

CONTROLLER®

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

PREPARE

FOR

YOUR

FUTURE

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Gesundheit will controlled sein
Risikoanalyse / -management
Compliance



01450-5121



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

Sind Sie fit für die Zukunft?

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

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

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

Rufen Sie gleich an. Wir beraten Sie gerne:

+49 (0)8153-88 974-41

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

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

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

traditionell steht diese Ausgabe im Zeichen des vom Internationalen Controller Verein / ICV veranstalteten **Controller Congresses**, der zentralen und wichtigsten Veranstaltung in der Controller-Welt. Daher freue ich mich besonders, dass wir dieses Heft mit dem Statement der ICV-Gremien zu „Prepare for your Future!“ (S. 4 f.) eröffnen können, gleichzeitig diesjähriges Congress-Motto.

Ebenso freue ich mich, Herrn **Dr. Deyhle zum 85. Geburtstag** zu gratulieren (S. 6). Lieber Albrecht, alle guten Wünsche, Gesundheit und Glück zu Deinem Jubiläum im Namen des gesamten Teams des Controller Magazins, das Du bereits 1975 ins Leben gerufen hast und das Dir auch heute hoffentlich mit jeder Ausgabe Freude bereitet!

Prepare for your Future steht in dieser Ausgabe gleichzeitig für weitere Beiträge, die sich mit der Rolle der Controller in einer sich wandelnden Welt beschäftigen. Angefangen mit dem Beitrag „Controlling neu denken!“ (S. 7 ff.), der Idee eines „Cognitive Financial Advisor“ (S. 26 ff.), einem Interview, das Jens Ropers von der CA controller akademie zu dem eindrucksvollen Praxisbeispiel Vetter Pharma geführt hat (S. 58 ff.), der Frage, „Warum haben wir eine so komplizierte Kostenrechnung?“ (S. 72 f.), bis hin zum Ausblick „Controlling und Accounting der nächsten Generation“ (S. 85 f.). Unsere Zukunft ist natürlich ebenso von unserem Wohlbefinden abhängig, besonders interessant finde ich daher in diesem Zusammenhang den Beitrag „Gesundheit will controlled sein“ (S. 66 ff.) von dem Mediziner Jan Vagedes, der dazu auch einen Vortrag beim Controller Congress halten wird.



Dr. Albrecht Deyhle und Conrad Günther

Mit dieser regulären Ausgabe des Controller Magazins erhalten Sie auch wieder unser **Controller Magazin Special**, in dem es in diesem Jahr vor allem um Nutzen und Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Controlling geht. Darüber hinaus finden Sie darin die Porträts vieler Anbieter innovativer Software für das Controlling. Somit wünschen wir Ihnen mit diesem Doppelpack doppelte Informationen und doppelte Lesefreude!

Der Controller Congress am 13./14. Mai 2019 in München bietet uns die Gelegenheit, mit unseren Lesern und Autoren in direkten Kontakt zu treten: Auch dieses Jahr sind wir mit einem **Ausstellerstand beim Congress** dabei und würden uns sehr freuen, wenn Sie bei uns vorbeischauen würden.

Mit herzlichen Grüßen

.....
.....

Conrad Günther

Herausgeber

Chefredakteur Controller Magazin

Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG

Vorsitzender des Aufsichtsrats der CA Akademie AG

conrad.guenther@vcw.de

ÖFFENTLICHES PREISRECHT UND PREISPRÜFUNG

VO PR 30/53 und LSP besser verstehen

Beratung und Seminare
aufgrund über 30-jähriger Erfahrung

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



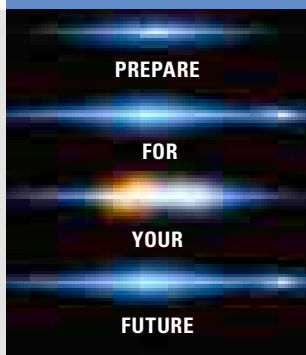
Michael Singer
Öffentliche Aufträge und Preisprüfung

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

www.singer-preispruefung.de



Titelthema



Prepare for your Future!
Seite 4
sowie:
Seiten 7, 26, 58, 72, 85

Aktuell



Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle wird 85!
Seite 6
Kennzahlen im Cloud-geschäft Seite 55

Internationaler Controller Verein



Mit Empathie und Weitblick das Beste für Sie!
Seite 103

Editorial	1
Heimo Losbichler Utz Schäffer Matthias von Daacke Jürgen Weber	
Prepare for your Future!	4
ICV-Vorstand	
Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle wird 85!	6
Utz Schäffer Jürgen Weber	
Controlling neu denken!	7
Sarah Arrenberg	
Treiberbasierte Planung	12
Alfred Biel	
Interview mit Prof. Dr. Dr. Stefan Vieweg zum Thema: Reicht ein mittleres Compliance-Niveau?	18
Alfred Biel Jürgen Weber	
Rückblick auf Controlling-Pionier Prof. Dr. Elmar Mayer	25
Patrick Hedfeld Kalle Pütz	
Cognitive Financial Advisor	26
Werner Gleißner // RMA	
Risikoanalyse (II): Ein Leitfaden zur Risikoquantifizierung	31
Kay H. Hofmann Frederik Fink // RMA	
Integrierte Risikomanagementsysteme	36
Rudolf Grünbichler Doris Steiger Elisabeth Prasser	
Risikomanagement für Kleinunternehmen	44
Daniel Unrein	
Visualisierung von ABC-Analysen mit Pareto-Diagrammen in Excel	49
Dominik Herrmann Benjamin Blau Sven Meyers	
Kennzahlen im Cloudgeschäft	55
Jens Ropers	
Interview mit Armin Rauch und Oliver K. D. Watz zum Thema: Spezialisieren und im Fokus beieinanderbleiben	58

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 CM Stellenmarkt | U4 BOARD | Michael Singer, 1 | macs Software, 3 | elKom, 5 | Bissantz, 9 | Haufe Akademie, 13 | Joblink-Anzeige, 17 | Fachhochschule St. Gallen, 21 | Donau-Uni Krems, 47 |
Stellenmarkt: Joblink-Anzeige, 17 **Beilagen:** Horváth Akademie, CA controller akademie, Verlag C. H. Beck oHG

Impressum

ISSN 1616-0495 44. 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
Risk Management Association e.V., München, www.rma-ev.org
Bundesverband der Ratinganalysten e.V., Berlin, www.bdra.de

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

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

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

Magazingestaltung
Susanne Eismayer, susanne.eismayer@vcw.de

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

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

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

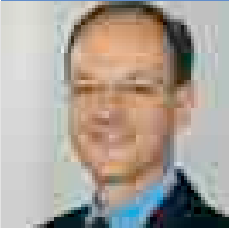
Anzeigenverkauf
Annette Förster, Tel 0931 27 91-544, Fax -477
annette.foerster@haufe-lexware.com

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

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

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

Bundesverband der Ratinganalysten e.V. BdRA



**Nachhaltigkeit und gelebte
Unternehmensethik**
Seite 99

Risk Management Association e.V. RMA



**Supply Chain
Risk Management**
Seite 95

Manfred Schorb Annalena Lorson	
Strategische Entscheidungsfindung in KMU	64
Jan Vagedes 	
Gesundheit will controlled sein	66
Carl-Jan von der Goltz	
Sale & Lease Back als strategischer Finanzierungsbaustein	71
Jürgen Weber	
Warum haben wir eine so komplizierte Kostenrechnung?	72
Martin Plag Jennifer Schnell	
Digitalisierung im Personalentwicklungs-Controlling	74
Roland Fleischer	
Die Kunst, Verantwortung zu übernehmen	78
Thorsten Feix	
M&A-Prozessdesign	80
Ulrich Müller	
Smarte Prozesse, valide Zahlen und neue Erkenntnisse	85



Alfred Biels Literaturforum
Fachbücher im Fokus | Seite 87

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

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

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

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

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis iStock

Statt mit bunten Bildern,
argumentieren wir lieber
in verbindlichen Zahlen.

+49 (0) 741 942288-0



Besuchen Sie uns
auf dem **Congress
der Controller 2019**
am 13. – 14.05.

macs controlling
solutions

www.macscontrolling.com

PREPARE

FOR

YOUR

FUTURE

Prepare for your Future!

Wie der ICV dabei hilft, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen

von Heimo Losbichler, Utz Schäffer, Matthias von Daacke und Jürgen Weber



Der Beitrag basiert auf intensiven Diskussionen von Vorstand und Kuratorium des Internationalen Controller Vereins ICV im Januar 2019 und gibt die einhellige Meinung beider Gremien wieder.

Die Digitalisierung wird die Wirtschaft grundlegend verändern, selbst wenn der genaue zeitliche und inhaltliche Verlauf dieser Veränderung noch unsicher ist. Auch die Unternehmensführung und das Controlling stehen vor großen Herausforderungen (vgl. etwa den nachstehenden Beitrag von Utz Schäffer und Jürgen Weber). Derart weitreichende Entwicklungen können nicht ohne Konsequenzen für den Interna-

tionalen Controller Verein (International Association of Controllers – ICV) sein. Seit seiner Gründung hat sich der ICV als Speerspitze der Veränderung des Controllings gesehen, beginnend in einer Zeit, in der das von Albrecht Deyhle postulierte Konzept des Controllings eine wesentliche Steuerungsinnovation war, die die Unternehmenspraxis maßgeblich beeinflusst hat. Tradition verpflichtet: Diese Funktion will der ICV auch in der nun stattfindenden Ära der Digitalisierung spielen und so den Berufsstand der Controller für die digitale Zukunft vorbereiten. Nicht zufällig lautet das Motto des diesjährigen Congresses der Controller „Prepare for your Future!“

Um der digitalen Herausforderung gerecht zu werden und die damit verbundenen Chancen zu nutzen, geht der ICV folgende Maßnahmen an:

1.) Der ICV wird in den nächsten Jahren die möglichen neuen Rollen und dafür erforderlichen Fähigkeiten der Controller herausarbeiten und positionieren. Vorreiter auf diesem Weg sind bereits heute die Facharbeitskreise BI/Big Data und Controlling, Digitale Transformation, Innovationssteuerung und Future of Work. Controller sollen so in die Lage versetzt werden, sich auch im neuen Kontext zu bewähren, wie immer dann ihre Stellenbezeichnung auch lauten mag.

2.) Der ICV richtet sich in seiner inhaltlichen Arbeit zukünftig noch stärker an den Konsequenzen für das Controlling aus, weniger an einer berufsständischen Perspektive. Ganz in der Tradition von Albrecht Deyhle geht es darum, Controlling zu machen, unabhängig davon, wie die konkrete Arbeitsteilung von Managern, Controllern, Data Scientists und anderen aus-

sieht. Der ICV stellt also die Kernfunktion der Rationalitätssicherung im digitalen Kontext in den Mittelpunkt seiner Arbeit. Dabei geht er auch auf neue Zielgruppen – wie z. B. die eben erwähnten Data Scientists – zu und entwickelt für diese spezifische Angebote.

3.) Der ICV berücksichtigt die unterschiedlichen Bedingungen für das Controlling in Großunternehmen und im Mittelstand. Zu unterschiedlich erscheinen die organisatorischen Implikationen der Digitalisierung, zu unterschiedlich die Veränderungsgeschwindigkeit. Während in manchen Großunternehmen die Konsequenzen der Digitalisierung schon heute konkret im Controlling zu spüren sind, ist Controlling Alltag im Mittelstand davon in aller Regel noch weit entfernt. Und nicht jede digitale Lösung aus Großunternehmen macht auch im Mittelstand Sinn.

4.) Der ICV sieht sich in der Pflicht, frühzeitig auf Chancen und Risiken der Digitalisierung aufmerksam zu machen. Es gilt, die Notwendigkeit von Veränderungen hinreichend deutlich aufzuzeigen, um die Controller zu Veränderungen in die skizzierte Richtung zu motivieren. Die Umwälzung klein zu reden und totzuschweigen, wäre fahrlässig. Der ICV würde seiner ureigenen Aufgabe damit ebenso nicht gerecht wie dann, wenn er den Eindruck erwecken würde, die Veränderungen betreffen jedes Unternehmen in kürzester Zeit in gleicher Weise.



ICV-Vorstand: Siegfried Gänßlen, Karl-Heinz Steinke, Klaus Eiselmayr, Malgorzata Podskarbi, Heimo Losbichler, Matthias von Daacke, Carmen Zillmer



ICV-Kuratorium: Christoph Binder, Peter Petrin, Utz Schäffer, Jörg Engelbergs, Jürgen Weber, Wolfgang Berger-Vogel, Richard Lutz, Klaus Schuberth.
Nicht im Bild: Hillert Onnen, Hendrik Vater, Pauline Seidermann, Detlev Zillmer

5.) Schließlich öffnet sich der ICV systematisch für neue Gedanken und sucht den Austausch mit entsprechenden Communities (etwa für die Themen Beyond Budgeting und Agility). Denkverbote darf es in Zeiten des Umbruchs und der Veränderung nicht geben.

Wie gesagt: Wie Controllers Zukunft genau aussieht, wissen wir alle nicht. Nur so viel erscheint klar: Wenn wir an die Speerspitze der Veränderung wollen, müssen wir die Dinge in die Hand nehmen. Role Making ist gefragt. Der ICV ist bereit dazu!

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**.



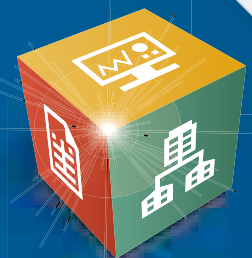
BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



IBM
Cognos
TM1 inside

elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen

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



Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle wird 85!

**Der Wegbereiter des deutschsprachigen Controllings,
Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, feiert seinen 85. Geburtstag.**

Was wäre das Controlling ohne Albrecht Deyhle? Es ist schwer vorstellbar, denn der Einfluss seines Wirkens ist unermesslich hoch. Als Trainer und Gründer der CA controller akademie hat er zigtausende Controller ausgebildet und mit seiner unnachahmlichen Art fasziniert bzw. mit dem Controlling-Spirit infiziert. Seine Skizzen wurden schnell zu Sammlerobjekten und zieren heute viele Controllerbüros („ich habe einen echten Deyhle an der Wand!“). Als Autor und Herausgeber hat er mit spitzer Feder Manager, Controller und Wissenschaftler gleichermaßen inspiriert. Das Controller Magazin ist nicht von ungefähr die auflagenstärkste Controllingzeitschrift im deutschen Sprachraum. Mit seiner Idee eines Vereins ist er der Gründungsvater des ICV, der heute mit mehr als 6.000 Mitgliedern zur führenden Adresse für Controllingkompetenz geworden ist. Als Gründungsmitglied der International Group of Controlling IGC hat er zur internationalen Verbreitung unseres Controllingansatzes beigetragen. Die Liste seines Einflusses ließe sich beliebig verlängern. Zusammengefasst hat Dr. Albrecht Deyhle wie kein anderer das deutschsprachige Controlling geprägt und damit zum Erfolg vieler Unternehmen beigetragen. Als Vorstand des ICV möchten wir uns für seinen Einsatz und die Verdienste um das Controlling stellvertretend für eine große Fangemeinde bedanken und zum 85. Geburtstag herzlichst gratulieren!



© Monster Zstudio – www.stock.adobe.com

Controlling neu denken!

von Utz Schäffer und Jürgen Weber

Dieser Beitrag zeigt Handlungsnotwendigkeiten für den Berufsstand der Controller in Zeiten hoher Dynamik und daraus resultierender Unsicherheit auf. Er soll vor allem dazu dienen, eine entsprechende Diskussion in der Controller-Community anzustoßen. Wir danken dem Kuratorium des Internationalen Controller Vereins und dem Team am Center for Controlling & Management der WHU für wertvolle Hinweise zu einer früheren Fassung des Manuskripts.

Ziel und Inhalt des Beitrags

Wir beziehen uns dabei explizit auf die Controllerschaft, wie sie sich im deutschsprachigen Raum seit den 1970er Jahren entwickelt hat (vgl. hierzu ausführlich Schäffer/Schmidt/Strauß 2014), und das dort vorherrschende Verständnis von Controlling. Das Argument ist im Kern theoriegeleitet und verwendet das der Organisationstheorie entstammende Kon-

strukt der Koordinationsmechanismen (vgl. zu den Beziehungen zwischen Controlling und Koordinationsmechanismen Schäffer 1996 und Weber 2003). Empirische Befunde werden in die theoretische Diskussion eingebettet. Beides zusammen bildet die Basis dafür, Erwartungen und Empfehlungen für die Zukunft abzuleiten.

Aus dem breiten Spektrum von Koordinationsmechanismen sind vier für die folgende Argumentation besonders bedeutsam (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 100ff. und im Überblick Weber/Schäffer 2016, S. 66ff.):

- **Koordination durch persönliche Weisung.** Die Koordinationsaufgabe obliegt hier jeweils der einzelnen Führungskraft; sie hat sie in eigener Verantwortung, ohne Zuhilfenahme fester Vorgaben, zu erfüllen. Die personenbezogene Führung in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist hierfür ein typisches Beispiel.

- **Koordination durch Selbstabstimmung.** Hier wird die Abstimmungsaufgabe durch Gruppenentscheidungen bewältigt, die für die Gruppe verbindlich sind. Gründungsteams in Start-ups stehen beispielhaft für diesen Koordinationsmechanismus.
- **Koordination durch Programme.** Die Ausführungshandlungen werden vorab in Inhalt und Ablauf festgelegt und im Falle ihrer Notwendigkeit „programmgemäß“ ausgeführt. Diese Koordinationsform lässt sich mit dem Begriff „Bürokratie“ veranschaulichen.
- **Koordination durch Pläne.** Pläne binden die Ausführenden durch die verbindliche Vorgabe von Zielen für die Aufgabenerfüllung; hierauf sind auch die Kontrollen bezogen. Der Erfüllungsprozess selbst wird dagegen – anders als bei einer Koordination durch Programme – nicht reglementiert und kontrolliert. Plankoordination ist die typische Form, größere Unternehmen zu steuern.

Alle vier Koordinationsmechanismen werden in Organisationen stets parallel verwendet. Dabei lässt sich in aller Regel eine dominierende Form feststellen. Hierauf waren auch die eben angeführten Anwendungsschwerpunkte bezogen. In ihrer dominierenden Form sind die genannten Koordinationsmechanismen jeweils in die Unternehmenskultur eingebettet bzw. verlangen und erzeugen eine bestimmte Form der Kultur, um optimal funktionieren zu können.

Die Entwicklung des Berufsstands der Controller und des Controllingbegriffs im deutschsprachigen Raum

Controller als Stellen- bzw. Berufsbezeichnung geht im deutschsprachigen Raum auf die 1950er Jahre zurück (vgl. Schäffer/Schmidt/Strauß 2014 und Binder 2006). Ihre Verbreitung in den 1960er und 1970er Jahren erfolgte in einer Phase der wirtschaftlichen Entwicklung, in der Koordination durch Pläne die vorherige Dominanz persönlicher Weisungen des Unternehmers bzw. des Top-Managements zunehmend ablöste. Dies bedeutete eine Dezentralisierung der Führungsaufgabe und erforderte eine gemeinsame Sprache zur Koordination der dezentralen Manager. Steuerungsrelevante erfolgsorientierte Informationen lieferte insbesondere die Kostenrechnung. Die Verteilung der Führungsaufgabe verlangte neben einer gemeinsamen Sprache auch entsprechende Koordinationsprozesse. Diese wurden in Form einer systematischen Planung und Kontrolle aufgebaut. Kostenrechner hatten nur kostenstellenbezogene Planungserfahrung. Die Gesamtplanung erfolgte in eigenen Planungsstellen. Konsequenter wurden in der Folge beide Felder zusammengefasst und unter einen neuen Namen gestellt: Aus Kostenrechnern und Planern wurden Controller. Es entstand ein neuer Berufsstand, der internationale Wurzeln hatte, aber im deutschsprachigen Raum vorher nicht bekannt war.

Eine vergleichbare Entwicklung ist auch heute noch im Mittelstand zu beobachten. Wenn kleinere Unternehmen dort eine „Wachstumsschwelle“ überschreiten, werden persönliche Weisungen des Unternehmers durch eine Verteilung der Führungsaufgabe zunehmend er-

gänzt. Koordination durch Pläne wächst in die Rolle des führenden Koordinationsmechanismus – auch angestoßen durch äußeren Druck z. B. von Banken, die bei Kreditvergabe „übliche“ Planungen als Basis verlangen. Noch an anderer Stelle lässt sich ein Wechsel des vorherrschenden Koordinationsmechanismus beobachten: Im Bereich öffentlicher Institutionen wird zunehmend – im Sinne eines „New Public Managements“ – die vorherrschende Programmkoordination mittels Gesetzen und anderen Regelungen durch Pläne ergänzt und in Teilen ersetzt. Auch hier haben Controller in größerer Zahl Einzug gehalten. In einem anderen Segment der Wirtschaft, Start-ups, sind Controller dagegen nicht zu finden. Diese werden anders geführt. Der Grund dafür liegt in der sehr hohen Unsicherheit ihres Geschäfts. Vorherrschender Koordinationsmechanismus dort ist Selbstabstimmung, unabhängig davon, dass einzelne Planungskomponenten (wie z. B. Personalplanung und Liquiditätsplanung) schon früh Einzug halten, nicht zuletzt angestoßen durch die Anforderungen der Kapitalgeber. Und wie im Fall der oben erwähnten mittelständischen Unternehmen gibt es natürlich auch für Start-ups Wachstumsschwellen, die einen Wechsel zur Koordination durch Pläne nahelegen.

Die Bezeichnung „Controller“ steht für einen Berufsstand, für Stelleninhaber, die ein bestimmtes Aufgabenbündel zu erledigen haben. Letzteres wird international auch als „Controller“ bezeichnet. Dieser Begriff hat sich im deutschsprachigen Raum in der Praxis nicht durchgesetzt. Bei der Suche nach einer prägnanten Bezeichnung ist diese (wesentlich angestoßen durch Albrecht Deyhle) einen naheliegenden Weg gegangen: Begriffspaare wie Kostenrechner / Kostenrechnung (int.: Management Accountant / Management Accounting) oder Einkäufer / Einkauf folgend hat sich das Begriffspaar Controller / Controlling durchgesetzt. Der Begriff des Controllings ist also später entstanden als der des Controllers und wurde aus den Tätigkeiten von Controllern abgeleitet, nicht – wie der Begriff Controller – aus dem anglo-amerikanischen Raum importiert. International ist er bis heute im Kontext der Unternehmenssteuerung unüblich.

Bedingt durch die praxisgeprägte Entstehung des Begriffs Controlling hat sich die Wissen-

schaft mit seiner Definition schwer getan. Die Vielzahl von Definitionsversuchen steht für diese Schwierigkeiten. Zwei von diesen haben in den Lehrbüchern eine weite Verbreitung gefunden. Die zeitlich gesehen erste von beiden sieht Controlling als Koordination von Teilsystemen der Führung (vgl. etwa Horváth 1978 und Küpper 1987), die zweite als Rationalitätssicherung der Führung (vgl. Weber/Schäffer 1999). Die erste ist dabei – ohne dies allerdings zu explizieren – auf den Koordinationskontext Pläne fokussiert; ihre Systemdifferenzierung macht nur für diesen Kontext Sinn (vgl. Schäffer 1996). Die Rationalitätssicherungsperspektive stellt zumindest die Frage, ob Rationalitätssicherung nicht nur im Kontext von Plankoordination als Controlling bezeichnet werden sollte. Damit ist nicht nur der Begriff des Controllers, sondern auch der des Controllings historisch sehr eng mit der Koordination durch Pläne verbunden.

Anpassungs- und Ergänzungsbedarf der Koordination durch Pläne als Folge der Digitalisierung

Die vier anfangs genannten Koordinationsmechanismen haben unterschiedliche Effizienz- und Effektivitätsbereiche. Treiber für den Wechsel zwischen ihnen sind die bereits angesprochene, durch Wettbewerbsdynamik ausgelöste Unsicherheit einerseits und Komplexität andererseits. Diese kennt die Organisationstheorie als klassische Kontingenzfaktoren. Koordination durch Programme kann zwar hoher Komplexität gerecht werden, ist aber sehr anfällig gegenüber Dynamik („man kann die Regeln nicht jeden Tag ändern“). Auch Koordination durch Pläne ermöglicht es, hohe Komplexität zu managen; ihr gelingt es aber auch, in einem dynamischen Kontext effektiv und effizient zu funktionieren. Wird die Unsicherheit sehr hoch, ist allerdings keine Planung im Sinne des „klassischen“ Controllings mehr möglich. Hier kann Selbstabstimmung helfen, die aber – so zumindest die traditionelle Auffassung – hinsichtlich der Komplexität der Koordinationsaufgabe schnell an ihre Grenzen stößt.

Heute wird die Unsicherheit in den Unternehmen und Märkten insbesondere durch Digitalisierung getrieben. Die Veränderungen sind erheblich wie sprunghaft (disruptiv). Dadurch wird die Koordi-

nation durch Pläne in ihrer Funktionsfähigkeit zunehmend beeinträchtigt. Sie eignet sich nur noch für das bisherige Standardgeschäft der Unternehmen, muss aber auch dort an die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit angepasst werden. Das Standardgeschäft hat zwar immer noch einen sehr hohen Anteil an der gesamten Geschäftstätigkeit der Unternehmen, wird aber zunehmend durch das Aufkommen neuer Geschäftsmodelle attackiert. Letztere sind zu dynamisch und zu unsicher, um wie das Standardgeschäft durch Pläne koordiniert zu werden. Insofern bedarf es zumindest einer Anpassung der Plankoordination, zunehmend aber auch der Kombination mit einer dominanten Koordination durch Selbstabstimmung für die neuen, innovativen Bereiche. Folgt man den Vordenkern der Agile-Bewegung, wird diese auf Sicht sogar dominieren (vgl. Denning 2018, Hamel/Zanini 2018, Rigby/Sutherland/Noble 2018).

Beide Veränderungen sind nicht grundsätzlich neu, sondern werden schon seit ca. zwanzig Jahren diskutiert. Für die Anpassung der Plankoordination erfolgt die Diskussion zu meist unter dem Label „Lean Planning“, für ihre Abschaffung exponiert unter der Überschrift „Beyond Budgeting“. Dieses Konzept hat eine bewegte Geschichte hinter sich. Ursprünglich forderten die Protagonisten des Ansatzes ein Ersetzen der Planung durch andere Führungsprozesse und die Schaffung einer dazu passenden Organisation und Kultur (vgl. etwa Hope/Fraser 2003). In der Sprache der Koordinationsmechanismen bedeutete das Konzept den Wandel von einer Koordination durch Pläne hin zu einer Koordination durch Selbstabstimmung. Hiermit stellte Beyond Budgeting das etablierte Führungsparadigma in Frage. Wegen der sehr weitreichenden Konsequenzen für die Managementprozesse war dies in den meisten Unternehmen nicht durch- und umsetzbar, zumal die Unsicherheit und Dynamik nicht so groß waren, um einen solchen Schritt unausweichlich zu machen. Entsprechend waren die Reaktionen auf den Ansatz weitgehend ablehnend („Beyond Budgeting: Nein Danke!“).

Mittlerweile postulieren die Protagonisten von Beyond Budgeting pragmatischer nicht mehr die Abschaffung, sondern die Anpassung der Plankoordination, durch schlankere und unge-

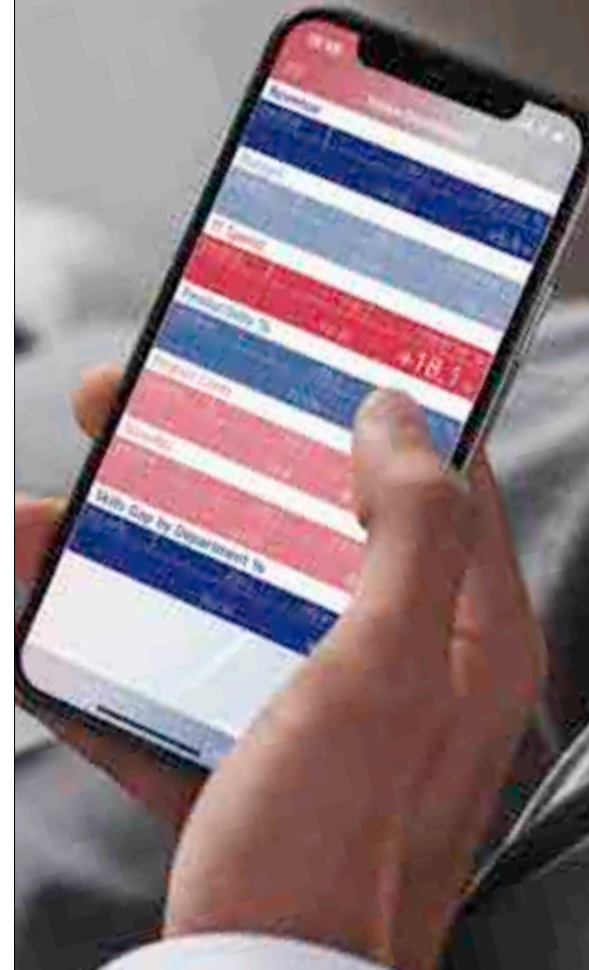
biaste Planung, ergänzt um andere Prozesse und eine Veränderung der Führungskultur (vgl. Bogsnes 2016; Morlidge 2017). Außerdem propagieren sie keine abrupte Veränderung, sondern ein schrittweises Vorgehen, das durch ein systematisches begleitendes Change Management getragen wird. Für derartige schrittweise Veränderungsprozesse zur Erhöhung der Anpassungsfähigkeit traditioneller Plankoordination liegen mittlerweile umfangreiche Erfahrungen der Beyond Budgeting Community und eine ganze Reihe von Fallstudien vor (vgl. insbesondere Bogsnes 2016).

Zwei Lehren lassen sich aus diesen Erfahrungen ableiten:

1. Eine Anpassung der Koordination durch Pläne an die höhere Dynamik und Unsicherheit beinhaltet mehr als die Reduktion der Planungstiefe; ein reines „Lean Planning“ reicht nicht aus und springt deutlich zu kurz. Vielmehr sind ergänzende und im Regelfall tiefgreifende Veränderungen erforderlich, wie z. B. der Verzicht auf individuelle Boni, die Schaffung eines hohen Grads von Transparenz und die Gewährung einer höheren Autonomie der Akteure sowie eine übergreifende Prozessorientierung der Steuerung, die die bisherigen funktionalen Silos überwindet. Hiermit finden Elemente einer erfolgreichen Koordination durch Selbstabstimmung Eingang in die Plankoordination. Diese Entwicklung wird letztlich branchenübergreifend in fast allen Unternehmen stattfinden müssen.
2. Mehr oder weniger weitgehende Anpassungen der traditionellen Plankoordination alleine reichen für alle einer grundlegenden Veränderung unterworfenen und hochdynamischen Bereiche nicht aus. Für sie ist zusätzlich ein konsequentes Abstellen auf Selbstabstimmung erforderlich. Hier koordinieren sich Manager und Spezialisten in flexibel und funktionsübergreifend zusammengestellten Teams selbst. Es dominieren die Gestaltungsprinzipien, die insbesondere auch von der Agile-Bewegung propagiert werden (Denning 2018). Zudem bedarf es der Standardisierung und – wenn möglich – Automatisierung der zu Grunde liegenden Basisprozesse. Programme treten so an die Seite von Selbstabstimmung.

Beide Entwicklungen zusammen führen zu einer Parallelität einer (angepassten) dominanten

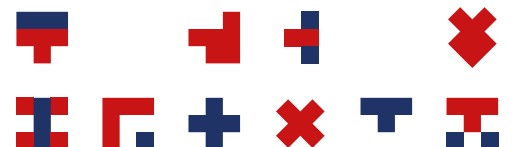
Mit weniger Daten
mehr entscheiden



Erleben Sie DeltaMaster
und die neue DeltaApp
auf diesen Veranstaltungen:

23.05. Frankfurt
13.06. Bremen
18.07. Neckarsulm
12.09. Düsseldorf
17.09. Berlin
25.09. Wetzlar

Jetzt anmelden unter:
www.bissantz.de/events



Koordination durch Pläne mit einer dominanten Koordination durch Selbstabstimmung, die wiederum verstärkt auf Elemente einer Programmkoordination zurückgreifen. Ein solches Nebeneinander wird aller Voraussicht nach nicht nur übergangsweise, sondern permanent bestehen. Damit entsteht die Führungsherausforderung, unterschiedlich koordinierte Bereiche in der Gesamtsteuerung des Unternehmens zusammenzuführen.

Konsequenzen für den Berufsstand der Controller

Ein Teil der Unternehmenssteuerung wird – wie ausgeführt – in der Zukunft dominant durch Koordination durch Selbstabstimmung erfolgen. In einem solchen Kontext wird die Rationalitätssicherung in aller Regel im Team selbst vorgenommen, unterstützt durch die zunehmende Transparenz und die damit verbundenen technischen Möglichkeiten. Controllern kann dabei als funktionalen Spezialisten eine wichtige Rolle innerhalb des Teams zukommen. Daraus den Schluss zu ziehen, dass sich letztlich wenig ändert, wäre aber verfehlt: Die Arbeit in einem durch Selbstabstimmung charakterisierten Kontext erfordert neue Fähigkeiten, ein ganz bestimmtes Mindset und auch die Organisation des Controllerbereichs wird sich anpassen müssen.

Die Controlleraufgaben im verbleibenden plankoordinierten Bereich verändern sich – wie oben ausgeführt – ebenfalls erheblich:

- Als direkte Folge der Digitalisierung fallen Prozesse weg, die für eine Plankoordination weiterhin gebraucht werden, aber im Wesentlichen standardisierbar und auf „Maschinen“ zu verlagern sind (z. B. Konsolidierung, Reporting, Forecasting). Damit erfolgt entweder ein entsprechender Abbau von Controllerstellen, oder aber eine nicht signifikant verringerte Zahl von Controllern hat mehr Freiraum für die unmittelbare Interaktion, die im Wesentlichen auch durch Selbstabstimmung geprägt ist („Entscheidungen im Team“).
- Ein Teil von neu entstehenden Aufgaben wird aktuell neuen Berufsfeldern zugeordnet (Big-Data-Analysen durch Data Scientists u. ä.), die zudem häufig außerhalb von Fi-

nance angesiedelt sind. Dieses Vorgehen ist aber nicht in Stein gemeißelt. Controller könnten (und sollten) dafür kämpfen, aktiv einbezogen zu werden, die neuen Aufgaben selbst wahrzunehmen – Role Making ist gefragt! Dies bedeutete auch, die schon seit langem von Controllern propagierte Integration nicht-finanzieller Steuerungsgrößen in die Steuerung endlich wahr zu machen. Eine weitere neue Aufgabe von Controllern könnte darin bestehen, Rationalitätssicherung von Data Science Teams wahrzunehmen („Kritisch über Korrelationen schauen“). Dies zu tun, ist aber nicht nur ein Qualifikationsthema, sondern auch ein Thema des Mindsets („Fail fast“ etc.). Insofern fällt ein „Springen“ schwer.

- Mit der Notwendigkeit, für eine Gesamtsteuerung des Unternehmens die jeweils in unterschiedlicher Form koordinierten Bereiche gemeinsam zu steuern, entsteht eine neue Aufgabe, für die es derzeit unklar erscheint, wer sie übernehmen sollte. Häufig besteht in den Unternehmen nur ein eher unbestimmtes Problemverständnis (Wie erfolgt die Koordination einer Vielzahl problemlösender Teams? Wie sollen die internen Start-up-Versuche in eine deutlich verschlankte, anpassungsfähigere Budgetierung eingebaut werden?). Auch hier liegt eine Aufgabe vor, für die Controller aus ihrer jetzigen Koordinationsfunktion heraus gute Voraussetzungen mitbringen, die sie nutzen sollten!

Für die meisten der angesprochenen neuen Aufgaben bedarf es jedoch der Stärkung vorhandener oder gar gänzlich neuer Qualifikationen. Diese sind jeweils sehr anspruchsvoll und zugleich sehr vielschichtig, d. h. sehr technisch (Analytik) auf der einen Seite, sehr konzeptionell (neue Geschäfts- und Steuerungsmodelle) und verhaltensbezogen auf der anderen Seite. Damit liegt eine extreme inhaltliche Spreizung der Aufgaben vor. Die Frage, ob einzelne Controller (oder andere Aufgabenträger) dieser Spreizung gerecht werden können, muss man im Regelfall wohl verneinen. Die Antwort auf die Anschlussfrage, ob der Controllerbereich insgesamt dazu in der Lage sein kann, hängt davon ab, über wie viel Kapazität er aktuell verfügt und in Zukunft verfügen wird. Wenn die Datenspezialisten

anderen Bereichen zugeordnet werden, erscheint die Klammer kaum noch möglich. Aber selbst im für die Controller positiven Fall könnte es schwierig werden, den „Umbrella Term“ Controller zu erhalten, wenn die wachsenden Aufgaben und Rollen so heterogen sind.

Konsequenzen für den Begriff des Controllings

Wie anfangs ausgeführt, ist die Bildung des Begriffs Controlling sehr eng mit dem Koordinationsmechanismus Pläne verbunden. In einer klassischen Bürokratie gibt es aber weder Controlling noch Controller. Gleiches trifft für durch Selbstabstimmung koordinierte Organisationen wie etwa Start-ups zu, und auch Forschungs- und Entwicklungsbereiche haben sich mit dem normalen Unternehmenscontrolling stets schwer getan.

Wenn man – wie bisher – den Begriff des Controllings primär auf Plankoordination bezieht, wird der Anwendungsbereich des Controllings parallel zur Verkleinerung und Anpassung des plankoordinierten Bereichs an Bedeutung verlieren. Zugleich entsteht ein „controllingfreier“ Bereich. Die Funktion als eine begriffliche Klammer wird darunter (erheblich) leiden. Berücksichtigt man dann noch die mögliche Entwicklung, dass es signifikant weniger Controller geben könnte, sei es, weil bisherige Stellen der Rationalisierung durch Digitalisierung zum Opfer fallen, sei es, weil die Stellen anderen Bereichen zugeordnet werden und sich die Stellenbezeichnungen verändern, ist die Zukunft des Begriffs Controlling ungewiss.

