaunlich ist es, dass Ergebnisrechnung (22 %), Budgetierung (19 %) und Planung (18 %), sowie Investitionsrechnung (12 %) nach Einschätzung der Befragten vor dem Hintergrund der Digitalisierung eher weniger an Bedeutung verlieren. Auch der Beratung wird nur ein Bedeutungsverlust von (14 %) beigemessen (vgl. [Abbildung 4](#)).

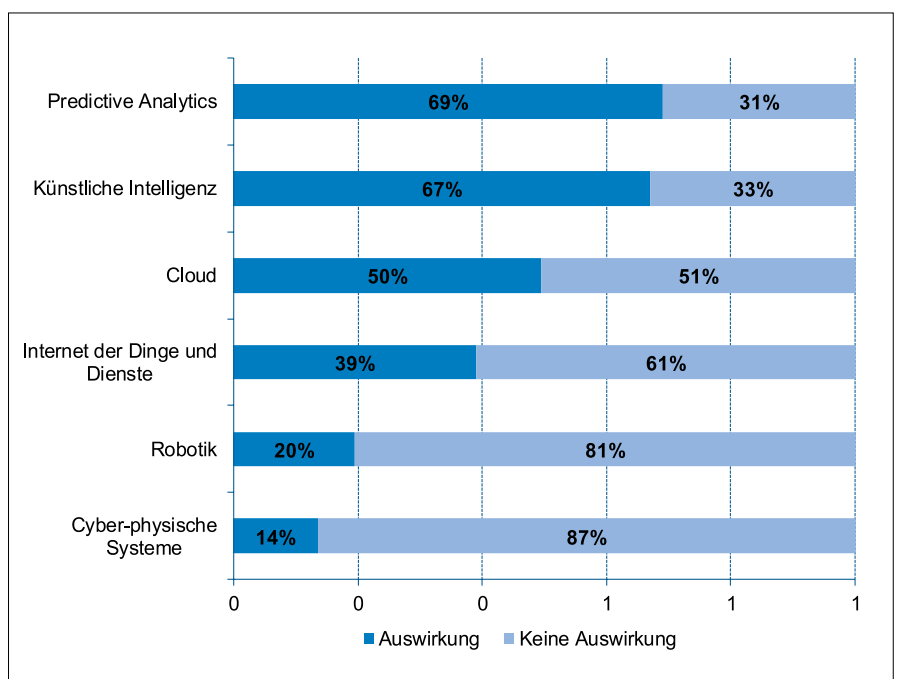


Abb. 3: Technologien und deren Auswirkung

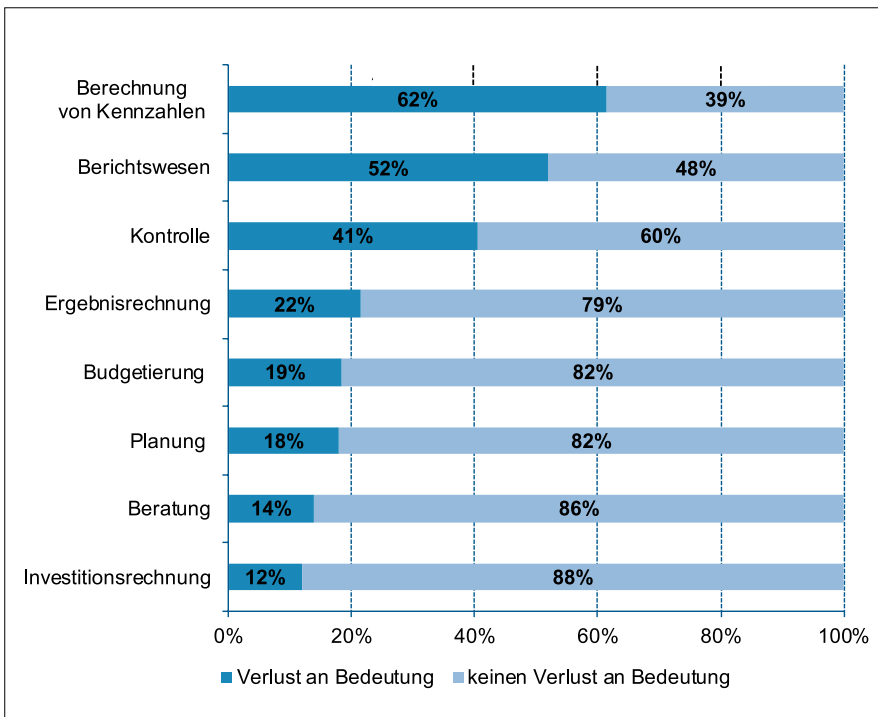


Abb. 4: Aufgabefelder des Controllings

Die Rollen der Controller

Setzt man sich nun mit der Rolle von Controllern sowie den damit einhergehenden Rollenbildern auseinander, so kann zunächst von einer „Bandbreite an Rollen“ gesprochen werden, auf der sich vielerlei Rollen befinden.¹ Im Rahmen der nächsten Frage wurde dabei eine Auswahl dieser Rollen abgefragt, um feststellen zu können, in welchen Rollen sich Controller selbst sehen und ob diese im Angesicht der Digitalisierung als zeitgemäß angesehen wer-

den. Zudem dient diese Frage als Ausgang, um im nächsten Schritt feststellen zu können, ob Controller die angegebenen Rollen auch tatsächlich im Rahmen ihres Aufgabenspektrums wahrnehmen. Dazu wurde die Möglichkeit der Mehrfachantwort ermöglicht, da Controller angesichts ihrer Querschnittsfunktion viele verschiedene Aufgaben erfüllen und demnach auch mehrere Rollen einnehmen.² Hierbei wird mit 74 % vor allem die Rolle des internen Beraters als zutreffend ausgewählt, gefolgt von der Rolle des Business Partners mit 64 % sowie

der Rolle des ökonomischen Gewissens mit 53 %. Die Rolle des Data Scientists belegt mit 35 % Platz vier, danach kommt die Rolle des Kontrolleurs mit 26 % sowie des Change Agents mit 17 %. Die Rolle des Erbsenzählers (6%) und des IT-Gurus (4%) belegen die letzten Plätze (vgl. Abbildung 5). Erkennbar ist hier vor allem, dass diejenigen Rollen, wie z. B. die des Data Scientist und IT-Guru, die vorwiegend mit den Veränderungen der Digitalisierung zusammenhängen, nur als mäßig zutreffend angesehen werden. Rollen, die vorwiegend mit beratenden Tätigkeiten einhergehen, wie die des Internen Beraters (74 %) und des Business Partners (64 %), stehen dahingegen im Vordergrund (vgl. Abbildung 5).

Notwendige Controllerfähigkeiten im Zeitalter der Digitalisierung

Konträr zu dem zunächst abgefragten Selbstbild der Controller wurde nachfolgend die tatsächliche Rolle von Controllern abgebildet. Hierzu wurden im ersten Schritt Controllerfähigkeiten abgefragt, die im Angesicht der Digitalisierung von Controllern als unabdingbar eingestuft werden können. Im Zuge einer Mehrfachauswahl konnten die unabdingbaren Fähigkeiten aus einer Sammlung, die mit den bereits vorgestellten Rollenbildern zusammenhängt, selektiert werden. So werden analytische Fähigkeiten (93 %), ein Geschäftsverständnis (82 %) sowie die Kommunikations-

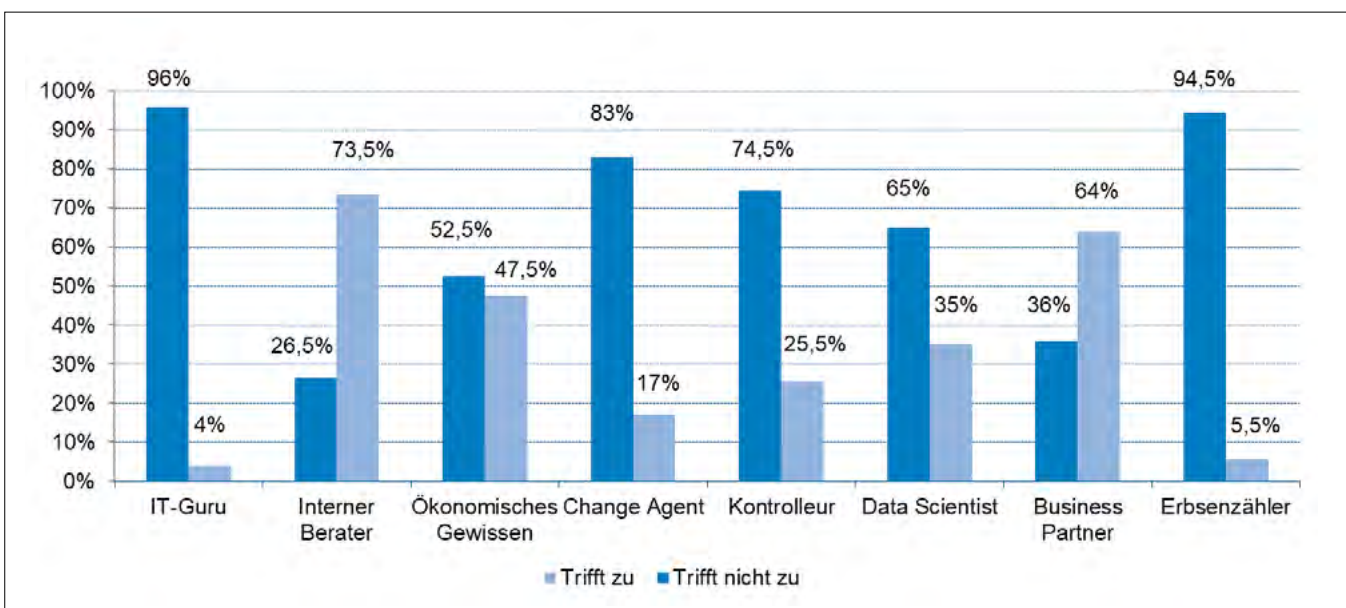


Abb. 5: Rollenbilder von Controllern

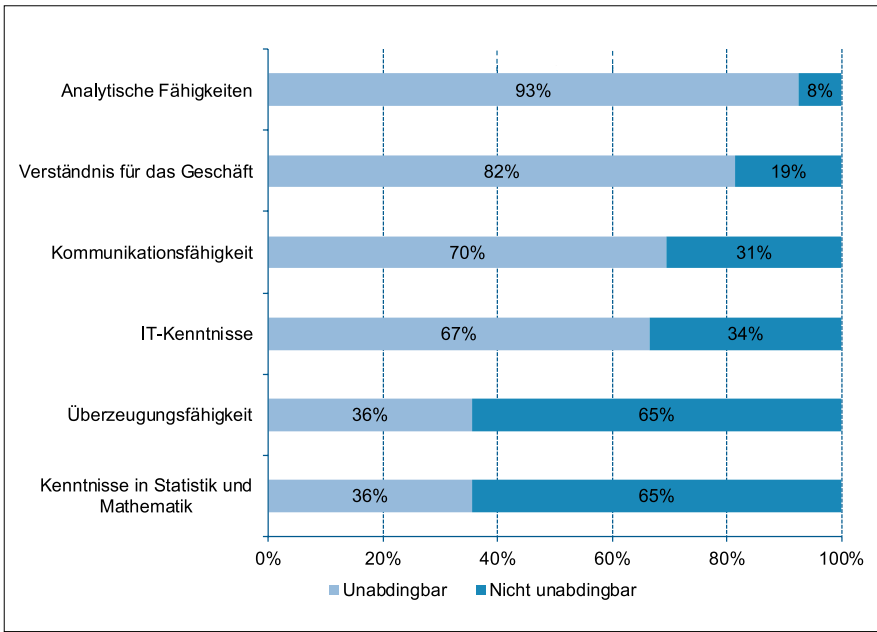


Abb. 6: Controllerfähigkeiten im Zeitalter der Digitalisierung

fähigkeit von Controllern (70 %) im Zeitalter der Digitalisierung als wichtigste Fähigkeiten klassifiziert. Diese sind dabei von IT-Kenntnissen (67 %) dicht gefolgt. Den letzten Platz belegen sowohl die Überzeugungsfähigkeit als auch Kenntnisse in Statistik und Mathematik mit 36 %, welche weit hinter den zuvor erwähnten Qualifikationen liegen (vgl. Abbildung 6).

Die tatsächliche Rolle von Controllern

Anschließend an die Tätigkeiten sollte die tatsächliche Rolle von Controllern abgebildet werden. Hierzu wurden mithilfe des im Beitrag von Fourné/Guessow/Schäffer (2018) erarbeiteten Modells, den Controllern entsprechend der An-

gabe der Frequenz ihrer Tätigkeiten, die Rollen des Watchdog, Scorekeeper und Business Partner zugeordnet. Im Rahmen dieser Frage konnte festgestellt werden, dass Controller entsprechend der Häufigkeit ihrer Tätigkeiten zu gleichen Teilen (28 %) die Rolle des Business Partners sowie des Scorekeepers einnehmen, während sie zu 25 % die Rolle des Watchdogs ausführen. So zeigt sich, dass Controller insgesamt alle drei Rollen zu fast gleichen Teilen ausüben und auch alle drei Rollen im Angesicht der Digitalisierung realisiert werden, auch wenn vor allem die Rolle des Watchdogs, welche mit der Rolle des Kontrolleurs gleichgesetzt werden kann, trotz des geringen Ansehens in der Praxis weiterhin ausgeübt wird. Die restlichen 19 %, welche sich aus der Summe von „Niemals“ und „Keine Angabe“ bilden, werden für die Rollen-

einteilung nicht beachtet, da diese nicht zur Aussage dieser Abbildung beitragen (vgl. Abbildung 7).

Fazit / Handlungsempfehlungen

Aus den Umfrageergebnissen geht hervor, dass Controller eine sehr starke Bedeutung der Digitalisierung für das Controlling wahrnehmen. Gleichzeitig sieht sich die Mehrheit der Befragten nur mittelmäßig auf die entstehenden Herausforderungen vorbereitet.

Bezogen auf das Rollenprofil der Controller hat sich in der Studie das Bild des Sparringspartners / Business Partners / Internen Beraters durchgesetzt. Nur wenige Teilnehmer der Studie sehen für den Controller Rollen wie den „IT-Guru“ oder den Data Scientist. Bezogen auf die notwendigen Kompetenzen fällt neben der zu erwartenden hohen Bedeutung von analytischen Fähigkeiten auf, dass die meisten Befragungsteilnehmer auch ein gestiegenes Geschäftsverständnis als notwendig im Kontext der Digitalisierung erachten.

Bei der Kombination von Rollenprofil und Kompetenzen wird deutlich, dass sich die meisten der hier befragten Controller einen Nutzen im Controlling durch Techniken der Data Analytics – seien es nun forensische oder zukunftsorientierte, prädiktive Analysen – versprechen. Weitere Technologien wie RPA, Chatbots und Social Media spielen ebenso wie die Künstliche Intelligenz zumindest in dieser Befragung keine größere Rolle.

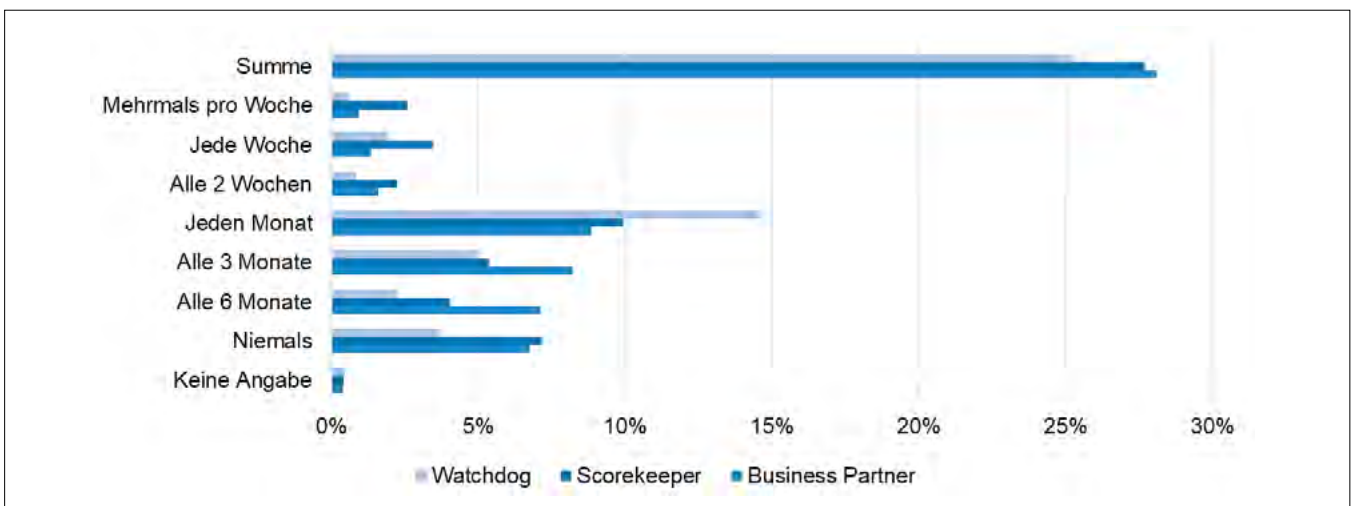


Abb. 7: Ausübung der Rolle nach Tätigkeiten

Natürlich handelt es sich bei der vorliegenden Studie nur um einen zeitpunktbezogenen Ausschnitt der persönlichen Einschätzung von Controllern aus meist kleinen und mittleren Unternehmen. Es kann jedoch bereits abgeleitet werden, dass die Befragungsteilnehmer eine Divergenz zwischen Anforderungen an und Kompetenzen von Controllern im digitalen Zeitalter erkennen. Hier gibt es für Forschung und Praxis noch sehr viel zukünftigen Handlungsbedarf.

Fußnoten

¹ Vgl. Weber (2008), S.5ff.

² Vgl. Weber/Schäffer (2016), S.493.

Literaturempfehlungen

Becker, Wolfgang/Nolte, Matthias (2019): Die Rolle des Controllings im Rahmen der Digitalisierung – Funktionen, Aufgaben und Instrumente, in: Wolfgang Becker, Brigitte Eierle, Alexander Fliaster, Björn Sven Ivens, Alexander Leischnig, Alexander Pflaum und Eric Sucky (Hrsg.), Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, Wiesbaden; S. 75-89.

Fourné, Sebastian P./Guessow, Daniel/Schäffer, Utz (2018): Chapter 7 Controller Roles: Scale Development and Validation, in: Marc J. Epstein, Frank H. M. Verbeeten und Sally K. Winder (Hrsg.), Performance Measurement and Management Control: The Relevance of Perfor-

mance Measurement and Management Control Research; S. 143-90.

Koß, Ronald (2016): Ein Reifegradmodell für das digitale Controlling, in: Controlling & Management Review, 60. Jg., Nr. 6, S. 32-39.

Langmann, Christian (2019): Digitalisierung im Controlling, Wiesbaden.

Nobach, Kai (2019): Bedeutung der Digitalisierung für das Controlling und den Controller, in: Patrick Ulrich und Björn Baltzer (Hrsg.), Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden; S. 247-267.

Rieg, Robert (2018): Tasks, interaction and role perception of management accountants: evidence from Germany, in: J Manag Control, 29. Jg., Nr. 2, S. 183-220.

Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (2016): Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern, in: Controlling & Management Review, 60. Jg., Nr. 6, S. 8-17.

Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (2018): Digitalisierung ante portas, in: CON, 30. Jg., Nr. 1, S. 4-11.

Ulrich, Patrick/Scheuermann, Ingo/Spitzenpfeil, Thomas (2019): Compliance in deutschen Unternehmen. Ergebnisse einer aktuellen Benchmarkstudie, in: Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance (ZRFC), Nr. 3, 103-109.

Weber, Jürgen (2008): Rollen der Controller – Theoretische Herleitung und empirische Erkenntnisse, in: Jürgen Weber, Hendrik Vater, Walter Schmidt, Hartmut Reinhard und Edgar Ernst (Hrsg.), Die neue Rolle des Controllers, Stuttgart; S. 4-14. ■

Autoren



■ Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich

ist Inhaber der W3-Professur für Unternehmensführung und -kontrolle und Sprecher des Aalener Instituts für Unternehmensführung (AAUF). Zudem ist er Privatdozent an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

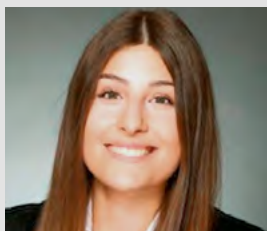
E-Mail: patrick.ulrich@hs-aalen.de

Tel.: 0736 / 9149022

■ Julia Stier (B. A.)

ist seit September 2019 bei der Robert Bosch GmbH als Erzeugungscontrollerin im Rahmen des PreMaster Programms tätig. Zuvor hat sie im August 2019 an der Hochschule Aalen ihren Bachelorabschluss im Studienfach Internationale Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt FACT (Finance, Accounting, Controlling und Taxation) absolviert.

E-Mail: stier.julia@web.de



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



© sfilecoret – www.stock.adobe.com

Welche Risiken begleiten den digitalen Wandel?

Interview mit Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker und Meike Stradtman, M. Sc., Otto-Friedrich-Universität Bamberg

von Alfred Biel

Der digitale Wandel ist in aller Munde. Die Digitalisierung in ihren vielfältigen Facetten beherrscht die Fachpresse. Meistenteils stehen „die Herausforderungen“ und technische Aspekte im Vordergrund der Beiträge. Risiken, die den digitalen Wandel im erheblichen Maße begleiten, stehen weniger in der öffentlichen Wahrnehmung. Daher ist das 89. Interview der Reihe „Experten-Interviews“ den Risiken gewidmet, die den digitalen Wandel begleiten. Kernfrage ist, wie lassen sich die möglichen Risiken bei der Erschließung von Nutzenpotenzialen des digitalen Wandels beherrschen. Entsprechend dem Charakter dieser Interview-Reihe sollen vielfältige Erfahrungen und Erkenntnisse angeboten, aber auch durch Bewertungen und Standpunkte die Meinungsbildung und der fachlichen Diskurs unterstützt werden.

Biel: Üblicherweise beginnen wir unsere Interviews mit einer persönlichen Frage. Als ich zu

Ihnen den Kontakt wegen eines möglichen Interviews über Risiken der Digitalisierung suchte, haben Sie sowohl mit „sehr interessantes Thema“ reagiert, aber auch – und dies hat mich beeindruckt – betont, dieses Interview sollten wir möglichst bald führen. Warum ist Ihnen dieses Thema so wichtig? Warum ist es dringend, darüber zu sprechen?

Becker: Zweifelsohne ergeben sich durch die Digitalisierung diverse Nutzenpotenziale und Chancen, Geschäftsmodelle so zu transformieren, dass die dies betreibenden Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben und ihre Wertschöpfungszwecke nachhaltig erfüllen. Gleichzeitig stellt die Digitalisierung jedoch eine der größten Herausforderungen unserer Zeit dar. Das gilt grundsätzlich zudem für Unternehmen jedweder Größenordnung und Branchenzugehörigkeit. Die eigentliche Umsetzung der digitalen Transformation ist ein stets strategisches und zudem

äußerst komplexes Unterfangen, das vielfältige Chancen und Risiken beinhaltet.

Biel: Können Sie uns bitte Ihre Feststellungen auch in eine zeitliche Struktur übertragen?

Becker: Gerne. Vor dem geschilderten Hintergrund ist es wenig überraschend, dass das Potenzial der Digitalisierung in deutschen Unternehmen bislang noch nicht ausgeschöpft wurde. Viele Unternehmen vermuten zu Recht, dass sich die **Chancen der digitalen Transformation eher langfristig im Erfolg** niederschlagen. Andererseits sehen sie sich **kurzfristig Risiken ausgesetzt**, die komplexe, mitunter sogar existenziell bedrohliche Transformationsbarrieren darstellen können. Die flächendeckende digitale Transformation kann nur gelingen, wenn wir Risiken frühzeitig und systematisch erkennen und **durch ein Risikomanagement steuern** können. Daher sehe ich

eine hohe Dringlichkeit, sich mit den Risiken der Digitalisierung auseinanderzusetzen und der Unternehmenspraxis für den Umgang mit diesen Risiken Lösungen aufzuzeigen.

Biel: Die Erfahrungs- und Faktenbasis für eine Diskussion, wie risikobehaftet die Digitalisierung sein kann, ist derzeit noch recht schmal. Haben wir dennoch verlässliche Anhaltspunkte, um diese Thematik angemessen reflektieren zu können? Was können Sie uns hierzu als Wissenschaftler berichten?

Becker: Die betriebswirtschaftliche Digitalisierungsforschung beschäftigt sich derzeit überwiegend mit der Betrachtung der Chancen der digitalen Transformation. **Risikobetrachtungen finden eher rudimentär statt.** Ich sehe auch deshalb die Notwendigkeit, vermehrt auch auf das Instrumentarium nicht nur quantitativer, sondern auch qualitativer Wirtschaftlichkeitsanalysen zurückzugreifen. Der Fokus sollte dabei zudem intensiver auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt und deren Rückkopplung in die betroffenen Unternehmen gelegt werden. Dies setzt allerdings interdisziplinäres Denken und Handeln voraus. **Risk-Maps, Impact Analysen und szenariobasierte Modellierungen** künftiger Geschäftsmodelle können wesentliche Unterstützung bieten, um latente Risiken früh- und vor allem rechtzeitig in Digitalisierungsentscheidungen einzubeziehen. Es ist eine essenzielle Aufgabe der Unternehmenspolitik, im Rahmen von zu treffenden Digitalisierungsentscheidungen ein **integriertes Chancen- und Risikomanagement** zu etablieren und zu nutzen, um verfügbare Handlungsspielräume proaktiv zu identifizieren und geeignete Maßnahmen abzuleiten.

Biel: Welche Themen und Aspekte werden im Zusammenhang mit der Digitalisierung nach Ihrer Kenntnis vorherrschend behandelt?

Stradtman: Es ist so, dass man sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur derzeit überwiegend auf ökonomische und technische, vereinzelt auch auf soziale Aspekte konzentriert. Dabei stellen die Erkenntnisse aus ökonomischer Perspektive vorrangig auf den Aspekt der **ungewissen Profitabilität und Amortisationszeit** sowie auf den hohen und zudem schwer vorhersehbaren Investitionsaufwand im

Rahmen der digitalen Transformation ab. Im technischen Bereich werden derzeit vorrangig Fragen nach Datenschutz und -sicherheit sowie die Herausforderungen der (System-)Integration thematisiert. Die Betrachtung dieser eher spezifischen Risiken greift allerdings zu kurz. Aus diesem Grunde haben wir es uns zum Ziel gesetzt, die Risikolandschaft der digitalen Transformation aus einer eher **ganzheitlichen Perspektive** zu erforschen.

Biel: Nimmt die Fachöffentlichkeit die Risiken, die mit der Digitalisierung verbunden sein können, angemessen wahr? Haben wir bereits „ein Gefühl“ für die Risikolage entwickelt – oder überstrahlt das Trachten nach digitalen Nutzenpotenzialen die Wahrnehmung? Unlängst sprach ein bedeutender Wirtschaftsjournalist davon, „der Ritt auf der Achterbahn des Digitalzeitalters wird unerfreulich“ (Karl-Heinz Büschemann in der SZ am 10.08.19). Wie ordnen Sie die bestehende Situation ein?

Stradtman: Angesichts einer deutlich zunehmenden Anzahl verschiedenster Roadmap-Konzeptionen zur Umsetzung der digitalen Transformation entsteht durchaus zunächst der Eindruck, dass die Risikobetrachtung derzeit zu kurz kommt. Allerdings thematisieren mittlerweile einige dieser Publikationen risikobehaftete Handlungsfelder, die im Rahmen der Umsetzung zu berücksichtigen sind. Dadurch erhalten die Rat suchenden Unternehmen, wenn auch indirekt, erste Indizien für **risikobehaftete Transformationsbarrieren.**

Biel: Die digitale Transformation wird inzwischen auch durch politische Initiativen begleitet. Sind diese ausreichend?

Becker: Ja, darüber hinaus wird die digitale Transformation der Wirtschaft mittlerweile durch zahlreiche politische Initiativen begleitet. Wenn dies ohne Zweifel leider sehr spät geschieht, so löst gerade auch die politische Diskussion der digitalen Transformation ein zunehmendes Gefühl für die Risikokonstellationen der betroffenen Unternehmen aus. Die **Risikolandschaft** muss jedoch noch deutlich fokussierter, transparenter und holistischer dargelegt werden, um so einerseits ein stärkeres **Risikobewusstsein** zu schaffen und andererseits konkrete sowie wirksame Maßnahmen zur **Risikobeherrschung** für die Unternehmenspraxis abzuleiten.

Biel: Bevor wir auf die verschiedenen Risiken näher eingehen, bitte eine kurze Antwort zur Risikoentstehung und den Handlungsspielräumen. Wie gut lassen sich überhaupt Risiken im Zuge des digitalen Wandels erkennen? Wie sicher sind hierzu die Informationen? Wie groß ist der verbleibende Handlungsspielraum?

Becker: Grundsätzlich wird jegliches unternehmerische Handeln durch Chancen und Risiken begleitet. Ein Risiko besteht letztlich stets in der Gefahr des Nichterreichens gesetzter Ziele. Die Digitalisierung strebt regelmäßig sehr vielfältige, zudem heterogene Zielsetzungen an. Besondere Probleme sind in diesem Zusammenhang zu erwarten, wenn die unternehmerischen Formalziele, also das **Erfolgs- und das Liquiditätsziel, gefährdet werden.** Übersteigen nun die aus der digitalen Transformation resultierenden Kosten die erwarteten wirtschaftlichen Vorteile, so resultieren Erfolgseinbußen. Diese wiederum können zu Liquiditätsproblemen führen und somit entstehen ggf.

Infobox 1

Buchveröffentlichungen von und zu unserem Interviewpartner (auszugsweise):

Becker, W., Eierle, B., Fliaster, A., Ivens, B., Leischnig, A., Pflaum, A., Sucky, E. (Hrsg.):

Geschäftsmodelle in der digitalen Welt: Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen.

Wiesbaden: Springer Gabler 2019; Rezension im CM-Literaturforum 3/19

Becker, Wolfgang; Ulrich, Patrick: **Strategic Value Management: Theorien, Methoden und**

Konzepte. Stuttgart: Kohlhammer 2019; Rezension im CM-Literaturforum 6/19

Becker, Wolfgang; Ulrich, Patrick (Hrsg.): **Handbuch Controlling.** Wiesbaden: Springer Gabler

2016; Rezension im CM – Literaturforum 6/16

Festschrift für Prof. Dr. habil. Wolfgang Becker: Ulrich, Patrick; Baltzer, Björn (Hrsg.):

Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre: Festschrift für Prof. Dr. habil. Wolfgang Becker

zum 65. Geburtstag. Wiesbaden: Springer Gabler 2019; Rezension im CM-Literaturforum 3/19

existenzielle Bedrohungen. Besondere Schwierigkeiten resultieren nun immer dann, wenn die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten von Risiken aufgrund mangelnder Erfahrungswerte schwerfällt. Die Einschätzung und Abwägung von Chancen und Risiken erfolgt letztlich stets unternehmensspezifisch in Abhängigkeit des jeweiligen Geschäftsmodells. Der im Falle des Eintretens von Risiken verbleibende Handlungsspielraum ist sehr stark von den unternehmensspezifischen Voraussetzungen abhängig. Insofern lassen sich dazu nur schwer allgemeingültige Aussagen treffen.

Biel: Wenn wir systematisch über die Risiken sprechen wollen, die mit dem digitalen Wandel verbunden sind, müssen wir natürlich auch das Risiko der Verweigerung der Digitalisierung, das Nicht-Realisierungs-Risiko in den Blick nehmen. Sie pflegen in Ihrer vielfältigen Arbeit seit Langen enge Beziehungen zu mittelständischen Unternehmen. Wie sieht man dies dort?

Becker: Grundsätzlich darf das Erkennen von Digitalisierungsrisiken natürlich nicht dazu führen, dass die digitale Transformation gebremst wird. Im globalen Wettbewerb werden

sich langfristig nur diejenigen Unternehmen behaupten können, die sich als anschlussfähig an technologische Entwicklungen erweisen. Das Nicht-Realisierungs-Risiko ist also vermutlich so hoch, dass es von der deutschen Wirtschaft nicht getragen werden kann. Selbst eine allzu niedrige Digitalisierungsgeschwindigkeit scheint problematisch zu sein.

Biel: Und der Mittelstand ...?

Becker: Nun zum Mittelstand: Wir sehen deutlich, dass die Digitalisierung auch im Mittelstand angekommen ist und der Mittelstand sich derzeit intensiv mit der digitalen Transformation seines Geschäftsmodells auseinandersetzt. Im Vergleich zu kapitalmarktorientierten Großunternehmen sehen sich Mittelständler allerdings einem **insgesamt höheren unternehmerischen Risiko ausgesetzt**. Aufgrund der andersartigen Ressourcenbasis können sich Fehlentscheidungen wesentlich direkter auf die Existenzsicherung auswirken. Dies zeigt sich auch im Digitalisierungsverhalten vieler Mittelständler.

Biel: Welche Unterschiede beobachten Sie zwischen Großunternehmen und dem Mittelstand?

Stradtman: Vor allem radikale Geschäftsmodellveränderungen verlangen nach einem erhöhten Ressourceneinsatz, der die Möglichkeiten des Mittelstands übersteigen kann. Daher erfolgt die digitale Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand zumeist **eher inkrementell**.

Biel: Bitte lassen Sie mich nachfassen. Wirken über die Wertschöpfungsketten, über die weitreichende Vernetzung und über die hohe Marktdynamik nicht erhebliche Zwänge, die den Entscheidungsspielraum erheblich einengen?

Stradtman: Sicherlich können sich mittelständische Unternehmen dem Druck von Großunternehmen ausgesetzt sehen, ihre Geschäftsmodelle zu digitalisieren, um die digitale Vernetzung unternehmensübergreifend zu erreichen. Wenngleich dieser **Digitalisierungsdruck** mitunter deutlich spürbar ist, so muss der Entscheidungs- und Handlungsspielraum dadurch aber nicht zwangsläufig eingeengt werden. Gerade mittelständische Unternehmen gehen häufig bewusst so vor, dass sie ihr Geschäftsmodell **schrittweise digital umgestalten**, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Biel: Markt- und Innovationsaspekte können für eine Vorreiterrolle sprechen. Risikoaspekte hingegen für die Rolle eines Nachzüglers, der sich beobachtend und abwartend verhält? Wie geht vor allem die mittelständische Praxis mit diesen Optionen um? Wie kann eine Abwägung gelingen?

Becker: Der Mittelstand tritt in der Praxis sehr heterogen auf. Das Verhalten wird häufig durch die Eigentümerhaltungen geprägt, sodass sich sowohl sehr risikoaffine, als auch eher risikoaverse Mittelständler in der Praxis finden. Daher nehmen einige Mittelständler durchaus eine digitale Vorreiterstellung ein, indem sie neue Technologien frühzeitig im Geschäftsmodell integrieren, um vom „First-Mover-Advantage“ zu profitieren. Andere Mittelständler hingegen warten, bis sich die Technologien am Markt etabliert haben und investieren erst, wenn es für sie wirtschaftlich attraktiver wird. Das Ausstarieren der vorhandenen Optionen wird im Mittelstand häufig vor dem Hintergrund der jeweiligen Ausgestaltung der vorhandenen Geschäftsmodelle vorgenommen. **Digitalisie-**

Autoren



■ **Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker**

leitet als Lehrstuhlinhaber an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg den Lehrstuhl für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling. Zudem ist er Leiter des Europäischen Forschungsfeldes für Angewandte Mittelstandsforschung sowie Mitglied des Direktoriums im Kompetenzzentrum für Geschäftsmodelle in der digitalen Welt.

E-Mail: ufc@uni-bamberg.de

■ **Meike Stradtman, M. Sc.**

ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin des Lehrstuhls für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie Projektmitarbeiterin im Europäischen Forschungsfeld für Angewandte Mittelstandsforschung (EFAM).

E-Mail: meike.stradtman@uni-bamberg.de



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

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

E-Mail: alfred.biel@gmx.de

rungsentscheidungen werden oftmals auf Basis von Effizienz- und Effektivitätskriterien sowie des dafür benötigten Ressourcen- und Zeitaufwands getroffen. Als besonderes Charakteristikum erweist sich auch hier die hohe **Sozialverantwortung im Mittelstand**. Möglichkeiten zur Umschulung einzelner Mitarbeiter sowie strukturelle Reorganisationen werden oft im Vorfeld umfassend eruiert, um personalwirtschaftlich verträgliche Lösungen zu finden.

Biel: Widmen wir uns bitte den ökonomischen Risiken. Gibt es neben den klassischen Risiken der Profitabilität, des Investitions- und Marktrisikos auch spezifische ökonomische Risiken des digitalen Wandels, die Sie beobachten?

Becker: Unsere bisherigen Forschungsergebnisse zeigen, dass die **ökonomische Risikolandschaft besonders facettenreich** in Erscheinung tritt und über die klassischen erfolgswirtschaftlichen Risiken hinausreicht. Als besonders risikobehaftet beurteilen Unternehmen unter ökonomischen Gesichtspunkten den **wettbewerblichen Digitalisierungsdruck** und die Gefahr, von technologisch ausgereiften Geschäftsmodellen imitiert, disruptiert und qualitativ übertroffen zu werden. Hinzu kommt, dass die Digitalisierung nicht als einzelnes ökonomisches Risiko auftritt. Vielmehr entstehen vielerorts aggregierte Risikobündel, die die Gefahr zur Klumpenbildung beinhalten. **Klumpenrisiken** sind deshalb besonders schwerwiegend, weil sie rasch ein Gefühl von Ohnmacht und Überforderung auslösen und einen erfolgreichen Transformationsprozess maßgeblich erschweren oder gar verhindern können.

Biel: Können auch ein Muss und ein deutlicher Zugzwang die Digitalisierung mittelständischer Unternehmen bestimmen?

Stradtman: Gerade Mittelständler verspüren einen erhöhten Preis-, Wettbewerbs-, und Kostendruck, der häufig **von Großkunden auf mittelständische Zulieferer transferiert** wird. Um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, stellt sich für viele Unternehmen derzeit die existenziell grundlegende Frage nach der Art und Weise der Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells und des Alleinstellungsmerkmals am Markt. Dabei besteht mitunter Unsicherheit, welche Erwartungshaltung die Kun-

den haben und, ob die neuen Technologien und digitalen Verfahrensweisen von den Kunden akzeptiert werden. Zudem ergeben sich vereinzelt auch **ökonomische Abhängigkeitsverhältnisse** durch die Inanspruchnahme externer Systemanbieter und Programmierungsdienstleister, die die dafür einkalkulierten Investitionsbedarfe übersteigen können.

Biel: Angesichts des bedrohlichen Klimawandels und der wachsenden Umweltprobleme kommen wir nicht umhin, auch ökologische Risiken im Rahmen der Digitalisierung zu streifen. Untersuchungen berichten von einem deutlich wachsenden Energieverbrauch der Informations- und Kommunikationstechnologie mit entsprechenden Auswirkungen auf die CO₂-Emissionen. Der Rohstoffverbrauch gilt als enorm, darunter auch der Verbrauch kritischer Materialien, etwa Lithium, Kobalt, Tantal, Zinn oder Wolfram. Müssen wir den ökologischen Aspekt der Digitalisierung kritisch sehen? Können wir auf Innovationen und Effizienzgewinne hoffen?

Becker: Die Digitalisierung hat zweifelsohne auch ökologische Auswirkungen. Dies konnten wir auch in unseren Studienergebnissen erkennen. Beispielsweise verzeichnen Unternehmen durch die Nutzung digitaler Technologien in der Fertigung einen deutlich **erhöhten Ressourcenverbrauch**. Die Zersetzung und der Abbau vieler dabei entstehender Abfallstoffe ist ein äußerst langwieriger Prozess. Dies stellt zweifelsohne eine Belastung für die globale Umwelt dar. Zudem verzeichnen einige Unternehmen deutlich **erhöhte Energiekosten**, die mit der Anwendung von Digitalisierungs- und Vernetzungstechnologien einhergehen. Sofern die digitalisierungsbedingten Effizienzvorteile durch einen erhöhten Energiebedarf und damit einhergehenden Kostenprogressionen überkompensiert werden, stellt sich zweifelsohne die Frage nach der Sinnhaftigkeit.

Biel: Gibt es demnach einen möglichen negativen Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Ökologie?

Stradtman: Allerdings muss der Zusammenhang zwischen der Digitalisierung und den ökologischen Aspekten nicht zwangsläufig negativ sein. Die Digitalisierung bietet andererseits diverse Nutzenpotenziale, um die ökologischen

Risiken einzugrenzen und letztlich nachhaltiger zu wirtschaften. Dies kann gerade auch im energiewirtschaftlichen Bereich durch ein intelligentes, integriertes **Energiemanagementsystem** realisiert werden. Auch kann die Digitalisierung zu innovativen Lösungen für **Recyclingprozesse** im Unternehmen führen.

Biel: Dies klingt nach einem umfassenden zukünftigen Betätigungsfeld.

Becker: Ja, wir sehen allerdings, dass eben diese ökologischen Nutzenpotenziale in der Unternehmenspraxis noch nicht vollends ausgeschöpft, sondern deutlich ausbaufähig sind. Viele Unternehmen sind derzeit vor die zentrale Herausforderung gestellt, ein Wertschöpfungsbewusstsein herauszubilden, das **ökonomische und ökologische Interessen stärker integriert**. Nur wenn dies wirklich flächendeckend gelingt, können wir auf Innovationsgewinne hoffen, die auch mit ökologischen Gesichtspunkten vereinbar sind.

Biel: Eine weitere wichtige und zugleich sensible Risiko-Kategorie ist der soziale Bereich, insbesondere der Arbeitsbereich. Nach der Recherche sind hierzu die Analysen und insbesondere die Prognosen unterschiedlich bis gegensätzlich. Immerhin vermittelte die OECD vor Kurzem, in den kommenden zwei Jahrzehnten

Infobox 2

Industrie 4.0 – Risikokategorien für kleine und mittlere Unternehmen

- Ökonomische Risiken
- Ökologische Risiken
- Soziale Risiken
- Technische Risiken
- Informations- und Sicherheitstechnische Risiken
- Juristische und politische Risiken

Quelle: Voigt, K.-I.; Müller, J.; Veile, J.; Becker, W.; Stradtman, M: Industrie 4.0 – Risiken für kleine und mittlere Unternehmen. In: Becker, W., Eierle, B., Fliaster, A., Ivens, B., Leischnig, A., Pflaum, A., Sucky, E. (Hrsg.): Geschäftsmodelle in der digitalen Welt: Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen. Wiesbaden: Springer Gabler 2019; Rezension im CM-Literaturforum 3/19

könnte in Deutschland beinahe jeder fünfte Arbeitsplatz leicht durch Maschinen oder Software ersetzt werden. In der Debatte sind u. a. Stichworte wie Defizite in der Qualifikation und notwendige Um-Qualifizierungen, Öffnung der sozialen Schere, Widerstände oder Kulturprobleme, weil neue Formen der Führung und Organisation erforderlich werden. Sehen Sie darin übliche Begleiterscheinungen von Veränderungsprozessen oder doch eher handfeste Probleme des digitalen Wandels?

Becker: Die Digitalisierung unserer Wirtschaftswelt ist zweifelsohne ein besonders weitreichendes Unterfangen, das in den Unternehmen grundsätzlich ein integratives Strategie- und Organisationsdesign erfordert, um nicht einem **digitalen Darwinismus** zu verfallen. Dazu gehört es dann selbstverständlich auch, den Transformationsprozess durch einen geeigneten Change-Managementprozess zu begleiten, der die **sozialen Spannungen** aufgreift und diesbezüglich auch arbeitnehmerverträgliche Lösungen findet.

Biel: Sehen Sie also die Notwendigkeit eines besonderen Engagements zur Abfederung der personellen und sozialen Auswirkung der Digitalisierung?

Stradtman: Im Vergleich zu kleineren projektbasierten Einzelvorhaben kann die Tragweite der Digitalisierung durchaus weitreichendere Konsequenzen im sozialen Bereich verzeichnen. Demzufolge bedarf es eines **ganzheitlichen Veränderungsmanagements** im Unternehmen, um die Mitarbeiter für den anstehenden Wandel frühzeitig zu sensibilisieren. Dies ist unabhängig davon, ob das Geschäftsmodell radikal oder inkrementell digitalisiert wird. Aus diesem Grunde sollte der soziale Bereich frühzeitig durch ein ganzheitliches Change-Management in die Veränderungsprozesse eingebunden werden, **um dem Gefühl von Überforderungen**, dem Aufkommen interner Widerstände und einer grundlegenden Angst vor Arbeitsplatzverlust zielgerichtet zu begegnen. Hinzuweisen ist auch darauf, dass die Digitalisierung auch Möglichkeiten eröffnet, um monotone Routinearbeiten zu vermeiden und angemessene Mensch-Maschine-Interaktionen zu unterstützen. Dies kann allerdings nur gelingen, wenn die Mitarbeiter frühzeitig an die Thematik herangeführt werden und die

Unternehmen **mitarbeiterfreundliche Umstrukturierungen** durchsetzen sowie zweckdienliche Qualifikationsmaßnahmen offerieren. Außerdem kann eine stärkere Kooperation zwischen Bildungsinstituten und der Unternehmenspraxis dabei unterstützen, das Kompetenzprofil der heutigen und der künftigen Mitarbeiter zu schärfen und sie stärker für das Digitalisierungsthema zu sensibilisieren.

Biel: Wir haben uns bereits gefragt, welche möglichen Beziehungen können im Rahmen der Digitalisierung zwischen Ökonomie und Ökologie bestehen. Zum Zeitpunkt unseres Interviews werden Fragen der nachhaltigen Entwicklung intensiv diskutiert. Sehen Sie ein potenzielles Spannungsverhältnis zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeitszielen?

Becker: Zweifelsohne besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Digitalisierung und den genannten Nachhaltigkeitszielen. Die Zielbeziehungen können jedoch grundsätzlich stets **komplementär als auch konfliktär auftreten**. Sehr wichtig scheint mir das Bewusstsein für das Zusammenspiel und die Wechselwirkungen der Nachhaltigkeitsdimensionen im Unternehmen zu sein. Ein häufiger Fehler besteht in der Praxis darin, dass man die genannten Nachhaltigkeitsziele weniger gesamthaft verfolgt, sondern als singularisierte Ziele betrachtet.

Biel: Liegt vielmehr der Fokus auf ökonomische Betrachtungen?

Stradtman: Vor allem die Unternehmen, die sich zu stark lediglich auf ökonomische Risiken fokussieren, laufen Gefahr, durch **mangelnde Mitarbeiterintegration** frühzeitig interne Widerstände aufzubauen sowie zugleich unter ökologischen Gesichtspunkten wesentliche Fragen eines nachhaltigen Ressourcenmanagements zu verfehlen.

Biel: Im Rahmen unseres Dialogs konnten wir nur einige potenzielle Risiken des digitalen Wandels anreißen. Vieles bliebe noch zu sagen. Mich haben bei der Vorbereitung z. B. die stark wachsenden verschiedenen Formen des Abhängigseins überrascht. Möchten Sie abschließend noch einen besonderen Risikoaspekt erwähnen oder unseren Leserinnen und Lesern Empfehlungen vermitteln?

Becker: Das ausschlaggebende Risiko der Digitalisierung sind nicht etwa prominent erscheinende Einzelrisiken. Vielmehr besteht die meines Erachtens größte Gefahr darin, dass **durch die Bündelung von Einzelrisiken signifikante Klumpenrisiken entstehen**. Diese Klumpenrisiken können nicht nur die digitale Transformation insgesamt maßgeblich behindern, sondern vor allem in jedem Einzelfall existenzbedrohende Wirkungen entfalten. Vor diesem Hintergrund besteht die Notwendigkeit, sowohl Chancen als auch Risiken bewusst und systematisch abzuwägen. Ein somit **integriertes Chancen- und Risikomanagement** zielt darauf ab, Chancen wie auch Risiken in einem zyklisch-iterativ durchzuführenden Prozess systematisch und vor allem ganzheitlich zu identifizieren, zu analysieren, zu bewerten, zu steuern und letztlich zu überwachen. Eine grundlegende Voraussetzung hierfür ist die detaillierte Analyse des unternehmerischen Geschäftsmodells, um sowohl die Nutzenpotenziale als eben auch die Risikopotenziale möglichst frühzeitig aufzudecken und zu analysieren. Unternehmen müssen also Chancen und Risiken integrativ in Digitalisierungsentscheidungen einbinden und ihre Geschäftsmodelle im Sinne einer nachhaltigen Wertschöpfung transformieren.

Biel: Ich habe mich für die sehr angenehme Kooperation während der Vorbereitung und Durchführung unseres Interviews herzlich zu bedanken. Zudem darf ich meinen Dank und meinen Respekt für die aufschlussreichen Antworten vermitteln. ■

Infobox 3

Die Schattenseiten des Netzes

- Millennial-Diskussion
- Filterblasen
- Fake News
- Trolle
- Viren, Würmer und andere Schadsoftware
- NSA und Datenüberwachung
- Darknet

Quelle: Specht, Philipp: Die 50 wichtigsten Themen der Digitalisierung: Künstliche Intelligenz, Blockchain, Robotik, Virtual Reality und vieles mehr verständlich erklärt. 4. Auflage. München: Redline 2019; Rezension im CM-Literaturforum 1/20



© Fokusiert – www.stock.adobe.com

New Work Form und Gestalt geben

von Georg Kraus

Unter dem Stichwort „New Work“ experimentieren aktuell viele Unternehmen mit neuen Formen der (Zusammen-)Arbeit. Diese erfordern oft auch einen veränderten Mindset der Mitarbeiter. Ein geplanter Umzug oder eine geplante Neugestaltung des Arbeitsumfelds ist der ideale Aufhänger für ein solches kulturelles Change-Projekt.

Im Gefolge der digitalen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft verändern sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter der Unternehmen – unter anderem weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnik neue Formen der Arbeitsorganisation und neue Problemlösungen möglich macht. Deshalb drängen auch häufiger neue Mitbewerber auf den Markt, die die Geschäftsmodelle der etablierten Unternehmen in Frage stellen, wenn nicht gar obsolet machen.

Daher hinterfragen zurzeit viele Unternehmen ihre tradierten Formen der Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit. Sie fragen sich: Wie können wir neben den technischen Möglichkeiten der Digitalisierung auch die „modernen“ Formen der Zusammenarbeit, die zum Beispiel viele Start-ups und innovationsstarke Nischenanbieter praktizieren, für unseren Erfolg nutzen? In der Regel handelt es sich hierbei um Arbeitsformen, die darauf abzielen,

- die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Teams auf der operativen Ebene zu erhöhen,
- die bereichsübergreifende und crossfunktionale Zusammenarbeit zu verbessern und
- die Kreativität und Reaktionsgeschwindigkeit beim Entwickeln und Umsetzen neuer Problemlösungen zu erhöhen.

Zusammengefasst werden all diese Initiativen oft unter den Buzzwords „Agilität“ und „New Work“.

Die Technik: Treiber und Schlüssel zur Veränderung

Dabei sind die technischen Innovationen beim Erreichen dieser Ziele ein Schlüssel und Treiber zugleich. So steigern zum Beispiel digitale Kollaborations-Tools sowie Virtual- und Augmented-Reality-Anwendungen erheblich die Möglichkeiten der Zusammenarbeit in Teams, deren Mitglieder über mehrere Standorte oder gar die ganze Welt verstreut sind. Zudem eröffnen sie neue Möglichkeiten, externe Dienstleister, Geschäftspartner oder Kunden in Projekte und Vorhaben einzubinden.

Dieses Potenzial wollen und müssen insbesondere die Unternehmen nutzen, die für ihre Kunden komplexe Dienstleistungen erbringen bzw. Problemlösungen entwerfen. Dies erwarten neben ihren Kunden zunehmend auch ihre Mit-

arbeiter, denn diese sind heute weitgehend „digital natives“, die wissen: Ohne eine effektive Nutzung der modernen Informations- und Kommunikationstechnik ist ein konkurrenzfähiges Arbeiten heute kaum noch möglich.

Eine flexible, kreative Workforce entwickeln

Doch die hierfür erforderlichen flexiblen, kreativen Workforces fallen nicht vom Himmel: Sie entwickeln sich allmählich. Zwar stehen technik-affine Mitarbeiter den neuen Möglichkeiten, Arbeitsprozesse zu gestalten, meist offener gegenüber als solche, die sich von ihnen tendenziell überfordert fühlen, doch wie bei jeder Veränderung gilt auch beim Etablieren neuer Formen der Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit: Neben Befürwortern gibt es Gegner sowie eine unentschlossene Masse. Also stellt sich die Frage: Wie kann die für den Erfolg des Projekts erforderliche Zahl von Mitstreitern gewonnen werden? Ein wirkungsvoller Transmissionsriemen kann hierbei das Um- oder Neugestalten der physischen Arbeitsumgebung sein – in zweifacher Hinsicht.

Neue Formen der (Zusammen-)Arbeit, die zum Beispiel

- einen hohen Grad an Technisierung und Automatisierung,
- eine bereichs- und hierarchieübergreifende sowie crossfunktionale Teamarbeit und
- kurze Entscheidungswege

anstreben, erfordern meist auch andere Arbeitsumgebungen. Also gilt es Arbeitsräume zu schaffen, die diese Ziele unterstützen. Ein Großraumbüro mit einer Rekreationsoase und einem Kicker in der Ecke kann hier eine einfache Lösung sein; oft ist sie jedoch nicht die beste. Denn letztlich gilt es, eine Arbeitsumgebung zu kreieren, die den (künftigen) Arbeits-

prozessen und -anforderungen entspricht und die Teams kreativ und produktiv macht.

Deshalb empfiehlt es sich auch beim Umgestalten bestehender Arbeitsstätten im Vorfeld genau solche Faktoren zu analysieren wie:

- Wieviel Arbeitszeit wenden die Teammitglieder künftig für gemeinsame Teamaufgaben auf?
- Wie oft ist eine konzentrierte Einzelarbeit nötig?
- Welche technischen Prozesse und Tools müssen wie integriert werden? Und:
- Wie oft wird – mit Kollegen, externen Dienstleistern, Kunden usw. – konferiert oder telefoniert?

Aus den Ergebnissen können Unternehmen dann das passende Raumkonzept ableiten und eine wirklich unterstützende Arbeitsumgebung für ihre Mitarbeiter schaffen. Zudem bietet eine solche Analyse die Chance zum Identifizieren und Beseitigen von Arbeitsprozessen, die zu einer Verschwendung von Ressourcen, einer aus Kundensicht niedrigen Qualität und unnötigem Stress bei den Mitarbeitern führen.

Nicht nur räumlich, sondern auch mental umziehen

Ziehen Unternehmen, Bereiche oder Teams in neue Räume um, sollte sich generell mehr als die räumliche Umgebung ändern, denn: Jeder Umzug beinhaltet die Chance, außer mit dem Körper auch mit dem Kopf umzuziehen – also die Weichen auch mental neu zu stellen.

Jedem Umzug geht ein längerer Planungsprozess voraus. In ihm werden teils auch die Karten neu gemischt. Das wissen die Mitarbeiter. Entsprechend neugierig, gespannt und (teilweise) „verunsichert“ blicken sie der Veränderung

meist entgegen. Deshalb sollte aus Change-Management-Perspektive ein Umzug als ein organisationaler „unfreeze“-Moment im Sinne Kurt Lewins genutzt werden: Die Mitarbeiter werden aus ihrer Komfortzone geholt und in Bewegung versetzt. Dementsprechend sollte die Phase geplanter Umzug bzw. geplante Neugestaltung der Arbeitsumgebung für das Entwickeln, Testen und gegebenenfalls Etablieren zum Beispiel

- neuer agiler Arbeitsweisen,
 - neuer Kommunikations- und Informationsformen sowie
 - neuer Führungsstile
- genutzt werden.

Dabei geht es weniger um das Einführen neuer Tools als das Entwickeln eines veränderten Mindsets, denn: Organisationen werden nur schneller und flexibler, lernbereiter und kundenorientierter, wenn die Mitarbeiter ihre Rolle anders verstehen – und ihre Führungskräfte top-down ein eigenständigeres und selbstbestimmteres Handeln real zulassen. Dieses neue Rollenverständnis gilt es zu reflektieren und in neuen Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen sowie Vereinbarungen zu operationalisieren.

Erfolgsfaktor „Beteiligung der Betroffenen“

Dabei ist eine Beteiligung der Betroffenen der Schlüssel zum Erfolg. Nutzen Unternehmen das Planen der neuen Arbeitsumgebung zum Überdenken und Weiterentwickeln der Arbeitsweisen und -routinen mit den Mitarbeitern, dann können überkommene Strukturen sowie Denk- und Verhaltensmuster aufgebrochen und verändert sowie zielführendere Prozesse implementiert werden.

Ermöglichen Unternehmen schon in der Planungsphase eine Beteiligung der Mitarbeiter, können sie bereits in ihr eine größere Mitverantwortung und mehr (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten anstelle des gewohnten Top-down-Bestimmens in ihrer Organisation etablieren. Zudem können so viele Mitarbeiter, die dem Change noch abwartend bzw. kritisch-distanziert gegenüberstehen, bereits in einer frühen Phase als Mitstreiter gewonnen werden.

Autor



■ Dr. Georg Kraus

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (www.kraus-und-partner.de). Er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence, der St. Gallener Business-School und der technischen Universität Clausthal.

E-Mail: info@kraus-partner.de

Das ist wichtig, denn: Bei Projekten, die auf das Schaffen einer neuen Kultur der (Zusammen-)Arbeit abzielen, lautet eine zentrale Herausforderung wie bei jedem Change-Projekt,

- die Treiber – also die Mitarbeiter, die sich mit den Projektzielen identifizieren – zu stärken,
- die Unentschlossenen, soweit möglich, zu mobilisieren und
- an den Widerständen zu arbeiten.

Gelingt dies, wird die neue Arbeitsumgebung ein räumlich sichtbarer Beleg für den neuen Mindset – auch für die nicht unmittelbar betroffenen Kollegen und Partner.

Die Mitarbeiter auch mental in Bewegung bringen

Aus der Change-Perspektive kann ein Um- oder Neubau ein Glücksfall für das Entwickeln neuer Arbeitsformen und eines neuen Mindset sein, bei dem

- Tradiertes sichtbar aufgebrochen wird und
- die Mitarbeiter nicht nur physisch in Bewegung sind.

Dabei sind Veränderungen der Arbeitsweisen, die sich aus der digitalen Transformation ergeben, besonders erfolgskritisch, denn eine Paradoxie beim Durchdringen der Arbeitswelt mit Daten und „intelligenten“ Maschinen ist: Der Mensch wird an vielen Stellen unwichtiger; an anderen hingegen steigt seine Bedeutung – und zwar überall dort, wo er bei der Mensch-Maschine-Interaktion für die nötige Kopplung sorgt.

Entsprechendes gilt bezüglich der Bewältigung der gestiegenen Komplexität. Lernende Maschinen werden künftig in den Betrieben mehr Aufgaben übernehmen. Für den Mensch-Mitarbeiter bleiben die besonders herausfordernden übrig,

- die schwer zu entscheiden sind,
- bei denen es noch keine belastbaren Erfahrungen gibt und
- bei denen man sich auch auf seine aus der Expertise resultierende Intuition verlassen muss.

Hierfür brauchen die Unternehmen Mitarbeiter, die dazu bereit und fähig sind, solche risikobehafteten Entscheidungen zu treffen, weil sie dies können, wollen und dürfen.

Für das „Können“ und „Dürfen“ sollen, wenn ein Umzug ansteht, durch das Projekt meist die erforderlichen strukturellen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Um diese effektiv zu nutzen, müssen die Mitarbeiter in der Regel jedoch geschult werden. Dasselbe gilt für ihre Führungskräfte, die in dem neuen Arbeitsumfeld ein (teils) verändertes Führungsverhalten zeigen müssen. Deshalb empfiehlt es sich, die Zeit vor und nach einem geplanten Umzug bzw. einer Neugestaltung der Arbeitsumgebung für eine Qualifizierungsoffensive zu nutzen – zumal die Mitarbeiter in dieser Zeit des Übergangs meist für neue Impulse sehr offen sind.

Attraktives Ziel: sinnvolle Arbeit, höhere Wirksamkeit

Das „Wollen“ hingegen ist bei vielen Mitarbeitern, wenn es um das Etablieren neuer Formen der Zusammenarbeit geht, oft schon gegeben. Die große Resonanz, auf die solche Schlagworte wie „Agilität“, „New Work“ und „Mindfull Leadership“ stoßen, zeigt: Viele Menschen sehnen sich nach einer sinnerfüllten (Zusammen-)Arbeit, die sich auch an anderen Parametern als den top-down definierten Prozessen und einem starren, vorgegebenen Organisationsgefüge orientieren. Genau solche Mitarbeiter brauchen Unternehmen künftig: „Happy working people“ sind kein Selbstzweck, sondern im digitalen Zeitalter oft eine zentrale Bedingung für unternehmerischen Erfolg.

Für diese intrinsisch motivierten Personen, die Treiber der Veränderung, kann das Neu- oder Umgestalten der Arbeitsumgebung ebenso ein Vehikel zur Veränderung sein wie für jene, die sich an die geänderten Bedingungen noch gewöhnen müssen. Denn Um- und Neubauten bieten die Chance zum Mobilisieren vieler Mitarbeiter – auch in etablierten Unternehmen. Die angestrebten neuen Arbeitsumgebungen können helfen, die verkrusteten und lähmenden (Denk- und Verhaltens-)Strukturen aufzubrechen und zu entfernen – sofern die Unternehmen den Anlass „Wir ziehen um“ oder „... gestalten die Arbeitsumgebung neu“ aktiv für ein Cultural-Change-Projekt nutzen. ■

Erweitern Sie Ihren Horizont

Controlling and Financial Leadership, MSc

Beginn: 9. Oktober 2020

Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend

Business Controlling, MBA

Beginn: 9. Oktober 2020

Dauer: 6 Semester, berufsbegleitend

Donau-Universität Krems

cornelia.sam@donau-uni.ac.at

+43 (0)2732 893-2826

www.donau-uni.ac.at/controlling



DER STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **26. März 2020**.

ZIELGRUPPE CONTROLLING

Betriebscontroller (m/w/d)

PHOENIX Pharmahandel
GmbH & Co KG
Mannheim
[Job-ID 011950580](#)

Controller (m/w/d)

ADMIRAL ENTERTAINMENT GmbH
Pfullendorf
[Job-ID 012054207](#)

Finance Manager (m/f/d)

Hays AG
Frankfurt am Main
[Job-ID 012054830](#)

Junior Project Controller (m/w/d)

Audit & Assurance (Inhouse)
Deloitte
Düsseldorf
[Job-ID 011559768](#)

Local Risk & Internal Control Manager (m/w/d)

Fresenius Kabi Deutschland GmbH
Bad Homburg
[Job-ID 011961890](#)

Senior Financial Controller (m/w/d) - Business Finance

GLOBALFOUNDRIES Management
Services Limited Liability Company &
Co. KG
Dresden
[Job-ID 012052154](#)

Accounting Specialist (m/w/d)

Valora Food Service Deutschland
GmbH
Essen
[Job-ID 012054524](#)

Plant Controller (m/w/d)

OPTARES GmbH & Co. KG
Raum Bayreuth
[Job-ID 011858901](#)

Compliance Manager (m/w/d) Entwicklung Lernangebote

Hannover Rück SE
Hannover
[Job-ID 011960462](#)

Service Manager Public (m/w/d)

operational services GmbH & Co. KG
Nürnberg, Berlin, Frankfurt am Main
[Job-ID 011959708](#)

Sales Controller (m/w/d)

Gentherm GmbH
Odelzhausen
[Job-ID 012163754](#)

Job-ID eingeben und bewerben!

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

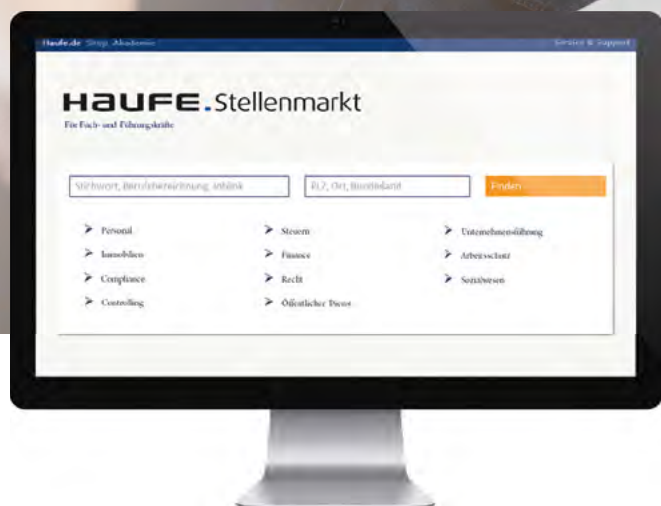


Sie möchten eine Stellenausschreibung aufgeben?