Wenn man Controlling als Rationalitätssicherung versteht, entsteht auf einer begrifflichen Ebene kein zwangsläufiger Veränderungsbedarf. Allerdings sind die jeweiligen Formen der Rationalitätssicherung für die verschiedenen Koordinationsmechanismen sehr unterschiedlich, so dass eine Unterordnung unter den Begriff Controlling weniger sinnvoll erscheint, als Rationalitätssicherung direkt unter ihrem Namen als eine wesentliche Managementfunktion zu benennen, die auch und gerade in Zeiten hohen Wandels eine zentrale Rolle spielen könnte und sollte.

Fazit

Folgt man unserer Argumentation, werden der Berufsstand der Controller und die Funktion Controlling erheblichen Veränderungen ausgesetzt sein:

- (1) Umfangreiche Controllerorganisationen als deutsche Besonderheit werden auf Dauer vermutlich keinen Bestand haben, schon allein wegen der massiven Standardisierung und Automatisierung in den transaktionalen derzeitigen Aufgaben der Controller (vgl. auch Schäffer 2017). In der Folge sind dann zumindest in Großunternehmen auch das Berufsbild des Controllers und die damit verbundenen Karrierepfade in starker Veränderung.
- (2) Der Begriff des Controllings kommt in der Unternehmenspraxis ebenfalls unter Druck, bei großen Unternehmen zusätzlich getrieben bzw. unterstützt durch die Globalisierung. Er wird sich zumindest dort vermutlich nicht auf Dauer halten lassen; dies deutet sich in einigen großen Unternehmen schon heute an.
- (3) Bei der Entbündelung der unterschiedlichen Aufgaben und Rollen der Controller stellt sich die Frage, ob die Rationalitätssicherung noch hinreichend betrieben und die Gesamtperspektive darauf noch sichergestellt wird. Auf einen schlagkräftigen Bereich von Controllern mit dem genetischen Code der Rationalitätssicherung zu verzichten, wäre also durchaus nicht ungefährlich. Sollten Controllerbereiche substantiell verkleinert oder ganz aufgelöst werden, ist explizit Sorge dafür zu tragen, dass die Rationalitätssicherung im Unternehmen nicht unter den Tisch fällt und organisational entsprechend verankert bleibt.

Für den Berufsstand geht es darum, das Ausmaß und die Vielschichtigkeit der anstehenden Veränderungen zu verstehen und den damit verbundenen Wandel als Chance zu begreifen. Es muss klar sein, dass die Veränderung tiefer geht, als wir das aus den letzten Jahrzehnten gewohnt sind. Entsprechend gilt es, die Funktion der Rationalitätssicherung weiterzuentwickeln und dort wo nötig neu zu gestalten. Gelingt dies, können sich Controller wieder an die Speerspitze der Veränderung im Unternehmen stellen! **Role Making ist gefragt!**

Literatur

- Binder, Christoph (2006): Zur Entwicklung des Controllings als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden.
- Bogsnes, Bjarte (2016): Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential. 2. Auflage, Hoboken, New Jersey.
- Denning, Stephen (2018): The Age of Agile. How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. New York u. a.
- Hamel, Gary/Zanini, Michele (2018): The End of Bureaucracy – How a Chinese Appliance Maker is Reinventing Management for the Digital Age, in: Harvard Business Review, 96 (6), S. 51-59.
- Hope, Jeremy/Fraser, Robin (2003): Beyond Budgeting – How Managers Can Break Free From the Annual Performance Trap. Boston.
- Horváth, Péter (1978): Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaption- und Koordinationsprobleme der Führung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (48) 3, S. 194-208.
- Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2010): Organisation, 6. Auflage, Stuttgart.
- Küpper, Hans-Ulrich (1987): Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV, 8. Saarbrücker Arbeitstagung, Heidelberg 1987, S. 82-166.
- Morlidge, Steve (2017): The Little Book of Beyond Budgeting. A New Operating System for Organisations: What it is and Why it Works. Kibworth Beauchamp.
- Rigby, Darrell K./Sutherland, Jeff/Noble, Andy (2018): Agile at Scale – How to go From a Few Teams to Hundreds, in: Harvard Business Review, 96 (3), S. 88-96.
- Schäffer, Utz (1996): Controlling für selbst-abstimmende Gruppen?, Wiesbaden.
- Schäffer, Utz (2017): Der Controller ist tot, es lebe das Controlling!, in: Controller Magazin, 42 (5/6), S. 52–53.
- Schäffer, Utz/Schmidt, Alexander/Strauß, Erik (2014): An Old Boys Club on the Treshold to Becoming a Professional Association: The Emergence and Development of the Association of German Controllers from 1975 to 1989, in: Accounting History, 19 (1), S. 133-169.
- Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (2018): Die Controlling Community muss sich öffnen!, in: Controlling & Management Review, 62 (6), S. 8-11.
- Weber, Jürgen (2003): Controlling in unterschiedlichen Führungskontexten – Ein Überblick, in: ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management, 47 (3), S. 183-192.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (1999): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling. in: Die Betriebswirtschaft, 59 (6), S. 731-747.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2016): Einführung in das Controlling, 15. Auflage, Stuttgart. ■

Autoren



Prof. Dr. Utz Schäffer

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

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu

www.whu.edu/controllers

Prof. 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/controllers





Treiberbasierte Planung

von Sarah Arrenberg

Planung – gerade in Zeiten von hoher Dynamik und steigender Volatilität ist dieses betriebswirtschaftliche Instrument nicht mehr wegzudenken, um Chancen und Risiken aufzudecken, Erfolgspotentiale zu stärken, sowie die Zukunft des Unternehmens aktiv zu gestalten. Die Planung übernimmt somit eine äußerst entscheidende Aufgabe, indem sie das Überleben des Unternehmens sicherstellt.

Doch was tun, wenn der Planungsprozess anstelle von Lösungen lediglich neue Probleme liefert? Viele Unternehmen beklagen zunehmend, dass die in der Praxis so häufig angewandte Planungsmethode, die klassische Budgetierung, nicht zufriedenstellend sei. Diese Unzufriedenheit hat ihren Ursprung im hohen Detaillierungsgrad der klassischen Budgetierung, wodurch sich automatisch die Zeit der Planung erweitert. Dies ist zum einen mit höheren Kosten verbunden, zum anderen mit einer schlechteren Datenqualität, da Informationen

oftmals bereits veraltet sind, bevor die Planung überhaupt fertiggestellt werden konnte. Inwiefern können diese negativen Aspekte der klassischen Budgetierung also eliminiert werden? Eine Anforderung an einen verbesserten Planungsprozess stellt die Reduktion des Detaillierungsgrades dar, wodurch sich der Planungszeitraum verkürzt und gleichzeitig die Qualität der Planung sowie die Aktualität der Daten steigt. Zudem werden flexibel gestaltbare Planungsinstrumente zunehmend gefordert – gerade auch vor dem Hintergrund der steigenden, kurzfristigen Schwankungen innerhalb des unternehmerischen Umfeldes.

Konzept der Treiberbasierten Planung

Ein Planungsinstrument, welches die hier genannten Anforderungen erfüllt, ist das Konzept der Treiberbasierten Planung. Dieses stellt ein

System aus entscheidungsrelevanten Key Performance Indicators (KPIs) dar, welche durch Ursache-Wirkungsbeziehungen zueinander in Verbindung gebracht werden. Dabei gilt das Prinzip „Qualität vor Quantität“, da es nicht Sinn der Treiberbasierten Planung ist, alle möglichen Einflüsse abzubilden, sondern nur jene, die einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens besitzen. Daher steht auch an der Spitze des Hauptinstrumentes der Treiberbasierten Planung, dem sogenannten Treiberbaum oder -modell, eine Spitzenkennzahl, die den Erfolg des Unternehmens misst, wie etwa der EBIT. Dabei wird diese Spitzenkennzahl nach dem Planungsschema „Top-Down“ auf die wichtigsten internen und externen Einflüsse des Unternehmens heruntergebrochen. Wichtig ist jedoch, dass nicht jede Kennzahl innerhalb des Treiberbaums auch einen Treiber darstellt, sondern nur jene Kennzahlen, die eine starke Wirkung auf die Spitzenkennzahl erzielen. Die restlichen KPIs des Planungsmodells sind dabei lediglich Größen, die der Vollständigkeit des Kennzahlensystems dienen und die Berechenbarkeit der einzelnen Größen ermöglichen.

Vorteile der Treiberbasierten Planung

Doch nicht nur der zeitliche Aufwand und die Qualität der Daten sind Vorteile der Treiberbasierten Planung. Das Konzept ermöglicht es, den Planungsprozess fassbarer zu gestalten und gleichzeitig ein genaueres und übersichtlicheres Gesamtbild des Unternehmens und des Planungsergebnisses durch die einfache Gestaltung zu liefern. Zudem begünstigt das schlichte und leicht verständliche Modell Corporate-Governance-Bestimmungen, da es transparent sowie leicht nachvollziehbar ist und auch von Mitarbeitern, die nicht aus dem Finanzbereich kommen, verstanden werden kann. Dadurch, dass die Kennzahlen durch mathematische Verbindungen zueinander in Beziehung gestellt werden, verstärkt das Konzept einerseits das Erkennen von Interdependenzen sowie das kausale und kritische Denken, andererseits eine einfachere Kontrolle auf Grund einer durchgängigen Rechenlogik. Das wohl wichtigste Argument, welches für die Anwendung der Treiberbasierten Planung spricht, ist jedoch die flexible Gestaltung des Modells, was

die Reaktion auf und die Integration von Marktveränderungen in das Modell in angemessener Zeit ermöglicht. Dadurch kann wiederum der Aufwand der Planung reduziert und gleichzeitig deren Effizienz und Effektivität gesteigert werden, was zudem einen positiven Effekt auf den Shareholder Value erzielt.

Der Planungsprozess der Treiberbasierten Planung

Die Strategische Planung ist für die Identifikation der Treiber zur Messung und Berechnung der Spitzenkennzahl verantwortlich, wobei dieser Identifizierungsprozess „Top-Down“ erfolgt. Weiterführend in der operativen Planung werden die Top-KPIs mit operativen Kennzahlen versehen, welche deren Berechnung ermöglichen. Zudem werden im Rahmen der Budgetierung die bereits festgelegten Kennzahlen mit finanziellen Daten versehen. Im Reporting kommt es mit Hilfe von Szenarioanalysen und Simulationen zu Abweichungsanalysen der Treiber. Dabei gilt abermals das Prinzip „Qualität vor Quantität“, da in den Berichten der Fokus eindeutig auf den Treibern und nicht auf dem gesamten Treibermodell liegen sollte. In der Hochrechnung ist eine automatisierte Aktualisierung der Treibergrößen möglich, da der Forecast auf dem Treibermodell basiert. Durch die Automatisierung kann einerseits die Objektivität gewährleistet und ein realitätsnaher Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Treiber gegeben werden, andererseits können Zeit und somit Kosten eingespart werden, was wiederum Effektivität und Effizienz der Planung begünstigt.

Instrumente der Treiberbasierten Planung

Zu den Instrumenten der Treiberbasierung zählen Szenario-Analysen, der Big Data Analytics Approach, dessen Weiterführung, der Social Media Analytics Approach sowie die bereits erwähnten Treiberbäume.

Szenario-Analysen

Mit Hilfe von Szenarien kann ermittelt werden, welche Auswirkungen sich aus den Verände-

rungen der einzelnen Treiber auf die Spitzenkennzahl ergeben und somit auf den Unternehmenserfolg. Diese Veränderungen werden in der Regel anhand von Marktschwankungen und -risiken abgeschätzt. In der Treiberbasierten Planung lassen sie sich relativ einfach in die Planung integrieren. Außerdem bietet die simulierte Veränderung der einzelnen Treiber eine solide Entscheidungsgrundlage für zukünftige Maßnahmen. Eine mögliche Art der Szenario-Analysen ist die Monte-Carlo-Simulation, welche durch „Best Case“ / „Worst Case“ Szenarien Planungsunsicherheiten reduziert. Derartige Simulationen können jedoch nur dann in Echtzeit erfolgen, wenn die Planung auf der Grundlage von „Big Data“ erfolgt.

Big Data Analytics Approach

Dazu dient der Big Data Analytics Approach, bei dem große Mengen von Daten mit hoher Geschwindigkeit ermittelt, weiterverarbeitet und genutzt werden. In der Treiberbasierten Planung bedeutet dies, dass Zusammenhänge zwischen den Treibern mittels statistischer Verfahren auf Basis großer Datenmengen ermittelt und regelmäßig kontrolliert werden. Die Verwendung statistischer Verfahren ermöglicht dabei, dass die Treiberermittlung realitätsnah auf Grund von Objektivität in der Planung erfolgt, was wiederum die Transparenz des Ergebnisses fördert. Voraussetzung für diesen Ansatz stellt jedoch die Verfügbarkeit der entsprechenden Datenmenge in ausreichender Datenqualität und mit entsprechendem Zugang dar. Außerdem ist auf lange Sicht der Einsatz von speziell für die Treiberbasierte Planung entwickelten Softwarelösungen ratsam, da sie abermals den zeitlichen Aspekt der flexiblen und schnellen Fertigstellung und Abänderung des Treibermodells ermöglichen.

Social Media Analytics Approach

Der Big Data Analytics Approach wird im Social Media Analytics Approach um einen zusätzlichen Datenraum erweitert, welcher unter anderem Social Media, aber auch Auffassungen anderer Stakeholder, insbesondere von Mitarbeitern, aber auch Kunden und Lieferanten, enthält. Durch dieses Share-of-Voice-Konzept

Alles wird leicht.



FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING

Topaktuelle Weiterbildungsangebote für Einzelpersonen oder komplette Teams.

Ihre Pluspunkte:

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

Entdecken Sie alle unsere Qualifizierungsangebote für Ihren Erfolg im Controlling:

www.haufe-akademie.de/controlling

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

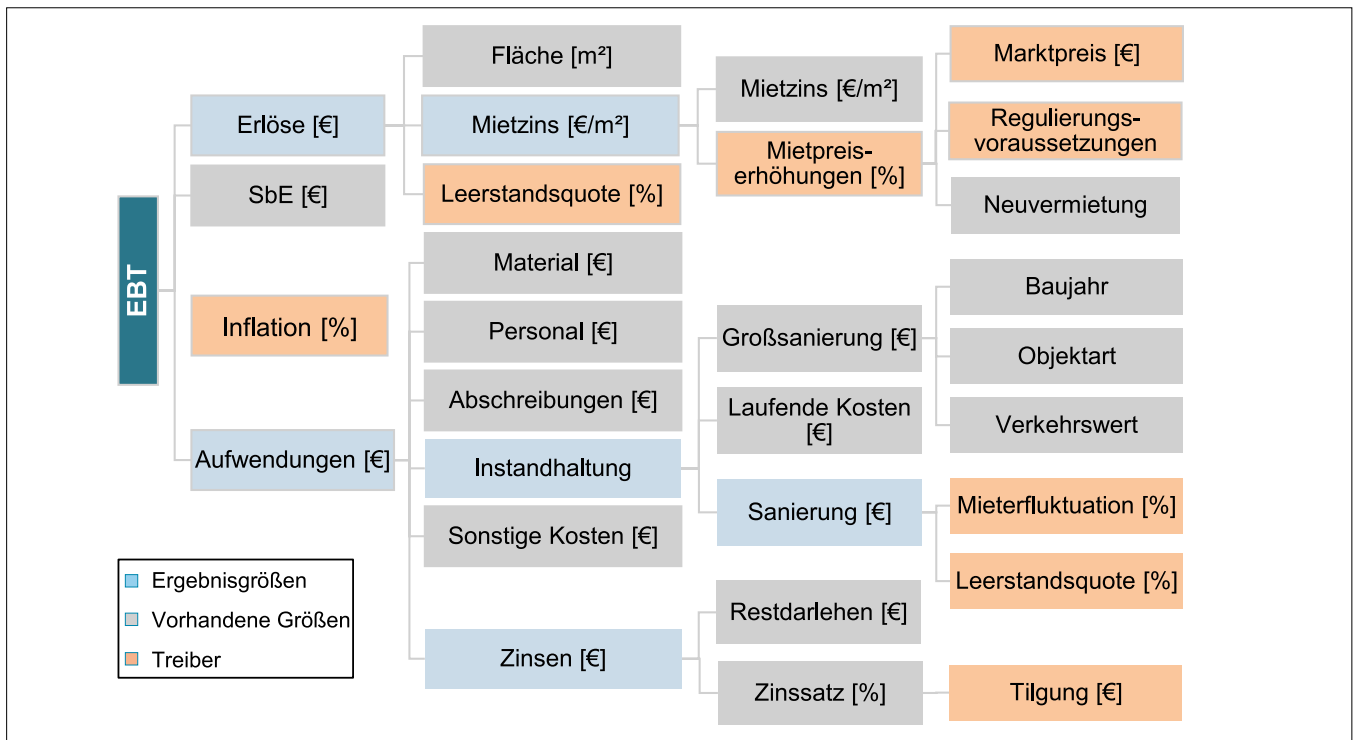


Abb. 1: Beispiel eines Treiberbaums für die Immobilienbranche

gelingt es einerseits, ein besseres Gesamtbild der Planung zu erstellen, andererseits geschieht das jedoch auf Kosten der Objektivität durch die Integration der Auffassungen der Stakeholder.

Treiberbaum

Das jedoch wichtigste Instrument der Treiberbasierten Planung ist das Modell des Treiberbaums. In diesem Modell wird die festgelegte Spitzenkennzahl auf ihre einzelnen Ergebnisgrößen solange heruntergebrochen, bis alle relevanten Größen, sowohl qualitative als auch quantitative Faktoren, integriert sind. Dabei sollte das Konzept jedoch so einfach wie möglich gehalten werden, damit die Strategie nicht aus den Augen verloren wird. Wie die Entwicklung eines derartigen Treiberbaums aussehen kann, wird in folgendem Empirischen Exkurs dargestellt:

Empirischer Exkurs in die Immobilienbranche

Vor der Fertigstellung des hier abgebildeten Treiberbaums wurden die Gewinn- und Verlustrechnungen von insgesamt 5 verschiedenen Unternehmen der Immobilienbranche der

vergangenen 3 Jahre analysiert, um festzustellen, welche Positionen der Aufwandsseite den größten Effekt auf den Gewinn des Unternehmens erzielen. Dabei konnten folgende Aufwendungen als maßgebliche Einflüsse identifiziert werden: Abschreibungen für Anlagevermögen, Reparatur und Instandhaltung sowie Zinsen. Daher wurde als Spitzenkennzahl der EBT gewählt, da er sowohl Zinsen, als auch Abschreibungen beinhaltet, jedoch Steuern außer Acht lässt. Ausgehend von dieser Kennzahl wurde anschließend der Treiberbaum (vgl. *Abbildung 1*) entwickelt. Jeder Posten ist dabei durch eine entsprechende Farbe gekennzeichnet. „Blau“ besagt, dass die Kennzahl durch ihre beeinflussenden Faktoren im Treiberbaum neu ermittelt beziehungsweise ein Planwert errechnet wird. „Grau“ hingegen steht für Werte, welche nach Ermittlung der Ist-Werte der Vorperiode für die laufende Planperiode übernommen werden können. Die orange markierten Posten des Modells stellen die Kerntreiber der Planung dar. Hierauf soll im Zuge der Planungserstellung ein besonderes Hauptaugenmerk gelegt werden. Allgemein entsprechen die Verbindungen, gekennzeichnet durch Linien, nicht automatisch mathematischen Beziehung zwischen den KPIs, sondern vermitteln die Abhängigkeit zwischen den verknüpften Planungsparametern.

Der erste Posten der Ertragsseite des Modells entspricht den Erlösen, den Mieteinnahmen, die durch die vorhandene Kapazität an Vermietungs- und Verpachtungsobjekten erzielt werden können. Sie sind zu großen Teilen von der Fläche des vermieteten Objekts, dem erzielten Mietzins, sowie der Leerstandsquote abhängig. Die Leerstandsquote stellt dabei den Anteil dar, zu welchem ein Objekt innerhalb einer betrachteten Periode nicht vermietet war und daher keine Mieterlöse erzielt hat, weshalb die Leerstandsquote einen maßgeblichen Effekt auf den EBT erzielt und somit als Treiber definiert werden kann. Dadurch lässt sich dessen Einfluss folgendermaßen definieren: Je höher die Leerstandsquote eines Objektes ist, umso geringer sind die Mieterlöse, welche wiederum einen geringeren positiven Einfluss auf die Spitzenkennzahl EBT erzielen. Der Mietzins selbst ist kein Treiber, da er selbst von anderen Größen beeinflusst wird, wie einerseits dem aktuellen Quadratmeterpreis und andererseits der Möglichkeit von Mietpreiserhöhungen. Der aktuell erzielbare Mietzins stellt dabei die Basis der Berechnung dar, welche durch den Faktor „Mietpreiserhöhungen“ erhöht werden kann. In welchem Ausmaß der Treiber „Mietpreiserhöhungen“ sich auf den aktuellen Preis aufrechnen kann, hängt einerseits vom allgemeinen Marktpreis ab, welcher einem vergleichbaren Mietzins – vergleichbar in Hinblick auf Wohngegend, Bau-

art und Nutzungsart – entspricht. Andererseits müssen hierbei auch Vorschriften beachtet werden, welche die Regulierung der Mietpreise (vgl. WoBindG §8 Abs.1 und §558 BGB) betreffen. Einen weiteren, jedoch eher geringeren Einfluss auf die Möglichkeit von Mietpreiserhöhungen stellen Neuvermietungen dar, da bei diesen der Mietzins um etwa 10 % gesteigert werden kann, jedoch tritt dieser Fall eher seltener ein. Somit können die Treiber „Marktpreis“, „Regulierungsvoraussetzungen“ und der Faktor „Neuvermietung“ das Ausmaß von Mietpreiserhöhungen steigern, was im Umkehrschluss eine positive Auswirkung auf den Preis pro Quadratmeter erzielt. Dieser Preis pro Quadratmeter erhöht wiederum die Mieterlöse und somit gleichermaßen den EBT.

Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge (SbE) fallen unabhängig von Mieteinnahmen an und können somit die Spitzenkennzahl steigern, weshalb sie lediglich der Vollständigkeit halber im Treibermodell angeführt sind. Zu ihnen zählen beispielsweise Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen, Erträge aus Investitionszuschüssen und -zulagen, Erträge aus Kostenverrechnung oder Erträge aus Beratungsleistungen. Sie erzielen in der Regel jedoch keinen maßgeblichen Effekt auf die Erfolgssituation eines Unternehmens, weshalb sie nicht als Treiber definiert wurden.

Treiber der Aufwandsseite

Auf der Aufwandsseite werden die beiden bereits als wichtig ermittelten Größen, Instandhaltung und Zinsen, genauer betrachtet. Abschreibungen werden hierbei vernachlässigt, da sie vom Unternehmen kaum zu beeinflussen sind.

Weitere Aufwandspositionen, wie Materialaufwand, Personalaufwand und sonstige Aufwendungen sind nur zur Berechenbarkeit der Spitzenkennzahl im Treibermodell angeführt, es bedarf jedoch keiner genaueren Planung dieser Faktoren.

Instandhaltung

Die Aufwendungen für Reparatur- und Instandhaltung werden nach der Häufigkeit und Vorhersagbarkeit ihres Eintritts unterschieden in Großsanierungen, laufende Kosten, sowie regelmäßige Sanierungen. Zu den Großsanierungen zählen Kosten, die beispielsweise die Erneuerung des Dachs betreffen, was bedeutet, dass sie in längeren, nicht sofort absehbaren Zeitintervallen auftreten und auf Objekteigenschaften wie etwa das Baujahr, den Verkehrswert und damit die Qualität der Objekte sowie die Objektart zurückzuführen sind. Das Baujahr wirkt sich auf Großsanierungsaufwendungen insofern aus, als ein älteres Gebäude in der Regel mit einem höheren Instandhaltungsaufwand einhergeht. Zudem ist der Verkehrswert des Objektes entscheidend, da ein Gebäude von hohem Wert grundsätzlich als qualitativ hochwertiger gilt und dadurch einen geringeren Instandhaltungsaufwand aufweist. Auch die Objektart kann die Instandhaltungsquote beeinflussen, da unterschiedlich hohe Aufwendungen bei unterschiedlichen Nutzungsarten, wie Gewerbeimmobilien, Wohnobjekten oder Garagen entstehen. Zu den laufenden Kosten zählen regelmäßige, absehbare Aufwendungen, welche nur geringe Kosten verursachen, wie etwa Gärtnerarbeiten, Klempnerarbeiten oder der Austausch einzelner Gegenstände. Aufgrund der geringen Summe dieser Aufwendungen zählen sie nicht als Treiber. Zu gewöhnlichen Sanierungen zählen dagegen aufwendigere und kostenintensivere Instandhaltungsar-

beiten wie etwa die Neuverlegung des Bodens oder die Sanierung des Badezimmers. Diese Aufwendungen sind vom Abnutzungsgrad des Objektes abhängig, der sich aus den Treibern „Mieterfluktuation“ und „Leerstandsquote“ zusammensetzt. Die Mieterfluktuation gibt die prozentuale Häufigkeit des Mieterwechsels eines bestimmten Objektes an, wobei unterstellt wird, dass häufiger Ein- und Auszug die Abnutzung des Objektes steigert. Der bereits angeführte Treiber „Leerstandsquote“ erzielt im Vergleich zu vorheriger Anführung eine senkende Wirkung und reduziert somit die Instandhaltungsaufwendungen, da davon ausgegangen wird, dass ein leerstehendes Objekt minimale bis keine Abnutzungserscheinungen aufweist. Somit erzielt die Leerstandsquote in diesem Fall einen positiven Einfluss auf die Spitzenkennzahl, die Mieterfluktuation hingegen eine negative Wirkung.

Zinsen

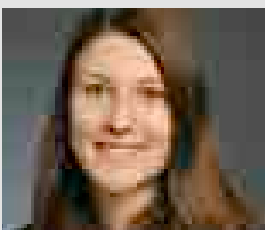
Die als relevante Größe identifizierten Zinsaufwendungen werden danach analysiert, wie sie beeinflusst werden können. Geht man von einem festen Zinssatz aus, so ist es dem Unternehmen nur möglich, die Zinsaufwendungen unter der Voraussetzung einer Sondertilgungsmöglichkeit über die Tilgungssumme zu beeinflussen. Da durch eine höher geleistete Tilgungszahlung sich das Volumen der Restdarlehenssumme reduziert, reduzieren sich gleichermaßen die Zinsen, welche aus der Multiplikation der Restdarlehenssumme und des Zinssatzes errechnet werden. Somit stellt die Tilgungszahlung einen weiteren Treiber dar.

Inflation

Zudem wurde als Preissteigerungselement die Inflation als allgemeiner Treiber festgelegt, welcher sich auf alle Kennzahlen des Treiberbaums auswirkt.

Der exemplarische Exkurs zeigt, dass ein Treiberbaum trotz weniger Einflussfaktoren dennoch eine Herausforderung bei dessen Erstellung darstellt. Was sind also die entscheidenden negativen Aspekte, die gegen eine solche Implementierung sprechen?

Autor



■ Sarah Arrenberg, B. A.

ist Controllerin bei Hervis Sport- und Modegesellschaft m.b.H. in Salzburg, Österreich. Der Artikel basiert auf ihrer an der FH Salzburg verfassten Bachelorarbeit „Treiberbasierte Planung – Charakteristika, Vorteile und Instrumente“.

E-Mail: sarah.arrenberg@hotmail.com

Herausforderungen und negative Aspekte der Treiberbasierten Planung

Trotz eines hohen Aufwands bei der Identifizierung der einzelnen Größen und Treiber sowie der Schaffung von Interdependenzen zwischen den Kennzahlen ist der Planungsumfang selbst sehr gering. Jedoch ist in manchen Unternehmen eine detailliertere Planung schlicht und einfach unumgänglich und kann in bestimmten Fällen nicht durch die Treiberbasierte Planung ersetzt werden. Zudem kann es innerbetrieblich, vor allem zwischen den diversen Abteilungen, zu Uneinigheiten über die Wahl der Treiber kommen. So hat beispielsweise ein Verkaufsmitarbeiter in Hinblick auf wichtige Einflüsse einen ganz anderen Fokus als beispielsweise ein Einkäufer oder etwa ein Marketingmitarbeiter. Auch die früher oder später notwendige Investition in eine Softwarelösung kann zu Uneinigheiten und Unstimmigkeiten führen, da gerade das Management von der Notwendigkeit der Treiberbasierten Planung überzeugt werden muss, was vor dem Hintergrund der geringen Verbreitung und damit des geringen Know-hows über das Konzept ein schwieriges Unterfangen darstellen kann.

Besondere Notwendigkeit der Treiberbasierten Planung

Trotz dieser negativen Aspekte gibt es jedoch Fälle, in denen die Treiberbasierte Planung dennoch genutzt werden sollte, zumindest als Ergänzung der klassischen Budgetierung. Unternehmen, deren Umfeld einer starken Volatilität unterliegt, benötigen flexible Planungsinstrumente, was in der Treiberbasierten Planung durch die verringerte Detaillierung und damit die geringe Anzahl der Treiber und Planungsgrößen gewährleistet ist. Dadurch lassen sich Simulationen in die Planung integrieren, wodurch auch kurzfristige Wirkungen einfach abgebildet werden können. Noch schneller kann auf diese Wirkungen reagiert werden, wenn das Konzept des Big Data Analytics Approachs zum Einsatz kommt. Aber nicht nur Unternehmen, die von der Volatilität betroffen sind, können von der Treiberbasierten Planung profitieren. Auch in komplexen Unternehmen ist es ratsam, ein Planungsinstrument zu pflegen,

welches flexibel nutzbar ist, um die Komplexität zu reduzieren, weshalb in solchen Fällen die klassische Budgetierung nicht eliminiert werden sollte, sondern stattdessen vielmehr durch die flexible Treiberbasierte Planung ergänzt werden kann.

Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Treiberbasierte Planung sich durch die geringe Anzahl von Planungsgrößen (maximal 15 KPIs) von der klassischen Budgetierung differenziert. Dadurch ergibt sich ein genaueres Bild der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens, wobei Ursache-Wirkungsbeziehungen fokussiert werden, welche zu einem besseren Verständnis des Planungsmodells innerhalb des Controllings, aber auch in anderen Abteilungen beitragen. In der Treiberbasierten Planung werden die Effektivität und die Effizienz der Planung gesteigert, da der Planungsaufwand reduziert wird – und somit Kosten und Zeit eingespart werden können. Durch diese Zeitersparnis weisen die Daten bei Fertigstellung der Planung eine höhere Qualität und Aktualität auf.

Es ist jedoch anzumerken, dass bei der langfristigen Implementierung der Treiberbasierten Planung eine Softwareunterstützung eine sinnvolle Lösung und Investition darstellt, da sie die Vorteile des Konzeptes in Hinblick auf die Reduktion des Aufwands und damit der Dauer der Planung verstärkt. Zudem ist es in der Praxis von größerem Nutzen, die Treiberbasierte Planung lediglich zur Ergänzung der klassischen Budgetierung zu verwenden, um somit einen Überblick über die Erfolgssituation des Unternehmens zu erhalten und mögliche interne und externe Wirkungen und Schwankungen schnell und einfach in die Planung zu integrieren.

Problematisch ist jedoch, dass Unternehmen auf beinahe keine Ressourcen zurückgreifen können, um dieses Konzept in ihre Planung zu integrieren, da das Thema erst innerhalb der letzten Jahre an Popularität gewonnen hat. Vor diesem Hintergrund stellt die Treiberbasierte Planung ein kontrovers diskutiertes Thema dar, das durchaus Zukunftspotenzial und Anspruch auf weitere Untersuchungen darstellt.

Literatur

Barkalov, I. (2015): Effiziente Unternehmensplanung. Weniger Aufwand, mehr Flexibilität, mehr Geschäftserfolg. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bork, C. (2016): Planung & Forecast agiler gestalten. In: Horváth & Partners Management Consultants. http://www.olapline.de/pdf/awt/awt_2016/OLAPLINE_AWT2016_Planung&Forecast_agiler_gestalten_Horvath&Partners.pdf. Zugriff am 15.08.2018

Fuchs, C., Janoschek, N. (2015): Reality Check: Treiberbasierte Planung. In: Business Application Research Center. https://barc.de/blog/treiberbasierte-planung-infografik?analyst_id=30. Zugriff am 30.08.2018.

Oehler, K. (2014a): Herausforderung „treiberbasierte Planung“ – Teil 1/3. In: pmOne AG. <https://www.pmone.com/blog/lesen/herausforderung-treiberbasierte-planung-eine-serie-in-drei-teilen/>. Zugriff am 12.08.2018.

Oehler, K. (2014b): Herausforderung „treiberbasierte Planung“ – Teil 3/3. <https://www.pmone.com/blog/lesen/herausforderung-treiberbasierte-planung-teil-33/>. In: pmOne AG. Zugriff am 12.08.2018.

Preißler, P.R. (2014): Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs. 14. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

PwC (Hg.) (2012): Alles nach Plan?. https://www.pwc.de/de/consulting/assets/studie_integrated_planning_2012.pdf. Zugriff am 21.08.2018

Rieg, R. (2015): Planung und Budgetierung. Was wirklich funktioniert. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rieg, R., Bork, C. (2015): Rollierende Planung und rollierende Hochrechnung: Konzept und Bewertung. In: Gleich, R., Gänßlen, S., Kappes, M., Kraus, U., Leyk, J., Tschandl, M. (Hg.): Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung. Innovative Ansätze und Best Practice für die Unternehmenssteuerung. 2. Auflage. München: Haufe-Lexware. 57-71.

Schauer, T. (2016): Entwicklung des Treibermodells. In: Thinking Networks. https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/software-fuer-treiberbasierte-planung/entwicklung-des-treibermodells_112_342282.html. Zugriff am 20.08.2018. ■

DER STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **28. Mai 2019**.

ZIELGRUPPE CONTROLLING

Stellvertretende

Abteilungsleitung (m/w/d)

Klinikum Schloß Winnenden,
Winnenden

Job-ID 009935082

Controller (m/w/d)

Ceravis AG, Rendsburg

Job-ID 009966083

Leitung für die

Finanzbuchhaltung (w/m/d)

Klinikum Landkreis Tuttlingen,
Tuttlingen

Job-ID 009965724

Sachbearbeiter Reporting & Analyse (m/w/d) für Service-, System- und Hygienechecks

Autobahn Tank & Rast GmbH, Bonn

Job-ID 009965906

Innovationsmanager/ Prozessmanager/Coach (m/w/d)

DEUTZ AG, Köln

Job-ID 009966057

Leiter/in Controlling (m/w/d)

Kliniken Schmieder, Allensbach

Job-ID 009972242

Head of Controlling (m/w/d)

Topos Personalberatung Hamburg,
Frankfurt am Main

Job-ID 009967603

Senior Social Media Consultant (m/w) Leitung Team Politik

LOBECO GmbH, Winnenden

Job-ID 009748914

Beteiligungscontroller (m/w/d)

TenneT TSO GmbH, Bayreuth

Job-ID 009972248

Fachbereichsleiter

Finanzen (m/w/d)

über Dr. Maier & Partner GmbH

Executive Search, Großraum Stuttgart

Job-ID 009967016

Controller (m/w/d)

PROJECT Immobilien, Nürnberg

Job-ID 009866695

Controller (m/w/d)

STAG GmbH, Genthin

Job-ID 009751200

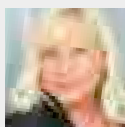
Business Controller (m/w)

Hays AG, Dahlenburg

Job-ID 009751635

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



© Fuzzbones – www.stock.adobe.com

Reicht ein mittleres Compliance-Niveau?

Interview mit Prof. Dr. Dr. Stefan Vieweg, Direktor Institut für Compliance & Corporate Governance (ICC)

von Alfred Biel

Biel: Bitte lassen Sie uns, wie bei unserer Interview-Reihe üblich, mit einer persönlichen Frage beginnen: Wie sind Sie zu dem Thema Compliance gekommen? Was fasziniert Sie an dieser Materie?

Vieweg: Vor fast zwei Jahrzehnten, während meiner Ausbildung zum **Chartered Financial Analyst (CFA)**, hatte ich mich sehr intensiv mit Compliance im Kapitalmarkt befasst. CFA versteht sich seit mehr als 60 Jahren als Gralhüter höchster Finanzmarkt-Standards, was sich z. B. auch darin ausdrückt, dass ich seinerzeit gerade einmal der 67.439ste Charterholder weltweit war – also durchschnittlich weniger als zweitausend Absolventen p. a. – zugegebenermaßen ein recht elitärer/kleiner Kreis.

Biel: Diese Erfahrung hat Sie sensibilisiert?

Vieweg: Ein starkes **moralisches Wertegerüst** und ein ausgeprägtes Bewusstsein über die Verantwortung, die man als Dienstleister gegenüber seinen Kunden (hier: Anleger) für die nachhaltige Entwicklung von deren Vermögenswerten übernimmt, prägt diesen Kreis – und damit auch mich.

Biel: Um es auf den Punkt zu bringen: Sehen Sie leichtfertiges und pflichtvergessenes Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft?

Vieweg: Offensichtlich ist die Gier mehr denn je der entscheidende Faktor und das alte Sprichwort „Lügen haben kurze Beine“ ist kaum noch bekannt. Das sehe ich nicht nur in dubiosen

Machenschaften kleinerer Unternehmen bspw. im Gesundheitswesen (Stichwort: Betrug in der Pflegeversicherung mit teilweise mafiösen Strukturen), sondern durchaus auch in Großunternehmen. Ohne eine Vorverurteilung vornehmen zu wollen: Es ist schon erschreckend, was 2018 und Anfang 2019 wieder an **potenziellen Compliance-Fehlritten** in großen Vorzeigeunternehmen – u. a. DAX 30 in der Wirtschaftspresse diskutiert wird (siehe [Abbildung 1](#)).

Biel: Wir bewegen uns hier im Raum des Möglichen und Vorläufigen. Wir können im Rahmen dieses Interviews die Darstellung nicht überprüfen und damit auch nicht tiefer erörtern. Wir können aber die Diskussion anregen, was auch Aufgabe unserer Interview-Reihe und außerdem eine wichtige journalistische Zielsetzung ist.