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

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

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



© Elnur – www.stock.adobe.com

Advanced Analytics im Controlling

Simulation und Maschinelles Lernen

von Karsten Oehler

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

Im ersten Teil wurde ich auf die Möglichkeiten des Einsatzes maschinellen Lernens im Forecasting eingegangen. Im zweiten Teil geht es nun darum, die Wirkungen maschinellen Lernens auf ein für den Controller zunehmend wichtiger werdendes Werkzeug zu skizzieren: die Simulation. Auswirkungen externer Ereignisse (aktuelles Stichwort Trumpsche Strafzölle), eigene Entscheidungen und hieraus resultierende Maßnahmen sollten in ihren möglichen Wirkungen verstanden werden. Dabei kann

man auf die Erkenntnisse aus einem auf maschinellem Lernen (ML) basierten Forecasting aufsetzen. Die Werkzeuge Forecasting und Simulation sind eng verzahnt: Auf der Suche nach einem möglichst akkuraten Forecast sind Wirkungsbeziehungen und damit Einflussfaktoren zu betrachten. Hat man ein entsprechendes Prognosemodell aufgebaut, ist es nur ein kleiner Schritt zur gedanklichen Veränderung der Antezedenz, um die Konsequenz greifbar zu machen – das ist Simulation.

Simulation vs Optimierung

Professor Stahlknecht schrieb allerdings in einem Buch im Jahr 1970 etwas despektierlich: „Wenn man nicht mehr weiter kann, fängt man

zu simulieren an.“⁴¹ Das ist zwar nicht gerade anspruchsvolle Poesie, drückt aber aus, dass die Optimierung der Simulation überlegen sei. Dies ist vom theoretischen Anspruch heraus auch nachvollziehbar. Dennoch verhindern schon geringe Komplexität und Dynamik den Einsatz von Optimierungsrechnungen.

In der Praxis hat sich die Simulation gegenüber der Optimierung durchgesetzt. Managen kann man auch als Balancieren unterschiedlicher Interessen auffassen. Dazu muss aber verstanden worden sein, wie zu balancieren ist. Es ist wie „im Zirkus“: Ohne ein Gefühl für Schwerkraft und den eigenen Körper ist auch das Balancieren auf einem Drahtseil in großer Höhe ein riskantes Unterfangen.

Es stellt sich die Frage, was eine gute Simulation ausmacht. „Schlechte“ Simulationen skizzieren zwar eine mögliche zukünftige Entwicklung, zeichnen sich aber durch geringe Realitätsnähe aus. Fehlentscheidungen werden wahrscheinlicher. Als Beispiel sei eine einfache Simulation auf der Basis einer Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt: Man variiert Umsatz und betrachtet die Konsequenzen auf den Jahresüberschuss. Die Veränderung dieses Jahresüberschusses ergibt sich über Verdichtungen und enthält ausschließlich sogenanntes Apriori-Wissen, welches unabhängig von der Wirklichkeit gültig ist. Der Mehrwert einer solchen Simulation ist begrenzt.

„Das Erkennen von belastbaren Wirkungszusammenhängen ist der Grundstoff einer guten Simulation.“

Eine (mögliche) Wirkung der Umsatzveränderung auf Kosten bezieht hingegen empirisch gehaltvolle Beziehungen mit ein. Interessant wird es auch bei den Treibern des Umsatzes, der schließlich nicht vom Himmel fällt. Beispielsweise könnten Marketingaufwendungen, Rabattprogramme usw. den Umsatz (aber auch die Kosten) verändern. Wenn die Wirkungsbeziehungen bekannt sind, lässt sich nun auch der Umsatz steuern.

Mit solchen Erweiterungen kann die Realitätsnähe von Simulationen gesteigert werden. Ein wichtiges Werkzeug hierzu kann maschinelles

Lernen sein. Das Erkennen von belastbaren Wirkungszusammenhängen ist der Grundstoff einer guten Simulation. Das Herausarbeiten von Wirkungsbeziehungen ist das grundlegende Ziel aller maschinellen Ansätze. Allerdings müssen diese Werkzeuge (maschinelles Lernen und Simulation) zusammenpassen, was eine konzeptionelle Herausforderung darstellt.

Diese Kopplungsnotwendigkeit teilt die Simulation mit der Vorschaurechnung. Die Vorschaurechnung kann zudem als Startpunkt einer Simulation dienen. Die Treiber, die bei der Prognose verwendet werden, können auch zur Simulation herangezogen werden.

Dies alles klingt plausibel, dennoch ist der Einsatz maschinellen Lernens als Grundlage der Simulation alles andere als einfach. Simulationen im Rahmen des Controllings sind vielschichtig. Um die vollständigen Wirkungen einer Maßnahme oder eines Projekts deutlich zu machen, müssen häufig Unternehmensgesamtmodelle herangezogen werden. Der Fokus von maschinellem Lernen liegt aber hingegen in der Regel auf der Einzelbetrachtung. Daher sind umfassende Transformationen bei der Kopplung vorzunehmen.

Grundlagen der Simulation

Der Controller als „Lotse“ der Unternehmensführung kann vom Einsatz der Simulation in vielerlei Hinsicht profitieren. Entscheidungsunterstützung und Simulation sind eng verbunden. Willensbildung setzt letztendlich voraus, sich der potentiellen Wirkung von Entscheidungen bewusst zu sein. Da man allerdings häufig nicht auf Ergebnisse realer Experimente zurückgreifen kann, bietet sich die Simulation an. Kritische Situationen können so frühzeitig erkannt und Maßnahmen entwickelt werden.

Bei der Simulation soll ein Realitätsausschnitt abgebildet werden, um mögliche zukünftige Entwicklungen durchspielen und hieraus Konsequenzen des eigenen oder fremden Handelns erkennen zu können. Dazu benötigt man:

- Ein Modell, das aus Wirkungsbeziehungen besteht. Wenn beispielsweise der Preis steigt, kann dies einen negativen Effekt auf den Absatz haben. Dies ist zunächst nur eine

Hypothese, wenn auch eine plausible, die hinsichtlich ihrer Stärke permanent infrage gestellt werden kann. Von Bedeutung sind zudem definitorische Beziehungen. Diese dienen der Verdichtung zur besseren Verständlichkeit. So ist die Abhängigkeit des Deckungsbeitrags zum Umsatz definitorischer Natur, denn Deckungsbeitrag ist letztendlich nur eine sprachliche Vereinfachung von Umsatz abzüglich variabler Kosten. Ein Simulationsmodell sollte zumindest einige empirische Beziehungen enthalten. Die Beziehungen sollten in mathematischen Formeln abbildbar sein, was bei Definitionsgleichungen unproblematisch ist. Allerdings sind empirische Wirkungen häufig nicht genau bekannt und damit nicht mathematisch formulierbar. Die Wirkung von Kundenzufriedenheit auf den Umsatz oder aber auch die Preis-Absatz-Funktion sind typische Beispiele. Es ergibt sich im Rahmen von Simulationen folglich häufig eine Sequenz von Automatisierung und manueller Anpassung. Aus der Parameterveränderung ergeben sich Konsequenzen, beispielsweise hinsichtlich einer Finanzierungsnotwendigkeit. Diese Entscheidung ist aber quasi als erneute Parameterveränderung in das Simulationsmodell einzugeben.

„Der Controller als ‚Lotse‘ der Unternehmensführung kann vom Einsatz der Simulation in vielerlei Hinsicht profitieren.“

- Das Ergebnis dieser Berechnungen stellen Zielgrößen dar. Das Ergebnis oder der Zahlungsüberschuss sind häufige Zielgrößen im Controlling.
- Es werden Eingabeparameter benötigt. Dies sind die Drehschrauben, die zur Veränderung der Zielgrößen führen. Parameterbündel können zu Szenarien zusammengeführt werden. Ausgangsgrößen bei den Parametern können durch Erwartungsrechnungen bestimmt werden.

Aus diesem Grundmodell können dann verschiedene „Spielarten“ abgeleitet werden:

- Wenn ein oder mehrere Parameter verändert werden und die Wirkung auf die Zielgrößen betrachtet wird, wird dies als „Was wäre wenn“-Simulation („What-If“) bezeichnet.

Dies ist ein häufiger Einstiegspunkt in die Simulation.

- Man kann auch die Auswertungsrichtung umdrehen und gelangt so zur Zielwertsuche. „Wie hoch muss der Absatz sein, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen?“ Die Möglichkeit der Umkehrung ist eingeschränkt, da in der Regel nur eine einfache Parameteranpassung erfolgt. Preis und Absatz in der Rückrechnung einer Umsatzsteigerung sind beispielsweise nicht ohne weitere Annahmen gleichzeitig anpassbar.
- Über die Veränderung eines oder mehrerer Eingabeparameter kommt man zur Sensitivitätsanalyse. Damit kann das Bewusstsein über die Stärke von Wirkungsbeziehungen verbessert werden. Insbesondere bei nicht-linearen Beziehungen und bei einer hohen Vernetzung fällt die Wirkungsabschätzung naturgemäß schwer. Wie stark wirken sich beispielsweise Währungsschwankungen auf das Ergebnis aus?
- Und schließlich kann man Eingabeparameter durch Verteilungsfunktionen ersetzen. Dies wird häufig im Risikomanagement vorgenommen, wobei natürlich primär die negativen Ausschläge betrachtet werden. Häufig bezieht man auch Abhängigkeiten zwischen den Modellparametern in die Simulation mit ein. Durch die Simulation kann man die Unsicherheit der Zielgrößen ermitteln. Hier kommt in der Regel eine Monte-Carlo-Simulation zum Einsatz, da so am einfachsten Risiken aggregiert werden können.

Diese Klassifikation ist nicht disjunkt. So lässt sich eine Monte-Carlo-Simulation auch als „was wäre wenn“-Simulation ausführen. Die [Abbildung 1](#) zeigt diese Zusammenhänge noch mal auf.

Maschinelles Lernen und Simulation

Auf die Grundlagen des maschinellen Lernens (CML) ist im ersten Teil schon kurz eingegangen worden. Die Modellierungstechnik steht im Beitrag nicht im Vordergrund, sondern die Anwendung. In Kürze: Statt „Wenn-dann“-Regeln zu programmieren, kann ein ML-Algorithmus Zusammenhänge selbst erkennen und dann das Regelwerk dynamisch über neue Daten erweitern.

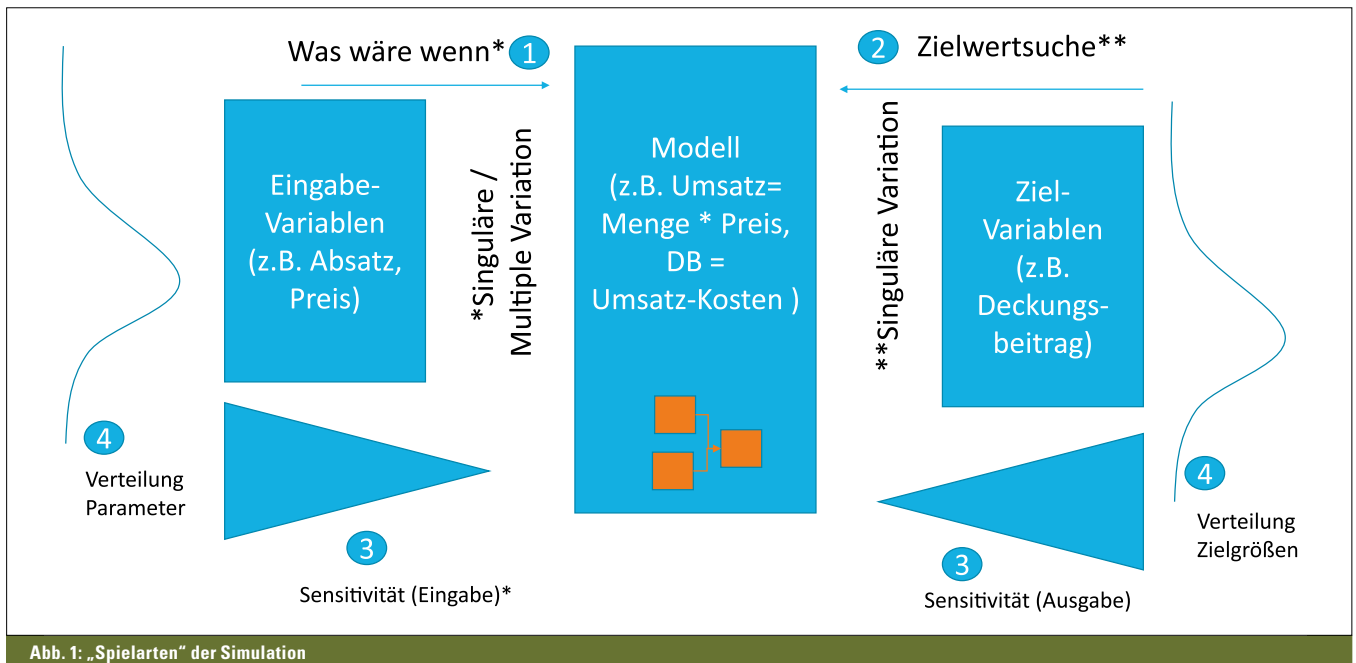


Abb. 1: „Spielarten“ der Simulation

An welchen Stellen kann nun konkret maschinelles Lernen in der Simulation eingesetzt werden?

- Simulation benötigt, wie dargelegt, empirisch fundierte Wenn-Dann-Regeln. Diese werden benötigt, um Zielgrößen ableiten zu können. Der wichtigste Einsatz maschinellen Lernens dürfte daher die Ableitung möglichst realistischer Wirkungsketten sein. Als Grundlage der Simulation eignet sich das überwachte Lernen. Aus den Erkenntnissen populärer Modelle wie beispielsweise Abwanderungsanalysen, Sales Pipeline Analysen oder Predictive Maintenance können Wirkungsbeziehungen abgeleitet und in Simulationsmodelle integriert werden. Aus den Zusammenhängen zwischen Kundenattributen und Kaufentscheidung werden beispielsweise bei der Pipeline-Analyse Thesen bezüglich Ursache und Wirkung abgeleitet. So könnten bestimmte Altersgruppen vergleichsweise besonders entscheidungsfreudig sein. Die Wirkungen von Maßnahmen zur Bewerbung dieser Altersgruppe könnte somit besser eingeschätzt werden.
- Mittels maschinellem Lernen ergibt sich die Möglichkeit der Modellerweiterung. Im Rahmen von Treiberbaumsimulationen stellt sich häufig die Frage, wie komplexere Abhängigkeiten jenseits der finanziellen Größen modelliert werden können. Die relativ einfache hierarchische Strukturierung „klassischer“ Treiberbäume bietet zwar den Vorteil einer guten Übersichtlichkeit. Dies hat aber die

Einschränkung, durch zu starke Vereinfachung nur bedingt realitätsnah zu sein. Viele Treiber entwickeln einen Wirkungsfächer, der durch eine Baumstruktur nur unzureichend repräsentiert werden kann. Währungseffekte sind beispielsweise äußerst vielfältig, da sie auf allen Märkten des Unternehmens Auswirkungen haben können. Dies widerspricht einer streng hierarchischen Struktur.

- Gleichmaßen benötigt die Simulation plausible Ausgangsdatengrößen der Parameter. Auch diese können über maschinelles Lernen erzeugt werden, wie bereits in den Ausführungen zum Forecasting skizziert wurde. Wenn etwa die DSOs (Days of Sales Outstanding, Forderungsreichweite) als Grundlage einer Erfolgs- und Finanzsimulation verwendet werden, kann maschinelles Lernen hier helfen, diesen Eingabeparameter realistisch zu schätzen. Dies kann klassisch mittels einfacher Statistik erfolgen, „nach welcher Zeit haben Kundengruppen in der Vergangenheit gezahlt?“ Interessanter wird es jedoch, wenn kundenspezifisches Zahlungsverhalten, auch unter Einbezug der individuellen wirtschaftlichen Situation, antizipiert werden kann. Dies schließt auch die potentielle Zahlungsunfähigkeit mit ein.
- Bei einer Modellverdichtung kann unüberwachtes Lernen zum Einsatz kommen. Die Bildung von homogenen Gruppen wie beispielsweise Kunden mit einer gewissen Kaufstärke, die gleiches Kaufverhalten zei-

gen, ist ein typisches Beispiel für eine dynamische Strukturanpassung. Auch Wirkungsbeziehungen können verdichtet werden. Einschränkung ist allerdings, dass das Ergebnis gegebenenfalls eine abstrakte Gruppe² darstellt, die zwar homogen ist, aber zu abstrakt für eine Interpretation von Wirkungszusammenhängen ist.

- Im Zusammenhang mit spieltheoretischen Überlegungen könnte man auch das verstärkende Lernen (Reinforcement Learning) berücksichtigen. Vergleichbar einem Schachspiel könnte das Verhalten der Marktteilnehmer antizipiert werden und somit Reaktion und Gegenreaktion durchgespielt werden. Nur ist das Verhalten der Marktteilnehmer im realen Leben deutlich heterogener als bei einem Schachspiel. Auch die Zielfunktion ist komplexer. Insofern besteht hier noch wenig Realitätsnähe.

Simulation auch ohne Wirkungsmodellierung?

Die Erstellung komplexer Simulationsmodelle ist in der Regel aufwendig und wird durch den Einbezug maschinellen Lernens auch nicht einfacher. Es stellt sich daher die Frage, ob sich maschinelles Lernen nicht auch direkt unter Umgehung der dargestellten Wirkungsmodellierung für eine Simulation eignet. Ein einfaches Modell, welches lernt und dann auf neue Daten angewendet wird, stellt grundsätzlich auch die

Möglichkeit bereit, zu simulieren, indem neue Daten im Sinne von Eingabeparametern generiert werden. Man betrachtet nur noch die Inputvariablen und das ML-Modellergebnis. Bei einfachen Simulationsmodellen dürfte das praktikabel sein.

Ein Beispiel: Bei der Betrachtung einer Vertriebspipeline könnten als wesentliche Treiber Besuchsfrequenz und Rabatte identifiziert worden sein. Wenn dann eine Simulation über die aktuelle Pipeline durchgeführt werden soll, können die entsprechenden Maßnahmen im Rahmen einer Simulation direkt mittels ML-Modell durchgespielt werden. Fragestellungen, wie sich beispielsweise eine zweiprozentige Rabatt-erhöhung auf den Vertriebs-erfolg auswirkt oder welche Auswirkungen die Erhöhung der Besuchsfrequenz auf die Kaufentscheidung haben könnten, ließen sich damit beantworten.

Aber das Beispiel skizziert nur eine vereinfachte Simulation. Wenn die Erfolgs- und Liquiditätskonsequenzen von Maßnahmen deutlich werden sollen, sind umfassendere Betrachtungen notwendig. Welche weiteren Konsequenzen ergeben sich aus einer Auftragsannahme? Sind vielleicht sprungfixe Kosten oder Engpässe zu betrachten? Welche Zahlungswirkungen sind zu betrachten? Dies betrifft Erfolg und Liquidität. Ergo ist das Einbinden in eine umfassende Rechnung notwendig. Auch dies könnte rein theoretisch über ein ML-Modell mit dem EBIT als Zielvariabler erstellt werden. Allerdings wird dann ein solches Modell zu einer Blackbox, da Wirkungsbeziehungen stark verdichtet werden. Zudem schwächt sich durch die vielfältigen Einflüsse die Identifizierbarkeit einzelner Beziehungen ab. Auch ist auf dieser Ebene schwer entscheidbar, ob es sich nicht unter Umständen um Modellanomalien wie beispielsweise Scheinkorrelationen handelt.

Mehr Transparenz durch „handgefertigte“ Simulationsmodelle

In Bezug auf die Transparenz haben „handgefertigte“ Simulationsmodelle mit der Ergänzung von ML-Komponenten einen Vorteil. Insofern ist für eine Kopplung zwischen maschinellem Lernen und Simulation zu plädieren. Klassische

Simulationsmethoden haben sich bewährt und sind entsprechend um maschinellen Methoden zu erweitern.

Allerdings ist eine Transformation notwendig. Dies ist zum einen technischer Natur (siehe Abschnitt zur Umsetzung). Es sind auch konzeptionelle Hürden zu überwinden. Wie auch schon beim Forecasting dargestellt, haben die ML-Modelle in der Regel andere, operative Aufgaben und werden nicht originär für die Simulation entwickelt. Es muss zudem eine Transformation von Korrelationen in vermutete Kausalitäten vorgenommen werden. Hierbei ist Vorsicht geboten. Da häufig mit niedriger Signifikanz potentieller Wirkungsbeziehungen gearbeitet wird, sind Einflussstärken hinsichtlich der Plausibilität zu hinterfragen.

Ein konzeptionelles Problem ist die mögliche Abstraktionsdifferenz zwischen dem ML-Modell und der Simulation. Das Controlling arbeitet bei der Simulation wie auch im Forecasting meistens auf periodisierten Daten. Die ML-Modelle benötigen, wenn sie wirkungsvoll sein sollen, Detaildaten, also möglichst einzelne Transaktionen. Eine Ausnahme stellen ML-unterstützte Zeitreihenanalysen dar. Hier ist eine Kopplung einfacher.

Die Ergebnisse eines ML-Modells stellen häufig Auswertungen in der Form „Kunde xy kauft mit x% Wahrscheinlichkeit“, dar. Die Simulation enthält hingegen nur Aggregationen wie beispielsweise Kundengruppen. Somit müssen die einzelnen Ergebnis-Datensätze auf eine Kundengruppe transformiert werden. Kundengruppen sind unter Umständen selbst Einflussgrößen für die Entscheidung.

Wenn beispielsweise durch eine Marketinginitiative die Anzahl Kundengruppe um erwartete 10% gesteigert werden soll, muss sich diese

Änderung in den ML- Eingabedaten widerspiegeln. Bei den Eingabedaten kann es sich um grundsätzliche neue Daten oder um additive Daten einer aktuellen Pipeline handeln.

Im Beispiel der Abbildung 2 folgt eine Rabattanpassung für eine Kundengruppe. Dies wird auf verschiedene Industriekunden angewendet, indem die Einzelrabatte angepasst werden. Hieraus können die relevanten Kundendatensätze adjustiert werden. Eine Interferenz gibt das veränderte Kaufverhalten zurück. Falls der Entscheidungshorizont höher als die Pipelinefrequenz ist, müssen neue Einträge, die einen plausiblen Forecast darstellen, generiert werden.

Allerdings gelten einige Einschränkungen:

- Für die Berechnung der Simulation ergibt sich die Besonderheit, dass aus der Simulation heraus die ML-Interferenz gestartet werden muss. Solche Kalkulationen sind lauffeinkritisch, insbesondere bei einer Monte-Carlo-Simulation. Insofern wäre es sinnvoll, die Kalkulation nicht „überbrücken“ zu müssen. Eine Regeltransformation zur Übernahme in die Simulationskalkulation wäre angemessen. Bei modernen ML-Methoden ist dies allerdings unrealistisch, da sich die ermittelten Abhängigkeiten kaum in Formeln beschreiben lassen, die von Simulationswerkzeugen verarbeitet werden.
- Die Verfahren des maschinellen Lernens werden immer selbstständiger, allerdings leider dadurch auch intransparent. Während ein klassisches Entscheidungsbaumverfahren einfach zu integrierende Regeln liefert, ist das bei neuronalen Netzen, Sampling- oder Boosting-Verfahren nicht mehr der Fall. Zwar können die Ergebnisse des ML-Modells integriert werden. Die konkreten Wirkungsbeziehungen lassen sich jedoch kaum noch isoliert betrachten.

Autor



■ Prof. Dr. Karsten Oehler

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

E-Mail: karsten_ohler@yahoo.de

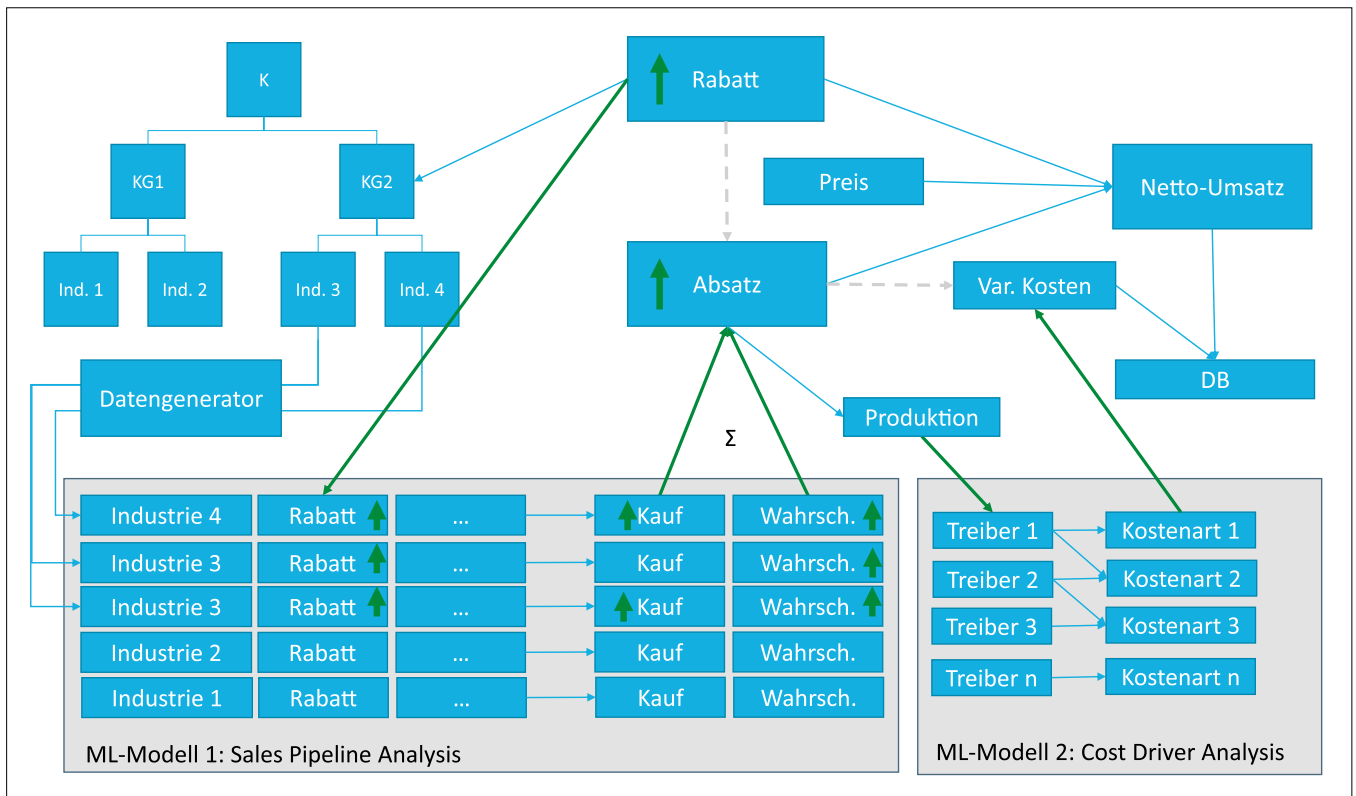


Abb. 2: Kopplung von ML und Simulation

Zur Qualität von Simulationen

Anders als beim Forecast geht es bei der Simulation nicht um eine möglichst hohe (spätere) Treffsicherheit zukünftiger Ergebnisse, sondern um die „Stimmigkeit“ der Ergebnisse. Die Simulation sollte die Wirkungen der Realität möglichst gut widerspiegeln. Dies lässt sich aber ex post nur überprüfen, wenn die Parameterkonstellation auch umgesetzt wird, was nicht zwangsläufig der Fall sein dürfte.

Es ist selbstverständlich, nach guten Modellen zu streben, natürlich unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit. Aber was macht die Qualität von Simulationen aus? Simulationen zeichnen sich gelegentlich durch sehr „wagemutige“ Annahmen aus. Übertriebene Wachstumsannahmen oder unrealistische Wirkungstreiber erzeugen dementsprechend unrealistische Ergebnisse, die die Sinnhaftigkeit der Simulation infrage stellen. Einige Anomalien:

- Das Modell ist zu stark vereinfacht. Dies hat häufig Aufwandsgründe. Die Frage ist, welche Ungenauigkeit noch zu akzeptieren ist. Ein Modell ist dann gut, wenn es auf der einen Seite möglichst einfach (im Sinne von Occams Skalpell) ist, auf der anderen Seite aber auch realitätsnahe Ergebnisse erzeugt.

Häufig werden beispielsweise Preis-Absatz-Wirkungen aufgrund von Messproblemen vernachlässigt: Eine Preiswirkung wird lediglich durch die Multiplikation mit dem Absatz zum Umsatz und infolge zum Deckungsbeitrag oder EBIT linear durchgerechnet. Mögliche Wirkungen auf den Absatz werden aufgrund der Schwierigkeiten bei der Quantifizierung vernachlässigt.

- Die Eingabewerte sind nicht realistisch. Planungsdefekte wie etwa der Hockeyschlägereffekt treten auf. So läuft es in der aktuellen Entwicklung in vielen Unternehmen häufig nicht so rund, der Glaube an eine rosige Zukunft ist dennoch ungebrochen.
- Falsche Annahmen bezüglich Wirkung und Wirkungsstärke (zum Beispiel Scheinkausalitäten).³
- Nicht ausreichende Berücksichtigung von Unsicherheit. Die rechnerisch genaue Ermittlung von Zielgrößen täuscht Sicherheit vor. Ein Problem ist, dass Modellparameter unterschiedlich mit Unsicherheit behaftet sind. Man tut sich schon schwer mit der isolierten Einschätzung einzelner Risiken. Die Verdichtung von Unsicherheiten verschärft dieses Problem.
- Ein weiterer kritischer Punkt ist eine häufig aus Komplexitätsgründen vorgenommene Li-

nearitätsannahme. Ob eine Rabattvariation auf den Absatz linear wirkt, ist zumindest zu hinterfragen. Häufig hat man keine empirische Grundlage bei größeren Parameteränderungen. Die Anwendung einer linearen Abhängigkeit führt zwar dann zu einem Simulationsergebnis, welches aber nicht empirisch gestützt ist.

- Falsche Interpretation. Die Darstellung der Ergebnisse ist für das Verständnis der Wirkungsbeziehungen wichtig. So ist es beispielsweise hilfreich, bei mehrfacher Parameteränderung die Einflüsse der einzelnen Parameter auf die Zielgröße erkennen zu können.

Diese Auflistung macht deutlich, wie anspruchsvoll die Modellbildung ist und wie schwierig es ist, die Eignung von Modellen zu erkennen.

ML-Modelle können allerdings der Qualitätsverbesserung dienen: Bei der Entwicklung von ML-Modellen unterteilt man die verfügbaren Daten, die Eingabe- und Zielvariablen enthalten, nach Training und Test. Über die Trainingsdaten wird das Modell trainiert und anschließend mit den Testdaten überprüft. Entsprechen die durch die Regeln abgeleiteten Ergebnisse den beobachteten Ergebnissen bei minimaler Abweichung,

ist das Modell geeignet. Eingabeparameter können ebenfalls mittels statistischer / ML-Modellen hinsichtlich der Validität geprüft werden.

Diese Vorgehensweise ist allerdings bei der Simulation in Gänze kaum anwendbar. Man will ja Konstellationen durchspielen, die in der Realität gerade noch nicht aufgetreten sind. So möchte man häufig durch Simulation die Auswirkung von disruptiven Ereignissen feststellen. Hier ist es eher wahrscheinlich, dass eine entsprechende Konstellation noch gar nicht aufgetreten ist. Eine Gesamtmodellvalidierung ist somit nur in Ausnahmefällen möglich. Insofern muss man sich bei der Qualitätsbeurteilung mit Teilausschnitten begnügen.

Umsetzung

Eine wichtige Anforderung an eine effektive Umsetzung der Simulation ist die enge Anbindung an bestehende Planungssysteme. Zum einen benötigt man Modellstrukturen wie Organisations-, Produkt- oder Kundenstruktur. Hierbei sind aber in der Regel nur Ausschnitte oder Verdichtungen für die jeweilige Simulation relevant. Auch die klassischen Finanzmodelle (GuV, Deckungsbeitragsrechnung usw.) eignen sich zum Modellaufbau. Zum anderen liefert das Forecasting die Ausgangsdaten für eine Simulation.

Ein weiterer Punkt ist die Anbindung von Systemen des maschinellen Lernens. Diese sollen, wie schon dargestellt, grundlegende Wirkungsbeziehungen bereitstellen, damit simuliert werden kann.

Zur Umsetzung bieten sich verschiedene Möglichkeiten an⁴:

- Die bewährte Tabellenkalkulation ist natürlich ein potentieller Kandidat zur Umsetzung der skizzierten Architektur. Eine Simulation ist damit schnell aufgesetzt. Es gibt einige Werkzeuge, die eine Simulation in Excel unterstützen und zusätzlich auch ML-Funktionen bereitstellen. Allerdings gerät man hier recht schnell in die Komplexitätsfalle. Insbesondere dimensionale hierarchische Strukturen überfordern Excel regelmäßig. Beschränkte Wartbarkeit und mangelnde Skalierbarkeit führen diesen Ansatz schnell an seine Grenzen.

- Es besteht auch die Möglichkeit, direkt mit Planungswerkzeugen (Tagetik, SAP BPC etc.) zu simulieren. Planungswerkzeuge sind in der Regel gut skalierbar. Viele Anbieter von Planungslösungen integrieren ML-Werkzeuge. Allerdings werden unterschiedliche Zwecke mit diesen Planungssystemen verfolgt, so dass eine Simulation hinsichtlich der Flexibilität eingeschränkt sein dürfte. Auch kommt durch die Unterstützung von Planungsprozessen, verbunden mit einer hohen Governance, zusätzliche Komplexität dazu. Bestandteil einer Simulation kann auch die Veränderung von Strukturen betreffen. Die Konsistenz bestehender Planungsansätze darf aber dadurch nicht gefährdet werden.
- Dedizierte Simulationslösungen, die teilweise auf etablierten Methoden wie System Dynamics (zum Beispiel Vensim, Anylogic, Dynaplan) basieren, sind hinsichtlich der Simulationsflexibilität vorbildlich. Dies ist schließlich deren Hauptaufgabe. Nachteilig ist ein höherer Konfigurationsaufwand bei der Modellerstellung, da Strukturen übernommen oder neu aufgebaut werden müssen. Die Anbindung von maschinellem Lernen ist noch nicht sehr weit ausgeprägt. Zwar beschäftigen sich die Anbieter auch mit maschinellem Lernen. Allerdings gehen diese Bestrebungen wenig auf die spezielle Problematik der skizzierten Controller-Anforderungen ein.
- Es lässt sich auch mit den klassischen OLAP-Lösungen (zum Beispiel Jedox, TM1, Alea) relativ gut simulieren. Vorteilhaft ist, dass man auch auf großen Datenmengen simulieren kann. Zum Teil besteht auch die Möglichkeit, die Ergebnisse maschinellen Lernens direkt einzubinden. Aufgrund der üblicherweise recht komplexen Modellierungssprache werden allerdings Simulationsmodelle schnell unübersichtlich.

Fazit

Die Fundierung von Annahmen ist eine erhebliche Schwachstelle bei der Simulation. Die Simulationsqualität lässt sich allerdings durch maschinelles Lernen verbessern. Der Einsatz maschinellen Lernens erlaubt, sich stärker auf die Qualität der Wirkungsbeziehungen konzentrieren zu können. Dies setzt jedoch eine intensive Beschäftigung voraus. Wünschenswert ist

es, nicht individuelle und damit stark aufwands erhöhende Modellerweiterungen zu konzipieren, sondern vorwiegend möglichst vorhandene ML-Modelle nutzen zu können. Hierzu ist eine Kopplung zu spezifizieren.

Auch müssen leistungsfähige Werkzeuge bereitstehen. Viele Anbieter beschäftigen sich mit der Problematik, dennoch ist der Stand der Umsetzung nicht allzu fortgeschritten. Allerdings hat sich in letzter Zeit einiges getan, so dass eine effiziente Umsetzung mit etwas Eigenleistung notwendig ist.⁵

Ebenso wie der maschinelle Forecast sollte sich der Einsatz von Simulation natürlich lohnen. Zur Wirtschaftlichkeit des Einsatzes gilt ähnliches, wie bereits im Beitrag zum Forecasting erläutert wurde: Der Aufwand ist noch einschätzbar, der Wert der Qualitätsverbesserung hingegen kaum. Allerdings verschärft sich das Bewertungsproblem gegenüber der Bewertung des ML-basierten Forecasting noch zusätzlich, da eine Gesamtvalidierung – wie dargestellt – kaum möglich ist.

Fußnoten

¹ Stahlknecht, 1970.; ² in der Produktionsplanung nennt man das Ergebnis einer solchen Gruppenbildung über Produkte auch „Phantomprodukte“.; ³ Scheinkausalitäten müssen nicht unbedingt kritisch für die Modellierungsqualität sein. Wenn eine Variable geschätzt wird, kann dies auch auf die zweite korrelierende Variable übertragen werden, ohne dass der Ursprungstreiber bekannt ist.; ⁴ Vgl. auch Isbruch u. a. A., 2016.; ⁵ Vgl. z. B. Oehler, 2019.

Literatur

Oehler, K.: Advanced Analytics für Controller, Freiburg 2019.
 Romeike, F., Spitzner, J.: Von Szenarioanalyse bis Wargaming, Weinheim 2013.
 Stahlknecht, P.: Operations Research, 2. Auflage, Braunschweig 1970.
 Isbruch, R., Renner, N., Möller, K., Berendes, K., Wunderlich, P.: Treiberbasierte Planungs- und Simulationsmodelle im Controlling, in: Zeitschrift für Controlling, 12/2016, S. 755-764. ■

Die Digital Scorecard als Instrument der Unternehmensführung

von Roman Stöger

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren konsequent Marktstellung, Innovationsleistung, Produktivität und Führungskompetenz verbessert. Sie stehen heute kerngesund da, aber das Management weiß, dass der nächste Schritt in der Unternehmensentwicklung deutlich digitaler sein wird: **Transformation** von Daten in Nutzen, Mehrwert durch künstlichen Intelligenz, Bespielung aller Vertriebskanäle, Effizienzsteigerung durch Automatisierung ohne gleichzeitige Komplexitätsbremse usw. Aktuell stellt die „Digitalisierung als unternehmerischer Zehnkampf“ ganz andere Herausforderungen an das Management dar als früher: viel schneller, viel vernetzter, viel gleichzeitiger. „Echtzeit“ bekommt vor diesem Hintergrund eine zusätzliche Bedeutung, nämlich die Herausforderung, zügig zu diskutieren, rasch zu entscheiden und unmittelbar in die Umsetzung zu gehen. Dabei gibt es eine gute und eine schlechte Nachricht. Die gute: Wir verfügen seit langem über bewährte Instrumente. Die schlechte: Diese Werkzeuge sind im Kontext der Digitalisierung zu wenig bekannt.

Der Hintergrund

Vor einem viertel Jahrhundert haben Kaplan und Norton die **Balanced Scorecard BSC** entwickelt¹. Eines ihrer Ziele war es, der Unternehmensführung ein pragmatisch einsetzbares Werkzeug zur Verfügung zu stellen, um Strategien und generell Zukunftsprogramme zu operationalisieren. Kaplan und Norton haben im Rahmen ihrer Studien immer wieder zwei Probleme in der Strategieentwicklung festgestellt: Entweder sind Strategien viel zu abstrakt, so dass die Umsetzung nicht stattfinden kann; oder die Führung ist vom Tagesgeschäft so absorbiert, dass die Umsetzung nicht stattfinden wird. Genau diese beiden Probleme liegen heu-

te beim Thema Digitalisierung vor. Die betriebswirtschaftliche Zeitrechnung verläuft oft nicht linear, sondern zirkulär. Dieselben Phänomene oder Herausforderungen tauchen – in anderem Kontext – immer wieder auf.

Die Digitalisierung ist ein „unternehmerischer Zehnkampf“

In der Führungspraxis bedeutet die Digitalisierung die permanente Gefahr der Verzettelung, der Unübersichtlichkeit, des unterschiedlichen Verständnisses und der mangelhaften Umsetzung. Aus diesem Grund ist eine einfache, aber wirksame Methode notwendig, um die Komplexität des Themas zu absorbieren. Dies bedeutet, die Vieldimensionalität der Digitalisierung zwar zuzulassen, aber auf eine umsetzbare Form zu komprimieren. Die **Digital Scorecard (DSC)** ist ein solches Verfahren und wendet die klassische BSC auf die Digitalisierung an. Und wie die BSC ist sie ein Katalysator für Diskussion, Entscheidung, Umsetzung und Review.

Ein Merkmal der Digitalisierung besteht darin, dass sie umfassend in Geschäftsmodell, Strategie und Struktur eingreift und damit auch Kultur und Führung beeinflusst. Waren Schlüsselthemen früher noch separiert umsetzbar, so gilt dies für die Digitalisierung und die „Neue Welt“ definitiv nicht mehr. Ein Beispiel hierfür ist die Balanced Scorecard selbst: Wenn ein Unternehmen vor zwanzig Jahren die BSC eingeführt hat, war dies sicher ein anspruchsvolles Unterfangen. Aber Umfang und **Komplexität** hielten sich in Grenzen, weil „nur“ Führungs-, Reporting- bzw. Reviewprozesse betroffen waren und nicht die gesamte Unternehmens- bzw. Geschäftslogik. Klarerweise gab es immer wieder Beispiele, wo die BSC in der Praxis gescheitert ist. Dies ändert aber nichts am Befund, dass die Einfüh-

rung dieser Methodik deutlich einfacher ist als die Digitalisierung des Geschäftsmodells.

Die Digitalisierung scheitert nicht an Ideen, sondern an der Umsetzung

Die digitale Transformation stellt sehr hohe Anforderungen hinsichtlich Umfang, Vernetzung, Interdependenz, Cross-Funktionalität und Komplexität. Wenn beispielsweise die Icahn School of Medicine patientenbezogene Datensysteme zur Prognose und frühen Gegensteuerung von Krankheiten einführt, so hat dies umfangreiche Konsequenzen für die gesamte Organisation. Wenn Rewe Digital den Lebensmitteleinzelhandel neu aufstellt, wird diese Lösung nicht mit der „Alten Welt“ vergleichbar sein. Und wenn Morgan Stanley KI-Lösungen für das Anlagegeschäft einführt, bedeutet dies eine Revolution des Geschäfts. Unternehmen werden die großen, digitalen Themen nur dann stemmen können, wenn Management und Mitarbeiter über ein funktionierendes **Steuerungsinstrument** verfügen, das bei der Konkretisierung der Ziele und bei der Realisierung hilft. Wie für fast alle Führungsthemen, so gilt auch hier: Die Digitalisierung scheitert nicht an den Ideen, sondern an der Umsetzung.

Die Methodik

Die Logik der DSC besteht aus vier **Scorecards**² und hat sich gegenüber der ursprünglichen BSC nicht wesentlich verändert. Die erste nennt sich „digitale Kunden und Märkte“. Es geht um Marktanteile, Umsatz, Absatz, Kundennutzen, Kundenbindung, Akquisition und Innovationsrate in der digitalen Welt. Zweitens werden die digitalen Prozesse und Produktivitäten betrachtet. Kernthemen sind die Effizienz-

Unternehmerische Schlüsselthemen der Digital Scorecard DSC

1. Digitale Kunden und Märkte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Steigerung des absoluten und relativen Marktanteils in den digitalen Geschäftsfeldern 2. Ausbau von Umsatz bzw. Absatz durch digitale Lösungen (Produkte bzw. Dienstleistungen) 3. Verbesserung von Kundennutzen und -bindung durch digitale Ansätze 4. Erhöhung des Akquisitions-Erfolgs durch digitale Methoden 5. Steigerung der Innovationsrate durch digitale Lösungen
2. Digitale Prozesse und Produktivität	<ol style="list-style-type: none"> 1. Weiterentwicklung der Produktivitäten durch digitale Wertschöpfungsstufen 2. Verbesserung der relativen Kostenposition durch digitale Prozesse 3. Ausbau von relativen Prozess- und Qualitätsvorteilen mit der Digitalisierung 4. Erleichterung der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) mit digitalen Verfahren 5. Beschleunigung der „systematischen Müllabfuhr“ von Bürokratie und überkommenen Themen
3. Digitales Lernen und Entwicklung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erhöhung der Attraktivität für gute Leute durch die Digitalisierung des Unternehmens 2. Verbesserung der Wirksamkeit von Personal-Entwicklung durch digitale Methoden 3. Bindung von guten Leuten durch eine Perspektive in der digitalen „Neuen Welt“ 4. Entwicklung des Unternehmens in eine lernende Organisation durch digitale Instrumente 5. Positive Impulse auf die Unternehmenskultur durch Digitalisierung
4. Digitales Cash- und Profitabilitäts-Modell	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verbesserung der Liquiditäts-Situation durch die digitalen Lösungen 2. Erhöhung der Profitabilität durch das digitale Geschäftsmodell 3. Steigerung von ROI bzw. ROCE durch die Digitalisierung 4. Verbesserung des Eigenfinanzierungsgrades 5. Steigerung der finanziellen Unabhängigkeit im digitalen Geschäftsmodell

Abb. 1: Vier Dimensionen der Digital Scorecard

steigerung der Wertschöpfungsstufen, die Optimierung der relativen Kostenposition, Prozess- und Qualitätsvorteile, die kontinuierliche Verbesserung und die „systematische Müllabfuhr“ von Bürokratie bzw. überkommener Themen. Die dritte Scorecard besteht aus digitalem Lernen und Entwicklung. Es geht um die Attraktivität für gute Leute, die Wirksamkeit von HR-Development, das Prinzip einer lernenden Organisation durch digitale Methoden und generell um Impulse für die Unternehmenskultur. Viertens ist das Cash- und Profitabilitätsmodell als Scorecard darzustellen. Neben der Liquiditätsverbesserung und der Profitabilitätsgestaltung sind diverse Return-Größen (ROI, ROCE ...), der Eigenfinanzierungsgrad und die finanzielle Unabhängigkeit im Fokus.

Vielfach war die klassische Balanced Scorecard „**unbalanced**“, weil eindimensional nur die finanziellen Größen im Zentrum standen. Dies

hat nicht nur der Umsetzung geschadet, sondern auch der Glaubwürdigkeit des Verfahrens. Das genaue Gegenteil lässt sich heute in der Digitalisierungsdiskussion feststellen: Diese ist unbalanced, weil alles nur mehr disruptiv, agil, cloudy und fehlerfreundlich ist. Durchdachte, kaufmännisch solide und profitable Geschäftsmodelle spielen in diesem Kontext nur mehr eine untergeordnete Rolle. Gerade deswegen sind die vier Dimensionen der Digital Scorecard gleich bedeutsam und in diesem Sinn „balanced“ (vgl. [Abbildung 1](#)).

Die Strukturierung und Umsetzung der Digital Scorecard (DSC) setzt voraus, dass entsprechende Ziele und ein Umsetzungsprogramm vorhanden sind. Viele Führungskräfte glauben nach wie vor, dass die Scorecard-Methodik einen Strategieprozess oder einen Maßnahmenplan ersetzen kann. Gerade das ist nicht der Fall: So wie bei der klassischen BSC geht es bei

der DSC darum, vorhandene Digitalisierungspläne kompakt zusammenzufassen und von der Zielsetzung über die Quantifizierung bis hin zu Maßnahmen in ein schlüssiges Gesamtkonzept zu bringen. Die Scorecard-Methodik liefert eine **Navigationsfunktion** zur Diskussion, Verschriftlichung, Steuerung und Umsetzung.

Im **Erarbeitungsprozess der Digital Scorecard** werden zunächst anhand der vier Scorecards die wesentlichen Ziele festgelegt. Diese sind – wo immer möglich – mit Kennzahlen, Treibern und Zielwerten zu versehen, um einen gesunden Druck auf die Formulierung von digitalen Ideen zu entwickeln. Damit liegt die Basis für die Maßnahmen zur Umsetzung vor. Spätestens hier wird deutlich, ob die digitalen Pläne bzw. Initiativen professionell ausgearbeitet sind oder einen generischen Charakter haben. Der hohe Abstraktionsgrad der Digitalisierung führt in der Praxis häufig zu einer ebenso abgehobenen Diskussion mit wenig unternehmerischer Bodenhaftung. Idealerweise werden Ziele und Maßnahmen mit vorhandenen Führungsprozessen verbunden, damit die Durchgängigkeit sichergestellt ist. Dies können Zielvereinbarungen, Qualitätsprogramme, Innovationsprojekte oder Roadmaps sein. In jedem Fall muss die DSC in das Umsetzungscontrolling einmünden, damit am Ende auch Resultate vorliegen. [Abbildung 2](#) zeigt ein Beispiel aus der Praxis.

Autor



Prof. Dr. Roman Stöger

ist Professor für strategische Unternehmensführung an der University of Applied Sciences FH Kufstein Tirol und in der Aufsicht internationaler Unternehmen tätig. 2016 wurde er in die Expertengruppe „Digitalisierung und Innovation“ im Rahmen des deutschen Bundeswirtschaftsministeriums berufen.

E-Mail: roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at

Digital Scorecard: Methode und Beispiel (Industrie)					
Hintergrund: Im Zusammenhang mit der Umsetzung von Industrie 4.0 führt ein Elektronik-Unternehmen eine Digital Scorecard ein.					
Ziele	Kennzahl	Triebener und Zielwert	Maßnahme	Termin	Verantw.
DSC 1: Digitale Kunden und Märkte					
1.1. Forcierung „intelligente Sicherheits-Systeme“	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung Umsatz und Marktanteil im SGF „Safety“ Kundenbindung 	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung Marktanteil von 20 auf 23% mit KI-Produkten Erhöhung Bindungsrate auf 75% 	1.1.1. Umsetzung: Vertriebsprogramm „intelligente Sicherheitssysteme“	31.12.	Balters
1.2.				
DSC 2: Digitale Prozesse und Produktivität					
2.1. Einführung präventive Maintenance	<ul style="list-style-type: none"> Automatisierte Auftragsquote (inkl. Tracking) Produktivitäts-Steigerung Instandhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> 15% Steigerung automatisierte Maintenance-Aufträge Senkung Maintenance-Quote im Investment um 2% 	2.1.1. Einführung automatisierter Instandhaltungs-Prozesse	31.12.	Hamm
			2.1.2. Einführung digitalisierter Diagnose und Auftragsleitstand	30.06.	...
2.2.				
DSC 3: Digitales Lernen und Entwicklung					
3.1. Best-Practice-Programm auf Meisterebene	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Umsetzungs-Quote Hohe Beteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> 80% Beteiligungs-Quote bei Meistern 50% Umsetzungs-Quote im 1. Jahr 	3.1.1. Durchführung „Best-Practice“ Forum	31.03.	Ritzer
			3.1.2. KVP bzgl. Traceability, Sensorik, mobile Assistenz	30.04.	Salic
3.2.				
DSC 4: Digitales Cash- und Profitabilitätsmodell					
4.1. Verbesserung Umsatz-Rendite in Kern-Geschäften	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung Umsatzrendite Senkung Einkaufs-Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung Umsatzrendite von 15% auf 18% Senkung Einkaufs-Kosten um 2% p.a. 	4.1.1. Umsetzungs-Ctrl. der digitalen Produktivitäts-Maßnahmen	mtl.	Defner
			4.1.2. Start Projekt „Digitalisierung im Einkauf“	...	
4.2.				

Abb. 2: Praxisbeispiel einer DSC-Einführung

Kaplan und Norton würden heute schreiben: Translating digitalization into action

Bewährt hat sich zudem ein **cross-funktionaler, integrierter Ansatz**. Gerade weil die Digitalisierung Vernetzung, Interdependenz und das Aufbrechen organisatorischer Mauern bedeutet, sollte dies auch im Erarbeitungsprozess stattfinden. „Balanced“ meint in diesem Zusammenhang den Einbezug möglichst vieler Funktionen in den Erarbeitungsprozess. Nur so werden die unterschiedlichen Perspektiven der vier Scorecards eingebracht und die entsprechende Akzeptanz sichergestellt. Hinzu kommt, dass dieser Ansatz positive Wirkung auf Veränderungsfähigkeit und Unternehmenskultur hat. Digitalisierung wird nicht nur rational erfassbar, sondern im Erarbeitungsprozess prozesshaft erlebbar.

Das Fazit

Die klassische BSC hat einen Strategieprozess nicht ersetzen können, sie war in diesem Sinn ein Verfahren für einen zielgerichteten Zieldiskurs. Dasselbe gilt für die Digital Scorecard

Digital Scorecard: Anwendung und Nutzen

1. Konsequente und systematische **Konkretisierung von digitalen Strategien, Programmen und Initiativen**
2. Einsatz als **Navigations-, Controlling- und Umsetzungsinstrument**
3. Anwendbarkeit als **Kommunikationsmethodik**
4. **Flexible und anpassbare Skalierbarkeit** der Digital Scorecard (Unternehmen, Geschäftsfelder, Marktleistungen...)

Abb. 3: Cockpit-Funktion der DSC

DSC. Sie ersetzt nicht eine Digitalisierungsstrategie, zwingt aber zur Konkretisierung und übernimmt damit eine Cockpit-Funktion (vgl. Abbildung 3). Genau das ist der unternehmerische Nutzen des Verfahrens – es ist ein schnelles Navigations-, Umsetzungs- und Kommunikationsinstrument³. Ein weiterer Vorteil der Methodik ist die Skalierbarkeit: Breite und Tiefe der Scorecards sind individuell gestaltbar, damit die digitale Realität abgebildet werden kann und gleichzeitig realisierbar wird. Die DSC ist anwendbar auf Unternehmen, Geschäftsfelder, Funktionen, Regionen, Produkt-, Kundengruppen usw. Damit ist sie nicht ein Werkzeug von Spezialisten, sondern ein zentrales Instrument der Unternehmensführung, wenn es um die digitale Weiterentwicklung des Geschäftes geht.

In Abwandlung einer bekannten Publikation von Kaplan und Norton⁴) lautet das Motto: Translating digitalization into action.

Fußnoten

¹ Kaplan, R. / Norton, D., The Balanced Scorecard – Measures that drive performance, in: Harvard Business Review, 1992 / Vol. 70, S. 71 ff.; ² Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 193 ff.; ³ Horvath, P. / Michel, U. (Hrsg.), Digital Controlling and Simple Finance, Stuttgart 2016, S. 199 ff.; ⁴ Vgl. die entsprechenden Titel von Kaplan, R. / Norton, D.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston 1996, bzw.: Strategien (endlich) umsetzen, Harvard Business Manager, 01/2006.

Controlling rockt!

„Kopf“, „Zahl“ oder „Egal“?

von Nicole Jekel



© zwiabackesser – www.stock.adobe.com

Ziel des Controllings ist es, das **Management auf Augenhöhe bei Entscheidungen zu unterstützen**. Diese Unterstützung hat aus Controlling-Sicht rational zu erfolgen. Emotionen sollten bei Entscheidungen außer Acht gelassen werden. Dabei liefert der Controller mit Hilfe von Projektionen diverse Entscheidungsoptionen, damit das Management nach kritischer Diskussion und unter Risikoaspekten abwägt und letztlich entscheidet. So die Theorie.

Jetzt denkt sicherlich die oder der ein oder andere, dass es in vielen Unternehmen bei etlichen Entscheidungen ganz anders vor sich geht. Mit Emotionen. Mit Herzblut. Mit Politik. So die Praxis.

Meine Meinung: „In vielen Unternehmen geht durch eine Organisation erst einmal ein großer Ruck, denn Entscheidungsunterstützung erfolgt nicht mit Schnick-Schnack-Schnuck!“

Einigen (sehr wenigen) Menschen fallen diese Entscheidungen leicht. Anderen (mehreren) Menschen, die unendlich viele Optionen lieben und sich um die möglichen Auswirkungen der Risiken sorgen, fällt die Entscheidung eher schwer.

Für diese zweite Gruppe kann die **Kopf- oder Zahl-Entscheidungshilfe** genommen werden. Wenn wir uns zwischen zwei Optionen entscheiden müssen, so notieren wir häufig in einer Liste die jeweiligen Vor- und Nachteile der entsprechenden Variante. Manchmal wird je nach Analyse noch ein weiterer Wert hinzugezogen, wie der Nutz- oder Risikowert. Dann geben wir Alternative A den Namen Kopf und Alternative B den Namen Zahl, nehmen eine Münze, werfen sie in die Luft und hoffen, dass

es Kopf oder Zahl wird. Interessant ist, dass der Entscheidungsprozess genau in diesem Moment läuft. Was wünschen wir uns in dem Moment, wenn die Münze in der Luft ist, wie sie aufkommen soll, mit:

- ➔ Kopf?
- ➔ Zahl?
- ➔ Oder einfach: Egal?

Wenn wir auf **Kopf** gewettet haben, dann wissen wir, dass dies die beste Variante ist. Wenn wir uns Kopf gewünscht haben und es wird eine **Zahl**, dann haben wir ein Problem. Wenn es uns **egal** ist, dann haben wir entweder das Problem noch nicht genug durchdrungen oder es ist uns wirklich egal – auch das kann in einigen (sehr wenigen) Fällen vorkommen. Hier hilft es, das Problem nochmals anzugehen und ggfs. noch kritischer zu reflektieren.

Konkret bedeutet dies, dass wir in Zukunft bei relevanten Entscheidungen diese Methode nutzen können, um zu überprüfen, ob wir gedanklich das Problem gründlich genug durchdrungen haben. Aber auch wenn wir uns eine Kopf-Entscheidung wünschen und es fällt die Kopf-Option, können wir nochmals prüfen, ob wir an

alle relevanten Aspekte gedacht haben. Dann ist es eine Bestätigung unserer Option. Wenn wir uns eine Kopf-Entscheidung wünschen, und es fällt die Zahl-Entscheidung, dann können wir reflektieren, was uns an dieser Option stört und unsere Entscheidungskriterien überdenken. Wenn wir noch nicht genau wissen, wie wir uns entscheiden sollen und wir werfen die Münze und es fällt z. B. die Kopf-Entscheidung, dann bekommen zahlreiche Menschen in dem Moment eine Entscheidungshilfe an die Hand, denn sie wissen meist genau dann, dass sie z. B. mehr zu einer Kopf- anstelle einer Zahl-Entscheidung tendieren.

Mit Hilfe dieser Vorgehensweise können danach die Kriterien für eine rationale Entscheidung herausgearbeitet werden. Die Antwort lautet dann: Kopf oder Zahl und Entscheidungen sind Ihnen nie mehr egal!

To Go's:

- ➔ Kopf, Zahl oder Egal?
- ➔ Auch noch so rationale Menschen sind bei ihrer nächsten Entscheidung eingeladen, den Selbsttest zu machen...
- ➔ ... Controlling rockt Ihre Woche! ■



Autor



■ Prof. Dr. Nicole Jekel

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

E-Mail: njekel@beuth-hochschule.de

Die Notwendigkeit eines wertorientierten Controlling-Informationssystems in Zeiten von Big Data und Digitalisierung

von Jürgen Petzold, Markus Westerkamp und Sandra Bogdahn

Als Data Scientists arbeiten Controller künftig eng mit den operativen Abteilungen zusammen. Der bereits begonnene Veränderungsprozess beschränkt sich nicht nur auf das Controlling, sondern betrifft in Zeiten von Big Data und Digitalisierung auch die Software- und Informationssystemlandschaft. Ziel der Bestrebungen ist es, ein wertorientiertes unternehmensweites Controlling-Informationssystem einzusetzen.

Die Relevanz von Big Data für das Controlling

Sich auf Veränderungen in und außerhalb der Unternehmensumwelt einzustellen kostet oftmals viel Zeit, Ressourcen und Überzeugung. Primär auf Neugestaltungsprozesse in Unternehmen trifft folgendes Zitat zu: „Jedes Ding erscheint zuerst lächerlich, dann wird es bekämpft, schließlich ist es selbstverständlich“ (Schopenhauer). Neugestaltungsprozesse und ähnliche Vorhaben stoßen größtenteils zunächst auf Widerstand beim Management und den Betroffenen in den Fachbereichen der betroffenen Organisationen. Mit einer systematischen Vorgehens- und Arbeitsweise werden Betroffene zu Beteiligten, sodass umzusetzende Neugestaltungsprozesse erfolgreich implementiert werden können. Derzeit und zukünftig werden Controller als sogenannte Data Scientists eine Verantwortung für die Entwicklung und den Erfolg des Unternehmens tragen.¹ Der vorliegende Artikel verdeutlicht, wie sich die Anwendungs- und Informationssystemlandschaft der Unternehmen künftig entwickeln wird. Heute umfasst diese oft noch eine Ansammlung unterschiedlicher Informationssystemlösungen. Die zielorientierte Denkweise des

Managements muss es sein, ein unternehmensweites Informationssystem oder zumindest eine nur geringe Anzahl von Informationssystemen, die über Schnittstellen miteinander verbunden sind, einzusetzen. Bei den alltäglichen Aufgaben und Tätigkeiten hat das Controlling jederzeit die Unternehmensziele im Blick zu behalten. In dieser Funktion stellt das Controlling die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Instrumente und Informationssysteme bereit.² Auf diese Weise kann ein Unternehmen erfolgreich gesteuert und größtmögliche Transparenz geschaffen werden.

Zu beachten ist zudem, dass die Digitalisierung das Controlling verändert. Ein anhaltender Daten-Tsunami, durchwegs als Big Data betitelt, rollt durch die Unternehmen. Eine Vorhersage, welche konkreten Auswirkungen dieser Wandel für das Controlling haben wird, gleicht einem Blick in die Glaskugel: Ist Big Data mit einem fundamentalen Bedeutungsverlust des Controllings verbunden oder können Controller mittels Big Data ihre Rolle als Data Scientist durch Datenorientierung besser durchführen?³

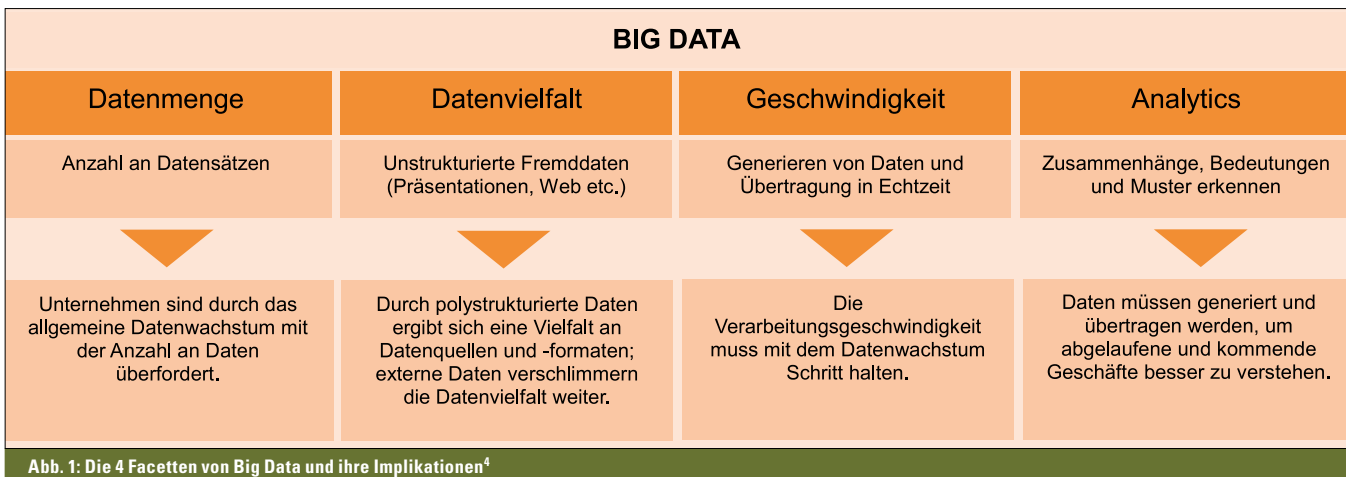
Wie wird der Begriff Big Data definiert? Durch mobile Endgeräte, Social Media und Sensorik wird eine enorme Datenfülle erzeugt, die potenzielle Informationen für betriebswirtschaftliche Entscheidungen bzw. für die Entscheidungsfindung von Controllertätigkeiten enthalten. Insofern definiert Big Data nicht die Datenfülle an sich – sondern die Chance, aus Daten Informationen, Wissen und letztendlich Wettbewerbsvorteile zu generieren. Daher sind leistungsfähige Algorithmen und entsprechend qualifizierte Mitarbeiter erforderlich. Unentbehrlich sind künftig Controller, die mit diesen Algorithmen

und deren Kausalitäten umgehen können. In dieser Hinsicht ist Fingerspitzengefühl gefragt, um den wesentlichen vier Facetten von Big Data zu begegnen (vgl. [Abbildung 1](#)).

Fokussierung von Big Data und Advanced Analytics in einem Controlling-Informationssystem

Wie lässt sich Big Data in einem Controlling-Informationssystem verankern? Das Management und die Controller als Data Scientists müssen zunächst erkennen, dass Big Data nicht als ein großes Projekt aufzufassen ist, sondern als eine Ansammlung von Handlungsweisen bzw. Ansatzpunkten, die es zu implementieren gilt. Daneben existieren weiterhin konventionelle Analyse-Informationen, die unbestritten zum Unternehmenserfolg beitragen und zugleich nicht durch Big Data obsolet werden. Das Ziel von Controllern als Data Scientists muss somit die Aufwertung konventioneller Analysen und Prozesse mittels Big Data sein.

Zu beachten ist, dass eine verwertbare Informationsarchitektur erkennbar mehr Unternehmenserfolgspotenzial und Datenquellen besitzt, als unstrukturierte Daten, Sensordaten, etc. Infolgedessen müssen die bestehenden Datenquellen bereits hinreichend strukturiert sein. Ergänzend kann eine Advanced-Analytics-Ebene geschaffen werden, die aus flexiblen Planungs-, Analyse- und Reporting-Instrumenten bestehen sollte. Das können einzelne Anwendungslandschaften für spezifische (Controlling-)Aufgaben sein oder auch universelle Anwendungslandschaften beziehungs-



weise -umgebungen. Diese Planungs-, Analyse- und Reporting-Instrumente inkludieren einschlägige Methoden zur Erfassung und Aufbereitung von Informationen. In erster Linie wird für die Planung eine eigenständige Datenhaltung priorisiert.

Hinzukommend ist es nachvollziehbar, dass sich mit neuartigen Datenquellen und Methoden die fachlichen und technischen Anforderungen erhöhen. Es muss diesbezüglich festgelegt werden, welche Aufgaben von wem und wann zu übernehmen sind. Die fachliche Hoheit eines integrierten Planungs-, Reporting- und Analysesystems – Controlling-Informationssystem – bleibt als Data Scientist im Controlling. Vereinzelt bestehen Business Intelligence Competence Center, die eine Bandbreite an technischer Expertise einbringen können.⁵

Advanced-Analytics-Kompetenz für Controller

Im digitalen Wandel müssen sich Controller als Data Scientists weitere Methodenkompetenz aneignen, insbesondere wenn es um Advanced Analytics geht. Die Methoden werden zwar oftmals verständlicher und dadurch einfacher, dennoch ist es notwendig, fundiertes Wissen in statistischen Verfahren und Mining Algorithmen zu haben. Controller sollten daher über eine gute Big-Data-/Advanced-Analytics-Kompetenz beziehungsweise über ein angemessenes Verständnis dieser Methoden verfügen.⁶ Die Aufgaben im Controlling bestehen künftig unter anderem darin, Potenziale im Controlling in Bezug auf Advanced Analytics zu identifizieren und zu erschließen.

An dieser Stelle wird unterstellt, dass die Rolle des Controllers – mit fachlichem, methodischem und technischem Verständnis für Analyse, Strukturierung und Synthese – als Data Scientist bezeichnet werden kann. Zudem unterstützt ein Controller, der als Data Scientist agiert, „klassische Controller“ dadurch, Handlungsempfehlungen aus großen unstrukturierten Datenbeständen abzuleiten.⁷ Neben Methodenkompetenz ist auch Koordinationskompetenz des Controllings bedeutsam, um die Ansätze/Verfahren/Methoden zu synchronisieren und das Potenzial zu verdeutlichen. In Zeiten der Digitalisierung verändert sich auch die Vorgehensweise für die Implementierung beziehungsweise für die Anpassung zu einem unternehmensweiten Controlling-Informationssystem. Bei Big Data und Advanced Analytics ist Agilität gefordert. Im Allgemeinen geht es darum, mit welcher Schnelligkeit Lösungen erarbeitet werden können. Die klassische Vorgehensweise für die Implementierung oder für die Anpassung zu einem unternehmensweiten Controlling-Informationssystem dauert häufig (viel) zu lange. Da bei Big Data der explorative Gedanke eindeutig größer ist, empfiehlt sich an dieser Stelle die Anwendung agiler Methoden wie beispielsweise Scrum.

Reportinginseln versus Business Intelligence

Informationen für Entscheidungen leben davon, dass Daten aus unterschiedlichen Informationssystemen gesammelt werden, gegebenenfalls einer manuellen Aufbereitung bedürfen, bevor sie im Rahmen einer grafischen Darstellung an das Management übergeben werden

können. Wie lange benötigen Controller als Data Scientists, um Informationen für Entscheidungen bereitzustellen? Bei der Nutzung sogenannter Reportinginseln dauert dieser Prozess in der Regel recht lange. Der Leitsatz für Unternehmen muss daher lauten: Auf Wiedersehen Inselhopping!

Viele Unternehmen verwenden für ihr Controlling Reportinginseln, was sich häufig als Risiko für das unternehmensweite Controlling herausstellt. Reportinginseln entstehen, wenn in einer umfassenden (Controlling-)Informationssystemlandschaft mit differierenden Informationssystemen gearbeitet wird und keine Integration möglich ist. Das Zusammenspiel verschiedener Informationssysteme führt, aufgrund des händischen Zusammenbringens der Daten in Microsoft Excel oder ähnlichem, nicht nur zu Informationsbrüchen, sondern birgt zudem eine hohe Fehleranfälligkeit. Hat sich erst einmal ein Fehler eingeschlichen, muss dieser oft mühsam gesucht und behoben werden, sofern er zuvor überhaupt erkannt wird. Business Intelligence ist hier ein zentrales Instrument für die Beseitigung der Informationsbrüche und Fehleranfälligkeit

Heutzutage müssen Informationen schneller und detaillierter zur Verfügung stehen, um den Anforderungen gerecht zu werden und dem Wettbewerb zu genügen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist die Lösung ein unternehmensweites, integriertes (Controlling-)Informationssystem, mit dem Daten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen ausgewertet werden können. Diese Anforderung realisiert ein integriertes, Business-Intelligence-gestütztes Controlling. Es wird als

ein zentrales Instrument verwendet, um unter anderem komplexere Analysen zu bewältigen und interaktiv neue Ergebnisse zu erhalten sowie Perspektiven, Relationen und Beziehungen aufzudecken.

Ein Business-Intelligence-gestütztes (Controlling-)Informationssystem ist erweiterbar und stellt das Fundament für ein unternehmensweites Controlling dar. Die Daten sind zweckmäßig miteinander verzahnt und lassen sich agil mit Business Intelligence auswerten. Dass die Informationen anfangs aus unterschiedlichen Systemen stammen, ist dabei irrelevant. Unternehmen, die auf ein ganzheitliches, vereintes (Controlling-)Informationssystem mit Business Intelligence setzen, erzielen eine hohe Datentransparenz, verbessern die Nutzung der vorhandenen Daten für ihre Entscheidungsfindung und reduzieren ihren manuellen Aufwand sowie den Verlust von Daten.

Entscheidend für den Unternehmenserfolg und ein nutzbringendes, auf Business Intelligence gestütztes (Controlling-)Informationssystem ist allerdings, dass die Fachbereiche von Anfang an in den Change- bzw. Konsolidierungsprozess integriert werden. Denn nicht nur Control-

ling und Management sind von der Konsolidierung der Informationssysteme tangiert, sondern auch die Fachbereiche und Abteilungen in den Unternehmen. Werden alle betroffenen Parteien von Anfang an in die Einführung eines Business-Intelligence-gestützten (Controlling-)Informationssystem involviert, können Widerstände und Fehlerquellen frühzeitig minimiert bzw. gänzlich vermieden werden.

Ein Business-Intelligence-gestütztes (Controlling-)Informationssystem muss in allen Bereichen (Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Kapitalflussrechnung) auf vordefinierten Strukturen aufbauen, die sich mit nur wenigen Mausklicks intuitiv an unternehmensspezifische Bedürfnisse anpassen lassen. Die Ist-Zahlen sind über bereits bestehenden Schnittstellen aus der Finanzbuchhaltung zu übernehmen, damit sie im Rahmen des Controllings ausgewertet werden können. Nach Wiedergabe der Ist-Ebene sollte direkt mit dem Aufbau von entsprechende Planungen begonnen werden können. Mithilfe der lückenlosen Integration der hier genannten Bereiche werden Änderungen über sämtliche Strukturen hinweg erkennbar, so dass neben Ergebniseffekten auch bilanzielle und liquiditätsseitige Auswirkungen nachvoll-

zogen werden. In einem Business-Intelligence-gestützten (Controlling-)Informationssystem müssen des Weiteren klassische Auswertungsmethoden wie Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen, Ampelfunktionen und viele weitere Controllingfunktionalitäten dem Controlling jederzeit die Möglichkeit verschaffen, mittels „drill down“ tiefer in Detailanalysen einsteigen zu können.

Wichtige Controlling-Informationssystemthemen der Zukunft

Unternehmen zielen in Zeiten der Digitalisierung auf integrierte Controlling-Informationssysteme und nachvollziehbare, korrekte und rechtskonforme Daten ab. Jedes Unternehmen wird individuelle Schwerpunkte, wie beispielsweise Cloud Computing, Mobiles Arbeiten, Internet der Dinge und Künstliche Intelligenz, anvisieren, um diese Technologien in die Praxis umzusetzen. Um jedoch die eigenen Geschäftsprozesse und Branchenspezifika in einem Controlling-Informationssystem darzustellen, ist häufig ein umfangreiches Customizing von sogenannten Standard-Controlling-Informationssystemen erforderlich. Zu viele Adaptionen haben sich in der Vergangenheit als zum Teil sehr kostenintensive und zeitaufwändige Sackgasse erwiesen. Häufig zwingen solche Controlling-Informationssystem die Unternehmen dazu, die eigenen Geschäftsprozesse an ein Informationssystem anzupassen, was keinen Sinn macht. Infolgedessen suchen Unternehmen nach Lösungen, die bereits branchenspezifische Anforderungen abbilden.

Diese Unternehmen setzen nach wie vor auf On-premise-Controlling-Informationssysteme. Allerdings geht der Trend immer mehr in Richtung Cloud, wobei hier bereits aus mehreren bewährten Einsatzmodellen ausgewählt werden kann. Angefangen vom Hosting des Controlling-Informationssystems in einem sicheren Rechenzentrum bis hin zu Mietmodellen von Software-as-a-Service-Lösungen. Vor allem bei der Anbindung von Auslandsniederlassungen bietet die Cloud die nötige Flexibilität für Unternehmen und wird durch die fortschreitende Internationalisierung eine weitere Aufwärtsentwicklung erfahren.⁸

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

■ 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



■ Sandra Bogdahn, M. A.

arbeitet seit 2018 bei der QUANTO AG und ist dort Teamleiterin im Bereich der SAP Softwareentwicklung mit Schwerpunkt im Bankenumfeld.

E-Mail: sandra.bogdahn@hotmail.de

Sich permanent verbessernde Analyseverfahren fokussieren auf die Datenqualität. Unternehmen verstehen zunehmend die hohe Signifikanz ihrer Daten. Sie untersuchen ihre fortwährend steigenden Datenbestände mit modernen Softwareinstrumenten, um die eigenen Funktionsweisen und Prinzipien gegebenenfalls anzupassen. Gleichzeitig ist die Datenqualität verbesserungsfähig. Demzufolge sind Unternehmen zwingend auf ein Datenqualitätsmanagement angewiesen.

Mobility ist mittlerweile ein Erfolgsfaktor für Unternehmen. Das mobile Arbeiten und die verzögerungsfreie Übertragung der Daten an nachfolgende (Controlling-)Prozesse verkürzen nicht nur die Durchlaufzeiten. Sie ermöglichen zudem zuverlässigere (Controlling-)Prozesse. Deshalb forcieren viele Unternehmen zusätzlich die „mobile“ (Controlling-)Informationssystem-Variante, die vom Service-Portal für Techniker im Außendienst, über die Datenerfassung im Lager, bis zur adäquaten Kennzahlenermittlung und -verfolgung im Controlling Anwendung finden kann. Die Anzahl der Use Cases und realisierten „mobilen“ (Controlling-)Informationssystem-Lösungen wird in Zukunft weiter steigen.

Das Internet der Dinge wird Mainstream und kommt immer mehr in der Praxis der Unternehmen an. Unternehmen führen zunehmend Projekte durch und agglomerieren Kenntnisse und Erfahrungen mit der Nutzung vernetzter, smarter Sensortechnologien. Predictive Maintenance hat hier eine Pionier-Rolle übernommen, und es kündigen sich erste, solide Digitalisierungsrenditen an.⁹

Ein weiterer Zukunftstrend sind erste Gehversuche im Bereich der Künstlichen Intelligenz. In der Praxis ist es jedoch häufig so, dass sich deutsche Unternehmen gehypten Modetrends eher mit Bedacht annähern. Diese Zurückhaltung zeigte sich vor einigen Jahren bereits bei Industrie 4.0. In gleicher Weise reagieren sie gegenwärtig bei der Thematik Künstliche Intelligenz. Erfahrungsgemäß versprechen neuartige Technologien stets auch die Chance, produktiver zu arbeiten und Mitarbeiter von Routineaufgaben zu befreien, wie erste Beobachtungen mit interaktiven Sprachassistenten¹⁰ beweisen.

Zusammenfassung

Das Controlling entwickelt sich mehr und mehr vom internen Dienstleister hin zu einer relevanten Komponente des Management-Teams. Controller arbeiten als Data Scientists künftig intensiv mit operativen Abteilungen und dem Management zusammen und tragen damit in eigener Person Verantwortung für den Unternehmenserfolg.

Als Data Scientists müssen Controller Veränderungsprozesse berücksichtigen. Diese beschränken sich allerdings nicht nur auf das Controlling, sondern umfassen ebenfalls die Informationssystemlandschaft des Unternehmens. Oftmals sind eine Vielzahl unterschiedlicher (Controlling-)Informationssystemlösungen im Einsatz, was nicht nur intransparent ist, sondern aufgrund zahlreicher Medienbrüche stets Fehler verursachen kann. Das Ziel des Controllers als Data Scientist muss es sein, im Idealfall die Reduzierung der Anwendungen auf ein einziges Business-Intelligence-gestütztes (Controlling-)Informationssystem umzusetzen.

Im Hinblick auf die Einschätzung möglicher Wirkungen von Big Data, Digitalisierung, Cloud Computing, Advanced Analytics, Business Intelligence, Internet of Things, Mobiles Arbeiten und Künstliche Intelligenz auf die Wertorientierung des Controllings ist noch viel praktische Erprobung und wissenschaftliche Forschung erforderlich. Dennoch kann folgende Aussage vorgenommen werden: Beide Welten müssen zusammenwachsen! Auf der einen Seite die Controller mit traditionell gut definierten Aufgabenprofilen. Auf der anderen Seite die Welt der Daten- und Informationswissenschaftler, die experimentell arbeiten. Beide Vorgehensweisen sind relevant und weisen viele Schnittstellen auf. Aufgrund seiner umfassenden Planungs-, Analyse- und Reportingaufgaben als Data Scientist sollte der Controller hier seine Aufgaben in einem permanent aktualisierten Business Intelligence gestützten (Controlling-)Informationssystem vornehmen.

Fußnoten

¹ Vgl. Gleich, R./Grönke, K./Kirchmann, M./Leyk, J. (Hrsg.): *Integrated Reporting. Externe Berichterstattung und interne Steuerung nachhaltig verbessern*, 1. Aufl., München 2015, S. 191.

² Vgl. Petzold, J./Westerkamp, M.: *Informationssysteme im wertorientierten Controlling. Grundlagen – Aufbau – Anforderungen – Integration – Anwendungen*, 1. Aufl., Wiesbaden 2018, S. 129.

³ Vgl. Gleich, R./Grönke, K./Kirchmann, M./Leyk, J. (Hrsg.): *Strategische Unternehmensführung mit Advanced Analytics. Neue Möglichkeiten von Big Data für Planung und Analyse erkennen und nutzen*, 1. Aufl., München 2017, S. 31 f.

⁴ Entnommen aus Gleich, R./Grönke, K./Kirchmann, M./Leyk, J. (Hrsg.): *Integrated Reporting. Externe Berichterstattung und interne Steuerung nachhaltig verbessern*, 1. Aufl., München 2015, S. 32.

⁵ Vgl. Lang, M. (Hrsg.): *Handbuch Business Intelligence. Potenziale – Strategien und Best Practices*, 1. Aufl., Düsseldorf 2015, S. 129-138.

⁶ Vgl. Internationaler Controller Verein: *Business Analytics. Der Weg zur datengetriebenen Unternehmenssteuerung*. Dream Car der Ideenwerkstatt im ICV 2016, https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Dream_Car_Business_Analytics_DE.pdf, Stand: 16.02.2018, S. 25-28.

⁷ Vgl. Baumöl, U./Grawe, C./Bockschecker, A.: *Data Scientist – Controller in der Digitalisierung?*, in: *Controlling*, 29. Jg. (2017), Sonderheft September 2017, S. 43-45.

⁸ Vgl. Tiemeyer, E. (Hrsg.): *Handbuch IT-Systemmanagement. Handlungsfelder – Prozesse – Managementinstrumente – Good Practices*, 1. Aufl., München 2016, S. 440.

⁹ Vgl. Werner, C./Kainz, F. (Hrsg.): *Monitoring und Controlling im Social Media Marketing*, Band 8, München 2015, S. 95.

¹⁰ Vgl. Gentsch, P., *Künstliche Intelligenz für Sales – Marketing und Service – Mit AI und Bots zu einem Algorithmic Business – Konzepte – Technologien und Best Practices*, 1. Aufl., Wiesbaden 2018, S. 171. ■

Optimierung des Finanzierungsmixes bei Non-Profit-Organisationen

von Carola Spiecker-Lampe und Joshua Marx



© zinkevych – www.stock.adobe.com

Problem

Non-Profit Organisationen (NPO) sind Organisationen des Dritten Sektors, die weder erwerbswirtschaftlich orientiert noch öffentliche Behörden der unmittelbaren Staats- und Kommunalverwaltung sind. NPO sind formal organisiert, privat und selbstverwaltet und zeichnen sich durch ein hohes Maß an ehrenamtlichen Leistungen aus (Bsp.: WWF oder Human Rights Watch). Erzielte Gewinne werden nicht an Stakeholder ausgeschüttet, sondern reinvestiert, um die jeweilige Mission der NPO als wichtigstes Ziel zu erfüllen. Aktuell lassen sich im NPO-Sektor strukturelle Veränderungen u. a. in der Kapitalbeschaffung feststellen. So lag beispielsweise die Spendenquote 2005 in Deutschland noch bei 50,9% und 34,6 Millionen Spendern, sank aber bis 2009 stark auf 34,3% und stagniert seitdem auf dem relativ niedrigen Niveau (vgl. Priemer et al. 2019, S. 125 ff.). Die Planung und Steuerung der Kapitalbeschaffung zur Erreichung eines optimalen Finanzierungsmixes wird daher zunehmend zu einer Herausforderung für NPO. Durch die Einführung von Instrumenten des Finanzcontrollings kann die Kapitalbeschaffung effizienter gestaltet werden. NPO benötigen daher vermehrt eine Unterstützung der Management-Prozesse zur Erreichung unterschiedlicher Zielsetzungen im Rahmen der jeweiligen Mission, welche durch oftmals begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen nur schwer zu implementieren sind (vgl. Priller/Alscher/Droß 2013, S. 5ff. u.45ff.).

Ziel

Entwicklung einer Planungs- und Entscheidungshilfe für das Finanzcontrolling einer NPO zur Identifikation des optimalen Finanzierungsmixes je nach Art ihrer Mission.

Methode

Auf Basis des aktuellen Forschungsstands wird eine Entscheidungsmatrix zur individuellen, professionellen und praktikablen Zusammenstellung des optimalen Finanzierungsmixes je nach Art der Mission einer NPO erarbeitet. Mit dieser Entscheidungsmatrix gelingt es, die Kapitalstruktur zu optimieren und die erforderliche Liquidität einer NPO zu sichern.

Beschreibung

Der Non-Profit-Sektor muss rückläufige öffentliche Gelder bei der Kapitalbeschaffung verkraften. NPO sind also gezwungen, Finanzierungsalternativen zu identifizieren (vgl. Zimmer/Priller/Anheier 2013, S. 15 ff.). Aus Sicht des Finanzcontrollings bestehen hier besondere Herausforderungen, da die Zielsetzungen in NPO häufig nicht quantifizierbar sind – wie beispielsweise in Form von Rentabilitätskennzahlen in gewinnorientierten Unternehmen. Zudem ist die Steuerung, Planung und Kontrolle der Kapitalstruktur in besonderem Maße ideell geprägt: Greenpeace beispielsweise hat in einer Finanzierungsrichtlinie klar formuliert, dass „direkte finanzielle Zuwendungen von Regierungen, politischen Parteien oder Unternehmen“ (Greenpeace 2009, S. 1) nicht zulässig sind.

Derartige Finanzierungsrichtlinien beeinflussen also direkt die Kapitalstruktur in NPO und definieren mögliche Finanzierungsquellen. Auch nimmt das Liquiditätsziel bei NPO im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen eine noch dominantere Rolle ein (vgl. Littich/Schober 2013, S. 300 ff.).

Schlussendlich trägt in der Praxis bei NPO in den meisten Fällen lediglich ein Finanzierungsinstrument – wie beispielsweise Privatspenden – zur Kapitaldeckung bei. Für einen nachhaltigen Erhalt der jeweiligen Mission, auch bei Ausfall einer Finanzierungsquelle, sollte eine projektbasierte Finanzierung zu konstanteren und diversifizierteren Zahlungsströmen entwickelt werden (vgl. Priemer et al. 2019, S. 113 ff.). Zur Identifikation geeigneter Finanzierungsquellen ist daher die in [Abbildung 1](#) dargestellte Entscheidungsmatrix entwickelt worden. Je nach Art der Mission ist hier ersichtlich, welche Finanzierungsmöglichkeiten theoretisch berücksichtigt werden sollten und in welchem Umfang. Die Empfehlungen des prozentualen Anteils am Finanzierungsmix basieren auf den empirischen Ergebnissen des „Datenreport Zivilgesellschaft“ aus dem Jahr 2019 (vgl. Priemer et al. 2019, S. 114 ff.). NPO aus dem Bereich Freizeit/Geselligkeit beispielsweise finanzieren sich in Deutschland idealerweise zu mehr als 50% über Mitgliedsbeiträge, zu 10%-50% aus erwirtschafteten Mitteln und mit 5%-10% aus Spenden. Eine NPO mit gleichem Missionsziel könnte die eigene Kapitalstruktur mit

NPO nach Art der Mission	Mitgliedsbeiträge	Erwirtschaftete Mittel	Spenden	Öffentliche Fördermittel	Sponsorengelder	Vermögenserträge	Crowdfunding
Bevölkerungs-/Katastrophenschutz	X	X	X	x			x
Bildung / Erziehung	X	X	X	X			
Bürger-/ Verbraucherinteressen	X	X	X	X			
Freizeit / Geselligkeit	X	X	x				x
Gemeinschaftliche Versorgungsaufgaben	X	X	X			x	x
Gesundheitswesen	X	X	X	X			
Internationale Solidarität	X	X	X	x			x
Kirchen/religiöse Vereinigungen	X	X	X			x	
Kultur/Medien	X	X	X	x	x		x
Soziale Dienste	X	X	X	X		x	
Sport	X	X	X	x	x		
Umwelt-/ Naturschutz	X	X	X	x		x	x
Wirtschafts-/ Berufsverbände	X	x					
Wissenschaft/ Forschung	X	X	X	X		X	x

X = Optimaler Anteil am Finanzierungsmix > 50%
X = Optimaler Anteil am Finanzierungsmix 10%-50%
x = Optimaler Anteil am Finanzierungsmix 5%-10%

Abb. 1: Entscheidungsmatrix für den optimalen Finanzierungsmix für NPO nach Art der Mission (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Priemer et al. 2019, S. 113 ff.)

diesem idealtypischen Finanzierungsmix vergleichen und gegebenenfalls neu ausrichten.

Handlungsempfehlung

Das Thema Finanzierung sollte nicht als „notwendiges Übel“, sondern vielmehr im Rahmen der Ressourcen und mithilfe geeigneter Planungs- und Steuerungsinstrumente des Finanzcontrollings als Chance, die eigene NPO langfristig unabhängig von einzelnen Financiers

oder von antizyklischen Finanzströmen zu machen, betrachtet werden. Dabei stellt die entwickelte Matrix als Planungs- und Entscheidungsgrundlage eine Übersicht dar, um den eigenen Finanzierungsmix mithilfe von Gemeinsamkeiten nach Art der NPO auszurichten. Der Erfolg der eigenen Mission kann so nachhaltig gesichert werden, indem die eigene Kapitalstruktur anhand möglicher Finanzierungsquellen optimiert wird.

Ausblick

Der Non-Profit-Sektor gestaltet sich auch in Zukunft extrem heterogen. Rechtsformen der gGmbH, der gemeinnützigen AG oder auch innovative Finanzierungsformen wie das Crowdfunding, erhöhen perspektivisch die Notwendigkeit der Einführung weiterer Instrumente des Finanzcontrollings, bieten aber auch etablierten NPO die Möglichkeit, ihren Finanzierungsmix effizienter zum Wohle ihrer Mission zu steuern.

Literatur

Greenpeace (2009): Richtlinie zur Zusammenarbeit mit Dritten & Fundraising Ethik, Hamburg.

Littich, E./Schober, C. (2013): Finanzierung von NPOs, in: Simsa, R./Meyer, M./Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 289-312.

Priemer, J./Corcoran-Schliemann, B./ Geue, D./Krimmer, H./Schulz-Sandhof, K. (2019): Finanzierung der Zivilgesellschaft, in: Krimmer, H. (Hrsg.): Datenreport Zivilgesellschaft, Berlin: Springer, S. 113-144.

Priller, E./Alscher, M./Droß, P. (2013): Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Berlin: WZB.

Zimmer, E./Priller, A./Anheier, H. (2013): Der Non-Profit Sektor in Deutschland, in: Simsa, R./Meyer, M./Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 15-36.

Autoren



Prof. Dr. Carola Spiecker-Lampe

ist seit 2011 Professorin für Betriebswirtschaftslehre, Finanzwirtschaft und Internationales Management an der Hochschule Bremen. Sie lehrt außerdem als Dozentin am International Graduate Center (IGC) Bremen und ist Mitglied im Arbeitskreis der Controlling-Professoren an Hochschulen.

E-Mail: carola.spiecker-lampe@hs-bremen.de

Joshua Marx, M. A.

war Absolvent des Masterstudiengangs Business Management M. A. an der Hochschule Bremen. Er ist jetzt bei Vitakraft pet care GmbH, Bremen, im Einkauf tätig.

E-Mail: marx.joshua@hotmail.com



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)



© yavdat – www.stock.adobe.com

Controlling in ambulanten Pflegediensten

von Lukasz Bublitz-Kozuch und Thomas Henschel

Ambulante Pflegedienste gewinnen zunehmend an Bedeutung und sehen sich einem starken Wettbewerbs- und Kostendruck ausgesetzt. Vor diesem Hintergrund nähern sich die Autoren empirisch der Antwort auf die Frage, welche Bedeutung das Controlling institutionell als auch funktional in Berliner ambulanten Pflegediensten einnimmt. Zudem stellen sie eine erste Konzeption eines pflegedienstspezifischen Kennzahlensystems vor, das definitorisch aufgebaut und in seiner Struktur ausgerichtet ist auf das zentrale Merkmal der Kostendeckung, gegliedert nach Leistungsbereichen ambulanter Pflegedienste.

Motivation zur Betrachtung ambulanter Pflegedienste

Die ambulante Pflegebranche gewinnt zunehmend an Bedeutung. Das Statistische

Bundesamt verzeichnet für Deutschland seit der Jahrtausendwende einen starken Anstieg an Pflegebedürftigen einerseits¹ und an ambulanten Pflegeeinrichtungen andererseits². Darüber hinaus beobachten viele Autoren im Bereich der ambulanten Pflege eine Zunahme von marktwirtschaftlichen Phänomenen wie **Wettbewerbs- und Kostendruck**.³

Diese Beobachtungen führen zu zahlreichen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Auf zwei offene controllingbezogene Themen geht dieser Artikel ein. Zum einen versucht er sich der Antwort auf die Frage zu nähern, **welche Rolle das Controlling in ambulanten Pflegediensten einnimmt**. Zum anderen wird hier aus dem Wettbewerbs- und Kostendruck die Annahme abgeleitet, dass sich ambulante Pflegedienste zunehmend mit der Existenzsicherung beschäftigen müssen

und stellt hierzu – mangels literaturbezogener Alternativen – ein auf ambulante Pflegedienste zugeschnittenes, definitorisch aufgebautes **Kennzahlensystem** vor, das auf die dienstleistungsspezifische Kostendeckung ausgerichtet ist.

Controlling-Bedeutung in ambulanten Pflegediensten

Quantitativ-empirische Erkenntnisse zur institutionellen als auch zur funktionalen Controlling-Bedeutung in der ambulanten Pflegebranche liegen nicht vor. So lassen sich in der durch Baltzer durchgeführten umfangreichen Literaturrecherche von wissenschaftlichen Arbeiten zum Einsatz von Controlling-Instrumenten in der Unternehmenspraxis keine Studien mit explizitem Bezug auf den ambulanten Pflegesektor finden.⁴ Auch die Autoren dieses Artikels konnten keine weiteren Arbeiten identifizieren, die die hier genannte Fragestellung beantworten.

Charakteristik der Studie

Aufgrund des unbefriedigenden Informationsstandes wird sich hier empirisch mittels einer eigenen, also primärstatistischen Datenerhebung der Frage nach institutioneller und funktionaler Controllingbedeutung in ambulanten Pflegediensten genähert, mit Fokus auf die Region Berlin. Methodisch wurde dies bewerkstelligt durch eine quantitativ-explorative Feldstudie unter Heranziehung eines onlinebasierten standardisierten Fragebogens mit ausschließlich geschlossenen Fragen.

Grundlage der explorativen (und damit nicht repräsentativen) Studie bilden 53 ambulante Pflegedienste mit Sitz in Berlin, die an der Studie teilgenommen haben. Kontaktiert wurden 418 ambulante Pflegedienste Berlins. Die Rücklaufquote betrug damit 12,68 %. Die Datenerhebung erfolgte Ende des Jahres 2018. Von den 53 an der Befragung teilgenommenen ambulanten Pflegediensten sind 50 in privater (94 %), zwei in freigemeinnütziger (4 %) und einer in öffentlicher Trägerschaft (2 %). Die Europäische Kommission empfiehlt jene Unternehmen als Klein-, Klein- oder mittelständische Unternehmen (KMU) einzustufen,

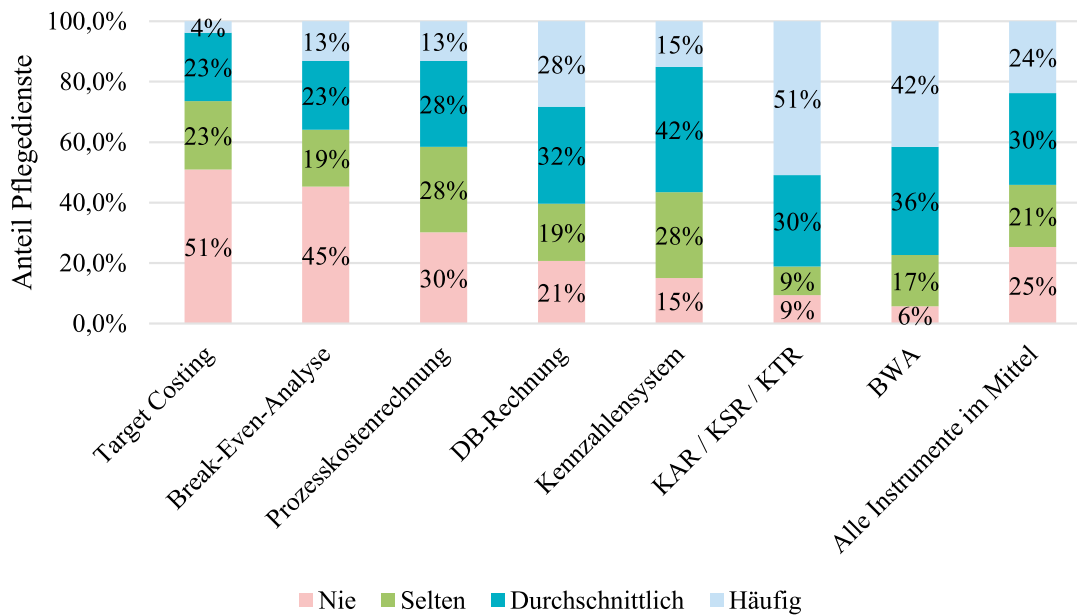


Abb. 1: Intensität der Anwendung von Controllinginstrumenten bei betrachteten 53 ambulanten Pflegediensten, bezogen auf ein halbes Jahr; dabei gilt: BWA = Betriebswirtschaftliche Auswertung, DB = Deckungsbeitrag, KAR/KSR/KTR = Kostenarten-, -stellen-, -trägerrechnung, Werte auf-/abgerundet (eigene Darstellung).

die weniger als 250 Beschäftigte und einen Umsatz von nicht mehr als 50 Millionen € pro Jahr erzielen.⁵ Diesen Empfehlungen folgend können alle an der Studie teilgenommenen ambulanten Pflegedienste als KMU angesehen werden, da kein ambulanter Pflegedienst der Stichprobe zugleich beide Schwellenwerte überschreitet.

Wesentliche Ergebnisse der explorativen Studie

Auf die Frage, ob die teilgenommenen ambulanten Pflegedienste in ihrem Unternehmen eine oder mehrere Stellen haben, die sich offiziell als Controlling bezeichnen, antworteten 30,2% mit ja und 69,2% mit nein. Hierbei ist ein Zusammenhang zwischen der **institutionellen Controlling-Existenz** und der Beschäftigtenzahl festzustellen: Während alle Pflegedienste, die eine Beschäftigtenzahl zwischen 1 und 9 Mitarbeiter aufweisen, keinen Controllingstellen in ihrem Unternehmen beschäftigen, gaben bereits 23% der Pflegedienste mit 10 bis 49 Beschäftigten an, mindestens eine Controllingstelle zu enthalten. Deren Anteil erhöht sich in der nächstgrößeren Beschäftigtenklasse (50 bis 249 Beschäftigte) auf 35%. Schließlich geben alle Pflegedienste mit mindestens 250 Beschäftigten an, einen oder mehrere Controllingstellen zu beschäftigen.

Aus der **funktionalen Perspektive** lässt sich ein unterschiedliches Bild feststellen, abhängig vom betrachteten Controlling-Instrument. In der Studie wurde auf sieben ausgewählte Controllinginstrumente abgestellt, die in [Abbildung 1](#) dargestellt werden, wohl wissend, dass die Instrumentenpalette im Controlling deutlich größer ist. Auf dieser Basis wurden die Pflegedienste danach befragt, wie intensiv – ein halbes Jahr betrachtend – diese Instrumente von ihnen genutzt werden. Die Antwortmöglichkeiten waren für jedes dieser Instrumente nie, selten, durchschnittlich oder häufig.

Das **Target Costing** und die **Break-Even-Analyse** können als eher weniger interessant interpretiert werden. So gaben 51% (Target Costing) bzw. 45% (Break-Even-Analyse) der betrachteten Pflegedienste an, diese Instrumente gänzlich nicht anzuwenden; nur 4% (Target Costing) bzw. 13% (Break-Even-Analyse) nutzen diese Instrumente häufig. Als eher uninteressant kann gleichfalls die **Prozesskostenrechnung** (PKR) bewertet werden: 58% der Pflegedienste nutzen sie entweder nie (30%) oder nur selten (28%). Diese Ergebnisse überraschen vorfolgender Überlegung: Kosten ambulanter Pflegedienste sind nahezu vollständig fix.⁶ Fixkosten sind in aller Regel Gemeinkosten.⁷ Die operativen Leistungen des Pflegesektors „... erweisen sich bei näherer Betrachtung nicht selten als hochgradig repetitiv ...“⁸ Damit scheint gerade

die PKR für ambulante Pflegedienste ein besonders geeignetes Instrument zu sein, denn sie ist zentral auf Gemeinkosten einerseits⁹ und auf repetitive und entscheidungsarme Prozesse andererseits¹⁰ ausgerichtet.

Die **verbliebenen vier Instrumente** können hingegen als eher interessant interpretiert werden: Sie werden jeweils von der Mehrheit der teilgenommenen Pflegedienste mindestens durchschnittlich intensiv genutzt. Allen voran ist hier die **Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung** zu nennen: Jeder zweite hier betrachtete Pflegedienst (51%) nutzt dieses Instrument häufig, weitere 30% der Pflegedienste durchschnittlich. Dies liegt sicherlich an der Pflegebuchführungsverordnung (PBV), die eine Kostenrechnung für zugelassene Pflegeeinrichtungen vorschreibt (§ 7 PBV). Betrachtet man zusammenfassend die Gesamtzahl der Nennungen, die von den 53 Pflegediensten abgegeben wurden (53 Pflegedienste · 7 Instrumente = 371 Nennungen), dann ist festzustellen, dass im Mittel 24% der Pflegedienste die genannten Instrumente häufig nutzen, weitere 30% durchschnittlich. Der übrige Teil (46%) gibt an, die genannten Instrumente nicht (25%) oder nur selten (21%) im Mittel zu nutzen.

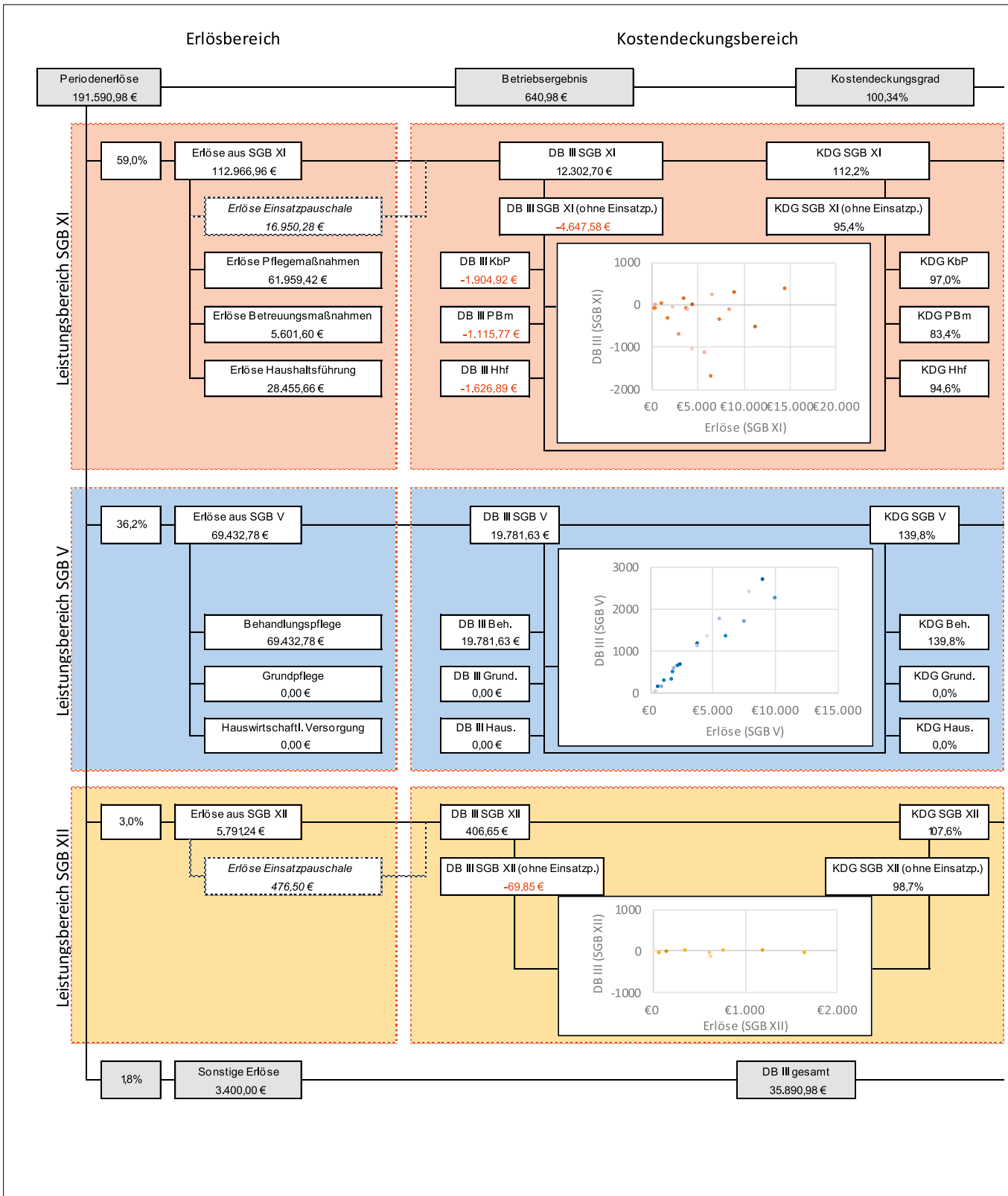


Abb. 2: Das pflegedienstspezifische Kennzahlensystem (eigene Darstellung).

Konzeption des pflegedienstspezifischen Kennzahlensystems

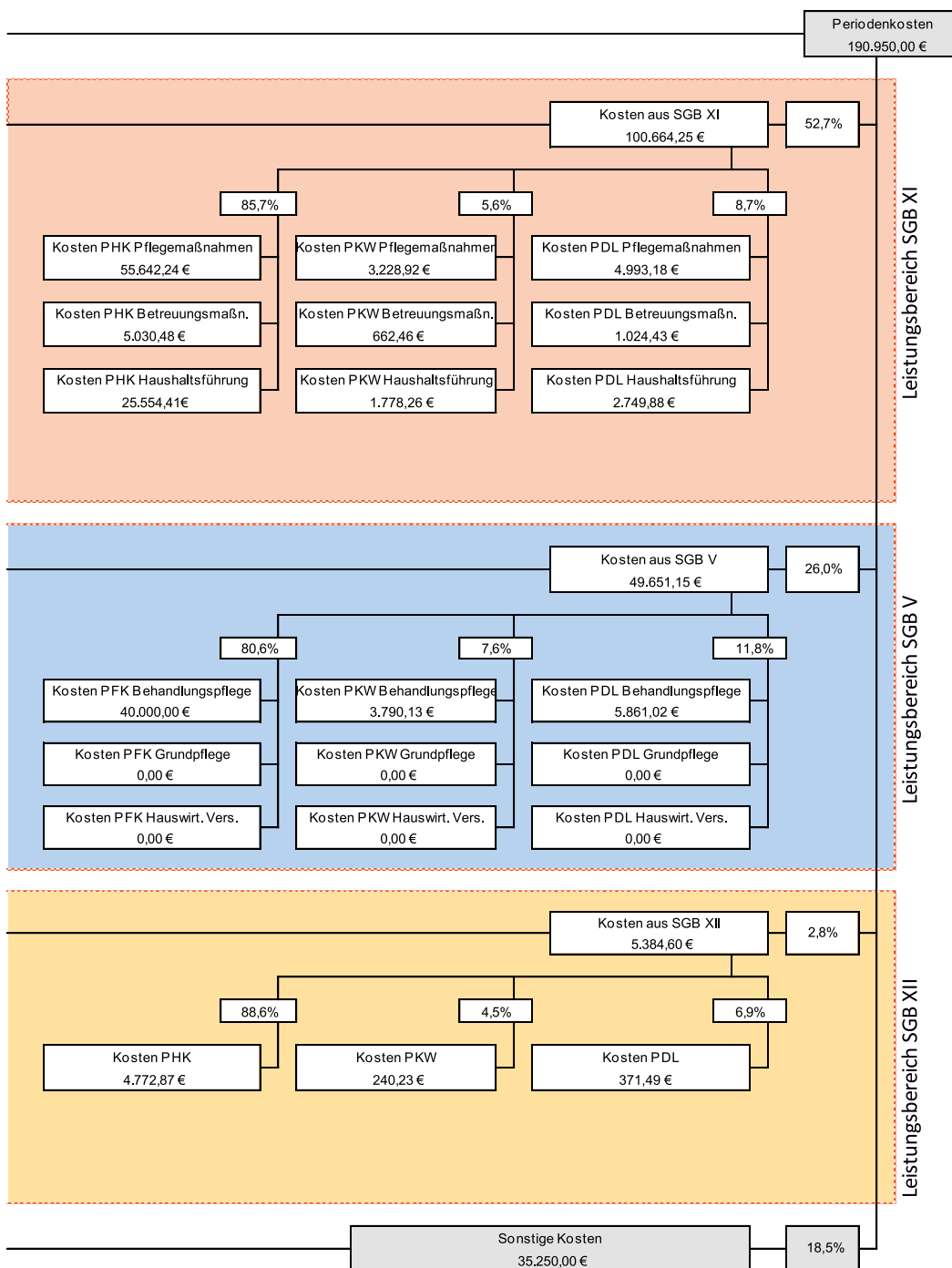
Aus hier geschilderten Phänomenen des Branchenwachstums und des zunehmenden Wettbewerbs- und Kostendrucks kann unterstellt

werden, dass die Existenzsicherung bei ambulanten Pflegediensten mehr denn je eine wesentliche Rolle einnimmt und die Kostendeckung daher eine kardinale Information für ambulante Pflegedienste darstellt.

Zielsetzung des Kennzahlensystems und zentrale Charakteristik

Aus diesem Kontext heraus soll hier eine erste Idee eines pflegedienstspezifischen Kennzahlensystems vorgestellt werden, das in sich defi-

Kostenbereich



Legende: Beh. = Behandlungspflege; DB = Deckungsbeitrag; Grund. = Grundpflege; Haus. = Hauswirtschaftliche Versorgung; Hhf = Hilfen bei der Haushaltsführung; Kbp = Körperbezogene Pflegemaßnahmen; KDG = Kostendeckungsgrad; Pbm = Pflegerische Betreuungsmaßnahmen; PDL = Pflegedienstleistung; PFK = Pflegefachkräfte; PHK = Pflegehilfskräfte

nitorisch aufgebaut und auf die **dienstleistungsspezifische Kostendeckung** ausgerichtet ist. Dessen **Ziel** soll es sein, der Geschäftsführung ambulanter Pflegedienste kompakt und übersichtlich für einen betrachtenden Monat die Informationen zu liefern,

- welchen Erlös die einzelnen Leistungen, Leistungsgruppen und Leistungsbereiche generierten,
- welche operativen Kosten sie hervorriefen durch ihre Ausführung und

- inwiefern sie jeweils fähig waren, mit ihrem eigenen Erlös die durch sie hervorgerufenen operativen Kosten zu decken.

Um die leistungsbezogene Kostendeckung abbilden zu können, soll das Kennzahlensystem

fähig sein, die entsprechenden operativen Kosten den jeweiligen Leistungen abhängig von ihrer Inanspruchnahme zuzurechnen. Allerdings stellt die **Zurechenbarkeit** der Kosten zu diesen Kostenträgern das zentrale Problem dar. Denn die **Kosten ambulanter Pflegedienste sind weitestgehend fix**. Der Personalkostenanteil in ambulanten Pflegediensten liegt in aller Regel bei 70 bis 80%.¹¹ Der Rest der Kosten ambulanter Pflegedienste besteht u. a. aus Kosten für Rechts- und Steuerberatung, aus Verbandsbeiträgen, aus Kosten für die genutzten Geschäftsräume, der Büroausstattung und Fuhrparkkosten.¹² Da Fixkosten (bis auf die Sondereinzelkosten) in aller Regel Gemeinkosten darstellen¹³, fallen sie als solche für ein Bündel an Leistungen gemeinsam an und können dementsprechend einer einzelnen Leistung verursachungsgerecht nicht zugerechnet werden¹⁴. Die mit der Leistungsdurchführung zusammenhängenden Kosten (hier bezeichnet als „operative Kosten“) sollen im Rahmen des Kennzahlensystems dennoch den einzelnen Kostenträgern möglichst verursachungsgerecht zugeordnet werden. Zur Lösung dieses Problems bedienen sich die Autoren der Prozesskostenrechnung.

Des Weiteren sind die Kennzahlen des Kennzahlensystems **definitiv** miteinander verbunden. Sie sind also insofern miteinander verknüpft, als sie in ihrer definitionsgemäßen Zusammensetzung jeweils andere Kennzahlen des Kennzahlensystems vollständig oder einige ihrer Komponenten enthalten.¹⁵ Symbolisiert wird dies durch die im Kennzahlensystem der Abbildung 2 dargestellten Verbindungslinien.

Aus der breiten Vielfalt möglicher Funktionen, die Kennzahlen einnehmen können (nach Weber und Schäffer sind das die Anregungs-, Operationalisierungs-, Vorgabe-, Steuerungs- oder Kontrollfunktion¹⁶), dienen die Kennzahlen des hier vorzustellenden Kennzahlensystems vorrangig der Anregungsfunktion, wobei hier nur auf die „... Erkennung von Auffälligkeiten ...“¹⁷ im Sinne der leistungsspezifischen Kostendeckungsfähigkeit abgestellt wird. Zur Erreichung des genannten Zieles wird das Kennzahlensystem horizontal in die drei Rechnungswesen bezogenen Bereiche Erlös-, Kostendeckungs- und Kostenbereich strukturiert und vertikal in die besonders wichtigen Leis-

tungsbereiche ambulanter Pflegedienste, den SGB XI-, SGB V- und SGB XII-Leistungsbereich¹⁸ (siehe Abbildung 2).

Erlösbereich

Die genannten Leistungsbereiche werden horizontal in rechnungswesenbezogene Bereiche strukturiert. Die **linke Seite** des in der Abbildung 2 dargestellten Kennzahlensystems repräsentiert dabei den Erlösbereich. Dieser liefert für die **Leistungsbereiche** die Information, welchen Erlös sie und ihre **Leistungsgruppen** in der betrachteten Periode erzielt haben. Zudem wird außerhalb der Leistungsbereiche in der **Kopfzeile** des Kennzahlensystems der Gesamt-Periodenerlös des Pflegedienstes ausgewiesen. In der **Fußzeile** erfolgt die Zusammenfassung aller sonstigen Erlöse, die nicht Teil eines der Leistungsbereiche abbilden. Neben diesen absoluten Kennzahlen beinhaltet der Erlösbereich relative Kennzahlen, die den Anteil der Erlöse des jeweiligen Bereichs bzw. der sonstigen Erlöse am gesamten Periodenerlös des Unternehmens wiedergeben. Zudem dient der Erlösbereich als Mittel zum Zweck insofern, als seine Erlös-Kennzahlen den Kostenkennzahlen des Kostenbereichs horizontal gegenübergestellt werden, um entsprechende Kostendeckungsinformationen zu erhalten.

Der Wert einer jeden Erlöskennzahl der Leistungsbereiche ist abhängig von der Prozessmenge (also von der Durchführungshäufigkeit) der dahinterstehenden Leistungen und ihren Preisen.

Kostenbereich

Die **rechte Seite des Kennzahlensystems** bildet den Kostenbereich ab. Er erfüllt zum einen den Zweck, die Geschäftsführung darüber zu informieren, welcher **Leistungsbereich** bzw. welche **Leistungsgruppe** welche operativen Kosten in der betrachteten Periode durch die Ausführung der Leistungen des ambulanten Pflegedienstes verursacht hat. Zum anderen gilt der Bereich (analog zum Erlösbereich) als Mittel zum Zweck: Er stellt seine absoluten Kosten-Kennzahlen den Erlöskennzahlen horizontal gegenüber, um daraus im Rahmen des

Kostendeckungsbereichs weitere Informationen hinsichtlich leistungsspezifischer Kostendeckung zu erhalten.

Analog zum Erlösbereich weist der Kostenbereich in seiner **Kopfzeile** die gesamten Periodenkosten des Unternehmens aus. Unterhalb der Kopfzeile werden diese Kosten sodann aufgeteilt in **operative und sonstige Kosten**. Erstere gelangen in die Leistungsbereiche und bilden dort jene Kosten ab, die unmittelbar durch die operative Tätigkeit des ambulanten Pflegedienstes und damit durch die einzelnen Leistungen verursacht werden. Sie werden prozessorientiert, also **in Abhängigkeit von ihrer Inanspruchnahme** durch die Leistungen, auf eben diese innerhalb der Leistungsbereiche verteilt. Kosten, die nicht mit der operativen Tätigkeit des ambulanten Pflegedienstes zusammenhängen, werden als „sonstige Kosten“ gebündelt und in der Fußzeile des Kennzahlensystems innerhalb der gleichnamigen Position ausgewiesen. Diese sind entsprechend des Deckungsbeitragsverständnisses durch die Gesamterlöse des Unternehmens nach Deckung aller operativen Kosten noch zu decken, um ein positives Periodenergebnis zu erzielen.

Aus der Vielzahl an Kostenpositionen, die ein Pflegedienst aufweist, werden jene **als „operativ“ eingestuft**, deren Daseinsberechtigung unmittelbar begründet werden kann mit der Ausführung operativer Leistungen. Als solche werden hier angesehen die Kosten der Pflegedienstleitung (PDL), der Pflegefachkräfte (PFK) und Pflegehilfskräfte (PHK) sowie die PKW-Kosten. So beschäftigt sich die PDL mit der Einsatzplanung des operativen Personals¹⁹ und ist damit in ihrer dispositiven Tätigkeit mit den Leistungen des Pflegedienstes unmittelbar verbunden. Die Pflegekräfte (PFK und PHK) erbringen die operativen Leistungen. Der Fuhrpark dient der Beförderung der Pflegekräfte zum Einsatzort und ermöglicht die Leitungsführung.

Der Kostenbereich beinhaltet zum einen absolute Kennzahlen, die für jeden Kostenträger kostenartenspezifisch aufzeigen, welche operativen Kosten dieser durch seine Ausführung verursacht hat. Zudem enthält der Kostenbereich relative Kennzahlen. Diese weisen zum einen aus, welchen Anteil die Kosten des Leis-

tungsbereichs und auch die „sonstigen Kosten“ an den Gesamtkosten des Unternehmens ausmachen. Zum anderen geben sie für jede Kostenart innerhalb eines Leistungsbereichs den Anteil wieder, den die Kostenart (PFK, PHK, PKW, PDL) an den gesamten Kosten des Leistungsbereichs ausmacht.

Im Hintergrund des Kennzahlensystems werden **Prozesskostensätze** berechnet, die verwendet werden, um abhängig von der Inanspruchnahme der PFK, PHK, PDL und der PKW deren Kosten auf die entsprechenden Leistungen des ambulanten Pflegedienstes prozesskostenorientiert zu verteilen.

Kostendeckungsbereich

Die Funktion des **in der Mitte des Kennzahlensystems** angesiedelten Kostendeckungsbereichs ist es, den Erlös- und den Kostenbereich unter Anwendung geeigneter Kennzahlen einander gegenüberzustellen, um die Information zu erhalten, inwiefern die Leistungen, Leistungsgruppen und Leistungsbereiche im betrachteten Monat fähig waren, mit ihren eigenen Erlösen die ihnen prozessorientiert zugeordneten operativen Kosten zu decken.

Dies passiert einerseits anhand absoluter Kennzahlen, die je Ebene über die Höhe des entsprechenden **Deckungsbeitrags III** (DB III) informieren. Die Deckungsbeitragsrechnung wird dabei auf pflegedienstspezifische Rahmenbedingungen angepasst. Als Ordnungskriterium gilt hierbei die Nähe der operativen Kosten zu den operativen Leistungen. So führen die Pflegekräfte (PFK und PHK) die operativen Leistungen des Pflegedienstes unmittelbar aus. Ihre Kosten sind insofern innerhalb der ersten Ebene zu platzieren und führen nach ihrer Deckung zum Deckungsbeitrag I. Die PKW sind nicht unmittelbar an der Ausführung der operativen Leistung beteiligt, ermöglichen sie allerdings durch die Beförderung der Pflegekraft zum Einsatzort. Die PKW-Kosten sind daher den Pflegekraftkosten nachrangig zu berücksichtigen und werden innerhalb der zweiten Ebene der DB-Formel platziert; ihre Deckung führt zum Deckungsbeitrag II. Schließlich plant die PDL die Einsätze.²⁰ Sie beschäftigt sich insofern mit der operativen Leistung dispo-

„aus der Ferne“. Ihre Kosten bilden daher die dritte Ebene der DB-Formel ab, deren Deckung schließlich zum DB III führt. Somit wird der DB III hier wie folgt definiert:

Erlös	
– Kosten der Pflegefachkräfte	
– Kosten der Pflegehilfskräfte	
= Deckungsbeitrag I	
– PKW-Kosten	
= Deckungsbeitrag II	
– Kosten der Pflegedienstleitung	
= Deckungsbeitrag III	

Die zweite Komponente des Kostendeckungsbereichs besteht aus der relativen Kennzahl **„Kostendeckungsgrad“** (KDG). Sie wird definiert als die Relation zwischen Gesamterlöse und Gesamtkosten einer Unternehmung.²¹ Im Rahmen des hier vorzustellenden Kennzahlensystems wird der KDG als kostenträgerspezifische Kennzahl interpretiert. Sie gibt zunächst an (wie der DB III auch), inwiefern der Kostenträger (hier: das Unternehmen, der Leistungsbereich, die Leistungsgruppe) mit seinen Erlösen fähig ist, die ihm zugerechneten Kosten zu decken. Der **Mehrwert** einer solchen relativen Kennzahl ist allerdings die relative Einordnung des DB III-Wertes: So wird ein negativer DB III durch den KDG-Wert von kleiner als 100 % dargestellt und dahingehend interpretiert, zu welchem Anteil die Kosten des Kostenträgers gedeckt werden können; demgegenüber gibt er beim positiven DB III an, dass die Kosten mit den Erlösen des Kostenträgers vollständig gedeckt werden können und darüber hinaus, in welcher relativen Dimension die Erlöse die entsprechenden Kosten übersteigen. In diesem Fall gibt er einen Wert von größer als 100 % an, wobei der Gewinn durch jenen relativen Wert repräsentiert wird, der den Prozentwert von 100 % übersteigt. Der KDG wird zum einen in der Kopfzeile eingesetzt und informiert über die Verhältnisse des Gesamtunternehmens. Er ist zudem innerhalb eines jeden Leistungsbereichs und jeder Leistungsgruppe enthalten und gibt so Aufschluss über die Kostendeckungsverhältnisse des jeweiligen Kostenträgers. Während er in der Kopfzeile die gesamten Periodenkosten (operative und sonstige Kosten) einbezieht, stellt er innerhalb der Leistungsbereiche ausschließlich auf operative Kosten ab.

Die dritte zentrale Komponente des Kostendeckungsbereichs besteht aus der **DB III-Erlös-Matrix**. Hier erfolgt eine zweidimensionale Darstellung der einzelnen Leistungen eines jeden Leistungsbereichs und informiert so, bei welchem erzielten Erlös (erste Dimension) die einzelnen Leistungen zu welchem DB III (zweite Dimension) geführt haben. Der Vorteil dieser grafischen Darstellung liegt darin, trotz einer kleinen Fläche innerhalb des Kennzahlensystems alle Leistungen des ambulanten Pflegedienstes unter Heranziehung zweier Dimensionen (hier: Erlöse und DB III) abzubilden, spezifisch für den SGB XI-, SGB V- und SGB XII-Leistungsbereich.

In der Kopfzeile des Kostendeckungsbereichs wird zudem das **Betriebsergebnis** des gesamten Unternehmens für eine Periode als absolute Kennzahl wiedergegeben und zeigt absolut, inwiefern der Pflegedienst fähig war, mit seinem gesamten Periodenerlös die gesamten Periodenkosten zu decken. In der Fußzeile befindet sich die absolute Kennzahl **„DB III gesamt“**, die den DB III des gesamten Unternehmens darstellt. Dieser steht zur Verfügung, um die „sonstigen Kosten“ zu decken.

Datenbasierte Interpretation des Kennzahlensystems

Das Kennzahlensystem ist ausgerichtet auf eine schnelle und übersichtliche Darstellung der dienstleistungsspezifischen Kostendeckung des Gesamtunternehmens für eine betrachtete Periode. Für den hier beispielhaft unterstellten fiktiven ambulanten Pflegedienst lässt sich bei der Betrachtung des Kennzahlensystems der **Abbildung 2** zunächst feststellen, dass der Pflegedienst im betrachteten Monat ein **Betriebsergebnis** von 640,98 € erzielt hat und mit diesem wegen des **Kostendeckungsgrades** von 100,34 % gerade noch alle seine Kosten decken konnte. Die Fußzeile zeigt dabei auf, dass von dem Gesamterlös von 191.590,98 € nach Abzug der operativen Kosten noch 35.890,98 € zur Verfügung stehen, um die „sonstigen Kosten“ von 35.250 € zu decken. Innerhalb der Leistungsbereiche zeigen der DB III als auch der KDG auf, dass jeder Leistungsbereich fähig war, seine eigenen operativen Kosten vollständig zu decken. Allerdings war dies beim **SGB XI-Bereich** nur aufgrund

der SGB XI-Einsatzpauschale (16.950,28 €) möglich. Ohne diese wäre dieser Bereich nicht fähig gewesen, seine operativen Kosten zu decken (Kennzahl „DB III SGB XI (ohne Einsatzp.)“ führt zu einem Wert von -4.647,58 €). Beim Blick auf die SGB XI-Leistungsgruppen erkennt man auch warum: Keine der drei Leistungsgruppen konnte mit ihrem eigenen Erlös die durch sie verursachten Kosten der PHK, PDL und der PKW vollständig decken. Ohne erkennen zu können, welche SGB XI-Leistungskomplexe konkret mit den entsprechenden Ausprägungen versehen sind, zeigt die DB III-Erlös-Matrix auf einem Blick, dass der Pflegedienst zahlreiche Leistungskomplexe beinhaltet, die bei unterschiedlichen Erlösen einen negativen Deckungsbeitrag III liefern. Es ist zudem zu erkennen, dass die meisten Leistungskomplexe im DB III-Intervall zwischen +500 € und -1.000 € streuen. Gleichzeitig fallen zwei Ausreißer auf, deren DB III bei ca. -1.100 € und -1.800 € liegen dürfte.

Beim Blick auf den **SGB V-Bereich** erkennt man, dass dieser mit seinem Erlös von fast 70.000 € seine eigenen operativen Kosten zu 139,8% decken konnte, was zu einem DB III von 19.781,63 € führte. Dies wurde allein durch die Behandlungspflege möglich. Beim Blick auf die DB III-Erlös-Matrix der SGB V-Ebene ist zusätzlich zu konstatieren, dass es keine Dienstleistung gibt, die einen negativen DB III erzielte. Im Gegenteil: Je höher der Erlös war, desto höher war generell der Deckungsbeitrag III der Dienstleistungen. Dieser Zu-

sammenhang ist für die SGB XI-Leistungskomplexe nicht festzustellen.

Für den **SGB XII-Leistungsbereich** ist wiederum zu erkennen, dass dieser seine operativen Kosten zu 107,6% decken konnte, wobei auch hier die Einsatzpauschale die vollständige Deckung der operativen Kosten ermöglichte. Darüber hinaus ist an der DB III-Erlös-Matrix zu erkennen, dass die SGB XII-Leistungskomplexe um den DB III von 0 € streuen.

Schließlich ist festzustellen, dass 59% des Gesamterlöses allein durch Leistungen des SGB XI-Leistungsbereichs generiert wurde. Hierbei entstanden operative Kosten i. H. v. 100.664,25 €, was fast 53% der Gesamtkosten des Unternehmens ausmacht. Es ist zu konstatieren, dass die Pflegekraftkosten mit über 80% den größten Anteil an operativen Kosten des jeweiligen Bereichs ausmachen. Beim Blick auf den Fußbereich ist schließlich zu erkennen, dass die „sonstigen Kosten“ immerhin 18,5% der Gesamtkosten des Unternehmens ausmachen, die gleichfalls als letzte Kostenposition zu decken sind.

Die hier angesprochene **Einsatzpauschale** nimmt im Kennzahlensystem eine Sonderstellung ein. Diese bildet keine Dienstleistung ab, sondern ist eine reine Finanzierungspauschale, die zielgerichtet auf die Finanzierung von Wege- und der mit dem Einsatz zusammenhängenden organisatorischen Kosten ausgerichtet ist.²² Sie kommt immer dann zum Ein-

satz, wenn Pflegekräfte einen Weg zurücklegen müssen, um zum Pflegebedürftigen zu gelangen, unabhängig von dessen Länge.²³ Im vorliegenden Fall dient sie also der Finanzierung der PDL- und PKW-Kosten des SGB XI bzw. SGB XII-Leistungsbereichs.

Zusammenfassung

Mit dem vorliegenden Artikel beschäftigten sich die Autoren zum einen mit der Fragestellung, wie relevant das Controlling in ambulanten Pflegediensten Berlins ist. Auf Grundlage ihrer Stichprobe konnten sie zeigen, dass nahezu jeder dritte ambulante Pflegedienst mindestens einen Controller beschäftigt und dass mehr als die Hälfte der betrachteten Pflegedienste Controlling-Instrumente im Mittel durchschnittlich oder häufig nutzen. Mit dem Kennzahlensystem konnten die Autoren zum anderen ein Instrument vorstellen, das fähig ist, kompakt und übersichtlich der Geschäftsführung Informationen über die Erlös-, Kosten- und Kostendeckungssituation einer jeden Leistung zu liefern, strukturiert nach Leistungsbereichen und Leistungsgruppen. Insgesamt ist festzuhalten, dass sich deutschsprachige Controlling-Fachzeitschriften zu selten mit ambulanten Pflegediensten beschäftigen, obgleich ihre gesellschaftliche Bedeutung zunimmt und dadurch neue Forschungsfragen generiert. Es bleibt zu hoffen, dass die Fachwelt dies erkennt und die ambulante Pflegebranche häufiger als in der Vergangenheit in den Fokus rückt.