Verdacht auf Compliance-Verstöße	Jan 18	Feb 18	Mrz 18	Apr 18	Mai 18	Jun 18	Jul 18	Aug 18	Sep 18	Okt 18	Nov 18	Dez 18	Jan 19	Feb 19
Bestechung														
Betrug														
Datenmissbrauch														
Geldwäsche														
Insiderhandel														
Kartellverstoß														
Korruption														
Marktmanipulation														
Mitarbeiter-Affäre														
Steuerhinterziehung														

Abb. 1: Verdacht auf Compliance-Verstöße 01 / 2018-02 / 2019: diverse Berichte aus der Wirtschaftspresse (keine Vorverurteilung, kein Anspruch auf Vollständigkeit; eigene Darstellung)

Vieweg: Ja, es handelt sich hier um das Ergebnis meiner Reflexion angesichts meiner intensiven Auseinandersetzung mit Compliance-Themen. Ich möchte damit einen Beitrag zur freien Meinungsbildung auf diesem Gebiet leisten und zur Sensibilisierung beitragen – ohne jedoch schuldig zu sprechen oder gar abzuurteilen.

Biel: Also kurzum, was fasziniert und motiviert Sie so am Thema Compliance?

Vieweg: Das erhebliche gesellschaftliche wie betriebswirtschaftliche **Potenzial** ein Stück weit mit zu heben – Transparenz ist da ein erster Schritt, den wir konkret bspw. mit dem Compliance on Board Index (CoBI) anbieten. Der Weg ist lang, eher ein Marathon (den ich auch gerne laufe ...).

Biel: Sie und Ihr Institut analysieren und beobachten den Compliance-Stand der DAX 30-Unternehmen. Bei der Vorbereitung auf dieses Interview habe ich mich u. a. befasst mit Ihren Er-

kenntnissen und Ergebnissen aus diesen Untersuchungen. Die Ergebnisse führten bei mir zu einer gewissen Ernüchterung. Sie selbst bemerken, dass selbst bei den Spitzenreitern der DAX 30-Unternehmen lediglich ein mittleres Compliance-Niveau festzustellen sei. Zunächst die Frage, da Sie näher dran sind: Überrascht Sie dieser kritische Befund?

Vieweg: Nein, keineswegs bin ich von den Ergebnissen überrascht. Das Niveau ist insgesamt deutlich verbesserungsfähig, doch sieht man auch – da wir den CoBI nun schon zum dritten Mal erhoben haben, dass es interessante Veränderungen gibt. Die letzte Erhebung 2018 zeigt beispielsweise erhebliche branchenbezogene Verschiebungen gegenüber dem Vorjahr, der Abstand der führenden DAX 30-Unternehmen ist merklich enger (auch wenn insgesamt die Spitzenreiter aus 2017 bspw. 10 % verloren haben). Insgesamt hat sich im Mittel – wie auch schon zum Vorjahr – eine leichte Verbesserung gezeigt: Wir liegen nun-

mehr bei knapp 45 % (446 Punkten) ... und damit bleibt noch **erheblich Luft nach oben**.

Biel: Bitte lassen Sie uns tiefer in die Thematik eindringen. Was sind die Ursachen und Gründe dieses „mittleren Niveaus“?

Vieweg: Natürlich ist es noch zu früh, valide Ursachen abschließend zu postulieren. Allerdings können Erklärungsmuster in dem allgemeinen **gesellschaftlichen Werteverfall, falsch fokussierter Regulatorik mit zumeist kurzfristiger Erfolgsausrichtung**, und nicht zuletzt in dem hierzulande **wenig effizienten dualistischen Kontrollsystem aus Aufsichtsrat und Vorstand** liegen (im Gegensatz dazu sind monistische Systeme im angloamerikanischen Raum aus meinen Erfahrungen deutlich im Vorteil).

Biel: Wir haben bereits viel über Compliance gesprochen. Versuchen wir bitte auch, Compliance begrifflich und inhaltlich zu klären. Üb-

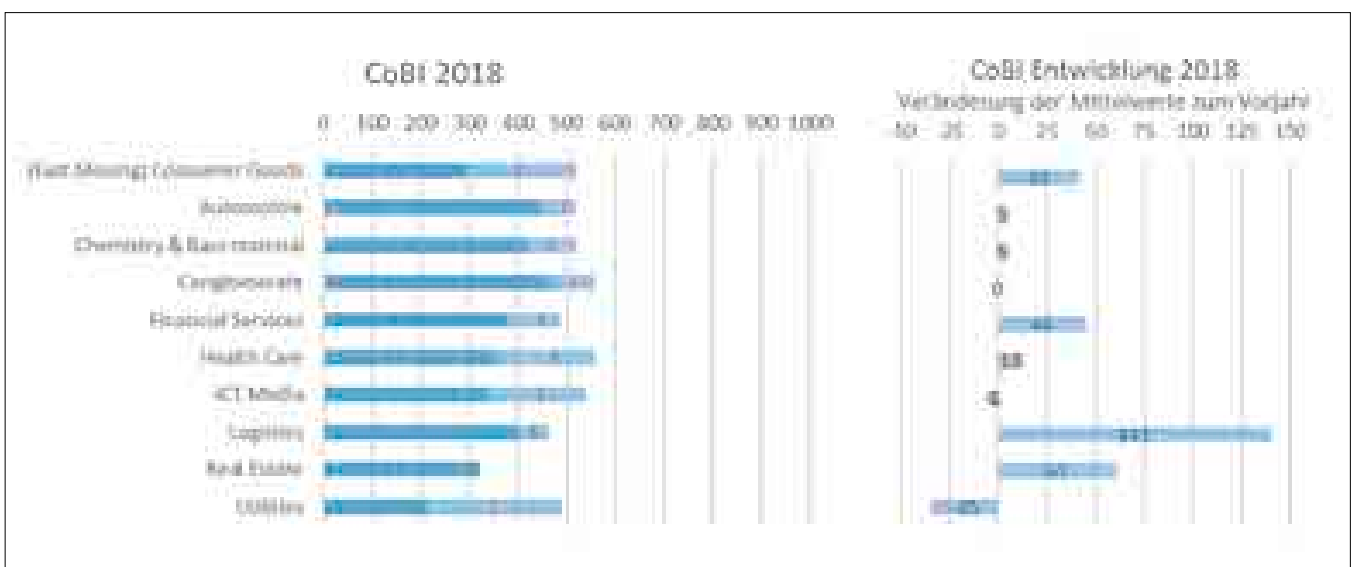


Abb. 2: Compliance on Board Index (CoBI) Ergebnisse für 2018-Untersuchungen der DAX30-Unternehmen, Veränderungen zum Vorjahr nach Industriecluster (eigene Darstellung)

licherweise versteht man darunter die Einhaltung sämtlicher für ein Unternehmen relevanter Pflichten, Vorschriften, Richtlinien sowie der von den Unternehmen selbst gesetzten Standards. Worum geht es im Kern? Um den Zustand des Geordnetseins und um Wohlverhalten oder um Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit?

Vieweg: Beides! Es betrifft – klassisch betriebswirtschaftlich gesprochen – sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation. Entscheidend ist, **wie es implementiert und gelebt** wird. Struktur und Geordnetsein hilft allen Beteiligten als Orientierung, besonders in einer zunehmend komplexen Welt. Am Ende zählt aber das Vertrauen: das Vertrauen sämtlicher „Stakeholder“, ob Kunde, Anteilseigner, Mitarbeiter oder die Gesellschaft als Ganzes, in das, was das Unternehmen verspricht. Dieses inhärente Versprechen lautet in der Minimalfassung: „Wir machen Fair Play, wir halten uns an die Regeln“.

Biel: Können wir diese abstrakten Ausführungen in ein Beispiel umsetzen?

Vieweg: Bitte lassen Sie mich aus der Compliance-Perspektive zuspitzen. Also, ein umweltfreundliches Automobil zu versprechen und Dreckschleudern zu verkaufen „geht gar nicht“ ...

Biel: Sie setzen sich vehement für Compliance ein. Werden über die Compliance bzw. über die optimale Umsetzung und Anwendung Wertbeiträge geschaffen? Wo liegt der „Compliance-Nutzen“?

Vieweg: Das ist eine sehr berechtigte und schwierige Frage, die in der schon erwähnten, vielfach praktizierten Kurzsichtigkeit mit „marginal“ falsch beantwortet wird. So ist festzustellen, dass derzeit die Compliance-Budgets vielfach eingefroren oder gar abgeschmolzen werden. Zumeist ist kurzfristig nur etwas zu holen unmittelbar nach einem publikumswirksamen Skandal, wo durch Investition in Compliance-Maßnahmen ein kläglicher Versuch unternommen wird, zerstörtes Vertrauen zurückzukaufen. Aber **Vertrauen ist nicht käuflich**, man muss es sich über lange Zeit erarbeiten, es gibt keinen Short-Cut, denn praktizierte Compliance ist eine Frage der Unternehmenskultur. Auch ist Compliance nur indirekt monetär messbar.

Selbst wenn es schwieriger wird für Controller, aber neben monetären Bewertungsmaßstäben müssen wir akzeptierbare Kriterien der Bewertung finden, die die nichtmonetären Werte („Assets on two legs“) zu verstehen helfen.

Biel: Bitte lassen Sie mich nachfassen. Und was ist an diesem Thema so schwierig? Warum wird darüber so viel geschrieben und diskutiert. Warum müssen Sie sich z. B. mit Ihrem Institut so intensiv mit diesem Thema befassen? Warum ist der Praxisstand vielfach nicht so überzeugend wie Sie darlegen?

Vieweg: Veränderung zum Besseren fängt immer mit Verstehen an, also muss das Problem transparent gemacht werden. Am Institut für Compliance & Corporate Governance (ICC) haben wir mit dem Compliance-on-Board-Index bewusst eine objektive Herangehensweise gewählt, bei dem die Selbsterklärungen der einzelnen Unternehmen zu deren Compliance-Verständnis und -Maßnahmen herangezogen werden. Dabei können und wollen wir gar nicht unterstellen, dass diese Aussagen dem tatsächlichen Compliance-Standard im jeweiligen Unternehmen vollumfänglich entsprechen. Die Logik ist, dass Unternehmen, die sich um Compliance tatsächlich priorisiert kümmern, dieses zumindest mittelfristig ihren Stakeholdern auch kundtun, ganz im Sinne „tue Gutes und rede darüber“. Einschlägige Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen mit diesem „Candorship“ mittelfristig eine signifikant bessere Performance liefern.

Biel: Warum?

Vieweg: Vertrauen! Festes Überzeugtsein von der Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit von Unternehmen, Managern und Mitarbeitern macht den Unterschied.

Biel: Gibt es hierzu einen zentralen „Hebel“, um die Compliance zu beeinflussen?

Vieweg: Ja, der Wandel wird durch die **Unternehmenskultur** bewirkt und unterstützt – und das Richtige tun (Compliance) intrinsisch verankert. Diesen Effekt bezeichne ich als „Carving-in“. Vielfach wird allerdings das Thema Compliance aus vorgenannter Kurzsichtigkeit (noch) niedrig priorisiert und der Vertrauensbeitrag nicht er-

kannt. Gerade bei öffentlichkeits-scheuen Familienunternehmen, in denen wir gleichfalls erste Untersuchungen durchgeführt haben, sehen wir eine stark ausgeprägte Zurückhaltung, was aber nicht unmittelbar fehlende Compliance konnotiert.

Biel: Sie haben mit Ihrem „Compliance on Board Index (CoBI)“ sowohl ein Modell als auch ein Messinstrument zur Erfassung und Beurteilung von Compliance in den Unternehmen erarbeitet. Was möchten Sie damit bewirken? Welches Potenzial sehen Sie?

Vieweg: Unternehmen zu helfen, nachhaltig erfolgreich zu sein durch tatsächlich gelebte Compliance und gute Corporate Governance ist ein Auftrag meines Instituts. Hierzu kann die Transparenz helfen, die wir mit dem Messinstrument CoBI gewinnen.

Biel: Wozu dient der CoBI? Benchmarking, Werkzeug zur Effizienzsteigerung oder?

Vieweg: Der CoBI dient nicht nur als Benchmarking, sondern auch als Hilfsmittel für unternehmensspezifische Fragestellungen. Am Ende geht es um die Unternehmenskultur, das **Werte- und Selbstverständnis** der für das Unternehmen handelnden Personen.

Biel: Und wie erleben Sie Compliance tatsächlich in der Unternehmenspraxis?

Vieweg: Da, wie bereits erläutert, Compliance verbreitet als nicht grundlegende Aufgabe gesehen, als Selbstverständlichkeit fälschlicherweise vorausgesetzt oder **gar als lästiges Übel** gesehen wird, ist mein persönlicher Anspruch als systemischer Organisationsentwickler auch, Unternehmen bei der Umsetzung mit bewährten und neuen Ansätze wie „lean-agile“ zur besseren Compliance – sozusagen „built-in“ – zu helfen. Die Methodik des CoBI ist insofern ein Werkzeug zur Beurteilung der Ist-Situation und ermöglicht die Vermessung des Fortschritts. In der Beratung einzelner Unternehmen zum Compliance- und Kulturwandel verwende ich es, um konkret **Optimierungsfelder zu adressieren**.

Biel: Wir diskutieren für das Controller Magazin. Dadurch liegt es nahe, auf etwas zu spre-

chen zu kommen, was Controlling kennzeichnet, nämlich die Steuerungsthematik. Lässt sich über Ihren Ansatz und über ähnliche Konzepte eine Steuerungswirkung erzielen bzw. anstreben in dem Sinne, was definiert und gemessen und transparent gemacht wird, wird auch gemacht?

Vieweg: In der Tat: Wie bereits gesagt bietet datenbasierte Transparenz eine gute Grundlage, die kritischen Themen gezielt zu hinterfragen und zu verbessern. Messinstrumente wie CoBI bieten sogar die Chance für Controller, ihren Wertbeitrag, der heute noch überwiegend auf operative Aspekte eines Geschäftsjahres ausgerichtet ist, auf konkrete mittelfristige Aufgaben auszuweiten.

Biel: Wo sehen Sie in diesem Zusammenhang die Herausforderung für Controllerinnen und Controller?

Vieweg: Die **Herausforderung für den Controller** besteht dabei, sich mit nichtmonetären Größen auseinanderzusetzen und ggf. als Übersetzer und „Guide“ zur traditionell geprägten Management- und Shareholder-Sicht zu wirken. Wenn ein Unternehmen den Wert einer tatsächlich gelebten Compliance erkannt hat (**im Sinne von Vertrauensaufbau und Risikominimierung**) und ernsthaft anstrebt, dann kommt auf den Controller gleich doppelt eine entscheidende Rolle zu.

Biel: Welche sind es bitte?

Vieweg: 1. Vielfältigen, kurzfristigen Begehrlichkeiten, die die Compliance-Bemühungen konterkarieren, rationalitätssichernd vehement zu begegnen (ich spreche hier aus eigener, langjähriger CFO- und Controller-Erfahrung), und 2. eine auf Intension, Eigenverantwortung und Delegation setzende Ausrichtung des Unternehmens (z. B. agile Transformation) mit geeigneten sogenannten „leading indicators“ (im Gegensatz zu monetären „lagging indicators“) zu unterstützen.

Biel: Geht es „nur“ um einen wirkungsvollen Beitrag zu guter Corporate Governance? Könnte darüber hinaus auch ein Ziel sein, eine Übereinstimmung von unternehmerischem Handeln und gesellschaftlichen Wertvorstellungen zu er-

reichen, eine Art gesellschaftliche oder auch ethische Steuerung im Sinne einer Werte-Orientierung? Oder ist dies zu weit gegriffen?

Vieweg: Absolut richtig und nicht zu weit gegriffen! Es sei nochmals auf die Erkenntnisse aus dem „Candorship“-Prinzip hingewiesen: Unternehmen, die das „Good Citizen“ ernst nehmen, regelkonform handeln (Compliance) und dieses durch geeignete Strukturen (Corporate Governance) effektiv sichern, sind **empirisch erfolgreicher**, da es ihnen gelingt, Vertrauen aufzubauen und durch deutlich verringertes Risiko weniger Gefahr zu laufen, es

durch Fehlritte in kürzester Zeit zu ruinieren. Compliance ist da der erste Schritt, die Transparenz grundlegend. Allzu oft haben wir pro forma Aktivitäten ohne überzeugendes Konzept gesehen – auch in den zuvor aufgezeigten konkreten Verdachtsfällen auf Compliance-Verstößen. Ebenso finden sich hier Beispiele, die ernsthaft über eine Neuausrichtung nachdenken – und zwar der Unternehmenskultur (womit wir wieder bei zuvor erläuterten Zusammenhang wären).

Biel: Die Einführung von Compliance-Programmen verpflichtet Unternehmen u. a. dazu, ihre



5. St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling

«Bewerten – eine Kunst?». Die St.Galler Fachtagung für Fach- und Führungskräfte aus Finanzmanagement und Controlling.

Freitag, 14. Juni 2019, 8.30 bis 17 Uhr

Fachhochschulzentrum, Rosenbergstrasse 59, 9000 St.Gallen, Switzerland

Details und Anmeldung: www.fhsg.ch/forum-finanzen-controlling

Hauptsponsoren



Sponsoren



FHS St.Gallen
Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

Geschäftsprozesse und Strukturen zu definieren, Transparenz zu schaffen und eine effektive Gestaltung der Organisation zu sichern. Bitte lassen Sie uns hierzu in Ihr Konzept gehen.

Vieweg: Gerne, mir ist an einer breiten Diskussion gelegen.

Biel: Zunächst aber eine bedeutende Zwischenfrage. Die Compliance-Organisation und ihre praktische Anwendung sind auch eine Frage des Aufwandes und damit der Kosten. Können Sie uns Anhaltspunkte zum Kostenfaktor geben?

Vieweg: Compliance kostet, ja, wobei die direkten Kosten für die Compliance-Offiziellen noch der geringere Posten sind (im Vergleich sind wir schon glücklich, wenn es 1/10 so viele Compliance-Beauftragte pro Mitarbeiter im Unternehmen gäbe, wie es Controller pro Mitarbeiter gibt ...). Aber: Compliance ist zu wichtig, als dass es einer Compliance-Abteilung überlassen werden kann (Ähnlichkeiten aus anderem Kontext wie Innovation vs. F&E sind kein Zufall). Wenn man es wirklich will, ist es eine **Mindset-Frage**. Es gilt also, das Gesamtunternehmen auf die Compliance-Reise mitzunehmen, soll heißen: Die kaum mit Controlling-Tools messbaren indirekten Kosten oder Opportunitätskosten sind das, was typischerweise einen klassischen Business Case in alter Denkweise scheitern lässt. Umdenken ist hier also notwendig – auch aus Controller-Perspektive.

Biel: Und die „Konzeptfrage“ ...

Vieweg: Nun zu Ihrer Ausgangsfrage: Natürlich gibt es die Anforderungen an ein Compliance Management System – sogar ISO-standardisiert. Einerseits ist es zu begrüßen, dass relativ klare Vorstellungen darüber artikuliert werden, was notwendig ist, um ein effektives System zu implementieren. Das kann dann leicht dazu führen, dass wir – analog dem Qualitätswesen – zwar ein zertifiziertes QMS haben (also alle Dokumentationen, Prozessdefinitionen etc.), allerdings keinerlei Garantie für tatsächliche Qualität (die der Kunde erwartet). D. h. also, **von außen auf ein System** (ob CMS oder QMS) zu schauen ist zwar notwendig, aber nicht hinreichend. Wir müssen **auch in das System schauen** – also was geschieht denn tatsächlich. Genau hier setzt der CoBI an, indem beide Dimensionen, der sogenannte Strukturierungsgrad als auch der Operationalisierungsgrad herangezogen werden.

Biel: Jetzt bitte zum Kern Ihrer methodischen Arbeit. Sie ermitteln zunächst den Strukturierungsgrad bzw. die formellen Compliance-Strukturen mit den drei Dimensionen Aufbauorganisation (z. B. Frage nach Compliance-Vorstand), Standardprozesse (z. B. wie oft sich Vorstand und Aufsichtsrat mit dem Thema Compliance befassen) sowie normative Unternehmensführung (z. B. Frage nach Code of Conduct). Auf welche Strukturen und Ebenen kommt es an?

Vieweg: Der Anspruch, den wir mit dem CoBI haben, ist in erster Linie einmal, Transparenz zu

schaffen. Die gewählte Abgrenzung in **Strukturierungsgrad** einerseits (also eher das Formale) und **Operationalisierungsgrad** andererseits (also die gelebte Praxis) fasst aus unserer Erkenntnis die wesentlichen Dimensionen zusammen. Ich erlebe immer wieder in der Beratung bei Unternehmen die Frage: Was ist „Best Practice“, was passt zu uns, was machen andere? Natürlich macht es einen erheblichen Unterschied, ob sich bspw. nur peripher mit Compliance auf Vorstands- und Aufsichtsratsbene beschäftigt wird, oder ob diesem Bereich ein gebührender Stellenwert bei allen Entscheidungen von Tragweite ausreichend Rechnung getragen wird.

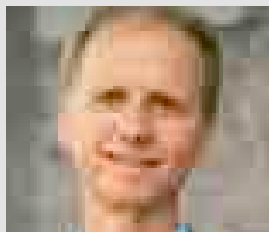
Biel: Können Sie dies bitte mit einem Beispiel veranschaulichen?

Vieweg: Bspw. wird ein eher traditionell-hierarchisch geprägter Konzern sich mit einer **zentralistischen Corporate Compliance** zufriedengeben, sollte dann aber keine frühzeitigen Erkenntnisse über Compliance-Probleme erwarten, die dann zumeist mit kleinem Aufwand in einer lernenden Organisation korrigiert werden können. Etwas größeres Engagement findet sich dann bei Unternehmen, die CoFu sehr knapphalten und sämtliche Wertschöpfung in den Business Units sehen. Hier zeigt eine entsprechende dezentrale Compliance-Organisation durchaus ihre Wirkung, leidet aber sehr häufig darunter, in der operativen Managerschicht als „5. Rad am Wagen“ gesehen zu werden, mit den derzeit feststellbaren Ressourcenbegrenzungen.

Biel: Nun kommt es nicht nur auf das Konzept und auf die Selbstdarstellung an, sondern noch mehr auf die faktische Umsetzung. Wie kommt man von der abstrakten Idee zur Realisierung? Hierzu haben Sie den „Operationalisierungsgrad“. Kann man auf diese Weise bewerten und messen, wie Compliance tatsächlich gelebt wird. Welche Erfahrungen haben Sie hierzu?

Vieweg: Die Erfahrung zeigt, dass mit diesen Kriterien der Dialog über den **tatsächlichen Compliance-Stand** zielführend eröffnet werden kann und dann in der fallspezifischen Analyse im Unternehmen die Verbesserungen erar-

Autoren



■ Prof. Dr. Dr. Stefan Vieweg

ist Direktor des Instituts für Compliance und Corporate Governance (ICC) der RFH Köln, MBA-Studiengangsleiter und lehrt u. a. Controlling und Projektmanagement. Als Berater, agiler Coach und zertifizierter SAFe-Trainer (SPC) hilft er Unternehmen in der digitalen Transformation.

E-Mail: stefan.vieweg@rfh-koeln.de

■ Dipl.-Betriebsw. 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



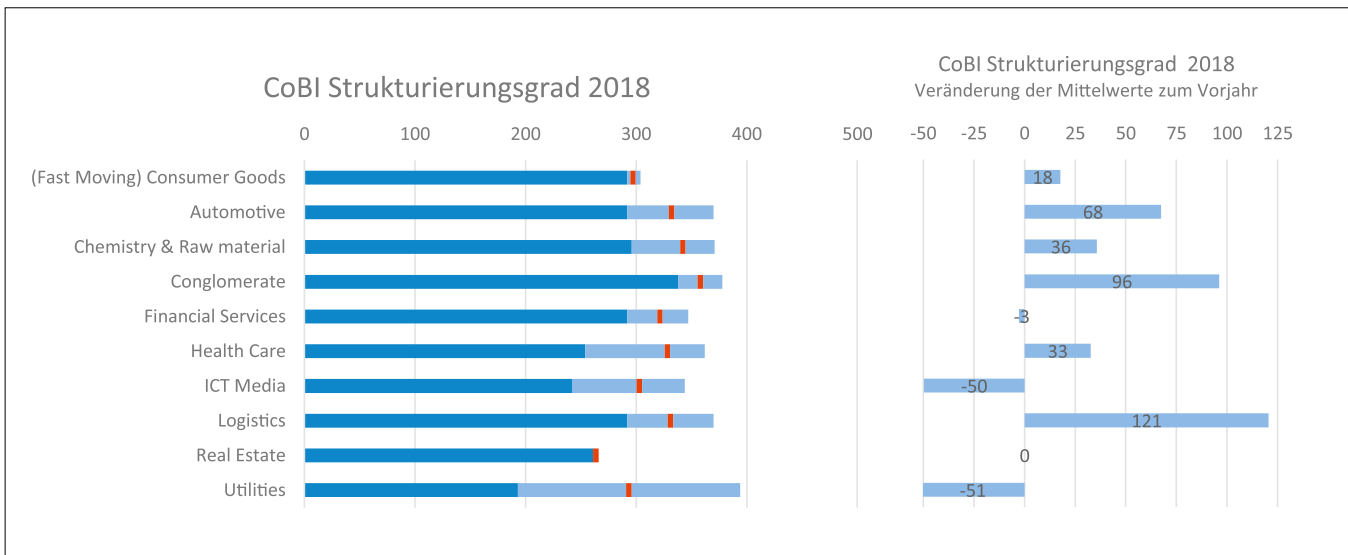


Abb. 3: CoBI – Strukturierungsgrad nach Industriecluster (eigene Darstellung)

beitet werden können. Ein „one fits all“ trifft es zumeist nicht wirklich.

Biel: Was ist einfacher: Ein System aufzubauen oder es praktisch und konkret umzusetzen?

Vieweg: Im CoBI hat sich durchweg gezeigt, dass sich die Unternehmen deutlich schwerer tun mit der tatsächlichen Umsetzung (Operationalisierungsgrad) als mit dem Aufbau geeigneter Strukturen.

Biel: Worauf zielen Ihre Aktivitäten? Was möchten Sie mit Ihren Aktivitäten in den Unternehmen bewirken? Was sind Ihre Essentials?

Vieweg: Zunächst, bewusst betrachten wir im CoBI keine Compliance-Einzelverstöße. Es geht vielmehr darum, **Bewusstsein über** diverse Maßnahmen (u. a. auch Strukturen) aufzubauen

und in Unternehmen zu verankern, die – quasi präventiv – derartige vertrauensschädigenden Vorfälle vermeiden. Diejenigen, die sich nach alter Lesart der „nicht-produktiven“ Aufgabe Compliance verschrieben haben, erfahren dabei nicht selten eine ähnlich begrenzte Gegenliebe von den „produktiven“ Kollegen aus der Linie, wie es vor längerer Zeit den Controllern auf der Suche nach dem eigenen Wertbeitrag gegangen ist.

Biel: Werfen wir bitte einen Blick in die Zukunft. Brauchen wir neue Anreize oder mehr Einsicht, um vollumfänglich rechts- und ordnungsgemäßes Verhalten sicherzustellen? Brauchen wir eine genauere Regulatorik?

Vieweg: Compliance beschreibt vordergründig nur die Regelkonformität. Aber genau das sollte doch Selbstverständlichkeit sein und wir

bräuchten weder dieses Interview noch diverse Aktivitäten u. a. unseres ICC. Wir wissen, die Wirklichkeit ist eine andere, und das dahinterliegende Thema lautet Vertrauen. Kann ich jemandem vertrauen, der sein Handeln durch Anreize leiten lässt? Es kann eher kontraproduktiv wirken. Nein! Einsicht bei denjenigen, die anfällig für grenzwertiges und vermeintlich vorteilhaftes aber nicht regelkonformes Handeln sind, und Unterstützung derer, die auf der Erkenntnisstufe vorangeschritten sind und sicher der Versuchung widerstehen.

Biel: Was sollte also gestärkt werden?

Vieweg: Diese intrinsische Motivation sollte gestärkt werden, und das ist eine klare Führungsaufgabe: Durch Vorleben und Widerstehen von Versuchungen und mit Compliance-Transparenz wird das bereits erwähnte „Can-

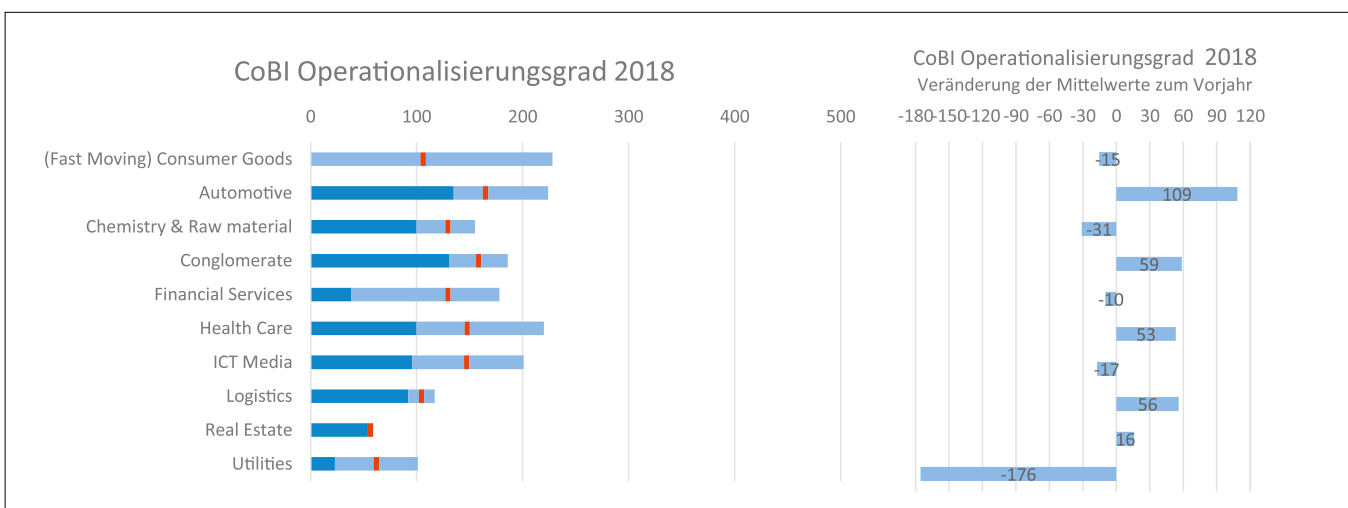


Abb. 4: CoBI – Operationalisierungsgrad nach Industriecluster (Eigene Darstellung)

dorship“ (Transparenz aus intrinsischer Motivation) als Erfolgsweg besser gelingen.

Biel: Können Sie uns Ihre Thesen schlagwortartig zusammenfassen?

Vieweg: Gerne. Was braucht es dazu?

- „Tue Gutes und rede darüber“
- Transparenz der Strukturen als Vertrauensgut
- Förderung einer gewinnenden Fehlerkultur
- Nachhaltige und akzeptierte Führung durch nachvollziehbares und glaubwürdiges Zusammenspiel der Unternehmensebenen
- Compliance-Marketing (im besten Sinne für die Compliance-Idee werben, entgegen eines „Green washings“)
- Einen geeigneten Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung so setzen, dass Crowding-In (intrinsische Motivation) befördert wird, bspw.
- „Walk-the-Talk“, Vorbildfunktion auf allen Führungsebenen

Biel: Man kann den Eindruck gewinnen, dass es an Regeln und Vorgaben nicht mangelt. Liegen etwaige Compliance-Verstöße weniger an „Regelproblemen“? Wie scharf wirken Regeln wirklich?

Vieweg: Bei Forderungen nach noch mehr Regeln bzw. deren Konkretisierung muss man sicherlich fallweise schauen. Beispielsweise haben wir es in sehr stark regulierten Branchen wie dem Kapitalmarkt mit ca. 200 neuen Regeln zu tun – jeden Tag! Da wird es schnell bei bestem Willen unübersichtlich (ergo auch der Ansatz vom ICC, geeignete KI-gestützte Werkzeuge zu entwickeln). Betrachtet man medial präsente Akutfälle, so ist wohl kaum zu verzeichnen, dass die Regeln selbst ungenügend waren. Ich sehe es eher genau andersherum: Egal, ob aus Vorsatz, Naivität (= Ignoranz) oder sonstigen Gründen Compliance-Verstöße oder Verdachtsfälle entstehen, meist ist die Tragweite des drohenden Vertrauensverlustes nicht ausreichend bewusst. Und das scheint trotz **Mega-Bußgelder**, die insbesondere den Finanzsektor und die Automobilwirtschaft in jüngerer Vergangenheit trafen, nicht eine ehrliche Neuausrichtung der betroffenen Unternehmenskultur zu bewirken.

Biel: Können wir Compliance als ein Element von Corporate Governance einordnen? Im Interview 4/18 „Controlling und Corporate Governance“ haben wir herausgearbeitet, dass Corporate Governance auch ein betriebswirtschaftliches Thema für Betriebswirte und Controller ist. Wo sehen Sie Controllerinnen und Controller bei unserem Thema Compliance?

Vieweg: Das Ziel sind nachhaltig erfolgreiche Unternehmen, die prosperieren und einen wertvollen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Regelkonformität (verkürzt hier gleichgesetzt mit Compliance) ist in dieser Idealvorstellung eine Selbstverständlichkeit und das absolute Minimum, auf deren Basis sich eine **gute Corporate Governance** herausbilden kann und die **Nachhaltigkeit befördert**. Insofern gehen beide Begrifflichkeiten einher und unterstützen die nachhaltige Unternehmensführung. Insofern sind beide natürlich ein Thema für Betriebswirte und insbesondere auch Controller. Ich hatte es ja bereits angesprochen: Ich sehe in der derzeit vorherrschenden Controlling-Konzeption der Rationalitätssicherung nicht nur die betriebswirtschaftliche (monetäre) Komponente („wie viel“), sondern auch die konkrete Unterstützungsleistung bei der Implementierung und Entwicklung guter und gelebter Compliance („wie“).

Biel: Zum Abschluss die Kernfrage: Compliance als Kosten- und Ordnungsfaktor oder doch eher Erfolgsfaktor? Was möchten Sie uns hierzu mit auf den Weg geben?

Vieweg: In der Tat ist die heutige vielfach kurzfristige Sicht sehr verengt aus der Risikobetrachtung heraus getrieben: Das Mindeste wird implementiert (da ja „nicht-produktiv“), und nicht die Chancen gesehen, die eine – zugegebenermaßen längerfristige – Änderung der Unternehmenskultur bewirkt zur intrinsischen Motivation der Beteiligten, bei der gelebte Compliance quasi nebenbei entsteht („Compliance built-in“), und **enormes Vertrauenspotenzial durch Transparenz**. Candorship führt nicht nur zu besserer (betriebswirtschaftlicher) Performance, sondern bietet auch höhere Resilienz, sollte doch einmal ein Compliance-Verstoß passieren. Wenn ich den großen Trend hin zu agilen Unternehmen in vielen Industrien (Auto-

motive, Finanzdienstleistungen, IKT, Handel, sogar Maschinen- und Anlagenbau, Transport & Logistik, um nur einige alphabetisch zu nennen) sehe, so haben wir derzeit eine sehr große Chance, nicht nur für unser Compliance-Thema neue (Motivations-)Potenziale zu nutzen. Allerdings stellt diese Entwicklung auch die Controller vor neue Herausforderungen, denn herkömmliche Werkzeuge wie Budgetierung und Transferpreise bekommen eine völlig neue Bedeutung und es bedarf mancherorts einer Übersetzung in die „traditionelle Denke“.

Biel: Vielen Dank für die ausgezeichnete Zusammenarbeit bei der Planung und Vorbereitung sowie Durchführung und Abwicklung des Interviews. Ferner besten Dank für Ihre vielfältigen Impulse.

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

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

Rückblick auf Controlling-Pionier Prof. Dr. Elmar Mayer

von Dipl.-Betriebsw. Fachjournalist (FJS) Alfred Biel und Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Hinter markanten Entwicklungen, sofern sie nicht technisch oder rechtlich geprägt sind, stehen Menschen. Weitschauende, tatkräftige und zielbewusste Menschen. Controlling hätte sich kaum zum Erfolgsmodell entwickelt, wären nicht vor allem in den 1970er Jahren wegweisende Wissenschaftler und Praktiker auf den Plan getreten. Einer der großen Controlling-Pioniere, Elmar Mayer, ist nun verstorben. Für die Controlling-Community Grund und Anlass, den fachlichen Beitrag von Mayer zu würdigen, sich an diese große Persönlichkeit zu erinnern sowie die Ursprünge des Controllings wachzurufen.

Mayer wurde am 26. Dezember 1923 in Ostpreußen geboren und starb am 27. Januar 2019 in Bergisch Gladbach. Abitur, Kriegsdienst und Gefangenschaft, Berufsausbildung zum Industriekaufmann und mehrjährige Tätigkeit in der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung waren die Ausgangspunkte seiner weiteren Entwicklung. Es folgte das Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität zu Köln, im Jahre 1959 das Diplomexamen als Diplom-Handelslehrer sowie berufsbildender Schuldienst. Der Einstieg in seine spätere bemerkenswerte Laufbahn begann 1964 mit der Übernahme eines Lehramts an der damaligen Höheren Wirtschaftsfachschule (HWF) Köln. 1968 fand die Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität zu Köln statt. Im Rahmen der Umwandlung der Höheren Wirtschaftsfachschule in den Fachbereich Wirtschaft der FH Köln trat er 1971 in den Hochschuldienst ein. Es schloss sich 1974 die Ernennung zum Professor im Fachbereich Wirtschaft der FH Köln an mit dem Lehrauftrag „Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Rechnungswesen“. Ende des Wintersemesters 1988/89 wurde er emeritiert.

Mayer hatte einen zentralen Leitspruch, der seine Arbeit und sein Denken bestimmte: „Heute schon tun, woran andere erst morgen denken.“ Zielstrebigkeit und Vorausdenken kennzeichneten ihn. Er konnte unbeirrt auf seine Ziele hinarbeiten und sich an Zukünftigem orientieren. Dies kennzeichnete nicht nur ihn selbst, sondern auch seine Perspektive auf das Controlling. Er schätzte zwar die üblichen Instrumente (wie z. B. die Deckungsbeitragsrechnung), mit denen Controller noch heute arbeiten. Mehr als um die Zahlen selbst ging es ihm aber darum, mit ihnen etwas zu bewegen. Controlling war für ihn zukunftsorientierte Steuerung. Wenn das heute nicht spektakulär klingen mag, hob er sich mit dieser Fokussierung aber von vielen stark Rechnungswesen-geprägten Controlling-Promotoren deutlich ab.