Autoren



■ **Lukasz Bublitz-Kozuch, M.A.**

Ansolvant des Masterstudiengangs „Finance – Accounting – Corporate Law – Taxation“ der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

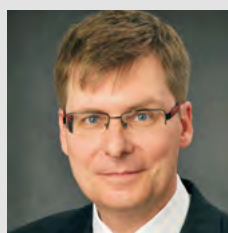
E-Mail: l-bk@web.de

■ **Prof. Dr. Thomas Henschel, MBA**

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften.

E-Mail: thomas.henschel@htw-berlin.de

Tel.: +49 (30) 5019-2435



Fußnoten

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt 2019a, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2722/umfrage/pflegebeduerftige-in-deutschland-seit-1999/>; abgerufen am 18.11.2019.

² Vgl. Statistisches Bundesamt 2019b, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2729/umfrage/anzahl-der-pflegeheime-und-ambulanten-pflegedienste-seit-1999/>; abgerufen am 18.11.2019.

³ So bspw. Altimari 2015, S. 31; Hermann 2014, S. 1; Lezock und Klewer 2014, S. 31 oder auch Bückler 2011, S. 13.

- ⁴ Vgl. Baltzer 2013, S. 289–306; seine Literaturrecherche fokussiert sich dabei auf Dissertationen, Habilitationen und Hochschul-Forschungsberichte.
- ⁵ Vgl. Europäische Kommission 2003, Artikel 2 Abs. 1; Jahresbilanzsumme als Alternative zum Jahresumsatz wird hier vernachlässigt.
- ⁶ Vgl. die durch Riessland 2018, S. 454 aufgezählten typischen Kosten ambulanter Pflegedienste.
- ⁷ Vgl. Coenenberg, Fischer und Günther 2016, S. 79.
- ⁸ Fließ, Marra und Reckenfelderbäumer 2005, S. 426.
- ⁹ Vgl. Horváth, Gleich und Seiter 2015, S. 235.
- ¹⁰ Vgl. Coenenberg, Fischer und Günther 2016, S. 165; so auch Joos 2014, S. 354.
- ¹¹ Vgl. Riessland 2018, S. 454 und Kämmer und Link 2016, S. 59.
- ¹² Vgl. Riessland 2018, S. 454.
- ¹³ Vgl. Coenenberg, Fischer und Günther 2016, S. 79.
- ¹⁴ Vgl. Coenenberg, Fischer und Günther 2016, S. 75.
- ¹⁵ Vgl. Küpper et al. 2013, S. 473.
- ¹⁶ Vgl. Weber und Schäffer 2016, S. 178-179.
- ¹⁷ Weber und Schäffer 2016, S. 178.
- ¹⁸ Vgl. Isfort et al. 2016, S. 50.
- ¹⁹ Vgl. Heiber und Nett 2010, S. 20.
- ²⁰ Vgl. Heiber und Nett 2010, S. 20.
- ²¹ Vgl. Poniewaz 2001, S. 380; so auch Bachmann 2009, S. 109, der diese Kennzahl allerdings stückbezogen definiert.
- ²² Vgl. Sozialgericht Berlin, vom 18.01.2016, Rz. 36.
- ²³ Vgl. Sozialgericht Berlin, vom 18.01.2016, Rz. 35, 37.

Literaturverzeichnis

- Altimari, Tony (2015): Mehr Effizienz, weniger Bürokratie. In: *Häusliche Pflege*. 24. Jahrgang (Heft 9), S. 30-32.
- Bachmann, Peter (2009): *Controlling für die öffentliche Verwaltung. Grundlagen, Verfahrensweisen, Einsatzgebiete*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage.
- Baltzer, Björn (2013): *Einsatz und Erfolg von Controlling-Instrumenten. Begriffsbestimmung, empirische Untersuchung und Erfolgsbeurteilung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Reihe: Unternehmensführung & Controlling).
- Bücker, Thorsten (2011): *Angewandte Gesundheitsökonomie. Praxisbuch für Angehörige nicht-ärztlicher Berufe in der stationären und ambulanten Versorgung*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Coenenberg, Adolf G.; Fischer, Thomas M.; Günther, Thomas (2016): *Kostenrechnung und Kostenanalyse*. 9., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Europäische Kommission (2003): *EMPFEHLUNG DER KOMMISSION vom 06. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*.
- Fließ, Sabine; Marra, Andreas; Reckenfelderbäumer, Martin (2005): *Betriebswirtschaftliche Aspekte des Pflegemanagements*. In: Kerres, Andrea; Seeberger, Bernd (Hrsg.): *Gesamtlehrbuch Pflegemanagement*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 393-436.
- Heiber, Andreas; Nett, Gerd (2010): *Der Aufwand lohnt sich. Optimierte Einsatzplanung: Kernsteuerungsprozess für den Erfolg des Pflegedienstes*. In: *Häusliche Pflege*. 19. Jahrgang (Heft 5), S. 20-25.
- Hermann, Christina (2014): *Die kombinierte Touren- und Personaleinsatzplanung von Pflegediensten. Teil 1: Literatur und Modell*. Dresden. Technische Universität Dresden – Fakultät Verkehrswissenschaften „Friedrich List“ (Reihe: Diskussionsbeiträge aus dem Institut für Wirtschaft und Verkehr, Nr. 01/2014).
- Horváth, Péter; Gleich, Ronald; Seiter, Mischa (2015): *Controlling*. 13., komplett überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Isfort, Michael; Rottländer, Ruth; Weidner, Frank; Tucman, Daniel; Gehlen, Danny; Hylla, Jonas (2016): *Pflege-Thermometer 2016. Eine bundesweite Befragung von Führungskräften zur Situation der Pflege und Patientenversorgung in der ambulanten Pflege*. Köln. Hg. v. Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e. V. (dip).
- Joos, Thomas (2014): *Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement. Grundlagen – Anwendungen – Instrumente*. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kämmer, Karla; Link, Jürgen (2016): *Management in der ambulanten Pflege. Besser organisieren – sicherer führen – kundenorientierter*

pflegen. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft.

Küpper, Hans-Ulrich; Friedl, Gunther; Hofmann, Christian; Hofmann, Yvette; Pedell, Burkhard (2013): *Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente*. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Lezock, Mirko; Klewer, Jörg (2014): *Analyse der Touren- und Einsatzplanung eines ambulanten Pflegedienstes*. In: *HeilberufeSCIENCE*. 5. Jahrgang (Heft 1), S. 31-35.

PBV: *Verordnung über die Rechnungs- und Buchführungspflichten der Pflegeeinrichtungen (Pflege-Buchführungsverordnung – PBV)*, vom 22.11.1995 (BGBl. I S. 1528), zuletzt geändert durch Artikel 1 der Verordnung vom 21.12.2016 (BGBl. I S. 3076).

Poniewaz, Edward (2001): *5 JAHRE BETRIEBSVERGLEICHE FÜR SOZIALWIRTSCHAFTLICHE UNTERNEHMEN – EINE BILANZ*. In: *Theorie und Praxis in der Sozialen Arbeit*. 52. Jahrgang (Heft 10), S. 376-382.

Riessland, Christina (2018): *Ambulante pflegerische Versorgung*. In: Haubrock, Manfred (Hrsg.): *Betriebswirtschaft und Management in der Gesundheitswirtschaft*. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Hogrefe Verlag, S. 444-462.

Sozialgericht Berlin, vom 18.01.2016, Aktenzeichen S 184 SO 2703/14.

Statistisches Bundesamt (2019a): *Anzahl der Pflegebedürftigen in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2017 (in 1.000)*. In: *Statista – Das Statistik-Portal*. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2722/umfrage/pflegebeduerftige-in-deutschland-seit-1999/>; abgerufen am 18.11.2019.

Statistisches Bundesamt (2019b): *Anzahl von Pflegeheimen und ambulanten Pflegediensten in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2017*. In: *Statista – Das Statistik-Portal*. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2729/umfrage/anzahl-der-pflegeheime-und-ambulanten-pflegedienste-seit-1999/>; abgerufen am 18.11.2019.

Weber, Jürgen; Schäffer, Utz (2016): *Einführung in das Controlling*. 15., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ■



© showing12 - www.stock.adobe.com

Houston, wir haben ein Problem!

International können über 50 Prozent der Führungskräfte ungenaue Finanzdaten nicht sicher identifizieren

von Ulrich Müller

Die Finanzen in großen Unternehmen sind komplex und setzen sich aus vielen unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammen. Führungskräfte müssen sich auf die Korrektheit der Finanzdaten verlassen können, um Business-Entscheidungen zu treffen oder Reportings und Finanzabschlüsse vorzubereiten. In der Realität scheint es allerdings anders auszusehen. Unkorrekte Finanzergebnisse könnten laut einer internationalen Studie an der Tagesordnung sein.

Man möchte meinen, dass größere Unternehmen genau wissen was sie tun, insbesondere wenn es um deren Finanzen geht. Eine internationale Studie* unter C-Level-Führungskräften und Finanzprofis, die Censurwide im Auftrag von BlackLine im August/September 2018

durchgeführt hat, belegt das Gegenteil: Das Top-Management kann sich laut den Erhebungen nur eingeschränkt auf Zahlen verlassen. Knapp 70 Prozent der globalen Führungskräfte und Finanzexperten gehen davon aus, dass ihr Unternehmen schon einmal eine wichtige Geschäftsentscheidung auf der Grundlage ungenauer Finanzdaten getroffen hat und über 55 Prozent sind sich nicht sicher, ob sie überhaupt Fehler in den Finanzen erkennen, bevor sie die Ergebnisse offiziell bekannt geben.

Die Gründe für ungenaue Finanzergebnisse sind vielfältig. Beispielsweise birgt das manuelle Erfassen von Journalbuchungen, das Abgleichen von Transaktionen aus unterschiedlichen Quellen sowie das Verwalten und Abgleichen offener Posten ein großes Fehlerpo-

tenzial. Hinzu kommt, dass Finanzexperten von zusätzlichen Aufgaben und weiterem Informationsmaterial, beispielsweise Big Data, geradezu überschwemmt werden.

Unerwartete Studienergebnisse

Ziel der Studie war es herauszufinden, wie groß das Vertrauen in die eigenen Finanzdaten ist und wie die Auswirkung von Fehlern auf das Geschäft einzuschätzen ist. Eine wichtige Erkenntnis besteht darin, dass eine nicht unbedeutende Diskrepanz zwischen dem C-Level und den Finanzexperten hinsichtlich des Vertrauens in die Finanzdaten existiert. Insgesamt glauben knapp sieben von zehn Befragten, dass ihr Unternehmen schon einmal wichtige



Abb.: Unerwartete Studienergebnisse: Große Unsicherheit im Finanzbereich in Bezug auf das Vertrauen in die Richtigkeit von Finanzdaten.

Geschäftsentscheidungen auf der Grundlage ungenauer Daten getroffen hat. Betrachtet man die unterschiedlichen Positionen im Unternehmen, werden markante Unterschiede bei dieser Einschätzung klar: Während sich 57 Prozent der C-Level-Befragten definitiv sicher sind, schon einmal Entscheidungen auf Basis unkorrekter Zahlen getroffen zu haben, bestätigen dies unter den Finanzprofis lediglich knapp 15 Prozent.

Eine Frage der Verantwortlichkeiten?

Aufgrund dieser Ergebnisse stellt sich automatisch eine Frage: Können Fehler in Unternehmen identifiziert werden, und wenn ja, wer ist dafür verantwortlich? Immerhin gaben etwa zwei Drittel (65 Prozent) der Befragten an, dass sie schon in einem Unternehmen gearbeitet haben, das seine Gewinne aufgrund nicht rechtzeitig erkannter ungenauer Finanzdaten, noch einmal anpassen musste. Allerdings vertrauen nur 17 Prozent der Befragten darauf,

dass der CFO- und das Finanzteam alle Fehler identifiziert haben und damit ein valides Reporting gewährleistet ist. In diesem Zusammenhang besonders interessant sind die Angaben hinsichtlich der Verantwortung: 50 Prozent der Finanzprofis sehen die Korrektheit der Finanzdaten in der Verantwortung des CFO. Nur 43 Prozent der C-Level-Befragten schlossen sich dieser Meinung an; eine eindeutige Verantwortung scheint in vielen Unternehmen nicht klar verankert zu sein.

Fehler erkennen und Auswirkungen vermeiden

Ungenauere Finanzdaten haben sowohl intern wie auch extern negative Auswirkungen für Unternehmen. Diesbzgl. sind Unternehmen durchaus sensibilisiert und im Rahmen der Studie geben sie diverse negative Auswirkungen an: Reputationsschäden (42 Prozent), Auswirkungen auf die Investitionssicherheit (41 Prozent) oder eine steigende Verschuldung (40 Prozent). Etwa ein Drittel (32 Prozent) befürcht-

et sogar Bußgelder und Gefängnisstrafen. Irreführend ist in diesem Zusammenhang ein weiteres Ergebnis der Studie: 65 Prozent der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen Buchungsfehler im Volumen von 2 Milliarden Dollar als unwesentlich einordnet. Es gilt, Fehlerpotenziale zu finden und zu eliminieren. Immerhin scheinen die Ursachen der Fehler bereits bekannt zu sein. Laut Studie geben 41 Prozent menschliches Versagen, 40 Prozent vielfältige Datenquellen, 28 Prozent einen Mangel an automatisierten Kontrollen sowie schwerfälligen Technologien (28 Prozent) an.

Fazit: Hohes Risiko trotz existierendem Optimierungspotenzial

Die heute bekannten und verheerenden Skandale könnten nur die Spitze eines noch größeren Eisbergs finanzieller Ungenauigkeiten sein. Es scheint klar zu sein, dass nicht nur bei der Berichterstattung Fehler weit verbreitet sind, sondern dass viele dieser Ungenauigkeiten unter der Oberfläche verborgen bleiben. Dabei ließen sich viele der Probleme trotz hoher Komplexität bereits mit heutigen Mitteln und mit professionellen und vor allem hoch automatisierten Lösungen beheben. Es gibt also keine Ausrede mehr, warum ein Unternehmen nicht über genaue Finanzzahlen verfügen sollte.

*Details zur Studie: <https://bit.ly/2JMLWdz>

Autor



■ Dr. Ulrich Müller

BlackLine
Solutions Consultant Finance Transformation
E-Mail: ulrich.mueller@blackline.com
Tel.: +49 175 851 52 38



© Cybrin – www.stock.adobe.com

Internationale Verrechnungspreise im Spannungsfeld von Steuerung und Steuern

Ein Ansatz zur Lösung dieses Zielkonfliktes auf nationaler Ebene

von Clemens Löffler

„Multinationale Unternehmen zahlen (zu) wenig Steuern!“ Das ist die Erkenntnis, zu der viele Studien wiederholt kommen und die regelmäßig zu Rechtsstreitigkeiten großer internationaler Konzerne (z. B. Apple, Amazon, Walt Disney, Starbucks) mit den jeweiligen Steuerbehörden führt. Ein Grund dafür ist Steuervermeidung durch Verrechnungspreise, mit denen multinationale Unternehmen (MNU) ihre Gewinne in Niedrigsteuerränder verschieben können. Um dies zu unterbinden, wurde eine Reihe an Richtlinien zur Verrechnungspreisgestaltung (z. B. OECD-Verrechnungspreisleitlinien) entworfen.

Als Verrechnungspreise werden jene Preise bezeichnet, die für innerbetrieblich ausgetauschte Güter und Dienstleistungen zwischen verschiedenen Bereichen im Unternehmen oder unterschiedlichen Gesellschaften in einem Konzern verrechnet werden. Bedenkt man, dass in der Zwischenzeit bereits rund 50% des weltweiten grenzüberschreitenden Handels innerhalb der Unternehmensgrenzen stattfindet (siehe dazu OECD 2012), ist es verständlich, dass Regierungen ein Interesse daran haben müssen, dass diese Unternehmen ein Ergebnis dort ausweisen und versteuern, wo es erwirtschaftet wurde.

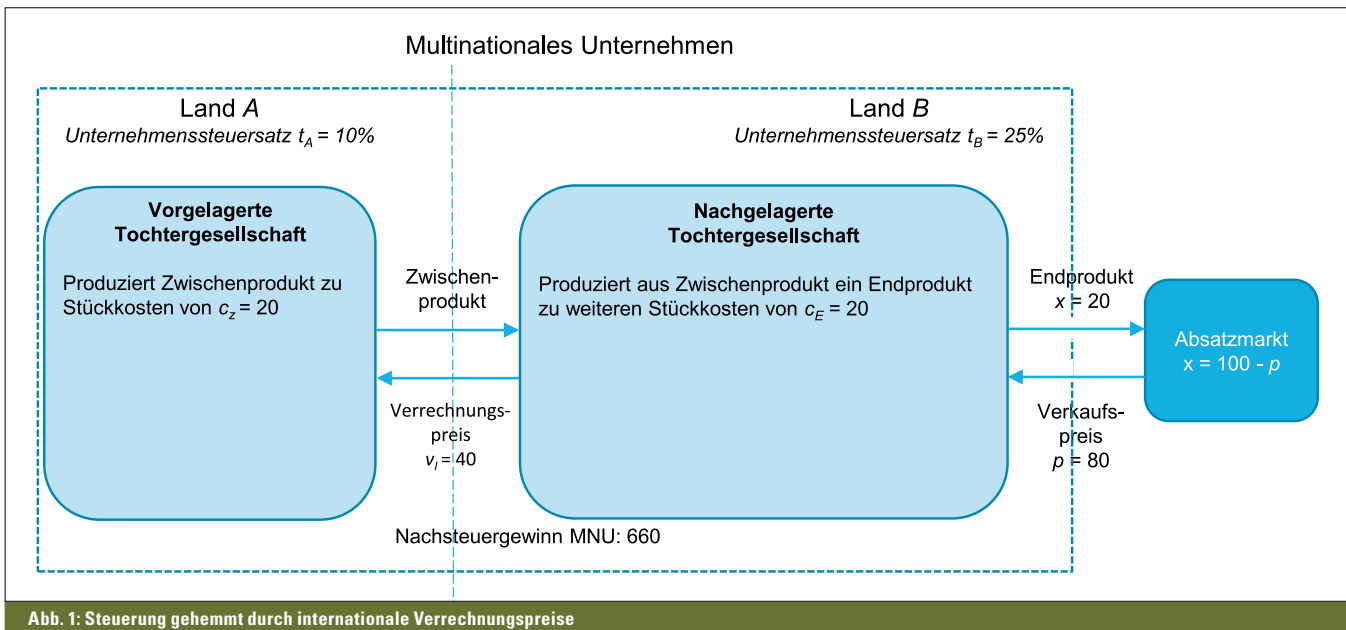
Zielkonflikte von Steuer- und Steuerungs-Verrechnungspreisen

Die angesprochenen Richtlinien verhindern zwar die Steuervermeidung multinationaler Unternehmen, beschränken allerdings die Anwendbarkeit von Verrechnungspreisen zu ihrem ursprünglichen Zweck, der Unternehmenssteuerung. Denn steuerlich wasserdichte Verrechnungspreise stehen häufig im Widerspruch zu betriebswirtschaftlichen Anforderungen. Internationale Verrechnungspreise unterliegen dem, im internationalen Steuerrecht verankerten, **Fremdvergleichsgrundsatz**. Dieser besagt, dass bei grenzüberschreitenden Transaktionen innerhalb verbundener Unternehmen Verrechnungspreise so festgesetzt werden müssen, wie dies bei einer vergleichbaren Transaktion unter voneinander unabhängigen Dritten auf einem externen Markt der Fall wäre.

Aus ökonomischer Sicht existieren Unternehmen aber genau in jenen Bereichen, in denen sie besser als der Markt funktionieren. In diesem Fall bietet der Fremdvergleichsgrundsatz allerdings kein funktionierendes Entscheidungskriterium. Es ist im Interesse einer Controlling-Abteilung, die zur Steuerung notwendigen Aufschläge einerseits möglichst gering zu halten und andererseits, zur besseren Vergleichbarkeit einzelner Einheiten, einheitlich über den Konzern zu gestalten. Wird die freie Festlegung solcher Verrechnungspreise aus steuerrechtlichen Gründen beschränkt, führt dies zu Verfälschungen in der Bewertung der Kosten und Leistungen und in der Folge zu falschen Entscheidungen.

Die Unternehmen stehen somit vor einem Dilemma: Einerseits brauchen sie ein effizientes Controlling-System, auf der anderen Seite müssen sie die Vorgaben für eine faire Besteuerung erfüllen. Die konzeptionellen Unterschiede der beiden Zielsetzungen verursachen Zielkonflikte bei der Festlegung internationaler Verrechnungspreise.

Illustriert wird dieser Zielkonflikt im Modell in Abbildung 1. In diesem Beispiel besteht das MNU aus einer vorgelagerten und einer nachgelagerten Tochtergesellschaft. Die vorgelagerte Tochtergesellschaft, beheimatet in Land A mit Unternehmenssteuersatz t_A , stellt ein Zwi-



schenprodukt her, das zur Weiterverarbeitung an die nachgelagerte Tochtergesellschaft in Land B (Unternehmenssteuersatz t_B) geliefert wird. Weiters wird unterstellt, dass die internationalen Verrechnungspreisrichtlinien einen internationalen Verrechnungspreis $v_I = 40$ für das Zwischenprodukt verlangen. Die nachgelagerte

Tochtergesellschaft kalkuliert bei der Bepreisung des Endproduktes mit den Inputkosten von $v_I = 40$ und verlangt einen Endkundenpreis von $p = 80$. Der Nachsteuergewinn des MNU ergibt 660.

Problematisch dabei ist, dass der Verkaufspreis von 80 aus Controllingssicht zu hoch ist. Das ist eine klassische Fehlsteuerung, hervorgerufen rein durch die internationalen Verrechnungspreisrichtlinien. Aus Effizienzgründen würde das Controlling, nach der bekannten Regel von Hirshleifer, einen Verrechnungspreis in der Höhe

MASTERSTUDIENGANG:

Unternehmensrestrukturierung & -sanierung

HIGHLIGHTS

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

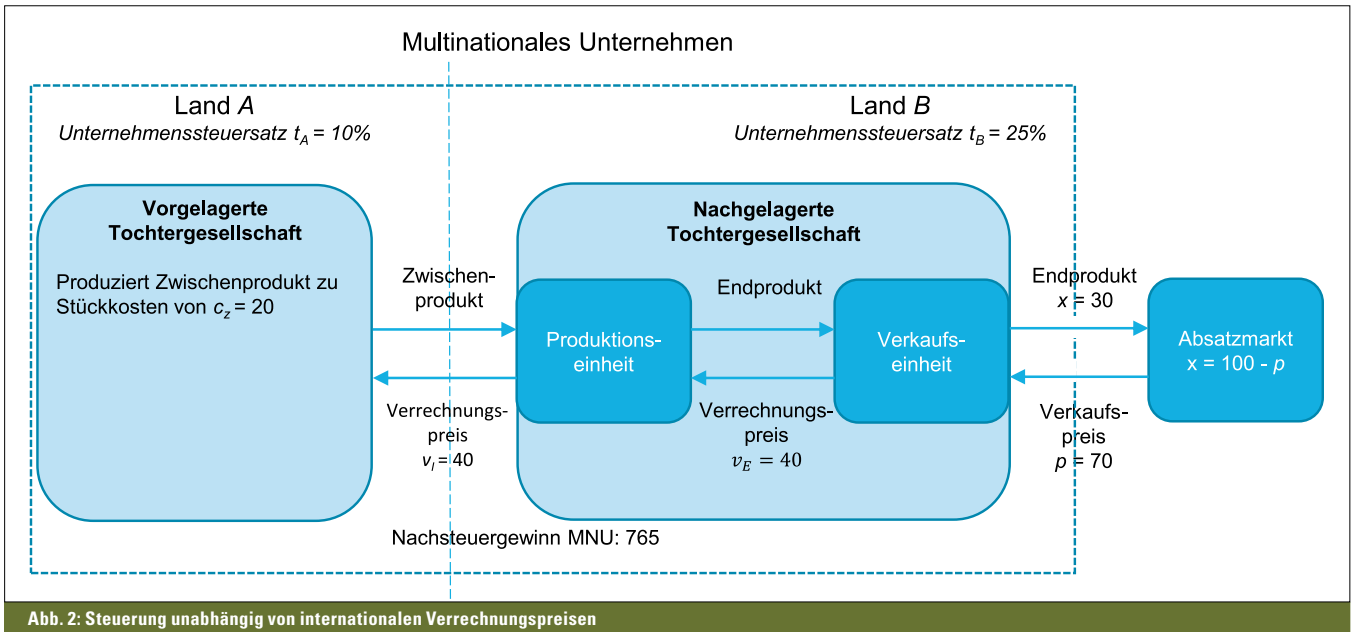
FAKTEN

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

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

www.fh-kufstein.ac.at/URS





der anfallenden Stückkosten zur Herstellung des Zwischenproduktes in der Höhe von $c_z = 20$ bevorzugen (siehe dazu Hirshleifer 1956). Der sich einstellende Endkundenpreis wäre dann $p = 70$ und der Nachsteuergewinn des MNU ergibt 765. Vergleicht man die Ergebnisse in den Beispielen, wird ersichtlich, dass, nur durch Anwendung der Verrechnungspreisrichtlinie, der Gewinn sich um 105 oder 13,7% reduziert.

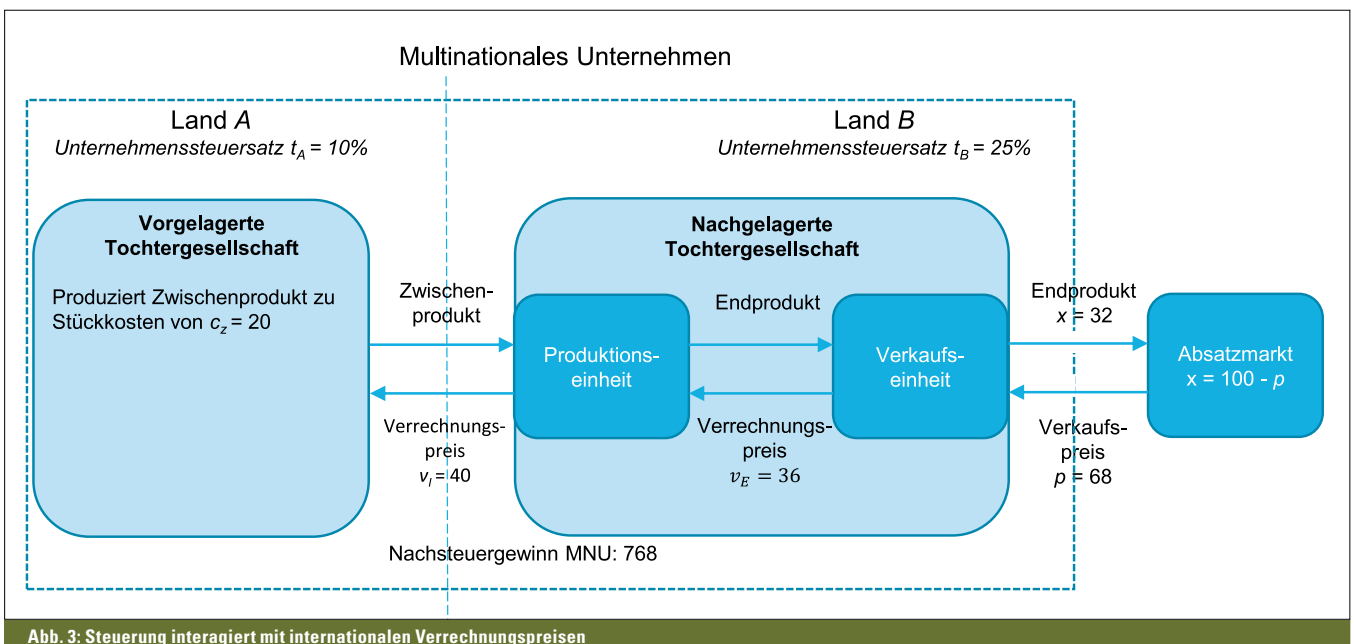
Ansätze zur Lösung des Zielkonfliktes

Jetzt existiert eine Reihe an Lösungsansätzen für dieses Problem. Gemein ist diesen Ansätzen

jedoch, dass sie zur Lösung direkt auf den Gegenstand abzielen, der diesen Zielkonflikt verursacht: den internationalen Verrechnungspreis. Den bekanntesten Ansatz stellt hierbei die Einführung eines sogenannten „Zweikreis-systems“ dar, bei dem für dieselbe Transaktion zwei verschiedene Verrechnungspreise angewendet werden: ein steuerlicher Verrechnungspreis, der der Steuerbehörde gemeldet wird, und ein anderer Verrechnungspreis, der zur internen Steuerung herangezogen wird (siehe dazu etwa Hiemann/Reichelstein 2012). Dadurch wird erreicht, dass für jede Zielsetzung ein passender Verrechnungspreis festgelegt werden kann und der Zielkonflikt aufgelöst wird. Das Verfahren ist allerdings sehr aufwen-

dig und wird von Unternehmen als nicht besonders rechtssicher angesehen, da befürchtet wird, dass die Existenz von unterschiedlichen Preisen für dieselbe Transaktion kritischere Untersuchungen durch die Steuerbehörden nach sich zieht.

Eine andere Alternative besteht darin, die Steuerung unabhängig von den internationalen Verrechnungspreisen zu machen. Damit wird die Unternehmenssteuerung von Überlegungen der Besteuerung getrennt und die verzerrenden Effekte werden eliminiert. Das verlangt nach **Kennzahlen, die losgelöst von den internationalen Verrechnungspreisen sind**, was oft schwierig zu gewährleisten ist.



Anstatt Kennzahlen zu suchen, die grundsätzlich unabhängig von den internationalen Verrechnungspreisen sind, **kann man auch versuchen, Kennzahlen durch Adaptierung unabhängig zu machen**. Eine Möglichkeit zur Trennung der beiden Zielsetzungen wäre zum Beispiel die Aufgliederung der Tochtergesellschaft. So können etwa Verfälschungen in der Kostenbewertung, die durch steuerlich notwendige Gewinnaufschläge entstehen, durch geeignete Anpassung von nachgeschalteten Verrechnungspreisen auf nationaler Ebene ausgeglichen werden. Der Zielkonflikt internationaler Verrechnungspreisgestaltung kann damit an ganz anderer Stelle behoben werden, als er auftritt. Verrechnungspreise zwischen Bereichen im selben Land sind nicht Gegenstand der internationalen Verrechnungspreisrichtlinien und können daher von den Unternehmen deutlich freier festgelegt werden.

Um das hier eingeführte Beispiel fortzuführen, wird angenommen, das MNU könnte die nachgelagerte Tochtergesellschaft in eine Produktions- und eine Verkaufseinheit unterteilen. Eine grafische Darstellung liefert [Abbildung 2](#). Die Produktionseinheit stellt aus dem Zwischenprodukt das Endprodukt her, während die Verkaufseinheit sich um Marketing und Sales kümmert. Rechtlich hat dies keine Auswirkungen. Diese Aufgliederung ermöglicht aber die Einführung eines neuen Steuerungsinstrumentes. Die Produktionseinheit erhält für die interne Weitergabe des von ihr hergestellten Endproduktes den Verrechnungspreis $v_E = 40$, der der Summe der anfallenden Gesamtstückkosten $c_Z + c_E$ entspricht. Die Verkaufseinheit kalkuliert nun den Verkaufspreis auf Basis der ihr entstandenen Inputkosten, was den Preis $p = 70$ ergibt. Der Nachsteuergewinn des MNU beläuft sich dann auf 765. In der Tat kann durch den nationalen Verrechnungspreis für das Endprodukt, v_E , die Verzerrung aufgelöst werden. Das ist auch intuitiv, da mit diesem Verrechnungspreis die Verzerrung, ausgelöst durch den internationalen Verrechnungspreis v_I , einfach wieder herausgerechnet wird.

Zum Abschluss zeigt dieser Beitrag noch, dass eine **Interaktion von Steuer- und Steuerungszielen durchaus gewollt ist** und daher eine Trennung von Steuerungskennzahlen und

internationalen Verrechnungspreisen nicht unbedingt im Interesse des MNU ist. Diese These deckt sich auch mit aktuellen Beobachtungen, dass internationale Verrechnungspreise und Kennzahlen zur Steuerung in MNU sehr wohl miteinander interagieren (siehe dazu etwa Cools et al. 2008).

[Abbildung 3](#) charakterisiert die optimale Lösung des eingeführten Beispiels. Der optimale nationale Verrechnungspreis für das Endprodukt liegt mit $v_E = 36$ unter den Gesamtproduktionskosten $c_Z + c_E = 40$. Dieser Verrechnungspreis berücksichtigt, dass pro geliefertem Zwischenprodukt über den internationalen Verrechnungspreis v_I eine Steuerersparnis lukriert werden kann. Deshalb wird die Produktion idealerweise ausgeweitet. Obwohl der Vorsteuergewinn sinkt, führt diese Strategie zu einer Erhöhung des Nachsteuergewinnes auf 768.

Der optimale Verrechnungspreis lässt sich wie folgt charakterisieren:

$$v_E = c_Z + c_E - (v_I - c_Z) \frac{t_B - t_A}{1 - t_B}$$

In der Regel gilt, dass der nationale Verrechnungspreis nur dann den tatsächlichen Produktionskosten entspricht, wenn die Steuersätze in beiden Ländern ident sind. Ist t_A kleiner als t_B , sollte der nationale Verrechnungspreis unter den Produktionskosten liegen. Dieser Verrechnungspreis steigert die Produktion und führt dazu, dass ein höherer Anteil des Erfolges im Niedrigsteuerland A versteuert wird. Ist t_A dagegen größer als t_B , sollte der nationale Verrechnungspreis über den Produktionskosten liegen. Dadurch wird weniger produziert und ein größerer Anteil des Erfolges verbleibt im Niedrigsteuerland B. Das Ausmaß der Abweichung hängt von der Differenz der Steuersätze und von der Höhe des festgeleg-

ten internationalen Verrechnungspreises ab.¹ Vereinfacht ausgedrückt: Erzielt eine Stellschraube nicht das erwünschte Ergebnis, ist es sinnvoll, eine weitere Stellschraube hinzuzufügen. Wichtig ist dabei, dass die Stellschrauben nicht unabhängig voneinander eingestellt werden, sondern aufeinander abgestimmt werden.

Fußnote

¹ Für vertiefende Details zum Zusammenhang von internationalen und nationalen Verrechnungspreisen sei auf Löffler (2019) verwiesen.

Literatur

Cools, M., Emmanuel, C., Jorissen, A. (2008): Management control in the transfer pricing tax compliant multinational enterprise, in: Accounting, Organization and Society 33, 603-628.

Hiemann, M., Reichelstein, S. (2012): Transfer pricing in multinational corporations: an integrated management and tax perspective, in: Schön, W., Konrad, K.A. (eds): Fundamentals of International Transfer Pricing in Law and Economics, Springer, Heidelberg, 3-18.

Hirshleifer, J. (1956): On the economics of transfer pricing, in: Journal of Business 29, S. 172-184.

Löffler, C. (2019): Divisionalization and domestic transfer pricing for tax considerations in the multinational enterprise, in: Management Accounting Research, Volume 45, December 2019.

OECD (2012): OECD insights; debate the issue; price fixing. Erreichbar unter <http://oecdinsights.org/2012/03/26/price-fixing/>. ■

Autor



■ Dr. Clemens Löffler

ist Senior Researcher am Research Cluster der FH Wien der Wirtschaftskammer Wien. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen (internationale) Verrechnungspreisgestaltung, Anreiz- und Steuerungsprobleme sowie der Analyse von Controllinginstrumenten.

E-Mail: clemens.loeffler@fh-wien.ac.at



Supply Chain Management in Krisenzeiten

Ein 10-Punkte-Plan für Vertrauen & Kontinuität auf der Lieferantenseite!

von Christoph Buchmann

Aufgrund der aktuellen globalen Wirtschaftskrise und dem Anstieg der Unternehmensinsolvenzen erarbeiten viele Unternehmen zur Zeit Aktionspläne für die drei möglichen Krisenszenarien einer eigenen Ertrags-, Liquiditäts-, und Existenzkrise. Mehrere sogenannte „Verteidigungslinien“ sind dabei wichtig, um das eigene Überleben zu sichern. „Ohne Vertrauen keine Kredite“ – weder von den Banken noch von Lieferanten. Denken Sie daher nicht nur an Ihre Banken, sondern insbesondere auch an Ihre Lieferanten, die Ihnen in der Regel großzügige Lieferantenkredite einräumen und in schwierigen Zeiten trotz potentiellm Insolvenzanfechtungsrisiko mit Zahlungsaufschüben zur Seite stehen. Die nachfolgenden 10 Punkte sollen Ihnen dabei helfen, ohne Lieferengpässe und Vorauskassforderungen Ihrer Lieferanten durch die stürmische Zeiten zu kommen:

1. Überblicken:

Informieren Sie sich stets aktuell über die momentane Insolvenzentwicklung und das gegenwärtige Zahlungsverhalten in Ihrer Branche. Es gibt hierzu immer wieder gute aktuelle Studien der Warenkreditversicherer, Wirtschaftsauskunfteien und/oder Inkassogesellschaften. Nutzen Sie diese Informationen für Ihre Verhandlungen mit den Lieferanten über Zahlungsziele und Sicherheiten. Denken Sie dabei auch an die EU-Richtlinie 2011/7/EU vom 16.11.2011 zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr, die besagt, dass das vertraglich vereinbarte Zahlungsziel zwischen Unternehmen grundsätzlich auf maximal 60 Kalendertage beschränkt sein soll. Ausnahmen hiervon sollen nur zulässig sein, sofern sie nicht grob nachteilig für den Gläubiger sind.

2. Benchmarken:

Benchmarken Sie Ihre eigenen Working-Capital-Kennzahlen DSO, DPO und DIO. Denken Sie daran, „Cash is King“ in der Krise. Längere Zahlungsziele auf der Lieferantenseite können da helfen.

3. Informieren:

Betreiben Sie eine offene und proaktive Finanzkommunikation nicht nur mit den Banken, sondern auch mit den Warenkreditversicherern. In Krisenzeiten sind die Warenkreditversicherer genauso wichtig wie die Banken. Falls Anfragen nach aktuellen Finanzinformationen von Warenkreditversicherern eingehen, sollten Sie diese sehr ernst nehmen und ent-

sprechend bedienen. Die Warenkreditversicherer reagieren auf das Verweigern von aktuellen Finanzdaten mittlerweile sehr viel radikaler und reduzieren oder streichen die Limite der Lieferanten auf Ihr Unternehmen. Vergessen Sie neben den Warenkreditversicherern nicht die großen Wirtschaftsauskunfteien. Hier ist es genauso wichtig, dass Ihr Scoring möglichst nicht über die kritische Grenze von 300/3 rutscht.

4. Analysieren:

Lassen Sie sich eine kostenlose Bonitätsanalyse bei der Bundesbank über Ihr Unternehmen erstellen und geben diese bei entsprechend positiver Darstellung an Ihre jeweiligen Stakeholder wie Banken, Warenkreditversicherer, Finanzierungspartner und Lieferanten weiter. Alternativ kann man auch ein kostenpflichtiges Rating oder Bonitätszertifikat nutzen, um seine Finanzstärke zu beweisen.

5. Übertragen:

Versuchen Sie bei einem Kautionsversicherer einen Aval-/Kautionsversicherungsrahmen für „Bürgschaften für Warenlieferungen“ zu erhalten, damit Sie diese den Lieferanten im Bedarfsfall anstelle von Bankgarantien oder Warenkreditversicherungslimiten als alternative Absicherung zur Verfügung stellen können.

6. Hinweisen:

Weisen Sie Ihre Lieferanten auf sogenannte Top-Up-Produkte der Warenkreditversicherer hin, sofern diese keine ausreichenden Limite mehr auf Ihr Unternehmen zeichnen.

7. Alternieren:

Weisen Sie Ihre Lieferanten auf alternative selektive Einzelkreditversicherungsmöglichkeiten hin, sofern diese keine Limite mehr von ihren Warenkreditversicherern auf Ihr Unternehmen erhalten oder generell keine Warenkreditversicherung haben, aber eine Sicherheit von Ihnen verlangen.

8. Diversifizieren:

Prüfen Sie alternative Einkaufsfinanzierungsmöglichkeiten wie Reverse-Factoring oder Finetrading zur Liquiditätsgewinnung und Diversifikation Ihrer Finanzgeber.

9. Beachten:

Beachten Sie die internationalen Sanktionslisten bei der Auswahl Ihrer Lieferanten und Logistiker. Mit gelisteten Lieferanten und/oder Logistikern sollten Sie jegliche Geschäftsbeziehung sofort abbrechen.

10. Überprüfen:

Überprüfen und überwachen Sie die Bonitäten Ihrer Lieferanten und Logistiker, denn auch auf Ihrer Lieferanten-/Logistiker-Seite kann es zu insolvenzbedingten Ausfällen kommen, die Ihre Supply-Chain beeinträchtigen. Bei einer signifikanten Bonitätsverschlechterung können Sie so schneller alternative Beschaffungs-/Beförderungsquellen initiieren. Hohe Anzahlungen für Warenlieferungen an Lieferanten sollten Sie zudem über Anzahlungsbürgschaften oder Spezialprodukte der Warenkreditversicherer absichern. ■

Autor



■ Christoph Buchmann, LL.B., CITF®, CTFC®

ist Prokurist und Mitglied der Geschäftsleitung bei SÜDVERS Kreditversicherungsmakler GmbH. Er betreut internationale Großkunden hinsichtlich Credit-Management-Lösungen sowie zu alternativen Finanzierungsarten.

E-Mail: christoph.buchmann@suedvers.de

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 und der RMA Risk Management & Rating Association e.V.



© denismagilov – www.stock.adobe.com

Business-Plan-Vorlagen im Internet

Eine vergleichende Darstellung im deutschsprachigen Raum

von Rudolf Grünbichler und Maria Lipp



Vor der Unternehmensgründung sollte ein Business Plan erstellt werden. Er dient dabei nicht nur als Fahrplan für die Gründer selbst, sondern bietet Informationen für potentielle Fremdkapitalgeber. Der Gründer kann diesen selbst entwickeln oder er bedient sich einer Vorlage. Im Internet können diese von verschiedenen Webseiten teils kostenlos heruntergeladen werden. In diesem Beitrag wird ein Überblick über Downloadmöglichkeiten gegeben sowie ein Vergleich durchgeführt.

Der Business Plan als Gründungsinstrument

Dem Business Plan kommt insbesondere in der Gründungsphase eine bedeutende Rolle zu. Er

dient als Führungsinstrument, indem die eigenen Ideen und Konzepte strukturiert aufbereitet sowie Ziele und Strategien definiert werden.

Er hilft dabei, Probleme frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zur Gegensteuerung zu definieren. Schlussendlich stärkt er die eigene Verhandlungsposition gegenüber externer Kapitalgeber.¹

Für das Verfassen eines Business Plans stehen den Gründern zwei Möglichkeiten zur Verfügung: (1) Der Business Plan wird von Grund auf neu entwickelt oder (2) es wird eine bestehende Vorlage genutzt und an die eigenen Bedürfnisse angepasst. Zu Letzterem gibt es downloadbare Vorlagen im Internet. Dabei sollte der Business Plan über bestimmte Inhalte verfügen.

Typische Inhalte eines Business Plans

Sowie kein Unternehmen einem anderen gleicht, ist auch jeder Business Plan individuell zu sehen. Dennoch gibt es bestimmte Inhalte, über die jeder Business Plan verfügen sollte (vgl. [Abbildung 1](#)).

Zu Beginn jedes Business Plans steht ein Executive Summary, in welchem die wesentlichen Informationen kurz und bündig dargestellt werden. Dies ist insbesondere für Fremdkapitalgeber relevant. Folgend sollten das Geschäftsmodell sowie potentielle Kundengruppen beschrieben werden. Des Weiteren sind Informationen über das Management, die Organisation, Marketingmaßnahmen, das Unternehmensumfeld sowie identifizierte Chancen & Risiken darzustellen. Neben dieser qualitativen Beschreibung folgt im Zahlenteil des Business Plans der Finanzplan. Im Anhang können Detailpläne angeschlossen werden.

Inhalte nach Nagl ¹	Inhalte nach Kailer/Weiß ²
● Executive Summary	● Executive Summary
● Geschäftsmodell	● Beschreibung des Produkts bzw. Dienstleistung
● Zielmarkt	● Informationen zum Unternehmen
● Ziele und Strategie	● Branche, Markt und Wettbewerb
● Leistungs- und Produktportfolio	● Marketing
● Marketing und Vertrieb	● Management und Organisation
● Management, Personal und Organisation	● Umsetzungsplanung und Umsetzungsfahrplan
● Chancen und Risiken	● Chancen und Risiken
● Finanzplanung	● Fünf-Jahres-Finanzplanung
● Anhang	

Abb. 1: Typische Inhalte eines Business Plans (Quelle: Nagl, 2018 und Kailer/Weiß, 2018)

Business-Plan-Vorlagen im Internet

Im zweiten Halbjahr 2019 wurden neunzehn Institutionen im deutschsprachigen Raum recherchiert, die Business-Plan-Vorlagen bzw. Leitfäden zur Erstellung kostenlos anbieten. Bei bestimmten Webportalen ist eine (kostenlose) Registrierung für den Download erforderlich. Kostenpflichtige Vorlagen und ergänzende Downloads wurden in die Recherche nicht einbezogen. In [Abbildung 2](#) findet sich eine Liste dieser Institutionen sowie der Weblinks zur Vorlage (alphabetische Reihung).

Darstellung der Business-Plan-Vorlagen in einer Tabelle

Nach dem Download wurden die Vorlagen quantitativ ausgewertet. Dazu wurde erhoben, ob die typischen Inhalte vorhanden sind. Zudem sind die individuellen Besonderheiten herausgearbeitet worden, welche Gründern einen Mehrwert bieten können. Als Überkategorien dienen die Aufbereitung, die (typischen) Inhalte sowie Informationen zum Finanzplan:

- Aufbereitung: Mit Hilfe dieser Kategorie wird der Abruf sowie die Aufbereitung des Busi-

ness Plans untersucht (z. B. Einfachheit des Auffindens bzw. Downloads, Dateiformat).

- Inhalte: In dieser Kategorie wird geprüft, ob die typischen Elemente eines Business Plans vorhanden sind. Des Weiteren werden zusätzliche Bestandteile abgefragt.
- Finanzplan: Diese Kategorie stellt dar, welche Bestandteile im Finanzplan enthalten sind sowie welche weiterführenden Auswertungsmöglichkeiten (z. B. Kennzahlenberechnung, Berücksichtigung von Szenarien) vorhanden sind.

Nr.	Institution	Download unter
1.	Austria Wirtschaftsservice (aws) und Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG)	https://www.aws.at/fileadmin/user_upload/Downloads/ergaenzende_Information/aws_PreSeed_Seedfinancing_Muster_Businessplan.pdf
2.	Bank Austria	https://www.bankaustria.at/files/Formular_Businessplan_-_A1_ce.pdf
3.	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (D)	https://www.existenzgruender.de/DE/Planer-Hilfen/Checklisten-Uebersichten/Businessplan/inhalt.html
4.	BrainHiveConsulting	https://www.brainhive.de/finanzplan-businessplan-vorlage-finanzplanung-businessplan/
5.	für-gründer.de (Sage)	https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendungen/businessplan-einleitung/
6.	Gründerinfo	https://www.ihk-muenchen.de/businessplan/
7.	Gründer-Wissen	https://www.deutschland-startet.de/businessplan/businessplan-schriftlicher_teil/
8.	i2b Businessplan	https://www.i2b.at/
9.	KMU Portal für kleine und mittlere Unternehmen	https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/erste-schritte/gut-geplanter-start/businessplan.html
10.	Lexoffice (Haufe-Lexware)	https://www.lexoffice.de/
11.	Lexware Businessplan	https://businessplan.lexware.de/muster
12.	MyBusiness123.de	http://startmybusiness123.com/
13.	NUK e.V.	https://www.neuesunternehmertum.de/wissenskapital-start/wissenskapital/downloads/zum-businessplan/
14.	Raiffeisen Bank	https://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/1028401460098-1013642253392_1133414105847484572_1133414423138193661-1109965762051108157-1-30-NA.pdf
15.	Schwyzer Kantonalbank	https://www.szkb.ch/pub/firmenkunden/firmengruendung/businessplan
16.	sevDesk	https://sevdesk.at/businessplan-vorlage/
17.	Start2grow	https://www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/images/downloads/handbuch-businessplan-web-2015.pdf
18.	UBS	https://www.ubs.com/ch/de/swissbank/unternehmen/gruenden-vorsorge-nachfolge/gruenden/gruendung-businessplan.html
19.	WKO Gründerservice Steiermark	https://www.gruenderservice.at/#sub-gs-cmenu80846

Abb. 2: Business-Plan-Vorlagen im Internet (Quelle: Eigene Darstellung)

Auf CMIlive findet sich dieselbe Abbildung in digitaler Form mit direkter Verlinkung auf die getesteten Businesspläne.

Businessplan/Betreiber/Institution	aws und FFG Muster-Businessplan	Bank Austria	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (D)	BrainHive Consulting	für-gründer.de Sage	Gründerinfo	Gründer-Wissen	i2b Businessplan	KMU Portal für kleine und mittlere Unternehmen	lexoffice (Haufe-Lexware)	Lexware Businessplan	MyBusiness123.de	NUK e.V.	Raiffeisen Meine Bank	Schwyzer Kantonalbank	sevDesk	Start2grow	UBS	WKO Gründerservice Steiermark
Kriterien																			
(Redaktionelle) Aufbereitung																			
Kostenlos downloadbar	***	***	***	**	***	***	***	***	***	***	***	**	***	***	***	***	***	***	***
Einfacher Download	***	***	***	***	***	***	*	***	***	***	***	**	***	**	***	***	***	***	***
Verständliche Anleitung/Navigation	***	***	**	**	***	***	**	***	**	***	***	***	**	***	***	***	***	***	***
Inhalte Business-Plan																			
Handbuch für die Erstellung	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	***	—	***	—	***	—	—
Leitfaden zur Erstellung	***	—	—	—	—	***	***	—	—	—	—	***	—	—	—	—	—	—	***
Checklisten für die Erstellung	—	—	***	—	—	—	***	—	—	—	—	—	***	—	***	—	—	—	***
Vorlage als MS Word oder PDF	—	***	—	—	—	***	***	***	***	—	—	—	***	***	***	***	—	***	—
Beispiele für Business Pläne und Kalkulationen	—	***	—	***	—	—	—	—	***	—	***	—	***	—	—	—	—	—	—
Toolbasiert/Kalkulation (zB MS Excel)	—	***	***	**	***	***	—	—	*	***	—	***	***	*	***	—	***	*	—
Executive Summary	*	**	**	*	—	**	*	**	**	—	—	**	***	**	**	*	***	***	**
Gründungsteam/Geschäftsführung/Management	**	**	**	**	—	**	**	**	**	—	*	**	***	**	**	**	***	**	**
Organisation/Geschäftsmodell	**	—	**	**	—	**	*	**	**	—	*	**	***	*	**	**	***	**	**
Abfrage Rechtsform	***	***	***	*	—	***	—	***	***	—	*	*	***	***	***	***	***	***	***
Übersicht Rechtsformen	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**	—	—
Beschreibung des Produkts bzw der Dienstleistung/Geschäftsseite	**	**	**	**	—	**	*	***	**	—	*	**	***	**	**	**	***	**	**
Branche und Markt																			
Allgemeine Infos	**	**	**	**	—	**	*	***	**	—	*	**	***	**	***	**	***	**	***
Wettbewerb/Konkurrenz	**	**	**	**	—	**	—	**	**	—	*	**	***	**	**	**	***	**	**
Marktpotential/Trends	*	—	**	*	—	*	*	—	**	—	—	*	*	**	—	**	—	*	*
Marketing	**	**	**	**	—	**	*	**	**	—	*	**	***	**	***	**	***	**	**
Umsetzungsplanung und Umsetzungsfahrplan/Meilensteine	**	**	—	—	—	**	—	**	*	—	—	—	***	**	**	*	***	**	—
Chancen und Risiken	**	**	**	**	—	**	*	**	**	—	*	**	***	**	***	—	***	**	**
Checkliste für Beilagen/Anhang zum BP	*	—	***	—	—	*	—	—	***	—	—	—	**	—	***	—	—	***	***
Inhalte Finanzplan																			
Plan-Gewinn und Verlustrechnung	*	***	**	***	***	***	*	*	**	***	—	***	***	**	***	*	***	**	*
Finanzplan	*	***	**	***	***	***	*	*	**	***	**	***	***	**	***	*	***	***	*
Planbilanz	*	***	—	***	***	—	—	—	***	—	—	—	*	***	*	—	—	—	*
Finanzierungsplan	*	**	***	**	***	***	*	*	**	**	**	*	*	—	***	*	*	***	*
Investitionsplan	*	***	**	***	***	***	*	*	**	**	—	***	***	*	***	*	***	***	*
Private Kosten/private Entnahmen/Unternehmerlohn	—	—	***	—	*	***	*	—	—	—	**	—	***	—	—	—	—	—	*
Kennzahlenberechnung	—	***	—	***	**	**	*	*	***	**	**	—	***	—	***	—	***	**	—
Chancen-/Risikobetrachtung	*	*	*	*	—	*	***	*	***	—	*	—	***	*	***	—	*	***	*
Szenariorechnung	*	—	—	—	**	—	—	—	*	***	—	—	*	—	***	—	—	*	*
Ein-Jahres-Planung	—	***	***	***	***	***	*	—	***	***	***	***	***	***	***	—	***	***	*
Drei-Jahres-Planung	—	***	**	***	**	**	*	—	***	***	***	**	***	***	***	—	***	**	*
Fünf-Jahres-Planung	—	—	—	—	—	—	*	—	—	***	—	—	—	—	—	—	***	—	*
Berücksichtigung von Förderungen/Zuschüssen	*	—	***	—	—	*	***	—	—	—	*	—	*	—	*	—	—	—	*
Steuerplanung	—	*	*	*	*	*	—	*	*	*	—	—	*	*	*	—	***	*	—

Abb. 3: Vergleichende Darstellung der Business-Plan-Vorlagen

Abbildung 3 verdeutlicht, dass die meisten Vorlagen über die typischen Elemente eines Business Plans verfügen. Die Anzahl der Sterne stellt die Benutzerfreundlichkeit und Ausführlichkeit dar. Je mehr Sterne, desto einfacher und komfortabler ist die Anwendbarkeit für den Gründer.

Kommentierungen zu den Kategorien

Informationen zur Aufbereitung: Es zeigt sich, dass die Vorlagen in der Kategorie Aufbereitung der Business Pläne benutzerfreundlich gestaltet sind. Häufig stehen bei den einzelnen Arbeitsschritten noch zusätzliche Tipps als Ausfüllhilfe zur Verfügung. Hervorzuheben ist hier eine Vorlage, welche mit ergänzenden Fragen durch die Vorlage navigiert. Diese Fragen sind speziell auf Personen ausgerichtet, die keine fachliche Expertise mitbringen. Für jeden Inhalt werden spezielle Fragenkataloge angeführt.

Informationen zu den Inhalten: Für die Erstellung der Inhalte eines Business Plans gibt es von einzelnen Anbietern zusätzliche Leitfäden und Handbücher. Diese dienen als ergänzende Stütze beim Verfassen des Business Plans. Diese zusätzlichen Dokumente bieten eine Übersicht über die Schwerpunkte und Inhalte eines Business Plans. Bei diesen Leitfäden und Handbüchern ist anzumerken, ab wann es zu einer Ablenkung von den Kerninhalten und vom Haupttool kommt. Die Haupttools werden, abhängig vom Anbieter, in unterschiedlichen Formaten zum Download zur Verfügung gestellt. Zum Teil sind diese toolbasiert aufgebaut, mittels Microsoft Excel oder auf Basis einer Checkliste bzw. mittels Microsoft Word oder als PDF-Datei. Die Vorlagen, die auf Microsoft Excel aufbauen, bieten eine übersichtliche und klare Darstellung in Form einzelner Tabellenblätter. Innerhalb dieser Blätter ist eine einfache und rasche Navigation möglich. Die Vorlagen, die als Basis Microsoft Word oder PDF-Dateien verwenden, bieten eine größere Möglichkeit, freie Texte zu verfassen. Dieses Verfassen von Texten fordert vom Anwender ein gewisses Know-how und fachliches Einarbeiten in die Thematik.

Zu Beginn bei den **inhaltlichen Aspekten** sollte das Executive Summary stehen, dieses ist nicht in jeder Vorlage integriert. Generell sollten bei dem Executive Summary die relevanten In-

formationen für die Fremdkapitalgeber zusammengefasst sein. Es sollte auf eine pointierte Darstellung der wesentlichen Daten geachtet werden. Generell ist bei dem Executive Summary zu sagen, dass es in den Business-Plan-Vorlagen nicht die Aufmerksamkeit und Relevanz bekommt, wie es erwünscht wäre.

Folgend werden Informationen rund um das **Gründungsteam, die Geschäftsführung oder das Management** dargestellt. Diese Darstellung ist abhängig vom generellen Aufbau der Vorlage und reicht von sehr detailliert bis nicht vorhanden. Ein weiteres Analysekriterium ist die Beschreibung des Geschäftsmodells oder die generelle Organisation im jeweiligen Unternehmen. Hier ist anzumerken, dass Informationen zu Mitarbeitern oder den generellen operativen Ablauf im Unternehmen zum Teil gegeben werden. Ein zusätzlicher Aspekt ist die Abfrage der Rechtsform im Tool, die bei den meisten Vorlagen vorhanden ist. Jedoch wäre eine generelle Übersicht über die Rechtsformen mit einer Auswahlmöglichkeit wünschenswert. Diese sollte mit dem Finanzplan verknüpft sein, um ertragsteuerliche Aspekte zu berücksichtigen.

Für die Abfrage über die **Branche und den Markt** wurden für die vergleichende Darstellung der Vorlagen drei Kriterien festgelegt. Im ersten Schritt wurden die Vorlagen nach allgemeinen Informationen über Markt und Branche untersucht, bei siebzehn Vorlagen traf dies zu. Bei der Wettbewerbs- und Konkurrenzanalyse ging hervor, dass die zu befüllenden Inhalte für dieses Kriterium eher kurzgehalten werden. Hier wäre es

empfehlenswert, sich zu vertiefen und umfassendere Hinweise zu einer Recherche über den Wettbewerb und der Konkurrenz zu geben. Gleiches gilt für das dritte Kriterium (Marktpotentiale und Trends), dieses wurde in zwölf Vorlagen angeführt. Ein weiterer Aspekt in der inhaltlichen Darstellung ist eine **Meilenstein- bzw. Umsetzungsplanung**. Hier ist zu erwähnen, dass zum Teil die Meilensteine für die Umsetzung definiert sind, jedoch kein Fahrplan für die entsprechende Umsetzung bzw. Einhaltung vorhanden ist. Als letztes Kriterium in der inhaltlichen Analyse wurden die **Checklisten** untersucht, die die Vollständigkeit des Business Plans gewährleisten sollen. Wenn solche Checklisten verfügbar sind, sind diese hilfreich, um gedanklich die einzelnen Aspekte des Business Plans durchzugehen und abzufragen oder nachzubessern.

Informationen zur Finanzplanung: Bei der Finanzplanung wurde die **Gewinn- und Verlustrechnung** als Erstes herangezogen, da sie in den meisten Vorlagen wie auch der Finanz- oder Liquiditätsplan sehr ausführlich und detailliert dargestellt wird. In dieser Kategorie ist zu erwähnen, dass es bei einigen Vorlagen einen speziellen Finanzierungsplan zum Erstellen gibt.

Folgend wurde nach Informationen über **private Ausgaben, private Entnahmen und den Unternehmerlohn** recherchiert. Hier wurde in den Vorlagen ersichtlich, dass drei Vorlagen dieses Thema sehr ausführlich behandeln. In zwölf Vorlagen waren keine Informationen über die Lebenshaltungskosten zu finden bzw. zu ermitteln.

Autoren



■ **Prof. (FH) Rudolf Grünbichler, MA**

lehrt an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz, Österreich.

E-Mail: rudolf.gruenbichler@lv.campus02.at

Tel.: +43 316 6002 - 179

■ **Maria Lipp, BSc MSc**

ist hauptberufliche Vortragende an der Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling an der FH CAMPUS 02 in Graz.

E-Mail: maria.lipp@campus02.at



Bei der **Kennzahlenberechnung** wurden in einzelnen Vorlagen Kennzahlen angegeben, die im ersten Schritt für das Unternehmen eine relevante Rolle spielen, wie zum Beispiel der Break-Even-Point. Weiters finden sich Kennzahlen wie die Eigenkapitalquote. Auch hier zeigt sich das Potential, mehrere Kennzahlen in die Vorlage aufzunehmen und in einer Auswertungstabelle darzustellen.

Bei der **Chancen- und Risikobetrachtung** wird ersichtlich, dass sich diese in den Vorlagen deutlich von den Chancen und Risiken im inhaltlichen Teil unterscheiden. Im inhaltlichen Teil werden den Chancen und Risiken eine größere Aufmerksamkeit geschenkt als im Finanzteil. Dazu gibt es in den meisten Vorlagen ausreichenden Platz für eine qualitative Beschreibung. Die Operationalisierung ist sachgemäß schwierig, sodass die Ausführungen in den Vorlagen aus diesem Grund eher kurzgehalten werden.

Weiters wurde analysiert, ob in den Vorlagen Szenarien abgebildet werden können. In sieben Vorlagen wird eine Szenariorechnung erwähnt. Bei zwei Vorlagen wurden diverse Szenarien berechnet. Die Darstellung unterschiedlicher Umweltzustände ist für das Treffen einer Entscheidung (Gründen oder Nichtgründen) essentiell. In die Entscheidungsgrundlage sollten auch Informationen über verschiedene Szenarien einfließen, um sich ein Bild über das unternehmerische Risiko machen zu können. Daher sollten Szenario-berechnungen jedenfalls in die Vorlagen eingearbeitet werden. In der Finanzplanung ist bei den meisten Vorlagen eine Betrachtung über drei Jahre möglich. Vier Vorlagen bieten die Möglichkeit, die Planung über fünf Jahre zu erstellen.

Als vorletztes Kriterium wurde untersucht, inwieweit **Förderungen und Zuschüsse** in die Planung eingehen. Abschließend stellte sich die Frage, ob eine **Steuerplanung** vorhanden ist. Bei den Förderungen sind zwei Vorlagen hervorgestochen, eine mittels einer Liste für Förderungen und die andere mittels einem PDF-Dokument für Förderungen. Die Steuerplanung wird in den meisten Dokumenten erwähnt.

Die Analyse der Vorlagen zeigt, dass bereits sehr viele Aspekte für die Erstellung eines Plans berücksichtigt werden. Es wird partiell jedoch auch Optimierungspotential deutlich. Im Fol-

genden werden Empfehlungen zur Weiterentwicklung von Vorlagen abgegeben.

Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Vorlagen

Die Herausforderung ist es, möglichst viele Konstellationen in einer Vorlage abbilden zu können, damit diese von verschiedenen Unternehmen verwendet werden kann. Darunter fallen beispielsweise

- die Art des Leistungsangebotes für die Kalkulation der Leistungen (Handels-, Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen oder einen Mischbetrieb);
- die Stellung im Unternehmenslebenszyklus wegen der Datenverfügbarkeit (neues oder bestehendes Unternehmen);
- die Rechtsform und damit die Steuerplanung des Unternehmens (Einkommen- oder Körperschaftsteuerrecht);
- die Anzahl und Stellung der Gesellschafter (z. B. Ausweis und Anzahl der Kapitalkonten; Stille Gesellschafter).

Für eine Weiterentwicklung von Vorlagen sowie der Erstellung eines eigenen Business Plans können folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Executive Summary: Möglichst pointierte Darstellung für Fremdkapitalgeber.
- Rechtsform: Auswahlmöglichkeiten zu Rechtsformen sowie Einbezug in die Ertragsteuerplanung im Finanzteil.
- Wettbewerb und Konkurrenz: Hinweise zu einer umfassenden Analyse über den Wettbewerb und die Konkurrenz (Beispiel: Fragenkatalog).
- Marktpotentiale und Trends: Analyse des Marktpotentials und Identifikation von Trends (Hinweise für eine adäquate Vorgehensweise).
- Meilensteine: Festlegung von Meilensteinen und Empfehlungen für deren Erreichung (Umsetzungsplan).
- Private Sphäre: Planung der privaten Ausgaben/Entnahmen.
- Szenarien: Best- bzw. Worst-Case-Szenario integrieren.
- Chancen und Risiken: Besondere Berücksichtigung von Chancen und Risiken im Finanzteil.

Zusammenfassend zeigt sich, dass viele Vorlagen eine sehr gute Basis für die Erstellung eines Business Plans bieten. Die Wahl einer passenden Vorlage hängt zudem von den Erfor-

dernissen des Unternehmens ab. Diese reichen von vollständigen Business-Plan-Vorlagen bis hin zu Anleitungen, welche unterstützend bei der Erstellung wirken.

Fazit

Vor der Unternehmensgründung sollte ein Business Plan erstellt werden. Dabei gilt, dass angehende Unternehmer den höchsten Mehrwert daraus erzielen, wenn sie den Business Plan zur Gänze selbst erstellen. Die unternehmensindividuellen Bedürfnisse können besser berücksichtigt werden und die Unternehmer setzen sich intensiver mit der Unternehmens-Umwelt-Situation und deren Wechselwirkungen auseinander. Dennoch kann es Sinn machen, Vorlagen zu verwenden. Beispielsweise wenn erstmalig ein Unternehmen gegründet wird und wenig Erfahrung über einzelne Positionen vorhanden ist. Zudem sollten sich künftige Unternehmer nicht davor scheuen, betriebswirtschaftliche Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Durch die empirische Erhebung wird deutlich, dass viele Business-Plan-Vorlagen im Internet ausgereift sind. Dennoch zeigt sich stellenweise Optimierungspotential, um die Vorlagen noch unternehmerfreundlicher zu gestalten und um eine Vielzahl an möglichen Konstellationen abzudecken. Diese sind beispielsweise die Aufnahme von Szenario-Betrachtungen, die Planung der privaten Ausgaben oder die automatische Berücksichtigung von Ertragsteuern in Abhängigkeit der gewählten Rechtsform. Abschließend muss berücksichtigt werden, dass ein Business Plan kein zeitpunktbezogenes Instrument ist, sondern sich im Laufe des Geschäftsverlaufs ändern kann. Auch unter diesem Aspekt könnten Weiterentwicklungen angedacht werden.

Fußnoten

¹ Vgl. Kailer/Weiß (2018): Gründungsmanagement kompakt: Von der Idee zum Businessplan, 6. Aufl., Linde Verlag, S. 187.

² Vgl. Nagl, A. (2018): Der Businessplan, 9. Aufl., Springer Verlag, S. 1 ff.

³ Vgl. Kailer/Weiß (2018): Gründungsmanagement kompakt: Von der Idee zum Businessplan, 6. Aufl., Linde Verlag, S. 187 ff. ■

Wie steht es eigentlich um das Thema „Verhaltensorientierung im Controlling“?

von Jürgen Weber



© Rawpixel – www.stock.adobe.com

Das Thema Verhaltensorientierung hat im Controlling eine lange Tradition. Wer kennt nicht die Wortspiele „Logik und Psycho-Logik“ oder „über und unter dem Tisch“ von Albrecht Deyhle? Verhaltensorientierung war vor einem knappen Jahrzehnt Schwerpunktthema der ICV Ideenwerkstatt. Sie ist Kern der rationalitätssicherungsorientierten Controllingsicht: Ohne Rationalitätsdefizite gibt es keinen Sicherheitsbedarf. Defizite liegen nicht nur auf der Ebene des Wollens (opportunistisches Verfolgen eigener Ziele), sondern auch auf der Könnenseite der Manager vor (mangelndes Wissen, Fehler in der Anwendung des Wissens).

Verhaltensorientierte Themen stehen aktuell in der Forschung hoch im Kurs, viele unter den mittlerweile gut bekannten Begriff der Biases eingeordnet. Die Forschung zeigt auch, dass wir solchen Biases nicht hilflos ausgeliefert sind. Es besteht ein breites Spektrum von Möglichkeiten, um das Auftreten und/oder die Fehlerwirkungen von Biases zu reduzieren. Daneben kommen aktuell auch Emotionen mehr und mehr in den Fokus – mit spannenden Ergebnissen: So fällen z. B. Richter vor dem Mittagessen härtere Urteile als danach. Vielleicht sollten Manager Abweichungsgespräche mit ihren Controllern nur nach dem Mittagessen einplanen?

Verhaltensorientierung ist auch in der Praxis kein Fremdwort mehr. Ein bekanntes Beispiel liefert die RWE, die sich nach diversen Fehlentscheidungen Rat bei einer großen internationalen Unternehmensberatung geholt und mit dieser einen ganzen Katalog von Gegenmaßnahmen entwickelt hat. Das ist allerdings noch eher die große Ausnahme denn ein ein-

trägliches Beratungsgeschäft. Bis heute ist der Verhaltensorientierung im Controlling der große Durchbruch nicht vergönnt gewesen. Manche Manager sehen das Thema – wenn überhaupt – eher in der HR verortet. Andere haben bei bisherigen Versuchen schlechte Erfahrungen gesammelt („Debiasing-Techniken sind hauptsächlich ein Ritual der Legitimierung“). Wieder andere sehen sie eher als eine Spielerei, für die sie keine Zeit haben. Und noch ein weiterer wichtiger Grund liegt auf der Hand: Die Management-Aufmerksamkeit wird aktuell durch ein anderes Thema in den Unternehmen stark gebunden: durch die Digitalisierung. Die Auseinandersetzung damit gilt als „alternativlos“ – und ist es in meinen Augen auch.

Hilfestellung kommt auch nicht von der Ausbildungsseite: In die Lehre an den Hochschulen scheint das Thema Verhaltensorientierung noch nicht ausreichend Eingang gefunden zu haben. Zumindest können wir in den regelmäßigen Seminaren für Nachwuchscontroller von unseren Partnerunternehmen keinen großen Wandel der Vorkenntnisse feststellen. Jeder kennt das Activity Based Costing, kaum jemand die wichtigsten Debiasing-Techniken.

Ist das enttäuschend und unerwartet? Ich meine nein! Analytische Instrumente lassen sich ziemlich schnell einführen; solche, die eine grundlegende Veränderung der Sichtweisen und Einstellungen von Menschen betreffen, brauchen dagegen für ihre Verankerung sehr viel Zeit. Das zeigt sich auch bei den analytischen Instrumenten, und zwar in deren Nutzungsphase: Ob sie dann wirklich dazu führen, dass die Manager besser entscheiden und steuern, ist fraglich – die Unternehmenswelt ist bei näherem Hinsehen voller Instrumentenruinen! Und auch die angesprochene Digitalisierung bestätigt diese Erkenntnis: Gerade Unternehmen, die auf dem Weg der Digitalisierung schon ein gutes Stück vorangekommen sind, betonen, wie wichtig kulturelle Fragen für den Erfolg der neu geschaffenen Möglichkeiten sind.

Dass es so langsam mit dem Thema Verhaltensorientierung im Controlling vorangeht, ist also nicht verwunderlich. Allerdings bedeutet dies nicht, dass man auf die Geschwindigkeit der Umsetzung gar keinen Einfluss hat. Und auch hier gilt die Erkenntnis: Wer später anfängt, ist auch später fertig! Setzen Sie das Thema deshalb auf Ihre Agenda, auch wenn dort schon jetzt sehr viel steht! ■

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

www.whu.edu/controlling



© Coloures-Pic – www.stock.adobe.com

Projekte unter Unsicherheit bewerten und priorisieren

von Gregor Stausberg

Überall dasselbe: In vielen Organisationen kommt es zu zeitraubenden und mitunter auch heftigen Diskussionen, wenn es um die Priorisierung von Maßnahmen geht. Fragt man verschiedene Führungskräfte, was das wichtigste Projekt sei und ob sich das Projekt lohnen wird, so erhält man die unterschiedlichsten Antworten – je nachdem wen man fragt.

Heutige Organisationen müssen deutlich mehr Projekte bewältigen, um mit den vielfältigen Entwicklungen Schritt zu halten und wettbewerbsfähig zu bleiben. Denn in einer Welt, die zunehmend **volatiler, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger** – kurzum VUCA wird, kommt es noch stärker darauf an, die richtigen Prioritäten zu setzen, um die Ressourcen zu fokussieren und den wirklich wichtigen Maßnahmen Vorfahrt einzuräumen.

Ein CFO, der ungenannt bleiben möchte, beschrieb es einmal so: „Budgetierung und Priorisierung der internen Projekte kosten unser Führungsteam jedes Mal viel Zeit und Nerven. Aufgrund der unterschiedlichen Nutzenaspekte ist es wie beim Vergleich von Äpfeln und Birnen. Da es trotz unserer Bemühungen bei der Umsetzung zu Prioritätenkonflikten und Verzögerungen kommt, lässt mich vermuten, dass unsere Entscheidungen lediglich den kleinsten gemeinsamen Nenner widerspiegeln und dass wir die Ressourcen suboptimal nutzen.“

Um bei der Vielzahl interessanter Neuerungen und relevanter Themen die richtigen Prioritäten setzen zu können, sind unbedingt diese zwei Gesetzmäßigkeiten zu beachten. Ansonsten läuft man Gefahr, sich und seine Ressourcen zu verzetteln.

1.) Der Nutzen einer Maßnahme hängt nicht von ihr selbst, sondern vom situativen Bedarf ab!

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen am Schreibtisch und haben die Wahl, ihren Durst zu befriedigen, etwas zu essen oder 1.000 EURO zu verdienen. Was hat für Sie den höchsten Nutzen? Und was wäre, wenn Sie hungrig und dem Verdursten nahe in der Wüste eine verlassene Höhle fänden, in der es Wasser, Speisen und Gold gäbe?

2.) Die Priorität einer Maßnahme hängt von ihrem Nutzenpotenzial ab!

Da Sie wahrscheinlich zuerst getrunken, dann gegessen und erst danach das Gold genommen hätten, dürften Sie auch diese Gesetzmäßigkeit kennen und anwenden.

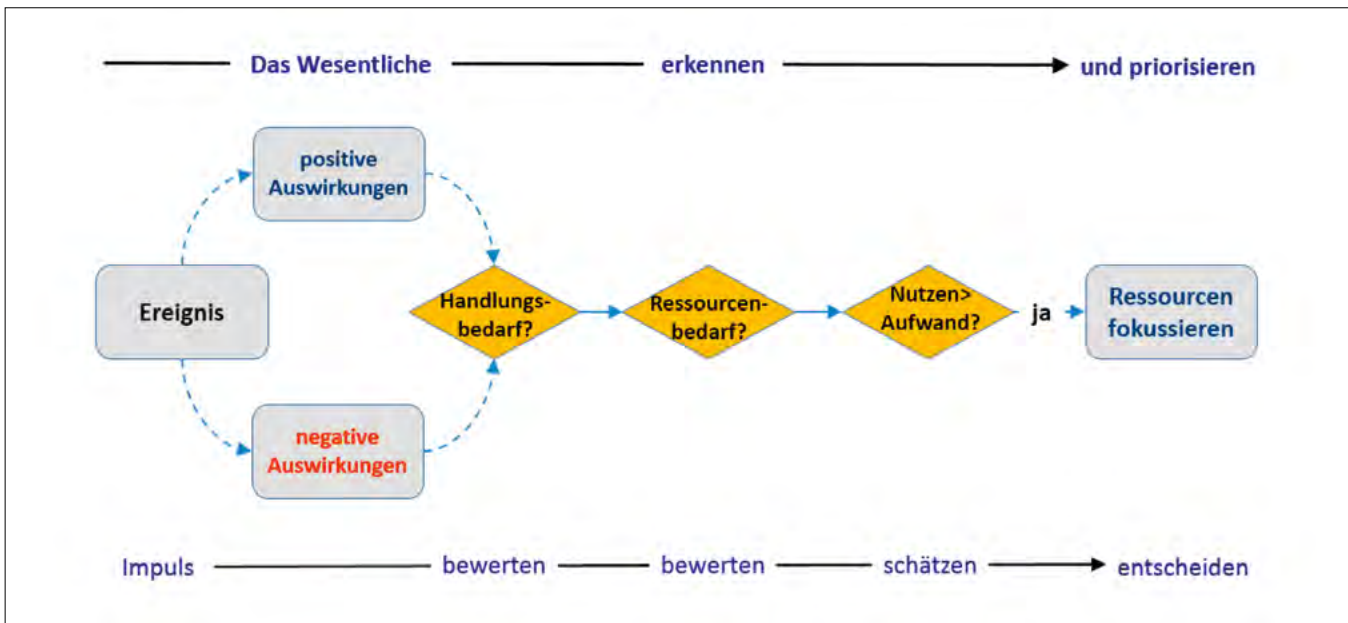


Abb. 1: Ursache-/Wirkungskette „Bewertung und Priorisierung von Impulsen“

**„Kurzum:
Je größer der situative Bedarf ist,
desto höher sind
Nutzenpotenzial und
Priorität einer Maßnahme!“**

Diese einfachen Gesetzmäßigkeiten gelten auch für den Handlungsbedarf – also den kontinuierlichen Bedarf an Maßnahmen, den Menschen und Organisationen haben, um Ziele zu erreichen und erfolgreich zu bleiben. Auslöser sind Ereignisse, die sich positiv oder negativ auf Zielerreichung und Erfolg auswirken können. Dies können Erkenntnisse über Technologien, Chancen und Risiken oder um Vorkommnisse, wie z. B. Ideen, Vorschläge, Abweichungen, Fehler oder Gesetzesänderungen oder Aktionen von Wettbewerbern sein (vgl. [Abbildung 1](#)). Damit man sich bei der Vielzahl der Ereignisse nicht verzettelt, braucht es ein übergeordnetes Ziel, an dem sich alle Entscheidungen ausrichten und eindeutige Prioritäten, um die Mittel und Kräfte darauf zu fokussieren.

Im ersten Schritt ist stets der Handlungsbedarf zu bewerten, da er dem potenziellen Nutzen einer Maßnahme entspricht. Je nachdem ob das Ereignis sich positiv oder negativ auswirkt, ist eine dieser Fragen zu stellen:

- Wie hoch ist der potenzielle Nutzen, wenn etwas unternommen wird?
- Wie hoch ist der potenzielle Schaden, wenn nichts unternommen wird?

Im zweiten Schritt wird der Ressourcenbedarf der angedachten Maßnahme bewertet, um das Verhältnis von Nutzen und Aufwand zu ermitteln – also um zu bestimmen, ob sich die Maßnahme lohnen wird. Mit EFP werden diese Bewertungsschritte schnell und objektiv durchgeführt. In kürzester Zeit erhält man eindeutige Werte, die sichere Entscheidungen, glasklare Prioritäten und eine effiziente Umsetzung der Maßnahmen ermöglichen – Voraussetzungen für eine agile Entwicklung und kontinuierlichen Erfolg.

EFP in Kürze

Bei EFP Erfolgssukzessierte Priorisierung handelt es sich um eine objektive und praktische Bewertungsmethode, die ausführlich in CM März/April 2016 beschrieben wurde. EFP wurde mehrfach ausgezeichnet, weil sie auch unter Unsicherheit und hohem Zeitdruck zu

guten Entscheidungen und eindeutigen Prioritäten führt.

- Die **EPZ** zeigt an, wie stark sich das Ereignis auf den Erfolg auswirken wird, also wie hoch Handlungsbedarf und potenzieller Nutzen der Maßnahme sind.
- Die **RBZ** zeigt an, wie aufwändig die angedachte Maßnahme sein wird.
- Der **MMI** zeigt das Verhältnis von Nutzen und Aufwand – also ob und in welchem Maße sich die angedachte Maßnahme wirtschaftlich lohnen wird (vgl. [Abbildung 2](#)).

EFP in der Praxis – von der Budgetplanung bis zur Projektfreigabe

Das Beispiel der Stadtwerke Karlsruhe (SWK) zeigt, wie EFP typischerweise eingeführt wird, auf welche Stolpersteine man achten sollte und welchen Praxisnutzen die Methode für Entscheider und Unternehmen hat. Wie alle kom-

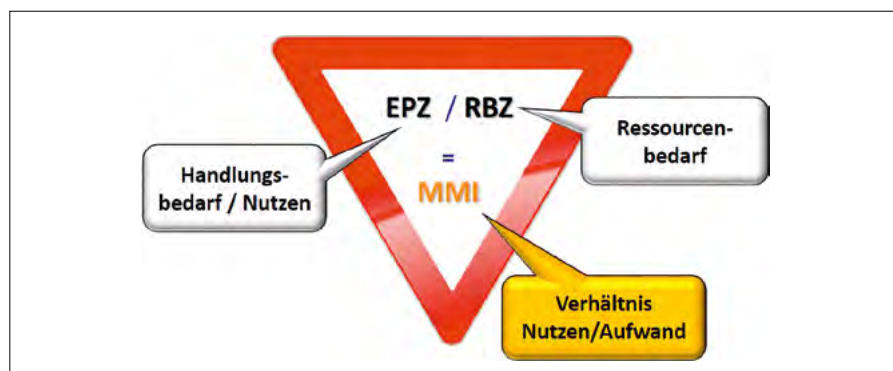


Abb. 2: EPZ – drei Werte die es in sich haben

munalen Energieversorger (EVU) kämpft auch die SWK seit Jahren mit rasanten Marktveränderungen, steigender Wechselbereitschaft der Strom- und Gaskunden und sinkenden Erträgen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, wurden zahlreiche ertrags- und effizienzsteigernde sowie kostensenkende Maßnahmen angeschoben. Weil die meisten internen Projekte IT-Kapazitäten benötigten, kam es dort zu massiven Kapazitätsengpässen. Thorsten Speil, Leiter Organisation, wurde Ende 2015 von der Geschäftsführung mit der Suche nach einer Lösung beauftragt, da zusätzliche IT-Fachkräfte nicht nur teuer, sondern kaum zu finden waren.

Als er Lösungsstrategien für Engpassprobleme recherchierte, stieß er auf EFP. Nach Überprüfung der Referenzen und dem Vergleich mit anderen Bewertungsmethoden empfahl Thorsten Speil der Geschäftsführung die Einführung von EFP. Es wurde ein Termin für den Fokussierungs-Workshop für Führungskräfte vereinbart, zu dem Führungskräfte aller Fachbereiche eingeladen wurden. Zu Beginn des gut besuchten Workshops wurde kurz auf das Problem und die Aufgabenstellung eingegangen. Danach wurde etwas ausführlicher auf Engpassstrategien und die Begriffe Handlungsbedarf, Nutzen und Priorität eingegangen, bevor die Funktion von EFP vorgestellt wurde. Nach der Kaffeepause begann dann der eigentliche Workshop mit folgender Kartenabfrage:

Was braucht das Unternehmen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein?

Da damals die Schlecker-Pleite und deren Ursachen in aller Munde war, verstand jeder, dass die alleinige Fixierung auf finanzielle Kennzahlen definitiv nicht ausreicht, um auf Dauer erfolgreich zu bleiben. Die Teilnehmer schrieben ihre Antworten stichwortartig auf – für jede

Antwort eine separate Karte. Nachdem die Karten an die Stellwände gepinnt waren, wurden die Teilnehmer aufgefordert, die Aussage ihrer Karten zu begründen, so dass die Anwesenden eine gemeinsame Sichtweise zu den Erfolgsfaktoren entwickeln. Nach der Clusterung und etlichen Diskussionen über die Wichtigkeit einzelner Faktoren einigte man sich darauf, dass man für nachhaltigen Erfolg neben dem Ertrag auch ein positives Image, hochqualitative Leistungen, effiziente Prozesse, engagierte und gesunde Mitarbeiter, einen aktiven Umweltschutz und Compliance, also die Einhaltung der Werte, Gesetze und Normen braucht.

Während der Mittagspause bereitete ich die entsprechenden Excel-Tabellen vor, um diese über den Beamer anzuzeigen und direkt am Rechner bearbeiten zu können. Nach der Mittagspause begann ich wie immer mit den Tabellen „Wichtigkeit“ und „Dringlichkeit“, da es sich hierbei um die Auswahl von Standardtabellen handelt, die sich leicht anpassen lassen. Nach diesem Aufwärmtraining begannen wir mit der Erstellung der 9 Tabellen zur Bewertung der erfolgsrelevanten „Auswirkungen“. Hierbei ist es wichtig, dass alle Tabellen auf die gleiche Art erstellt werden. Zuerst fragt man den Maximalwert (10) ab – also den Wert, der sich existenziell auf das Unternehmen auswirkt. Im zweiten Schritt werden der Minimalwert (1) und der mittlere Wert (5) definiert – die Zwischenwerte werden einfach interpoliert. Für die einfache Bewertbarkeit ist es von Vorteil, nicht alle 10 Stufen zu definieren. Für den Start sollte man mit der Tabelle „Finanzen“ beginnen. Um den Maximalwert (10) zu ermitteln, frage ich stets nach der Schadenshöhe, die Existenz des Unternehmens gefährdet, also dem Betrag, bei dem die Geschäftsführung Insolvenz anmelden müsste. Bei den Tabellen Effizienz, und Engagement und Gesundheit ist der Maximalwert in der Regel die Anzahl der Mitarbeiter, die man als existenzge-

fährdend betrachtet, wenn diese ineffizient arbeiten, nur Dienst nach Vorschrift machen oder krank sind. Da es bei der Erstellung der Tabellen „Image“, „Qualität“, „Umwelt“, oder „Compliance“ zu zeitraubenden und wenig hilfreichen Diskussionen kam, wurde die Nennung von Kundenbeispielen als hilfreich erachtet. Nach der Kaffeepause werden die erstellten „Auswirkungs-Tabellen“ noch aufeinander abgestimmt. Hierfür erhält jeder Teilnehmer einen Ausdruck auf der alle Tabellen nebeneinanderstehen, so dass Ungleichgewichte erkennbar werden.

Am nächsten Tag wurde die Praktikabilität der Methode und die Aussagefähigkeit der Ergebnisse in einem Praxistest verifiziert. Hierzu wurden die zahlreichen laufenden und noch offenen IT-Projekte mit Hilfe einer vorbereiteten Excel-Liste bewertet, in der man die ermittelten Einzelwerte übertragen konnte und in der die Werte für EPZ, EFP und MMI automatisch berechnet wurden. Zuerst hatte das Team noch viele Fragen zur Anwendung von EFP, z. B. wie verhindert man, dass einzelne die Bewertungsergebnisse bewusst manipulieren? An dieser Stelle zeige ich stets auf, dass die mit EFP ermittelten Werte nachvollziehbar und damit auch überprüfbar sind. Außerdem schildere ich den Fall eines Entwicklungsleiters, der sein Lieblingsprojekt viel zu hoch bewertet und es vor ein hoch priorisiertes Vorstandsprojekt gemogelt hatte. Als der Vorstand daraufhin das Bewertungsergebnis in Frage stellte, flog der Vorfall auf und der Entwicklungschef verlor seine Vorstandsposten in zwei ausländischen Tochtergesellschaften. Eine weitere Unsicherheit, die in jedem Workshop aufkommt, beschäftigt sich mit der Frage, welchen Punktwert man in die Berechnung der EPZ übernimmt, wenn die finanziellen Auswirkungen z. B. mit einer 3 bewertet werden, die Auswirkung eines anderen Erfolgsfaktors jedoch höher liegt. Auch hier ist die Antwort stets die gleiche: „Übernimmt den höheren Wert, denn für den Erfolg des Unternehmens ist es egal, welcher Faktor sich auf ihn auswirkt.“

Auch fragte man was zu tun ist, falls die Mitglieder des Führungsteams zu stark unterschiedlichen Einstufungen kommen. Obwohl dieser Fall nicht allzu häufig vorkommt, definierten wir folgende Regel: Liegt die Einstufung 3 oder mehr Punkte auseinander, erklären beide Vertreter, wie sie zu ihrer Einschätzung kom-

Autor



■ Gregor Stausberg

ist Geschäftsführer der conVek GmbH, Bahnhofstr. 31, 8280 Kreuzlingen, Schweiz. Er ist ein certified Scrum Master, Leadership-Experte, Autor und mehrfach ausgezeichnete Strategieberater.

E-Mail: info@convek.com

www.convek.com

Abb. 3: EFP-basierte Projektbewertung „automatisierte Berechnung“

men. Nachdem die Mitglieder beide Positionen kennen, einigt sich das Team auf den einzusetzenden Wert. Nach Beantwortung dieser Fragen wurde die Projektliste routiniert abgearbeitet. Im Ergebnis erhielt man eine Liste, aus der erkennbar wurde, welche Projekte für die SWK besonders wichtig (EPZ) waren und welche besonders lohnend, weil sie ein sehr günstiges Verhältnis von Nutzen/Aufwand (MMI) hatten. Absteigend nach Werten sortiert erhielt man zwei Listenansichten, die es ermöglichten, die Projektreihenfolge zu optimieren. Nach dem Bauchgefühl gefragt, bestätigten die Teilnehmer, dass sie mit dem Ergebnis sehr zufrieden seien, da die Liste für eindeutige Prioritäten und sichere Entscheidungen und glasklare Prioritäten Sorge, oder wie ein Teilnehmer sagte: **„Die ermittelten Werte zeigen den Nutzwert der Projekte an, wie die Kalorienzahl den Nährwert von Lebensmitteln.“**

Im nächsten Schritt wurde überprüft, ob sich die mit EFP ermittelten Werte auch als Steuergröße innerhalb von Projekten eignen. Weil damals das BPM-Projekt in den Startlöchern stand, konnte sich das Team an der neu erstell-

ten Prozesslandkarte orientieren. Um festzustellen, mit welchen Prozessen man beginnen sollte, wurde das Verbesserungspotenzial (Handlungsbedarf) aller internen Prozesse bewertet und der ungefähre Ressourcenbedarf geschätzt. Hierzu wurden die Fragen folgendermaßen angepasst:

- Wie wichtig ist der Prozess für den Erfolg des Unternehmens?
- Wie dringend ist die Optimierung – wie häufig kommt es zu Problemen und Verzögerungen?
- Wie viele Mitarbeiter arbeiten in diesem Prozess?

Anhand der ermittelten Werte erkannte Thorsten Speil, welche Prozesse man zuerst optimieren sollte, weil bei ihnen der größte Nutzen realisierbar war. Aufgrund der positiven Ergebnisse wurde eine kundenspezifische Excel-Anwendung erstellt, mit der sich die Projektanträge komfortabel bewerten und nachvollziehbar dokumentieren lassen (vgl. Abbildung 3). Da die Wirtschaftplanung für das kommende Jahr normalerweise im Oktober beginnt, wurde die Einführung des EFP-basierten Tools entsprechend geplant. Aufgrund der angespannten Situation wurde die Wirtschaftplanung jedoch

um 3 Monate vorgezogen. Aufgrund der gründlichen Vorarbeit und der Einbindung des gesamten Führungsteams kam es kaum zu Anwendungsfehlern oder Beschwerden. Deshalb wird das EFP-basierte Tool seit 2016 eingesetzt, um die wirklich wichtigen und lohnenden Projekte zu identifizieren.

Steuerung des Projektportfolios

Seitdem werden die mit EFP ermittelten Werte auch zur Steuerung des Projektportfolios eingesetzt. In der Projektübersicht werden alle Projektanträge nach absteigenden Werten angezeigt. Die mit EFP ermittelten Werte ermöglichen einen direkten Vergleich aller Projektanträge. Auf einen Blick wird erkennbar, welche Projekte den höchsten Einfluss auf den Erfolg der SWK haben und welche das günstigste Verhältnis von Nutzen/Aufwand aufweisen (vgl. Abbildung 4).

Im ersten Jahr begegnete man der neuen Methode noch mit angemessener Skepsis. Doch nachdem die Bereichsleiter feststellten,

Name des Vorhabens	ERGEBNIS	Nutzenpotenzial	Relativer Aufwand	Nutzen/Aufwand	Haft.-ris.?
Programm 1		720	70	10,29	-
TP 1 - Projekt		590	112	5,27	\$
TP2 - Projekt		450	60	7,50	-
CRM Vertrieb		700	63	11,11	-
Programm 2		600	90	6,67	
TP1 - Projekt		550	64	8,59	\$
TP2 - Projekt		540	42	12,86	-
TP 3 - Projekt		550	72	7,64	\$
TP 4 - Projekt		360	64	5,63	-
Online-Portal (Phase 2) (Vertrieb)		600	40	15,00	-
Automatisierte Abrechnung		600	20	30,00	-
Kalkulationstool		540	49	11,02	-
Unicodemigration der SAP KS-Systeme		500	6	83,33	\$
Netzbau MM 2018		420	56	7,50	-
DQM-Projekt		420	40	10,50	-
Optimierung automatischer Einzug RLM		410	15	27,33	\$
Oracle Anwendungen		400	6	66,67	-
Digitaler Alarm- und Komm. Server (DAKS)		392	9	43,56	P
Migration GroupWise -> Outlook/MS Exchange		360	36	10,00	-
Ticketsystem für Netzleitstellentechnik		350	24	14,58	-
Erweiterungen im GIS Datenmodell		320	42	7,62	-
Berechtigungskonzept SAP		320	35	9,14	-
GIS Umstieg auf ETS89/UTM		300	6	50,00	-
Weiterentwicklung Kunden-App		240	30	8,00	-
Netzbetreiberprüfung - Marktstammdatenregister		240	12	20,00	-
Neubau Backup Rechenzentrum		218	36	6,06	\$

Abb. 4: Maßnahmenübersicht

dass die Werte nachvollziehbar ermittelt wurden, übernahmen sie die meisten Projektanträge in die Budgetplanung. Da es bei der Budgetierung der Projekte kaum noch zu zeitraubenden Diskussionen über deren Priorität kam, sparte das Führungsteam viel Zeit. Vor der eigentlichen Projektfreigabe erfolgt die Feinplanung der budgetierten Projekte. Danach werden sie erneut mit EFP bewertet. Zum einen, weil nun genauere Informationen vorliegen und zum anderen, weil sich die Rahmenbedingungen seit Budgetierung und Grobplanung verändert haben könnten (vgl. Abbildung 5).

So kann es vorkommen, dass ein zu optimistisch geschätztes Projekt von einem der vorderen Plätze ans Ende der Projektliste rutscht, ins Folgejahr verschoben oder sogar

Ergebnis			
Nutzenpotenzial *	600		
1. Grob-/Wirtschaftsplanung		2. Feinplanung	
Relativer Aufwand *	20	48	
Nutzen/Aufwand	30,00	12,50	
Plan	< 30 T.	0 €	60 T. 5005 €
Folge/J.	< 5 T./J.	0 €/J.	5 T./J. 0 €/J.

Abb. 5: zweistufige Projektfreigabe

kommen, die zusätzliche Maßnahmen erforderlich machen. Um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter diese richtig einreihen, sind auch diese mit EFP zu bewerten.

Die ermittelten Werte erleichtern nicht nur die Kommunikation, sondern ermöglichen eine dynamische Priorisierung. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass die Ressourcen trotz Verschiebungen optimal eingesetzt werden.

Anwendungsbereiche

EFP kommt vorrangig dort zum Einsatz, wo es gilt, klug zu entscheiden und Maßnahmen schnell und effizient umzusetzen, z. B. bei der Budgetierung der Projekte, der Steuerung von Projektportfolios oder als sauber definierte Eskalationsstufen für Fehler, Risiken und Abweichungen. Zudem hat sich EFP als wertvolles Instrument für selbstorganisierte Teams bewährt, da sie mit ihm ohne zeitraubende Diskussionen zu guten Entscheidungen und glasklaren Prioritäten kommen (vgl. Abbildung 6).

gestrichen wird, wenn sich herausstellt, dass kein Bedarf mehr besteht. Im laufenden Jahr kann es trotz guter Planung zu Ereignissen



Abb. 6: Anwendungsbereiche von EFP



© anyaberktur – www.stock.adobe.com

Wie Automatisierung und maschinelles Lernen die Finanzfunktion neu gestalten

von Frédéric Portal

„Gute Werkzeuge, halbe Arbeit“, so lautet ein kurzes und prägnantes Sprichwort aus Ungarn. Die Werkzeuge, die heute zum Einsatz kommen, um uns die Arbeit zu erleichtern, unterscheiden sich diametral von denen, die in dem alten Sprichwort wohl gemeint sind. Sie sind digital und können sogar selbstlernend sein. Aber die eigentliche Aussage der alten Spruchweisheit ist nach wie vor korrekt: Mit dem richtigen Werkzeug am richtigen Platz lässt sich die Arbeit für den Menschen reduzieren.

Machine Learning ist ein Teilbereich der künstlichen Intelligenz. Mithilfe des maschinellen Lernens werden IT-Systeme in die Lage versetzt, auf Basis vorhandener Datenbestände und Algorithmen Muster und Gesetzmäßigkeiten zu erkennen und Lösungen zu entwickeln. Es wird quasi künstliches Wissen aus

Erfahrungen generiert. Die aus den Daten gewonnenen Erkenntnisse lassen sich verallgemeinern und für neue Problemlösungen oder für die Analyse von bisher unbekanntem Daten verwenden. Damit die Software eigenständig lernen und Lösungen finden kann, ist ein vorheriges Handeln von Menschen notwendig. So müssen die Systeme zunächst mit den für das Lernen relevanten Daten und Algorithmen versorgt werden. Zudem sind Regeln für die Analyse des Datenbestands und das Erkennen der Muster aufzustellen. Sind passende Daten vorhanden und Regeln definiert, können Systeme mit maschinellem Lernen unter anderem folgendes: relevante Daten finden, extrahieren und zusammenfassen, Vorhersagen auf Basis der analysierten Daten treffen, Wahrscheinlichkeiten für bestimmte Ereignisse berechnen, sich an Entwicklungen eigen-

ständig anpassen und Prozesse auf Basis erkannter Muster optimieren.

Automatisierung zieht nur langsam in die Finanzabteilungen ein

Die Einsatzmöglichkeiten dieser Technologie sind schier grenzenlos und noch lange nicht erschöpfend ausgelotet. Dennoch gibt es bereits heute bestimmte Bereiche im Unternehmen, in denen die Anwendung von Machine Learning naheliegender ist, als anderswo: Denn dabei geht es vor allem um die Analyse von Daten, die als Entscheidungshilfe für Menschen aufbereitet werden – und besonders viele Daten und Zahlen finden sich im Bereich Finance – damit ist diese Unternehmenseinheit geradezu prädestiniert für den Einsatz von Machine Learning.

Allerdings findet die Technologie bislang nur recht langsam den Weg in die entsprechenden Abteilungen im Unternehmen.

„Besonders viele Daten und Zahlen finden sich im Bereich Finance – damit ist diese Unternehmenseinheit geradezu prädestiniert für den Einsatz von Machine Learning.“

In einer aktuellen McKinsey-Umfrage¹ gaben nur 13 Prozent der befragten CFOs und anderen leitenden Angestellten an, dass ihre Finanzabteilungen Automatisierungstechnologien wie Robotik-Prozessautomatisierung (RPA) und Machine Learning einsetzen. Auf die Frage, wie viel Return on Investment die Finanzabteilung in den letzten zwölf Monaten aus Digitalisierung und Automatisierung erzielt hat, antworteten lediglich fünf Prozent, dass es sich um eine substanzial Rendite handelt; die häufigere Antwort war jedoch „moderate“ oder „minimale“ Renditen.

Im ersten Moment erscheint diese Zahl wenig beeindruckend. Immerhin: Die Automatisierung im Finanzbereich ist – wenn auch langsam – auf dem Vormarsch, und gerade in Bezug auf die zukünftige Rolle der CFOs auf der Managementebene wird diese Automatisierung eine ganz entscheidende Rolle spielen. Untersuchungen zufolge verbringen Corporate Finance-Teams etwa 80 Prozent ihrer Zeit damit, Daten manuell zu sammeln, zu verifizieren und zu konsolidieren, sodass nur noch etwa 20 Prozent für übergeordnete Aufgaben wie Analyse und Entscheidungsfindung zur Verfügung stehen.

Robotergesteuerte Prozessoptimierung (RPA) wird eine neue Welle der digitalen Transformation im Corporate Finance auslösen. Anstatt Software im Bereich Corporate Finance zu programmieren, die dann bestimmte Aufgaben automatisch ausführt, kommen bei der RPA Software-Roboter zum Einsatz, die Transaktionen verarbeiten, die Einhaltung von Vorschriften überwachen und Auditprozesse automatisiert durchführen. Dieser Ansatz könnte die Anzahl der unvermeidlichen manuellen Aufgaben deutlich reduzieren. Auf diese Weise lassen sich außerdem Fehler vermeiden und die Effizienz der

Finanz-Prozesse insgesamt steigern. Und das verschafft den CFOs unter dem Strich mehr Zeit für die Wahrnehmung strategischer Aufgaben.

Was Automatisierung für die tägliche Arbeit bedeutet

Eine Studie mit dem Titel „Companies Using AI Will Add More Jobs Than They Cut“² ergab, dass Unternehmen, die mindestens 70 Prozent ihrer Geschäftsprozesse automatisiert hatten, deutlich mehr Umsatz erzielten als solche, die weniger als 30 Prozent automatisiert hatten. Tatsächlich war es sechsmal wahrscheinlicher, dass der hoch automatisierte Konzern ein Umsatzwachstum von 15 Prozent pro Jahr oder mehr erzielte.

„Dabei ist es jedoch von enormer Bedeutung, dass die richtigen Aufgaben in der richtigen Reihenfolge automatisiert werden.“

In den richtigen Händen bilden Automatisierung und maschinelles Lernen also eine fantastische Kombination, mit der CFOs den Finanzbereich transformieren können. Dabei ist es jedoch von enormer Bedeutung, dass die richtigen Aufgaben in der richtigen Reihenfolge automatisiert werden. Das erste Ziel, das sich hierfür nicht nur für ein Finanzteam anbietet, sind sich wiederholende und transaktionale Aufgaben. Durch die Automatisierung solcher eher undankbaren Tasks lässt sich eine Menge Zeit freischaufeln, die die Finanzabteilung dann für strategische und wertschöpfende Aufgaben verwenden kann. Eine Umfrage³ von Adaptive Insights ergab, dass für über 40 Prozent der Finanzverantwortlichen die Nachfrage nach schnelleren und hochwertigeren Erkenntnissen für Führungskräfte und operative Interessengruppen der größte Treiber für die Automatisierung in ihren Unternehmen ist.

Andrew Woolf, der globale Leiter der Talent & Organization von Accenture für Finanzdienstleistungen, sieht die Herausforderung für Unternehmen darin, „ihre Belegschaft darauf vorzubereiten, in eine völlig neue Welt einzutreten, in der menschlicher Einfallsreichtum und intelli-

gente Technologie aufeinandertreffen, um neue Formen des Wachstums zu erschließen“.

Sinnvolle Ansatzpunkte für Automatisierung und maschinelles Lernen

Das schlussendliche Ziel jeder Transformationsbestrebung ist eine bessere Geschäftsbeziehung. Dabei ist die Transaktionsverarbeitung in den Finanzabteilungen häufig eines der Haupthindernisse. Kein Wunder also, dass dies die erste Adresse für CFOs ist, die sich mit dem Thema Automatisierung befassen möchten.

„Gerade für Mitarbeiter im Finanzwesen bietet die Kombination aus RPA und Machine Learning jede Menge Optimierungspotenzial für die Verwaltung ihrer Abrechnungsprozesse. Seit langem ist dieser Bereich ein Ärgernis im Finanzwesen und hat zudem noch direkte Auswirkungen auf den Cash Flow des Unternehmens“, so Tim Wakeford, Vice President, Financials Product Strategy, EMEA bei Workday. „Die Finanzabteilung verwendet jede Menge Zeit darauf, Rechnungen und andere Dokumente zu sichten, um Fehler im Hauptbuch händisch zu korrigieren. Mit Machine Learning könnte das automatisiert ablaufen; eine solche Lösung könnte einen wertvollen Beitrag dazu leisten, Zahlungen auf intelligente Weise mit Rechnungen abzugleichen.“

Verhinderung von Betrug und Geldwäsche

Machine Learning kann zudem wertvolle Unterstützung bei der Minimierung finanzieller Risiken leisten; zum Beispiel dadurch, dass verdächtige Zahlungen an Lieferanten in Echtzeit markiert werden. Interner und externer Betrug kosten Unternehmen jedes Jahr Milliarden von Dollar. Der derzeitige Mechanismus zur Eindämmung solcher Betrugsfälle besteht darin, sich auf manuelle Audits anhand einer Stichprobe von Rechnungen zu stützen. Dies bedeutet, dass nur ein Bruchteil der gesamten Zahlungen überhaupt zur Identifizierung von Betrug und Fehlern berücksichtigt wird und kommt damit der sprichwörtlichen Suche nach der Nadel im Heuhaufen gleich. Machine Lear-

ning schafft hier Abhilfe: indem nämlich die schiere Anzahl der Rechnungen, die überprüft und analysiert werden können, signifikant erhöht wird. Damit ist sichergestellt, dass Unternehmen keine doppelten oder betrügerischen Zahlungen mehr tätigen.

„Die Gesetze zur Bekämpfung der Geldwäsche und in Bezug auf die Finanzierung terroristischer Aktivitäten werden immer strenger. Vor diesem Hintergrund gewinnt die zuverlässige und reversionssichere Einhaltung staatlicher und internationaler Vorschriften für Finanzinstitute immense Bedeutung“, erklärt David Axson, CFO-Strategien Global Lead, Accenture Strategy. Bei einer großen globalen Bank waren bis zu 10.000 Mitarbeiter dafür verantwortlich, verdächtige Transaktionen und Konten zu identifizieren, die auf solche illegalen Aktivitäten hinweisen könnten. Um diese Bemühungen zu unterstützen, implementierte die Bank ein KI-System, das Algorithmen zum maschinellen Lernen einsetzte. Die Lösung segmentierte die Transaktionen und Konten und legte die optimalen Schwellenwerte für die Alarmierung von Personen fest, die in den Verdachtsfällen dann weitere Schritte zur Untersuchung einleiten konnten.

Es gibt weitere Einsatzgebiete, in denen Automatisierung und Machine Learning einen wichtigen Beitrag zur Transformation der Finanzfunktionen leisten können:

Bessere Finanzplanung und -analyse (FP&A)

Es steht außer Frage, dass die Rolle von FP&A insbesondere in der Zukunft des Finanzwesens darin bestehen wird, dem Unternehmen datengesteuerte Entscheidungsunterstützung in Echtzeit zu liefern. Das bedeutet aber auch, dass das Finanzwesen seine Prozesse umgestalten muss, um dieser Vision gerecht zu werden. Die Automatisierung ist ein zentraler Bestandteil dieser Transformation.

Forschungsergebnisse von McKinsey⁴ besagen, dass durchschnittlich fast 60 Prozent der Finanztransaktionen vollständig (40 Prozent) oder doch hauptsächlich (17 Prozent) mit den bereits heute verfügbaren Technologien automatisiert ablaufen könnten. Wo genau dabei in

diesem Spektrum FP&A anzusiedeln ist, steht noch zur Diskussion; aber die gleiche Studie konstatiert, dass immerhin viele Aufgaben in dieser Kategorie vollumfänglich (elf Prozent) oder doch überwiegend (45 Prozent) automatisiert werden könnten.

Einige könnten nun anführen, dass es bereits einen Übergang von einer tabellenbasierten FP&A-Kultur zu einer viel stärker automatisierten FP&A-Kultur gibt. Es ist jedoch gar nicht so einfach festzustellen, wo in diesem Übergangsprozess wir gerade genau stecken. Aber der Wunsch, sich in Richtung Technologiekompetenz im Finanzwesen zu bewegen, ist deutlich erkennbar und Indikator für eine durchaus dramatische Veränderung. Einer Umfrage der Zeitschrift CFO Insights zufolge, dachten noch vor zwei Jahren immerhin 78 Prozent der Teilnehmer, dass Excel-Kenntnisse zu den wichtigsten Fähigkeiten gehören; jetzt liegt diese Zahl nur noch bei fünf Prozent. Diese Entwicklung ist ganz klar das Ergebnis der Automatisierung derjenigen Anwendungen, die den Finanzverantwortlichen zur Verfügung stehen.

Automatisieren von Abstimmungsprozessen

Finanzabteilungen verbringen heute viel zu viel Zeit damit, Daten über verschiedene Systeme hinweg abzugleichen – man denke nur an die Transaktionen zwischen internen und externen Systemen sowie zwischen verschiedenen Hauptbüchern. Da diese Aufgabe nach wie vor überwiegend manuell ausgeführt wird, sind Fehler unvermeidlich – doppelte Eingaben etwa oder andere Fehler bei der Dateneingabe.

Robynne Sisco, Co-President und CFO bei Workday, kann diese Erfahrung aus erster Hand aus früheren Organisationen, in denen sie tätig

war, bestätigen. „Jeden Monat musste die Finanzabteilung die Periode abschließen, auf die Daten zugreifen, sie abgleichen, formatieren und analysieren. Als wir die Zahlen schließlich an das Unternehmen geliefert haben, war es zwei Wochen nach Ablauf der Frist und damit zu spät, um Maßnahmen zu ergreifen.“

Unter Verwendung von Regeln und Mustern kann das maschinelle Lernen Finanzfachleuten die Möglichkeit eröffnen, eine große Anzahl dieser Abstimmungsvorgänge zu identifizieren, das Problem zu verstehen und in einigen Fällen das Problem zu korrigieren oder es doch immerhin für menschliche Eingriffe zu kennzeichnen.

Schnellere Abschlüsse und mehr Effizienz

In den meisten Unternehmen reicht bereits die leiseste Erwähnung des Bilanzabschlusses aus, um den Blutdruck in der Finanzabteilung in die Höhe zu treiben. Dieser Umstand ist zum größten Teil der Anzahl der Systeme geschuldet, die daran beteiligt sind, diesen Prozess abzuschließen – mit Input aus den unterschiedlichen Abteilungen innerhalb des Unternehmens.

Gerade für diejenigen Finanzteams, die mit mehreren, unterschiedlichen Systemen zu tun haben, stehen heute neue Tools und Ressourcen zur Verfügung, mit denen sich die Bücher effizienter und genauer schließen lassen: gemeint sind hier Cloud-Technologien und Machine Learning. Bei Cloud-Technologien ist die einfache Bereitstellung im Vergleich zur On-premise-Software ein entscheidender Vorteil für den Anwender. Aktualisierte Versionen sind zudem viel einfacher zu implementieren, und die Cloud bietet die Möglichkeit, schnell und effizient zu skalieren und mit verschiedenen anderen Tools zu verlinken.

Autor



■ Frédéric Portal

ist Senior Produkt Marketing Manager for Financials, EMEA bei Workday. Er verfügt über 23 Jahre Berufserfahrung, die er bei Unternehmen wie Peoplesoft, Oracle ERP Cloud, sowie verschiedenen weiteren Technologiefirmen sammelte.

www.workday.com

„Gegenwärtig verdichtet sich ein Großteil der heutigen Finanzarbeit zu einer intensiven Phase um jedes Monatsende herum, wobei derzeit noch sehr viele manuelle Einträge bearbeitet werden“, erklärt Wakeford. „Die intelligente Automatisierung von Kerntransaktionen und -prozessen wird diesem ineffizienten Arbeitsmuster entgegenwirken und dazu beitragen, dass Buchungen beim ersten Mal korrekt erfolgen, so dass ein hohes Maß an manueller Intervention entfällt. Ein gutes Beispiel dafür ist die maschinelle lernfähige Anomalie-Erkennung, die potenziell anomale Transaktionen identifiziert und automatisch die Codierung korrigiert oder sie doch immerhin zur Überprüfung aufdeckt, bevor die Einträge veröffentlicht werden.“

Darüber hinaus ist der Sicherheitsaspekt eine absolute Stärke der Cloud-Technologie. Hier kann bereits vorhandenes Expertenwissen genutzt werden – anstatt es erst aufwändig in Eigenregie entwickeln zu müssen. Viele Anbieter verlegen ihre Lösungen aus strategischen Gründen auf Cloud-Modelle mit dem langfristigen Ziel, nur noch Cloud-basierte Tools anzubieten. Das ist ein wichtiger Trend, den vor allem Unternehmen, die in Finanz-Tools investieren wollen, aufmerksam beobachten sollten. Somit ist die wachsende Verfügbarkeit von Cloud-Tools eine große Chance für all diejenigen, die Transformationen im Finanzbereich vorantreiben wollen.

Machine Learning ist dabei ein richtig „heißes“ Thema unter den Finanzfachleuten; die Erwartung ist, dass diese Technologie eine Menge der noch händisch im Unternehmen durgeführten Aufgaben erledigt. So übernimmt das Machine Learning beispielsweise Teile des Mappings und der Analyse verschiedener Kontenpläne und unterstützt die Unternehmen damit bei ihrem Abschluss- und Konsolidierungsprozess.

Schnellere und bessere Analysen und Einblicke

Die intelligente Automatisierung der oben genannten Prozesse wird das Finanzwesen zweifellos voranbringen. Machine Learning deckt jedoch noch einen weiteren ganz essentiellen Bedarf. Der besteht auf der einen Seite aus der Nachfrage nach immer neuen

Reports und Analysen. Dazu kommt auf der anderen Seite das stetig wachsende Datenvolumen und die zunehmende Komplexität der Datenbestände, die für die wichtigsten Interessengruppen im Unternehmen als Entscheidungsgrundlage dienen und daher meist in nahezu Echtzeit benötigt werden. Das alles kann intelligente Automatisierung leisten. Das spiegeln auch die Ergebnisse der weltweit durchgeführten CFO-Studie⁵ (global CFO study). Hier gaben 26 Prozent der befragten Organisationen an, dass ihr wichtigstes Motiv bei der Implementierung einer Automatisierungs-Lösung in der Finanzabteilung darin bestand, eine bessere Unterstützung beim Entscheidungsfindungsprozess zu erhalten. Das Ziel dabei ist, das Unternehmen als Ganzes und die Teams im Besonderen zu mehr strategischer Arbeit zu befähigen.

Höchstwahrscheinlich wird Robotik-Prozessautomatisierung der manuellen Datenerfassung, Konsolidierung, Verifizierung und Formatierung im gesamten Finanzbereich den Todesstoß versetzen. Diese Aufgaben sind nicht wertschöpfend und kosten heute enorm viel Zeit, die den Finanz-Teams für Analysen fehlt. Und da manuelle, routinemäßige Prozesse immer automatisierter werden, können sich die Finanzteams auf wertschöpfende Aktivitäten wie Szenarienplanung, Risikobewertungen sowie Leistungs- und Prognosemodellierung konzentrieren.

Rationalisierung der Prozesse durch maschinelles Lernen

„Immer neue Datenquellen ziehen immer neue Analysetechniken nach sich. Auch steigt die Nachfrage nach neuen Einsichten in den Datenbestand. Unternehmen werden in Zukunft ihre Automatisierungs- und Data-Mining-Techniken für Planungs-, Bereitstellungs- und Ergebnisdaten einsetzen, um die Transparenz und Nachverfolgbarkeit dieser Prozesse zu verbessern“, fasst Jason Byrd, Managing Director von CIO Advisory, zusammen. „Solche neuen Einblicke werden dann dazu führen, dass die Teams Daten zeitnah erfassen und damit Faktoren wie Geschwindigkeit, Bereitstellung und Kundenreaktion analysieren und so eine Feedbackschleife für Entscheidungen und Kurskorrekturen schaffen.“

Versierte CFOs, die für ihr Unternehmen ein strategischer Geschäftspartner sein wollen, werden die ihnen zugeordneten Prozesse durch Automatisierung und maschinelles Lernen rationalisieren und so das nötige Vertrauen aufbauen, dass sie in der Lage dazu sind, in einer sich schnell verändernde Geschäftsumgebung wertvolle Unterstützung zu bieten. Intelligente Automatisierung wird dazu beitragen, dass der CFO seine wahre Berufung als strategischer Berater ausleben kann. Das allerdings gelingt nur, wenn sich der CFO von seinen Ursprüngen als „Zahlenschieber“, der unter einem Berg von Transaktionsprozessen begraben liegt, emanzipieren kann. Die heutige Finanzabteilung muss einen Beitrag zur Agilität des Unternehmens leisten, und das bedeutet, dass der CFO idealerweise mit einer zukunftsorientierten Finanzapplikation arbeitet, bei der die Automatisierung eine Schlüsselrolle bei der Förderung der Finanztransformation spielen wird.

„Intelligente Automatisierung wird dazu beitragen, dass der CFO seine wahre Berufung als strategischer Berater ausleben kann.“

Elbert Hubbard, amerikanischer Schriftsteller (1856 bis 1915), fasste es so zusammen: „Eine Maschine kann die Arbeit von fünfzig gewöhnlichen Menschen leisten, aber nicht einen einzigen außergewöhnlichen ersetzen.“ Auch wenn er von Machine Learning und dem modernen Lohnbuchhaltungssystemen nichts wusste – er hat es auf den Punkt gebracht.

Fußnoten

¹ Vgl.: www.mckinsey.com, New technology, new rules: Reimagining the modern finance workforce, November 2018.

² Vgl.: www.vox.com, Companies using AI will add more jobs than they cut, May 10, 2017.

³ Vgl.: www.adaptiveinsights.com, Full Steam Ahead: Finance On Board With Automation.

⁴ Vgl.: www.mckinsey.com, Memo to the CFO: Get in front of digital finance – or get left back July 2018.

⁵ Vgl.: www.adaptiveinsights.com, Full Steam Ahead: Finance On Board With Automation. ■



© Ds Foto – www.stock.adobe.com

Qualitätsmessung von ERM-Systemen anhand von Reifegraden

von Walter S. A. Schwaiger und Michael Brandstätter

RMA

Der vorliegende Beitrag ist eine Praxis-orientierte Zusammenfassung des Artikels „ERM-Maturity Assessment (ERMMA): Definition von ERM-Best-Practice-Reifegraden und deren Messung in Unternehmen“ (Schwaiger/Brandstätter 2020; www.controllermagazin.de). Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Zuerst wird das für die Reifegradmessung (Maturity Assessment) der ERM-Implementierungen verwendete Klassifikationschema („ERMMA-Messmodell“) und der darauf basierende Online-Fragebogen vorgestellt. Anschließend wird auf das zur Reifegradmessung entwickelte „ERMMA-Monitoring-Tool“ und auf die damit in der Befragung erzielten Ergebnisse eingegangen. Abgeschlossen wird der Beitrag mit dem Fazit, wobei insbesondere auf die nunmehrigen Nutzungsmöglichkeiten des Tools eingegangen wird.

Reifegradmodelle von Risikomanagementsystemen: State of the Art

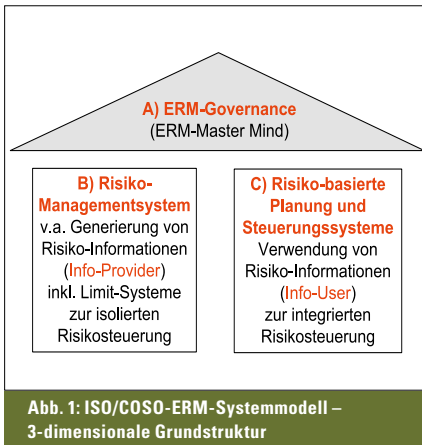
In der einschlägigen Fachliteratur gibt es bislang verschiedene Modelle zur Messung der Reifegrade im Zusammenhang mit dem Risikomanagement.

- Das *Capability Maturity Modell (CMM)*, welches auf dem *Maturity Model* von Humphrey (1988) basiert, stellt den gemeinsamen Ausgangspunkt aller nachfolgend skizzierten Modelle dar. Es bezieht sich auf Prozesse im Bereich der Software-Entwicklung. Im CMM-Modell sind fünf konsekutive (kumulative) Reifegrade definiert, u.z. 1) Initial (Prozesse sind nur vereinzelt oder überhaupt nicht definiert), 2) Repeatable (Prozesse unterliegen einem einfachen Monitoring), 3) Defined (Prozesse sind unternehmensweit definiert), 4) Managed (Prozesse

werden mit quantitativen Kennzahlen gesteuert) und 5) Optimizing (Prozesse unterliegen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess). Die 5 Reifegrade sind inhaltlich mit Indikatoren belegt, welche im Wesentlichen anhand von dichotomem Variablen, d. h. mit Ja/Nein zu beantwortenden Fragen gemessen werden. In der Folge wurde das CMM-Modell zum *Capability Maturity Modell Integrated (CMMI, 2010)* generalisiert, was dessen Anwendungsbereich auf viele Einsatzgebiete erweitert.

- Das Risk Maturity Model von Hillson (1997) bezieht sich auf das CMM-Modell, welches für den Kontext der Risiko(-Management)-Implementierung adaptiert wird, indem für jede der vier Dimensionen, i.e. Kultur, Prozess, Erfahrung und Applikation, die vier Reifegrade, i.e. naive, novice, normalized und natural anhand von Indikatoren spezifiziert werden. Hillson bleibt auf der konzeptionalen Ebene, zumal er den Indikatoren der 16 Dimension/Reifegrad-Konstrukte keine Variablen und Fragen zuweist.
- Vanini (2016) verweist auf das von Hillson (1997) entwickelte Reifegradmodell für das Risikomanagement und konzipiert in Anlehnung an das CMMI-Reifegradmodell ein 5-dimensional/5-stufiges Messmodell hinsichtlich der Reifegrade der Integration von Risikomanagement und Controlling. Das „*Risk Management Integration Maturity Model (RiskMIMM)*“ basiert auf einem Selbstanalysefragebogen des Arbeitskreises „*Risikomanagement und Controlling*“ der *Risk Management Association e.V. (RMA)* und des *Internationalen Controller Vereins e.V. (ICV)*, welches den Prozess der Integration anhand der 5 Dimensionen organisiert, und zwar Strategie/Steuerung, Instrumente, Organisation/Prozesse, Personal und Technik/IT. (2016, S. 172). Im Beitrag wird auch auf Ergebnisse eingegangen, welche in einer unter den Mitgliedern der RMA gemeinsam mit Leschenko durchgeführten Befragung erzielt wurden. Durch die Verwendung von Fragen als Ausgangspunkt hat das RiskMIMM allerdings keine explizit formulierten Indikatoren für die Reifegrade.
- Gleißner (2016) bezieht sich auf Vanini und stellt ein 6-stufiges Reifegradmodell als Ergänzung vor, das insgesamt die *Risikomanagementfähigkeit eines Unternehmens*





betrachtet, speziell im Hinblick auf (1) Erfüllung gesetzlicher Anforderungen und (2) erreichter ökonomischer Nutzen (2016, S. 31). Dieses Reifegradmodell ist für Selbsttests konzipiert, und es ordnet die Reifegrade nach 1) kein Risikomanagement, 2) Schadensmanagement, 3) regulatorisches Risikomanagement, 4) ökonomisches Risikomanagement (entscheidungsunterstützend), 5) integriertes wertorientiertes Risikomanagement und 6) embedded Risikomanagement (holistisch). Für die Durchführung des Selbsttests sind Fragen zur Messung der Reifegrade formuliert. Wie im RiskMIMM-Modell werden aber die hinter den Fragen stehenden Indikatoren nicht explizit spezifiziert.

als konzeptioneller Ausgangspunkt. Stattdessen wird die 3-dimensionale Grundstruktur, welche sich aus dem Risikomanagementstandard ISO 31000 (2011) und dem COSO-ERM-Framework (2017) ergibt, als Ausgangspunkt für die Messung der Reifegrade hinsichtlich der Ausgestaltungen von ERM-Systemen verwendet.

Die 3-dimensionale Grundstruktur, welche als „ISO/COSO-ERM-Systemmodell“ bezeichnet wird, ist in Abbildung 1 zu sehen. Dabei zeigt sich der Konnex zum Risikomanagementstandard ISO 31000 insofern, als dass sich das Risiko-Managementssystem (linke Säule in Abbildung 1) weitestgehend mit dem ISO-Verständnis vom Risikomanagement-Prozess deckt. Folglich bezieht es neben der Generierung von Risikoinformationen auch die isolierte Steuerung einzelner Risiken seitens operativ tätiger Risikoeigner ein. Die rechte Säule des ERM-Systems steht für die risikobasierte Unternehmenssteuerung, d. h. Planung und Steuerungssysteme, wobei die Risikosteuerung durch bereichsverantwortliche Manager als Risikoeigner erfolgt, indem die im Risikomanagement-Prozess generierten Risikoinformationen in die von ihnen zu verantworten den Managementsysteme integriert werden. Diese Säule sowie das auf die beiden Säulen gesetzte „Dach“ in Form der ERM-Governance („Master Mind“) stellt

den Konnex zum COSO-ERM-Framework her, welches die diesbezüglichen Spezifikationen enthält.

Die sich auf das Risikomanagementsystem beziehende Dimension B) bietet eine gute Möglichkeit für den gedanklichen Einstieg in das in Abbildung 2 dargestellte Schema zur Klassifizierung der ERM-Systemausgestaltungen. Als Ausgangspunkt wird exemplarisch der Risikomanagement-Prozess gewählt. Im einfachsten Fall (Reifegrad 1, kurz: RG 1) werden in einem solchen Prozess Risiken identifiziert (1. Indikator), gemessen (2. Indikator) und in isolierten Systemen gesteuert (3. Indikator). Die in Klammern gesetzten Hinweise zeigen an, dass mit der Beschreibung des Dimension-/Reifegrad-Konstrukts explizit benannte Indikatoren einhergehen, mit welchen die Konstrukte gemessen werden. Zur Erfüllung des zweiten Reifegrads (RG 2) wird zusätzlich gefordert, dass der Risikomanagement-Prozess selbst auch gemanagt wird, indem er einer Überwachung/Monitoring inkl. Anpassung (4. Indikator) und einer Überprüfung/Review (5. Indikator) unterzogen wird. Die fünf, in den ersten beiden Reifegraden verwendeten Indikatoren decken sich weitgehend mit dem ISO-Standard zugrundeliegenden Verständnis von einem gemanagten Risikomanagement-Prozess.

ERMMA-Messmodell: Klassifikationsschema und Online-Fragebogen

Im von der Funk-Stiftung geförderten „ERMMA-Projekt“ wird ebenfalls auf dem CMMI- und dem Hillson-Modell aufbauend ein Reifegradmodell entwickelt. Im Unterschied zum RiskMIMM geht es dabei aber nicht um die Integration von Controlling und Risikomanagement. Wie beim 6-stufigen Reifegradmodell wird die Reifegradmessung hinsichtlich der „Risikomanagementfähigkeit“ bis zur risikoorientierten (Gleißner 2015) bzw. zur finanzwirtschaftlich basierten Unternehmenssteuerung (Schwaiger 2001) ausgelegt. Dabei werden Risikoinformationen nicht nur generiert, sondern auch in die jeweiligen Managementsysteme einbezogen. Im Unterschied zum 6-stufigen Modell dienen aber nicht prototypische Ausprägungen des Risikomanagements

		Reifegrade				
		RG 1	RG 2	RG 3	RG 4	RG 5
Dimensionen	A. ERM-Governance A1: Risikostrategie A2: Risikoverständnis A3: Risikoorganisation	Prozess-Perspektive in partiellen Bereichen (Silo-Sicht)	Prozess-Perspektive inkl. Prüfung und Management (single loop)	Unternehmensweite (holistisch-differenzierte) Perspektive	Unternehmensübergreifende (corporate) Perspektive (double loop)	Vom Top-Management interaktiv gemanagte Systeme
	B. Risiko-Managementssystem B1: RM-Prozess B2: RM-Schulungssystem B3: RM-Informationssystem	Risikomanagement-Prozess	Risikomanagement-Prozess (inkl. Monitoring und Review) (single loop)	Unternehmensweiter standardisierter RM-Prozess (inkl. ...)	Unternehmensweiter und -übergreifender RM-Prozess (inkl. ...) (double loop)	
	C. Risikobasierte Planung und Steuerungssysteme C1: Strateg. Management C2: Finanz.Management C3: Operat. Management	Risiko-Limit-Systeme in partiellen Bereichen	Key Risk-basierte Planung (inkl. Strategie- bzw. Zielfestlegung)	Key Risk-basierte Steuerungssysteme (i.e. Performance-Management)	Managementsysteme mit Risiko-adjustierten Performance-Kennzahlen	

Abb. 2: ERMMA-Klassifikationsschema – Beschreibung der Reifegrad-Konstrukte

Im Reifegrad 3 (RG 3) kommt die unternehmensweite Perspektive des COSO-ERM-Frameworks ins Spiel. In einem unternehmensweit ausgestalteten ERM-System ist der Risikomanagement-Prozess standardisiert, sodass es eine Vorlage gibt, nach der der Prozess in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen eingesetzt werden kann. Im COSO-ERM ist der Prozess generisch definiert, sodass er in den unterschiedlichen Bereichen situativ angepasst implementiert werden kann. Dieser generische, d. h. holistisch-differenzierte Ansatz (6. Indikator) ist wichtig, zumal in den verschiedenen Bereichen unterschiedliche Risikotypen vorliegen, welche auch unterschiedliche Identifikations-, Mess- und Steuerungsmethoden erfordern. In diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung (2014) von vermeidbaren Risiken (preventable risk), Geschäftsrisiken (strategy execution risk) und externen Risiken (external risk) wichtig, zumal sie den Aspekt der unterschiedlichen Steuerbarkeit von Risiken und somit Risikotypen-abhängige Risikopolitiken einführt. Neben dem generischen Zugang liegt beim unternehmensweit ausgelegten ERM-System auch eine sich auf das gesamte Unternehmen beziehende Koordination (7. Indikator) vor, sodass die Risikomanagement-Prozesse in den verschiedenen Unternehmensbereichen periodisch koordiniert ablaufen.

Im Reifegrad 4 (RG 4) des Risikomanagement-Prozesses liegt ein quantitatives Prozessmanagement vor, welches sich in einer unternehmensübergreifenden Aggregation der Risiken (8. Indikator) sowie der Einbeziehung von realisierten Risiken (9. Indikator) und nicht-realisierten Chancen (10. Indikator) zeigt. Im Reifegrad 5 (RG 5) liegt ein durch ein „Interaktives Prozessmanagement“ (Simons 1995) optimierter Prozess (11. Indikator) vor. Dabei wird der unternehmensweite und -übergreifende Risikomanagement-Prozess nicht nur diagnostisch im Sinne eines Single und Double Loop-Managementsystems genutzt, sondern zudem vom Top Management interaktiv forciert und gemanagt.