Deyhle, der große Wegbereiter des deutschsprachigen Controllings, würdigte Mayer anlässlich dessen 80. Geburtstages im Controller Magazin 1/2004 u. a. wie folgt: „Kennenlernen durfte ich Elmar Mayer in den Anfängen der 70er-Jahre des letzten Jahrhunderts und immer war er tatkräftig, schaffensfroh, dachte in Visionen und setzte diese auch um in Maßnahmen sowohl im Bereich Wissenschaft als auch in der Praxis. Bei aller Vorausdenkkraft wirkte Elmar Mayer nie abgehoben, sondern immer mit den Füßen auf dem Boden, und unerschütterlich.“

Enorme Schaffenskraft und Schaffensfreude kennzeichneten Mayer. Dies kommt u. a. in seinen vielen Veröffentlichungen zum Ausdruck. Neben zahlreichen Beiträgen in Fachzeitschriften trat er vielfach als Herausgeber, Autor oder Co-Autor von Fachbüchern hervor. Die Deutschen Nationalbibliothek verzeichnet 51 Neuerscheinungen und Neuauflagen, die mit seinem



Namen verbunden sind, und zwar zu einem breiten Themenspektrum. Sie haben die Controlling-Entwicklung beeinflusst, dies auch deshalb, weil es Mayer verstand, konzeptionelle Überlegungen praktisch „zu erden“. Ein wichtiges Instrument hierzu war die Arbeitsgemeinschaft Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis im Controlling und Rechnungswesen, die er 1971 ins Leben gerufen hat.

Wer Mayer persönlich kennenlernen durfte, konnte einem sehr interessierten Menschen begegnen, dessen Neigungen und Anliegen weit über den fachlichen Rahmen hinausreichten. Er vermochte kleine, hübsche Anekdoten zu erzählen und mit seinem feinen Humor zu erheitern. Er interessierte sich für das Leben und für andere Menschen, konnte dabei auch ernst und streng wirken.

Für seine herausragenden Leistungen wurde Mayer mehrfach ausgezeichnet. 1987 erhielt er die Ehrenmedaille der IHK Paris, 1988 das Bundesverdienstkreuz und 1989 die Verdienstmedaille der FH Köln. 1998 wurde er als erster Fachhochschul-Professor mit der Eugen-Schmalenbach-Medaille und schließlich 2000 mit der Ehrenmedaille der Fachhochschule Köln geehrt.



Analyse der Anforderungen und des Nutzens eines „Cognitive Financial Advisor“ im Controlling

von Patrick Hedfeld und Kalle Pütz

„Computer sind nutzlos, sie können nur Antworten geben.“

Dieses eindrückliche Zitat stammt von Pablo Picasso aus dem Jahre 1946 und findet immer noch die Zustimmung einiger Menschen. Die Frage ist: Stimmt das heute noch und wie können Computer Menschen unterstützen? In diesem Artikel soll der Fokus vor allem auf dem Nutzen von IT-Systemen liegen, die, wie eine Art Berater, Aussagen zu bestimmten Themenbereichen geben und eventuell sogar Argumente zu Sachverhalten liefern können. In diesem Falle ist ein System angedacht, welches das Controlling der Zukunft und deren Nutzer und Empfänger durch Reportings unterstützt.

Der Realisierungsansatz, welcher im Laufe des Artikels angegangen wird, basiert auf den Systemen der International Business Machines Corporation (IBM) und der IBM Cloud.¹

Jedes Jahr lädt das World Economic Forum ein, um in Davos über die Gegenwart und vor allem Zukunft der Weltwirtschaft zu beraten. Seit mehreren Jahren ist es unmöglich, dieses Format abzuhalten, ohne über die Auswirkungen der sogenannten „vierten industriellen Revolution“ zu sprechen. Diese Revolution ermöglicht es durch verschiedenste Errungenschaften in Technologien wie Artificial Intelligence oder Blockchain, die Digitalisierung in allen Bereichen nutzbar zu machen und mit bestehenden Komponenten, wie zum Beispiel Automobilen oder Fertigungsmaschinen, zu verknüpfen und untereinander zu verbinden.²

Die digitale Revolution schreitet unaufhaltsam voran und selbst Bereiche, die früher eher als konservativ und traditionell galten, müssen feststellen, dass das digitale Zeitalter in jedem Bereich Einzug hält. Das Controlling stellt keine Ausnahme dar. Das Controlling ist einer der

wichtigsten Bereiche der Betriebswirtschaftslehre und somit eines jeden Unternehmens, denn es vereint Funktionen des Reportings, der Ist- und Plankontrolle sowie die Planung der weiteren Geschäftsaktivitäten für ein Unternehmen. Auf die einzelnen Funktionen des Controllings wird im Folgenden eingegangen.

Wie interagieren Nutzer mit ihren IT-Systemen?

Die Art, wie Nutzer mit ihren IT-Systemen interagieren, ändert sich ebenfalls. Einige Wissenschaftler untersuchten diese Thematik hinreichend und beleuchteten den Unterschied zwischen dem Nutzerverhalten von Menschen im privaten sowie im betrieblichen Umfeld.³ Die Nutzer möchten eine einfache und einheitliche Kommunikation über verschiedene Geräte und Systeme hinweg.

Aus den Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre ist bekannt, dass sich jedes Unternehmen zunächst zum Ziel macht, ein gesundes wirtschaftliches Wachstum vorzuweisen. Werte zur Bestimmung des Wachstums eines Unternehmens setzen Unternehmen in Eigenverantwortung fest. Diese Werte sind messbar und müssen der Unternehmensführung zur Evaluierung der Erreichung der Unternehmensziele vorliegen. Das wichtigste Instrument in diesem Zusammenhang ist das Controlling.

Für Unternehmen ist es von größter Bedeutung, dass mit den richtigen Informationen, den richtigen Kennzahlen und den richtigen Finanzzahlen gearbeitet werden kann, damit die weitere geschäftliche Planung erfolgreich angegangen und auf problematische Geschäftssituationen umgehend reagiert werden kann. Für diese Aufgaben sind maßgeblich das Controlling sowie das Management in der Verantwortung. Das Controlling ist dafür verantwortlich, dass den Managern alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen, sodass diese ihre Schlussfolgerungen für das unternehmerische Handeln aus den aufbereiteten Reportings ziehen können. Hierbei zeigt sich die erste Herausforderung: die richtige Aufbereitung der Daten durch das Controlling, welche von Interesse für das Management sind. Hierbei stellen sich die Fragen: Welche Daten sind für wen relevant? Gibt es hierbei eine einheitliche Kommunikation und das Verständnis innerhalb eines Unternehmens? Verändert sich der Fokus auf die Kennzahlen im Laufe einer Zeitperiode?

Wird davon ausgegangen, dass sich auf einheitliche Kennzahlen verständigt wurde, besteht weiterhin die Herausforderung der Informationsübermittlung. Der Abschluss des Controllingprozesses sieht die Informationsweitergabe an die jeweiligen Managementbereiche vor. Bei der Übergabe stellt sich die Frage, welche Art und Weise die zielführendste und schnellste Möglichkeit ist, damit die Empfänger in der Lage sind, die übermittelten Daten ohne Schwierigkeiten nachvollziehen zu können.

Kognitive Systeme

Die wachsenden Einsatzmöglichkeiten von Software in Unternehmen stieg in den letzten

Jahrzehnten um ein Vielfaches. Jeder Unternehmensbereich kann ein eigenes System für sich beanspruchen und dies in einer zentralen Organisation durch beispielsweise ein ERP-System verbinden und verwalten. In Zukunft sollen allerdings kognitive Systeme die Art und Weise verändern, wie mit Daten und IT-Systemen in Unternehmen umgegangen wird.

In diesem Artikel liegt das Hauptaugenmerk auf der Beeinflussung solcher kognitiven Systeme im Zusammenhang mit dem Controllingbereich. Zunächst müssen ein einheitliches Verständnis für kognitive Systeme geschaffen und die verschiedenen Ausprägungen erläutert werden. Um den Artikel nicht zu voluminös und dennoch so konkret wie möglich zu halten, wird der Watson Conversation, sowie der Watson Knowledge Studio Service der IBM vertiefend betrachtet. Inwiefern kognitive Systeme Nutzen für Unternehmen und deren Mitarbeitern stiften können, ist ein weiterer Unterpunkt, sowie die konkrete Betrachtung des Nutzens für das Controlling.

Die Thematik kognitiver Systeme ist an sich kein neuer Punkt⁴, erfuhr jedoch in den letzten Jahren einen großen Aufschwung durch folgende technologische Fortschritte:

- Stetig wachsende Rechenleistung und Verfügbarkeit durch Cloud-Anbieter
- Datenvielfalt vergrößert sich durch den wachsenden Einsatz von
- Komponenten, die Daten übertragen (z. B. Sensoren). Big Data wird als Chance von Unternehmen erkannt.

Kognitive Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass sie unstrukturierte oder semistrukturierte Daten verarbeiten können und anhand dieser Verarbeitung Erkenntnisse aus verschiedenen Daten ziehen. Hierzu bildet das System Annahmen und testet diese auf weitere verfügbare Trainingsdaten. Das System trainiert mit dieser zusätzlichen Datenmenge und verbessert sich durch Fehlererkennung, die entweder automatisiert oder manuell durch menschliches Eingreifen erfolgen kann. Technologien, die bei der Nutzung von Kognitiven Systemen eine Rolle spielen können⁵, sind:

- Machine Learning (ML)
- Künstliche Intelligenz (KI)
- Deep Learning
- Natural Language Processing (NLP)

Machine Learning (ML) ist ein Teilaspekt der Künstlichen Intelligenz (KI) und ermöglicht es, aus großen Datenbeständen Zusammenhänge zu erfassen und vorrausschauende Aussagen als Hypothesen auszugeben. Ebenfalls möglich sind Empfehlungen, die ML-Algorithmen anhand der Datenbasis dem Nutzer anbieten. Die Basis von ML bilden mathematische Modelle, die sich in verschiedenen Verfahren zeigen, zum Beispiel:

- Entscheidungsbaum Algorithmen
- Bayesche Statistik
- Lineare Regression
- Clusteranalyse
- Neuronale Netzwerke
- Deep Learning
- Instanzenbasiertes Lernen

Zugang zu ML Services bieten die großen Technologiekonzerne wie Amazon, Google, IBM und Microsoft über ihre Public Cloud an, sodass der Einstieg für Unternehmen in die Nutzung solcher Services ohne große Hürden verläuft. Um den Begriff künstliche Intelligenz (KI) ranken sich viele Mythen und Erwartungen, sowie Befürchtungen. Es gibt verschiedenste Definitionen zum Begriff der künstlichen Intelligenz. Eine gängige Auffassung in Literatur und Wissenschaft ist, dass das Gebiet der KI erforscht, wie Computer und deren Programme intelligent wirken und menschliche Intelligenz nachahmen können. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie man Intelligenz definieren und messen kann.

Zu dieser Fragestellung wird weiterhin geforscht und es gibt keine eindeutige Aussage, auf die sich führende Wissenschaftler einigen konnten.⁶ Bereits im Jahre 1950 beschäftigte sich der Wissenschaftler Alan Turing mit dieser Thematik und entwickelte den, nach ihm benannten, Turing-Test. Hierbei untersuchte Turing, ob eine Maschine eine vergleichbare Intelligenz und Denkvermögen wie ein Mensch aufweisen kann. Der Test ließ Probanden mit Maschinen und Menschen kommunizieren, wobei nicht bekannt gegeben wurde, mit wem oder was der Proband interagiert. Der Test gilt als bestanden, wenn der Mensch es nicht schafft, zu unterscheiden, ob die Kommunikation mit einem Menschen oder einer Maschine stattfand. Dieser Test gilt als Vorreiter in der Forschung der künstlichen Intelligenz.

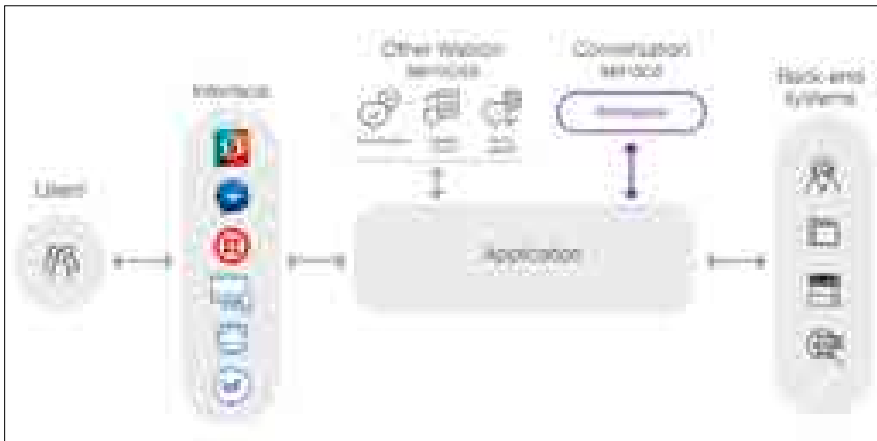


Abb. 1: Architektur IBM Watson Assistant (Quelle: IBM, 2018)

Formen und Ausprägungen von kognitiven Systemen

Zu kognitiven Systemen zählen grundsätzlich Anwendungen oder Services, die Teile oder Kombinationen aus den bereits hier erwähnten Technologien beinhalten. Eine Ausprägung von kognitiven Systemen sind Chatbot Frameworks, die auf natürlicher Sprache („Natural Language“) beruhen. Folgende technologische Teilgebiete spielen in diesem Zusammenhang eine Rolle:

- Rule-based Pattern Recognition
- Natural Language Classifier
- Rule-based Conversation Manager
- Speech Recognition

Rule-based Pattern Recognition ermöglicht es, Muster, Unregelmäßigkeiten oder Zusammenhänge in Daten festzustellen und diese zur weiteren Verarbeitung bereitzustellen. Eine Möglichkeit, diese Mustererkennung durchzuführen, ist die Nutzung von „Regular Expressions“. Das Verständnis für die Absicht des Ausdrucks eines Satzes in natürlicher Sprache ist Bestandteil des Natural Language Classifier (NLC), welcher ein Teilgebiet des Natural Language Processing (NLP) ist. Ein NLC sollte beispielsweise Sätze bestimmten Kategorien zuordnen, also Clustern, und so den Intent eines Inputs erkennen.

IBM Watson Assistant

Es gibt unterschiedliche Anbieter auf dem Markt für Chatbot Frameworks. Natürlich spielen die bekannten Technologiekonzerne, wie Facebook mit Wit.ai und Google mit Api.ai, eine

große Rolle. In diesem Beitrag fokussiert sich die Analyse auf das Chatbot Framework von IBM: Watson Assistant Service.

Begonnen hat die Chatbot-Framework-Historie der IBM mit dem Dialog Service, führte weiter zu Watson Conversation Service und heißt seit Februar 2018 Watson Assistant Service. Dieser Service, wie viele weitere aus den Bereichen Cognitive, Analytics, Security, usw., sind über die IBM Cloud verfügbar. Die IBM Cloud bietet die Möglichkeit, Applikationen, Web- und Mobile Applikationen zu entwickeln und in der Cloud zu hosten.

Die Services sind bereits sofort-anwendbare oder konfigurierbare Applikationen, die Funktionalitäten, wie der Watson Assistant Service, bieten.⁷

Im Zuge der steigenden Anforderungen an Datensicherheit und der Befürchtung von Kunden, dass ihre Daten außerhalb von Europa verarbei-

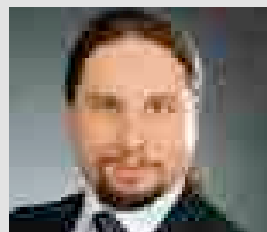
tet werden, hat IBM seine Rechenzentren in Europa um die kognitiven Services erweitert. In diesem Zuge ist für die europäischen Kunden gewährleistet, dass ihre Daten nach europäischen Normen, der Datenschutz Grundverordnung (DS-GVO/ GDPR) geschützt und verfügbar sind.⁸

Der Watson Assistant Service ermöglicht es, Applikationen um das Verständnis von natürlicher Sprache und Machine-Learning-Komponenten zu erweitern. In Abbildung 1 ist die Architektur des Watson Assistant Service abgebildet.

In dem Architekturbild ist ersichtlich, dass der Input für einen Dialog über verschiedenste Kanäle und Eingänge erfolgen kann. Die Applikation verarbeitet den Input des Nutzers und leitet diesen weiter an den Watson Assistant Service. Der Service interpretiert den Input des Nutzers und erkennt, welche Absicht (Intent) der Nutzer mit seiner Anfrage verfolgt. Basierend auf dem erkannten Intent wird eine Dialogabfolge gestartet. Die Applikation kann um weitere Services aus der IBM Cloud erweitert werden, wie zum Beispiel den Text-to-Speech Service, welcher den schriftlichen Dialog in natürlicher Sprache ausgibt. Des Weiteren kann sich die Applikation über verschiedene Schnittstellen mit unterschiedlichen Back-End Systemen verbinden und die angeforderten Informationen der Applikation bereitstellen.

Um den Watson Assistant Service zu nutzen muss man sich einen IBM Cloud Account erstellen und den entsprechenden Service aus dem Service-Katalog auswählen. Daraufhin

Autoren



■ Dr. Patrick Hedfeld

ist FOM Hochschuldozent in Frankfurt und unterrichtet dort Wirtschaftsethik und IT-Management. Als freier Publizist widmet er sich modernen Themen an der Schnittstelle zwischen IT und Fachlichkeit.

E-Mail: patrick.hedfeld@gmx.de

■ Kalle Pütz

Business Transformation Consultant

E-Mail: kalle-off@hotmail.de



folgt die Erstellung eines Workspaces, der als Grundlage der Services dient und die benötigten Credentials zur Anbindung an eine Applikation enthält. Wie bereits erwähnt, ist einer der wichtigsten Aspekte, den es bei der Umsetzung von Chatbot-Initiativen zu beachten gilt, die Absicht des Endnutzers, der Intent. Aus diesem Grund ist die Erstellung von Intents einer der Hauptmerkmale des Watson Assistant Services. Das zweite wichtige Merkmal des Services ist das Konzept der Entitäten (vgl. [Abbildung 2](#)).

Intents müssen wohl definiert sein und die möglichen Absichten und Ausprägungen, auf die das System Antworten liefern soll, müssen eindeutig bestimmt sein. Anschließend werden für die einzelnen Intents Beispielfragen hinterlegt. Empfohlen werden mindestens 20 Beispielfragen pro Intent, sodass dieser im weiteren Dialogverlauf mit höherer Wahrscheinlichkeit korrekt erkannt wird. Intents sind im Watson Assistant Service mit einem vorherigen Rautezeichen (#) zu initiieren. Entitäten sind Objekte, über die Informationen aus den gespeicherten Dateneinheiten gesammelt und gepflegt werden.⁹ Entitäten sind unterstützende Elemente, die die Absicht des Nutzers mit weiteren Informationen versorgt. Eine Entität kann eine Person, ein Ort, eine Kennzahl sein oder andere Ausprägungen annehmen. Diese Entitäten benötigen im weiteren Verlauf Attribute, welche Bestandteil der Entität sind. Hinter der Entität „Restaurant“ können sich die Attribute „italienisch“, „indisch“, usw. befinden. Entitäten sind im Watson Assistant Service mit einem vorherigen At-Zeichen (@) zu initiieren.

Interviews und Ergebnisse

Im Rahmen einer Umfrage unter Controlling-Experten, die ein großes Verständnis der Materie haben und darüber hinaus auch Führungskräfte sind, hat sich folgendes Bild ergeben:

Beruflich sind alle Befragten in großen Unternehmen angestellt und haben Führungs- und Geschäftsverantwortung und sind so oft in Kontakt mit dem Controlling. Die Aufgaben des Controllings verstehen die Befragten als Planung, Messung und Steuerung von Finanzströmen und Geschäftsfähigkeit eines Unternehmens. Interessant ist jedoch die Ergänzung,

Definition		Beispiel
Intent	Absicht der interagierenden Person	#Oeffnungszeiten; #vergleich2KPI
Entität	Ein Objekt, zu dem Informationen gespeichert sind	@restaurant; @KPI

Abb. 2: Intents vs. Entitäten (Quelle: Eigene Darstellung)

dass unterschieden wird zwischen dem „Financial Controlling“ und dem „Business Controlling“, wobei das „Business Controlling“ als Übersetzer der Finanzkennzahlen gilt und Rückschlüsse aus den Finanzinformationen zieht und dem Management beratend zur Seite steht.

Die Bedeutung des Controllings als Steuerungselement von Unternehmen bestätigen alle Befragten und messen dem Controlling eine hohe Bedeutung zu. Für sie selbst, als Management, spielt das Controlling eine große Rolle, denn sie erhalten die Fakten und Kennzahlen über den Zustand des Geschäftes oder auch „Forecasts“ zur möglichen Entwicklung eines Marktes und können anhand dieser Informationen ihre Entscheidungen treffen.

Herausforderungen im Bereich des Controllings sieht das Management vor allem bei der Sicherung der Datenqualität und der Erhebung einer konsistenten Datenbasis. Der Controller wird aus Sicht des Managements eher als Finanzexperte gesehen und daher ist ein klares, gemeinsames Verständnis über Definitionen und Zahlen eine Herausforderung. Im Zuge der Digitalisierung muss sich das Controlling auf immer schneller verändernde Geschäftsprozesse einstellen und die Arbeitsabläufe dahingehend anpassen und flexibler aufstellen.

In der Kommunikation zwischen Management und Controlling wird Standardsoftware, wie Excel eingesetzt. Kommuniziert wird zumeist über Email und Telefon, wobei auch ein Self-Service-Portal erwähnt wurde, das für kleinere Abfragen konzipiert ist. Spezielle Anfragen müssen dennoch beauftragt werden und können einige Zeit in Anspruch nehmen.

Mögliche Fehlerquellen im Controlling sehen die Experten in der Datenqualität und in der Involvierung vieler Akteure in den Controllingprozess. Grundsätzlich sind die befragten Manager zufrieden mit dem Reportingprozess, jedoch ist

die Schnelligkeit und Flexibilität des Prozesses verbesserungswürdig und der Wunsch nach Reports, welche eine Prognose des künftigen Geschäftes oder der Marktentwicklung geben, kam auf. Den zweiten Teil der Interviews leitete die Frage nach den Anforderungen an einen Cognitive Financial Advisor ein. Hierbei wurde eine leichte, intuitive Bedienbarkeit, Nachvollziehbarkeit der ausgegebenen Daten und Qualität der Ausgabe genannt. Alle Experten wünschen sich eine integrierte Lösung, welche nicht nur als Mobile App verfügbar, sondern in die bestehende, gewachsene IT-Infrastruktur, z. B. Intranet-Portal, eingebettet wäre.

Den Nutzen eines digitalen Assistenten sehen die Experten ganz klar in der ständigen Verfügbarkeit, der kurzen Reaktionszeit und der Möglichkeit, durch Machine-Learning-Komponenten die Analyse und Vorhersage von Ereignissen zu optimieren. Die Herausforderungen bei der Umsetzung eines Cognitive Financial Advisors sehen die Experten in dem Training des Systems auf firmenspezifisches Vokabular und der Verwendung von natürlicher Sprache. Die Verständlichkeit der Ausgaben des Assistenten muss gegeben sein und die Qualität der Ausgaben hoch, sodass sich ein Vertrauen in das System entwickelt.

Eine Hypothese, die sich durch die verschiedenen Interviews bestätigte, war, dass in den allermeisten Fällen noch Standardsoftware oder Excel für Reportingzwecke genutzt wird. Diese Software wurde bereits vor Jahrzehnten eingesetzt und bis dato noch nicht auf die wachsenden Anforderungen, wie zum Beispiel höherer Zeitdruck durch komplexere Märkte, angepasst. Bereits in einer Studie von 2010 zeigte sich ein ähnliches Bild, welches sich seitdem nicht gravierend geändert hat.

Eine weitere Erkenntnis aus den Gesprächen war, dass beide Seiten das Thema der Flexibilität und des Zeitdruckes als Herausforderung

erachten. Die Controller sind teilweise überfordert mit kurzfristigen Ad-Hoc Anfragen und können diese nicht in der gewünschten Zeit bearbeiten. Das Management auf der anderen Seite benötigt Informationen am besten innerhalb weniger Minuten, um gegebenenfalls auf Veränderungen reagieren zu können.

Konzeption eines Realisierungsansatzes

In den verschiedenen Interviews wurde immer wieder erwähnt, dass vor Start der Umsetzung ein klares Verständnis aller Parteien vorliegen sollte, wie der digitale Assistent strategisch eingesetzt und die längerfristige Planung der Nutzung solcher Technologien im Unternehmen vorangetrieben wird. Um diese strategische Planung in einem Unternehmen zu unterstützen, sollten vorher gemeinsame Workshops stattfinden, in denen alle beteiligten Stakeholder eingebunden werden und eine klare Strategie und Vision erarbeitet wird. In diesem Zusammenhang spielt das Change Management eine Rolle, welches während der gesamten Laufzeit der Umsetzung involviert sein sollte.

Um die Anforderungen an den Assistenten optimal zu verstehen und aufzunehmen, empfiehlt sich ein Design Thinking Workshop. Die Design Thinking Methodik existiert bereits seit mehreren Jahrzehnten und hat ihre Ursprünge in den kreativen Abteilungen.

Beim Design Thinking Model ist der Nutzer im Zentrum jeder Überlegung und das Entwickeln von neuen nutzerzentrierten Ideen und Denkansätzen wird gefördert.¹⁰ Die Überlegung dahinter ist, nicht erst ein Produkt oder System zu entwerfen und es dann dem Nutzer „über den Zaun zu schmeißen“, sondern auf Basis der Bedürfnisse, Wünsche, und Anmerkungen des Nutzers die Umsetzung zu planen. Um das Projekt zu starten, ist es notwendig, dass die Datenquelle und das Datenformat, auf welches sich der Cognitive Financial Advisor bezieht, klar definiert sind und der Zugang gewährleistet ist. Für die Arbeit mit dem Watson Assistant müssen zunächst die gewünschten Entitäten und Intents klar definiert und kommuniziert sein. Diese Entitäten und Intents können dann in dem System implementiert und mit Trai-

ningsfrage angelernt werden. Die Trainingsfragen sollten unbedingt von echten Endnutzern stammen, sodass das Training echte Nutzerinteraktion lernt.

Entitäten, welche sich für einen Cognitive Financial Advisor, anbieten, sind:

- Kennzahl
- Datum
- Produkt des Unternehmens
- Geschäftsbereich des Unternehmens
- Land
- Region
- Konkurrent

Die verschiedenen Entitäten müssen mit Werten hinterlegt sein, so sind zum Beispiel Umsatz, Marge, Ertrag oder Verlust klare Werte der Entität Kennzahl.

Intents, welche sich für einen Cognitive Financial Advisor anbieten, sind:

- Begrüßung
- Einfache Kennzahl
- Vergleich von Kennzahlen
- Verteilung von Kennzahlen
- Folgefragen
- Warum-Erkenntnisse

Die Intents müssen durch Trainingsfragen entwickelt werden, sodass die Eingabe eines Nutzers mit dem richtigen Intent erkannt wird. Es wird unterschieden zwischen der Abfrage von einzelnen Kennzahlen, dem Vergleich von einer Kennzahl zwischen verschiedenen Perioden, Regionen, Ländern oder Produkten, sowie der Verteilung von Werten der Kennzahlen auf Länder, Produkte oder Geschäftsbereiche. Die zweite Komponente des Systems ist der Watson Knowledge Studio Service.¹¹ In der konkreten Umsetzung benötigt es wahrscheinlich mindestens 500 Beispielfragen, welche zum Training des Machine Learning Models genutzt werden. Dieses Dokumenten-Set wird aufgeteilt in Fragen für die manuelle Annotation und Fragen, die das System zum Testen der Erkennung von Entitäten und Relationen benötigt. Aus dieser Struktur sollte im Folgenden eine Zielarchitektur und ein digitaler Workflow entwickelt werden. Gerade wenn ständige Verfügbarkeit eine zentrale Komponente sein soll, ist es notwendig, in den Folgeschritten über eine integrierte Lösung nachzudenken und diese zu entwerfen.

Fazit

Gerade die Entwicklung von neuen Technologien wird dann interessant, wenn sie anwendbar auf Fachbereiche oder tägliche Aufgaben wird. Die Fachlichkeit muss dann in die technische Welt „übersetzt“ werden. Entitäten und Intents sind dabei der erste Schritt. Die digitalisierte Arbeitsweise für ein modernes Controlling birgt nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen für die Zukunft, kognitive Systeme stehen allerdings erst am Anfang ihrer Entwicklung.

Fußnoten

¹ Siehe <https://www.ibm.com/cloud/> (Accessed 09.10.2018)

² Schwab, Klaus. „The Fourth Industrial Revolution.“ Foreign Affairs. 12.12.2015. Accessed October 8, 2018. <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourthindustrial-revolution>.

³ Böhm, Wolfgang, Christian Olscha, and Josef Wehner. Vom Umgang mit Computern im Alltag: Fallstudien zur Kultivierung einer neuen Technik. Vol. 28. Springer-Verlag, 2013.

⁴ Vergleiche dazu das Standardwerk der Psychologie: Gerrig, R. J., & Zimbardo, P. (2008). Psychologie (18. Auflage), Pearson Verlag.

⁵ Thorenz, L-K. (2016) Warum kognitive Systeme wichtig werden? Computerwoche; <https://www.computerwoche.de/a/warum-kognitive-systeme-wichtig-werden,3315459>, Abgerufen am 08.10.2018.

⁶ Ertel, W. (2016). Grundkurs Künstliche Intelligenz. Auflage 4., Springer Verlag, Wiesbaden.

⁷ Azraq, A., Aziz, H., Siddiqui, U., (2017) Essentials of Application Development on IBM Cloud. Third Edition. Redbooks. <https://www.redbooks.ibm.com/redbooks/pdfs/sg248374.pdf>, Abgerufen am 08.10.2018

⁸ Eissa, Y. (2017) Sicherer Wohnsitz für Daten. 15.12.2017. IBM Blog; <https://www.ibm.com/de-de/blogs/think/2017/12/15/eu-cloud-data-residency-sicherer/> Abgerufen am 08.10.2018

⁹ Vergleiche dazu: Laudon, K. C., Laudon, J. P., & Schoder, D. (2016). Wirtschaftsinformatik: Eine Einführung. Pearson Deutschland GmbH.

¹⁰ Kerguenne, A., Schaefer, H., & Taherivand, A. (2017). Design Thinking. Die agile Innovationsstrategie. Haufe, Freiburg.

¹¹ Vergleiche: <https://www.ibm.com/watson/services/knowledge-studio/>



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

Risikoanalyse II: Ein strukturierter Leitfaden zur Risikoquantifizierung

von Werner Gleißner

RMA

Eine fundierte Analyse von Chancen und Gefahren (Risiken) eines Unternehmens oder Projektes ist bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft notwendig, **um eine realistische Vorstellung der Bandbreite der zukünftigen Cashflows angeben zu können** (Beurteilung der Planungssicherheit). Im ersten Teil dieses Beitrags (CM 2/2019) wurden die wichtigsten Methoden für eine Risikoanalyse und speziell die Risikoquantifizierung vorgestellt, die – neben dem Risikomanagement – insbesondere im Controlling notwendig sind, um Risiken priorisieren und durch geeignete Kennzahlen beschreiben zu können. Es wurde gezeigt, dass Risiken im Allgemeinen nicht sinnvoll allein durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit beschrieben werden können.

Ein grundlegendes Problem in der Praxis besteht darin, die adäquate Art der quantitativen Beschreibung eines Risikos zu finden. Benötigt man also beispielsweise für die Beschreibung eines Risikos eine eigenständige Wahrscheinlichkeitsverteilung für Schadenshäufigkeit und eine für die unsichere Höhe des Schadens, für jeden eingetretenen Fall des Risikos? Sollte man ein Risiko durch eine Dreiecksverteilung oder besser durch eine Normalverteilung beschreiben? Dies sind nur einige der hier relevanten Fragestellungen. Der folgende Beitrag befasst sich mit Datenverfügbarkeitsproblemen und subjektiven Schätzungen, zeigt Ansatzpunkte für die Verbesserung der Qualität der Risikoquantifizierung und stellt einen strukturierten Ansatz vor, der hilft, **die adäquate Form der quantitativen Beschreibung eines Risikos auszuwählen**. Im Fazit werden die wesentlichen Überlegungen knapp zusammengefasst.

Umgang mit Datenproblemen – Grundlagen

Die Quantifizierung eines Risikos ist, selbst wenn vorliegende Daten (z. B. über Schäden) ausgewertet werden, nie im eigentlichen Sinne objektiv. Unvermeidlich ist die Quantifizierung eines Risikos von subjektiven Einflüssen der für die Quantifizierung zuständigen Personen abhängig. Damit ist nicht etwa „Objektivität“, sondern **„Transparenz“ die wesentliche Anforderung an die Risikoquantifizierung**; genau wie auch bei der Unternehmensplanung. Man wird in der Unternehmenspraxis auch bei der Risikoquantifizierung fast immer feststellen, dass die „Datenqualität“ und „Datenverfügbarkeit“ nicht optimal ist. Aber Defizite in der Datenverfügbarkeit und (transparente) subjektive Schätzungen zu Risiken sind kein grundsätzliches Problem der Risikoquantifizierung.

rung. Bei der Risikoquantifizierung gilt der pragmatische Grundsatz, dass die besten verfügbaren Informationen über ein Risiko bestmöglich und transparent auszuwerten sind. Die nachfolgend erläuterten Methoden helfen eine möglichst hohe Qualität der Risikoquantifizierung sicherzustellen.

Zunächst soll aber knapp erläutert werden, warum die **Verwendung subjektiver Einschätzungen** von Risiken (z. B. über Wahrscheinlichkeiten) zulässig und die häufig zu findende Unterscheidung zwischen „Unsicherheit“ und „Risiko“ gar nicht erforderlich ist. Nach Sinn (vgl. Sinn, 1980, S. 5-46) können nämlich die unterschiedlichen Grade von Unsicherheit (Risiko, Ungewissheit) immer auf den Fall einer „sicher bekannten objektiven Wahrscheinlichkeit“ zurückgeführt werden, die dann für alle weiteren Analysen und Entscheidungen genutzt werden kann (vgl. auch Keppe/Weber, 1993).

Dies bedeutet **für die Praxis, dass alle Risiken quantifizierbar sind**, selbst wenn gar keine objektiven Informationen vorliegen. Beispiel: Die absolute Unkenntnis bezüglich des eine Investition bedrohenden Risikos müsste man wie folgt ausdrücken: Die Eintrittswahrscheinlichkeit liegt zwischen 0 und 100 %. Und die Schadenshöhe im Falle des Eintritts zwischen 0 und ca. 300 Billionen EUR, dem Gegenwert aller Vermögensgegenstände der Erde. Bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen durch Controlling und Risikomanagement kann es immer nur darum gehen, die verfügbaren Informationen adäquat darzustellen. Scheingenaugkeiten sind nie erwünscht.

Wenn ein Experte Wahrscheinlichkeitsangaben anbietet, diese aber selbst nicht sicher sind, können Wahrscheinlichkeiten höherer Stufen verwendet werden (Sinn, 1980, S. 47).

Risikoquantifizierung mit subjektiven Expertenschätzungen: Ansatzpunkt für die Verbesserung der Qualität

Eine schlechte Datenverfügbarkeit ist keine Begründung, auf eine Quantifizierung eines Risikos zu verzichten. Erforderlich sind daher praxistaugliche Verfahren, die möglichst effizient zu einer tragfähigen und nachvollziehbaren subjektiven Quantifizierung eines Risikos führen. Die folgenden dargestellten Regeln tragen dazu bei, dass auch eine auf subjektiver Schätzung basierende Risikoquantifizierung eine möglichst hohe Qualität erreicht (zum Teil in Anlehnung an Gleißner, 2017).

Transparenz der Quantifizierung

Damit jede Risikoquantifizierung nachvollzogen werden kann, sollte der zugrunde liegende Planwert und der (Rechen-)Weg gezeigt und auch auf die für die Quantifizierung herangezogenen Informationsquellen hingewiesen werden. Anzugeben ist zudem, welche Risikobewältigungsmaßnahmen (die den bewertungsrelevanten Risikoumfang mindern) bei der Risikoquantifizierung berücksichtigt wurden.

Risikoquantifizierung auf Basis von mehreren Expertenschätzungen

Oft ist es nützlich, mehrere quantitative Einschätzungen von Experten bezüglich des Umfangs eines Risikos mittels Monte-Carlo-Simulation zu verbinden (vgl. Gleißner, 2008, mit einem Fallbeispiel). Liegen eindeutige Risikoinformationen vor, werden Einschätzungen nahe zusammen liegen (wenig Risiko bei der Risikoquantifizierung). Ist man sich bei der Einschätzung unsicher (schlechte Datenlage), werden

die Einschätzungen heterogener und weiter auseinander liegen. Diese Beobachtung gilt es zu akzeptieren und in Form größerer Bandbreiten (größere Standardabweichung) bei der Risikoquantifizierung zu berücksichtigen.

Verwendung von Benchmarkdaten

Ergänzend zu Experteneinschätzungen können für die Risikoquantifizierung Benchmarkdaten verwendet werden. So können z. B. Durchschnittswerte für die Umsatzvolatilität der Unternehmen einer Branche verwendet werden (vgl. Gleißner/Grundmann, 2008).

Berücksichtigung von möglichen Extremereignissen

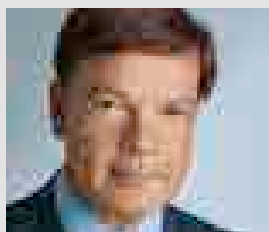
Sofern auf Grund der im Unternehmen vorliegenden (begrenzten) Daten unterstellt werden kann, dass diese die Wahrscheinlichkeitsverteilung lediglich im „Normalbereich“ gut beschreiben, aber mögliche Extremereignisse bisher nicht eingetreten sind, können „**hypothetische Extremereignisse**“ bei der Bestimmung der Wahrscheinlichkeitsverteilung zusätzlich berücksichtigt werden.

Berücksichtigung von Parameterunsicherheiten und anderen „Meta-Risiken“

Häufig sehen sich die befragten Experten nicht in der Lage, einen geeigneten Schätzwert z. B. für den „wahrscheinlichsten Wert“ einer Dreiecksverteilung anzugeben. Hier besteht grundsätzlich die Möglichkeit, diesen Parameter der Verteilung selbst wieder als risikobehaftet zu interpretieren, also ein „Meta-Risiko“ zu berücksichtigen. Genauso kann man mit einer Bandbreite der Wahrscheinlichkeit für den Eintritt eines Schadens rechnen. Mithilfe von Simulationsverfahren (Monte-Carlo-Simulation) lassen sich auch derartig quantifizierte Risiken problemlos durch einen zweistufigen Simulationsansatz auswerten und im Rahmen der Risikoaggregation berücksichtigen.

So kann, auch bei Expertenschätzungen, z. B. die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos selber in einer Bandbreite angegeben werden.

Autor



■ Prof. Dr. Werner Gleißner

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

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

Beispiel: Die Wahrscheinlichkeit des Eintritts des Risikos innerhalb eines Jahres liegt zwischen 5 und 10 %.

Es ist problemlos möglich, auch mit solchen Angaben (unter Nutzung einer Monte-Carlo-Simulation) zu rechnen und z. B. das Risikomaß zu berechnen. Die Betrachtung des „Meta-Risikos“ ist insbesondere sinnvoll, wenn

- ein Risiko von besonderer hoher ökonomischer Bedeutung ist,
- die Datengrundlage vergleichsweise schwach erscheint.

Schulung zu psychologisch bedingter verzerrter Risikowahrnehmung

Die psychologische Forschung hat eine Vielzahl von Situationen identifiziert, in denen bei der Risikobewertung Menschen systematisch Fehler machen, also Risiken entweder tendenziell über- oder unterschätzen (vgl. z. B. Slovic, 1987 und Renn, 2014). Durch eine Schulung und Sensibilisierung hinsichtlich derartiger Gründe für die potenzielle Fehlquantifizierung von Risiken lässt sich die Qualität der Risikoquantifizierung verbessern. Es sollte außerdem deutlich werden, dass die „intuitive Risikowahrnehmung“ so stark verzerrt ist, dass ein strukturiertes und systematisches Vorgehen für eine adäquate Quantifizierung der Risiken notwendig ist (wie im nachfolgenden Text erläutert).

Feedback und Incentives für eine „gute“ Risikoquantifizierung

Das Engagement von Mitarbeitern, die für die Risikoquantifizierung zuständig sind, und damit die Qualität der Risikoquantifizierung lässt sich deutlich verbessern, wenn den Mitarbeitern bewusst ist, dass ihre Risikoquantifizierung zukünftig kritisch diskutiert wird. Die Diskussion der ursprünglichen Quantifizierung eines Risikos vor dem Hintergrund der späteren Entwicklung der zugrundeliegenden risikobehafteten Größe führt zu einem Lernprozess, in dessen Verlauf sich die Risikoquantifizierung verbessert. Idealerweise sollten Anreize dafür gesetzt werden, dass die zuständigen Mitarbeiter die Risiken adäquat einschätzen.

Fazit: Insgesamt ist also festzuhalten, dass Unsicherheit über den Umfang eines Risikos und Defizite bei der verfügbaren Datengrundlage zur Risikoquantifizierung selbst bei der Risikoquantifizierung im Entscheidungskalkül zu erfassen sind. Eine „schlechtere Datenqualität“ wirkt selbst risikoerhöhend. Weder Unsicherheit über die Höhe des Risikos (einer Wahrscheinlichkeitsverteilung) noch schlechte Daten sind jedoch ein Argument, auf eine Risikoquantifizierung zu verzichten.

Leitfaden mit Orientierungsfragen für eine sachgerechte Risikoquantifizierung

Ausgehend von den bisherigen grundlegenden Erläuterungen zur Risikoquantifizierung wird nachfolgend ein konkretes, praxisbewährtes System von Orientierungsfragen (Regeln) für eine strukturierte und sachgerechte Quantifizierung eines identifizierten Risikos vorgestellt.

Für die quantitative Beschreibung von Risiken benötigt man, wie erläutert, Häufigkeits- bzw. Wahrscheinlichkeitsverteilungen und – im komplexeren mehrperiodigen Kontext – gegebenenfalls stochastische Prozesse. Deren Anwendung ist notwendig im Risikomanagement und im Controlling. Außer einer Kenntnis der Methoden (und ihre Anwendungsvoraussetzungen), speziell der für die Risikobeschreibung verwendbaren Wahrscheinlichkeitsverteilungen, ist **für eine fundierte Risikoquantifizierung ein „systematisches Nachdenken“ erforderlich**. Es ist zu klären, welche der verschiedenen Methoden wie für eine sachgerechte Risikoquantifizierung angewendet werden können. Nachfolgend sind einige der wichtigsten Regeln auf dem Weg zur Risikoquantifizierung zusammengefasst, die helfen

- eine dem jeweiligen Sachverhalt angemessene Risikoquantifizierung zu finden (speziell bei neu identifizierten Risiken),
- Schwächen oder mögliche Fehler bei der quantitativen Beschreibung bereits bekannter Risiken aufzudecken und
- ein darauf aufbauendes „Qualitätssicherungssystem für die Risikoquantifizierung“ zu etablieren.

Im Kontext der Risikoquantifizierung sollte man sich bei Betrachtung eines vorliegenden Einzelrisikos und einer darauf aufbauenden Aggregation mehrerer Einzelrisiken mittels Monte-Carlo-Simulation insbesondere mit folgenden Fragen beschäftigen:

1. Ist der vorliegende Sachverhalt überhaupt eine Chance oder eine Gefahr (Risiko)?

Planmäßige zukünftige Veränderungen, die also nicht zufallsbedingt sind, sind kein Risiko.

2. Welcher (möglichst erwartungstreue) Planwert ist Bezugspunkt für die Bestimmung möglicher positiver bzw. möglicher negativer Abweichungen (Chancen und Gefahren)?

Risiko bezieht sich immer auf einen Planwert (bzw. einen geplanten Zustand) und ohne Kenntnis dieses (manchmal impliziten) Bezugspunkts ist eine quantitative Beschreibung der Risiken nicht möglich. Oft ist ein Planwert gar nicht explizit angegeben, weil er „offensichtlich“ erscheint (z. B. die Annahme, die Fabrik brennt nicht, ist der Bezugspunkt für die Quantifizierung eines entsprechenden „Brandrisikos“). Oft ist zudem die erwartete Wirkung eines Risikos ganz oder teilweise bereits in der Planung (oder in Rückstellungen) berücksichtigt, was zu beachten ist, um Risiken adäquat zu quantifizieren.

3. Ist das zu quantifizierende Risiko klar beschrieben, strukturiert und von anderen Risiken abgegrenzt?

Oft sind Risikobeschreibungen soweit „interpretierbar“, dass der inhaltliche Umfang unklar und insbesondere die Abgrenzung zu anderen Einzelrisiken des Unternehmens unscharf ist. So können beispielsweise Überschneidungen und Doppelzählungen entstehen. Es empfiehlt sich, bei einem Risiko klarzustellen, was

- eindeutig zum Risiko gehört und
- eindeutig nicht mehr zum Risiko gehört (sondern gegebenenfalls bereits in den „Bereich“ eines anderen Risikos fällt).

Abgrenzungen und Bezüge zu anderen Risiken sollten möglichst dokumentiert werden. Oft wird man feststellen, dass „Bezüge“ zu anderen Risiken bestehen, weil Risiken (1) gleiche Ursachen oder (2) gleiche Auswirkungen haben. In diesen Fällen ist eine adäquate Neustrukturierung der Risiken vor der quantitativen

Beschreibung sinnvoll (z. B. durch das Zusammenfügen mehrerer Risiken mit gleicher Ursache oder gleicher Auswirkung).

4. Über welchen Zeitraum soll die mögliche Auswirkung eines Risikos betrachtet werden?

Es sollte einheitlich ein oder z. B. drei Jahre verwendet werden. Bei Wirkungen in „ferner“ Zukunft ist eine Diskontierung in Erwägung zu ziehen.

5. Ist für die quantitative Beschreibung eines Risikos eine Wahrscheinlichkeitsverteilung ausreichend, oder benötigt man dafür zwei?

In der Praxis verwendet man oft eine Wahrscheinlichkeitsverteilung für die Beschreibung der Wirkungen eines Risikos in einer (zu spezifizierenden) Planperiode. Eine präzisere Beschreibung ist manchmal möglich, wenn man festlegt, (1) eine Wahrscheinlichkeitsverteilung für die Häufigkeit des Eintritts eines Schadens in einer Periode (z. B. die Poisson-Verteilung) und (2) eine Verteilung für die möglichen Auswirkungen bei Eintritt des Ereignisses (Schaden). Die Beschreibung durch zwei Verteilungen ist z. B. bei versicherbaren Risiken (d. h. in der Versicherungswirtschaft) üblich.

6. Ist eine Beschreibung des zeitlichen Verlaufs eines Risikos erforderlich?

Bei Wirkungen eines (möglicherweise eingetretenen) Risikos in einer Periode auf das Risiko der Folgeperiode oder der Existenz von „Risikofaktoren“ (wie z. B. bei Währungskursen) ist die Verwendung von stochastischen Prozessen zu prüfen, die man als „mehrperiodige Wahrscheinlichkeitsverteilung“ auffassen kann.

7. Welche Wahrscheinlichkeitsverteilung für die Wirkungen des Risikos (bzw. gegebenenfalls getrennt für Häufigkeit des Eintritts der Schadenhöhe) ist in Anbetracht der Charakteristika des Risikos angemessen?

Viele Risiken lassen sich nicht sinnvoll durch die in der Praxis übliche Methode der Angabe von (1) Eintrittswahrscheinlichkeit und (2) Schadenshöhe beschreiben und daher ist in Abhängigkeit der Charakteristika des Risikos eine nachvollziehbar dokumentierte Festlegung einer geeigneten Wahrscheinlichkeitsverteilung notwendig, wobei auch kombinierte Verteilun-

gen möglich sind (siehe zu den Auswahlprinzipien Gleißner, 2017, S. 174ff). Beispielsweise kann man eine Binomialverteilung und eine Dreiecksverteilung kombinieren. Zunächst wird angegeben, mit welcher Wahrscheinlichkeit das Risiko in einer Periode (genau einmal) eintritt. Dann gibt man Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert der Auswirkung an. Für marktbezogene Risiken (z. B. Gesamtnachfrage, Wechselkurse, Inflation, etc.) ist oft die Normalverteilung sinnvoll (siehe Strobel, 2011, zu weiteren Regeln für die Auswahl von Wahrscheinlichkeitsverteilungen).

8. Welche Datengrundlage steht für die Spezifikation (Schätzung) der Parameter zur Verfügung, mit deren Hilfe die gewählte Wahrscheinlichkeitsverteilung (siehe 7.) bestimmt wird?

Sofern ausreichend Daten der Vergangenheit vorliegen, die auch repräsentativ sind für die Zukunft, bietet sich eine Auswertung historischer Ereignisse für die Parameterschätzung an. Aber auch die Verwendung von „Benchmarkwerten“ (z. B. der Branche) oder von subjektiven Expertenschätzungen ist sachgerecht. Es gilt der einfache Grundsatz: Die jeweils besten verfügbaren Informationen sollten für die Risikoquantifizierung genutzt werden – wobei auch **mehrere Quellen kombiniert werden** können (siehe z. B. Gleißner, 2008). Insbesondere ist es damit kein Problem, **subjektive Expertenschätzungen** zu verwenden, wenn keine anderen Informationen vorliegen oder mit angemessenen Kosten in der verfügbaren Zeit zu beschaffen sind. Notwendig ist hier allerdings Transparenz über das Vorgehen und insbesondere die Nutzung von „Qualitätssicherungsverfahren“, die empirisch belegte, psychologisch bedingte Verzerrungen bei der „Risikowahrnehmung“ reduzieren (z. B. durch die Anforderung einer schriftlichen Begründung der Herleitung). Wesentlich ist, transparent aufzuzeigen,

- aus welcher Datenquelle,
- welche konkreten Informationen,
- in welcher Weise (Auswertungsmethode)

für die Quantifizierung der Risiken eingesetzt wurde. Oft besteht heute ein relativ hohes Maß an Transparenz über den „Inhalt“ eines Risikos (Beschreibung), aber keine adäquate über die für die Quantifizierung verwendeten Zahlen (Parameterausprägungen).

9. Wurde beachtet, dass für die Quantifizierung der Risiken letztlich die „Netto-Risiken“ maßgeblich sind?

Der Risikoumfang eines Unternehmens, auch der aggregierte Gesamtrisikoumfang (Eigenkapitalbedarf), ergibt sich aus den Netto-Risiken, die vom Unternehmen auch unter Berücksichtigung initiiertener Risikobewältigungsmaßnahmen (von Begrenzung der Schadenshöhen bis zum Transfer über Versicherungen) verbleiben. Für die Transparenz bei der Risikoquantifizierung kann es sinnvoll sein, zunächst einmal ein „Brutto-Risiko“ zu beschreiben und zu quantifizieren. Durch eine nachvollziehbare „Überleitungsrechnung“ sollte möglichst klargestellt werden, welche Risikobewältigungsmaßnahmen existieren und – insbesondere – welcher Risikoumfang nach Risikobewältigung besteht (Netto-Risiko).

10. Wurden bei der Risikoquantifizierung basierend auf (1) historischen Daten und/oder (2) subjektiven Expertenschätzungen mögliche, aber noch nie eingetretene „Extremrisiken“ berücksichtigt?

Für den Gesamtrisikoumfang – und mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen des Unternehmens – sind insbesondere sehr seltene extreme Risikoausprägungen zu beachten. In den historischen Daten und in den bei der Expertenschätzung herangezogenen „Erfahrungen“ spiegeln sich aber im Wesentlichen „typische“ Risikoerlebnisse wider. Für eine angemessene Risikoquantifizierung ist es bei wichtigen Risiken sinnvoll, durch Methoden der Identifikation von Extremrisiken – z. B. Neukombination und Skalierung (siehe Gleißner, 2017, S. 101ff sowie S. 535ff) – auch mögliche Extremszenarien eines Risikos zu diskutieren. Solche möglichen, aber noch nicht eingetretenen Extremrisiko-Szenarien sind bei der Risikoquantifizierung zu erfassen.

11. Wie soll bei der Risikoquantifizierung mit „Meta-Risiken“ (insbesondere Parameterunsicherheit) umgegangen werden?

Es besteht grundsätzlich bei der Risikoquantifizierung das Problem, dass man nicht von einer perfekten Datenverfügbarkeit ausgehen kann. Bei wesentlichen Risiken kann es sinnvoll sein, Transparenz zu schaffen über den möglichen Umfang von Fehleinschätzungen des Risikos. Es gilt Scheingenauigkeiten zu vermeiden.

12. Wann und wie sind durch statistische Tests Prüfungen der quantitativen Beschreibung eines Risikos vorzusehen (Backtesting)?

Daten und neue Erkenntnisse bieten grundsätzlich die Möglichkeit, vorhandene Risikoeinschätzungen zu prüfen und gegebenenfalls zu verbessern.

13. Bestehen gemeinsame Einflussfaktoren auf bzw. Abhängigkeiten zwischen Einzelrisiken?

Oft sind zu quantifizierende Risiken nicht optimal abgegrenzt (siehe Punkt 3.) und/oder es bestehen andere stochastische Abhängigkeiten, die eine „eigenständige „Quantifizierung“ und insbesondere Aggregation von Risiken erschweren. Korrelation als Spezialfall einer stochastischen Abhängigkeit zeigen dabei nur lineare Abhängigkeiten – und diese haben den Nachteil, dass letztlich unklar ist, wieso Zusammenhänge zwischen Risiken bestehen. Vor der Quantifizierung und Aggregation von Risiken empfiehlt es sich nach Abhängigkeiten und speziell gemeinsamen Einflussfaktoren auf verschiedene Risiken zu suchen (und diese bei der Quantifizierung und Aggregation von Risiken zu beachten). Eine Abhängigkeit z. B. von zwei Risiken kann entstehen, weil ein gemeinsamer Einflussfaktor – z. B. die Inflation – beide Risiken beeinflusst. Darüber hinaus ist eine Vielzahl anderer Abhängigkeiten möglich: So ist es denkbar, dass der Eintritt eines Risikos A Wahrscheinlichkeit und/oder Auswirkungshöhe des Risikos B beeinflusst. Ohne Beachtung solcher Abhängigkeiten besteht die Gefahr, Risiken falsch zu quantifizieren (z. B. weil ein Teil der Schwankungen einer Planungsposition A durch Risikoauswirkung auf eine Planungsposition verursacht ist und nicht etwa eine eigene „Schwankung“ der Planungsposition A darstellt); siehe z. B. das Problem umsatzabhängiger Materialkosten.

Fazit:

Risikoanalyse ist eine notwendige Grundlage für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen

Die Quantifizierung von Risiken und deren Aggregation im Kontext der Unternehmensplanung ist eine betriebswirtschaftliche Aufgabe von besonders hoher Bedeutung, bei der Controlling und Risikomanagement zusammenwirken sollten. Ohne Risikoquantifizierung und Risikoaggregation können bestandsgefährdende Entwicklungen aufgrund von Kombinationseffekten mehrerer Einzelrisiken nicht früh erkannt werden (Kernforderung von § 91 Abs. 2 AktG). Bei der Risikoaggregation werden „stochastische Planungsmodelle“ aufgebaut, die eine traditionelle (einwertige) Unternehmensplanung verbinden mit den Chancen und Gefahren (Risiken), die Planabweichungen auslösen können. Risikoquantifizierung bedeutet deren Beschreibung durch geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen oder stochastische Prozesse. Zur Risikoaggregation, der Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs (Eigenkapital- und Liquiditätsbedarf) ist eine Monte-Carlo-Simulation erforderlich, da Risiken nicht einfach addierbar sind. Als Ergebnis erhält das Controlling Informationen über die Planungssicherheit, d. h. den risikobedingt möglichen Umfang von Planabweichungen (Bandbreitenplanung). Es werden zudem die Voraussetzungen geschaffen für eine risikoorientierte Bewertung strategischer Handlungsoptionen, weil im Rahmen von „Was-wäre-wenn-Analysen“ deren Ertrag-Risiko-Profile verglichen werden können (z. B. über die Ableitung von Ertragsrisiko abhängigen Kapitalkostensätzen, vgl. Gleißner, 2011a, 2011b und 2015). Viele „traditionelle“ **Controlling-Methoden, wie die Break-Even-Analyse**, werden so noch nützlicher (vgl. Rieg, 2015). Um von diesen Vorteilen zu profitieren, benötigt man eine sachgerechte Risikoquantifizierung, die mit dem in diesem Text erläuterten Leitfaden effizient erreicht werden kann.

Literaturverzeichnis II

Gleißner, W. (2008): Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, in: Controlling, 2/2008, S. 81-87.

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

Gleißner, W. (2011b): Wertorientierte Unternehmensführung und risikogerechte Kapitalkosten: Risikoanalyse statt Kapitalmarktdaten als Informationsgrundlage, in: Controlling, Heft 3/2011, S. 165-171.

Gleißner, W. (2015): Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen – Von der Optimierung der Risikobewältigungsmaßnahmen zur Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profiles aller Maßnahmen, in: Controller Magazin, 4/2015, S. 4-12.

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

Gleißner, W. / Grundmann, T. (2008): Risiko-Benchmark-Werte für das Risikocontrolling deutscher Unternehmen, in: ZfCM Zeitschrift für Controlling & Management, 52. Jg. 2008, H. 5, S. 314-319.

Keppe, H.-J. / Weber, M. (1993): Risk Analysis and Risk Profiles Based on Incomplete Information on Probabilities, in: Die Betriebswirtschaft, (52) 1993, S. 49-56.


Renn, O. (2014): Das Risikoparadox – Warum wir uns vor dem Falschen fürchten, Frankfurt 2014.

Rieg, R. (2015): Break-Even-Analyse im Mehrproduktfall unter Unsicherheit und Risiko, in: Controller Magazin, 4/2015, S. 76-82.

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

Slovic, P. (1987): Perception of Risk, in: Science, Vol. 236, Issue 4799, S. 280-285.

Strobel, S. (2011): Unternehmensplanung im Spannungsfeld von Ratingnote, Liquidität und Steuerbelastung, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg 2011. ■



Themen in der nächsten Ausgabe:

- Controlling im Profifußball
- Treiberbasierte Planung

Freuen Sie sich auf spannende Themen! Ihr Controller Magazin Team.

CM 4/19
 ERSCHEINUNGS-
 TERMIN:
 09. Juli 2019

Verbreitung von integrierten Risikomanagementsystemen und deren Wirkung auf die strategische Unternehmensführung

Eine Analyse des Status Quo in deutschen Großkonzernen

von Kay H. Hofmann und Frederik Fink

RMA

*Die Integration von Risikomanagementsystemen in betriebliche Funktionen zwecks besserer Nutzung der Erkenntnisse im Rahmen strategischer Entscheidungsprozesse ist ein vieldiskutierter Ansatz, der als **Teil eines wertorientierten Managements** aufgefasst werden kann. Obwohl ein solches Risikomanagement den unternehmerischen Erfolg zu erhöhen vermag, hinkt die Umsetzung in der Praxis oftmals nach. Der vorliegende Beitrag untersucht die Risikomanagementsysteme der DAX 30-Konzerne hinsichtlich ihres Integrationsgrades und liefert Belege für einen positiven Zusammenhang mit einer risiko- und chancenorientierten Unternehmensführung.*

Ausgangspunkt und Problemstellung

Aus theoretischer Sicht lassen sich sowohl die Notwendigkeit als auch der Nutzen wirksamer Risikomanagementsysteme einfach herleiten. In einer marktwirtschaftlichen Ordnung ist ökonomisches Handeln maßgeblich durch die Verfolgung souverän festgelegter Ziele gekennzeichnet. Da diese aufgrund der Unvorhersehbarkeit der Zukunft und der daraus resultierenden Unsicherheit jedoch nicht sicher zu erreichen sind, ist die Unternehmenstätigkeit zwingend mit Chancen und Risiken verbunden. Um Erstere zu nutzen, müssen auch Letztere

erkannt, bewertet und nicht zuletzt gezielt eingegangen werden (vgl. Brühwiler, 2001).

Seit spätestens Anfang der 1990er Jahre **ist zudem das externe Unternehmensumfeld, getrieben von fortschreitender Globalisierung und Digitalisierung, durch zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Dynamik gekennzeichnet**. Aus diesen sogenannten „new realities“ (Hamel, 2009, S. 92) erwachsen deutlich gestiegene Anforderungen an das Management und die Qualität strategischer Entscheidungen, um den kurz- und langfristigen Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen. Das Verlassen auf unternehmerische Intuition oder das bestehende Geschäftsmodell ist nicht mehr ausreichend. Vielmehr bedarf es im Rahmen der Bewertung und Auswahl strategischer Handlungsalternativen einer **ganzheitlichen sowie systematischen Abwägung der strategischen Chancen und der damit verbundenen Risiken**.¹

Folgt man dem State-of-the-Art der Risikomanagementforschung, ist es das Konzept eines integrierten oder auch **„Embedded Risk Managements“**,² welches diesen veränderten Ansprüchen gerecht zu werden vermag und eine dahingehende Professionalisierung der Unternehmensführung anstrebt. Dabei liegt das Erkenntnisinteresse dieses Ansatzes weniger darin, wie das vorhandene technische Instrumentarium weiter verfeinert werden kann. Vielmehr wird betrachtet, wie es mittels geeigneter Rahmenbedingungen, Strukturen und

Prozessen gelingt, dass Risikoinformationen entscheidungsorientiert aufbereitet und konsequent in alle strategischen Entscheidungen einbezogen werden.

Verstanden als integrales, unternehmensweit abgestimmtes Steuerungsinstrument, welches ein **ausgewogenes Chancen-Risiko-Profil** des Unternehmens fördert und somit einen aktiven Beitrag zur nachhaltigen Ergebnisverbesserung sowie zur Steigerung des Unternehmenswertes leistet, wohnt diesem Ansatz ein erhebliches Potential inne.² Vor diesem Hintergrund ist es verwunderlich, dass in der Praxis häufig der Fokus des Risikomanagements weiterhin auf operativen Risiken und einer detaillierten Erfassung sowie einer oftmals fragwürdigen Quantifizierung liegt. Strategische Entscheidungen, allen voran in Anbetracht ihrer hohen Bedeutsamkeit, werden hingegen nur oberflächlich behandelt oder mit dem Verweis auf den Hoheitsanspruch der Chefetage gänzlich vernachlässigt. Dies führt vielfach dazu, **dass Chancen und Risiken in der Entscheidungsfindung auf oberster Ebene weder hinreichend bewusst, noch systematisch berücksichtigt werden** (vgl. hierzu bspw. die in Link et al. (2018) dokumentierten Ergebnisse).

Das Ziel des vorliegenden Artikels ist daher, zunächst herauszuarbeiten, wie ein integriertes Risikomanagement konkret aussehen und welchen Beitrag es leisten kann, damit Chancen und Risiken vollumfänglich im Rahmen strategi-

scher Entscheidungen berücksichtigt werden. Daran anschließend werden die Risikomanagementsysteme der DAX 30-Unternehmen in einer qualitativ-empirischen Untersuchung der Geschäftsberichterstattung hinsichtlich des Grades ihrer Integration analysiert und es wird der Frage nachgegangen, ob ein hoher Integrationsgrad auch tatsächlich einen Einfluss auf die strategische Entscheidungsfindung in diesen Großkonzernen hat. Der Beitrag endet mit einer kritischen Würdigung der Ergebnisse und einem Ausblick.

Integriertes Risikomanagement verbessert unternehmerische Entscheidungen

Obschon die Beobachtung und Handhabung betrieblicher Risiken unter der Bedingung begrenzter Ressourcen seit jeher Bestandteil der unternehmerischen Aktivität und somit keine Erfindung des 20. Jahrhunderts ist (vgl. Engels/Cluse, 2007, S. 22), gehen die Ursprünge eines systematischen betrieblichen Risikomanagements auf die Versicherungspolitik US-amerikanischer Großunternehmen in den 1950er und 60er Jahren zurück.

Ausgehend von einem primär reaktiven sowie situativen Ansatz, der vor allem der Vermeidung von Schäden diente, hat sich seitdem ein ‚Paradigmenwechsel‘ vollzogen (vgl. Arnold et al., 2015). So geriet in der Folge die Vermeidung von Abweichungen und eine Reduzierung der Ergebnisabhängigkeit von unsicheren Rahmenbedingungen verstärkt in den Fokus der Betrachtungen. Die Erkenntnis, dass eine ausschließliche Vermeidung von Risiken im Sinne von Schadens- und Verlustgefahren häufig zugleich mit der Aufgabe entsprechender Chancen einhergeht, förderte die Entwicklung eines **Ansatzes, der sowohl sämtliche Risikoursachen als auch ihre Zielwirkungen, unter der expliziten Einbeziehung von Chancen, bewusst identifiziert**, um sodann in der Entscheidungsfindung Berücksichtigung zu finden (vgl. Filipiuk, 2008, S. 16 ff.). Diese Ausrichtung, die sich neben der Anpassung des risikobezogenen Instrumentariums zudem mit funktionalen und institutionellen Lösungsansätzen befasst, verlangt einen deutlich stärkeren Bezug zu be-

stehenden Management- und Controllingprozessen (vgl. Kajüter, 2012, S. 52 oder Vanini/Leschenko, 2017).

Da Zielabweichungen wesentlich durch strategische und in der Folge operative Entscheidungen verursacht werden, **sollte das Risikomanagement als integraler Bestandteil der Unternehmensführung sowie eines wertorientierten Managements** verstanden werden. Die zentrale Aufgabe des Risikomanagements besteht also insbesondere darin, auf Ebene der Unternehmensführung entscheidungsrelevante Informationen bezüglich bestehender Chancen und Gefahren bereitzustellen sowie dafür Sorge zu tragen, dass diese Informationen konsequent in die wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen einbezogen werden, um somit die Grundlage für ‚rationales‘ Verhalten zu schaffen (vgl. Gleißner, 2017, S. 37 f.). Denn das beste und analytisch elaborierteste Risikomanagementsystem entfaltet kaum eine Wirkung, **wenn die gewonnenen Erkenntnisse den Entscheidungsträgern erst gar nicht zukommen**.

Die Integration des Risikomanagements in alle strategischen sowie operativen Prozesse und die Verankerung risikobewussten Verhaltens in der Unternehmenskultur scheint diesen neuen Anforderungen an ein ganzheitliches Risikomanagement gerecht zu werden. Sowohl in der Terminologie, als auch in der unternehmerischen Praxis sind eine Vielzahl von zumeist synonym verwendeten Begrifflichkeiten³ und konkreten Ausgestaltungsformen (vgl. Arnold et al., 2015, S. 3) zu beobachten. Für den vorliegenden Beitrag soll unter integriertem Risikomanagement ein Ansatz verstanden werden, der das Risikomanagement mit der unternehmerischen Strategie- sowie Zielfestlegung verbindet und in bestehende Domänen wie die Entscheidungsfindung, die Unternehmenssteuerung und das Prozessmanagement vordringt. Somit weist es einen hohen Reifegrad auf und ist grundsätzlich in den oberen Stufen der entsprechenden Modelle einzuordnen (vgl. Gleißner, 2018). Anstelle eines zusammengefassten Aufgabenkomplexes einer einzelnen und oftmals isolierten Organisationseinheit des Unternehmens versucht der integrierte Ansatz, **strukturelle sowie kulturelle Grenzen zu überwinden**. Da es nahezu alle Geschäftsprozesse, Funktionen und Bereiche

betrifft, ergibt sich ein sehr breites Aufgabenspektrum, das unter Berücksichtigung der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen aufgeteilt werden muss (vgl. Merbecks/Stege-mann/Frommeyer, 2004, S. 226).

In der konkreten Umsetzung bedeutet dies insbesondere, dass eine gleichberechtigte Fokussierung aller Risiko- und Chancenkategorien der gesamten Unternehmung jenseits von tradierten ‚Funktions- oder Bereichsilos‘ vorgenommen wird. Nur dies ermöglicht es, Teilloptimierungen zu vermeiden und stattdessen unter Beachtung potentieller Abhängigkeiten eine Gesamtoptimierung der unternehmerischen Wertschöpfung zu forcieren. Darüber hinaus sollte zur Umsetzung der Risikomanagementfunktion – wenn möglich – ein Rückgriff auf bestehende Managementsysteme erfolgen. Die **nach KonTraG häufig eingeführten eigenständigen Risikomanagementorganisationen müssen viel stärker die Funktion eines Verbindungselementes übernehmen** zwischen Risikomanagement einerseits und Controlling, Planung, Unternehmensstrategie und wertorientierten Managementkonzepten andererseits, oder dort vollumfänglich integriert werden. Letzteres würde die **Nutzung von Synergien und den Abbau zusätzlicher Bürokratie begünstigen**.

Integriertes Risikomanagement ist somit bestrebt, bestehende Managementsysteme weiterzuentwickeln und zielt darauf ab, Kompetenzen zur Lösung strategischer Probleme zu fördern. Um ‚bessere‘ zukunftsgerichtete Entscheidungen treffen zu können, muss vorab evaluiert werden, in welchem Ausmaß eine Entscheidung die aggregierte Gesamtrisikoposition des Unternehmens verändert. Dies umfasst, dass die Ertrag-Risiko-Profile der alternativen Handlungsoptionen zu bewerten und zu vergleichen sind. Darauf aufbauend kann festgestellt werden, welche Implikationen sich aus der Wahl der jeweiligen Alternative auf den Grad der Bestandsbedrohung, das Rating, den Erfolg und letztendlich den Unternehmenswert ergeben würden (vgl. Gleißner, 2015, S. 5; Gleißner, 2017, S. 21, 420). Überdies trägt eine derart entscheidungsorientierte Ausrichtung des Risikomanagements maßgeblich dazu bei, den in § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG („Business Judgement

Unternehmen	Bewertungskategorie								
	Bericht	Risikokultur				Organisationale Aspekte			
	Nennung Risikobegr. außerhalb d. Risikoberichts u. relativer Umfang des Risikoberichts	Gemeinsames Chancen- und Risikomanagementsystem	Grundsätzliche Hinweise zur Risikokultur/zum Risikobewusstsein	Maßn. zur Erhöhung des Risikobewusstseins/Schaffung eines einheitlichen Risikoverständnisses	Score	Koordinierende Instanz neben Vorstand	Dezentrale Risikoverantwortliche	Grundlegende Hinweise auf ein integriertes Risikomanagementsystem	Score
	Score	30%	10%	60%	100%	25%	25%	50%	100%
ThyssenKrupp	1,80	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00
Siemens	2,00	3	k.A.	k.A.	1,60	3	3	3	3,00
Infineon	1,80	3	k.A.	3	2,80	1	2	3	2,25
BASF	2,40	3	k.A.	2	2,20	3	2	3	2,75
SAP	1,80	1	k.A.	2	1,60	2	3	2	2,25
adidas	2,20	3	k.A.	2	2,20	2	2	2	2,00
Vonovia	2,00	3	2	k.A.	1,70	2	2	3	2,50
Deutsche Post	1,80	3	k.A.	k.A.	1,60	2	k.A.	2	1,75
Daimler	2,00	1	k.A.	k.A.	1,00	3	2	3	2,75
Henkel	2,40	1	k.A.	3	2,20	k.A.	k.A.	3	2,00
Lufthansa	1,40	1	k.A.	1	1,00	3	3	2	2,50
ProSiebenSat1 Media	2,20	1	k.A.	2	1,60	2	2	2	2,00
Volkswagen	2,40	1	2	1	1,10	2	k.A.	2	1,75
Linde	1,80	1	k.A.	2	1,60	1	2	2	1,75
Deutsche Telekom	2,60	1	k.A.	1	1,00	1	3	3	2,50
Bayer	2,40	1	k.A.	1	1,00	2	2	3	2,50
HeidelbergCement	2,00	1	1	2	1,60	1	2	2	1,75
Continental	2,40	1	2	2	1,70	2	2	1	1,50
BMW	1,20	1	3	3	2,40	1	2	k.A.	1,25
EON	1,60	3	k.A.	k.A.	1,60	2	k.A.	1	1,25
Fresenius	2,00	1	k.A.	k.A.	1,00	2	k.A.	2	1,75
RWE	2,00	1	k.A.	k.A.	1,00	3	2	1	1,75
Beiersdorf	2,20	1	1	1	1,00	1	k.A.	2	1,50
Merck	1,00	1	k.A.	1	1,00	2	2	2	2,00
Fresenius Medical Care	1,20	1	k.A.	k.A.	1,00	1	2	2	1,75
Durchschnitt	1,94	1,64	1,28	1,60	1,58	1,92	1,96	2,20	2,07

Abb. 1: Scoringmodell zur Ermittlung der Integrationsgrade

Rule⁴) normierten Anforderungen an ein pflichtkonformes Entscheidungsverhalten von Organmitgliedern ,auf der Grundlage angemessener Informationen⁴ zu entsprechen.

Erfolgswirkung von integrierten Risikomanagementsystemen

Während die theoretischen Überlegungen den ökonomischen Nutzen eines integrierten Risikomanagements überzeugend skizzieren, stellt die Nachweisbarkeit eines solchen sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der empirischen Forschung ein wesentliches Problem dar. So wird der schwer messbare Wertbeitrag des Risikomanagements von Unternehmen oft als große Schwäche im Risikomanage-

mentkontext wahrgenommen (vgl. Bock/Chwolka, 2013, S. 493). Nur wenige breit angelegte Studien existieren, die sich dem Zusammenhang zwischen Risikomanagement und Erfolg widmen. Diese Analysen liefern jedoch Hinweise dafür, dass ein integrierter Ansatz einen signifikant positiven Einfluss auf die Profitabilität, das Unternehmenswachstum und dessen Wert haben kann, insbesondere bei innovativen, wissensintensiven oder humankapitalintensiven Unternehmen (vgl. Andersen, 2008; Hoyt/Liebenberg, 2011). Eine stets erfolversprechende Best Practice-Lösung scheint es jedoch nicht zu geben, denn weitere Studien zeigen, dass sich der Erfolg nur einstellt, wenn das System an unternehmensspezifische Gegebenheiten angepasst wird (vgl. Gordon/Loeb/Tseng, 2009).