Das in [Abbildung 2](#) dargestellte ERMMA-Klassifikationsschema inkludiert in allen 3 Dimensionen jeweils noch 3 Sub-Dimensionen. Diese Erweiterung dient zur Einbeziehung weitergehender Aspekte im Sinne einer umfassenden Reifegradmessung. In der Dimension B) sind

neben dem Risikomanagement-Prozess auch noch die sich auf das Risikomanagement beziehenden Schulungs- sowie Informationssysteme als eigene Sub-Dimensionen eingerichtet. Durch diese Erweiterung wird in der Dimension B) der Reifegrad des Risikomanagementsystems umfassend anhand von 3 (Sub-)Reifegraden gemessen, und zwar für den Risikomanagement-Prozess, das Schulungs- und das Informationssystem. Weiters liegt allen Sub-Dimensionen eine progressive Reifegradstruktur zugrunde. Analog zur Vorgehensweise in der Dimension B) werden im ERMMA-Klassifikationsschema auch die Dimension C) „Risikobasierte Planungs- und Steuerungssysteme“ und die Dimension A) „ERM-Governance“ zur umfassenden Reifegradmessung mit jeweils drei Sub-Dimensionen und progressiven Indikatoren spezifiziert.

Die explizite Spezifikation von progressiven Indikatoren ist zur wissenschaftlichen Fundierung der Reifegradmessung unzugänglich. In der im „Predictive Validity Framework (PVF)“ definierten PVF-Methodik (Bisbe et al. 2007, pp. 790-791) wird zwischen dem konzeptionellen und dem operationalen Messmodell unterschieden. Dabei wird zur Wahrung der Wissenschaftlichkeit gefordert, dass zuerst das anhand von Indikatoren konzeptionalisierte Modell erstellt wird, und sodann davon das operationale Messmodell abgeleitet wird. Das operationale Modell enthält die konkreten Variablen, welche anhand der im Fragebogen gestellten Fragen in Erfahrung gebracht werden. Diese Vorgehensweise sichert die Konformität

der Fragen mit den zur Reifegradmessung progressiv angeordneten Indikatoren. Die Verwendung der PVF-Methodik im ERMMA-Projekt stellt folglich sicher, dass der ERMMA-Fragebogen konform zum ERMMA-Klassifikationsschema gestellt wird. Bei der Festlegung der Fragen wird neben der Bezugnahme auf die explizit formulierten Indikatoren auch noch berücksichtigt, dass sich die Fragen vorzugsweise auf beobachtbare Fakten beziehen und mit einer dichotomen Ja/Nein-Antwort einfach zu beantworten sind.

ERMMA-Online-Applikation: ERMMA-Monitoring Tool

Im ERMMA-Projekt wurde parallel zur Erstellung des Klassifikationsschemas eine Online-Software erstellt, um die Befragung von Unternehmen hinsichtlich ihrer ERM-Reifegrade automatisiert durchführen zu können. Die erstellte ERMMA-Online-Applikation dient aber nicht nur der Automatisierung. Vielmehr handelt es sich dabei um ein „Assessment & Monitoring-Tool“, welches den Unternehmen hilft, Schwachstellen in ihren ERM-Systemausgestaltungen zu identifizieren und diese in Richtung der rückgemeldeten Feedback-Informationen zu beseitigen. [Abbildung 3](#) zeigt einen Feedback-Auszug, welcher durch die Rückmeldung der erreichten Indikatoren (Inhalte) sowie die für einen höheren Reifegrad noch ausstehenden Indikatoren konkrete Anhaltspunkte zur gezielten Weiterentwicklung des Reifegrads gibt.

Autoren



■ Univ. Prof. Dr. Walter S. A. Schwaiger, MBA

lehrt an der Technischen Universität Wien, Fakultät für Maschinenwesen und Betriebswissenschaften, Institut für Managementwissenschaften, Fachbereich: Finanzwirtschaft und Controlling.

E-Mail: walter.schwaiger@tuwien.ac.at

■ Michael Brandstätter, BSc

ist am Institut für Managementwissen, TU Wien, Studentischer Projektassistent.

E-Mail: michaelbrandstaetter90@gmail.com



ERMMA : ERM-Reifegradanaly x

Secure https://ermma.imw.tuwien.ac.at/#/result/40991

Wie zufrieden sind die Eigentümer (bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften) bzw. die Aufsichtsratsmitglieder (bei Kapitalgesellschaften, wenn vorhanden) mit Umfang und Qualität der zur Entscheidungsfindung verfügbar gemachten Risikoinformationen?

Strategische Management-Entscheidungen	2. Gut
Finanz- und Erfolgsmanagement-Entscheidungen	2. Gut
Operative Management-Entscheidungen	1. Sehr Gut

Assessment für Dimension A : ERM-Governance **Score : 1.67**

Sub-Dimension	Erreichter Reifegrad	Erreichter Inhalt	Ausstehender Inhalt für höheren Reifegrad
A1 : Risikostrategie	RG2	✓ Die partiell dokumentierten Risikostrategien (Risikotragfähigkeit, Risikoappetit und Risikopolitik) werden überwacht und gesteuert	✗ Die dokumentierten Risikostrategien (Risikotragfähigkeit, Risikoappetit und Risikopolitik) werden in allen wichtigen Unternehmensbereichen überwacht und bei Bedarf angepasst
A2 : Risikoverständnis	RG1	✓ In ausgewählten Bereichen des Unternehmens liegt eine dokumentierte Risiko-Definition des Top-Managements vor	✗ Die Risikodefinitionen des Top-Managements beinhalten die Unterscheidung von reinen Risiken (nur Verlustpotentiale) und spekulativen Risiken (Chance/Risiko-Kombinationen)

Abb. 3: ERMMA-Monitoring Tool – Feedback-Information (Auszug)

Durch eine erneute Nutzung des ERMMA-Monitoring Tools im Zeitablauf lässt sich die Entwicklung des Reifegrads monitoren. Der neue Reifegrad in einem nachfolgenden Assessment ergibt sich durch Beantwortung der dann gestellten Fragen. Dabei kommt die Intelligenz des ERMMA-Fragebogens ins Spiel. Das Assessment startet nämlich nicht wieder am Anfang wie bei der ersten Einstufung. Vielmehr werden Fragen in Abhängigkeit der in den vorangegangenen Einstufungen ermittelten Indikatoren gestellt. Somit wird beim Folge-Assessments auf den jeweils individuellen Stand eines jeden Unternehmens eingegangen. Die sich im Zeitablauf ergebenden zeitlichen Entwicklungen der Reifegrade liefern gute Anhaltspunkte für die zielgerichtete Reifegrad-Steuerung. Das ERMMA-Monitoring-Tool liefert somit die notwendigen Informationen für das „Reifegrad-Controlling“, i.e. zur Erreichung des angestrebten Reifegrads.

**ERMMA-Ergebnisse:
Statistische Analysen**

An der in Österreich durchgeführten ERMMA-Studie (2017) haben sich 71 Unternehmen beteiligt. Bei den Unternehmen handelt es sich

hauptsächlich um wirtschaftsprüfungspflichtige, größere Unternehmen aus allen Branchen mit Ausnahme der Finanzdienstleister (Banken und Versicherungen). Abbildung 4 zeigt das Ergebnis in Form von Box-Plots der Score-Verteilungen für die 9-Sub-Dimensionen sowie die daraus durch einfache Durchschnittsbildung aggregierten Score-Werte für die drei Dimensionen A), B) und C) sowie den Gesamt-Score. Die Verteilung des Gesamt-Scores ist in der Abbildung ganz rechts dargestellt. Links davon sind die Score-Verteilungen in den drei Dimen-

sionen zu sehen, u.z. A-, B- und C-Score. Darüber hinaus zeigt die Grafik auch noch die Verteilungen der Scores in den 9 Sub-Dimensionen (A1 bis C3). Dabei zeigen sich interessante Details: Die B1-Sub-Dimension ist die Beste unter allen 9, zumal sie den höchsten Median aufweist. Der Grund dafür dürfte darin liegen, dass die großen Unternehmen häufig ihr Risikomanagementsystem extern prüfen lassen und bei derartigen Prüfungen üblicherweise der Risikomanagement-Prozess besonders eingehend geprüft wird. Die schlechtesten Sub-Dimensionen liegen vor in der Risikoorganisation (A3) und dem Schulungssystem (B2), wobei das erste Quartil jeweils Null beträgt. Dies zeigt Mängel in der organisationalen Umsetzung der ERM Governance und der durch Schulungen bewirkten nachhaltigen Verankerung von ERM-Kompetenzen innerhalb des Unternehmens an.

Durch die Gruppierung von Unternehmen nach Rechtsform, Größe, Eigentümer-Führung und Tätigkeitsdauern von Interner Revision, Risikomanagement und Compliance Management lassen sich die Bestimmungsfaktoren für die Score-Werte bestimmen. Bei Betrachtung des sich für die Grundgesamtheit ergebenden Gesamt-Scores ist beachtenswert, dass der Durchschnittswert von 1.62 aufgrund der Rechtsschiefe der Verteilung des Gesamt-Scores höher als der in Abbildung 4 dargestellte Median von 1.33 ist. Der Durchschnittswert dient als Referenzpunkt zur Bewertung der sich für die verschiedenen Gruppierungen ergebenden Werte. Im Vergleich zu diesem zeigt sich, dass Aktiengesellschaften, Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern, Nicht-Eigentümer-geführte Unter-

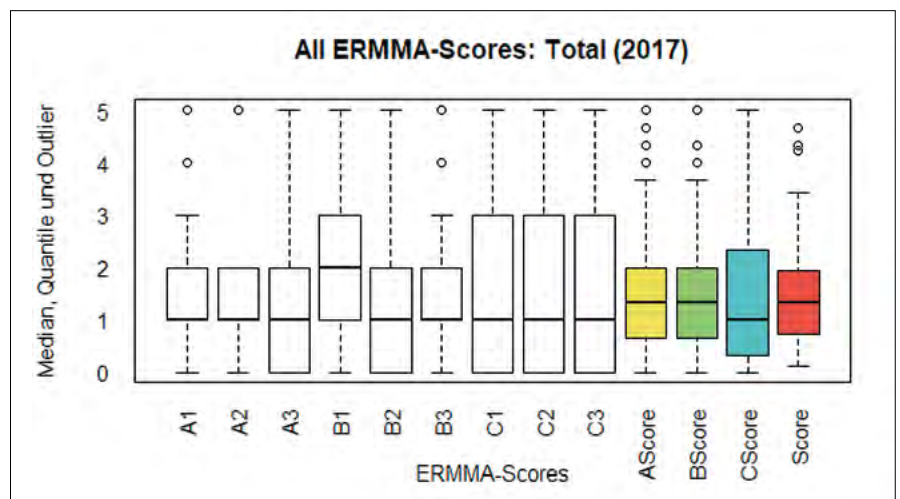


Abb. 4: ERMMA-Scores – Verteilungen in Boxplot-Darstellung

nehmen und Unternehmen mit 5 und mehrjähriger Tätigkeitsdauer der Internen Revision, Risikomanagement und Compliance Management deutlich höhere Reifegrade im Vergleich zu ihren jeweiligen Komplementärgruppen aufweisen.

Diese Zusammenhänge zwischen den Reifegraden und den Bestimmungsfaktoren sind zudem statistisch signifikant. Dies bestätigt, dass die Qualität der ERM-Systemausgestaltung in positiver Weise von der Unternehmensgröße, der Nicht-Eigentümergeführung, der Aktiengesellschaft-Rechtsform und der über die Dauer ihrer Existenz gemessenen Qualität der Internen Revision sowie der für das Risiko- und Compliance-Management eingerichteten Institutionen abhängt.

Fazit für die Unternehmenspraxis

In diesem Beitrag wurde das im ERMMA-Projekt entwickelte Modell zur Messung von Reifegraden hinsichtlich der Ausgestaltung von ERM-Systemen präsentiert. Dieses ERMMA-Reifegradmodell unterscheidet sich von bestehenden Reifegradmodellen, indem gemäß der PVF-Methodik die Reifegrade anhand von explizit spezifizierten Indikatoren gemessen werden. Eine weitere Besonderheit ist die für die Online-Befragung erstellte Software.

Die ERMMA-Online-Applikation (<https://ermma.imw.tuwien.ac.at>) kann von Unternehmen der Nicht-Finanzdienstleisterbranche kostenlos für anonymisierte Selbsttests genutzt werden. Ein Feedback des Selbsttests besteht in der relativen Einordnung (Benchmarking) des sich testenden Unternehmens im Vergleich zu allen anderen, die Software nutzenden, Unternehmen. Im Unterschied zu der von Deloitte erstellten Benchmarkstudie (2018) hinsichtlich der Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen, wird dem Unternehmen auch sein Reifegrad und sein relativer Rang rückgemeldet, und das sofort nach Beantwortung des Fragebogens. Weiters kann sich jedes Unternehmen hinsichtlich aller in Abbildung 4 dargestellten Reifegrade statistisch benchmarken. Dieses umfassend statistische Benchmarking hat den Vorteil, dass das Unternehmen sich auch hinsichtlich seines gewünschten Reifegradprofils benchmarken kann.

Darüber hinaus ist die Applikation ein „ERMMA-Monitoring-Tool“, welches aufgrund der indikatorbezogenen Messung der Reifegrade den Unternehmen auch Feedback hinsichtlich der vorliegenden Indikatoren in den bestehenden ERM-Systemausgestaltungen liefert. Neben den vorliegenden Indikatoren werden den Unternehmen aber auch noch die für eine Weiterentwicklung des ERM-Systems anstehenden Indikatoren angezeigt. Somit identifiziert das Tool die Schwachstellen in den bestehenden ERM-Systemen und macht konkrete Vorschläge für ihre künftige zielgerichtete Weiterentwicklung.

Aufgrund der großen praktischen Relevanz sowie der umfassenden theoretischen Fundierung hat die Funk Stiftung (Hamburg) ein Folgeprojekt finanziert, in dem die ERMMA-Studie auch auf Deutschland ausgeweitet wird. Zu diesem Zweck gilt es Anpassungen vorzunehmen, um die in Deutschland präziseren Vorschriften hinsichtlich Frühwarnsystem (KonTraG), Risiko-Governance (2017) und Unternehmensgröße adäquat einzubinden. Zur Erreichung der adäquaten Einbindung wird auch die Expertise der Risk Management Association (RMA) genutzt, indem das ERMMA-Messmodell in Kooperation mit der RMA adaptiert und sodann die Befragung durchgeführt wird. **Zwischenzeitlich wurden die Anpassungen bereits vorgenommen und software-technisch umgesetzt, sodass das ERMMA-Monitoring-Tool jetzt auch für deutsche Unternehmen nutzbar ist.** Bei Interesse zur kostenlosen Nutzung des Tools für einen anonymisierten Selbsttest bzw. sodann zum Reifegrad-Monitoring wenden Sie sich bitte einfach an das ERMMA-Team unter ermma@tuwien.ac.at.

Literatur

Bisbe, J., Batista-Foguet, J. M., & Chenhall, R. (2007): Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), S. 789-820.

CMMI (2010): CMMI for Development, Version 1.3. Technical Report, CMU/SEI-2010-TR-033, Carnegie Mellon University.

COSO-ERM (2017): Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Perfor-

mance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

ERMMA-Studie (2017): Messung und Analyse der ERM-Reifegrade von österreichischen Unternehmen. Retrieved from https://www.imw.tuwien.ac.at/fileadmin/t/imw/fc/documents/ERMMA_Studie2017.pdf

Gleißner, W. (2015): Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen. *Controller Magazin (CM)*, S. 4-12.

Gleißner, W. (2016): Reifegradmodelle und Entwicklungsstufen des Risikomanagements: ein Selbsttest. *Controller Magazin (CM)*, (6), S. 31-36.

Gleißner, W., Wolfrum, M. (2017): Risikotragfähigkeit, Risikotoleranz, Risikoappetit und Risikodeckungspotenzial. *Controller Magazin (CM)*, (6), S. 77-84.

Hillson, D. (1997): Towards a Risk Maturity Model. *The International Journal of Project and Risk Management*, 1(1), S. 33-45.

Humphrey, W. S. (1988): Characterizing the Software Process: A Maturity Framework. *IEEE Software*, 5(2), S. 73-79.

ISO-RM. (2011): Risikomanagement – Grundsätze und Leitlinien (ISO 31000:2009). DIN/ISO.

Link, M., Scheffler, R., Oehlmann, D. (2018): Quo vadis Risikomanagement? *Controller Magazin (CM)*, (1), S. 72-78.

Mikes, A., Kaplan, R. R. S. (2014): Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management (No. 13-063). Harvard Business School. Boston.

Schwaiger, W. S. A. (2001): Finanzwirtschaftlich basierte Unternehmenssteuerung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Schwaiger, W. S. A., Brandstätter M. (2020): ERM-Maturity Assessment (ERMMA): Definition von ERM-Best-Practice-Reifegraden und deren Messung in Unternehmen. *Controller Magazin (CM)*, (2); CM-Online-Portal, www.controllermagazin.de

Simons, R. (1995): *Levers of Control*. Harvard Business School Press. Boston: Harvard Business School Press.

Vanini, U. (2016): Reifegrade der Integration von Risikomanagement und Controlling. *Controller Magazin (CM)*, (6), S. 169-182. ■



© Andrey Popov — www.stock.adobe.com

Digitalisierung versus Flexibilität

Den Kunden im Blick trotz Automatisierung

von Florian Kappert

Die Digitalisierung von Prozessen im Geschäftsalltag bringt viele Vorteile mit sich: Sie hilft dabei, Fehlerquoten zu senken, Korrekturschleifen zu vermeiden und schon durch automatisierte Abläufe Personalressourcen. So können sich die Mitarbeiter besser auf das Kerngeschäft konzentrieren. Doch digitaler zu werden ist gleichzeitig auch mit einigen Schwierigkeiten verbunden, denn mehr Interaktionsmöglichkeiten mit dem Kunden führen zu steigender Komplexität interner und externer Prozesse. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, den digitalen Wandel zu nutzen und frühzeitig die richtigen Maßnahmen zu ergreifen, damit die Umstellung erfolgreich ist. Gerade bei Finanzprozessen muss man einige neue Herausforderungen meistern.

Digitalisierung des Finanzbereichs

Die klassischen Finanzsoftware-Lösungen bieten Unternehmen vor allem eine Lösung zur Digitalisierung einzelner Prozesse, beispielsweise der Buchhaltung. Das schafft zwar bereits einige Erleichterungen, der Nachteil hierbei ist jedoch, dass die umliegenden Geschäftsfelder nach wie vor entweder gar nicht digitalisiert sind, mit anderen Programmen bearbeitet werden oder schlicht nicht umfassend genug sind. Die Folge: Die Bereiche können nicht ordentlich miteinander verknüpft werden und es entstehen Medienbrüche, schlimmstenfalls bedeutet es einen Mehraufwand, anstatt das Personal zu entlasten.

Hier kommen nun Anwendungen wie Online-SaaS (Software as a Service)-Plattformen ins Spiel. Sie ermöglichen Unternehmen eine umfassende, zentralisierte Lösung für die moderne Abwicklung des kompletten Finanzprozesses, einschließlich aller Teilschritte wie die Verwaltung offener Posten, Kontrolle der Zahlungseingänge auf dem Business-Konto, das Mahnwesen sowie das Inkasso.

Ist die Bedienung der Software intuitiv und einfach, kann sie auch von Mitarbeitern ohne Vorkenntnisse in den Bereichen Buchhaltung oder Finanzen genutzt werden. So werden die Personalressourcen weiter geschont und die Effizienz gesteigert. Zudem bieten Cloud-Plattformen allen Mitarbeitern des Unternehmens einen Live-

Überblick über die offenen oder bearbeiteten Prozesse und schaffen mehr Transparenz.

Den Kunden im Blick

Aus Effizienz- und Kostengründen werden die Prozesse im Zuge der Digitalisierung oftmals automatisiert. Das bedeutet jedoch auch, dass die Unternehmen weniger flexibel sind. Starre, durch das Programm vorgegebene Einstellungen sind in den seltensten Fällen zielführend. Im Gegenteil: Da Automatismen nicht so einfach anpassbar sind, werden viele Abläufe viel zu standardisiert und nicht im richtigen Kontext behandelt. Das kann sich auf das Kundenverhältnis und die Zufriedenheit des Kunden auswirken, der sich schnell nicht mehr individuell angesprochen und damit nicht mehr wertgeschätzt fühlt. Schließlich ist auch ein Mahnschreiben nichts anderes als Kundenkommunikation.

„Aus Effizienz- und Kostengründen werden die Prozesse im Zuge der Digitalisierung oftmals automatisiert. Das bedeutet jedoch auch, dass die Unternehmen weniger flexibel sind.“

Dabei sind der Kunde und seine Bedürfnisse genau die Aspekte, die gerade während des digitalen Wandels auch im Finanzwesen nicht aus den Augen verloren werden dürfen. Die persönliche Betreuung, oder zumindest eine persönliche, dem Vorgang entsprechende Anrede des einzelnen Kunden, sollte im Vordergrund stehen – von den automatisierten Prozessen im Hintergrund bekommt er bestenfalls gar nichts mit. Das Stichwort hierbei lautet Individualisierung trotz Automatik.

Kundenzentrierung und Automatisierung verbinden

Ein Bereich, der sich für diese Individualisierung besonders gut eignet, ist das Forderungsmanagement. Es bildet einen wichtigen Teil des Kreditrisikomanagements, denn durch die zen-

trale Verwaltung aller Forderungen werden Zahlungsausfälle vermieden und die Liquidität des Unternehmens gesteigert – für langfristigen Unternehmenserfolg ist ein kohärentes Forderungsmanagement also unabdingbar. Dabei gibt es viele Möglichkeiten, den Kunden individuell anzusprechen.

„Dabei sind der Kunde und seine Bedürfnisse die Aspekte, die während des digitalen Wandels nicht aus den Augen verloren werden dürfen. Das Stichwort hierbei lautet Individualisierung trotz Automatik.“

Ist eine Rechnung gestellt, müssen die Fristen für diese jeweilige Rechnung im Auge behalten werden. Plattformen vereinfachen die Verwaltung: Statt manuellem Anfertigen ganzer Mahnungslisten können über die Cloud-Plattform automatische, kontextbezogene Mahnläufe konfiguriert werden. Diese lassen sich auf Basis der täglichen Rechnungs- und Zahlungsdaten nicht nur automatisieren, sondern auch individualisieren. Ist im Vorfeld mit einem langjährigen Kunden eine Abmachung zu einem längeren Zahlungsziel getroffen, kann definiert werden, dass die erste Zahlungserinnerung zu einem späteren Zeitpunkt als vom System vorgestellt verschickt wird. Auch enger gesteckte Forderungszeiträume und damit das Verschicken und Takten von Mahnungen zu früheren Zeitpunkten sind je nach Rechnung, Kunde oder Kundengruppe anpassbar.

Die persönliche Ansprache und die Tonalität der Mahnung lassen sich ebenfalls festlegen. Neben bereits vorformulierten Anschreiben kann das Unternehmen auch eigene Mahnungstexte aufsetzen. Eine freundlich formu-

lierte persönliche Erinnerung am Anfang ist oft zielführender als eine standardisierte, drängende Mahnung und stärkt dabei auch noch die Kundenbindung. Wann eine zweite oder gar dritte Mahnung folgt, kann der User selbst festlegen. Auf Wunsch ist der komplette Forderungsprozess konfigurierbar und wird trotzdem noch automatisiert abgewickelt. Bei Zahlungseingang wird der Betrag mit allen offenen Forderungen abgeglichen und stoppt den Mahnprozess – das ist zeitsparend und ressourceneffizient.

Damit das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen auch im Mahnprozess erhalten bleibt, sind alle Rechnungen im Corporate Design des Unternehmens gestaltet. Die Plattform bleibt im Hintergrund. Das wirkt professionell, stärkt die Außenwirkung und gibt dem Kunden ein gutes Gefühl, da er persönlich direkt vom Unternehmen angesprochen wird.

„Allerdings haben bisher nur Wenige erkannt, dass nicht nur die Automatisierung, sondern auch die Flexibilität der Prozesse enorm wichtig ist.“

Die Herausforderung meistern

Die Digitalisierung von Finanzprozessen ist für viele Unternehmen eine Herausforderung. Zahlreiche FinTechs haben diesen Trend bereits früh verstanden und bieten mit ihren Lösungen Unterstützung für den digitalen Wandel. Allerdings haben bisher nur Wenige erkannt, dass nicht nur die Automatisierung, sondern auch die Flexibilität der Prozesse möglich und vor allem enorm wichtig ist. ■

Autor



■ Florian Kappert

hat in Augsburg iBWL studiert und arbeitet seit über 15 Jahren im Umfeld Enterprises-Software & Finance. Er ist Mit-Gründer und -Geschäftsführer der Bilendo GmbH, München.

E-Mail: info@bilendo.de

Tel.: 089 24413210 - 0



© VRD – www.stock.adobe.com

Der Fachkräftemangel erfordert eine erweiterte Investitionsrechnung

von Peter Hoberg

Weltweit sehen sich viele Unternehmen gezwungen, ihre Wachstumserwartungen zu kürzen. Auch durch die vom amerikanischen Präsidenten ausgelösten Turbulenzen im Welthandel müssen sich viele Branchen auf neue Spielregeln einstellen. Zudem trägt die unendliche Brexit-Tragödie nicht zur Planungssicherheit bei. Davon abgesehen sorgt der technische Fortschritt dafür, dass ganze Kernbranchen neue Geschäftsmodelle benötigen. So befindet sich die Autoindustrie weltweit in einer großen Umstrukturierung, um sich auf die Elektromobilität (in welcher Form auch immer) und auf selbstfahrende Autos einzustellen.

Betriebswirtschaftlich bedeuten diese gewachsenen Unsicherheiten, dass die Risikoauflagen auch in den Zinssätzen kräftig wachsen, so dass die Investitionstätigkeiten abnehmen. Im Weiteren haben viele Unternehmen bereits in den Krisenmodus geschaltet, was sich darin ausdrückt, dass vorsorglich schon mal die Marketingbudgets zusammengestrichen und Einstellungsstopps verhängt werden. Deutschland wird von der Krise stark getroffen, weil der hohe Export von einem funktionierenden Welthandel abhängt, aber auch, weil viele Leuchtturmprojekte jämmerlich gescheitert sind:

- Der Flughafen Berlin ist immer noch nicht eröffnet, während andere Länder zwischen dem ersten BER-Eröffnungstermin und heute einen ganzen Flughafen haben bauen können.
- In der Elbphilharmonie sind die Kosten ca. um den Faktor 10 explodiert und die Fertigstellung ist viele Jahre verzögert worden (aber immerhin gibt es da jetzt ein bemerkenswertes Gebäude).
- Stuttgart 21: Inzwischen soll der unterirdische Bahnhof offiziell mind. 8,2 Milliarden Euro kosten (statt 3 Milliarden) und wird wohl erst 2025 fertig.
- Abrissreife Brücken und Großbaustellen im ganzen Land zeigen den Sanierungsstau.
- Die Gesundheitskarte ist über 20 Jahre entwickelt worden für mehr als 2 Mrd €. Obwohl sie dringend benötigt würde, ist die Funktionalität sehr begrenzt.
- Aber auch private Unternehmen fallen durch riesige Flops auf: So ist Thyssen-Krupp nicht zuletzt durch die Stahlwerke in Süd- und Nordamerika am Aktienmarkt kaum noch etwas wert. Bayer hat beim Kauf von Monsanto die Risiken durch die Prozesse in den USA unterschätzt. Der Aktienkurs hat sich in etwa halbiert. VW hat sich durch den Dieselbetrug an den Rand des Abgrundes manövriert. Wenn die Gesetzgebung in Europa auch nur halb so streng wie in den USA wäre, hätte das Eigenkapital nicht mehr ausgereicht.

Die Gründe für das Scheitern sind sicher vielfach. Fast immer dabei ist der Größenwahn von Managern, die mit dem Geld der Aktionäre (nicht dem eigenen) sehr große Risiken eingegangen sind. Ein weiterer wichtiger Grund liegt im fehlenden Know-how, und dies gleich doppelt:

- Einmal zeigt das Fehlen von geeigneten Mitarbeitern insb. für technische Berufe (MINT), dass diese wichtigen Kernkompetenzen eines Industrielandes in Deutschland geringer werden. Im IT-Sektor fehlen inzwischen über 100 Tsd. Fachkräfte (bitkom vom 28.11.2019). Der Mangel wird von der Regierung auch noch „unterstützt“, indem sie durch die Rente mit 63 große Anreize setzt, vorzeitig aus dem Arbeitsleben auszusteigen.
- Zum anderen sind einige verantwortliche Manager nicht in der Lage, mit diesem Mangel richtig umzugehen. Wenn im Konzern an allen Ecken und Enden technisches Know-how fehlt, dürften einige anspruchsvollen

volle Projekte erst gar nicht begonnen werden. Im Weiteren müssen die wenigen noch verfügbaren Ressourcen optimal eingesetzt werden.

An dieser Stelle muss auch die Investitionsrechnung kritisiert werden. Sie fordert zwar berechtigterweise, dass alle Zahlungen und Zahlungsänderungen, die durch eine Handlungsmöglichkeit (Projekt, Alternative, Strategie usw.) ausgelöst werden, auch erfasst und bewertet werden: Aber nur in wenigen Fällen wird geprüft, ob das qualifizierte Fachpersonal Zeit hat, neben vielen anderen Projekten auch noch in der zu bewertenden Handlungsmöglichkeit mitzuarbeiten. Auch bei Boeing wurde und wird mit den begehrten Fachleuten hin- und herjongliert. Durch die notwendigen Nachbesserungen bei der 737 Max geraten andere Projekte in Verzug oder müssen sogar abgesagt werden.

Das Krisenbild ist in vielen Unternehmen sehr ähnlich: Die wenigen guten Fachleute wissen nicht mehr, an welchem Projekt sie zuerst arbeiten sollen. Schwaches Management sorgt dann in vielen Fällen dafür, dass sich die Prioritäten häufig ändern, so dass wertvolle Zeit durch die Schwerpunktwechsel verloren geht. Und dann wundert man sich in der Wirtschaft und im öffentlichen Bereich, dass die Projekte viel später fertig werden und deutlich mehr kosten, und das bei häufig noch reduzierter Funktionalität. Die Auswahl von Projekten muss also viel realistischer erfolgen, damit wenigstens die wichtigsten Projekte gelingen. Hier kann eine modifizierte Investitionsrechnung helfen, welche die Wichtigkeit und die technischen Engpässe berücksichtigt.

Die übliche Investitionsrechnung

Die Aufgabe der Investitionsrechnung besteht in der Untersuchung, ob und welche Handlungsmöglichkeiten voraussichtlich vorteilhaft für das Unternehmen sein werden. Das Wort „voraussichtlich“ ist außerordentlich wichtig, weil die Prognosen zukünftiger Zustände sehr lückenhaft bleiben müssen. In den letzten Jahren haben diese Probleme nochmals zugenommen, was man z. B. am unendlichen Brexit oder den Tweets und Launen des amerikanischen Präsidenten sieht. Von einem Tag auf den an-

deren können so Geschäftsmodelle kippen (oder auch neu entstehen). Aufgrund dieser Unsicherheit muss der realistische Investitionsrechner zugeben, dass er nur wenige Zukunftslagen (Szenarien) halbwegs zutreffend vorher-sagen kann.

Für jedes einbezogene Szenario wird mittels Differenzmethode (vgl. z. B. Götze, S. 91 oder Brealey/Myers/Allen, S.135 ff.) oder noch besser mit der fortgeführten Differenzmethode (vgl. Hoberg (2015), S. 132 ff.) geschätzt, welche zusätzlichen Zahlungen durch die Handlungsmöglichkeit ausgelöst werden. Denn auch die besten Verfahren – die vollständigen Finanzpläne (vgl. Varnholt/Lebefromm/Hoberg/Wilms, S. 55 ff.) – führen nur zu guten Ergebnissen, wenn die Zahlungsströme korrekt bestimmt wurden.

„Das Krisenbild ist in vielen Unternehmen sehr ähnlich: Die wenigen guten Fachleute wissen nicht mehr, an welchem Projekt sie zuerst arbeiten sollen.“

Eine weitere Voraussetzung für eine gute Investitionsrechnung besteht in der wirklichkeitsgerechten Ableitung des relevanten Zinssatzes. Dieser Kapitalkostensatz wird als Kalkulationszinssatz (Wacc: weighted average cost of capital) ermittelt, indem der Eigenkapitalzinssatz – berechnet als Opportunität – mit dem Eigenkapitalanteil multipliziert wird und der Fremdkapitalzinssatz mit dem langfristigen Fremdkapitalzinssatz. Projektspezifische Risiken sollten in die Ermittlung des Wacc einfließen. Von den unendlich vielen möglichen Szenarien können nur wenige analysiert werden, wobei dabei das große Problem auftaucht, dass einige der untersuchten Szenarien zu positiven Ergebnissen, andere jedoch zu negativen führen.

Investitionsrechnung ohne Restriktionen

Im ersten Schritt werden Investitionsrechnungen häufig ohne Berücksichtigung von Restriktionen durchgeführt, welche sich üblicherweise

auf das Kapital beziehen. Es wird also davon ausgegangen, dass alle Handlungsmöglichkeiten finanziert werden können. Sie werden somit eingeplant, wenn sie ihre Kapitalkosten verdienen. Auch die hier erwähnten möglichen technischen Restriktionen mögen nicht vorliegen. Der Fall ohne Kapitalrestriktionen ist eher selten. Nur Unternehmen (und auch Länder) mit einem ausgezeichneten Rating (A und besser) haben am Kapitalmarkt die Möglichkeit, auch große Investitionen zu finanzieren. Für sie vereinfacht sich die Investitionsrechnung, weil sie nur prüfen müssen, ob die Investition sich lohnt. Ein Kampf um knappe Investitionsmittel muss nicht stattfinden. Insofern reicht dann die Analyse, ob die Kapitalkosten im jeweiligen Szenario verdient werden können. Für diesen Nachweis bieten sich vollständige Finanzpläne an, die auf Basis der Zahlungen und Zahlungsänderungen des Szenarios analysieren, ob z. B. der Endwert am Ende des Planungszeitraums positiv sein wird. Alle Handlungsmöglichkeiten mit positiven Endwerten können dann durchgeführt werden, was allerdings voraussetzt, dass auch die weiteren Ressourcen neben dem Kapital zur Verfügung stehen.

Auch Deutschland könnte fast alle Projekte finanziell stemmen angesichts des AAA Ratings und der daraus zurzeit resultierenden negativen Finanzierungskosten. Aber die Kapazitäten z. B. in der Bauwirtschaft sind ausgeschöpft, und es existieren weitere Engpässe z. B. im Bereich von Genehmigungen. So würden in Deutschland sofort viele neue Windkraftanlagen gebaut, wenn geeignete Flächen zur Verfügung stünden, welche nicht durch Interessengruppen gebremst oder sogar verhindert werden.

Die Vorgehensweise für eine Investitionsentscheidung ohne Kapitalrestriktionen sei an einem kleinen Exempel gezeigt (vgl. [Abbildung 1](#)).

Im Beispiel wird eine Anfangsinvestition von 18 Mio €₀ zum Zeitpunkt t=0 fällig. Die Einheit der Zahlung von „Mio €₀“ soll durch Ergänzung des Zeitindex mehr Klarheit bringen (vgl. zu dieser neuen Darstellungsform Hoberg (2018), S. 468 ff.). Diese Anfangsauszahlung wird über die nächsten Perioden verzinst und durch die Einzahlungsüberschüsse abgetragen, was nach 4 Perioden erfolgt ist. Als Verzinsung wird ein Mischzinssatz (Wacc: Weighted average cost of

Eigenkapitalkostensatz:	15,0%	Eigenkapitalanteil:	50,0%				
Fremdkapitalkostensatz:	5,0%	-> Fremdkapitalanteil:	50,0%				
-> Kalkulationszinssatz:	10,0%	(0,15 * 0,5 + 0,05 * 0,5)					
in T€	Zeitpunkt t=	0	1	2	3	4	5
Zahlungen für Investition		-18.000					3.000
Lfd. Einzahlungen		0	1.800	12.600	19.000	12.800	2.000
Lfd. Auszahlungen		0	-8.000	-4.000	-5.000	-4.000	-2.000
Projekt-Cash-Flow		-18.000	-6.200	8.600	14.000	8.800	3.000
Kapitalkosten		0	-1.800	-2.600	-2.000	-800	0
Periodenendsaldo		-18.000	-8.000	6.000	12.000	8.000	3.000
Kapitalbewegung							
* Kapitalaufnahme		18.000	8.000	0	0	0	0
* Kapitalrückzahlung		0	0	-6.000	-12.000	-8.000	0
* Zinssatz			10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Bestandsgrößen							
Gebundenes Kapital		18.000	26.000	20.000	8.000	0	0
Kapitalüberschuss		0	0	0	0	0	3.000
Kapitalwert:		1.863					

Abb. 1: Vorteilhaftigkeit ohne Restriktionen

capital) von 10 % angenommen, der auch von den Risiken der betrachteten Projekte abhängt. Risikoreichere Handlungsmöglichkeiten müssen höhere Risikoaufschläge tragen. Nach Durchrechnung bis zur 5. Periode erhält man den Endwert von 3 Mio €₅. Da alle Auszahlungen einschließlich der Zinsen abgedeckt sind, wäre die betrachtete Handlungsmöglichkeit für das betrachtete Szenario vorteilhaft. Zum gleichen Ergebnis kommt man auch mit dem Kapitalwert, der durch Abzinsung des Endwertes ermittelt werden kann (letzte Zeile). Für eine endgültige Entscheidung müssten aber auch die Ergebnisse weiterer Szenarien berücksichtigt werden, was in diesem Beitrag allerdings nicht im Vordergrund steht. Die Kalkulation erfolgte unter der Annahme, dass es keinerlei Finanzierungsprobleme gibt. Die Anfangsinvestition in t=0 und auch der negative Überschuss in t=1 von -8 T €, sind finanzierbar. Dies ist jedoch nicht immer der Fall.

Eigenkapital gegenüber dem Fremdkapital härter besteuert wird. Insofern müssen sehr viele Unternehmen das investierbare Kapital rationieren, so dass selbst Handlungsmöglichkeiten, deren Rendite die entsprechenden Kapitalkosten klar überschreiten, nicht immer durchgeführt werden können. Um das knappe Investitionskapital möglichst gut zu nutzen, können zur Auswahl Kapitalrenditen eingesetzt werden. Davon abzugrenzen sind Umsatzrenditen (vgl. hierzu z. B. Hoberg (2014), S. 321 ff.)

Kapitalrenditen geben an, welchen durchschnittlichen jährlichen Wertzuwachs das investierte Kapital über die Investitionslaufzeit erwirtschaftet. Da das Kapital knapp ist, sollte es optimal verwendet werden. Gutenberg hat gemäß seinem Ausgleichsgesetz der Planung zurecht gefordert, dass die Planung auf den schwächsten Bereich abzustellen ist (vgl. Gutenberg, S. 163 ff.), was in diesem Abschnitt für das investierbare Kapital zutrifft. Zur bestmöglichen Be-


wirtschaftung des knappen Investitionskapitals wird zunächst diejenige Handlungsmöglichkeit eingeplant, welche die höchste Kapitalrenditen aufweist; danach diejenige mit der zweithöchsten usw. Wenn das gesamte Investitionskapital verplant ist, bleiben üblicherweise einige gute Handlungsmöglichkeiten unberücksichtigt. Ihre Renditen übertreffen zwar den Kapitalkostensatz, sind aber geringer als die anderer Handlungsmöglichkeiten. Ihre Realisation muss somit verschoben werden. Die Abbildung 2 zeigt die Kalkulation der Kapitalrendite für den gleichen Datensatz wie im Fall ohne Kapitalrestriktionen (wie in Abbildung 1).

Für die Kapitalrendite muss zunächst bestimmt werden, wie hoch das einzusetzende Kapital sein soll. Im ersten Schritt sei angenommen, dass die Anschaffungsauszahlung in t=0 von 18.000 T € abgedeckt werden kann. Damit wird in t=0 keine weitere Finanzierung notwendig. Am Ende des ersten Jahres werden zusätz-

Investitionsrechnung mit Kapitalrestriktionen

Nur sehr wenige Unternehmen sind so solide finanziert, dass sie alle guten Investitionen ohne Rücksichtnahme auf ihre Finanzierbarkeit beschließen können. Insb. die deutschen Mittelstandsunternehmen weisen häufig eher geringe Eigenkapitalquoten auf, auch weil das

Autor



Prof. Dr. Peter Hoberg

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

E-Mail: hoberg@hs-worms.de

in T€	Zeitpunkt t=	0	1	2	3	4	5
Zahlungen für Investition		-18.000					3.000
Lfd. Einzahlungen		0	1.800	12.600	19.000	12.800	2.000
Lfd. Auszahlungen		0	-8.000	-4.000	-5.000	-4.000	-2.000
Projekt Cash Flow		-18.000	-6.200	8.600	14.000	8.800	3.000
Eingesetztes Kapital		18.000					
Kapitalkosten		0	0	-620	178	1.596	2.635
Periodenendsaldo		0	-6.200	7.980	14.178	10.396	5.635
Kapitalbewegung							
* Kapitalaufnahme		0	6.200	0	0	0	0
* Kapitalrückz./anlage		0	0	-6.200	0	0	0
* Zinssatz			10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Bestandsgrößen							
Gebundenes Kapital		0	6.200	0	0	0	0
Kapitalüberschuss		0	0	1.780	15.958	26.354	31.989

Abb. 2: Vorteilhaftigkeit bei Vorliegen einer Kapitalrestriktion

liche 6.200 T € benötigt. Es wird wieder der Zinssatz von 10 % angenommen, wobei auch ein niedrigerer Zinssatz angesetzt werden könnte, wenn es sich jetzt z. B. um Fremdkapital handelt, welches geringere Risiken im Vergleich zum Eigenkapital trägt.

Die Kapitalrendite r beträgt:

$$r = (EB/AB)(1/r)^n - 1 = (31989/18000)^{(1/5)} - 1 = 12,19\%$$

r	Durchschnittliche jährliche Kapitalrendite
EB	Endbetrag (im Beispiel 31.989 T€ ₅)
AB	Anfangsbetrag (im Beispiel 18.000 T€ ₀)

Die Rendite liegt über dem Kalkulationszinssatz von 10 %, so dass die Handlungsmöglichkeit im ersten Schritt vorteilhaft ist. Im zweiten Schritt müsste bei Kapitalknappheit geprüft werden, ob es andere eventuell besser verzinsten Handlungsmöglichkeiten gibt. Zudem muss darauf hingewiesen werden, dass in $t=1$ nochmals Kapital benötigt wird. Wird es als Fremdkapital aufgenommen, entsteht der Leverageeffekt. Alternativ könnte man überlegen, ob das benötigte zusätzliche Kapital nach Abzinsung dem Anfangskapital zugeschlagen wird (vgl. zu diesem Ansatz Varnholt/Hoberg/Gerhards/Wilms, S. 81 ff.). Damit werden Manipulationen verhindert, welche im einfachen Ansatz dadurch möglich sind, dass Teile des Anfangsbetrages verzinslich nach hinten geschoben werden, was die Rendite guter Investitionen weiter verbessert. Dies ist aus Sicht von Geschäftsbereichen sinnvoll, wenn sie ihre eigenen Projekte durchsetzen wollen.

Allerdings bergen Kalkulationen mittels Renditen auch Probleme. Bei unterschiedlichen Laufzeiten und Risiken kann es zu Fehlentscheidungen kommen. Die theoretisch optimale Lösung bestünde darin, alle Handlungsmöglichkeiten mit allen Variationen (z. B. Startzeitpunkte, Lebens-

dauer usw.) und alle Finanzierungsmöglichkeiten in einem simultanen Modell zu verarbeiten. Dies scheitert schnell an dem Aufwand der Datenbeschaffung. Insofern muss man sich mit weniger leistungsstarken aber beherrschbaren Verfahren – den Renditenverfahren – begnügen.

Berücksichtigung weiterer Restriktionen

Das Ausgleichsgesetz der Planung gilt natürlich nicht nur für einen Kapitalengpass, sondern auch für andere Engpässe. Denn in vielen Unternehmen bestehen weitere Engpässe, teilweise ohne dass die Unternehmensleitung dies weiß und dementsprechend berücksichtigt. Besonders schwierig wird die Situation, wenn mehrere Restriktionen gleichzeitig bestehen. Theoretisch würden wieder Totalmodelle (z. B. von Albach oder Weingartner) eine erste Lösung bringen. Aber die dafür notwendigen Daten lassen sich kaum erheben, was insbesondere dann gilt, wenn für jede Handlungsmöglichkeit zahlreiche Starttermine berücksichtigt werden müssen. Allerdings wird sich im Laufe der Planungsprozesse häufig herausstellen, dass ein Engpass überwiegt, auf den dann die Optimierungsbemühungen abgestellt werden können. Es geht dann um einen überragenden Engpass, welcher bei vielen Unternehmen im Fachpersonal z. B. für Technik, IT oder Projektmanagement liegt. In einigen Fällen existieren auch Zeitrestriktionen, wenn Anlagen sehr hoch ausgelastet sind und nur selten stehen dürfen. Dann können nur solche Maßnahmen durchgeführt werden, welche in der Stillstandzeit erledigt werden können.

In der Abbildung 3 soll gezeigt werden, wie eine Vorgehensweise aussehen kann, wenn ein Unternehmen zu wenige technische Spezialisten hat. Eine Bestandsaufnahme möge das dargestellte Ergebnis gebracht haben. Demgemäß beschäftigt das Unternehmen 10 eigene Vollzeitkräfte. Für sie wird angenommen, dass sie im Jahr 180 Tage an den Projekten arbeiten können. Der Rest zu den ca. 261 bezahlten Tagen im Jahr wird

Anzahl technisch versierter Mitarbeiter		
* Eigene Vollzeitkräfte		
Anzahl	10	Personen
Verfügbare Jahresarbeitstage	180	d/a
* Eigene Teilzeitkräfte		
Anzahl	5	Personen
Verfügbare Jahresarbeitstage	80	d/a
* Integrierbare Fremdarbeiter		
Anzahl	6	Personen
Verfügbare Jahresarbeitstage	100	d/a
Leistung in % der eigenen Kräfte		
80%		
Gesamtarbeitstage		
	2680	Personentage
Bereits verplante Personentage (PT)		
	800	Personentage
Noch verteilbare Personentage (PT)		
	1880	Personentage

Abb. 3: Technische Kapazität des Beispielsunternehmens für die Folgeperiode

aufgesogen durch Urlaub, Feiertage, Krankheit, Verwaltung, Fortbildung usw. (vgl. zur Nettoarbeitszeit Hoberg (2019), S. 1 ff.). Dazu mögen 5 Teilzeitbeschäftigte zur Verfügung stehen, welche jeweils 80 Tage pro Jahr eingeplant werden können. Schließlich arbeitet das Unternehmen mit Ingenieurfirmen zusammen, welche 6 Personen anbieten, die jeweils 100 Tage im Jahr für unser Unternehmen tätig werden können. Angesichts der vielen Personentage der Mitarbeiter kann man davon ausgehen, dass sich unterschiedliche Leistungsfähigkeiten in etwa ausgleichen, wobei im Einzelfall natürlich nicht gilt, dass ein Personentag für alle Mitarbeiter in allen Projekten die gleiche Produktivität entfaltet. Aber als grobe Planungsgrundlage sollte das ausreichen. Wenn erst einmal über die Projekte entschieden wurde, können individuelle Stärken bei der Zuordnung der Mitarbeiter zu den Projekten berücksichtigt werden. Insgesamt können die 3 Personengruppen in der zu planenden Periode ca. 2.680 Personentage zur Verfügung stellen (siehe Abbildung 3). Aus früheren Entscheidungen werden noch 800 Personentage benötigt. Zudem gibt es Projekte, welche unabhängig von ihrer Rendite durchgeführt werden müssen, wenn z.B. gesetzliche Vorgaben dies verlangen. Damit können dann neue Projekte mit insg. 1880 Personentage in der betrachteten Periode gestartet werden. Im nächsten Schritt muss überlegt werden, wie der Personalengpass mit der Vorteilhaftigkeit der Projekte verbunden werden kann. Dazu wird die Größe „relativer Kapitalwert“ (RKW) eingeführt, welche sich als Quotient von Kapitalwert und Personalbedarf ergibt. Kesten (S. 178) schlägt vor, den Kapitalwert durch IT-Mitarbeiterstunden zu divi-

dieren. Der Grundgedanke entspricht dem der Kapitalwertrate, welche den Kapitalwert auf das eingesetzte Kapital bezieht. Da aber nicht das Kapital, sondern allgemein die Personentage knapp sind, erfolgt die Modifikation, dass im Nenner der Personalbedarf steht (vgl. zur Darstellung, aber auch Kritik der Kapitalwertrate Hoberg (2015b), S. 167 ff.):

$$RKW_h = KW_h / PB_h$$

- RKW_h Relativer Kapitalwert der Handlungsmöglichkeit h in €₀/PT
- KW_h Absoluter Kapitalwert der Handlungsmöglichkeit h in €₀
- PB_h Personalbedarf der Handlungsmöglichkeit h in PT

Der relative Kapitalwert RKW zeigt für jede Handlungsmöglichkeit, welcher Kapitalwert pro eingesetzten Personentag generiert würde. Der Kapitalwert wurde ausgewählt, weil er für alle Projekte einheitlich berechnet werden kann. Die Endwerte der Projekte können hingegen an unterschiedlichen Zeitpunkten liegen. Der relative Kapitalwert gibt dann an, wie produktiv der Engpassfaktor Personentage genutzt werden kann. Er unterschätzt die Vorteilhaftigkeit noch leicht, weil die Überschüsse in der Kapitalwertmethode auf t=0 abgezinst werden, während die Personalkosten über das Jahr verteilt bezahlt werden. Der relative Kapitalwert RKW ist nun für alle Handlungsmöglichkeiten zu berechnen, welche die Vorauswahl überstanden haben, also z.B. strategiekonform sind und positive End- und Kapitalwerte aufweisen. Die in Abbildung 4 gezeigten Projekte mögen in die End-

auswahl gekommen sein, wobei in der Realität häufig noch viel mehr Projekte Ansprüche an die Personalkapazität stellen.

Die erste Handlungsmöglichkeit benötigt 200 Personentage und weist voraussichtlich einen Kapitalwert von 4 Mio €₀ auf. Damit bringt jeder Personentag 4.000 T €₀ / 200 PT = 20 T €₀ /PT (Zeile 1, Spalte 4 in Abbildung 4). Diese Kalkulation wird auch für die anderen Handlungsmöglichkeiten durchgeführt. Je höher der relative Kapitalwert ist, umso vorteilhafter ist es, dass die jeweilige Handlungsmöglichkeit ausgewählt wird. Im Beispiel nimmt die Handlungsmöglichkeit 9 den ersten Rang ein, weil sie mit fast 51 T €₀/PT den höchsten relativen Kapitalwert aufweist. Die nächstbeste ist Handlungsmöglichkeit 4 mit 46,67 T €₀/PT. Entsprechend ihrem Rang werden die Handlungsmöglichkeiten sortiert, was in der Abbildung 5 bereits durchgeführt wurde.

Wie hier beschrieben beginnt die Zuteilung mit der Handlungsmöglichkeit 9, weil sie den höchsten relativen Kapitalwert bietet. Dann folgen die weiteren Handlungsmöglichkeiten bis schließlich nach 7 Handlungsmöglichkeiten die Personalkapazität erschöpft ist. Die letzte vollständig eingeplante Handlungsmöglichkeit ist HM 5. Für HM 2 reicht es nur noch teilweise, so dass sie die Grenz-Handlungsmöglichkeit darstellt. Wenn sie nur vollständig durchgeführt werden kann (Ganzzahligkeitsannahme), kann es sein, dass sie verschoben werden muss oder dass sogar eine andere Handlungsmöglichkeit mit noch passendem Personalbedarf gewählt wird.

Opportunitätskosten

Wie in anderen Engpassoptimierungen auch, entstehen bei der Optimierung wichtige Zusatzinformationen, und zwar an der Grenze zwischen noch eingeplanten und nicht mehr eingeplanten Handlungsmöglichkeiten. Der relative Kapitalwert der ersten nicht mehr vollständig durchführbaren Handlungsmöglichkeit gibt nun an, zu welchem Wertentgang der Engpass führt. Dies wird als Opportunitätskostensatz bezeichnet. Die Ableitung erfolgt also ähnlich wie in der Methode der relativen Deckungsspannen in der Deckungsbeitragsrechnung (vgl. hierzu z.B. Varnholt/Lebefromm/Hoberg,

Handlungsmöglichkeit	Kapitalwert in Mio€ ₀	Bedarf Personal in PT	Rel. Kapitalwert in T€ ₀ /PT	Rang
1	4,0	200	20,00	10
2	7,0	250	28,00	8
3	12,0	350	34,29	6
4	14,0	300	46,67	2
5	8,0	250	32,00	7
6	6,0	225	26,67	9
7	12,0	300	40,00	5
8	11,0	260	42,31	3
9	13,0	255	50,98	1
10	6,0	145	41,38	4
PT	Personentage			

Abb. 4: Handlungsmöglichkeit mit ihren Kapitalwerten und Kapazitätsbedarfen

Rang	HM	Bedarf Personal in PT	Rel. Kapitalwert in T€/PT	Kum. Personal in PT	Kapazität
1	9	255	50,98	255	vorhanden
2	4	300	46,67	555	vorhanden
3	8	260	42,31	815	vorhanden
4	10	145	41,38	960	vorhanden
5	7	300	40,00	1260	vorhanden
6	3	350	34,29	1610	vorhanden
7	5	250	32,00	1860	vorhanden
8	2	250	28,00	2110	erschöpft
9	6	225	26,67	2335	erschöpft
10	1	200	20,00	2535	erschöpft

Abb. 5: Einplanung der Handlungsmöglichkeiten gemäß den relativen Kapitalwerten

S. 395 ff.). Im Beispiel entspricht der Opportunitätskostensatz dem relativen Kapitalwert von HM2, welcher 28 T €₀ /PT beträgt. Dieser hohe Betrag pro Personentag kann nicht realisiert werden, weil es den Personalengpass gibt.

Daraus leiten sich zwei Schlussfolgerungen ab:

1. Kurzfristig muss versucht werden, für die zu planende Periode noch zusätzliche Personentage zu beschaffen. Mit dem eigenen Personal kann über Überstunden gesprochen werden und mit dem Ingenieurbüro lässt sich verhandeln, ob die vorhandenen Spezialisten noch zusätzliche Tage bringen können.
2. Mittelfristig zeigen die hohen entgangenen Kapitalwerte pro Personentag, dass dringend zusätzliches Personal akquiriert und ausgebildet werden muss. Es würde ein Vielfaches seiner Kosten einspielen.

Solche Opportunitätskostensätze sollten auch in der Praxis stärker ermittelt werden. Häufig ist es dem Management gar nicht klar, was es kostet, wenn Personal fehlt, weil die Folgen sich erst später im Rechnungswesen niederschlagen, wenn es sich um zusätzliche Kosten handelt. Noch schlimmer sind entgangene Deckungsbeiträge, weil die im Rechnungswesen überhaupt nicht auftauchen.

Grenzen der relativen Kapitalwertmethode

Die Methode der relativen Kapitalwerte ist entwickelt worden, um ein handhabbares Instru-

ment zu haben, bei dem aber viele Interdependenzen nicht berücksichtigt werden konnten, weil die dazu notwendigen Daten nicht beschafft werden können. Neben dem generellen Problem der Investitionsrechnung, dass nur die Daten weniger Szenarien einbezogen werden können, weisen relative Größen zusätzliche Probleme auf. Das erste liegt in der Laufzeit der Handlungsmöglichkeiten, welche beim relativen Kapitalwert auf einen Zeitpunkt zusammengefasst werden. Auch der Personalbedarf kann sich über unterschiedliche Zeiträume erstrecken. Dazu muss erwähnt werden, dass die Handlungsmöglichkeiten trotz unterschiedlicher Risiken verglichen werden, was nur teilweise über differenzierte Abzinsungsfaktoren abgedeckt werden kann. Insofern sollte die sich ergebende Reihenfolge der Handlungsmöglichkeiten nicht als Gesetz verstanden werden. Aber sie erzeugt eine gute Ausgangslösung, die dann auf ev. Probleme untersucht werden kann. Und insb. erhält das Management über die Opportunitätskosten wichtige Informationen, wie hoch die Kosten des jeweiligen Engpasses sind.

Literatur

Bitkom: Erstmals mehr als 100.000 unbesetzte Stellen für IT-Experten, in: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Erstmals-mehr-100000-unbesetzte-Stellen-fuer-IT-Experten>, 28.11.2019.

Brealey, R., Myers, S., Allen, F.: Principles of Corporate Finance, Global Edition, 12. Edition, McGraw-Hill 2016.

Götze, U.: Investitionsrechnung, Modelle und Analyse zur Beurteilung von Investitionsvorhaben, 7. Auflage, Berlin/Heidelberg 2014.

Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I, Die Produktion, 24. Aufl., Berlin 1983, S. 163 ff.

Hoberg, P. (2014): Umsatzrenditen in der BWL, in: Wisu 3/2014, 43. Jg., S. 321-328.

Hoberg, P. (2015a): Erweiterte Differenzmethode als Entscheidungshilfe in der Investitionsrechnung, in: Betriebswirtschaft im Blickpunkt, 5/2015, S. 132-144.

Hoberg, P. (2015b): Die Kapitalwertrate in der Betriebswirtschaft, in: Betriebswirtschaft im Blickpunkt, 12/2015, S. 167-172.

Hoberg, P. (2017): Sunk Cost im Entscheidungsprozess, in: https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Investitionsrechnung/Sunk-Cost-im-Entscheidungsprozess.html?sphrase_id=9729666.

Hoberg, P. (2019): Vollständige Ermittlung von Personalkosten, in: http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kostenrechnung/Vollstaendige-Ermittlung-von-Personalkosten.html?sphrase_id=4310778, 16.9.2019.

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

Kesten, R.: Investitionsrechnung in Fällen und Lösungen, Herne 2011.

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

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



IMPROVE
 DEVELOP
 TRAINING
 MOTIVATE
 COACHING
 INSPIRE

© Ivelin Radkov – www.stock.adobe.com

Lean und agile Leadership

von Daniela Kudernatsch

Beim Verankern einer Kultur in Unternehmen, die auf eine kontinuierliche Veränderung und Verbesserung abzielt, spielen die Führungskräfte eine Schlüsselrolle. Entsprechend systematisch sollte ihre Kompetenz weiterentwickelt werden.

Unternehmen müssen die Qualität ihrer Leistung kontinuierlich erhöhen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Problem hierbei ist: Ihr Management kann in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt top-down immer schwieriger erkennen,

- inwieweit sich die Kundenwünsche und -bedürfnisse gewandelt haben und
- was nötig ist, um aus Kundensicht Qualität zu produzieren.

Also müssen die Mitarbeiter lernen, selbst zu erkennen, was es zu tun gilt, um Qualität zu produzieren, und alleine oder im Team die nötigen Initiativen zu ergreifen.

Das haben in den zurückliegenden Jahren zahlreiche Unternehmen erkannt. Entsprechend viele Projekte wurden von ihnen – unter den unterschiedlichsten Überschriften – gestartet, um

- mehr Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse auf die operative Ebene, auch Shopfloor-Ebene genannt, zu verlagern und
- das Streben nach Qualität in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern.

Dabei lautete ein übergeordnetes Ziel stets: Das Unternehmen soll bereichs- und funktionsübergreifend schneller und flexibler – oder neu-

deutsch „agiler“ – auf Marktveränderungen und Veränderungen der Kundenwünsche und -bedürfnisse reagieren.

Viele Veränderungsinitiativen versanden

Das ist ein erstrebenswertes Ziel! Doch bei vielen dieser Projekte, die letztlich auf eine Veränderung der Unternehmenskultur abzielten, stellten die Unternehmen nach einiger Zeit fest: Wir haben zwar unsere Mitarbeiter zum Beispiel im Umgang mit den Lean-Methoden und -Tools geschult. Zudem steht das Einführen von „Lean“ in den Zielvorgaben unserer Führungskräfte. Doch leider bleiben die erhofften Ergebnisse aus. Zwar haben wir einige punktuelle

Verbesserungen erzielt, ein grundlegender Wandel vollzog sich in unserer Organisation jedoch nicht. Und in den Meetings? Dort werden zwar oft der Lean-Gedanke und das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung beschworen, doch im Betriebsalltag sind sie nicht spürbar. Vielmehr schlafen, weil wir die Köpfe der Mitarbeiter nicht erreicht haben, unsere Veränderungsinitiativen immer wieder ein – zumindest, wenn wir top-down nicht viel Zeit und Energie investieren, um den Prozess am Leben zu erhalten.

„Vielmehr schlafen, weil wir die Köpfe der Mitarbeiter nicht erreicht haben, unsere Veränderungsinitiativen immer wieder ein.“

Eine Ursache, warum viele Unternehmen diese Erfahrung sammeln, ist: Sie unterschätzen anfangs oft,

- welch große Anstrengung es erfordert, einen Kulturwandel in einer Organisation herbeizuführen, und
- wie viel Ausdauer und Geduld es bedarf, bis bei den Mitarbeitern ein neues Mindset entsteht und dieser sich in deren Köpfen verankert hat.

Eine neue Unternehmenskultur schaffen

Beim Start von Projekten, die auf das Schaffen einer neuen Unternehmenskultur abzielen, hegen Unternehmen oft die Illusion: Um die angestrebten Ziele zu erreichen, genügt es, die erforderlichen Instrumente zu implementieren und einige ausgewählte Mitarbeiter im Umgang mit ihnen zu qualifizieren. Dass dies eine Illusion ist, haben inzwischen viele Unternehmen erkannt. Deshalb suchen sie nach neuen Wegen, wie sie trotzdem das Ziel erreichen, eine Kultur der kontinuierlichen Veränderung und Verbesserung in ihrer Organisation zu schaffen. Denn hieran führt kein Weg vorbei.

Aus folgenden Gründen: In vielen Unternehmen ist aufgrund der Globalisierung, des rasanten technischen Fortschritts und der raschen Veränderungen, die sich in ihrem Markt vollziehen,

der Change-, sprich Innovationsbedarf so groß, dass er in Top-down-Projekten allein nicht mehr gemanagt werden kann – auch weil die Mitarbeiter zunehmend in netzwerkartigen Strukturen arbeiten. Deshalb kann der Change- und Innovationsbedarf immer schwieriger zum Beispiel durch eine zentrale Organisationsentwicklungsabteilung erfasst werden. Also muss sich die Initiative zur Innovation und zum Produzieren von Qualität auf die Bereichs- und Prozessebene verlagern.

„Deshalb kann der Change- und Innovationsbedarf immer schwieriger zum Beispiel durch eine zentrale Organisationsentwicklungsabteilung erfasst werden.“

Entsprechendes gilt für den Lern- und Entwicklungsbedarf, der aus dem Changebedarf resultiert. Auch er ist in vielen Unternehmen so groß, dass er mit top-down organisierten Personalentwicklungsmaßnahmen immer schwieriger gedeckt werden kann. Zudem ist er so individuell, dass er zentral, also zum Beispiel durch die Personalabteilung, immer schwieriger erfasst werden kann. Also muss sich auch die Initiative zum Aufbau der zum Produzieren von Qualität erforderlichen Kompetenz und zum Befriedigen des hiermit verbundenen Lernbedarfs stärker auf die Bereichs- und Prozessebene verlagern.

Mitarbeiter müssen „Selbstenwickler“ werden

Viele Personalmanager erkannten diese Entwicklungslinien bereits vor Jahren. Und unter dem Stichwort „Employability“ formulierten sie die These: Die Mitarbeiter müssen Selbstenwickler werden. Das heißt, sie müssen lernen,

- selbst zu erkennen, wo bei ihnen ein Entwicklungsbedarf besteht, und
 - diesen entweder selbst oder mit selbstorganisierter Unterstützung befriedigen.
- Und die operativen Führungskräfte? Sie müssen zu Persönlichkeiten heranreifen, die diese Lern- und Entwicklungsprozesse bei ihren Mitarbeitern fördern und so dazu beitragen, dass
- die Performance ihres Bereichs kontinuierlich steigt und
 - das Unternehmen schneller auf Veränderungen reagieren kann.

Thematisiert wurde dieser Sachverhalt in Personalkreisen meist theoretisch. Konkrete Konsequenzen wurden hieraus selten gezogen, und wenn, dann primär im Bereich Führungskräfteentwicklung. So haben inzwischen viele Unternehmen in ihren Führungsleitlinien verankert, ihre Führungskräfte sollen Coaches ihrer Mitarbeiter sein, also Entwicklungsprozesse bei ihnen fördern und so dazu beitragen, dass diese auch künftig über die benötigte Kompetenz verfügen.