Untersuchungsdesign und Methodik

Aufgrund der hier beschriebenen Vielschichtigkeit bietet sich ein multidimensionales Konstrukt zur Bestimmung des Ausmaßes der Integration an. Für die empirische Untersuchung werden daher die etablierten Risikomanagementsysteme deutscher Großkonzerne anhand einer ganzen Reihe von Merkmalen, die in der Literatur mit integrierten Risikomanagementsätzen in Verbindung gebracht werden, analysiert. Neben der Berechnung eines aggregierten Reifegradcores können die einzelnen Bewertungskriterien auch praxisdienliche Hinweise für die Gestaltung und Verbesserung von existierenden Risikomanagementsystemen geben. Basierend auf diesen Erkenntnissen und weiteren Analysen wird darüber hinaus die

Bewertungskategorie									Gesamtscore Integrations- intensität
Informationen und Schnittstellen				Instrumente					
Schnittstellen (ohne IKS und interne Revision)	Zyklus der Risikoehebung sowie der internen Berichter- stattung	Integriertes EDV-System	Score	Identifikation und Erfassung	Dezentrale Risikoeerfassung	Bewertung und Aggregation (At-Risk- Kennzahlen und Simulationen)	Grundlagen der Steuerung und Überwachung	Score	
45%	45%	10%	100%	25%	25%	25%	25%	100%	
3	3	2	2,90	2	3	2	2	2,25	2,59
3	3	k.A.	2,80	2	3	2	3	2,50	2,38
2	3	k.A.	2,35	k.A.	3	2	3	2,25	2,29
1	3	k.A.	1,90	1	3	3	1	2,00	2,25
2	3	3	2,55	2	3	3	3	2,75	2,19
k.A.	3	1	1,90	2	3	2	3	2,50	2,16
3	2	k.A.	2,35	2	3	1	1	1,75	2,06
2	3	1	2,35	3	3	3	2	2,75	2,05
3	2	k.A.	2,35	k.A.	3	k.A.	3	2,00	2,02
2	1	k.A.	1,45	2	3	2	1	2,00	2,01
3	3	2	2,90	3	k.A.	2	3	2,25	2,01
1	3	k.A.	1,90	2	3	1	3	2,25	1,99
2	3	3	2,55	2	3	k.A.	2	2,00	1,96
2	3	1	2,35	2	3	k.A.	3	2,25	1,95
1	3	k.A.	1,90	2	k.A.	k.A.	2	1,50	1,90
2	2	k.A.	1,90	3	k.A.	k.A.	1	1,50	1,86
1	3	2	2,00	1	3	1	2	1,75	1,82
k.A.	2	k.A.	1,45	2	3	1	2	2,00	1,81
1	1	k.A.	1,00	2	3	3	3	2,75	1,72
1	3	1	1,90	1	3	3	2	2,25	1,72
2	3	k.A.	2,35	1	3	k.A.	1	1,50	1,72
1	2	k.A.	1,45	1	k.A.	2	1	1,25	1,49
2	1	k.A.	1,45	1	k.A.	k.A.	1	1,00	1,43
2	1	1	1,45	k.A.	k.A.	k.A.	3	1,50	1,39
1	2	1	1,45	k.A.	k.A.	k.A.	1	1,00	1,28
1,80	2,44	1,28	2,04	1,72	2,44	1,68	2,08	1,98	1,92

folgende Hypothese adressiert: **Je stärker die Integrationsintensität, desto ausgeprägter die Berücksichtigung von Chancen und Risiken im Rahmen der strategischen Entscheidungsfindung.**

Zur Durchführung einer Inhaltsanalyse wurden die benötigten Daten aus den Geschäftsberichten für das Jahr 2016 bzw. insbesondere aus den entsprechenden Chancen- und Risikoberichterstattungen der im DAX 30 gelisteten Nicht-Finanzunternehmen erhoben (n = 25). Die entsprechende Berichterstattung der Finanzunternehmen unterscheidet sich in Umfang und Inhalt maßgeblich von denen der Nicht-Finanzunternehmen, was zur Erhöhung der Vergleichbarkeit den Ausschluss Ersterer begründet. Da eine Validierung der so gewonnenen Informationen entweder nur durch erheblichen Aufwand oder

gar nicht zu erreichen ist, liegt allen Analysen die Annahme zu Grunde, dass das in der Berichterstattung beschriebene Bild den tatsächlichen Zustand des Risikomanagements in den Unternehmen widerspiegelt und dass über alle tatsächlich implementierten Aspekte auch berichtet wird (vgl. Berger/Gleißner, 2007, S. 62).

Der **Untersuchungsablauf lässt sich in drei Schritte gliedern.** Zur qualitativen Analyse und Bewertung des integrativen Charakters der Risikomanagementsysteme wurden die in den Risiko- und Chancenberichten getätigten **Aussagen anhand von 14 Merkmalen untersucht, die sich in fünf Bewertungskategorien einteilen lassen** (vgl. [Abbildung 1](#)). Obschon die dargestellten Analysedimensionen lediglich ausgewählte Aspekte einer ganzheitlichen Integration darstellen, ermöglichen

sie aufgrund ihrer jeweiligen Wesentlichkeit und vor allem in ihrer Gesamtheit einen umfassenden Überblick über die nach außen kommunizierten Integrationsaktivitäten der Unternehmen. Den Merkmalen wurden Gewichtungen zugeordnet, die dafür sorgen, dass besonders relevante Eigenschaften innerhalb der fünf Bewertungskategorien hervorgehoben werden.

Entlang der einzelnen Integrationsmerkmale erfolgte die Bestimmung der jeweiligen Merkmalsausprägung anhand einer **3-Punkt Ordinalskala mit ‚gut‘ (3 Punkte), ‚mittel‘ (2 Punkte) oder ‚schlecht‘ (1 Punkt).**⁴ Dazu wurden die den jeweiligen Merkmalen zugeordneten Aussagen mittels Signalwörtern und einer Beurteilung des kontextualen Zusammenhangs sowie der Konsistenz der Ausführungen

untersucht. Beispielsweise wurde für das Merkmal „Bewertung und Aggregation“ in der Kategorie „Instrumente“ insbesondere auf das Vorhandensein von Analyse- und Simulationstechniken, die auf eine ganzheitliche und proaktive Risikosteuerung hindeuten, geachtet.

Eine Sonderstellung nimmt die Kategorie „Bericht“ ein. Anhand einer Trefferanalyse wurden Rückschlüsse auf die Integration des Risikomanagements gezogen. So wurde die Trefferzahl für vier explizit risikorelevante Begriffe außerhalb der Chancen- und Risikoberichterstattung (also in anderen Teilen der Geschäftsberichte) in Relation zu der Trefferzahl innerhalb dieses Abschnitts jeweils als ein Indikator für die integrative Auseinandersetzung mit dem Risikomanagement gewertet. Ferner wurde der relative Umfang der Chancen- und Risikoberichterstattung als Indikator für die Bedeutung des Risikomanagements innerhalb eines Unternehmens angesehen. Die in [Abbildung 1](#) gezeigten Scores sind die Mittelwerte dieser insgesamt fünf Indikatoren, jeweils bewertet anhand der oben genannten Ordinalskala. Für die abschließende Beurteilung des Integrationsgrads und somit auch des Reifegrads des Risikomanagements eines Unternehmens wurden zunächst innerhalb jeder Bewertungskategorie und unter Berücksichtigung der festgelegten Gewichtungen Scores errechnet. Der Gesamtscore eines Unternehmens gibt das arithmetische Mittel über die fünf Bewertungskategorien wieder. **Je höher dieser Score ausfällt, desto stärker ist das Risikomanagement eines Unternehmens integriert.**

Im **zweiten Untersuchungsschritt** wurden Merkmale evaluiert, die auf eine **konsequente Berücksichtigung von Chancen und Risiken im Strategieprozess** sowie im Rahmen der strategischen Entscheidungsfindung hindeuten. Die Vorgehensweise entspricht dabei der oben erläuterten Methodik. Hier wurden jedoch lediglich sechs Indikatoren gleichgewichtet in die Betrachtung einbezogen (vgl. [Abbildung 2](#)).

Im **letzten Schritt** sollte geklärt werden, **ob ein positiver Zusammenhang zwischen dem Integrationsausmaß des Risikomanagements und der Berücksichtigung von Chancen und Risiken bei strategischen Entscheidungen besteht**. Dafür wurden die

Unternehmen in zwei Gruppen geteilt: Die erste Gruppe bilden die Unternehmen, deren Gesamtscore mindestens einen ‚mittleren‘ Wert, also 2 oder höher, annimmt ($n = 11$). Die verbleibenden Unternehmen mit geringeren Integrationswerten bilden die zweite Gruppe ($n = 14$). Mittelwertvergleiche zwischen diesen Gruppen entlang der Merkmale aus dem zweiten Untersuchungsschritt beleuchten abschließend den vermuteten Zusammenhang.

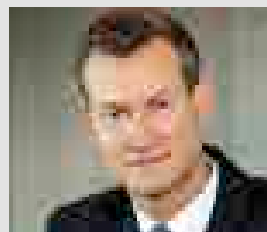
Diskussion der Ergebnisse

[Abbildung 1](#) zeigt die Ergebnisse der Reifegradanalyse. **14 der 25 betrachteten Unternehmen (56%) weisen einen überdurchschnittlich hohen Integrationsgrad ihrer Risikomanagementsysteme auf. Elf Unternehmen (44%) erreichen dabei Werte, die mindestens auf eine ‚mittlere‘ Integrationsintensität hindeuten** (d. h. Scores ≥ 2); ThyssenKrupp erzielt mit 2,59 Punkten das beste Ergebnis. Fresenius Medical Care bildet mit 1,28 Punkten hingegen das Schlusslicht. Auffallend ist, dass über alle Unternehmen besonders wenige Aussagen über das methodische Vorgehen zur Bewertung und Aggregation der erfassten Risiken gemacht werden (durchschnittlich 1,68 Punkte). Da sowohl Hoitsch/Winter/Baumann (2006) in ihrer Studie aus dem Jahre 2003 als auch Berger/Gleißner (2007) in ihren Beobachtungen seit 2001 zu ähnlichen Ergebnissen kommen, deutet dieser Befund auf wenig Fortschritt zumindest in diesem Bereich hin und lässt **Raum**

für Verbesserungen erkennen. Mit Blick auf die Ausführungen zur Risikokultur (Durchschnittsscore über alle Unternehmen 1,58) sind hier noch größere Potenziale zu erschließen. **Die Etablierung einer unterstützenden Risikokultur scheint weiterhin eine unge löste und dringende Herausforderung deutscher Unternehmen zu sein** (vgl. hierzu auch die aktuellen Studien von Link et al., 2018 sowie Ulrich et al., 2018). Merkmale, die sich auf die Frequenz und Art der Risikobewertung, bzw. -berichterstattung beziehen (d. h. ‚Zyklus der Risikoehebung sowie der internen Berichterstattung‘ und ‚Dezentrale Risikoerfassung‘) sind im Durchschnitt am höchsten bewertet, was auf die recht engen Vorgaben der gesetzlichen Regularien und deren gewissenhafte Umsetzung in den DAX 30-Konzernen hindeuten könnte.

Hinsichtlich einer konsequenten Berücksichtigung von Chancen und Risiken im strategischen Entscheidungsprozess (d. h. Schritt 2 der Analyse) erzielen etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (56%) eine mittlere bis gute Gesamtbewertung von mindestens 2 (vgl. [Abbildung 2](#)). Kontraintuitiv im Sinne der hier aufgestellten Hypothese sind mit Blick auf die Gesamtergebnisse nur die Platzierungen von HeidelbergCement, Linde, Bayer, Deutsche Post und Henkel. Während die ersten drei Unternehmen verhältnismäßig geringe Integrationscores erreichen, erzielen sie hier besonders gute Platzierungen (2,50 respektive 2,33 und 2,17 Punkte). Die Deutsche Post und Henkel hingegen, die gemäß [Abbildung 1](#) Risikomanagementsysteme mit

Autoren



■ Prof. Dr. Kay H. Hofmann

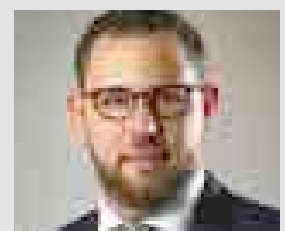
lehrt ABWL, insb. Internationales Management an der Hochschule Osnabrück. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich strategischer Standortentscheidungen global tätiger Unternehmen sowie der angewandten Medienökonomie.

E-Mail: k.hofmann@hs-osnabrueck.de

■ Frederik Fink M.A.

ist Absolvent des Studienprogramms „Business Management“ der Hochschule Osnabrück. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit dem Zusammenhang zwischen einem integrierten Risikomanagement und einer robusten sowie zieloptimalen strategischen Entscheidungsfindung.

E-Mail: frederik_fink@web.de



Unternehmen	Gesamtscore Integrationsintensität (gem. Abb. 1)	Bewertungskategorie / Indikator						Ergebnis Gesamtscore Risikobewertung bei strategischen Entscheidungen
		Risikostrategie bzw. -politik	Betrachtungszeitraum	Beitrag zum Unternehmenserfolg	Reporting strategischer Risiken und Chancen	Grundlegende Hinweise auf Berücksichtigung bei Evaluierung von Strategiealternativen	Konkrete Hinweise auf Berücksichtigung bei Evaluierung von Strategiealternativen	
BASF	2,25	3	3	2	3	2	3	2,67
Daimler	2,02	2	2	3	3	3	3	2,67
ThyssenKrupp	2,59	3	2	2	3	3	3	2,67
HeidelbergCement	1,82	2	2	3	3	2	3	2,50
Siemens	2,38	2	2	2	3	3	3	2,50
Infineon	2,29	2	2	3	3	k.A.	3	2,33
Linde	1,95	3	k.A.	3	3	k.A.	3	2,33
Bayer	1,86	3	1	2	3	k.A.	3	2,17
SAP	2,19	1	2	2	2	3	3	2,17
adidas	2,16	2	2	2	3	k.A.	2	2,00
Continental	1,81	3	1	3	2	k.A.	2	2,00
Deutsche Telekom	1,90	2	1	3	2	2	2	2,00
Lufthansa	2,01	3	2	1	2	2	2	2,00
Vonovia	2,06	1	3	2	2	k.A.	3	2,00
BMW	1,72	2	1	3	2	1	2	1,83
Deutsche Post	2,05	3	1	2	2	k.A.	2	1,83
Merck	1,39	k.A.	3	2	2	k.A.	2	1,83
Beiersdorf	1,43	3	1	3	1	k.A.	1	1,67
Fresenius Medical Care	1,28	1	k.A.	3	2	1	2	1,67
Volkswagen	1,96	k.A.	k.A.	2	2	k.A.	3	1,67
EON	1,72	1	2	k.A.	2	1	2	1,50
Henkel	2,01	2	1	k.A.	2	k.A.	2	1,50
RWE	1,49	k.A.	3	1	2	k.A.	1	1,50
Fresenius	1,72	1	k.A.	1	2	k.A.	2	1,33
ProSiebenSat1 Media	1,99	k.A.	k.A.	k.A.	1	k.A.	2	1,17
Durchschnitt		1,96	1,68	2,12	2,28	1,48	2,36	1,98

Abb. 2: Scoringmodell zur Ermittlung der Berücksichtigung von Chancen und Risiken im strategischen Entscheidungsprozess

hohen Reifegraden aufweisen, scheinen dennoch Defizite bei der Berücksichtigung von Chancen- und Risikoinformationen in der Strategieentwicklung und -umsetzung zu haben (1,83 und 1,50 Punkte). Die Ergebnisse aller anderen Unternehmen korrelieren positiv mit denen aus dem ersten Untersuchungsschritt.

Mit jeweils 2,67 Punkten und durchgängig hohen Scores auf allen Indikatoren erreichen BASF, Daimler und ThyssenKrupp das beste Gesamtergebnis. Diese Unternehmen zeichnen sich alle auch durch stark integrierte Risikomanagementsysteme aus. Aufgrund der Tatsache, dass ProSiebenSat1 Media in der Berichterstattung kaum Aussagen zur Berücksichtigung risiko- und chancenrelevanter Informationen tätigt, schneidet das Unternehmen mit 1,17 Punkten hier am schlechtesten ab, obwohl es durchaus einen mittleren Integrationswert in Abbildung 1 aufweist.

Betrachtet man die Ergebnisse auf Ebene der einzelnen Indikatoren, so lässt sich feststellen, dass in der Kategorie ‚Grundlegende Hinweise auf Berücksichtigung bei Evaluierung von Strategiealternativen‘ durchschnittlich das schlechteste Ergebnis erzielt wurde. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass 14 Unternehmen im ‚allgemeinen Teil‘ des Risiko- und Chancenberichts keine Angaben machen, die erkennen lassen, dass Chancen und Risiken im Strategieprozess oder konkret in der Entscheidungsfindung systematisch berücksichtigt werden. Ein Positivbeispiel hingegen findet sich im Geschäftsbericht der Daimler AG. Hier heißt es: ‚Im Rahmen des Strategieprozesses werden Risiken, die mit der geplanten längerfristigen Entwicklung verbunden sind, und Chancen für weiteres profitables Wachstum ermittelt und in den Entscheidungsprozess eingebracht‘ (Geschäftsbericht Daimler AG, 2017, S. 158). Ferner wird auch in der Kategorie ‚Betrachtungszeitraum‘ im

Durchschnitt ein eher schlechtes Ergebnis erzielt (1,68 Punkte). Ursächlich hierfür ist vor allem, dass circa ein Viertel der Unternehmen (28 %) einen Betrachtungszeitraum von höchstens zwei Jahren zugrunde legen, und somit Chancen und Risiken nur im Rahmen der operativen bzw. kurzfristigen Planung berücksichtigt werden. Mit BASF, Vonovia, Merck und RWE geben lediglich vier Unternehmen (16 %) einen Betrachtungszeitraum von mindestens fünf Jahren an.

Das durchschnittlich beste Ergebnis wird **in der Kategorie ‚Konkrete Hinweise auf Berücksichtigung bei Evaluierung von Strategiealternativen‘ erzielt** (2,36 Punkte). Dies liegt darin begründet, dass die Unternehmen im ‚speziellen Teil‘ des Risiko- und Chancenberichts, in welchem sie die wesentlichen unternehmensspezifischen Risikofelder darlegen, recht umfassende Angaben machen. So werden hier insbesondere die Chancen und Risiken

Indikatoren für die Berücksichtigung von Chancen und Risiken bei strategischen Entscheidungen	Mittelwert innerhalb Gruppe 'stark integriert' (n=11)	Mittelwert innerhalb Gruppe 'schwach integriert' (n=14)	t-Test/ Signifikanzniveau
Risikostrategie bzw. -politik	2,18	1,79	1,1789
Betrachtungszeitraum	2,00	1,43	2,012**
Beitrag zum Unternehmenserfolg	2,00	2,21	-0,7016
Reporting strategischer Risiken/Chancen	2,55	2,07	2,0392**
Grundlegende Hinweise auf Berücksichtigung bei der Evaluierung von Strategiealternativen	1,91	1,14	2,5483**
Konkrete Hinweise auf Berücksichtigung bei der Evaluierung von Strategiealternativen	2,64	2,14	2,0439**
Gesamtbewertung	2,21	1,80	2,6963***

Abb. 3: Mittelwertvergleiche zwischen Unternehmen mit unterschiedlich stark integrierten Risikomanagementsystemen

der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, der Wettbewerbsintensität, der Absatzmärkte sowie der rechtlichen und regulatorischen Anforderungen sowie deren potentielle Auswirkungen beschrieben. Zudem werden hier strategische Maßnahmen genannt, um die identifizierten Chancen und Risiken zu nutzen bzw. zu steuern. In den Berichten vieler Unternehmen lassen sich anschauliche Hinweise finden, dass Risiken sowie deren Auswirkungen kontinuierlich in den Strategieprozess einfließen und somit die langfristige Ausrichtung sowie deren konkrete Umsetzung beeinflussen können. Mit Blick auf die strategische Entscheidungsfindung bei BASF heißt es: ‚Wir rechnen damit, dass Wettbewerber aus Schwellenländern in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen werden. Weiterhin gehen wir davon aus, dass viele Rohstoffanbieter ihre Wertschöpfungsketten ausweiten werden. **Diesem Risiko begegnen wir mit einem aktiven Portfoliomanagement.** Wir ziehen uns aus Märkten zurück, bei denen die Risiken die Chancen überwiegen und wir unsere Möglichkeiten begrenzt sehen, uns auf Dauer von unseren Wettbewerbern zu differenzieren‘ (Geschäftsbericht BASF AG, 2017, S. 117). Diese Aussagen deuten **auf eine proaktive Evaluierung der strategischen Ausrichtung hin.** Eine systematische Berücksichtigung der Risiko- und Chancenlage wird auch bei der Linde AG angestrebt: ‚Investitionen in Sachanlagen, Akquisitionen und Verkäufe werden im Investitionskomitee bzw. im Vorstand erörtert und ge-

nehmigt. Im Vorfeld werden die Annahmen, die Wirtschaftlichkeit und die spezifischen Risiken sorgfältig geprüft. [...] Darüber hinaus bewerten der Vorstand und der Aufsichtsrat sowie Führungskräfte des Unternehmens in regelmäßigen Sitzungen die Zielerreichung strategischer Initiativen und leiten, sofern notwendig, korrigierende Maßnahmen ein‘ (Geschäftsbericht Linde AG, 2017, S. 92).

In **Abbildung 3** werden die durchschnittlichen Scores entlang der sechs Bewertungsindikatoren der Teilgruppe der Unternehmen mit mindestens mittleren Integrationsintensitäten (≥ 2) und somit tendenziell ‚stark integrierten‘ Risikomanagementsystemen sowie der Gruppe mit kleineren Integrationswerten (< 2) gezeigt. Erstere schneiden mit Ausnahme in der Kategorie ‚Beitrag zum Unternehmenserfolg‘, in der die Mittelwerte sehr eng beieinanderliegen, in allen Dimensionen besser ab. Die Unterschiede in den Mittelwerten sind darüber hinaus in vier von sechs Fällen statistisch signifikant (vgl. t-tests in **Abbildung 3**). Dies gilt auch und insbesondere für den aggregierten Gesamtscore, der als Durchschnittswert über die sechs Indikatoren berechnet wurde. Dieses Ergebnis kann als Beleg dafür gesehen werden, dass Unternehmen mit integrierten Risikomanagementsystemen Chancen und Risiken bei der strategischen Entscheidungsfindung tatsächlich stärker berücksichtigen; insofern unterstützen die Befunde die hier aufgestellte Hypothese.

Fazit

Auch wenn die vorliegenden Ergebnisse noch Entwicklungspotenzial hinsichtlich der Integration der Risiko- und Chancenmanagementsysteme in deutschen Unternehmen erkennen lassen und damit in eine ähnliche Richtung wie bestehende Studien zeigen (vgl. Diederichs/Fricke/Macke, 2011; Spahr et al., 2013), muss ebenso konstatiert werden, **dass mehr als die Hälfte der im DAX 30 gelisteten Unternehmen Chancen und Risiken bereits gut in strategischen Entscheidungsprozessen berücksichtigt.** Dies ist auch vor dem Hintergrund der gestiegenen Bedeutung der ‚Business Judgement Rule‘ und der daraus abgeleiteten Anforderungen an Entscheidungsprozesse auf Ebene der Unternehmensführung ein erfreuliches Ergebnis.

Obwohl es eine positive Wirkung des Integrationsgrades eines Risikomanagementsystems auf die Entscheidungsfindung zu geben scheint, ist Ersteres und somit ein hoher Reifegrad des Risikomanagements jedoch kein Garant für einen ‚wirklich strategischen Umgang‘ mit Chancen und Risiken. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass es im umgekehrten Fall auch Unternehmen mit wenig integrierten Risikomanagementsystemen gelingen kann, eine systematische und risikobewusste Unternehmenssteuerung zu betreiben. Dies könnte an **personenspezifischen Eigenschaften der verantwortlichen Entscheidungsträger**, wie zum Beispiel dem persönlichen Risikobewusstsein liegen.

Letzteren Zusammenhang kann die vorliegende Studie jedoch nicht näher beleuchten. Aufgrund der Querschnittsbetrachtung können darüber hinaus keine belastbaren Aussagen zur Wirkungsrichtung getätigt und weder positive noch negative Entwicklungen über die Zeit nachgezeichnet werden. Eine weitere Limitation betrifft den qualitativen Ansatz. Das angewandte Scoring-Modell könnte die Validität der Ergebnisse beeinträchtigen, was es bei deren Interpretation zu beachten gilt. Auch wenn objektive Messwerte zu Reifegraden und strategischen Entscheidungen sowohl schwer zu konstruieren als auch zu erheben sind, könnten zukünftige em-

pirische Studien mit multivariaten Analysemethoden die Erkenntnislage weiter festigen. Besonders interessant dürfte dabei die Beleuchtung der Erfolgswirkung von integrierten Risikomanagementsystemen durch Einbezug von Performancekennzahlen sein.

Abschließend muss noch betont werden, dass ein Risikomanagementsystem, das in dieser Studie als ‚weniger integriert‘ klassifiziert wurde, nicht zwingend defizitär oder gar schlecht sein muss. Die gewählte Methodik lässt lediglich einen relativen Vergleich zu und generiert ein Ranking hin von stärker zu schwächer integrierten Risikomanagementsystemen. Basierend auf den Erkenntnissen lässt sich aber schlussfolgern, dass eine stärkere Integration des Chancen- und Risikomanagements tendenziell die wertorientierte Unternehmensführung und mithin die strategische Entscheidungsfindung verbessert und sich darüber hinaus gegebenenfalls auch Effizienzsteigerungen realisieren lassen. Beide Effekte dürften für Unternehmen in dynamischen sowie durch höhere Unsicherheit geprägten Umfeldern die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen fördern.

Fußnoten

¹ Aus den gestiegenen gesetzlichen Anforderungen lässt sich ebenso ein starker Handlungsbedarf zur Professionalisierung der betrieblichen Risikomanagementsysteme ableiten. Diese sind aber an anderer Stelle hinreichend dokumentiert und werden daher hier nicht näher beschrieben.

² Die Steigerung des Unternehmenswertes sehen 53 % der Unternehmen als ein wichtiges Risikomanagementziel (vgl. Bock/Chwolka, 2013, S. 494).

³ In der englischsprachigen Literatur werden die Bezeichnungen ‚Business Risk Management‘, ‚Holistic Risk Management‘, ‚Strategic Risk Management‘, ‚Enterprise (Wide) Risk Management‘, ‚Embedded Risk Management‘ und ‚Integrated Risk Management‘ verwendet. Neben diesen Begriffen sind im deutschsprachigen Raum ebenso Termini wie ganzheitliches Chancen- und Risikomanagement, betriebswirtschaftliches Risikomanagement und risikoorientierte Unternehmensführung zu finden.

⁴ Das Fehlen von Informationen zu einem bestimmten Merkmal ist in Abbildung 1 und 2 mit k. A. (keine Angabe) vermerkt. Für die Berechnung der Scores wurde in diesen Fällen der Wert 1 verwendet. Ja/Nein-Aussagen wurden mit 3 respektive 1 Punkt bewertet.

Literatur

Andersen, T.J. (2008): The Performance Relationship of Effective Risk Management. Exploring the Firm-Specific Investment Rationale, in: Long Range Planning, Vol. 41, Issue 2, S. 155-176.

Arnold, V./Benford, T./Canada, J./Sutton, S.G. (2015): Leveraging integrated information systems to enhance strategic flexibility and performance: The enabling role of enterprise risk management, in: International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 19, Issue 1, S. 1-16.

Berger, T./Gleißner, W. (2007): Risikosituation und Stand des Risikomanagements aus Sicht der Geschäftsberichterstattung – Ergebnisse einer empirischen Studie im Überblick, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 2007, H. 2, S. 62-68.

Bock, J.M./Chwolka, A. (2013): Zum Nutzen von Risikomanagementsystemen und Stand der Umsetzung in börsennotierten Industrie- und Handelsunternehmen, in: Corporate Finance, 2013, H. 3, S. 490-500.

Brühwiler, B. (2001): Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem – Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Bern.

Diederichs, M./Fricke, W./Macke, S. (2011): Risikomanagement im DAX30 – Untersuchung des State-of-the-Art, in: Der Betrieb, Jg. 64, H. 26/27, S. 146-1465.

Engels, J./Cluse, M. (2007): Kontext der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen, in: Kaiser, T. [Hrsg.] (2007): Wettbewerbsvorteil Risikomanagement – Erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken, Berlin, S. 2-37.

Filipiuk, B. (2008): Transparenz der Risikoberichterstattung – Anforderung und Umsetzung in der Praxis, Wiesbaden, [zugl. Univ. Diss. Frankfurt Oder, 2008].

Gleißner, W. (2015): Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-

Entscheidungen, in: Controller Magazin, Jg. 40, H. 5, S. 4-12.

Gleißner, W. (2017): Grundlagen des Risikomanagements – Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3. Aufl., München.

Gleißner, W. (2018): Prüfung des Risikomanagements – ein Reifegradmodell, in: Der Aufsichtsrat, H. 2, S. 18-21.

Gordon, L.A./Loeb, M.P./Tseng, C. (2009): Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective, in: Journal of Accounting and Public Policy, Vol. 28, Issue 4, S. 301-327.

Hamel, G. (2009): Moon Shots for Management, in: Harvard Business Review, Vol. 87, Issue 2, S. 91-98.

Hoitsch, H./Winter, P./Baumann, N. (2006): Risikocontrolling bei deutschen Kapitalgesellschaften: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling, 18 Jg., H. 2, S. 69-78.

Hoyt, R.E./Liebenberg, A.P. (2011): The Value of Enterprise Risk Management, in: The Journal of Risk and Insurance, Vol. 78, Issue 4, S. 795-822.

Kajüter, P. (2012): Risikomanagement im Konzern – Eine empirische Analyse börsennotierter Aktienkonzerne, München.

Link, M./Scheffler, R./Oehlmann, D. (2018): Quo vadis Risikomanagement? in: Controller Magazin, Jg. 43, H. 1, S. 72-78.

Merbecks, A./Stegemann, U./Frommeyer, J. (2004): Intelligentes Risikomanagement – Das Unvorhersehbare meistern, Wien.

Spahr, R./Michalew, A./Höhl, T./Freese, J./Rensmann, A. (2013): Die Risikoberichte der 26 DAX-Unternehmen auf dem Prüfstand – ist das Risikomanagement bereits ausgereift? Verfügbar unter: <https://www.risknet.de/themen/risknews/ist-das-risikomanagement-bereits-ausgereift/a6e7224ad809122a92a-50ba3402c52cc/>.

Ulrich, P./Barth, J./Lehmann, S. (2018): Stand des Risikomanagements in der Praxis – Aktuelle Erkenntnisse einer empirischen Studie, in: KSI – Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, H. 4, S. 154-160.

Vanini, U./Leschenko, A. (2017): Reifegrade der Integration von Risikomanagement und Controlling – Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen, in: Controller Magazin, Jg. 42, H. 1, S. 36-41. ■



Risikomanagement für Kleinstunternehmen

Erstellung eines Risikoprofils zur Risikosensibilisierung mittels Excel-Tool

von Rudolf Grünbichler, Doris Steiger und Elisabeth Prasser



Der überwiegende Anteil der Unternehmensinsolvenzen betrifft Unternehmen, in welchen höchstens fünf Personen tätig sind. Deshalb ist bei diesen Unternehmen ein aktives Risikomanagement unerlässlich. Oftmals fehlen jedoch die Ressourcen, das nötige Knowhow oder das Bewusstsein über potentielle Risiken und deren Auswirkung. Dabei können einzelne Risiken rasch die Unternehmensexistenz bedrohen. In diesem Beitrag wird ein Excel-Tool vorgestellt, mit welchem für Kleinstunternehmen ein Risikoprofil erstellt werden kann, um Kleinstunternehmer hinsichtlich der Risikopotentiale inner- und außerhalb des Unternehmens zu sensibilisieren.

Mangelndes Risikobewusstsein bei Kleinstunternehmen

Im Jahr 2017 betrafen knapp 83% aller Unternehmensinsolvenzen Unternehmen mit einer

Beschäftigtenzahl von 1 bis 5 Personen.¹ Die Statistik lässt erkennen, dass insbesondere bei Kleinstunternehmen² Nachholbedarf hinsichtlich der Risikosensibilisierung und des Bestehens eines Risikomanagements gegeben ist.

Die Risikosensibilisierung ist relevant, da sich **ein Großteil der Insolvenzen vermeiden lassen könnte, wenn das Problembewusstsein hinsichtlich der Unternehmensrisiken bereits vor der Liquiditätskrise vorhanden wäre.**³ Gerade Kleinstunternehmen haben diesbezüglich Nachholbedarf. Dabei geht es einerseits um die Entwicklung einer Risikokompetenz⁴ und andererseits um die Implementierung eines formalisierten **Risikomanagementsystems in Kleinstunternehmen.**⁵ Ein funktionierendes Risikomanagement bedeutet zudem einen Wettbewerbsvorteil im Mittelstand.⁶

Aufgrund der Vielzahl an Unternehmensinsolvenzen bei Kleinstunternehmen kann davon

ausgegangen werden, dass es zum Thema Risikomanagement Nachholbedarf gibt und sich dieses eher in einer niedrigen Entwicklungsstufe befindet.⁷ Hinzu kommt, dass unternehmerische Intuition und Bauchgefühl in der heutigen komplexen Welt nicht mehr ausreichend sind, um die Vielzahl an Risiken zu beherrschen und in den unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen.⁸

Ein weiteres, nicht bewusst wahrgenommenes Problem liegt zumeist in der **mangelhaften finanziellen Datenlage**, um ein Unternehmen steuern zu können. Unternehmen, welche die Schwellenwerte für die Buchführungspflicht von € 600.000 Umsatz oder von € 60.000 Gewinn nicht überschreiten,⁹ können ihren Gewinn mittels Einnahmen-Überschussrechnung ermitteln.¹⁰ Diese vereinfachte Gewinnermittlungsform eignet sich daher für sehr kleine Unternehmen wie etwa Ein-Personen-Unternehmen und Unternehmen mit nur wenigen Mitar-

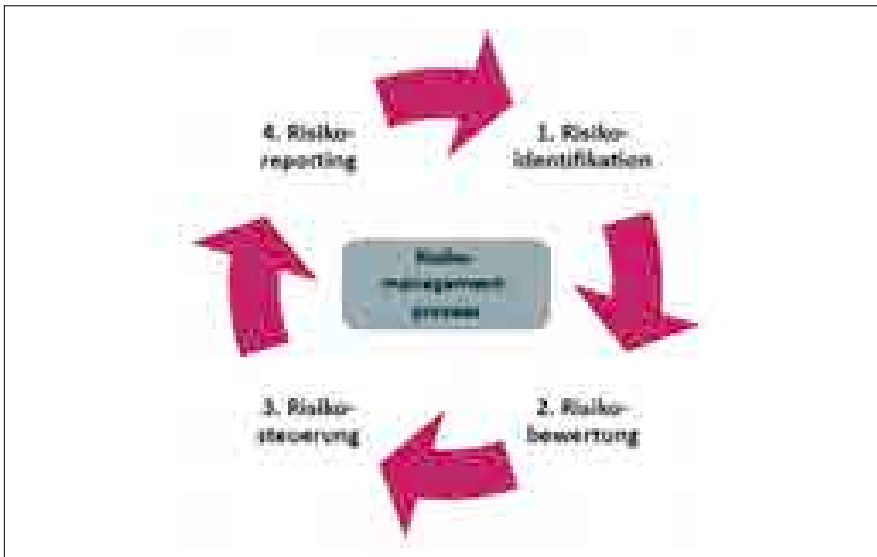


Abb. 1: Der Risikomanagementprozess

beitern.¹¹ Dem großen Vorteil der Verwaltungsvereinfachung dieser Gewinnermittlungsform steht jedoch der große Nachteil des Informationsdefizits gegenüber. Da keine Bücher geführt werden, steht somit nicht das Zahlenmaterial für Kennzahlenberechnungen¹² oder Jahresabschlussanalysen zur Unternehmenssteuerung zur Verfügung, wie es bei bilanzierenden Unternehmen der Fall ist. Diese unternehmensinternen Daten sind neben unternehmensexternen Informationen essentiell, um ein Unternehmen steuern zu können.

Aufgrund des mangelnden Problembewusstseins und des dazukommenden Informationsdefizits stellt sich die Frage, wie Kleinstunternehmer dennoch auf potentielle Unternehmensrisiken aufmerksam gemacht und entsprechend sensibilisiert werden können. Eine Möglichkeit zur Sensibilisierung besteht in der Anwendung eines automatisationsgestützten Tools, in welchem sich Kleinstunternehmen mit ihrem Unternehmen sowie dessen Umwelt beschäftigen und sich mit potentiellen Gefahrenfeldern auseinandersetzen.¹³ **Mit der visuellen Darstellung eines Risikoprofils können Kleinstunternehmen auf drohende Gefahren hingewiesen werden**, um sich anschließend Risikostrategien zurecht zu legen. Im Folgenden wird ein einfaches **Microsoft Excel-Tool** vorgestellt, in welchem der Risikomanagementprozess abgebildet ist, der für Kleinstunternehmer umsetzbar ist.

Das Tool kann unter der Rubrik „**CM live: Arbeitshilfen zum Controller Magazin**“¹⁴

heruntergeladen werden. Das Tool wird ohne Blattschutz zur Verfügung gestellt und kann auf die eigenen Bedürfnisse angepasst und beliebig verändert werden.

Der Risikomanagementprozess in einem Excel-Tool für Kleinstunternehmen

Das Risikomanagement lässt sich als Prozess mit vier Phasen darstellen,¹⁵ wobei dieser i. d. R. in einem iterativen Regelkreislauf organisiert ist¹⁶ (vgl. Abbildung 1).

Bei Kleinstunternehmen obliegt das Risikomanagement in der Regel dem Unternehmensinhaber, welcher zugleich für den Risikomanagementprozess zuständig ist. Oftmals hat dieser jedoch nicht den Überblick, von welchen Risiken das Unternehmen bedroht sein könnte. Auch wenn die Risiken bekannt sein sollten, fehlen zumeist Informationen über die **Eintrittswahrscheinlichkeit** und das **Schadensausmaß** des Risikos.¹⁷

Ein einfach gehaltener Risikomanagement-Prozess mit einem automatisationsgestützten Tool kann helfen, einen Überblick über die unterneh-

mensinterne und -externe Risikosituation zu erhalten. Im Folgenden wird daher ein für Kleinstunternehmen durchführbarer Risikomanagementprozess sowie dessen Umsetzung in einem Microsoft Excel-Tool dargestellt.

Risikoidentifikation

Um ein Risikomanagement zu betreiben, müssen zunächst detaillierte Informationen über alle relevanten Unternehmensrisiken vorhanden sein. Dazu eignen sich beispielsweise **Checklisten zur Abfrage potentieller Einzelrisiken**.¹⁸ Die Phase der Risikoidentifikation ist daher für die nachgelagerten Phasen im Risikomanagementprozess sehr bedeutsam.

Für Kleinstunternehmen ist oft nicht klar, von welchen Einzelrisiken sie betroffen sind. Es empfiehlt sich daher, eine **Risikodatenbank** anzulegen, die eine Vielzahl an möglichen Einzelrisiken abdeckt, welche wiederum Risikofeldern und Risikokategorien zugeordnet werden.¹⁹ Unternehmer können diese Risikodatenbank checklistenartig durchsehen und beurteilen, ob diese Einzelrisiken für das Unternehmen relevant sein können. Im Tool ist dafür im **Tabellenblatt „Risikodatenbank“** eine beispielhafte Auflistung von Einzelrisiken enthalten, die beliebig erweitert werden kann. Im nächsten Schritt werden die ausgewählten Einzelrisiken bewertet.

Risikobewertung

Zur Bewertung der Risiken²⁰ sind die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß anzugeben. Da diese Informationen für Kleinstunternehmen naturgemäß schwierig zu erheben und zu beziffern sind, **wird für das Tool ein Punkteschema herangezogen**.²¹ **Dazu wird die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß verbal beschrieben**²² (vgl. Abbildung 2).

Position	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadensausmaß
1	Sehr unwahrscheinlich	Geringes Schadensausmaß
2	Eintritt 1-2x im Jahr möglich	Mittleres Schadensausmaß
3	Eintritt 1-2x im Monat möglich	Hohes Schadensausmaß
4	Eintritt wöchentlich/täglich möglich	Bedrohliches Schadensausmaß

Abb. 2: Verbale Festlegung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes

Einzelrisiken	Risikofeld	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadensausmaß
1 Ausfall Lieferant	Beschaffungsseitige und logistische Risiken	Einmal in 2 bis im Jahr möglich	Hohes Schadensausmaß
2 Nacharbeit aufgrund von Mängeln	Produktionsrisiken	Einmal in 2 bis im Monat möglich	Mittleres Schadensausmaß
3 Preisschwankungen	Absatzseitige Risiken	Einmal pro Woche bis täglich möglich	Mittleres Schadensausmaß
4 Kündigung von Schlüsselpersonal	Personalrisiken	Einmal in 2 bis im Jahr möglich	Hohes Schadensausmaß
5 Kapitalnotige Liquiditätsprobleme	Investitions-, Liquiditäts- und Finanzierungsrisiken	Einmal höchstens jährlich möglich	Hohes Schadensausmaß

Abb. 3: Auszug aus dem Tabellenblatt Risikomanagement: Bewertung von Einzelrisiken

Die aus der Risikodatenbank übernommenen Einzelrisiken werden vom Benutzer den vorgegebenen Risikofeldern zugeordnet. Weiters sind die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß abzuschätzen. Die Eingabemaske ist in Abbildung 3 ersichtlich.

Nach **Eingabe der geforderten Daten wird für das Unternehmen ein Risikoprofil erstellt**. Die Auswertung ist in Abbildung 4 dargestellt. In dieser wird der Risikoerwartungswert auf einer vierstufigen Skala dargestellt, wobei die Ziffer 0 als kein Handlungsbedarf und die Ziffer 4 als dringender Handlungsbedarf in dem jeweiligen Risikofeld interpretiert werden kann.

Der Unternehmer erhält damit einen Überblick über die risikoreichen Bereiche im Unternehmen und kann sich Strategien zur Steuerung der Risiken überlegen.

Risikosteuerung

Nach Bewertung der Einzelrisiken können **Maßnahmen zur Steuerung** dieser Risiken bestimmt werden. Dabei lassen sich grundsätzlich die folgenden Strategien verfolgen:²³

- **Risikovermeidung** durch Verzicht auf risikoreiche Aktivitäten;
- **Risikoverminderung** durch Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder deren Auswirkung;
- **Risikoüberwälzung** durch Übertragung des Risikos auf Dritte (z. B. Abschließen einer Versicherung);
- **Risikokompensation** bzw. **Risikoakzeptanz** für kleine Risiken bzw. Risiken, für die keine anderen Strategien der Risikosteuerung anwendbar sind.²⁴

Nach Festlegung der Risikostrategien ist eine laufende Überwachung der Einzelrisiken erforderlich.

Risikoüberwachung und Risikoreporting

Das Ziel liegt in der kontinuierlichen Kontrolle der Wirksamkeit der Risikosteuerungsmaßnahmen. Dabei sollen die Einzelrisiken laufend überwacht²⁵ und ein Risikocontrolling im Unternehmen implementiert werden.²⁶

Hinweise zum Microsoft Excel-Tool

Das Tool wurde in der Microsoft Excel-Version 2016 erstellt und **besteht aus sechs Tabellenblättern**. Im Tabellenblatt „User_Guide“

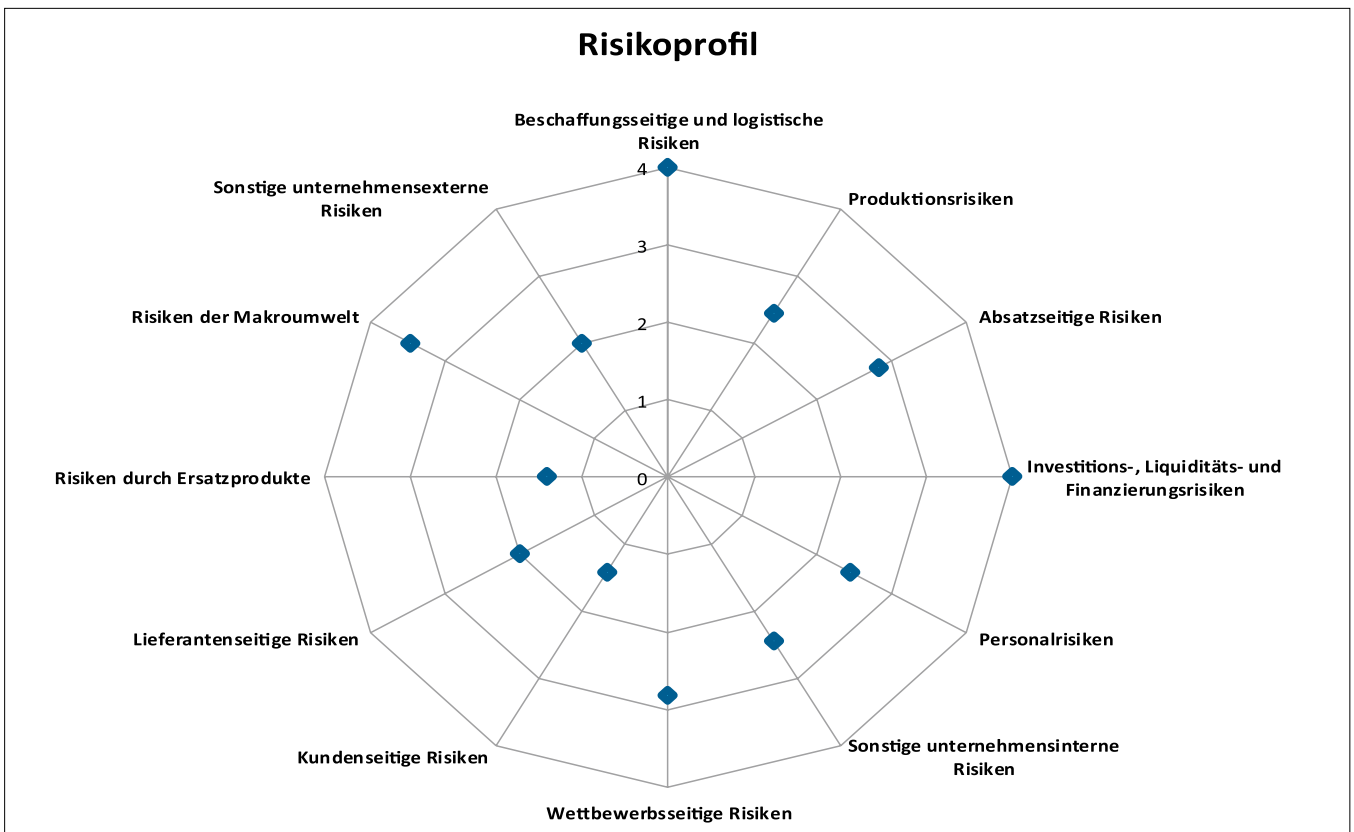


Abb. 4: Risikoprofil des Unternehmens

werden die notwendigen Eingabefelder erklärt und Benutzerhinweise angeführt. Das Tool ist allgemein gehalten und dynamisch gestaltet, sodass beispielsweise die **Bezeichnungen vom Benutzer individuell angepasst werden können** und automatisch in andere Tabellenblätter übernommen werden. Ebenso sind die Formeln zur Berechnung der Datengrundlage für die Abbildungen einsehbar und können an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden.

Das Tool dient primär der Sensibilisierung von Kleinunternehmen zu potentiellen Risikobereichen und eignet sich in einem ersten Schritt dazu, ein Problembewusstsein für potentielle Unternehmensrisiken zu schaffen. Langfristig sollte ein formalisiertes Risikomanagementsystem im Unternehmen implementiert werden. Dazu ist es erforderlich, die Risiken systematisch zu erfassen, zu bewerten und in der Unternehmensplanung zur berücksichtigen.

Resümee

Ein Großteil aller Unternehmensinsolvenzen betrifft Kleinunternehmen. Ein Teil der Unternehmensinsolvenzen könnte vermieden werden, wenn Unternehmern die möglichen

Unternehmensrisiken und Insolvenzursachen bewusst wären und sie nicht erst bei Liquiditätsproblemen reagieren würden. Mit der Darstellung eines Risikoprofils für das eigene Unternehmen können Kleinunternehmer in einem ersten Schritt für Unternehmensrisiken sensibilisiert werden. Aus dem Risikoprofil lassen sich überdies Maßnahmen ableiten, um die Risiken zu steuern und die Unternehmensexistenz langfristig zu sichern. Das Tool bildet damit die Grundlage für die Einführung eines formalisierten Risikomanagements.

Fußnoten

¹ Vgl. Statistik der Creditreform Wirtschaftsforschung, Insolvenzen in Deutschland im Jahr 2017, S. 8.

² Hinsichtlich der Definition von Kleinunternehmen wird der Empfehlung der Kommission vom 6.5.2013 gefolgt, S. 36: Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten und einer Umsatz- oder Bilanzsumme von bis zu € 2 Mio. je Jahr.

³ Vgl. Brennecke (2005), Onlinequelle.

⁴ Vgl. dazu bspwe Drenniok (2014), S. 32 ff.

⁵ Zur Einführung eines Risikomanagementsystems vgl. bspwe: Mayerhofer/Brandstätter (2005), S. 533 ff.; Bier/Thiele/Esch/Unger

Autoren



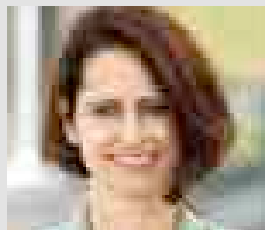
■ Prof. (FH) Rudolf Grünbichler, MA

lehrt an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz, Österreich.
E-Mail: rudolf.gruenbichler@lv.campus02.at
Tel.: +43 316 6002 - 179

■ Doris Steiger, MA

arbeitet als Controllerin bei der Magna Steyr Fahrzeugtechnik AG & Co KG in Graz.

E-Mail: doris.steiger@magna.com



■ Elisabeth Prasser, MA

leitet die Finanzabteilung bei der Firma SAB Sondermaschinen- und Anlagenbau GmbH in Deutschlandsberg.

E-Mail: elisabeth.prasser@sab-austria.com

Erweitern Sie Ihren Horizont

Controlling and Financial Leadership, MSc

Beginn: 11. Oktober 2019

Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend

Business Controlling, MBA

Beginn: 11. Oktober 2019

Dauer: 6 Semester, berufsbegleitend

Donau-Universität Krems

cornelia.sam@donau-uni.ac.at
+43 (0)2732 893-2826

www.donau-uni.ac.at/controlling



(2018), S. 80 ff. oder Schmitting/Siemes (2003), S. 533 ff.

⁶ Vgl. zB Faißt (2000), S. 542 ff.

⁷ Vgl. zum Reifegrad und den Entwicklungsstufen im Risikomanagement Gleißner (2016), S. 31 ff.

⁸ Vgl. Gleißner/Romeike (2005), S. 154 ff.

⁹ S. § 141 Abs. 1 Abgabenordnung.

¹⁰ S. § 4 Abs. 3 Einkommensteuergesetz idF der Bekanntmachung vom 8. Oktober 2009 (BGBl. I S. 3366, 3862) mit Änderungen durch Artikel 9 des Gesetzes v. 17.8.2017 (BjBl. I 3214).

¹¹ Als Beispiel siehe etwa den Mittelstandsbericht 2012 bis 2016 der Niedersächsischen Landesregierung, S. 12: 88,9% der niedersächsischen Unternehmen sind Kleinstunternehmen mit weniger als 10 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

¹² Vgl. dazu bspwe Homburg/Stephan (2004), S. 313 ff.

¹³ Hierbei handelt es sich um ein sehr einfach gehaltenes Risikomanagement-System, um Unternehmer hinsichtlich des Risikos zu sensibilisieren. Für weiterführende Überlegungen zur Risikoquantifizierung in einfachen nicht-quantitativen Risikomanagement-Systemen vgl. bspwe Gleißner/Romeike (2012), S. 14 ff.

¹⁴ https://www.haufe.de/controlling/cm-live-arbeitshilfen-und-tools-zum-controller-magazin_28_423074.html

¹⁵ S. dazu bspwe Seidel (2005), S. 17 ff.

¹⁶ Für eine pragmatische Vorgehensweise und Hinweise zur Umsetzung vgl. bspwe Erdenberger (2001), S. 13 ff.

¹⁷ Hierbei handelt es sich jedoch um ein generelles Problem, von welchem nicht nur Kleinstunternehmen betroffen sind. Vgl. bspwe Brückner/Gleißner (2013), S. 12 ff.

¹⁸ Vgl. bspwe Bihr/Deyhle (2000a), S. 262 ff. und Bihr/Deyhle (2000b), 285 ff.

¹⁹ Zur Erstellung eines Risikokataloges vgl. bspwe Moormann/Vanini (2010), S. 16 ff.

²⁰ Zur Problematik der Risikoquantifizierung vgl. bspwe Gleißner (2011), S. 205 ff.

²¹ Vgl. bspwe Seidel (2005), S. 24f.; Grauer/Blasius/Berger (2004), S. 62 ff.; RiskNET Onlinequelle.

²² Hinsichtlich der Problematik bei der Verwendung von Begriffen zur Beschreibung der Eintrittswahrscheinlichkeit vgl. Berger (2018), S. 46 ff.

²³ Vgl. bspwe Seidel (2005), S. 29.

²⁴ Vgl. dazu auch Gleißner/Wolfrum (2017), S. 77 ff.

²⁵ Vgl. Seidel (2005), S. 30.

²⁶ Vgl. bspwe Troßmann/Baumeister (2004), S. 74 ff.

Literatur

Berger, T. (2018): Interpretation von Begriffen zur Umschreibung von Wahrscheinlichkeiten, in: Controller Magazin, Ausgabe Mai/Juni 2018.

Bier, S./Thiele, P./Esch, M./Unger, O. (2018): Integriertes Risikomanagement von mittelständischen Industriebetrieben, in: Controller Magazin, Ausgabe September/Okttober 2018.

Brennecke, H. (2005): Insolvenzvermeidung – was man zur Vermeidung einer Insolvenz tun kann, Onlinequelle: https://www.brennecke-rechtsanwaelte.de/insolvenzvermeidung-was-man-zur-vermeidung-einer-insolvenz-tun-kann_2090 [Zugriff am 15.11.2018].

Brückner, R./Gleißner, W. (2013): Unbefriedigende Datenlage: Ein Argument für den Ausbau von Controlling- und Risikomanagement-Methoden, in: Controller Magazin, Ausgabe Juli/August 2013.

Bihr, D./Deyhle, A. (2000a): Risiko-Früherkennungs-System, in: Controller Magazin, Ausgabe 3, 2000.

Bihr, D./Deyhle, A. (2000b): Risiko-Früherkennungs-System, in: Controller Magazin, Ausgabe 4, 2000.

Drewniok, B. (2014): Risikokompetenz ist eine Kernfähigkeit im unsicheren Umfeld. Wie kann man sie verbessern?, in: Controller Magazin, Ausgabe September/Oktober 2014.

Erdenberger, C. (2001): Risikomanagement: Möglichkeiten einer pragmatischen Umsetzung in mittelständischen Unternehmen, in: Controller Magazin, Ausgabe 1/2001.

EU-Kommission (2003): Empfehlung 2003/361/EG vom 6.5.2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen, ABl. L 124 vom 20.5.2003.

Faißt, B. (2000): Wettbewerbsvorteil Risikomanagement im Mittelstand, in: Controller Magazin, Ausgabe 6/2000.

Gleißner, W. (2011): Risikomanagement: Datenprobleme und unsichere Wahrscheinlichkeitsverteilungen, in: Klein, A.: Risikomanage-

ment und Risiko-Controlling, 1. Aufl., Haufe Verlag.

Gleißner, W. (2016): Reifegradmodelle und Entwicklungsstufen des Risikomanagements: Ein Selbsttest, in: Controller Magazin, Ausgabe November/Dezember 2016.

Gleißner, W./Romeike, F. (2005): Anforderungen an die Softwareunterstützung für das Risikomanagement, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 49. Jahrgang 2005, Heft 2.

Gleißner, W./Romeike, F. (2012): Betriebswirtschaftlich sinnvolles Risikomanagement für den Mittelstand: Zusatzanforderungen für die Praxis, in: Risk, Compliance & Audit, Ausgabe 5/2012.

Gleißner, W./Wolfrum, M. (2017): Risikotragfähigkeit, Risikotoleranz, Risikoappetit und Risikodeckungspotenzial, in: Controller Magazin, Ausgabe November/Dezember 2017.

Grauer, M./Blasius, I./Berger, G. (2004): Risiko-Controlling und Risiko-Monitoring in Softwareprojekten, in: Controller Magazin, Ausgabe 1/2004.

Homburg, C./Stephan, J. (2004): Kennzahlenbasiertes Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 48. Jahrgang 2004, Heft 5.

Mayerhofer, E./Brandstätter, C. (2005): Leitfaden zur Einführung eines Risikomanagement-Systems, in: Controller Magazin, Ausgabe 6/2005.

Mittelstandsbericht 2012 bis 2016 der Niedersächsischen Landesregierung

Moormann, K./Vanini, U. (2010): Ableitung eines Risikokatalogs für das Unternehmen Dräger, in: Controller Magazin, Ausgabe November/Dezember 2010.

RiskNET, Onlinequelle: <https://www.risknet.de/wissen/risk-management-prozess/> [Zugriff am 11.4.2018].

Schmitting, W./Siemes, A. (2003): Konzeption eines Risikomanagementmodells: Begriffsrahmen und IT-Umsetzung, in: Controller Magazin, Ausgabe 6/2003.

Seidel, U. (2005): Risikomanagement, Weka Media Verlag, Kissing.

Troßmann, E./Baumeister, A. (2004): Risikocontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen mit Auftragsfertigung, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 3/2004. ■



Visualisierung von ABC-Analysen mit Pareto-Diagrammen in Excel

von Daniel Unrein



Der Beitrag gibt eine kurze Einführung in das bekannte Controlling-Instrument ABC-Analyse und geht dabei insbesondere auf deren Visualisierung (mittels Pareto-Diagrammen) sowie auch auf die Umsetzung in Excel ein. Die Abbildungen in diesem Beitrag basieren auf einer **Excel-Datei, die online unter „CM live“ zur Verfügung gestellt wird**. In dieser werden weitere Details erläutert und die einzelnen Bearbeitungs-Schritte können besser nachvollzogen werden. Zudem gibt es online einige zusätzliche, im Text nicht ausführlich beschriebene Ergänzungen und Varianten.

Kurze Einführung in die ABC-Analyse

Erfolgreich wirtschaften bedeutet, knappe Mittel optimal einzusetzen. Die **ABC-Analyse**

hilft dabei, die für das Unternehmen wichtigen Einsatzbereiche zu finden und diesbezüglich Prioritäten zu setzen. Bei der ABC-Analyse werden Mengen und Werte verglichen. So machen – der Pareto-Regel folgend – in der Regel **20 % der Kunden 80 % des Umsatzes aus**.

Ähnliches gilt für die Kostenseite. Oft entfallen auf die C-Materialien 80 % des Volumens oder der Bestellungen, sie machen aber nur 20 % des Wertes aus. **Werden die kleinen Mengen, die einen großen Wert ausmachen, identifiziert**, dann ist das Gesamtergebnis über diesen Hebel relativ schnell veränderbar. So können etwa Einkaufsaktivitäten wie Preisverhandlungen auf die 20 % Materialien konzentriert werden, die für das Unternehmen wirklich wichtig sind, weil auf sie der größte Wert entfällt (siehe Sonder-Tipp I).

Sonder-Tipp I: mögliche Aktivitäten für die verschiedenen Material-Klassen

A: wichtige Materialien, die sorgfältige Beobachtung benötigen:

genauere Preis- und Kostenanalysen, umfassende Marktanalysen, Einholen mehrerer Angebote, härtere Verhandlungen, exaktere Bestandführung und -kontrolle, genauere Disposition, genaues Festlegen der Sicherheitsbestände, kleinere Abrufmengen, Anwendung von Dual-Sourcing-Strategien.

B: Beobachtungsintensität zwischen A- und C-Teilen

C: weniger wichtige Materialien, bei denen der Schwerpunkt auf Kostenoptimierung liegt: vereinfachte Bestellabwicklung, Sammelbestellungen, größere Bestellmengen zur Realisierung von Preisvorteilen, vereinfachte Lagerbuchführung und Bestandskontrolle, Abbuchung von Monatsbedarfen, höhere Sicherheitsbestände.

Diese Faustregel lässt sich sehr häufig (in unterschiedlicher Stärke) auf den verschiedensten unternehmerischen Ebenen (bspw. auch beim Zeitmanagement) und in unterschiedlichen Bereichen (Materialwirtschaft, Produktion, Vertrieb, Verwaltung, etc.) nachweisen. Die ABC-Analyse ist sozusagen eine Verfeinerung des Pareto-Prinzips und stellt eine **Methode zur Schwerpunktbildung durch Klassifizierung** dar. Im Standardfall werden **drei Segmente/Klassen/Kategorien** gebildet:

- A = wichtige Kunden/Lieferanten/Produkte etc.
- B = weniger wichtige Kunden/Lieferanten/Produkte etc.
- C = unwichtigere, nebensächliche Kunden/Lieferanten/Produkte etc.

Die ABC-Analyse ist sehr einfach in Excel (oder anderen ERP-/Software-Produkten) einzusetzen. Im Prinzip müssen **nur numerische Daten vorliegen, die eine Sortierung bzw. Kumulierung möglich machen**. Es ist dabei **in den folgenden Schritten vorzugehen**:

1. **Vorarbeit:** Überlegen Sie sich, was Sie auswerten wollen und welche Daten Sie dafür benötigen.
2. **Erfassung der Daten:** Die zu untersuchenden Einheiten müssen durch einen oder mehrere numerische Parameter bestimmbar sein

(z. B. Umsatz, Deckungsbeitrag, Einkaufsvolumen, Kosten, etc.). Die Datenerfassung erfolgt in einer so genannten Wert-Mengen-Tabelle.

3. **Sortieren:** Die Mitglieder der Gruppe werden sortiert. Die Sortierreihenfolge wird durch den berechneten Wert des zu analysierenden Parameters bestimmt. Der für das Unternehmen wichtigste Wert wird an den Anfang der Liste gesetzt, so dass eine absteigende Sortierung entsteht.
4. **Berechnung/Kumulierung:** Für jedes Mitglied der Gruppe wird festgestellt, welchen prozentualen Anteil der Wert an der Summe aller Parameterwerte hat. Es wird z. B. für jeden Kunden der Liste festgestellt, wie viel Prozent des Gesamtumsatzes der Liste auf den jeweiligen Kunden entfallen. Die gefundenen Prozentsätze werden kumuliert.
5. **Kategorisierung:** Die Mitglieder der Gruppe werden jetzt in die drei Klassen eingeteilt. Diese Einteilung muss individuell – je nach Ziel der Analyse – erfolgen. Dazu wird meistens eine Einteilung der kumulierten Prozentsätze verwendet. Die Gruppenmitglieder werden dann in der Reihenfolge der Sortierung betrachtet (siehe hierzu die konkrete Umsetzung anhand des Beispielfalls 3A).
6. **Ableitung von Maßnahmen/Visualisierung:** Zu wissen, welche Elemente wichtig sind, reicht noch nicht: **es sollten Handlungen abgeleitet werden, die die Analyse-Ergebnisse auch in konkrete Verbesserungen umsetzen.** Eine visualisierte Darstellung kann dabei helfen, diese besser zu verdeutlichen.

Umsetzung von ABC-Analysen in Excel

A.) Berechnung (60/90-Regel)

Die Datenerfassung erfolgt in einer einfachen **Wert-Mengen-Tabelle**. Als Werte-Parameter nehmen wir nachfolgend den **Deckungsbeitrag** (DB). Die Menge wird hier vereinfachend durch die bloße **Anzahl der Kunden** bestimmt, die aus einem Vor-System nach Excel exportiert wurden. Eine Erweiterung, indem nicht nur die Anzahl der Kunden, sondern auch deren Zahl an Bestellungen betrachtet wird, findet sich in der zum Beitrag gehörenden Excel-Datei im Arbeitsblatt „Bestellungen“.

Wie beschrieben, muss in Schritt 3 eine **absteigende Sortierung** erfolgen. In Excel lässt sich dies am besten – da einfach, flexibel und transparent – über die Funktion KGRÖSSTE (unter anderen zusammen mit einer einfachen, absteigenden Hilfs-Zahlenliste, hier von 1-15) erledigen.

Excel-Wissen I: KGRÖSSTE/KKLEINSTE

Mit MIN und MAX kann der kleinste und größte Wert aus einer Daten-Tabelle ausgegeben werden. Soll jedoch nicht nur der größte oder kleinste Wert, sondern der zweit, dritt, viert größte/kleinste Wert usw. ermittelt und beispielsweise **eine sortierte Reihe oder Top/Flop-Analyse** erstellt werden, kann dies am besten mit den Funktionen KKLEINSTE und KGRÖSSTE(Matrix;k) gelöst werden. Diese geben den k-kleinsten/größten Wert einer Datengruppe, abhängig vom gewünschten Rang/k zurück.

Eine sinnvolle dynamische Zuordnung der Kunden-Namen zu den nun sortierten DBs bekommen Sie über die Verschachtelung der Funktionen INDEX und VERGLEICH. Der bei Controllern oft so beliebte SVERWEIS lässt sich bei der Suche nach Zahlen oft nicht einsetzen, da dieser nur nach rechts suchen kann; die zugehörige Beschriftung in einer Tabelle aber meist links von der gesuchten Zahl steht.

Excel-Wissen II: INDEX(VERGLEICH)

Durch Verschachteln von INDEX(VERGLEICH) können Verweisprobleme effizient gelöst werden – insbesondere in Fällen, in denen der SVERWEIS nicht angewendet werden kann. VERGLEICH(Suchkriterium;Suchmatrix; [Vergleichstyp]) gibt die relative Position eines definierten Suchobjekts in einer Matrix aus, findet also Anwendung bei der Suche nach der Position eines Wertes. Diese Position wird dann als Argument Zeile/Spalte von INDEX(Matrix;Zeile;Spalte) eingesetzt, die dann den gewünschten Inhalt einer Matrix/Tabelle ausgibt.

Im vierten Schritt muss eine **einfache prozentuale Kumulierung der Deckungsbeträge** erfolgen. Hierzu wird eine weitere Hilfsspalte benötigt. Jede Zeile wird dabei durch den Gesamtumsatz geteilt – natürlich wird diese für den letzten Wert (hier 15 Kunden) der Tabelle immer 100 % betragen.

In Schritt 5 muss sich über die **Kategorisierung** Gedanken gemacht werden. Die **80/20-Regel** orientiert sich an dem Pareto-Prinzip: **Kunden, die 80 % des Umsatzes ausmachen**, werden als A klassifiziert. B- und C- Kunden definieren nun jeweils kumuliert die verbleibenden 10 % des Umsatzes. Ein weitere Variante ist die **60/90-Regel: Kunden, deren Umsätze zusammen mehr als 60 % des Gesamt-DBs ausmachen**, entfallen in die Kategorie „A“. Kunden im Bereich von 60 % bis 90 % des Gesamt-DBs fallen in die Kategorie „B“; die restlichen 10 % in die weniger wichtige C-Kategorie.

Im nachfolgenden Beispiel wird die **60/90-Regel** angewandt. Die Kategorisierung erfolgt dabei über eine WENN-Funktion. Wenn ein Wert in Spalte H, also die Kumulierung der DBs in Prozent, kleiner-gleich 60 % ist, wird er der A-Kategorie zugeordnet; ansonsten bleibt er leer (in Excel gibt man hierfür die Hochkommata ein “”). Für die Kategorisierung in B und C benötigt man ebenfalls die WENN-Funktion, allerdings in Kombination mit der einfachen Funktion UND. In diesem Fall ist die WENN-Funktion nur erfüllt, wenn alle in UND formulierten Kriterien erfüllt sind. Für die B-Kategorie (Spalte K) gilt: Spalte J muss leer sein (der Kunde darf also kein A-Kunde sein) und der kumulierte DB in Prozent muss kleiner-gleich 90 % sein. Für C gilt ganz einfach: SPALTE K und J dürfen keine Werte enthalten, damit ist der Kunde automatisch ein C-Kunde (vgl. auch [Abbildung 1](#)).

Excel-Wissen III: WENN-Funktion

WENN-Funktionen gehören zu den Standard-Formeln in Excel und ermöglichen die Analyse einer Datenmenge nach einer definierten Bedingung (beispielsweise größer/kleiner/gleich/ungleich). Häufig werden **zwei Werte miteinander verglichen** – und je nachdem wie der Vergleich ausfällt, wird eine bestimmte Aktion oder Berechnung durchgeführt. WENN gibt einen bestimmten Wert zurück, wenn eine angegebene Bedingung als WAHR bewertet wird, und einen anderen Wert, wenn die Bedingung als FALSCH bewertet wird. Zur Anwendung von WENN werden daher drei Argumente benötigt:

- Prüfung: ist ein Wert oder eine Zeichenfolge, der/die WAHR oder FALSCH sein kann
- Dann_Wert: ist der Wert, der als Ergebnis ausgegeben wird, wenn die Prüfung WAHR ergibt (dies kann auch eine andere Formel sein)

- **Sonst_Wert:** ist der Wert, der als Ergebnis ausgegeben wird, wenn die Prüfung FALSCH ergibt (dies kann auch eine andere Formel sein)

Soll die ABC-Analyse nicht wie hier über drei Spalten entwickelt werden (sondern in nur einer Spalte), kann dies über eine verschachtelte WENN-Funktion (=WENN(H3<\$J\$1;"A";WENN(H3<\$K\$1;"B";"C")) erreicht werden. Denn auch die WENN-Funktion selbst kann innerhalb einer WENN als Argument verwendet werden. In den neueren Excel-Versionen kann hierbei eine Verschachtelung von bis zu 64 WENN-Funktionen erfolgen. **Eine verschachtelte WENN-Funktion kann eingesetzt werden, wenn mehrere Bedingungen geprüft werden müssen bzw. ein Entscheidungsbaum (wie bei einer ABC-Analyse) innerhalb der Prüfung zu beachten ist** (siehe hierzu [Abbildung 1](#), Spalte O, direkt in der Excel-Datei im Arbeitsblatt „3A -ABC 60-90%“).

In der in [Abbildung 1](#) ersichtlichen ABC-Analyse haben wir **die Kunden nun in die drei Kategorien eingeteilt:**

- **A:** drei Kunden (Nr. 2, 4 und 9) mit **57,8%** des Umsatzes
- **B:** vier Kunden (Nr. 7, 11, 13, 15) mit insgesamt 86.9% des Umsatzes bzw. die zusätzlichen **29.1%**
- **C:** die restlichen 8 Kunden, die 100% des Umsatzes ergeben bzw. die zusätzlichen **13.1%**

In Schritt 6 sollte die ABC-Analyse abschließend besprochen, gegebenenfalls adjustiert (siehe hierzu auch die Würdigung auf Seite 54)

und **zielgerichtete Maßnahmen unternommen werden.** Inwieweit dies etwa in einer besonderen Behandlung der A-Kunden erfolgt, ist **unternehmensindividuell unterschiedlich** (Sonder-Tipp II geht hierauf spezifischer ein). Eine **zu hohe Kundenkonzentration** etwa durch alleinigen Fokus auf wenige A-Kunden stellt auch (bspw. bei Wegfallen eines dieser Kunden) ein **Unternehmens-Risiko** dar, so dass hier eine bewusste Balance gefunden werden muss. Eine Visualisierung der Ergebnisse kann hierbei hilfreich sein und wird nachfolgend in Kapitel B ausführlich erläutert.

Sonder-Tipp II: Vertriebs-Maßnahmen nach erfolgter ABC-Analyse

Natürlich müssen letztlich alle Kunden vernünftig betreut werden. Dennoch kann es Sinn machen, A-Kunden besondere bzw. spezielle Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Die Maßnahmen können von Unternehmen zu Unternehmen und Branche zu Branche sehr unterschiedlich sein. Mögliche Aktivitäten sind beispielsweise: persönliche Betreuung, 24-Stunden-Service, Einführung eines Key Accounts, priorisierte Bearbeitung von Anfragen, zielgerichtete Weiterentwicklung von Produkten, individuelle Angebote, Einladung zu exklusiven Veranstaltungen, Sonderkonditionen/-aktionen, Rabatte, besondere Lieferbedingungen, geringere Wartezeiten, erhöhte Besuchsfrequenz, regelmäßige Zufriedenheits-Überprüfungen.

In der Regel wird versucht, B-Kunden auf weniger kostspielige und aufwendige Art zu halten, mit den Vorteilen der A-Kunden in diese Gruppe zu entwickeln bzw. nicht zu C-Kunden werden zu lassen. Gleiches gilt auch für C-Kunden; am Ende muss individuell entschieden werden, wie viel Aufwand Sie für welche Kunden-Gruppe betreiben wollen/sollten und weshalb. Es muss eine gute Balance zwischen Effizienz auf der einen und zu hoher Kunden-Konzentration auf der anderen Seite gefunden werden.

B.) Visualisierungsmöglichkeiten von ABC-Analysen und Pareto-Diagramme (60/90-Regel)

Neben der Berechnung und Analyse beziehungsweise einer tabellarischen Darstellung, kann eine **Visualisierung eine hilfreiche Ergänzung** sein. Bevor wir nachfolgend zu (verschiedenen Varianten von) hierfür typischerweise eingesetzten Pareto-Diagrammen kommen, soll in [Abbildung 2](#) einführend eine alternative Visualisierungsmöglichkeit (ein **Balkendiagramm mit absteigender Sortierung der DBs und Einteilung der Kunden in die drei Klassen**) für die Darstellung von ABC-Analysen vorgestellt werden. Hierzu ist wie folgt vorzugehen:

- den Bereich I2:L17 markieren
- ein gestapeltes Balkendiagramm (Einfügen Säulen-Diagramm, weitere Säulendiagramme, Gruppierte Balken, Variante Nr. 2) einfügen
- auf die Y-Achse klicken und „Kategorien in umgekehrter Reihenfolge“ wählen; dies sorgt

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
	Kategorie		Sortiert		Berechnung		Kunde		60%			90%			
	Kunde	DB	DB, sortiert	Kumuliert	Kumuliert%	Kunde	A-Klasse	B-Klasse	C-Klasse						
1	Kunde1	384	1	1.399	1.399	30,8%	Kunde1	1.399							A
4	Kunde2	1.709	2	1.709	3.108	69,6%	Kunde2	1.709							A
9	Kunde9	34	9	1.678	7.466	57,8%	Kunde9	1.678							A
7	Kunde7	999	4	1.050	8.509	69,2%	Kunde7		1.050						B
11	Kunde11	54	5	900	9.405	73,2%	Kunde11		900						B
13	Kunde13	78	6	824	10.155	69,3%	Kunde13		824						B
15	Kunde15	90	7	874	11.227	69,9%	Kunde15		874						B
10	Kunde10	128	8	784	12.011	72,3%	Kunde10			784					C
12	Kunde12	1.078	10	400	13.470	68,3%	Kunde12			400					C
14	Kunde14	408	10	124	12.596	67,3%	Kunde14			124					C
16	Kunde16	384	11	100	12.696	68,2%	Kunde16			100					C
17	Kunde17	100	12	78	12.774	68,6%	Kunde17			78					C
18	Kunde18	1.099	13	60	12.834	69,1%	Kunde18			60					C
19	Kunde19	60	14	60	12.900	69,7%	Kunde19			60					C
20	Kunde20	38	15	88	12.924	100,0%	Kunde20			38					C

Abb. 1: ABC-Analyse

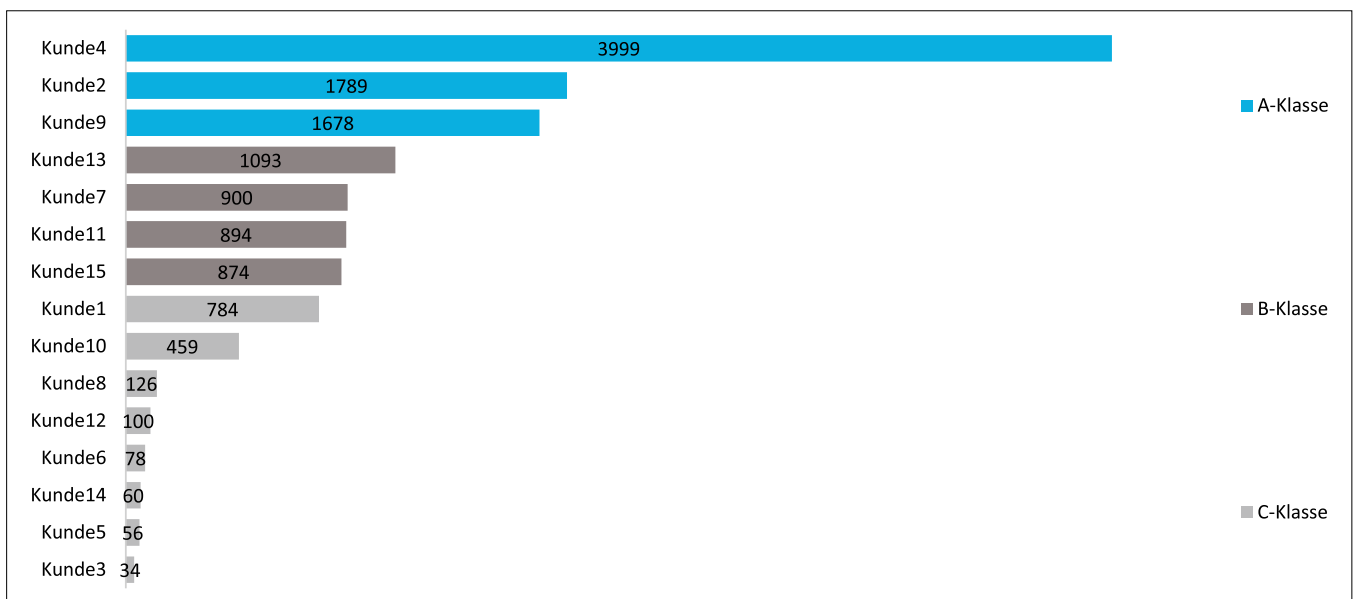


Abb. 2: ABC-Analyse als Balken-Diagramm: Drei Klassen mit zugehörigen Kunden und absolutem DB

für die korrekte Sortierung der Balken von groß nach klein.