Führungskräfte stoßen an ihre Grenzen

Das ist ein richtiger Ansatz. Er führt jedoch unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu einer Mehrbelastung der ohnehin stark belasteten Führungskräfte. Denn zum einen sind sie oft nicht ausreichend für diese Aufgabe qualifiziert, und zum anderen haben ihre Mitarbeiter häufig noch nicht das Bewusstsein verinnerlicht, dass sie ihre Kompetenz kontinuierlich weiterentwickeln müssen. Und schon gar nicht verfügen sie über die Kompetenz, die aufgrund veränderter Anforderungen bei ihnen entstehenden Entwicklungsbedarfe eigenständig zu erkennen und zu befriedigen.

Autor



■ Dr. Daniela Kudernatsch

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

E-Mail: info@kudernatsch.com

www.kudernatsch.com

Die Folge: Die Führungskräfte müssen im Arbeitsalltag noch viel Überzeugungsarbeit leisten. Außerdem müssen sie regelmäßig korrigierend und unterstützend eingreifen, weil die Leistung der Mitarbeiter nicht mehr den Kunden- und Marktanforderungen entspricht. Oder anders formuliert: Das Streben nach einer kontinuierlichen Kompetenz- und somit Qualitätsverbesserung ist noch kein stabiler Prozess. Er muss stets aufs Neue angestoßen werden, was viel Zeit und Energie seitens der Führungskräfte erfordert und ihr Gefühl des Überlastetseins forciert.

Lean Leadership: ein möglicher Lösungsweg

Diesen Zusammenhang haben einige Unternehmen erkannt. Deshalb stellen sie ihre Personal- und Führungskräfteentwicklungskonzepte grundlegend in Frage und feilen an neuen Konzepten, um dieses Dilemma zu lösen. Dabei orientieren sie sich oft am Lean Leadership-Development-Modell. Dieses unterscheidet in der Kompetenzentwicklung von Führungskräften 4 Stufen.

Stufe 1:

Sich als Führungskraft selbst entwickeln.

Dahinter steckt die Annahme, dass es künftig eine Kernkompetenz von Führungskräften ist, das eigene Verhalten und Wirken zu reflektieren und die eigene Performance systematisch zu erhöhen.

Stufe 2:

Andere Menschen coachen und entwickeln.

Die zweite Kompetenz-Stufe besteht in der Fähigkeit, als Führungskraft andere Personen so zu entwickeln, dass diese ihrerseits die Kompetenz erwerben, ihr Verhalten und ihr Wirken zu reflektieren und eigene Lernprozesse zu initiieren.

Stufe 3:

Das tägliche Sich-Verbessern (Kaizen) unterstützen.

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

Stufe 4:

Eine Vision schaffen und die Ziele abstimmen.

In die letzte Entwicklungsstufe sind idealerweise alle Führungskräfte und die gesamte Organisation eingebunden. Nun geht es darum, das „Silo-Denken“ zu überwinden und alle Aktivitäten so aufeinander abzustimmen, dass die übergeordneten Unternehmensziele erreicht werden.

Von einer Führungskräfteentwicklung, die sich an diesem Kompetenz-Modell orientiert, versprechen sich die Unternehmen, dass sich die Innovationskraft ihrer Organisation erhöht; außerdem, dass sie sukzessiv zu einer Entlastung der Führungskräfte führt – und zwar in dem Maße, wie ihre Mitarbeiter die Kompetenz entwickeln, eigenständig ihr Verhalten und Wirken zu reflektieren und sich zu entwickeln. Insofern sehen die Unternehmen hierin auch eine Maßnahme, einem Burn-out ihrer Führungskräfte vorzubeugen.

Auf dem Weg zur lernenden, agilen Organisation

Zudem erhoffen sich die Unternehmen hiervon, dass hierdurch mittelfristig ihre Agilität steigt. Dies erachten sie für nötig, weil sie und somit auch ihre Führungskräfte und deren Bereiche in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt permanent vor neuen Herausforderungen stehen – zum Beispiel aufgrund der vielen Veränderungen, die sich im Unternehmen selbst sowie in dessen Umfeld unter anderem aufgrund der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft vollziehen.

Um diesen Veränderungen zeitnah Herr zu werden, streben aktuell immer mehr Unternehmen nach einer höheren Agilität, um beispielsweise ihre Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktveränderungen zu erhöhen. Und von ihren Führungskräften fordern sie, ihre Mitarbeiter agil zu führen. Dabei wird leider oft übersehen: Ein solcher Führungsstil, der weitgehend auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung baut, setzt einen gewissen Reifegrad der Mitarbeiter, aber auch Führungskräfte voraus. Denn fak-

tisch können im Betriebsalltag nur die Mitarbeiter ohne Vorbehalte agil geführt werden,

- die bereits eine hohe Routine beim Bewältigen ihrer Aufgaben haben und bei denen das Engagement stimmt, und/oder
- die zum Beispiel in Teamstrukturen eingebunden sind, die gewisse bei ihnen noch vorhandene fachliche und motivationale Defizite unterstützend ausgleichen.

Alle anderen benötigen eine Unterstützung. Entsprechend groß muss die Verhaltensflexibilität der Führungskräfte sein.

Entsprechendes gilt für agile Teams, die weitgehend eigenständig und -verantwortlich arbeiten. Auch sie erfordern einen gewissen Reifegrad der Mitglieder. Und diesen gilt es seitens der Unternehmen bzw. ihrer Führungskräfte bei den Mitarbeitern und Teams zunächst zu entwickeln.

Hierfür bietet das Lean-Leadership-Development-Modell einen geeigneten Ansatz, da es beim Entwickeln der Unternehmenskultur den Hebel zunächst bei den Führungskräften ansetzt, die als Coaches bzw. Befähiger und Ermächtiger ihrer Mitarbeiter fungieren sollen (Stufe 1). Hierauf aufbauend wird dann

- den Mitarbeitern das Bewusstsein vermittelt, dass die Notwendigkeit, sich zu verändern und regelmäßig die eigenen Denk- und Handlungsmuster zu überprüfen, künftig ein integraler Bestandteil des Arbeitsalltags ist und
- sukzessiv ihr Selbstbewusstsein gestärkt „Irgendwie schaffe ich ...“ bzw. „... schaffen wir das schon“, so dass sie neue Herausforderungen beherzt angehen und sich eigenständig die erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen, um auch künftig Qualität zu produzieren.

So wird allmählich bei den Mitarbeitern und Teams die Kompetenz aufgebaut, die für ein agiles, das heißt flexibles und weitgehend eigenständiges und -verantwortliches Arbeiten nötig ist. Zudem wird in dem Unternehmen Schritt für Schritt eine Kultur verankert, bei der das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung im Zentrum des individuellen und kollektiven Handelns steht. ■



235. Literaturforum – Vermittlung von Fach- und Expertenwissen in Büchern seit 40 Jahren

Informiert sein – Neues und Nützliches entdecken – Mitreden können

„Wer die Menschen behandelt, wie sie sind, macht sie schlechter. Wer die Menschen aber behandelt, wie sie sein könnten, macht sie besser (Johann Wolfgang von Goethe).“
Zeigt uns Dichterst Goethe einen „großen Hebel“ zur Verbesserung der Kultur und auch des unternehmerischen Erfolgs?

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

schön, dass Sie das Literaturforum wieder aufgeschlagen haben. Ich begrüße Sie – leider nur virtuell – recht herzlich. **Mit der Veröffentlichung dieser 235. Ausgabe geht das Literaturforum mit Ihnen in das 40. Jahr** des regelmäßigen Erscheinens.

ICV-, RMA-Forum-Mitglieder als Buchautoren

ICV-Mitglieder als Buchautoren

Prof. Dr. Ronald **Gleich**, Harald **Matzke**, Prof. Dr. Robert **Rieg**, Dr. Peter **Schentler** und Prof. Dr. Patrick **Ulrich** sind Mitverfasser: Gleich/Kappes/Leyk (Hrsg.): Planung, Budgetierung und Forecasting.

Prof. Dr. Ute **Vanini** ist Mitverfasserin: Vanini/Krolak/Langguth: Controlling (Prof. Dr. Ute Vanini ist auch RMA-Mitglied).

RMA-Mitglieder als Buchautoren

Prof. Dr. Werner **Gleißner**, Ralf **Kimpel**, Matthias **Kühne**, Frank **Lienhard**, Anne **Nickert** und Cornelius **Nickert** haben erarbeitet: Managemententscheidungen unter Risiko – Herausgegeben von Risk Management Association e. V. (RMA).

Prof. Dr. Werner **Gleißner** ist Autor: Gleißner: Der Vorstand und sein Risikomanager. (Prof. Dr. Werner Gleißner ist auch ICV-Mitglied.)
RMA (Hrsg.): Risiken und Werte auf dem Prüfstand: erarbeitet von zahlreichen Autoren der RMA e.V.

Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe

Der Entscheider sollte **sorgfältig dokumentieren**, dass er zum Wohl der Gesellschaft handelt, auf Basis angemessener Informationen handelt und dies unter Vermeidung bzw. Offenlegung von Interessenkonflikten. – Aus: RMA: Managemententscheidungen unter Risiko, S. 221.

In der **Investitionsrechnung** unter Unsicherheit wird bei den Korrekturverfahren untersucht, ob sich eine Investition selbst im Worst-Case-Szenario lohnt. – Aus: Kruschwitz/Lorenz: Arbeitsbuch Investitionsrechnung, S. 124.

Diese paradoxe Situation, in der ein Prozess-Aufwand betrieben wird und nur **mangelnde Würdigung** und Aufmerksamkeit erfährt sowie die daraus resultierende Unzufriedenheit bei allen Beteiligten, verlangt nach einer nachhaltigen Lösung. – Aus: RMA: Digitale Risiken und Werte auf dem Prüfstand, S. 33.

Es gibt fachlich methodische Kenntnisdefizite, psychologische Barrieren, sich mit dem unangenehmen **Thema Risiko** auseinanderzusetzen und schlicht persönliche Eigeninteressen. – Aus: Gleißner: Der Vorstand und sein Risikomanager, S. 6.

Das Konzept der **Modernen Budgetierung** des ICV dient dazu, den Budgetierungsprozess in Unternehmen einfacher, flexibler und integrierter zu gestalten. – Aus: Gleich et al.: Planung, Budgetierung und Forecasting, S. 35.

Das Thema **Leistungs- und Wirkungscontrolling** hat in den letzten Jahren im sozialen Bereich erheblich an Bedeutung zugenommen. – Aus: Kortendieck/Stepanek: Controlling in der deutschsprachigen Sozialwirtschaft, S. 180.

Trotzdem hat sich in der Vergangenheit die **Informationsversorgung des Managements nicht stetig verbessert**. Dies liegt zum einen an der IT-bedingten Informationsflut, die zu einem Information Overload des Managements geführt hat. Zum anderen berücksichtigen Controller bei ihrer Informationsaufbereitung und -bereitstellung häufig nicht die individuellen Informationsverarbeitungsfähigkeiten der Führungskräfte. – Aus: Vanini et al.: Controlling, S. 382.

Dabei hat sich herausgestellt, dass die **Realisierung des E-Governments** in Deutschland bislang deutlich hinter den zurzeit in Erwägung gezogenen Digitalisierungsmöglichkeiten der Verwaltung zurückbleibt. – Aus: Guckelberger: Öffentliche Verwaltung im Zeitalter der Digitalisierung, S. 5.

Wir glauben nicht an ein Szenario „**Controlling ohne Controller**“, wie es aufgrund des Trends zu Self-Service-BI und -Reporting denkbar erscheint. – Aus: Eschenbach/Siller: Controlling professionell, S. 423.

Die **gleichzeitige Erreichung** von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen in vollem Umfang schließt sich aus. – Aus: Jacob: Digitalisierung & Nachhaltigkeit, S. 40.

Viele ökonomische Zusammenhänge können am besten durch **nichtlineare Beziehungen** (etwa durch einen konkaven Verlauf der Nutzen- oder Produktionsfunktion) beschrieben werden. – Aus: Fail: Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler, S. 487.

Die richtige Einschätzung der **digitalen Reife** fehlt häufig, da viele Unternehmen lediglich ein diffuses Gefühl einer zukünftigen Herausforderung und keinen unmittelbaren Handlungsdruck für die Digitalisierung spüren. – Aus: Hanschke: Digitalisierung und Industrie 4.0, S. 11.

Die Unterschiede zwischen **IFRS und HGB** führen in der Praxis zur stärkeren Integration zwischen externem und internem Rechnungswesen. – Aus: Drumm et al.: Einstieg in SAP® ERP, S. 275 f.

Jede Technik wächst in ihrem Umfeld, und jede Technik wirkt auf ihr Umfeld zurück (heute würde man Technologie und Umwelt sagen). – Aus: Beetz: Digital, S. 171.

Die **Künstliche Intelligenz** nimmt insofern eine Sonderrolle ein, als dass sie viele Bezüge zu anderen Disziplinen wie z. B. Psychologie, Biologie und Neurologie aufweist und sowohl Hardware- als auch Softwareentwicklungen umfasst. – Aus: Zitzler: Basiswissen Informatik, S. 151.

Das **Personalmanagement** im Unternehmen wird somit zum Drehkreuz einer erfolgreichen digitalen Transformation. – Aus: Rump/Eilers: Die vierte Dimension der Digitalisierung, S. 25.

Das liegt daran, dass **unter Stress** viel leichter auf bildhafte Elemente zugegriffen werden kann. Diese bildhaften Elemente lassen sich im Vorfeld [...] in Form eines Mind-Maps visualisieren. – Aus: Püttjer/Schnierda: Souverän im Vorstellungsgespräch, S. 71.

Nicht mehr die Textgenauigkeit und der ursprüngliche Kontext bestimmen den Wert einer **Zitatverwendung**, sondern eine witzige Veränderung, die Assoziationen zum ursprünglichen Zusammenhang weckt. – Aus: Duden: Zitate und Aussprüche, S. 10.

Rezensionen

In der Diskussion Digitalisierung versus Nachhaltigkeit

Jacob, Michael

Digitalisierung & Nachhaltigkeit

Eine unternehmerische Perspektive

Wiesbaden: Springer Vieweg 2019 – 89 Seiten, € 39,99 / E-Book € 29,99

Zum Buch

Prof. Dr. Michael Jacob lehrt und forscht im Fachbereich Betriebswirtschaft der Hochschule Kaiserslautern und ist wissenschaftlicher Leiter

am Institut für Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik (St. Ingbert/Zweibrücken). Der Band gibt einen gedrängten Überblick zu den wichtigen Zukunftsthemen Digitalisierung und Nachhaltigkeit und stellt beide Megatrends gegenüber.

Die Themen

Digitalisierung und Nachhaltigkeit im globalen Kontext – Digitalisierung und Nachhaltigkeit im Unternehmen – Fazit.

Mein Resümee

Wesentliche Stichworte sind u. a.: Algorithmen, Blockchain, Datenmanagement, Folgen der Digitalisierung, Green IT, Klimawandel, Kreislaufwirtschaft, Nachhaltigkeits-Controlling, Rebound-Effekte, Robotik, Treibhauseffekt und Wegwerfmentalität. Im ersten Teil werden die Grundlagen der Digitalisierung und Nachhaltigkeit dargestellt und diese beiden Managementtrends näher eingeordnet. Der zweite Teil behandelt einige Grundsatfragen, geht auf Strukturen und Prozesse ein, z. B. Management und Controlling. Der Titel befasst sich mit den vielfältigen **Wechselwirkungen zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit**, dabei ergibt sich ein recht differenziertes Bild. Technik, Ökonomie, Ökologie und Soziales auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, gelingt nur bedingt – Zielkonflikte werden deutlich. Das Buch mündet in die zentrale Frage nach der „nachhaltigen Digitalisierung“. Zahlreiche Controlling-Aspekte werden gestreift, u. a. die Nachhaltigkeitsberichterstattung, dabei wird u. a. auf Nachhaltigkeitssoftware verwiesen. Der Verlag bietet eine Leseprobe an.

Buchnutzen: Das Buch erörtert wesentliche Aspekte der Digitalisierung und Nachhaltigkeit und führt beide zentralen Themen zusammen.



Controlling – neue Erkenntnisse und Impulse

Gleich, R. / Kappes, M. / Leyk, J. (Hrsg.)

Planung, Budgetierung und Forecasting

Innovative und digitale Instrumente für die Unternehmenssteuerung

Freiburg: Haufe 2019 – 220 Seiten, € 79,95 / E-Book € 69,99

Zum Buch

Prof. Dr. Ronald Gleich ist Institutsleiter an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel. Michael Kappes ist Principal und Segmentsleiter bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart. Jörg Leyk ist Partner bei Horváth & Partners Management Consultants. Die Herausgeber werden durch zahlreiche Experten aus Wissenschaft, Beratung und Praxis unterstützt.



Die Themen

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte – Umsetzung und Praxis – Organisation und IT – Literaturanalyse.

Mein Resümee

Der Band befasst sich mit den Anforderungen und Merkmalen eines **zeitgemäßen Planungs- und Budgetierungsprozesses**. Im Mittelpunkt steht einerseits das Konzept der Modernen Budgetierung des **Internationalen Controller Vereins ICV** und andererseits die „digitale Planung“, d. h. Einsatz und Nutzung neuer Instrumente der **Digitalisierung**, angereichert durch im Zusammenhang stehende Themen, z. B. Planung im Team. Die Beispiele beziehen sich u. a. auf Kärcher in der SAP Analytics Cloud sowie auf Planungsverfahren eines Pharmaunternehmens und eines Versicherungskonzerns. Der Band ist übersichtlich gegliedert und lesefreundlich gestaltet. Das Inhalts- und Stichwortverzeichnis erlauben einen leichten Zugriff, zahlreiche mehrfarbige Abbildungen sowie Tabellen veranschaulichen die Ausführungen. Die Buchpräsentation des Verlags enthält u. a. eine Leseprobe. **Buchnutzen:** Verschiedene Autoren vermitteln einen Zugang zu innovativen und digitalen Erscheinungsformen der Planung und Budgetierung.

Eschenbach, Rolf / Siller, Helmut

Controlling professionell

Gut gerüstet für digitale Herausforderungen; 3. Auflage

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2019 – 483 Seiten, € 39,95 / E-Book € 35,99

Zum Buch

Die Autoren: o. Univ.-Professor Dipl.-Ing. Dr. Rolf Eschenbach ist tätig an der Wirtschaftsuniversität Wien und am Österreichisches Controller-Institut sowie in der Contrast Management Consulting GmbH. Mag. Dr. Helmut Siller arbeitet für Betriebsberatung und Training, Wien. Die Autoren präsentieren eine Aktualisierung und Fortschreibung ihrer Voraufgabe.



Die Themen

Moderne Unternehmensführung – Grundlagen – Tätigkeitsfelder und Arbeitsweise – Strategisches Controlling – Operatives Controlling – Digital Reporting – Organisation des Controllings – Einführung und Optimierung des Controllings – Entwicklungstrends – Lösungen – Glossar.

Mein Resümee

Gegenüber der Voraufgabe wird der Megatrend **Digitalisierung** aufgegriffen und vielfältig eingearbeitet. Ferner werden **Verhaltensaspekte** im Controlling einen höheren Stellenwert eingeräumt. Letztlich wurde der Text der Vor-Auflage überarbeitet und verbessert. Controlling, wie es in diesem Buch vermittelt wird, versteht sich als Beruf und Berufung. Die Autoren wollen zeigen, wie Controlling im digitalen Zeitalter nachhaltig und professionell erfolgreich betrieben werden kann. Dazu werden fundierte Grundlagen vermittelt, die über eine allgemeine Einführung

hinausgehen. Vorkenntnisse in Betriebswirtschaft und Rechnungswesen sind geboten. Der Titel enthält viele Elemente eines **guten Lehrbuchs** – u. a. Lernziele, Infokästen und Hervorhebungen, Zusammenfassungen, Übungsaufgaben mit Lösungen etc. – und reiht sich ein unter die führenden Controlling-Lehrbücher. Die relativ kleine Schriftgröße stört möglicherweise. Die Verlagspräsentation enthält eine Leseprobe.

Buchnutzen: Eine führende Controlling-Publikation.

Kortendieck, Georg / Stepanek, Peter

Controlling in der deutschsprachigen Sozialwirtschaft

Eine Einführung

Wiesbaden: Springer VS 2019 – 218 Seiten, € 19,99 / E-Book € 14,99

Zum Buch

Dr. Georg Kortendieck ist Professor für Betriebswirtschaft im sozialen Bereich an der Fakultät Soziale Arbeit der Ostfalia, Hochschule Braunschweig Wolfenbüttel. Peter Stepanek ist FH-Professor im Department Soziales an der Fachhochschule Campus Wien und begleitet als Unternehmensberater und Controller Organisationen im Sozialbereich. Der Titel erscheint in der Lehrbuchreihe „Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“.



Die Themen

Grundlagen des Controllings – Informationsversorgung durch das Controlling – Planung und Koordination – Instrumente des strategischen Controllings – Instrumente des operativen Controllings – Wirkungscontrolling.

Mein Resümee

Der Band behandelt mit Controlling in der Sozialwirtschaft eine spezifische Ausprägungsform des neueren Controllings. Controlling wird inhaltlich kompakt und in einem verständlichen, anschaulichen Darstellungsstil vermittelt. Die einzelnen Kapitel beginnen mit einer Zusammenfassung und Lernzielen und enden mit Arbeitsaufgaben zur praktischen Auseinandersetzung und persönlichen Vertiefung. Übungsaufgaben mit Lösungen zum Buchende ergänzen das Angebot, über das Thema zu reflektieren. Vor allem das letzte Kapitel „**Wirkungscontrolling**“ greift Themen und Aspekte auf, wie sie in anderen Controlling-Veröffentlichungen i. d. R. in dieser Weise selten erörtert werden. Die deutsch-österreichische Perspektive weitet den Betrachtungshorizont. Mehrere **kompakte Interviews** bringen eine externe Sichtweise ein und verstärken den Praxisbezug. Fallbeispiele verstärken diese Praxisorientierung. Eine Vielzahl von Tabellen und Abbildungen veranschaulicht und verdeutlicht ausgewählte Sachverhalte und Zusammenhänge. Die Textgestaltung ist lesefreundlich. Die Verlagspräsentation enthält eine Leseprobe. **Buchnutzen:** Gut fundiertes und lesefreundlich aufgemachtes spezifisches Controlling-Grundlagenwissen für Studierende und Fachkräfte der Sozialwirtschaft.

Vanini, Ute / Krolak, Thomas / Langguth, Heike

Controlling

Grundlage einer entscheidungsorientierten Unternehmensführung; 2., vollständig überarbeitete Auflage

München: UVK 2019 – 497 Seiten,
€ 34,99 / Online-Zugang € 27,99

Zum Buch

Der Band erscheint als WISU-Text und damit in der Lehrbuchreihe der Zeitschrift WISU – Das Wirtschaftsstudium. Prof. Dr. Ute Vanini ist Professorin für Controlling sowie Prodekanin des Fachbereichs Wirtschaft an der Fachhochschule Kiel. Prof. Dr. Thomas Krolak lehrt am Institut für Controlling der Fachhochschule Kiel. Prof. Dr. Heike Langguth lehrt Controlling, Rechnungswesen und Corporate Finance an der Hochschule Hannover.

Die Themen

Grundlagen des Controllings – Planung und Kontrolle als Controlling-Aufgabe – Informationsversorgung als Controlling-Aufgabe – Spezielle Controlling-Probleme.

Mein Resümee

Das Autorenteam legt ein **einleitendes Lehrbuch** vor, das die Grundlagen des Controllings herausarbeitet und an wesentliche Fragestellungen dieses Fachgebiets heranführt. Praxisbezogenheit, insbesondere über die Einstiegsfälle, verbindet sich mit theoretischen Darlegungen. 821 Fußnoten vermitteln zu Textstellen, Anmerkungen oder belegen diese durch Nachweise. Jedes Kapitel schließt mit „Probleme und Weiterentwicklung“ bzw. „Kritische Würdigung und Ausblick“, womit thematische Einordnungen und bewertende Betrachtungen erfolgen. Die pointierende Darstellungsweise unterstützt das Aufnehmen und Verstehen des Textes. Der Titel erfüllt die Erwartungen an ein **gutes Lehrbuch**. Die Ausführungen und der Aufbau der einzelnen Kapitel folgen einer klaren Struktur. Lernziele definieren angestrebte Lernergebnisse, 298 Abbildungen sichern eine hohe Anschaulichkeit. Wiederholungsfragen dienen der Vertiefung und Lernkontrolle, umfangreiche Lösungen finden sich im Online-Teil des Buches, der testweise Zugriff verlief erfolgreich. Das tief gegliederte Inhaltsverzeichnis und das umfangreiche Stichwortverzeichnis sowie die Textgestaltung erleichtern den gezielten Zugriff. Die Textgestaltung, u. a. durch die gut lesbare Schrift, die Hervorhebungen usw., sind lesefreundlich. Die UTB Verlagsgemeinschaft bietet einen Blick ins Buch (www.utb-shop.de). **Buchnutzen:** Sowohl inhaltlich als auch gestaltungsmäßig eine gelungene Einführung in das Controlling.



Richtig rechnen – mithilfe der Mathematik und Investitionsrechnung

Kruschwitz, Lutz / Lorenz, Daniela

Arbeitsbuch Investitionsrechnung

Aufgaben und Lösungen

Berlin: De Gruyter 2019 – 127 Seiten,
€ 24,95

Der Band befasst sich mit der Investitionsrechnung und damit mit Methoden, Investitionen auf ihre Vorteilhaftigkeit zu prüfen. **Behandelt werden** Wahlentscheidungen mit und ohne Steuern, Investitionsdauerentscheidungen, Programmentscheidungen sowie Investitionsentscheidungen unter Unsicherheit. Dazu werden viele Aufgaben und Probleme vermittelt sowie zahlreiche Aufgaben zum Üben angeboten. Zwei Probeklausuren runden das Übungsprogramm ab. Sowohl zu den Übungsaufgaben als auch zu den Klausuren stehen ausführliche Lösungen zur Verfügung. Das Buch versteht sich als Ergänzung zum Lehrbuch Investitionsrechnung in 15. Auflage von Kruschwitz und Lorenz, kann aber auch unabhängig von diesem Lehrbuch eingesetzt werden bzw. auch andere Lehrbücher abrunden und vertiefen. Der Titel ermöglicht Studierenden und auch Praktikern, Kenntnisse der Investitionsrechnung **zu überprüfen und aufzufrischen**. Der Verlag bietet eine Leseprobe an. **Buchnutzen:** Nützliches Übungsbuch zur Investitionsrechnung.

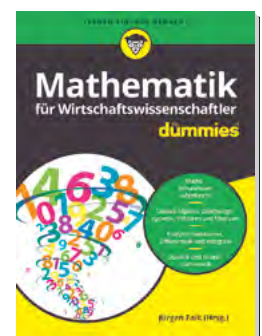


Faik, Jürgen (Hrsg.)

Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler für Dummies

Weinheim: Wiley 2019 – 876 Seiten, € 36,99 /
E-Book € 32,99

Dieser Band verfolgt das Ziel, wichtige mathematische Grundlagen für wirtschaftlich relevante Sachverhalte zu vermitteln. 24 Kapitel führen durch die Wirtschaftsmathematik, gegliedert in die Bereiche Mathematisches Schulwissen reloaded – Analysis – Lineare Algebra – Statistik – Finanzmathematik – Top-Ten-Teil (u. a.: Die wichtigsten mathematischen Formeln, zehn größten mathematischen Fallstricke). Übungen am



Ende jedes Kapitels helfen, das Gelernte zu überprüfen. Entsprechend dem Charakter der Reihe „Für Dummies“ wird der Stoff in aufgelockerter Weise vermittelt. Das Buch richtet sich vor allem an Studierende. Auch Praktiker, die mit anspruchsvollen mathematischen Fragestellungen konfrontiert werden, kann das Buch ansprechen. Die Verlagspräsentation enthält eine Leseprobe. **Buchnutzen:** Aufgelockertes Hand- und Lehrbuch der Wirtschaftsmathematik.

Allgemeine Hinweise: Das Literaturforum wird mit großer journalistischer und redaktioneller Sorgfalt erstellt. Der Rezensent fühlt sich dem Qualitätsjournalismus verpflichtet. Die Rezensionen beruhen auf dem Kenntnisstand, der zum Zeitpunkt der Besprechung gegeben war. Dies gilt insbesondere für die bibliografischen Daten, Preisangaben, die sich auf den deutschen Buchmarkt beziehen, die Buchinformationen, Online-Zugriffe usw. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Verlag, Redaktion und Autor übernehmen keinerlei Verantwortung oder Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit sowie eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Literaturforums. Das Literaturforum ist urheberrechtlich geschützt.

Risikomanagement – Umgang mit Chancen und Gefahren

Risk Management Association e. V. (RMA)

Managemententscheidungen unter Risiko

Haftung – Recht – Business Judgement Rule

Berlin: ESV 2019 – 252 Seiten, € 49,95 / E-Book € 49,98

Zum Buch

Der Titel erscheint unter Mitwirkung zahlreicher Fachautoren als 2. Band der Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA. Er befasst sich mit vielfältigen Fragen der Entscheidungsfindung unter Unsicherheit.

Die Themen

Einführung: Betriebswirtschaftliche Aspekte – Gesellschaftsrechtlicher Rahmen – Strafrechtlicher Rahmen – Arbeitsrechtlicher Rahmen – Synthese betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Anforderungen an unternehmerische Entscheidungen – Risikomanagement und Managemententscheidungen – D&O-Versicherung – Fazit.

Mein Resümee

Der Band erörtert und vertieft wesentliche Kernfragen von Managemententscheidungen unter besonderer Berücksichtigung der mit Entscheidungen zwangsläufig verbundenen Risiken. Wesentliche Stichworte dieser Veröffentlichung sind u. a.: risikogerechte Bewertung, Entscheidungen und Entscheidungsvorbereitung, Haftung, angemessene Information, KonTraG, Pflichtverletzung, Risikopräferenz und Wahrscheinlichkeit. Beleuchtet werden vielfältige **Fragen des Treffens und Herbeiführens von Entscheidungen**. Der Prozess des Entscheidens wird aus betriebswirtschaftlicher, gesellschaftsrechtlicher, strafrechtlicher, arbeitsrechtlicher Perspektive aufgearbeitet. Die Zusammenfügung dieser verschiedenen Sichtweisen mündet in ein eigenes Kapitel. Neben relevanten rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen wird in reichlichem Maße auch unmittelbares Praxis-Know-how vermittelt. Zentrale Themen wie etwa „**angemessene Informationen**“ und weitere Voraussetzungen sicherer Entscheidungen werden greifbar und verständlich nahegebracht. Infoboxen unterstreichen wesentliche Praxishinweise, Abbildungen, Tabellen und Beispiele veranschaulichen wichtige Sachverhalte, fast 700 Fußnoten belegen die Ausführungen. Die Verlagspräsentation enthält eine Leseprobe. **Buchnutzen:** Der Band kann allen, die an Entscheidungen mitwirken, Klarheit und Sicherheit geben.



den Risk Management Congress (RMC). Der vorliegende Band bildet einen Teil der Beiträge des RMC 2018 ab.

Die Themen (Ausgriff)

Risikomanagement ein indirekt wertschöpfender Prozess – Risiko-Berichterstattung – Sind unsere Werte in Gefahr? – Vielfach unbeachtete Risiken im internationalen Geschäft – Die Prüfung des Risikomanagementsystems durch den Wirtschaftsprüfer.

Mein Resümee

Die RMA-Veröffentlichung greift ausgewählte **aktuelle Fragen** im Risikomanagement auf. Ein Akzent liegt darauf, Nutzen und Wirkung des Risikomanagements zu hinterfragen und nach dem **Mehrwert** zu suchen. Ein weiterer Schwerpunkt ist dem **Megatrend Digitalisierung** gewidmet. Dazu fragt z. B. ein lesenswerter Beitrag, ob unsere Werte in Gefahr seien. Risikomanagement-Standards, Beurteilung des Risikomanagement-Systems durch Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfung sowie Korruptionsaspekte sind einige weitere Stichworte. Der Band bietet ausschnittsweise eine **Bestandsaufnahme**, nimmt eine Standortbestimmung vor und bietet Impulse zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Risikomanagements. Die Textgestaltung ist lesefreundlich, wozu u. a. die Abbildungen, das Schriftbild, die übersichtliche Gestaltung beitragen. Die Lesbarkeit einzelner Abbildungen kann als verbesserungsfähig wahrgenommen werden. Die Verlagspräsentation enthält eine Leseprobe.

Buchnutzen: Der Band behandelt praxisnah zahlreiche aktuelle Themen, die für Konzeption und Realisierung des Risikomanagements von Bedeutung sind.



Gleißner, Werner

Der Vorstand und sein Risikomanager

Umgang mit Chancen und Gefahren der Unternehmensführung; 2., überarbeitete Auflage

München: UVK 2019 – 158 Seiten, € 19,99 / E-Book € 14,99

Der Autor, Dr. Werner Gleißner, ist Vorstand der Future Value Group AG und Honorarprofessor an der Technischen Universität Dresden. Im Mittelpunkt dieses Taschenbuches steht ein **fiktiver Dialog eines Finanzvorstandes mit seinem Risikomanager**. Dabei werden zahlreiche Probleme im Risikomanagement und in der wertorientierten



Führung herausgearbeitet. Vor allem der Ausbau von Risikomanagementfähigkeiten wird thematisiert. Insgesamt ist die Veröffentlichung ein Anstoß, das Risikomanagementsystem intensiv einzusetzen und zu nutzen sowie methodisch weiterzuentwickeln. Durch Rede und Gegenrede wird der Stoff lebendig vermittelt, **entscheidende und problematische Punkte** werden deutlich. Darüber hinaus enthält das Buch als Einleitung eine kompakte Einführung in das Risikomanagement sowie drei Anhänge, u. a. zur Prüfung der Leistungsfähigkeit des Risikomanagements. **Buchnutzen:** Eine handliche, gut lesbare und auf den Punkt bringende Darstellung zum Umgang mit Chancen und Risiken in der Unternehmensführung.

Risk Management Association e. V. (RMA)

Digitale Risiken und Werte auf dem Prüfstand

Jahrbuch Risikomanagement 2019

Berlin: ESV 2019 – 129 Seiten, € 34,95 / E-Book € 34,99

Zum Buch

Der Titel erscheint als 4. Band der Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA. Die Risk Management Association e. V. (RMA) veranstaltet jährlich

Digitalisierung – die digitale Transformation meistern

Guckelberger, Annette

Öffentliche Verwaltung im Zeitalter der Digitalisierung

Analysen und Strategien zur Verbesserung des E-Governments aus rechtliche Sicht

Baden-Baden: Nomos 2019 – 689 Seiten, € 98,-

Zum Buch

Die Autorin ist Professorin für Öffentliches Recht an der Universität des Saarlandes. Sie befasst sich nach eigenem Bekunden intensiv mit der Digitalisierung der Verwaltung.

Die Themen (Auszug)

E-Government: Bedeutung und Abgrenzung – Aktuelle Themenfelder – Beschreibung der Auswirkung der Digitalisierung auf die Verwaltung – Ernüchterung aufgrund des Ist-Befunds – Vollständig automatisierte Verwaltungsentscheidungen – KI-basierte Entscheidungen.

Mein Resümee

Das Electronic Government (E-Government) steht im Mittelpunkt dieser Veröffentlichung und damit die Abwicklung von Regierungs- und Verwaltungsprozessen **mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien**. Die vorliegende Studie behandelt ein breites Themenspektrum, insbesondere die aktuellen technischen Veränderungen und ihre Einsatzmöglichkeiten in der Verwaltung, sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen und die vielfältigen Rechtsfragen als Folge dieser Entwicklung. Der Band leistet eine umfassende Auswertung einer Vielzahl amtlicher Dokumente, der Literatur und Rechtsprechung zum Thema, was u. a. in 3.468 Fußnoten zum Ausdruck kommt. Es werden viele Sachverhalte und Aspekte sowohl **beschrieben und erläutert als auch analysiert und kommentiert**. Das Buch bietet damit einerseits eine **Bestandsaufnahme und Aufarbeitung** und andererseits einen **Wegweiser** zum möglichen weiteren Umgang mit der Thematik. Die Zielsetzung liegt in der Optimierung des Verwaltungshandelns und der stärkeren Beteiligung der Bürger an den Behördenleistungen. „Alles in allem obliegt es der Verwaltungswissenschaft, Regelungsvorhaben zur elektronischen Verwaltung sowie zum Einsatz bestimmter technischer Neuerungen in dieser konstruktiv, aber auch kritisch zu begleiten“, wie die Verfasserin zusammenfasst. Die Verlagspräsentation enthält eine Leseprobe. **Buchnutzen:** Intensive Darstellung der Fragen und Probleme des E-Governments.

Drumm, Christian / Knigge, Marlene / Scheuermann, Bernd / Weidner, Stefan

Einstieg in SAP ERP

Geschäftsprozesse, Komponenten, Zusammenhänge

Bonn: Rheinwerk 2019 – 601 Seiten, Buch € 49,90 / E-Book € 44,90 / Bundle Buch + E-Book € 54,90



Zum Buch

Ziel der Reihe SAP Press, in der dieser Band erscheint, ist, Anwendern qualifiziertes SAP-Wissen zur Verfügung zu stellen. Ein Fachteam aus Hochschule, Beratung und SAP bringt vielfältige Kenntnisse und Erfahrungen ein.

Die Themen

Grundlagen – Vertrieb – Materialwirtschaft – Rechnungswesen – Produktionsplanung und -steuerung – Lagerverwaltung.

Mein Resümee

Das Buch bietet eine **umfangreiche Einführung**, die vor allem grundlegende Begriffe, Prozesse und Funktionen anhand eines Beispielunternehmens erläutert. Das Buch hilft nicht nur, spezifisches Fachwissen zu erwerben und aufzubauen, sondern auch zu überprüfen und zu erproben. Die fachlichen Darlegungen werden angereichert durch eine Vielzahl von Infoboxen, Material zum Download und Möglichkeiten zum Üben. Der testweise Zugriff auf das umfangreiche Online-Material des Buches verläuft problemlos. Die lesefreundliche Gestaltung und der benutzerfreundliche Aufbau umfassen u. a. Screenshots, Abbildungen und Tabellen. Eine tiefe Gliederung, Randbemerkungen sowie detaillierte Inhalts- und Stichwortverzeichnisse erleichtern die Orientierung. Die betriebswirtschaftlichen und informationstechnischen Darlegungen sind verständlich und an der praktischen Umsetzung und Anwendung orientiert. Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse werden vorausgesetzt, ebenso die Fähigkeit und Bereitschaft zur intensiven Auseinandersetzung mit dem gebotenen Stoff. Die Verlagspräsentation enthält eine umfangreiche Leseprobe. **Buchnutzen:** Praxisbezogenes Lehrbuch mit verständlicher Einführung in die wesentlichen Funktionalitäten von SAP ERP.



Rump, Jutta / Eilers, Silke (Hrsg.)

Die vierte Dimension der Digitalisierung

Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen

Wiesbaden: Springer Gabler 2020 – 265 Seiten, € 39,99 / E-Book € 29,99

Zum Buch

Der Band erscheint in der IBE-Reihe. Das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) wird von der Herausgeberin, Prof. Dr. Jutta Rump, geleitet. Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Silke Eilers ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin an diesem Institut. Das Buch ist das Ergebnis des Zusammenwirkens zahlreicher Fachautoren.

Die Themen

Business 4.0, z. B. Arbeit an der Arbeit – Führung 4.0, Zukunftsfähigkeit durch Stärkung der und des Einzelnen – Beschäftigte 4.0, Mut zur Veränderung – Organisation 4.0, Agilität und Flexibilität.



Mein Resümee

Der Band führt ein in neue und wichtiger werdende Themenkomplexe. Als „vierte Dimension“ der Digitalisierung wird die Arbeitswelt und damit der Lebensbereich Arbeit bestimmt und beschrieben. Gegenstand der Ausführungen sind die verschiedenen Bereiche mit unterschiedlichen, gegensätzlichen Kräften, die sich beeinflussen und damit Spannungen hervorrufen können. **Spannungsfelder** in der Arbeitswelt von morgen werden ausgemacht in den **Bereichen Business, Führung, Beschäftigte und Organisation**. Zum einen werden die Spannungsfelder erkannt und präsentiert und zum anderen Überlegungen angestellt, wie sie sich weniger problematisch gestalten lassen. Beispielsweise wird die Digitalisierung im Spannungsfeld zwischen Technologie und Management betrachtet und die Beschäftigungsperspektiven im digitalen Wandel beleuchtet. Dazu verbinden die Autoren in ihren Darlegungen wissenschaftliche Erkenntnisse mit praktischen Umsetzungsmöglichkeiten. Das Buch ist lesefreundlich aufgemacht. Der Verlag bietet eine Leseprobe an. **Buchnutzen:** Das Buch arbeitet Spannungsfelder der zukünftigen Arbeitswelt heraus, macht Probleme bewusst und skizziert Ansätze zur Bewältigung der sich ergebenden Aufgaben.

Hanschke, Inge

Digitalisierung und Industrie 4.0 – einfach und effektiv

Systematisch und lean die digitale Transformation meistern

München: Carl Hanser 2018 – 408 Seiten, € 44,- einschließlich E-Book (über Registrierung)

Die Autorin, Dipl.-Inf. Inge Hanschke, ist Geschäftsführerin der Lean42 GmbH. Das Buch bietet eine **Struktur und einen Schritt-für-Schritt-Leitfaden** zur Auseinandersetzung mit den Anforderungen und Auswirkungen der Digitalisierung. Der erste Teil „Digitalisierung & Industrie 4.0“ befasst sich vor allem mit der digitalen Strategie und nennt Beispiele für digitale Geschäftsmodelle. Der zweite Teil „Digitalisierungs-Ordnungsrahmen“ enthält eine Rahmenstruktur, z. B. Kundenkontaktpunkte oder Skills und Kultur, sowie eine Beschreibung digitaler Technologien. Es folgen eine kompakte Abhandlung „Industrie 4.0 Essentials“ sowie ein Leitfaden für die Digitalisierung mit einer Reifegrad-Analyse sowie ein Grundriss für die systematische digitale Transformation. Abschließend werden unter „Best Practice“ Erfolgsmethoden, Erfolgsmodelle und Erfolgsrezepte aufgegriffen. Der Anhang umfasst u. a. ein Glossar mit Kurzerläuterungen wichtiger Fachbegriffe. Viele Abbildungen, eine lesefreundliche Textgestaltung, Lernziele, Infoboxen, Beispiele etc. ergeben insgesamt eine hohe Benutzerfreundlichkeit. Auf der Autorenwebseite finden sich – mit Werbung – weitere Informationen (über Lean42). Die Verlagspräsentation enthält eine Leseprobe. **Buchnutzen:** Das Buch vermittelt Fachinformationen sowie Techniken und Methoden zur eingehenden Beschäftigung mit der digitalen Transformation.



Beetz, Jürgen

Digital

Wie Computer denken

Berlin: Springer 2019 – 377 Seiten, Buch + E-Book € 24,99 / E-Book € 19,99

Zum Buch

Jürgen Beetz war bei einem internationalen IT-Konzern als Systemanalytiker, Berater und Dozent in leitender Funktion tätig. Der Band erläutert Funktionalität und Einsatz von Computern und beschreibt darüber hinaus Auswirkungen der Digitalisierung.

Die Themen

Die nackte Maschine, z. B. Analogie zu analog und digital – Das Abbild der Realität, z. B. Modelle der Wirklichkeit wandern in die Software – Die Rückwirkung auf die Realität, z. B. Algorithmen steuern uns unbemerkt.

Mein Resümee

Wesentliche **Stichworte** sind u. a.: Algorithmus, Amazon, Android, Bewusstsein, Big, Digitalisierung, Google, Künstliche Intelligenz, Lernen, Modell, Netz, Programm, Schadsoftware, Systemsicht und Vorgehensmodell. Der Autor schlägt einen **weiten Bogen** von 1. den materiellen Komponenten eines Computersystems, technischen Fragen des Aufbaus und Funktionierens eines Computers über 2. die immateriellen Elemente wie Software, Arbeitstechniken und Anwendung bis 3. zur Folgeabschätzung und den gesellschaftlichen Aus- und Rückwirkungen der Digitalisierung. Inhaltlich bietet der Titel **mehr als einen thematischen Überblick**, zahlreiche Passage gewähren eine Vertiefung, die aber auch hinsichtlich des fachlichen Gehalts, der Kenntnis spezifischer Begrifflichkeiten etc. Anforderungen stellen kann. Der Autor schreibt anschaulich, verständlich und vielfach beispielhaft. Eine gut lesbare Schriftgröße, die tiefe und übersichtliche Gliederung, zahlreiche Abbildungen, der leichte Zugriff etc. ergeben insgesamt eine lesefreundliche Gestaltung. Die Verlagspräsentation enthält Leseproben. **Buchnutzen:** Eine nützliche Gesamtdarstellung, die helfen kann, Aspekte der Computerisierung und Digitalisierung besser zu verstehen, zu erkennen und zu beurteilen.



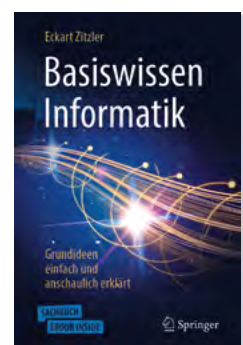
Zitzler, Eckart

Basiswissen Informatik

Grundideen einfach und anschaulich erklärt

Berlin: Springer 2019 – 151 Seiten, Buch + E-Book € 19,99 / E-Book € 14,99

Der Autor ist Vizedirektor und Leiter Forschung am Departement Informatik der Hochschule Luzern. Das Buch besteht aus drei Teilen. Diese Teile Einsteigen, Vertiefen und Durchdringen bauen aufeinander auf und führen schrittweise tiefer in die Materie. Der Autor legt ein reich **bebildertes Sachbuch** vor, das in 18 Kapiteln einen fundierten Überblick liefert, **wie Computer und In-**



ternet funktionieren. Beispielsweise werden aufgegriffen: Wesen der Informationsverarbeitung, Programme, Codierung, Internet, Zusammenspiel Mensch und Computer, Programmiersprachen oder Algorithmen. Der anschauliche Text verbindet technische Sachaussagen mit Anwendungsnahe. Jedes Kapitel wird durch einen ein- und hinführenden Infokasten eröffnet und mit einem zusammenfassenden und hervorhebenden Infokasten beendet. Die Verlagspräsentation umfasst u. a. Leseproben. **Buchnutzen:** Der Band vermittelt ein gut lesbares Grundverständnis der digitalen Welt.

ten“ ein umfangreicher Beitrag gewidmet. Zahlreiche Abbildungen illustrieren die Beiträge. Die Textgestaltung ist lesefreundlich, ein umfangreiches Register erleichtert den Zugriff. **Buchnutzen:** Der Band hilft, die Ausdrucksweise durch treffende Zitate zu bereichern. Der Titel kann die Allgemeinbildung erweitern und der gehobenen Unterhaltung dienen.



Persönliche Themen und Kompetenzen

Püttjer, Christian / Schnierda, Uwe

Souverän im Vorstellungsgespräch

So schaffen Sie den Jobwechsel;
9. überarbeitete und aktualisierte Auflage

Frankfurt: Campus 2019 – 262 Seiten, € 17,95

Mit diesem **schriftlichen Bewerbung coaching** vermitteln die beiden renommierten Fachautoren gezielte Beratung und Unterstützung für ein erfolgreiches Vorstellungsgespräch. 20 Kapitel greifen u. a. diese Themen auf: Stress im Griff – Gesprächstechniken – Eigene Stärken und Schwächen – Vorbereitung auf Fragen – Eigene Fragen – Brüche im Lebenslauf sowie die 50 häufigsten Fragen und die besten Antworten. Das Buch ist lese- und arbeitsfreundlich aufgemacht: Auf einen Blick (Zusammenfassungen und Überblick), Beratung (aus der Beratungspraxis), Infokästen (z. B. Fazit), Beispiele usw. Der übersichtliche Textaufbau, die tiefe Gliederung, die lesbare Schrift und der leichte Zugriff erhöhen den Gebrauchswert. **Buchnutzen:** Der Band bietet nützliche Einblicke in den Ablauf eines Vorstellungsgesprächs und verweist u. a. auf erfolgskritische Punkte.



Dudenredaktion (Hrsg.)

Duden – Zitate und Aussprüche

5., durchgesehene und aktualisierte Auflage

Berlin: Bibliografisches Institut 2019 – 685 Seiten, € 20,- / E-Book € 15,99

Dieses Buch erscheint als 12. Band der Duden-Reihe. Die Neuauflage enthält – nach Verlagsangaben – rund 3.500 Zitate und Aussprüche. Es werden sowohl aktuelle als auch klassische Zitate in lexikalischer Weise dokumentiert. Die jeweiligen Kurzbeiträge liefern verständliche und anschauliche Informationen zu Herkunft und Entstehungsgeschichte sowie zum Gebrauch der Aussprüche. Beispielsweise ist den „alternativen Fak-

Wichtige Neuauflagen

Kruschwitz, Lutz / Lorenz, Daniela: **Investitionsrechnung**. 15., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Berlin: De Gruyter 2019 – 427 Seiten, € 34,95

Domsch, Michel E. / Regnet, Erika / von Rosenstiel, Lutz: **Führung von Mitarbeitern**: Fallstudien zum Personalmanagement. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2018 – 583 Seiten, € 49,95 / E-Book € 44,99

Behringer, Stefan (Hrsg.): **Compliance kompakt**: Best Practice im Compliance-Management. 4., neu bearbeitete Auflage. Berlin: Erich Schmidt 2018 – 420 Seiten, € 49,95 / E-Book € 49,98

Lüdenbach, Norbert: **IFRS** – mit Online-Arbeitshilfen: Training für Ausbildung und Praxis. 9. Auflage. Freiburg: Haufe 2019 – 406 Seiten, € 59,95 / E-Book € 52,99

Buchholz, Rainer: **Grundzüge des Jahresabschlusses nach HGB und IFRS**: Mit Aufgaben und Lösungen. 10., aktualisierte Auflage. München: Vahlen 2019 – 516 Seiten, € 24,90 / E-Book € 21,99

Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihr Interesse am Literaturforum. Herzliche Grüße und Ihnen eine gute Zeit.

Mha bis

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel
E-Mail: alfred.biel@gmx.de

Risikofrüherkennungssysteme und die Prüfung durch den Abschlussprüfer: ein häufig doppeltes Versage

Fallbeispiel Insolvenz der euromicron AG



Prof. Dr. Werner Gleißner

Liebe Leserinnen und Leser,

die gesetzliche Kernaufgabe des Risikofrüherkennungssystems besteht darin, mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ im Sinne §91 AktG früh zu erkennen. Bei börsennotierten Gesellschaften ist das Risikofrüherkennungssystem regelmäßig Bestandteil der Abschlussprüfung. Die Wirtschaftsprüfer orientieren sich dabei am IDW Prüfungsstandard 340, der gerade aktualisiert wird (der IDW EPS 340 liegt seit September 2019 vor). Leider zeigen Studien und ein Blick in die Praxis der Unternehmen, dass viele Risikomanagementsysteme gravierende methodische Defizite aufweisen, obwohl der Abschlussprüfer einen „uneingeschränkten Bestätigungsvermerk“ erteilt hat (solche Defizite zeigen auch Befragungen zum Reifegrad des Risikomanagements, siehe auch Brandstätter/Schwaiger: ERM-Maturity Assessment (ERMMA): Definition von ERM-Best-Practice-Reifen und deren Messung in Unternehmen in dieser Ausgabe des Controller Magazins S. 73).

Die meisten dieser Defizite werden nur deshalb nicht „auffällig“, weil die unübersehbare extremste Form einer „bestandsgefährdenden Entwicklung“, die Insolvenz, zumindest bei den großen AGs selten ist, insbesondere, wenn es keine Wirtschaftskrise gibt. Und die Einbeziehung des Risikomanagements bei der Vorberei-

tung „unternehmerischer Entscheidungen“ (§93 AktG) wird bisher noch wenig betrachtet (was sich durch COSO ERM von 2017 und mit dem neuen Risikomanagementstandard DII RS NR. 2 aber gerade ändert).

Welche gravierenden Schwächen eines Risikofrüherkennungssystems offenbar akzeptiert werden, zeigt das Fallbeispiel der „völlig überraschenden“ Insolvenz der euromicron AG. Wohlgedacht: der Abschlussprüfer hat einen „uneingeschränkten Bestätigungsvermerk“ erteilt! Die nachfolgende Einschätzung stützt sich ausschließlich auf die Erläuterungen des Geschäftsberichts 2018 (vom 10.04.2019).

- Identifizierte Risiken werden mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit und einer „konkreten Schadenshöhe“ bewertet. Eintrittswahrscheinlichkeiten werden nur in groben Kategorien erfasst und es ist zweifelhaft, ob die im Allgemeinen unsichere Schadenshöhe durch eine jeweils geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilung beschrieben wird. Die Annahme einer „sicheren Schadenshöhe“ unterschätzt den Risikoumfang.

- Es ist nicht erkennbar, dass die Liquiditätswirkung von Risiken und „reine Liquiditätsrisiken“ (wie Veränderungen im Working Capital) überhaupt erfasst werden. Drohende Illiquidität ist aber die häufigste Insolvenzursache.

- Die erläuterten Methoden zur Beschreibung und der Aggregation von Risiken sind obskur. Man liest (auf Seite 66): „Die Schadenshöhe wird in Relation zum jeweiligen EBIT gesetzt und mit der Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert.“ Der so berechnete Schadenserwartungswert informiert gerade nicht über mögliche Extremszenarien, die zu „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ führen könnten.

- Es gibt keinen Hinweis auf die Anwendung eines geeigneten Verfahrens zur Risikoaggregation, das auch Kombinationseffekte

von Risiken in Bezug auf die Unternehmensplanung auswertet (und damit auf Risikodeckungspotenzial/Risikotragfähigkeit Bezug nimmt). Da gerade Kombinationseffekte von Risiken im Allgemeinen zur Bestandsgefährdung und Insolvenz führen, ist die Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation die zentrale Methode zur Früherkennung „bestandsgefährdender Entwicklungen“, die sich aus „irgendwelchen“ Kombinationseffekten von Risiken ergeben können (der IDW EPS 340 betont die Bedeutung der Risikoaggregation ohne aber auf die Monte-Carlo-Simulation zu verweisen; geeignete alternative Methoden existieren aber nicht).

- Ohne Risikoaggregation kann nicht berechnet werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit Risiken dazu führen, dass vorhandene Covenants verletzt werden. Risiken aus Finanzierung und speziell Refinanzierung wurden offenbar nicht adäquat betrachtet, obwohl (drohende) Illiquidität und nicht Überschuldung heute zu Insolvenzen führt – was die euromicron AG nun auch feststellen musste. >>

Impressum

Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der RMA Risk Management & Rating Association e.V.
 ralf.kimpel@rma-ev.org
 V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle

RMA Risk Management & Rating Association e.V.
 Zeppelinstr. 73, D-81669 München
 Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)
 Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)
 E-Mail: office@rma-ev.org
 Web: www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de
 Tel.: +49.(0)711-79735830

Editorial

>> ■ Zudem wird nirgends ausgeführt, dass schon bei der Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ deren Auswirkungen auf den Risikoumfang analysiert und im Entscheidungskalkül berücksichtigt wurden (§93 AktG, Business Judgement Rule).

Das im Geschäftsbericht der euromicron AG skizzierte Risikofrüherkennungssystem ist nicht in der Lage, „bestandsgefährdende Entwicklungen“ und Insolvenzen adäquat früh zu erkennen und erfüllt daher nicht die gesetzlichen Anforderungen (wie sie im DIIR RS Nr. 2 von 2018 abgebildet sind). Die hier exemplarisch gezeigten Defizite sind „typisch“ und bei vielen Unternehmen kann man nur hoffen, dass – auch in einer zukünftigen Wirtschaftskrise – man ausreichend viel „Glück“ hat und bestehende Risiken sich eben nicht materialisieren.

Es ist erschreckend, dass auch 20 Jahre nach KonTraG derartige methodische Schwächen in

Risikomanagementsystemen existieren; trotz Prüfung des Abschlussprüfers und dass die notwendigen Methoden speziell zu Quantifizierung und Aggregation von Risiken kaum geprüft werden. Anders als im DIIR RS Nr. 2 fehlt im IDW PS 340 auch der explizite Hinweis, die „Methode“ zu prüfen. Die bisherigen Prüfungen sind oft oberflächlich und weitgehend wertlos. Es ist unbedingt notwendig, dass der neue IDW PS 340 (2020) offenbar bestehende „Prüfungslücken“ schließt und sicherstellt, dass z.B. auch Liquiditätsrisiken quantifiziert und sämtliche Risiken durch eine adäquate Methode, die Monte-Carlo-Simulation, aggregiert werden. Nur so werden die Risikomanagementsysteme ökonomisch nützlich und gesetzeskonform.

Ich hoffe also, dass mit dem neuen IDW PS 340 und dem DIIR RS Nr. 2 endlich erreicht wird, dass die (meisten) Unternehmen nützliche Risikomanagementsysteme erhalten, die bestandsgefährdende Entwicklungen erkennen

und unternehmerische Entscheidungen vorbereiten helfen. Auf diesem Weg muss erreicht werden, dass bei methodisch unausgereiften Risikofrüherkennungssystemen der Abschlussprüfer klar interveniert – sonst bringen diese Prüfungen keinen Nutzen. //

Prof. Dr. Werner Gleißner

TOPEVENT

12. März 2020

RMA-Jahresauftaktveranstaltung der Region Süd-West in Stuttgart

22. April 2020

Start des nächsten Fortbildungsprogramms Enterprise Risk Manager (Univ.)

9./10. November 2020

Risk Management Congress in München

Der neue Arbeitskreis „Rating & Risk Management“ startet mit hoher Resonanz

Die Verschmelzung der Berufsverbände RMA Risk Management Association e.V. und BdRA Bundesverband der Ratinganalysten e.V. im Oktober des letzten Jahres vereinigt die verschiedenen Risk Management-Methoden künftig unter einem Dach. Der neue Arbeitskreis „Rating & Risk Management“ veranstaltete sein erstes Meeting am 21. Januar 2020 in München, er unterstützt die Arbeit der

- Bilanzierungsverantwortlichen in den Unternehmen
- Credit-Assessment-Verantwortlichen
- Supply Chain Risk Manager
- Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater bei Rating Advisory.

Unter der Leitung von WP/StB Dieter Pape, Rating Analyst, Gründer einer mittelständischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft, Gründer und Beirat der URA Research GmbH, München und Beirat

der RMA, München hat der Arbeitskreis seine erfolgreiche Tätigkeit aufgenommen. Unter dem Thema „Bilanzsaison 2020 – Rating & Risk Management sind gefordert“ wurden die nachstehenden Inhalte vorgetragen und mit großem Interesse diskutiert:

1. Bilanzierungsstrategien mit Bilanz-rating-Effekten

Referent: Ralph Breuling, Inhaber Ralph Breuling Consulting, Saarbrücken, vormals CFO Karlsberg Brauerei, Homburg.

2. IDW-Standard EPS 40

- Kritik an „Nichtbeachten von Rating“
Referent: Prof. Dr. Werner Gleißner, Vorstand, Future Value Group AG, Leinfelden-Echterdingen.

3. Früherkennung von Unternehmenspleiten

- Instrumente der Bonitätsanalyse

von Großkunden und Lieferanten
Referentin: Doris Wolff, Steuerberaterin/ Wirtschaftsprüferin, SRS Audit GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München.

Prof. Dr. Wolfgang Biegert, stellv. Vorsitzender des Vorstands der RMA stellte zu Beginn des Arbeitskreis-Meetings das neue Netzwerk für Risikomanagement & Rating vor. Zentrales Ziel ist die Förderung des unternehmens-, branchen- und länderübergreifenden Dialogs zum Thema Risikomanagement & Rating. Im Mittelpunkt des Leistungsspektrums stehen Interessenvertretung, Weiterbildung, Kongresse und Arbeitskreise. In den Arbeitskreisen werden insbesondere konkrete Ergebnisse erarbeitet (Publikationen, Stellungnahmen, Hilfsmittel für die praxisorientierte Anwendung, usw.). Der fachliche Austausch der Arbeitskreismitglieder und das Networking nehmen ebenfalls einen hohen Stellenwert ein. Ralf Kimpel, Vorsitzender

des Vorstands der RMA berichtete, dass neben der Publikation der Fachbeiträge und Vorträge des Risk Management Kongresses auch die Ergebnisse der Arbeitskreis-Meetings in der RMA-Schriftenreihe veröffentlicht werden können. Der zuletzt in 2019 veröffentlichte Band 4 konzentrierte sich auf „Digitale Risiken und Werte auf dem Prüfstand“. Für den Referenten Ralph Breuling stehen heute oftmals Maßnahmen zur Verbesserung der Kreditwürdigkeit im Vordergrund und nicht mehr die langfristige Stärkung der Substanz des Unternehmens und die Minimierung der Steuerbelastung. Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob die Unternehmen in der Lage sind, zukünftig ihre finanziellen Verpflichtungen vollständig und fristgerecht erfüllen zu können. Durch die eindeutige Beantwortung dieser Frage werden von Ratingagenturen und -analysten mittelbar oder unmittelbar Entscheidungen beeinflusst. Es wird in der Folge eine Risikobetrachtung vorgenommen, die Geschäftsrisiken (Branche, Geschäftsmodell, Strategie), Strukturrisiken (Organisation, Management, Mitarbeiter, Controlling) und Finanzrisiken (Bilanzstruktur, Finanzierung, Liquidität, Unternehmensplanung) beleuchtet.

Herr Breuling berichtete auch über seine ausgeprägten Erfahrungen im Umgang mit Ratingexperten in der Praxis. Im Rahmen seiner Ausführungen ging der Referent auf weitere ratingrelevante Faktoren und Kennzahlen ein. Von Interesse waren auch die aufgezeigten Gestaltungsziele, wie beispielsweise die Verkürzung der Bilanzsumme, die Optimierung der Kapitalstruktur, die gesellschaftsrechtlichen Umgestaltungen, die Optimierung des Liquiditätsausweises und die Verbesserung der Transparenz. Die vorgestellten Fallbeispiele haben die praxisorientierten Ausführungen unterstrichen.

Die Referentin StB/WP Doris Wolff hat insbesondere das frühzeitige Erkennen von sich abzeichnenden Insolvenzen in den Vordergrund gestellt. Frau Wolff unterscheidet bei der Feststellung des Krisenstadiums und der Ursachenanalyse in die Stakeholderkrise, Strategiekrisis, Produkt- und Absatzkrise, Erfolgskrisis und Liquiditätskrise und stellt insbesondere die Indikatoren vor. Interne und externe Sofortmaßnahmen sowie Eimaleffekte zur Bereinigung

der Bilanzverhältnisse sind sofort einzuleitende Maßnahmen. Eine positive Fortführungsprognose – so die Referentin – ist nach geltender Rechtslage entscheidend für die Frage, ob eine Überschuldung vorliegt oder nicht. Die Fortführungsprognose ist auch für die Bewertung im Überschuldungsstatus beachtlich. Die Fortführungsprognose ist aus einer Unternehmensplanung abzuleiten, die im Ergebnis in einer Finanzplanung mündet, aus der ersichtlich ist, ob das Unternehmen über den Prognosezeitraum das finanzielle Gleichgewicht wahren kann.

Der Referent Prof. Dr. Werner Gleißner berichtete über die Nichtbeachtung von Rating zum IDW EPS 340 und stellte heraus, dass der vom IDW veröffentlichte Entwurf eine ganze Reihe von Verbesserungen im Vergleich zur Vorgängerversion beinhaltet. Prof. Dr. Gleißner bemängelt allerdings, dass das Thema „Rating“ im Entwurf weitgehend nicht berücksichtigt wird. Es ist ein bekannter Sachverhalt, dass die durch das Risikofrüherkennungssystem zu identifizierenden „den Bestand eines Unternehmens gefährdenden Entwicklungen“ in der Zwischenzeit im Wesentlichen aus einer drohenden Illiquidität resultieren, die wiederum darauf zurückzuführen ist, dass Mindestanforderungen an ein Rating nicht mehr erreicht werden. In der Praxis und im Schrifttum sieht Prof. Gleißner schon seit Jahren eine zunehmende Verknüpfung der Themen Risikomanagement und Rating. Bei leistungsfähigen Risiko-Aggregationsverfahren – so Prof. Gleißner – ist es üblich, die Auswirkungen der Risiken auf zukünftige Unternehmensratings zu simulieren. Demzufolge ist es aus seiner Sicht und im zukünftigen IDW PS 340 festzuhalten, dass die Identifikation von bestandsgefährdenden Entwicklungen nur möglich ist, wenn in den Risiko-Aggregationsmodellen die Wirkungen der Risiken auf das Rating untersucht werden (Ratingprognosen). //

Prof. Dr. Wolfgang Biegert

Über den Termin und Veranstaltungsort des nächsten Arbeitskreis-Meetings werden wir in Kürze informieren. Auf eine weitere zahlreiche Teilnahme und Mitwirkung freuen wir uns bereits heute.

Berliner Roundtable Risikomanagement

Am Mittwoch, den 18. Dezember 2019 kamen in der Region Ost erneut fachliche Vertreter namhafter Berliner Unternehmen zum branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch zusammen.

Der von Herrn Mathias Henning initiierte und organisierte Roundtable in Berlin fand diesmal im Hause der Zalando SE statt. Als Eröffnung führte Robert Dumke (Leiter Risikomanagement Zalando SE) die Teilnehmer über den Firmencampus und stellte das Unternehmen vor. Im Anschluss bekamen die Teilnehmer einen vertieften Einblick über die Entwicklung des Risikomanagements von einem Start-up zu einem M-Dax Unternehmen. Anhand der einzelnen Elemente eines Risikomanagements diskutierten die Teilnehmer dann angeregt mögliche Problemstellungen, Implementierungswege und Corporate Governance Schnittstellen in den eigenen Unternehmen.

Der Berliner Roundtable Risikomanagement dient als Erfahrungsaustausch und zur besseren Verzahnung der Governance-Funktionen Risikomanagement, Revision, IKS und Compliance. Aufgrund der konstanten Nachfrage findet das Format in Berlin mittlerweile regelmäßig statt. Interessierte in der Region Berlin können sich gern an Herrn Mathias Henning wenden, der neben seiner aktuellen Verantwortung bei der 50Hertz Transmission GmbH als Regionaldirektor für die RMA-Region Ostdeutschland aktiv ist. //

Der dritte Berliner „Roundtable Risikomanagement“ findet voraussichtlich im März/April 2020 statt. Bei Interesse an einer Unterstützung oder Teilnahme wenden Sie sich bitte an region-ost@rma-ev.org

Cyber Security: Threats – Liability – Mitigation

Business Breakfast der Risk Management Association zu Gast bei FUNK International Austria GmbH am 27.11.2019 in Wien

Cyber-Risiken sind ein zunehmendes internationales Problem. Unternehmen sind weltweit betroffen und beachtliche Schäden werden nahezu aus allen industrialisierten Ländern berichtet.

Verschiedene Studien belegen, dass Cyberangriffe öfters vorkommen als Unternehmensverantwortliche annehmen. Sieben von zehn befragten Unternehmen gaben an, von Daten Diebstahl, Industriespionage oder Sabotage in den letzten zwölf Monaten betroffen gewesen zu sein. Enorme Kosten entstehen aus Image-schäden, Patentrechtsverletzungen, Betriebsunterbrechungen sowie Ermittlungs- und Aufklärungskosten, wovon kleine und mittel-



ständige Unternehmen nicht verschont sind. Vielfältig sind die Vorfälle, wobei die Anzahl und die Schadenkosten enorm ansteigen. Das Risiko erhöht sich vor allem durch die Verbreitung von Ransomware (Verschlüsselungstrojaner) und Malware (Schadsoftware), verbunden mit Erpressungsversuchen, Datenschutzverletzungen und Identitätsbetrug. Alleine die Nicht-Verfügbarkeit von IT-Systemen und computer-gesteuerten Betriebsanlagen (z.B. IoT, Smart Devices) kann Unternehmen wochenlang lahmlegen, wobei der Betriebsanlauf mit unvorhersagbaren Schwierigkeiten immer verbunden ist, sofern nicht ein gut erprobtes Notfall- und Business Continuity Management eingerichtet wurde. Die Bedrohungen kommen aber nicht nur von Hackern, sondern oft auch von den sog. Innentätern – von Mitarbeitern oder aus dem Unternehmen ausgeschiedenen Mitarbeitern oder ganz einfach durch Nachlässigkeit, Unachtsamkeit und Unwissen.

Die Welt im Schatten der Computerkriminalität

Während in Deutschland und Österreich die Summe aller angezeigten Straftaten rückläufig ist, steigt die Computerkriminalität. Den Ernst der Lage erkennt auch Dr. Cornelius Granig, der mit spektakulären Cyber-Vorfällen zum raschen Handeln auffordert. Dr. Cornelius Granig ist Sicherheitsexperte im Bereich

Cyber-Security und befasst sich seit Jahren mit Compliance und Korruptionsbekämpfung. Zurzeit ist er als Cyber-Berater für Unternehmen und staatsnahe Organisationen tätig. In den letzten Jahren war er im Vorstand großer Banken und Versicherungen und Manager bei internationalen Technologiekonzernen, die modernste Programme für die Verbesserung der Computersicherheit und die Erkennung und Abwehr von Cyber-Attacken entwickeln. Er ist Autor des Buches „DARKNET – Die Welt im Schatten der Computerkriminalität“. Aus seinem journalistischen Erfahrungsschatz gab er dem Auditorium wertvolle Tipps. Sein Credo lautet, nicht Angst vor den neuen Technologien zu haben, sondern einen respektvollen und informierten Umgang zu pflegen.

Cyber-Compliance und die Haftung des Managements

Rechtsanwalt Dr. Franz Althuber, dessen beruflicher Schwerpunkt im Finanzstrafrecht liegt, hat das umfassende Haftungsregime der Unternehmensleitung, insbesondere der Geschäftsführer und Vorstände von Kapitalgesellschaften, aufgezeigt. Diese Organe haften einerseits gegenüber der Gesellschaft selbst (Innenhaftung) und andererseits gegenüber den Gesellschaftern und Dritten nach allgemeinen schadenersatzrechtlichen Grundsätzen (Außenhaftung).

NEU: Arbeitskreis Strategisches Risikomanagement

Die vielfältigen Herausforderungen durch die Digitalisierung, geopolitische Veränderungen, Klimawandel, Nachhaltigkeitsziele und Globalisierung in einem Umfeld hoher Komplexität, Volatilität und Unsicherheit erfordern eine Anpassung bzw. laufendes Monitoring der Unternehmensstrategie.

Dabei öffnen sich viele strategische Handlungsmöglichkeiten, wobei es gilt die Chancen und die Risiken, die auf das eigene Unternehmen wirken, aber genauso die Wirkung des eigenen Handelns auf die Anspruchsgruppen in der Liefer- und Wertschöpfungskette zu berücksichtigen. Diese Themen wollen wir im Arbeitskreis diskutieren, Lösungswege und Möglichkeiten einer strukturierten Vorgehensweise finden

Weitere Details und Termine finden Sie demnächst auf unserer Webseite.

Viele Manager sind sich ihrer Verantwortung für ein funktionierendes Informationssicherheitssystem meistens nicht hinreichend bewusst. Die Verantwortung ist nicht delegierbar, weder an einen CIO oder IT-Leiter, noch an einen Risiko- und Compliance-Manager. Neben gesetzlichen Vorgaben (z.B. DSGVO, NIS-RL) ist auch die individuelle, branchenabhängige Risikolage zu berücksichtigen. Nur ein effektives Managementsystem und eine angemessene Sicherheitskultur und -strategie schützen die Organisation und machen sie (weitestgehend) widerstandsfähig gegen Cyber-Angriffe und Datenverlust. Das Management selbst reduziert dadurch seine eigene Haftung. Sollte es dennoch zu einem Compliance-Verstoß mit strafrechtlichen Folgen kommen, kann der Nachweis eines umfassenden Safety and Security Managements die Höhe des Bußgeldes verringern. Treffen hingegen mehrere Verwaltungsübertretungen zusammen, kann dies zu einer Kumulation von Strafen führen.

Technische Vorkehrungen alleine genügen nicht, denn Hacker sind immer einen Schritt voraus. Neben den technischen und organisatorischen Maßnahmen, darf der Faktor Mensch nicht vergessen werden. Bewusstseinsbildung ist keine einmalige Aktion, sondern ein laufender, gezielter und positiver Kommunikationsprozess.

Cyber Risiken feststellen und Restrisiko absichern

Mit zunehmender Digitalisierung, komplexer werdenden Wertschöpfungsketten und hohen Compliance Anforderungen muss dem Schutz der Daten und Informationen durch ein ganzheitliches Risiko- und Compliance-Management höchste Priorität beigemessen werden. Schwerpunkt der Risikominimierung liegt in der Prävention. Trotz umfassender Vorkehrungen besteht immer ein Restrisiko, das durch eine Cyber-Versicherung minimiert wird.

Mario Heinisch, CEO von FUNK International Austria GmbH, weist auf die wichtige Bedeutung von individuellen Versicherungskonzepten hin.

Grundsätzlich ist der Abschluss einer Cyber-Versicherung ratsam, weil Schäden versichert sind, die durch eine Verletzung der Informationssicherheit von benannten Ereignissen entstehen. Um aber z.B. den Fake President Betrug oder CFO Fraud abzudecken, empfiehlt sich der Abschluss einer Vertrauensschaden-Versicherung. Nach einer lebhaften Diskussion und einem regen Meinungsaustausch rundete ein delikates Frühstück den Vormittag ab. //

Bei Interesse an RMA-Veranstaltungen in Österreich schicken Sie bitte ein Mail an oesterreich@rma-ev.org und wir nehmen Sie gerne auf die Einladungsliste. Ihr Ansprechpartner: Brigitta John

Get Ready to
Manage Risks!



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Am **22. April 2020** Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

**10-tägiger Risikomanagementkurs
von Experten in Theorie und Praxis**

Mehr Infos und Anmeldung unter:
www.rma-ev.org/erm www.fzrm.uni-wuerzburg.de/erm



www.rma-ev.org

RMA Marketplace



Sie suchen ...

Sie bieten ...

**Dienstleistungen & Softwarelösungen
zu den Themen Risiko-, Compliance-,
Versicherungsmanagement & Rating**

**Wir bringen Sie zusammen:
www.rma-ev.org/marketplace**

Spannender Themenmix rund um das Risikomanagement

Am 29. November 2019 trafen sich die Teilnehmenden zur 27. Sitzung des RMA-Arbeitskreises „Integriertes Risikomanagement“ in den Schulungsräumen der HARTING Stiftung & Co. KG in Espelkamp auf Einladung des RMA- und langjährigen Arbeitskreismitglieds Frank Spalthöfer.

Ein besonderes Highlight war die Teilnahme von 13 Studierenden von der Hochschule Hamm-Lippstadt. Unter der Leitung von Frau Prof. Gabriele Wiczorek erhielten die Studierenden des Studienschwerpunktes „Risikomanagement“ im Bachelorstudiengang „Technisches Management und Marketing“ die Möglichkeit, ihr erlerntes Wissen bei spannenden praxisrelevanten Risikomanagement-Themen einzubringen, mitzudiskutieren und gleichzeitig die RMA und ihre Mitglieder kennenzulernen. Im ersten Impulsvortrag referierte Frau Prof. Dr. Gabriele Wiczorek, Professorin für industrielle Statistik und Wahrscheinlichkeitstheorie an der Hochschule Hamm-Lippstadt, über unternehmerisches Marketing als Unterstützung für das Pro-

dukt „Risiko“. In ihren Ausführungen zeichnete sie ein Bild des Risikomanagers in der Zukunft. Sie betonte die Herausforderungen im Hinblick auf seine Aufgaben in den Bereichen der Beratungs- und Steuerungsfunktion und Kommunikation. Die mit dem (zukünftigen) Risikomanager einhergehenden Erwartungen bezeichnete sie humorvoll als Berufsbild eines „Supermannes“ im Unternehmen. Mit dem Vorstellen verschiedener Studien unterstrich Frau Dr. Wiczorek den Zusammenhang zwischen Marketingsichtweisen und -anwendungen und dem Risikomanagement. Abschließend leitete sie Möglichkeiten ab, wie Methoden des Marketings genutzt werden könnten, um das Risikomanagement bei den zukünftigen internen Herausforderungen zu unterstützen. Herr Michael Koch, Fachleiter Risikomanagement bei der PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG, stellte im zweiten Vortrag das templatebasierte Risikomanagement auf Basis des COSO Ansatzes in seinem Unternehmen vor. Interessant hierbei war sein Exkurs zu seiner Teilnahme am ERM-Programm der RMA an der Universität Würzburg. Neben einem Kurzbericht

zum Inhalt des Weiterbildungsprogramms zog Herr Koch ein positives Fazit zum Verlauf des Lehrgangs und der Anwendbarkeit in der Praxis. Teile aus dem ERM-Programm sind in das Risikomanagement bei Phoenix Contact eingeflossen. Zum Abschluss der Vortragsreihe an diesem Tag erläuterte Herr Dr. Bastian Neyer, Senior Associate bei der PriceWaterhouseCoopers GmbH, WPG, die Nutzung von Business Intelligence Technologien im Risikomanagement. Er stellte verschiedene Software-Tools zum Verarbeiten vorhandener Daten-Pools bei der Erstellung individueller Analysen und Reports vor. Unter Mitarbeit der Teilnehmenden verdeutlichte Herr Dr. Neyer die Anwendung und den Nutzen von BI-Lösungen anhand eines Tool-Beispiels. Mit einem Rundgang durch Teile der Fertigungsbereiche von HARTING wurde die AK-Sitzung mit interessanten Einblicken abgerundet. //

Wer Interesse an der Mitarbeit in diesem Arbeitskreis hat, kann sich auf der Homepage der RMA über die nächsten Termine informieren und sich anmelden.

www.crisam.net

CRISAM[®]
DECISION ENGINEERING



ENTERPRISE RISK MANAGEMENT ///

Mit CRISAM® schützen Sie Ihr Unternehmen, indem Sie Ihre Risiken mit unserer bewährten Methode analysieren und steuern. Sie integrieren Risiken und Chancen in Ihre Unternehmensplanung und behalten Risikosituationen Ihres Unternehmens im Blick. Mit CRISAM® wird Controlling und Risikomanagement zum zentralen Steuerungsinstrument für das Top-Management.



INFORMATION RISK MANAGEMENT ///

CRISAM® hilft Ihnen dabei, sich vor heutigen und zukünftigen IT-Risiken zu schützen und Anforderungen nach ISO 27001, KRITIS etc. umzusetzen. Durch die Analyse Ihrer IT-Struktur und die Ableitung adäquater Maßnahmen, bietet CRISAM® Ihnen eine perfekte Unterstützung in jeder Phase und jedem Reifegrad Ihres ISMS-Prozesses.



DATENSCHUTZ MANAGEMENT ///

CRISAM® ist ein wirksames und effizientes Datenschutzmanagementsystem mit Nachweisen auf „Knopfdruck“. Sie erhöhen Ihre Rechtssicherheit und sind DSGVO konform. Am Dashboard passen Sie Ihre Workflows spezifisch für den Datenschutz-Management-Prozess an. Dadurch behalten Sie stets den Überblick.

CRISAM® Österreich
CALPANA business consulting GmbH
Tel.: +43 (0)732 601 216 - 0
E-mail: office@crisam.net

CRISAM® Deutschland
CALPANA business consulting
Deutschland GmbH
Tel.: +49 (40) 35 98 29 21

Internationaler Controller Verein

Doris Mailänder

Schön wieder da zu sein!

Am 26. April findet in München die ICV-Mitgliederversammlung 2020 statt

Alle Jahre wieder ... Es fühlt sich gut an; ich bin in Ruhe am Sonntag nach dem Frühstück angereist, habe im Hotel eingecheckt und gehe erwartungsfroh ins Untergeschoss des Westin Grand. Bereits im Vorraum werde ich von den netten Damen des ICV begrüßt. Das Namensschild wird mir ausgehändigt, links und rechts sehe ich aus den Augenwinkeln heraus erste vertraute Gesichter. Schön, wieder da zu sein: zur ICV-Mitgliederversammlung!

Da bin ich also mal gespannt, was es Neues gibt. Ich höre mir die Reden der Vorstände an, bin beeindruckt, was in unserem internationalen Netzwerk geleistet wurde. Ich erfahre, wie mit den Geldern des Vereins gewirtschaftet wird, staune hin und wieder über Wortmeldungen. Manchmal melde ich mich selbst zu Wort. „Nicht nur überlegen, auch handeln!“, ist meine Devise. Dann kann ich zumindest mit Gleichgesinnten im Anschluss weiter diskutieren, falls mir danach ist.

Alljährlich ehrt unser Verein in dieser Runde seine Jubilare. Gut, dass ehrenamtliches Engagement gewürdigt wird! Mich fasziniert so mancher auf der Bühne skizzierte Werdegang. Wohl nirgendwo sonst wird so authentisch erlebbar, wie die ICV-Gemeinschaft Karrieren fördert.

Bei der Mitgliederversammlung laufe ich kommunikativ schon mal warm für die folgenden zwei Congress-Tage. Gut informiert und motiviert, mit Netzwerkkontakten gestärkt, gehe ich am nächsten Morgen in die Vortragsreihe. Dazu trägt auch das Abendessen im Paulaner bei: Abschluss und eigentlicher Höhepunkt der Mitgliederversammlung. Denn hier treffe ich Mitglieder aus meinem Arbeitskreis Nord I und aus den anderen Nordarbeitskreisen wieder, mit denen allen ich mich besonders verbunden fühle. Viele kenne ich von unseren „Nordtagungen“, wo wir uns immer bestens austauschen – das verbindet.

Schnell im Paulaner ein Plätzchen finden! In der Warteschlange am Buffet geht das Netzwerken weiter: ob mit Kollegen aus anderen Arbeitskreisen, Mitarbeitenden des Vereins oder mit Congress-Ausstellern. Das „Essenholen“ kann da durchaus auch mal länger dauern. Spätestens zum Dessert habe ich mich schließlich an den einen oder anderen Tisch dazugesetzt, falls ich auf dem Rückweg vom Buffet nicht doch an einem Stehtisch hängen geblieben bin, vielleicht vertieft in Gespräche mit Vorstands- oder Kuratoriumsmitgliedern. So vergeht der Abend schnell. Mit leichtem Kopf, vielen neuen Ideen lege ich mich spät schlafen, voller Vorfreude auf den ersten Kongresstag.

Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- Ankündigung 45. Congress
- Berichte aus Bonn, Berlin, Steyr
- Interview zum White Paper „Impact Measurement“
- Zur Erfolgsgeschichte ICV-ControllingWiki

Top-Events

- **Wirtschaftszeitung-Forum Controlling**, 19.03. in Regensburg
- **Gesundheitstagung Schweiz – GTS 2020**, 02.04. in Zürich
- **Controlling Intelligence Adventure – CIA 2020**, 06./07.04. in Poznań
- **ICV Mitgliederversammlung**, 26.04. in München
- **45. Congress der Controller**, 27./28.04. in München
- **19. Adriatic Controlling Conference – ACC 2020**, 21./22.05. Park Postojna cave, Slovenia

ICV-Geschäftsstelle

Infos und Anmeldung:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20

www.icv-controlling.com > Events

ICV Newcomer Award 2020

Bewerbungsschluss am 15. Mai

Infos & Mitmachen:

www.icv-controlling.com > Der Verein

> ICV-Awards > ICV Newcomer Award

Alle Jahre wieder: Am 26. April ist es soweit. Sehen wir uns? ■

Doris Mailänder, Arbeitskreisleiterin AK Nord I, Geschäftsführerin der Treuenfels BMB GmbH

Hochkaräter auf Münchner 45. Congress der Controller

„For a better performance“ ist der Titel des 45. Congress der Controller am 27./28. April in München. Der gastgebende ICV erwartet zu Europas führender Controlling-Tagung 600 Gäste. Erstmals bietet der ICV Teilnahmezertifikate an.

Der Congress findet in bewegten Zeiten statt. „Die Controller von morgen sind gefragt als Lotsen in unruhigen Gewässern, Partner im Geschäft und Manager von Veränderung“, schreibt in seinem Grußwort Congress-Schirmherr Dr. Richard Lutz, Vorstandsvorsitzender Deutsche Bahn AG und Mitglied des ICV-Kuratoriums. Das hochkarätige Programm schafft viele Gelegenheiten für Controller und Manager, sich über Trends und Leading Practice upzudaten, Erfahrungen auszutauschen und zu netzwerken. Die Keynote spricht Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Dieter Spath, Leiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und des Instituts für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart, Präsident der acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften. Auf der



Albrecht Deyhle und Péter Horváth auf der ICV-Mitgliederversammlung 2013. Freuen Sie sich nun auf ein Wiedersehen!

Rednerliste stehen u. a. Prof. Dr. Sabina Jeschke, Vorstandin Digitalisierung & Technik, Deutsche Bahn AG; Sonja Wallner, CFO A1 Telekom Austria; Christian Dummmler, CFO Zeppelin GmbH; Benedikt Mahr, Geschäftsführender Gesellschafter, Wilhelm Gienger KG, GC-Gruppe; Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vors. des ICV-Kuratoriums, der den ICV Controlling Excellence Award 2020 verleiht. Zwei Controlling-Pioniere treffen sich zu einem Talk auf der

Congress-Bühne: Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, ICV-Gründer und Ehrenvorsitzender, und Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, stv. Vorsitzender des Aufsichtsrats Horváth AG. Die Themenzentren sind mit „Künstliche Intelligenz im Controlling?“, „Future of Work im Controlling“ und „Performance Management – Unternehmen auf Sicht steuern“ überschrieben. Vorträge im Plenarsaal werden simultan Deutsch/Englisch übersetzt.

Infos & Anmeldung zum Congress: www.icv-controlling.com

Führungskräfte aus 10 Ländern

Große Zufriedenheit herrschte nach einem intensiven Arbeitstag bei den rund 60 Teilnehmern der ICV Management Conference 2019 am 30. November in München.

Alle zwei Jahre treffen sich die Arbeits-/Fach-/Branchenarbeits-Kreisleiter mit Regionaldelegierten, Vorstand und Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle. Sie beraten den Entwicklungsstand des ICV und das Herangehen an aktuelle und kommende Herausforderungen. Das in englischer Sprache geführte Treffen moderierte der stv. ICV-Vorstandsvorsitzende Matthias von Daacke. Zum Auftakt gab der Vorstandsvorsitzende Prof. Dr. Heimo Losbichler einen Jahresbericht 2019. Unter anderem verwies er auf Erfolge wie die regionalen Fachtagungen mit insgesamt gestiegenen Teilnehmerzahlen, das

Wachstum bei Firmenmitgliedschaften, die gestarteten Fachkreis-Webinare, neue Kooperationen sowie viel beachtete Publikationen. Der ICV-Vorsitzende informierte über den im Vorstand erreichten Stand bei der Weiterentwicklung der ICV-Strategie und gab Inputs für Diskussionen in Arbeitsgruppen. Diese Workshops waren wesentlichen Entwicklungsfeldern gewidmet: Young Professionals, Firmenmitgliedschaften, Content & Cash, Digitalisierung, Nachhaltigkeit sowie Micro-Zertifikate. Zur ICV Management Conference wurden verdienstvolle Führungskräfte würdig verabschiedet: der Regionaldelegierte West, Martin Herrmann, der Branchenarbeitskreisleiter Energie + Wasser, Ulrich Dorprigter, und der Leiter des ICV-Wiki-Teams, Guido Kleinhietaß. Losbichler dankte für das große Engagement und die erfolgreiche Arbeit. ■



ICV-Führungskräfte aus 10 Ländern

Bonner Tagung CAB 2019 mit überraschender Prominenz

Über eine erfolgreiche Fachtagung in der Region West konnten sich die Organisatoren der 15. Controlling Advantage Bonn – CAB 2019 am 7. November freuen.

Die Begrüßungsworte sprachen Überraschungsgäste: Reinhard Limbach, Bürgermeister der Stadt Bonn, gefolgt von Stefan Hagen, Präsident IHK Bonn/Rhein-Sieg.

Auf der von Beate Langkath, Business Partner Integrierte Geschäftssteuerung, Deutsche Telekom Service, Finanzgeschäftsführerin der Vivento Customer Services, Bonn, moderierten Tagung sprachen: Dr. Benjamin Gubitz, Vice President Controlling FlixBus; Henrich Maaß, Leiter Vertriebservice Helaba; Marco Grosse,



Zum Abschluss Podiumsdiskussion mit den Referenten der CAB 2019.

Senior Director The Hackett Group; Jens Ropers, CA controller akademie; Matthias Malicke, Konzernbereichsleiter Zentrales Controlling, Schnellecke Group AG & Co. KG. ■

Auf der ICV-Website (www.icv-controlling.com > Events > CAB) ist eine Bildergalerie online. *Vormerken: 16. CAB Controlling Advantage Bonn am 12.11.2020*

CIS 2019 mit Schwerpunkt Automotive Industrie

350 Gäste begrüßte Tagungsleiter Prof. Dr. Heimo Losbichler, ICV-Vorstandsvorsitzender und Vors. der International Group of Controlling (IGC), am 22. November zur „Controlling Insights Steyr – CIS 2019“. CIS-Schwerpunkt war die „Automotive Industrie“.

Über „Aktuelle Herausforderungen für das Controlling in der Automotive Industrie“ sprach eingangs Dkfm. Peter Haidenek, CFO und Mitglied des Vorstands der Polytec Holding AG. Dabei gewährte er tiefe Einblicke in die Digitalisierung seines Unternehmens.

„Wer von Ihnen glaubt an Einhörner?“, startete Judith Schwarz, Commercial Responsibility (GROW/COR), grow platform GmbH, ihren Vortrag. Darin stellte sie die „Unicorn-Factory“ von Bosch als Basis für die erfolgreiche Entwicklung von Startup-Initiativen vor.

Luc van Haastrecht, Finanzvorstand der Brau Union Österreich AG, erläuterte in seinem Vortrag, „How M&A helped Heineken to become world's most international brewer“, u. a. die Bedeutung von M&A sowie die Balance von organischem Wachstum und M&A.

„Reporting 2.0 – Interaktive Dashboards für Big Data als Erfolgsfaktor im Controlling“, war das Thema von FH-Prof. Mag. DI Peter Hofer, FH OÖ Fakultät für Wirtschaft und Management (Steyr). Der Referent stellte neue Forschungserkenntnisse vor und gab Designempfehlungen. Mag. Klaus Schatz MSc, Partner IT Advisory, CIO Advisory, KPMG Advisory GmbH, widmete sich der „Automatisierung und Digitalisierung von Finanz-Prozessen“ und ging dabei u. a. der Frage „Job cutting vs. intelligente Automatisierung“ nach. Nach seiner Meinung sind zumindest in Europa nur wenige Projekte rein auf Cost Cutting ausgerichtet, eher würde auf die Verbesserung der (Daten-) Qualität, der Prozess-Effizienz oder/und auf ein höheres Niveau von Sicherheit bzw. Compliance-Kriterien gezielt.

„Digitalisierung als Job-Killer – mediales Schreckgespenst oder Realität?“, war dann Thema einer Podiumsdiskussion. Moderatorin, Mag. Sigrid Brandstätter, „Oberösterreichische Nachrichten“, begrüßte dazu Mag. Klaus Schatz, Ulrike Steiner, Schulmeister Management Consulting, und Prof. Dr. Heimo Losbichler auf der Bühne. Der Vortrag „Controlling der Transformation der Automobilindustrie“ von Dr. Dietmar



Prof. Dr. Heimo Losbichler im Interview mit dem Regional-TV.

Voggenreiter, Senior Advisor bei Horváth & Partners, widmete sich den Konsequenzen der Transformation der Antriebstechnologie zum Elektrofahrzeug, zu autonomen Fahrzeugen und Mobility-Services. Den zündenden Schlusspunkt setzte Wolfgang Fasching, Extremsportler und Motivationsexperte: Begeisterung bei den Zuhörenden, große Zustimmung zu dem Gesagten. ■

Vormerken: Controlling Insights Steyr – CIS 2020 am 27.11.2020

CIB 2019: „Machen ist krasser als Wollen!“

„Prepare for your Future“ – unter diesem Motto stand die 18. Controlling Inspiration Berlin – CIB 2019 des ICV am 16. November in Berlin-Adlershof. Der ICV-Regionaldelegierte Ost, Dieter Meyer, berichtet.

Die Digitalisierung, ihre Möglichkeiten, Anforderungen, Auswirkungen auf Controlling und Controller standen im Mittelpunkt – die Vorbereitung auf unsere Zukunft.

Matthias von Daacke, stv. ICV-Vorstandsvorsitzender, begrüßte als Moderator der Tagung 80 Teilnehmer vorwiegend aus Berlin, Brandenburg, Sachsen und Thüringen. Ein CIB-Höhepunkt war die Verleihung des von Haufe Verlag und Haufe Akademie gesponserten ICV Newcomer Award (Bericht CM 1 / 2020).

In seinem Eröffnungsvortrag, „Tanzen mit Elefanten“, ging Matthias Patz, Vice President Innovation & New Ventures bei der DB Systel GmbH, auf die Relevanz wichtiger IT-Trends für die Deutsche Bahn ein. Die DB versteht sich mit der Entwicklung ihres Digitalen Geschäftsmodells als Bestandteil des neuen digitalen, vernetzten Ökosystems. Dabei geht es darum, Assets aus dem Kerngeschäft der DB im vernetzten Ökosystem der Digitalisierung zu nutzen. Das stellt auch neue Anforderungen an die Führung des Unternehmens – von der Hierarchie zum Netzwerk. Die Rolle des Controllers sieht Matthias Patz in seiner Entwicklung zum Business Enabler und Analysten. Die Fähigkeit zu Agilität wird dabei eine entscheidende Rolle spielen.

Der ICV-Vorstandsvorsitzende, Prof. Dr. Heimo Losbichler von der FH Steyr, stellte seine Vision von der Auswirkung der Digitalisierung auf Controller und Controlling vor. Die Frage, ob intelligente Maschinen eines Tages die Menschen ersetzen, wird gegenwärtig auch in der Wissenschaft unterschiedlich beantwortet. Die einen sehen die Controller in der Zukunft als eine „gefährdete Spezies“ und die anderen sehen, dass „die letzte Meile immer noch menschlich“ bleibt. Er stellte Argumente dar, warum Controller an Bedeutung verlieren bzw. es weniger Controller geben könnte, aber auch, warum

Controller an Bedeutung gewinnen bzw. es mehr Controller geben könnte (nachzulesen in seiner Präsentation auf der CIB-Website auf www.icv-controlling.com). Sein Resümee: Digitalisierung auch als Chance für das Controlling begreifen und nutzen!

Prof. Dr. Karsten Oehler, CCH Tagetik und Proxadis Hochschule, widmete sich dem Thema „Predictive Forecasting pragmatisch“. Gegenwärtig bleibt die Forecast-Genauigkeit deutlich hinter den Erwartungen zurück. Dies wird sich mit der Digitalisierung und dem Machine Learning deutlich verbessern. Allerdings wächst dabei auch die Gefahr eines Transparenz- und Kontrollverlusts. Auch in der Zukunft sollten Controller wissen, wie zuverlässig automatisierte Vorhersagen sind, welche Einflussfaktoren wie wirken, wie belastbar der Treibereinsatz ist, was eine Scheinkausalität ist. Auf dem Weg, die Digitalisierung und KI als Werkzeuge für das Controlling zu nutzen, gilt nach Karsten Oehler: „Machen ist krasser als Wollen!“

Philipp Wicke, Geschäftsführer der TD Trusted Decisions GmbH, wandte sich in seinem Vortrag, „Klüger und einfacher entscheiden“, der menschlich-intuitiven Seite der Entscheidungsfindung zu. Am Ende läuft es auf Kopf- oder Bauchentscheidungen hinaus. Welche ist die bessere? Auch im Zeitalter der Digitalisierung und KI wird es immer noch der Mensch sein, der in wesentlichen Situationen analoge Entscheidungen trifft. Dafür wird er nach wie vor Wissen, Lebenserfahrung und geeignete Instrumente

benötigen. Nicht immer sind mehr Berechnungen besser für eine zielführende Entscheidungsfindung. Es lohnt sich, in den Präsentationen nachzulesen!

Die Digitalisierung eröffnet auch der Verwaltung neue Möglichkeiten. Sie hat das mit der verpflichtenden Einführung der e-Rechnung zunächst für den Maschinenbau auch schon genutzt. Darüber sprach Jörg D. Scholtka, zertifizierter Bonitätsanalyst und zertifizierter Compliance Officer vom VDMA.

Ein Präsentationsfeuerwerk zündeten Prof. Dr. Nicole und Thorsten Jekel, Beuth Hochschule für Technik Berlin und jekel partner, in einem Rededuell zu der Frage „Übernimmt KI meinen Job?“. Fazit: Der Controller wird sich vom „Zahlenknecht“ zum Co-Piloten mit technischem und Geschäftsverständnis entwickeln und so seine Perspektive sichern und wahrnehmen.

Die Firma ATVISIO Consult GmbH führte Video-Interviews mit Referenten, ICV-Arbeitskreisleitern und Gewinnern des ICV-Newcomer Awards. Diese sind online auf der ICV-Website im Bereich „Über Controlling“ >> „Controlling-Podcasts“. Die abschließende Podiumsdiskussion mit den Referenten unter Einbeziehung des Publikums rundete den Tag ab. Insgesamt war die CIB wieder eine inspirierende Tagesveranstaltung, die es sich immer wieder zu besuchen lohnt! ■

Weitere Infos, inkl. Präsentationen und Impressionen auf der ICV-Website > Events > CIB



Zur CIB 2019 waren rund 80 Gäste nach Berlin-Adlershof gekommen.

Mitmachen! Next Generation Finance Benchmarking von ICV & SAP

Planen Finanz- und Controllingorganisationen erste Schritte für ihre Transformation, dann sind sie häufig unsicher, z.B. welche Prozesse Vorrang haben. Das Next Generation Finance Benchmarking von ICV und SAP unterstützt Unternehmen bei diesen Entscheidungen. Machen Sie mit! Ermitteln Sie den Status der Finanz- und Controllingprozesse Ihres Unternehmens und entdecken Sie Verbesserungspotenziale, indem Sie sich mit anderen Unternehmen vergleichen! Gewinnen Sie einen Überblick über KPIs und Reifegrad bei der Anwendung von Best und Next Practices in Ihren Finanzprozessen! Sie erhalten eine spezielle Scorecard sowie einen Bericht zum Reifegrad Ihrer Finanzprozesse, zu KPIs und zur Priorisierung von Best Practices im Verhältnis zur Vergleichsgruppe.



- Weder ICV noch SAP werden Sie anschließend kontaktieren, es sei denn, Sie wünschen es ausdrücklich.
- Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt, nicht für Werbezwecke verwendet, nicht weitergeleitet.
- Die Teilnahme ist kostenfrei.
- Sie müssen kein ICV-Mitglied sein.
- Kein Einsatz von SAP-Produkten vorausgesetzt.

www.icv-controlling.com/digital-finance

White Paper „Impact Measurement“ erscheint



Dr. Alexander Stehle



Stefan Jordan

Interview mit Dr. Alexander Stehle und Stefan Jordan, Führungsduo im ICV-Fachkreis „Green Controlling for Responsible Business“

Der ICV-Fachkreis wird zum 45. Congress der Controller ein White Paper publizieren. Worum geht es darin?

Stefan Jordan: Das White Paper befasst sich mit dem immer aktuelleren Thema „Impact Measurement“ und bietet dazu eine erste Orientierung für Controller, denn diese spielen für die Umsetzung eine zentrale Rolle. Im White Paper erläutern wir die Notwendigkeit eines Impact Measurement, geben Handlungsempfehlungen

zur Einführung und praxistauglichen Ausgestaltung und schaffen den Anknüpfungspunkt an unsere bisherigen Publikationen zum Green Controlling.

Verständnisfrage: Was sind „Impacts“ in dem Zusammenhang eigentlich?

Alexander Stehle: Impacts sind die langfristigen, beabsichtigten und unbeabsichtigten Folgen der Unternehmenstätigkeit für die Umwelt und die Gesellschaft. Bislang werden im Green Controlling vor allem die Inputs (z.B. Stromverbrauch) und Outputs (z.B. CO₂-Ausstoß) der Unternehmensprozesse betrachtet. Impacts fokussieren dagegen die Folgen der Inputs und Outputs (z.B. Erderwärmung und Klimawandel).

Bitte einen ersten Einblick in das Thesenpapier: Was sind die zentralen Erkenntnisse?

Alexander Stehle: Einen zentralen Aspekt hat Stefan schon angesprochen: Impact Measurement sollte nicht losgelöst oder parallel zum (Green) Controlling etabliert, sondern in dessen

Methoden-Set integriert werden. Impact-Measurement-Methoden nehmen dabei eine zentrale Rolle in der Definition der „richtigen“ Nachhaltigkeitsziele und in der Erfassung von Umwelt- und Sozialrisiken ein.

Das heißt, Impact Measurement ist für den Fachkreis als Instrument im Rahmen des strategischen Controllings und des Risiko-Controllings zu sehen?

Stefan Jordan: Ja, so kann man das zusammenfassen. Wir sehen Impact Measurement u.a. als Instrument zur Identifikation und Bewertung von Nachhaltigkeits-Risiken und empfehlen daher ein Reporting in Form eines Risikoinventars oder einer Risk-Map. Die monetäre Bewertung der Impacts und deren Einbeziehung in das Rechnungswesen erachten wir dagegen als schwierig und weniger zielführend. Daher formulieren wir auch einen ersten Entwurf der „Grundsätze eines ordnungsgemäßen Impact Measurement“ als Bewertungs- und Darstellungsregeln für Impacts. ■

Auf Spanien folgt 2020 Projekt in Serbien

Die International Work Group des ICV war 2019 in einem spanischen Unternehmen tätig. Gründungsmitglied Dr. Herwig R. Friedtag hat uns dazu einen Bericht gesendet.

TUSGsal ist ein lokales Busunternehmen, das auch die Stadt Barcelona mit einem Nachtbus sowie dem Bus zum Flughafen bedient. Das Unternehmen ist 1985 gegründet worden, als eine Gruppe von Arbeitnehmern beschloss, das Management des Unternehmens selbst zu übernehmen. Die International Work Group hat die Gastfreundschaft der spanischen Kollegen von TUSGsal, aber auch das gute Essen und vor allem die intensive Arbeit in Teams an vier Themen sehr genossen: 1. Verantwortlichkeiten klären; 2. Projektmanagement verbessern; 3. Ausschreibungen gewinnen; 4. für die Zukunft lernen durch One-Page-only-Reporting.

Wie das gelungen ist, kommt im Fazit von Carlos Fabregas, CEO von TUSGsal, zum Ausdruck, auf das die Arbeitskreismitglieder stolz sind: „Im Laufe des Jahres 2019 hat unser Unternehmen TUSGsal mit dem ICV (International Association of Controllers) zusammengearbeitet. Das hat uns die großartige Gelegenheit für eine umfassende externe Sicht auf vier Hauptachsen des



Gut gelaunt einchecken beim Unternehmen TUSGsal.

Managements unseres Unternehmens eröffnet. Eine Sicht von einer großen Gruppe von Fachleuten aus verschiedenen Ländern, Kulturen, Berufen und Erfahrungen. Am meisten überrascht uns die Effektivität und Effizienz bei der Entscheidungsfindung und der Performance, die Einfachheit der vorgeschlagenen Lösungen oder Maßnahmen. Diese basieren auf objektiven Daten, was uns ermöglicht, von der Vergangenheit zu lernen und uns auf die nahe Zukunft zu konzentrieren, neue Horizonte zu erreichen. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Projekt eine großartige Erfahrung war, die uns Nutzen mit den erarbeiteten Vorschlägen und deren anschließender Umsetzung bringt. Eine große Lehre war für uns diese effektive und effiziente Teamarbeit, die sich durch gesunden

Menschenverstand und Konsens beim Entwickeln von Vorschlägen auszeichnet: einfach und so nützlich; trotz großer Entfernungen, verschiedenen Kulturen usw.“

Jedes Jahr analysiert die ICV International Work Group ein Unternehmen, um neue, offene Ideen und Vorschläge – jedoch keine durchgängige Unternehmensberatung – für ein modernes Management in allen Unternehmensbereichen zur Verfügung zu stellen. Im Jahr 2020 arbeitet das ICV-Team mit dem Unternehmen P.S. Mode in Čačak, Serbien, zusammen. ■

*Kontakt: International Work Group
AK-Leiterin Edyta Szarska:
edyta.szarska@controllingpartner.pl*



Annegret Glöckner

Annegret Glöckner ist ICV Executive Advisor

Annegret Glöckner hat ihre ehrenamtliche Tätigkeit als ICV Executive Advisor für Firmenmitglieder aufgenommen. Die ehemalige Big Four Partnerin ist eine ausgewiesene Expertin in Finanz- und Wirtschaftsangelegenheiten.

Als direkte Ansprechperson für ICV-Firmenmitgliedschaften steht Annegret Glöckner exklusiv unseren Firmenmitgliedern zur Verfügung:

- für Themen zur aktiven Gestaltung ihrer Mitgliedschaft;
- für Fragen zur Mitarbeit in ICV-Fach- oder -Branchenkreisen sowie in regionalen Arbeitskreisen;

- um Firmenmitglieder über aktuelle Themen in ihren fachlichen Bereichen informiert zu halten;
- für ein immer offenes Ohr bei ICV-Anliegen.

Annegret Glöckner freut sich, mit den ICV-Firmenmitgliedern ins Gespräch zu kommen. Nutzen Sie als Firmenmitglied die Gelegenheit, mehr über den ICV und die Inhalte Ihrer Mitgliedschaft zu erfahren! Sie erhalten Unterstützung, die Sie beruflich weiterbringen und immer up-to-date halten wird. ■

E-Mail: a.gloeckner@icv-controlling.com

AK Moskau: Interessenten willkommen

Der Leiter des AK Moskau, Dr. Georg Schneider, hat einen Bericht zur Arbeitskreisarbeit der vergangenen zwölf Monate geschrieben:

Als eine Gemeinschaftsinitiative der Deutsch-Russischen AHK und des ICV ist der AK Moskau Anfang 2017 ins Leben gerufen worden. Auch sein drittes Jahr war wieder erfüllt von informativen Vorträgen und Erfahrungsaustausch bei Unternehmensbesuchen in St. Petersburg, im Umfeld von Moskau, in Krasnodar sowie in Kaliningrad. Insgesamt haben 66 Teilnehmer 2019 dieses Angebot genutzt. Seit Gründung des Arbeitskreises haben damit rund 190 verschiedene Personen an den diversen Veranstaltungen teilgenommen; viele davon mehrfach. Damit scheint ein wesentliches Ziel der Arbeitsgruppe, nämlich die Steigerung des Bekanntheitsgrades von Controlling in der russischen Wirtschaft, in Gang gesetzt zu sein.

Der Arbeitskreis bot Mitarbeitern aus Controlling und Rechnungswesen der Mitgliedsunternehmen von AHK und ICV verbesserte Gelegenheiten zum persönlichen Wissensaustausch. Aktives Networking, Praxisvorträge und Know-how-Transfer zu aktuellen und zukünftig relevanten Instrumenten standen im Mittelpunkt.



Am 22. Januar ist der AK Moskau mit einer ersten auswärtigen Sitzung in St. Petersburg im Swiss Techno Park gestartet.

Im Jahr 2019 fanden drei so genannte „interne“ Sitzungen in den neuen Räumlichkeiten der AHK und drei „externe“ bei Unternehmen in der jeweiligen Region statt. Bei den „internen“ Veranstaltungen präsentierten i.d.R. zwei Unternehmensvertreter vor ca. 10-20 Personen. Als Vortragende wurden Mitarbeiter von Siemens, von den Firmen swilar, Plaut Consulting und Delcreda gewonnen. Diese sprachen über Themen wie:

- Erfahrung der Unternehmensgruppe Siemens bei der Arbeit mit SAP-Produkten in Russland, Zentralasien und Weißrussland;
- Lösung für den frühzeitigen Periodenabschluss in SAP PaPM;
- Moderne Kostenstellenrechnung – auch mit 1C möglich;
- Verkürzter Unternehmensabschluss;

- Herausforderungen beim Debitorenmanagement in Russland;
- Controlling der Zukunft: Erkenntnisse vom 44. Congress der Controller.

Weitere Höhepunkte waren Werksbesuche bei der Firma Get in St. Petersburg, bei Claas in Krasnodar, bei Rehau in der Moskauer Oblast sowie in Kaliningrad im Industriepark Landis und bei der Ushakov-Werft. Auch für 2020 plant der Arbeitskreis Veranstaltungen im zweimonatigen Rhythmus. Die Tradition auswärtiger Sitzungen wird fortgesetzt. Weitere Gäste und Mitarbeitende sind willkommen. ■

Kontakt: Dr. Georg Schneider
E-Mail: georg.schneider@swilar.de

ICV gratuliert zum Lehrstuhl-Jubiläum

Dem 90-jährigen Bestehen des Lehrstuhls für Wirtschaft und Organisation der Produktion an der Moskauer Staatlichen Baumann Universität war am 13. Dezember die VIII. Internationale Controlling-Konferenz gewidmet.

Die Tagung unter der Überschrift „Controlling in Wirtschaft, Organisation und Management: Digitalisierung in der Wirtschaft“ hatten die Russische Controllervereinigung und der Lehrstuhl unter der Leitung von Prof. Dr. Sergey Falko, langjähriger Partner des ICV und Mitglied in der International Group of Controlling (IGC), organisiert.

Unterstützt wurden sie vom ICV, den der Leiter des ICV-Kommunikationsteams, Hans-Peter Sander, vertrat.

Im repräsentativen Saal des Wissenschaftlichen Rates der Baumann Universität hielten russische und ausländische Experten Vorträge zu Themen wie Datenanalyse, KI, IoT, Digitalisierung im Einzelhandel, im Bankensektor und bei einem regionalen Energieversorger. Hans-Peter Sander berichtete über aktuelle Themen im ICV, über jüngste Publikationen und über bevorstehende Tagungen wie den internationalen 45. Congress der Controller am 27./28.04.2020 in München.



Prof. Dr. Sergey Falko (links), Hans-Peter Sander.

ICV ControllingWiki: Die Erfolgsgeschichte geht weiter



Guido Kleinhietpaß



Karl-Heinz Steinke

Der ICV ist die Kompetenzadresse für das Controlling. Ein greifbarer Beweis dafür ist unter anderem die **Wissensplattform** ControllingWiki des ICV unter www.controlling-wiki.com. **Fast 700 Begriffe rund um Controlling und Unternehmenssteuerung** umfasst das virtuelle Nachschlagewerk inzwischen. Dabei ist das ControllingWiki kein Lexikon, sondern lebt vom klassischen Wiki-Gedanken – Mitmachen erwünscht. Deshalb hat jeder, der einen Beitrag, egal in welcher Form und Länge, zum Fachthema Controlling liefern möchte, die Möglichkeit, sein Wissen dort einzubringen und ohne Umwege für andere zugänglich zu machen. **Der Autorenhinweis** bei jedem Beitrag stellt sicher, dass der Absender nicht nur wahrgenommen wird, sondern via **Verlinkung**, etwa auf seine Unternehmensseite, auch seinen **Bekanntheitsgrad erhöhen** kann. Die Zugriffszahlen auf das ICV ControllingWiki belegen, dass dieser Anspruch nicht zu hoch gegriffen ist. Seit ihrem **Start 2011** verzeichnet die Online-Plattform insgesamt **3 Millionen Nutzer, 4 Millionen Sitzungen** und nahezu 6 Millionen Seitenaufrufe. Dabei sind die Zahlen in den vergangenen vier Jahren sprunghaft angestiegen – allein **2019** haben nahezu **700.000 Nutzer** in **914.000 Sitzungen** rund **1,2 Millionen Seitenaufrufe** generiert.

„Das sind beeindruckende Zahlen, die wir natürlich noch weiter ausbauen wollen“, sagt der **neue Redaktionsleiter des ICV ControllingWiki, Karl-Heinz Steinke**. Er setzt dazu wie sein Vorgänger verstärkt auf neue Einträge. Schließlich gibt es durchaus noch Stichworte, die nicht belegt sind. Oder sie sind bereits vor-

handen, aber noch erweiterbar, vertiefbar oder aktualisierbar. Karl-Heinz Steinke ist **ehemaliger Leiter des Konzerncontrollings bei Lufthansa** und langjähriges Mitglied im **ICV-Vorstand**. Um sein Vorhaben, das ControllingWiki weiter mit Leben zu füllen, umzusetzen, setzt er vor allem auf das **Wissen aus den ICV-Fachkreisen**,

die ihre Expertise mit einem Fachbeitrag im ControllingWiki auch in schriftlicher Form manifestieren und der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen können. Das ControllingWiki ist nicht nur **für Studenten ein beliebtes Nachschlagewerk**. Auch gestandene Praktiker finden in dem Kompendium **neue Ansätze und Anregungen für die Praxis**.

Karl-Heinz Steinke löst Dipl.-Oec. **Guido Kleinhietpaß** ab. Er hatte die **Redaktionsleitung seit 2016** inne. Unter seiner Ägide sind die **Nutzer- und Zugriffszahlen auf das ControllingWiki enorm gestiegen**. Kleinhietpaß ist Trainer und Partner der Controller Akademie, zu seinen Schwerpunkten zählen Businessplanung, Investitionsrechnung, Kommunikationscontrolling, Kostenmanagement, Verrechnungspreise und Vertriebscontrolling. Er hat zahlreiche Bücher veröffentlicht, auch zusammen mit Prof. Dr. Martin Hauser, Dr. Albrecht Deyhle, Dr. Klaus Eiselmayer, Jörg Hanken oder Dr. Martin Lagarden.

Vor der Übernahme der Redaktionsleitung war Guido Kleinhietpaß bereits **Fachbeirat im ControllingWiki** – seit dessen Gründung. Der **Fachbeirat** wurde als Spezialisten-Gremium ins Leben gerufen, um dafür zu sorgen, dass sich das ControllingWiki als Fachportal maßgeblich von herkömmlichen Wiki-Plattformen unterscheidet: So ist es zum einen wie in jedem Wiki ausdrücklich erwünscht, dass jeder Beiträge einstellen und erweitern kann. Zum anderen ist es für den ICV wichtig, dass eine Plattform mit dem Absender „ICV“ sicherstellt, dass die Beiträge **fachlich und sachlich korrekt**

sind sowie **nicht gegen die Kernelemente, die Philosophie und das Leitbild des ICV verstoßen**. Deshalb hat das ControllingWiki-Team, bestehend aus Fachbeiräten und Redaktionsleitung, schon vor vielen Jahren das Gütesiegel „ICV geprüft“ eingeführt. Der Aufwand für die Vergabe ist enorm, muss doch jeder eingestellte Beitrag von einem der Fachbeiräte auf Herz und Nieren geprüft werden. Gibt es Rückfragen, wendet sich der Fachbeirat direkt an den Autor.

Seit einiger Zeit übernimmt der ControllingWiki-Fachbeirat nicht nur die Aufgabe, die Beiträge hinsichtlich der Prüfsiegel-Vergabe genau unter die Lupe zu nehmen. Es wird auch gleich ein **„Verfallsdatum“** festgelegt. Schließlich soll der Leser und Nutzer des ControllingWikis darauf vertrauen können – wenn auch ohne Gewähr – dass die Inhalte bis zum angegebenen Datum weder veraltet sind noch gegen aktuelle Vorgaben und Gesetze verstoßen. Das ControllingWiki-Team hat sich damit selbst eine hohe Verpflichtung inklusive entsprechendem zeitlichen Engagement auferlegt – ehrenamtlich. Dass sich dieses auszahlt, beweisen die Zahlen: **das ICV ControllingWiki boomt**.

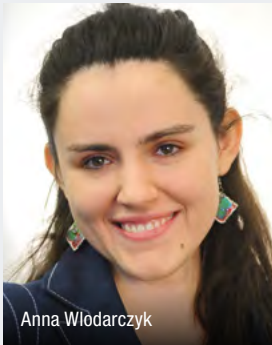
Redaktionsleitung und Fachbeiräte freuen sich deshalb auch weiterhin auf neue Beiträge. Sollten Sie Unterstützung brauchen oder Fragen haben, wenden Sie sich gerne direkt an den Redaktionsleiter Karl-Heinz Steinke, auch wenn Sie Interesse an einer Mitarbeit im Fachbeirat haben:

wiki.redaktion@icv-controlling.com



Verabschiedung Guido Kleinhietpaß (rechts) durch ICV-Vorsitzenden Prof. Dr. Heimo Losbichler.

Jetzt mal unter uns!



Anna Włodarczyk

Unsere internationale Redakteurin Anna Włodarczyk beantwortet ICVimCM-Fragen fernab von Zahlen und Fakten.

Mein schönstes Erlebnis im ICV?

Ich habe viele! Mein erstes Arbeitskreistreffen (Poznan, bei Hansgrohe, geführt bei Jakub Tomaszewski), die Einladung von Herwig Friedtag nach München zum PR-Team-Treffen, mein erster Kongress in Polen, der Kongress in München ... Der ICV wird immer einen speziellen Platz in meinem Herzen haben! Ich habe eine lustige Erinnerung: für einen Kongress wurde jemand aus Singapur angemeldet. Wir haben viel gemailt. Ich war sicher, dass ich mit einem Mann spreche. Und auf dem Kongress habe ich eine Frau gesehen. Ich war sehr überrascht und dachte zuerst, dass mein Teilnehmer mit seiner Frau kam.

Ich werde wiedergeboren als ...

Känguru! Dann könnte ich in Australien leben! Vielleicht würde ich nicht gegessen. . .

Ich bin Tüftler und er nde ...

Ein Teleportations-Gerät.

In der Schule war ich ...

Pauker :)

Frühstarter oder Spätzünder?

Frühstarter! Arbeit immer zwischen 7.00 und 15.00 :)

Intro- oder extrovertiert?

Eher extrovertiert, aber das hängt von der Situation ab.

Als Kind wollte ich immer ...

Einen Hund haben. Jetzt bin ich erwachsen und ... will keinen Hund mehr :)

Der Held meiner Kindertage war ...

Han Solo.

Kopf oder Bauch?

Kopf.

Zu früh, auf die Minute oder immer die Letzte?

Immer zu früh.

Ich würde gerne mal einen Abend verbringen mit ...

HARRISON FORD! Wir müssen uns doch kennenlernen :) Ich warte nur, bis er sich von seiner Frau scheiden lässt.

Am liebsten lese ich ...

Kriminalromane und dicke klassische Bücher wie „Die Elenden“ oder „Vom Winde verweht“ oder „Die drei Musketiere“...

Spiel Im oder Serie?

Eher Serie, Krimis – aber eigentlich doch am liebsten Bücher. . .

Ohne Musik kann ich ...

Nicht arbeiten. Ich habe immer Kopfhörer im Büro, etwas muss leise spielen. . .

Was ich auf keinen Fall verpassen darf ...

Wenn Harrison Ford nach Polen kommt!

Wo man mich in meiner Freizeit garantiert treffen kann ...

Hmmm, im Bett mit meinem Buch?

Gemütlich vom Sofa aus zuschauen oder selbst Sport machen?

Zuschauen, aber selten.

Im Urlaub bin ich am liebsten ...

Ich reise sehr gern und ich will alle Länder besuchen, in denen ich noch nie war. Ich will immer alles besichtigen, so viel wie möglich sehen. Sich sonnen brauche ich nicht. Traumdestination ist Australien und in Europa Norwegen.

Mein Auto passt gut zu mir, weil ...

Ich habe kein Auto.

Mein Partner passt gut zu mir, weil ...

Ich habe keinen Partner, ich warte auf Harrison Ford :)

Wenn ich streite, dann für oder wegen ...

Ich bin Skorpion. Ich streite immer :) Egal wofür.

Die einsame Insel: Was nimmst du mit?

Kindle mit vielen Büchern :) Und mein Teleportations-Gerät, das ich er nde – wenn ich schon gelangweilt bin.

Du gewinnst den Oscar für dein Lebenswerk. Deine Rede beginnt mit den Worten:

Ich freue mich, dass ich hier sein kann und endlich Harrison Ford treffen konnte!

Wenn ich noch mal von vorne anfangen könnte, würde ich auf alle Fälle ...

Hmmm, im Ausland studieren?

Hier würde ich am liebsten leben:

Ich möchte in Polen bleiben, weil hier meine Familie wohnt. Ich könnte mir aber vorstellen, dass ich ein oder zwei Jahre im Ausland arbeite – z. B. in Norwegen, in der Schweiz oder in Belgien – wo ich noch nie war und die Situation nutzen könnte, um das Land zu besichtigen? Dann aber möchte ich zurück nach Hause :)

Im Bauernhaus, in der Villa oder im Penthouse?

Villa mit Swimmingpool :)

Wenn ich 5 Mio. im Lotto gewinne ...

Kann ich meine Arbeit aufgeben und endlich meine ganze Zeit dem ICV widmen!

Am Abend freue ich mich am meisten auf ...

Ein gutes Buch.

Ohne ICV wäre ich ...

Der ICV ist ein wichtiger Teil meines Lebens. Ich habe dank ICV und Kommunikations-Team viel gelernt! Und ich bin immer begeistert, wie engagiert alle ICV-Funktionäre sind! Das bewundere ich!

ÜBER ANNA WŁODARCZYK

Beim ICV seit 2011, zuerst als Koordinatorin ICV Polen, dann als Internationale Redakteurin im Kommunikationsteam. Geboren in Tomaszów Mazowiecki, Polen. In Poznan seit 2006, zuerst für das Studium (angewandte Linguistik und Wirtschaftslehre). Inzwischen dort Event Managerin bei Instytut Biznesu Rodzinnego (Institut für Familienunternehmen), wo sie unter anderem den Kongress für Familienunternehmen (400 Teilnehmer) und den Next Generation Kongress (250 Teilnehmer) organisiert und koordiniert.

Arbeitskreis-Termine

Fachkreis Projekt-Controlling

13./14.03.2020, Fulda

Arbeitskreis Weser-Harz

Frühjahrestreffen 2020

Thema: Digitalisierung

im Controlling

19./20.03.2020

Heise Medien, Hannover

Arbeitskreis Stuttgart

73. Sitzung, 19./20.03.2020

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

66. Arbeitskreistagung

19./20.03.2020, Wandlitz

Arbeitskreis Nord III

68. Treffen

Thema: Messung des betrieblichen

Gesundheitsmanagements

19./20.03.2020, Alfeld (Leine)

FAK Kommunikations-Controlling

Treffen, 19./20.03.2020, Leipzig

Arbeitskreis Rhein-Main

20.03.2020, Mainz

Arbeitskreis Westfalen

18. Sitzung, Thema:

Management Reporting –

Visualisierung, Cloud

26./27.03.2020, Simonswerk,

Rheda-Wiedenbrück

Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Schweiz

Organisation und Teilnahme an

der Gesundheitstagung Schweiz

02.04.2020, 12.30–19.00 Uhr

HWZ, Zürich

Arbeitskreis Warschau

Sitzung, Themen: Modernes

Controlling – Modellierung

von Controllingprozessen,

Process Model 2.0

20./21.04.2020, Warschau

Arbeitskreis Torun/Bydgoszcz

Sitzung, Thema: Best Practice im

Projektmanagement – die Rolle des

Controllings. Workshop unter Leitung

der Gewinner des PMI Project

Excellence Awards

23./24.04.2020, Torun

Arbeitskreis Südwest

86. Treffen am 24.04.2020

International Work Group

Get-to-know-meeting

24./25.04.2020, Čačak, Serbien

AK Österreich III

„Effizienter planen – Software für

Planung im Vergleich“, 15.05.2020,

8:00-17:00 Uhr, FH-Steier

ICV-Termine vormerken:

21. ICV-Forum

Gesundheitswesen Österreich:

24.09.2020

18. CIB Controlling

Inspiration Berlin:

07.11.2020

16. CAB Controlling

Advantage Bonn:

12.11.2020

18. CCS Controlling

Competence Stuttgart:

26.11.2020

19. CIS Controlling

Insights Steyr:

27.11.2020

ICV auf LinkedIn

Der ICV ist in den unterschiedlichsten Social-Media-Kanälen aktiv, u. a. auch auf LinkedIn. Sehen Sie hier einen Auszug der dortigen Posts der vergangenen Monate. Schauen Sie doch einfach mal selbst dort vorbei: Herzliche Einladung!

www.linkedin.com/company/18624367

ICV International Association of Controllers

477 Follower

1 Woche

The ICV Congress of Controllers is the largest expert meeting for controlling and corporate management in Europe. Also at the 45th edition this year, many experts with even more know-how are expected and they will be happy to share it – on April 27 and 28 the “who’s who” of controlling from all over the world meets again in Munich. The Congress visitors will experience 27 speakers and moderators from the controlling community. The speeches in the plenum on Monday and Tuesday mornings are offered simultaneously translated into German / English.

More at: <https://lnkd.in/dMchpJ>

[Übersetzung anzeigen](#)



ICV International Association of Controllers

477 Follower

2 Monate

Bearbeitet

Our partner, Dr. Zhen Huang reports on the successful Sino-German Controlling Forum 2019 “Controlling 4.0: Efficiency & Digitalization”. Nearly 120 finance & controlling managers and professionals as well as controlling-minded non-financial executives coming from the Sino-German business community participated in this conference in Suzhou on September 20, 2019. With this year’s number of participants, the Forum belongs to the best visited Forum events since its foundation in 2013. Congratulations!

More: <https://lnkd.in/dUxKBqW>

[Übersetzung anzeigen](#)



ICV International Association of Controllers

477 Follower

3 Monate

Beitrag

The ICV Think Tank regularly informs the members of the ICV about the latest developments in the field of controlling. The newest issue of the Think Tank Quarterly “Controlling in times of crisis” is online, in German and English. To the lecture invites the Think Tank’s core team: Manfred Blachfellner, Siegfried Gänßlen, Prof. Dr. Ronald Gleich, Dr. Lars Grünert, Prof. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Helmo Losbichler, Dr. Jan Christoph Munk, Mischa Seiler, Karl-Heinz Steinke, Stefan Tobias, Jürgen Weber. More: <https://lnkd.in/dskFmP5>

[Übersetzung anzeigen](#)



NEWS Think Tank | Quarterly

Edition 23 | October 2019

Dear readers,
We have finalized our annual thematic focus piece on the controlling of start-ups and digital solutions. Prof. Christian von...
In the Think Tank's latest issue you will find...
The Think Tank's core team: Manfred Blachfellner, Siegfried Gänßlen, Prof. Dr. Ronald Gleich, Dr. Lars Grünert, Prof. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Helmo Losbichler, Dr. Jan Christoph Munk, Mischa Seiler, Karl-Heinz Steinke, Stefan Tobias, Jürgen Weber.

ICV International Association of Controllers

477 Follower

1 Monat

Beitrag

After the ICV Newcomer Award 2019 was recently presented, there is a change in the Jury. The longtime member, Dr. Walter Schmidt from Berlin, has left the Jury at his own request and is followed by Prof. Dr. Solveig Reißig-Thust, controlling professor at the Berlin School of Economics and Law.

We thank all Jurors for their responsible, committed work!

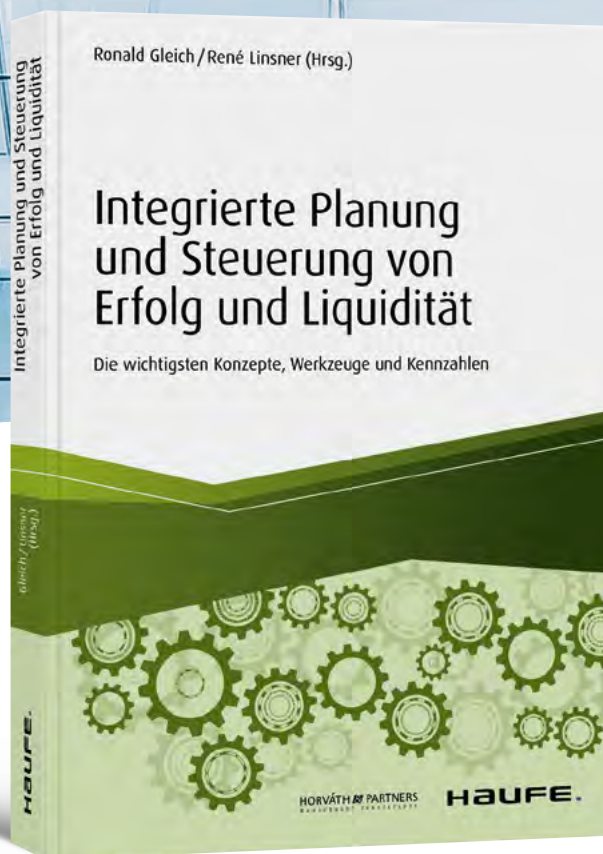
The application deadline for the ICV Newcomer Award 2020 is May 15, 2020. More information is available online.

More: https://lnkd.in/dCUGA_9

[Übersetzung anzeigen](#)



NACHHALTIGES FINANZCONTROLLING



256 Seiten
Buch: **79,95 €** [D]
eBook: **69,99 €**



216 Seiten
Buch: **79,95 €** [D]
eBook: **69,99 €**

430 Seiten
Buch: **99,95 €** [D]
eBook: **89,99 €**

ERGEBNIS UND LIQUIDITÄT EFFEKTIV STEUERN

Neben der Ergebnissicherung steht auch die Liquidität im Fokus des Controllings. Das setzt ein Finanzcontrolling voraus, das Kennzahlen, ERP-Systeme und Finanzdatenmodelle auf die integrierte Steuerung von Ergebnis und Liquidität ausrichtet. Dieses Buch bietet Konzepte für klassische und digitale Business-Modelle.

- + **Integration von finanzieller und operativer Steuerung**
- + **Verbesserung von Working Capital Management und Liquiditätsforecast**
- + **Investitionen und Projekte im Finanzcontrolling einbinden**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

Controlling

Accounting & Finance

Unternehmensführung

Information Management

Soziale Kompetenzen



NEUES WISSEN

Für beste Performance.

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

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

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

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

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

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

Rufen Sie gleich an. Wir beraten Sie gerne:
+49 (0)8153 - 88 974 - 41
oder unter: www.controllerakademie.de