- Weitere sinnvolle Formatierungs-Schritte sind die Vergrößerung der Datenbalken (durch Verkleinerung der Abstandsweite unter „Reihenoptionen“), die direkte Beschriftung, Löschen der Achsen und Gitternetzlinien, die Anpassung der Legende sowie eine sinnvolle Farbgebung (empfohlen wird eine neutrale Farbe für B- und C- zu wählen, um die A-Klasse optisch hervorzuheben).
- Bei der Datenbeschriftung sind die vorhandenen 0-Werte in jeder Datenreihe über eine benutzerdefinierte Zahlen-Formatierung (0;0;) auszublenden (unter Beschriftungsoptionen – Zahl).
- **Mehr Details können in der Excel-Datei unter CM live im Arbeitsblatt „3A -ABC 60-90%“ nachvollzogen werden.**

Dies ist eine erste (durchaus interessante) **Variante der Visualisierung einer ABC-Analyse**. Wollen wir aber nun wissen, mit **wieviele Prozent unserer Kunden wir 80%** unseres Deckungsbeitrags machen, müssen wir noch einen Schritt weitergehen. Hierfür benötigen wir eine **zusätzliche Hilfs-Spalte** (Spalte I im Arbeitsblatt „3B -Pareto-Chart-1“) – nämlich die **kumulierte Anzahl der Datensätze/Kunden in Prozent**. Diese beträgt im Beispiel-Fall für jede Spalte X/15; beim letzten Kunden sind es daher 15/15 – also 100% der Kunden. Mit diesen Anpassungen könnten die relevanten Erkenntnisse bereits aus der Tabelle abgelesen werden. Eine Visualisierung kann aber für das

Verständnis hilfreich sein. **Hierzu eignet sich ein Pareto-Chart**. Es ist wie folgt vorzugehen:

- **Bereich H2:I17** markieren
- ein **Punkt-Diagramm** (mit interpolierten Linien und Datenpunkten) einfügen
- Die Anzahl der Kunden in Prozent muss dabei auf die X-Achse, der kumulierte DB in Prozent auf die Y-Achse
- Die Achsen sind jeweils auf Maximum 100% einzustellen und ohne Nachkommastelle zu formatieren
- Die Gitternetzlinien können gelöscht werden

Neben der tatsächlichen Datenreihe soll noch eine **optische Trennung der einzelnen Klassen** erfolgen. Hierzu benötigt es insgesamt vier Linien – zwei horizontale und zwei vertikale – die zusätzlich ins Diagramm (als Punkt-Diagramm mit interpolierten Linien) einzufügen sind. Für jede der **vier Linien muss ein X und Y-Wert mit 15 Datenpunkten** bestimmt werden. Diese leiten sich im Wesentlichen aus den Klassengrenzen der jeweiligen Klasse für die Mengen- und Wertparameter ab. So startet die erste horizontale Linie bei 0% und geht

bis 46.7% (kumulierte prozentuale Anzahl Kunde der A- und B-Klasse) auf der X-Achse und läuft auf Höhe von 58% (kumulierter prozentualer DB der A-Klasse) auf der Y-Achse. Die erste vertikale Linie startet bei 20% auf der X-Achse (kumulierte prozentuale Anzahl Kunden der A-Klasse) und läuft von 0% bis 86.9% (kumulierter prozentualer DB der A- und B-Klasse) auf der Y-Achse. Hiermit werden die A- und B Klassen voneinander abgetrennt; ähnlich funktioniert es auch für die optische Trennung mittels der weiteren Linien für die B- und C- Klasse. Die Linien sind dabei möglichst unauffällig (grau ohne Markierungen, etc.) zu formatieren. Mehr Details gibt es in der zugehörigen Excel-Datei (im Arbeitsblatt „3B -Pareto-Chart-1“).

Ebenfalls interessant ist die Darstellung einer **kurzen textlichen Botschaft**, die die relevanten Erkenntnisse auch sprachlich verdeutlicht. Im Beispiel wollen wir besonders herausstellen, wie viel DB wir mit den A- und B-Kunden – prozentual am Gesamt-DB machen – und haben dies über Formeln entsprechend automatisiert,

Autor



■ Dipl.-Kfm. Daniel Unrein

arbeitet als Senior-Controller bei der NORMA Group, einem im MDAX gelisteten Industrieunternehmen und ist Mitglied im ICV. Er ist Verfasser des bei Vahlen erschienenen Fachbuchs „Excel im Controlling“ und zahlreicher weiterer Fachbeiträge mit den Schwerpunkten Controlling und IFRS sowie als Referent für Excel und Datenvisualisierung tätig.

d. h. die Zahlen und der Text passen sich an, sobald sich die zugrundeliegenden Zahlen ändern. Hierzu sind zwei Zellen entsprechend einzurichten: Zelle **H19** und **I19**.

H19 sucht den kumulierten DB-Wert für alle A- und B-Klasse Kunden (per Index) heraus. **I19** sucht mit Bezug auf **H19** dazu passend (ebenfalls per INDEX, ein SVERWEIS würde in diesem Fall aber auch funktionieren), die zugehörige Anzahl Kunden kumuliert in Prozent heraus. In **Zelle E21** wird der hierzu passende Aussage-Satz über den Verkettungs-Operator „&“ und den Inhalten aus **H19** und **I19** zusammengesetzt. Um auch die Prozent-Werte (Anzahl Kunden und DB kumuliert) vernünftig (das heißt in Prozent, nicht als Zahl) anzuzeigen, benötigt man zusätzlich noch die Funktion TEXT, die für die richtige Formatierung sorgt. Die finale Formel sieht dann wie folgt aus: =„Unsere A- und B-Kunden („&TEXT(I19;“0%“)&“)“&“ machen „&TEXT(H19;“0%“)&“ unseres DB“. Geschriebener Text muss immer in Anführungszeichen stehen. Der Diagramm-Titel wird dann (in der Bearbeitungsleiste) einfach auf die **Zelle E21** verlinkt und passt sich damit ebenfalls automatisch an, sobald sich ein Input verändert. **Das Unternehmen macht aktuell also 87 % seines DBs mit 47% der Kunden** (vgl. [Abbildung 3](#)).

In dem **erweiterten Fall** (zu finden in der zugehörigen Excel-Datei im Arbeitsblatt „Bestellungen“), bei dem nicht nur die Anzahl der Kunden,

sondern auch deren Zahl an Bestellungen betrachtet wird, findet sich übrigens, dass auf die A- und B-Kunden sogar nur **32% der gesamten Bestellungen** entfallen.

Zur besseren Vermittlung weiterer Details der ABC-Analyse wird zusätzlich eine Text-Box für jede der drei Klassen eingesetzt. Wie auch bei der Botschaft im Diagramm-Titel werden die Text-Boxen dann einfach auf Zellen mit den relevanten Inhalten (I, J, K 36) verlinkt; ändern sich die Inhalte, ändert sich damit auch der Text. Wiederum werden hier die einzelnen Elemente über den Verkettungsoperator „&“ zusammengesetzt. Die Trennung von Klasse, Kunden und DB-Information erfolgt dabei über die Funktion ZEICHEN(10), die einen **manuellen Zeilenumbruch** herbeiführt. Die Formel lautet dabei (für die A-Klasse) wie folgt: =I30&ZEICHEN(10)&I33&“ Kunden („&TEXT(I34;“0%“)&“)“&ZEICHEN(10)&I31&“ DB („&TEXT(I32;“0%“)&“)“. Die relevanten Inhalte (Zellen I-K 30-34) können direkt aus der ursprünglichen ABC-Analyse entnommen werden. Alternativ (und vom Autor bevorzugt) kann eine Kurz-Version der Original-Tabelle (durch Einsatz von Verlinkungen, einfachen Summen/Quotienten oder Funktionen wie ANZAHL) abgeleitet und als Basis für den Text/ die Text-Boxen im Rahmen der Diagramm-Erstellung verwendet werden. Weitere Details hierzu können im Arbeitsblatt „3B -Pareto-Chart-1“ nachvollzogen werden. **Abbildung 3 zeigt bereits eine interessante Variante eines Pareto-Diagramms.**

Die vielleicht **klassischste Darstellungs-Variante eines Pareto-Diagramms findet sich in [Abbildung 4](#)**. Hierzu muss das erste (Balken-) Diagramm aus [Abbildung 2](#) kopiert und in ein Säulen-Diagramm umgewandelt (Diagramm anklicken – ENTWURF – DIAGRAMMTYP ÄNDERN) werden. Zudem muss die Sortier-Reihenfolge der Balken (Kategorien in umgekehrter Reihenfolge wählen) geändert und die kumulierte DB als neue Datenreihe (Linie mit Datenpunkten) eingefügt sowie auf die Sekundär-Achse gelegt werden. **Weitere Formatierungsschritte können in Excel unter CM live (Arbeitsblatt „3B -Pareto-Chart-2“)** nachvollzogen werden. Es resultiert **eine kombinierte Darstellung aus dem Balken- und dem erstem Pareto-Diagramm** (aus [Abbildung 2](#) und [Abbildung 3](#)). Dieses Diagramm enthält also sowohl absolute DB-Werte der Kunden samt deren (auch farblich visualisierter) Klassen-Einteilung und zeigt ebenfalls deren prozentuale Kumulierung über die Kundenanzahl samt Beschriftung. Bei zu vielen Kunden können diese auch in eine Rest-Größe kumuliert werden. Eine weitere Linie/Datenreihe zeigt die 80%-Linie als zusätzliche Information an. Auf Wahl einer Aussage und eines Titels wurde hier verzichtet.

C.) Hinweis: weitere Varianten der Kategorisierung

Neben der hier ausführlich dargestellten **60/90-Regel** gibt es auch andere Ansätze, die nicht über die kumulierten Prozentsätze erfol-

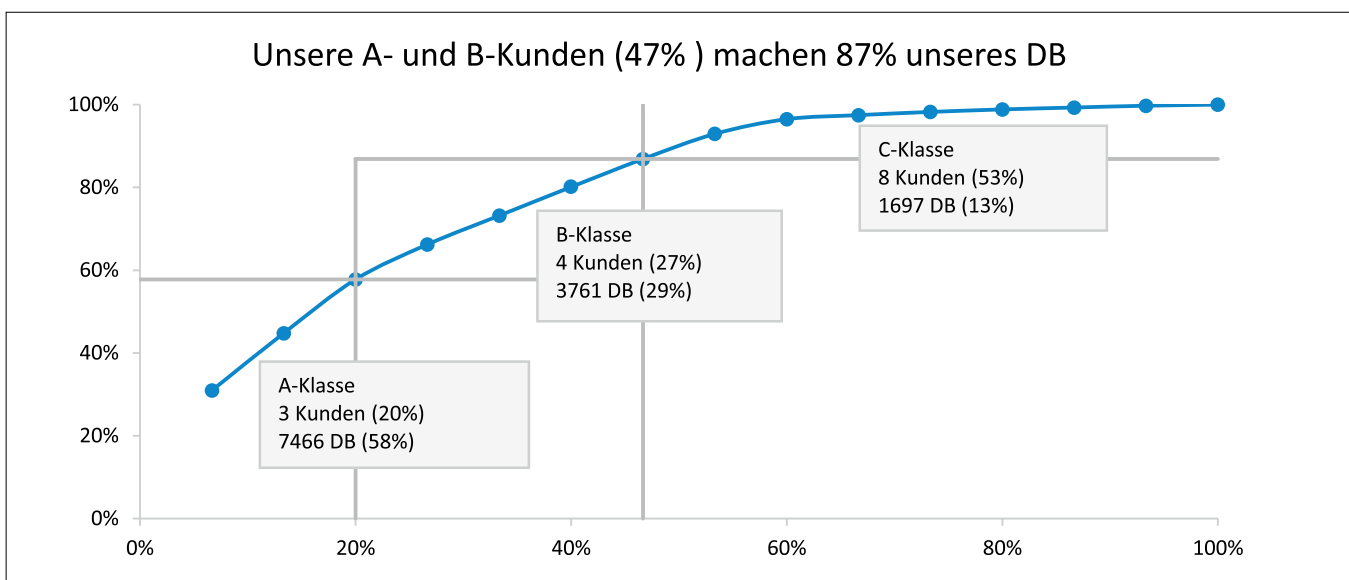


Abb. 3: ABC-Analyse als Pareto-Diagramm (Variante 1)

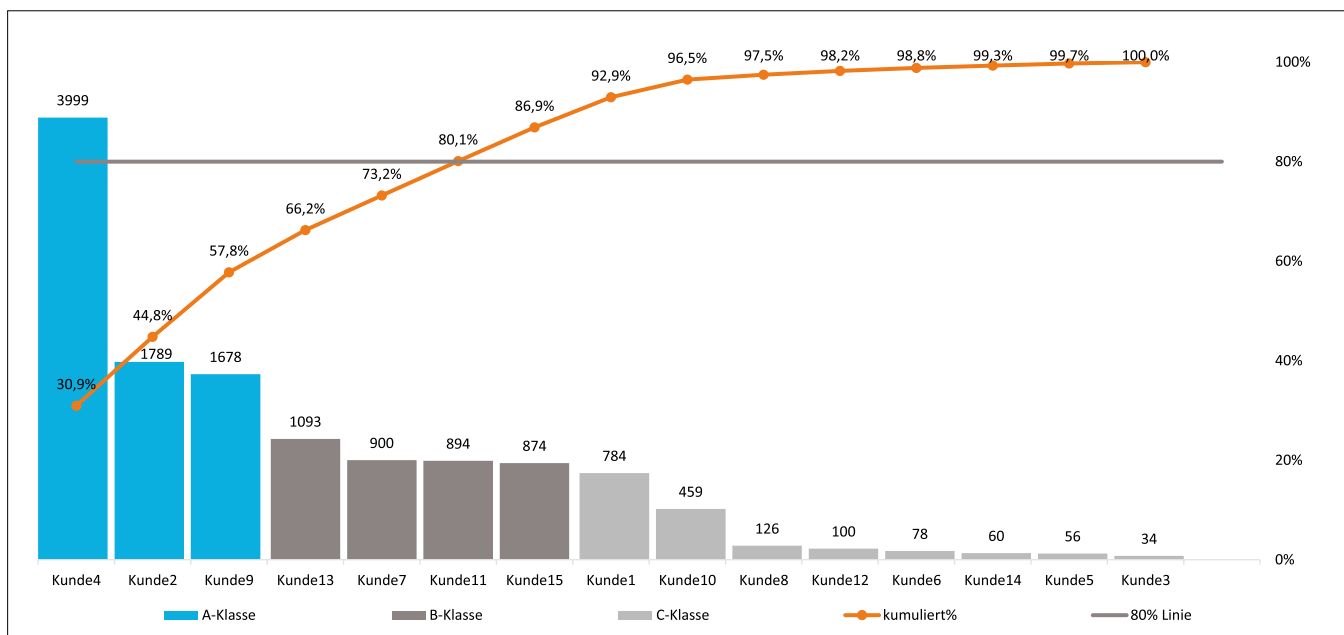


Abb. 4: ABC-Analyse als Pareto-Diagramm (Variante 2)

gen: Nach der **Top-X-Regel** werden automatisch beispielsweise die Top-10-Kunden als A-Kunden bestimmt, weitere 30 Kunden als B-Kunden deklariert und die verbleibenden Kunden dem C-Segment zugeordnet. In Abwandlung des Beispiel-Falls nehmen wir die Top 5 für die A- und die Top 10 für die B-Klasse. Hier ändert sich Excel-technisch im Vergleich zu dem ausführlich gezeigten Beispiel wenig: Es reicht eine absteigende Sortierung samt fortlaufender Nummerierung (Spalte E), kombiniert mit der bereits bekannten Funktion KGRÖSSTE (Spalte F). Über WENN-Funktionen (kleiner 5, kleiner 10) lässt sich wiederum feststellen, ob der Kunde zu den Top 5 oder Top 10 gehört.

Nach der **Umsatz-Y-Regel** werden alle Kunden, die **mindestens einen Umsatz größer Y** erzielen, als A-Kunden deklariert, während B- und C-Kunden eine bestimmte, jeweils festgelegte Grenze unterschreiten. Als Variante des Beispiel-Falls könnte eine DB-Schwelle von größer 1000 für A-Kunden und eine Schwelle größer 500 für B-Kunden gewählt werden. C-Kunden liegen damit unter einem DB von 500. In der Umsetzung ist dies sehr ähnlich zu den vorherigen Varianten und funktioniert ebenfalls mittels den bereits bekannten WENN-Funktionen.

Beide Varianten, die zu einer anderen ABC-Klassifizierung führen, können in der zum Beitrag gehörenden Excel-Datei in den entsprechenden Arbeitsblättern unter CM live nachvollzogen werden.

Kurze Einordnung der ABC-Analyse/Fazit

Der Beitrag zeigt die Umsetzung von ABC-Analysen und Pareto Charts in Excel auf Basis üblicher Klassifizierungs-Methoden. In jedem Fall hilft die ABC-Analyse, für **verschiedene betriebliche Fragestellungen Prioritäten zu setzen**. Umgekehrt werden auch Abhängigkeiten verdeutlicht. Ein Unternehmen, das 80 % seines Umsatzes mit 10 % seiner Kunden macht, hat bei einer solchen Kundenkonzentration natürlich auch ein **hohes Klumpen-Risiko** – so kann das Wegfallen eines großen Kunden unter Umständen schon existenzgefährdend sein. Es muss hier eine bewusste Balance geschaffen werden; zwischen intensiver Betreuung der A-Kunden und einer zu hohen Konzentration auf nur wenige Kunden.

Das Verfahren ist verhältnismäßig einfach, flexibel und schnell durchführbar. Insbesondere durch **Einsatz von Pareto-Diagrammen** lassen sich die Ergebnisse auch verständlich visualisieren und präsentieren, so dass andere Mitarbeiter oder die Unternehmensleitung gut über die Ist-Situation und hieraus abgeleitete Maßnahmen informiert werden können. Eine reine Zahlen-Orientierung sollte vermieden und auch durch **Berücksichtigung qualitativer Faktoren im Rahmen der Analyse ergänzt werden**. ABC-Analysen stellen einen IST-Zustand dar und berücksichtigen in der Klassifizierung nicht das Potential (also die zukünftige Entwicklung)

oder auch oder andere Faktoren wie den Bekanntheitsgrad des Kunden. Beispielsweise werden **neue Kunden oder Produkte häufig in die C-Kategorie fallen**, haben gegebenenfalls aber erhebliches Potenzial bzw. eine hohe strategische Relevanz, so dass sie in die A-Kategorie (mit den entsprechenden Folgen für Betreuung und Relevanz etc.) überführt werden sollten. Auch mag es beispielsweise Materialien oder Lieferanten geben, die in die C-Kategorie fallen, aber trotzdem eine hohe Relevanz für Supply Chain und Produktionsablauf haben, so dass auch hier **eine bewusste Re-Klassifizierung erfolgen sollte**. Es empfiehlt sich daher, eine **Plausibilisierung der rechnerisch ermittelten Ergebnisse** vorzunehmen. Letztlich sollten keine willkürlichen Zahlengrenzen über die Klassifizierung entscheiden – unabhängig davon, ob die Berechnung in Excel manuell oder automatisiert in einem anderen IT-System erfolgt. Es wird daher häufig Sinn machen, die Klassifizierung in einem **geregelten Abstimmungsprozess** zu besprechen und zu finalisieren.

Eine ABC-Analyse wird häufig dabei helfen, die richtigen Fragen zu stellen und in der Folge die richtigen Themen zu adressieren. Wie bei jedem Tool, sind eine zielgerichtete Anwendung und die Überführung in konkrete Maßnahmen wichtig. Dann kann die altbekannte ABC-Analyse (in Tabellen- oder in visualisierter Form als Pareto-Diagramm) auch heute noch ein nützliches Instrument für das Controlling und die operativen Bereiche darstellen.



© galina.legosthina – www.stock.adobe.com

Kennzahlen im Cloudgeschäft und deren Abhängigkeiten

von Dominik Herrmann, Benjamin Blau und Sven Meyers

Durch technischen Fortschritt sind in den letzten Jahren viele neue Geschäfts- und Umsatzmodelle entstanden, die heute in einer breiten Masse an Anwendungen zu finden sind. Einer dieser technischen Fortschritte war das **Aufkommen von Cloud-Computing**, das es ermöglicht, Daten und Rechenleistung mobil und auf Abruf zur Verfügung zu stellen. Wie bereits in verschiedenen Artikeln des Controller Magazins thematisiert wurde, halten neue Technologien und neue Geschäftsmodelle immer weiter Einzug in den Alltag vieler Unternehmen, sowohl aus Nutzer- als auch aus Anbietersicht. Da **SAP** zunehmend mehr Umsatz mit Software macht, die als **Software-as-a-Service (SaaS) mittels Cloud** bereitgestellt wird, wurde im Rahmen einer Bachelorthesis der Frage nachgegangen, wie **sich im Cloud-**

geschäft verwendete Kennzahlen gegenseitig beeinflussen. Der Fokus lag dabei auf dem weit **verbreiteten Subskriptionsmodell**, bei dem der Dienst gegen eine zeitlich wiederkehrende Gebühr dem Nutzer zur Verfügung gestellt wird. Neben dem Subskriptionsmodell finden sich in der Cloudindustrie auch andere Umsatzmodelle, wie Freemium, Market-Place-Modelle, verbrauchsbasierte oder werbebasierte Modelle.

Software-as-a-service (SaaS)

Es wurde zunächst überlegt, welche Kennzahlen gegenseitig bei Cloud-Unternehmen in Abhängigkeit stehen könnten. Im späteren Verlauf wurden diese Überlegungen an **Hand einer**

SAP-Geschäftseinheit auf deren Zutreffen überprüft. Diese Überlegungen wurden begründet durch z. B. die **Theorie über Skaleneffekte in der Cloud**, frühere Studien oder ein vereinfachtes mathematisches Modell für ein subskriptionsbasiertes Geschäftsmodell.

Die hohe Skalierbarkeit der Cloud macht SaaS-Angebote sowohl für Anbieter als auch Nutzer interessant. In einem Artikel von Harms, R. und Yamartino, M. (2010) wurden drei Arten von Skaleneffekten in der Cloud definiert und näher erläutert. Diese Effekte sind zum einen auf der Anbieterseite erkennbar durch größere Datacenter und den damit verbundenen Degressionseffekten, die die Kosten pro Server minimieren. Auf der anderen Seite finden sich Skalen- und Ein-

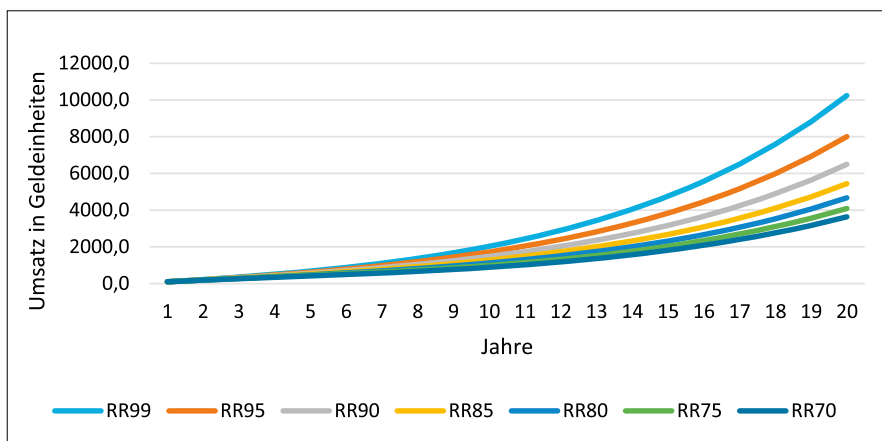


Abb. 1: Erzielbarer Umsatz in Abhängigkeit der Renewal Rate

spareffekte auf der Kundenseite dadurch, dass **der Kunde lediglich die Rechenleistung bezahlen muss, die er auch benötigt**. Als drittes wird Multi-Tenancy als Feld für Skaleneffekte genannt. **Multi-Tenancy** bedeutet, dass nicht für jeden Nutzer eine extra Infrastruktur zur Verfügung steht, sondern dass alle Nutzer des Dienstes über eine Plattform auf eine geteilte Infrastruktur zugreifen. **Umso mehr Nutzer sich die Infrastruktur teilen**, desto geringer sind dabei die Kosten pro Nutzer.

Kundenbindung im SaaS

Aus Anbietersicht bringt dieser Wandel zusätzliche Herausforderungen mit sich. So ist die Kundenbindung einer der kritischen Punkte, der über den Erfolg oder Misserfolg eines SaaS-Geschäfts entscheidet. Im On-Premise genügte der Verkauf der Software, um die Kosten zu decken und Gewinn zu erwirtschaften. In der Cloud ist dieser Zustand **für einen Neukunden aus Anbietersicht** erst nach Monaten oder Jahren erreicht. Einer Umfrage von 2016 zufolge werden im Durchschnitt für die Akquise eines Neukunden 1,13\$ pro 1\$ jährlichem Vertragswert von SaaS-Unternehmen bezahlt.¹ Um den erwartenden Umsatz besser einschätzen zu können, werden **neue mehrjährige Cloudverträge** in Höhe ihres jährlichen Vertragsvolumens angegeben. Betrachtet man diverse konkurrierende reine SaaS-Unternehmen, ist der **Break-Even für einen neuen Deal erst nach rund 2-3 Jahren** erreicht. Um Gewinn erzielen zu können, ist daher die Kundenbindung der kritische Punkt für den Anbieter.

Renewal Rate

Wenn ein auslaufender Vertrag fortgeführt bzw. erneuert wird, spricht man hierbei von einem **Renewal**. Wird der Vertrag nicht fortgeführt und der Kunde geht verloren spricht man von **Churn**. Die Frage, zu welchem Anteil auslaufende Verträge erneuert werden können, entscheidet letztlich über den Erfolg des Anbieters. Dies lässt sich an Hand eines einfachen Modells demonstrieren. Hierbei wurde angenommen, dass im ersten Jahr Verträge mit einem jährlichen Volumen von 100 Geldeinheiten verkauft werden konnten und die Höhe der Verkäufe sich jährlich um 15% steigern lassen. Der Wert von 15% liegt dabei unter der von Forrester für Public Cloud Services prognostizierten Wachstumsrate zwischen 2016 und 2020 von 22% pro Jahr.² Weiter wurde angenommen, dass der komplette Vertragsbestand jährlich erneuert werden muss. Hierzu wurden verschiedene Renewal-Raten (Anteil verlängerter Verträge) unterstellt (vgl. Abbildung 1).

In der Grafik ist deutlich ersichtlich, dass das mögliche Umsatzpotential maßgeblich davon beeinflusst wird, ob gewonnene Kunden gehalten werden können oder nicht. Unterstellt man hierzu noch eine vereinfachte Kostenstruktur von einer Bruttomarge von 80% (Median von 263 SaaS-Unternehmen 2016: 78%³), Akquisekosten vom 1,5-fachen des neuen jährlichen Vertragsvolumens (oberes Perzentil von 174 befragten SaaS-Unternehmen⁴) und die Vernachlässigung weiterer Kosten, erkennt man, **dass die erzielte Marge ebenfalls sehr stark von der Kundenbindung abhängt**. Der Break-Even-Punkt wäre in dieser Modellrechnung in Abhängigkeit der erreichten Kundenbindung zwischen dem zweiten und dem vierten Jahr erreicht (vgl. Abbildung 2).

Mit Blick auf die Grafik stellt sich die Frage, **welche Faktoren die Kundenbindung beeinflussen**. Hierzu lohnt der Blick auf eine Erhebung von Dempsey, D.; Kelliher, F. (2018) S.153, aus über 4000 Kündigungen von SaaS-Verträgen. Die Erhebung kam zu dem Schluss, dass rund ein Drittel aller **Kündigungen** auf subjektive Gründe, wie Kundenzufriedenheit oder Benutzbarkeit zurückzuführen waren. Die restlichen Kündigungen verteilten sich auf diverse objektive Gründe, wie beispielsweise eine fehlgeschlagene Implementierung oder wirtschaftliche Gründe.

Kennzahlen-Diagnose

Auf Basis dieser Überlegungen wurden verschiedene Kennzahlenpaarungen definiert

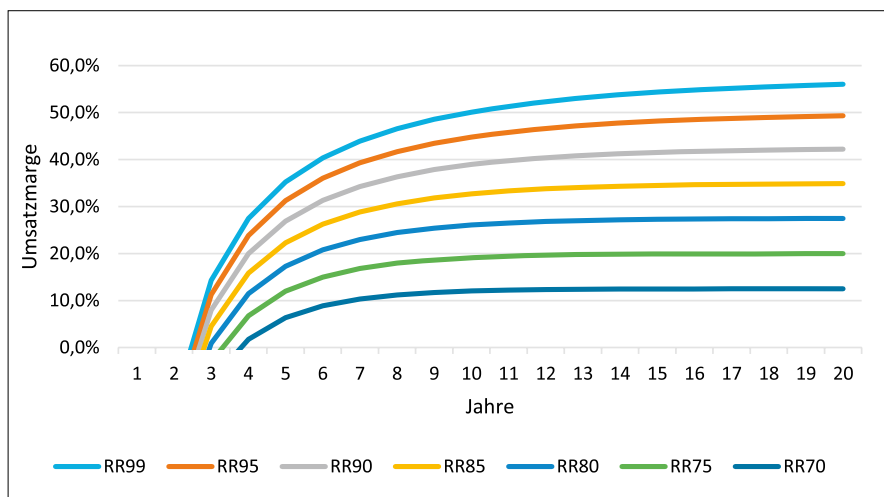


Abb. 2: Erzielbare Margen in Abhängigkeit der Renewal Rate

und die vermuteten Abhängigkeiten mit Werten eines SAP-Cloudgeschäftsbereich statistisch überprüft. **Fokus hierbei lag auf der Verbindung von nichtfinanziellen und finanziellen Kennzahlen.** So wurde die Verbindung zwischen der Höhe der Renewal Rate und den erzielten Margen (Bruttomarge und operative Marge) untersucht und festgestellt, dass in beiden Fällen eine positive Korrelation besteht. Mit einem gewissen Zeitverzug lässt sich sogar ein besseres Ergebnis erkennen. Dies lässt den Schluss zu, **dass sich eine steigende Kundenbindung mit Zeitverzug positiv auf die erzielbaren Margen auswirkt.** Es stellt sich in diesem Kontext die Frage, wie sich die Kundenbindung steigern lässt bzw. an Hand welcher Kennzahlen **sich die Kundenbindung prognostizieren lässt.** Erhebungen, wie Dempsey, D.; Kelliher, F. (2018) S.153, legen z. B. nahe, dass die Kundenzufriedenheit einen erheblichen Einfluss auf die Kundenbindung hat.

Messbar ist die Kundenzufriedenheit beispielsweise mit dem **Net Promotor Score (NPS)**. Der Erfinder der NPS, F. Reichheld, hat für verschiedene Branchen 2003 aufgezeigt, dass es einen statistischen **Zusammenhang zwischen dem NPS und dem Umsatzwach-**

tum gibt. Ausgehend davon gilt zu überprüfen, ob ein praktischer Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung vorhanden ist. Diese These konnte im Rahmen der Bachelorarbeit jedoch weder belegt noch widerlegt werden. Tendenziell konnte lediglich festgestellt werden, **dass mit einer steigenden Kundenzufriedenheit eine steigende Kundenbindung einhergeht.**

Weiter wurde die Verbindung von Kundenanzahl und der erzielten Marge untersucht, um die vermuteten Skaleneffekte zu zeigen. Durch die Tatsache, dass Neukunden zunächst mehr Kosten verursachen als Umsatz beitragen, mussten hier größere Zeitabstände zwischen Kundenanzahl und erzielten Margen in Betracht gezogen werden. Hierbei konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen Kundenanzahl und erzielten Margen festgestellt werden. In Folge der Gewinnung neuer Kunden und vor allem die Bindung der Kunden zu steigenden Margen führen. Im Umkehrschluss **ist die Kundenbindung maßgeblich für den Erfolg des Cloudgeschäftes.** Daraus ist aus Anbietersicht zu schließen, dass **Kundenwünsche hinsichtlich des angebotenen Produktes genau analysiert und umgesetzt werden sollten.**

Abschließend ist anzumerken, dass die durchgeführten Untersuchungen nur als Vorüberlegungen zu sehen sind und in Zukunft weitere interessante Verbindungen gefunden und analysiert werden können. Diese bieten die Chance, Controlling in der Cloud und anderen digitalen Geschäftsmodellen weiterzuentwickeln, um die Herausforderungen des digitalen Wandels aus wirtschaftlicher Sicht besser anzupacken zu können.

Fußnoten

¹ Jarvis, A. (2016), S.20

² Forrester (2017)

³ Jarvis, A. (2016), S.29

⁴ Jarvis, A. (2016), S.20

Quellen

Dempsey, D./Kelliher, F. (2018): Industry Trends in Cloud Computing – Alternative Business-to-Business Revenue Models. Cham (Schweiz): Springer International Publishing AG.

Forrester (2017): Data Brief: Public Cloud – The Momentum Continues. Abgerufen von URL: <https://www.forrester.com/report/Data+Brief+Public+Cloud+The+Momentum+Continues/-/E-RES140831>.

Harms R./Yamartino M. (2010): The Economics of the Cloud. Abgerufen von URL: <https://news.microsoft.com/download/archived/press-kits/cloud/docs/The-Economics-of-the-Cloud.pdf>.

Jarvis, A. (2016): 2016 Pacific Crest SaaS Company Survey Benchmarks. Abgerufen von URL: <https://de.slideshare.net/AlexanderJarvis/2016-pacific-crest-saas-company-survey-benchmarks>.

Reichheld, F. (2003): The One Number You Need to Grow. In Harvard Business Review im Dezember 2003. Abgerufen am 18.04.2018 von URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. ■

Autoren



■ Dominik Herrmann

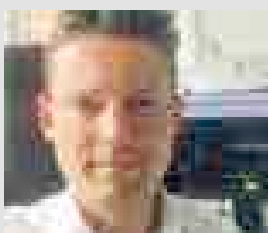
ist Masterstudent an der Hochschule Karlsruhe (Wirtschaftsingenieurwesen); Ex-Bachelorand bei SAP SE.

E-Mail: do.herrmann@gmx.de

■ Dr. Benjamin Blau

ist bei SAP SE Vice President SAP Transformation Office.

E-Mail: benjamin.blau@sap.com



■ Dipl.-BW (FH) Sven Meyers

ist bei SAP SE, Operations Expert Intelligent Enterprise Group (COO), St. Ingbert/Walldorf.

E-Mail: sven.meyers@sap.com

www.sap.com



Spezialisieren und im Fokus beieinanderbleiben

Interview mit Armin Rauch und Oliver K. D. Watz, Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG

von Jens Ropers

Jens Ropers: Herr Rauch und Herr Watz, herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft zu diesem Interview. Unser Thema ist die Entwicklung von stark differenzierten Rollen im Controlling. Sie beide bekleiden als Vice President Controlling (VP) sehr unterschiedliche Rollen bei Vetter. Wie lassen sich diese am besten beschreiben?

Rauch: In meinem Verantwortungsbereich „Controlling Systeme & BI“ liegen die Aufgaben in der Gestaltung und Entwicklung von Rechnungswesen- und Controlling-Konzepten, auf deren Basis wir unsere Controlling-Prozesse gestalten und betreiben. Dabei steht die enge Anbindung an die operativen Prozesse bei uns im Fokus, um auch die Steuerungsinformationen bereitstellen zu können, mit denen letztlich Unternehmenssteuerung betrieben werden

kann. Dabei geht es um die Verbindung von Ergebnis- und Finanzsteuerung sowie die operative Steuerung, aber auch die Bereitstellung relevanter Steuerungsinformationen für Fachbereiche, das Management und die „Controlling Business Partner“. Diese **konsistente Informationsversorgung** sichern wir zum einen über ein stringentes Prozess-Design, aber auch über unsere BI-Architektur und -Organisation in enger Zusammenarbeit mit unserer IT.

JR: Herr Watz, bei Ihnen sieht die Rollenausprägung ein wenig anders aus. Wie können wir uns diese vorstellen?

Watz: Als „Controlling Business Partner“ betreuen wir die Fachbereiche in nahezu allen Fragestellungen von Kostenstellen- und Wirt-

schaftlichkeitsanalysen über Investitionsentscheidungen bis hin zu Strategie-Projekten. Der Fokus liegt dabei auf der Planung und dem Forecasting mit entsprechendem Reporting (Gremien, CEO- bis Bereichsreporting) sowie auf Projektarbeit und Prozessoptimierung. Man kann sagen, dass wir ganz klassisch beim Planen und Steuern helfen – allerdings **im Sinne eines Berateransatzes**. Das bedeutet, wir wollen nicht als isolierte Analytiker unterwegs sein und Problembeschreibungen abliefern oder Reports generieren, sondern es geht darum, als Teil des Management Teams zu agieren und Lösungsansätze zu erarbeiten und Handlungsempfehlungen abzugeben. Übergeordnet ist unsere primäre Aufgabe die Entscheidungsvorbereitung, -erarbeitung und -umsetzung auf Gesamtunternehmensebene.

JR: Könnte man sagen, Sie, Herr Rauch, stellen die Datenversorgung inklusive einer Analyse zur Verfügung und Sie, Herr Watz, machen das managementorientierte Reporting inklusive der Erarbeitung und Begleitung der daraus resultierenden Maßnahmen?

Rauch: Ja, es gibt diese unterschiedlichen Schwerpunkte, aber auch enge Berührungspunkte. **Man kann sich das Ganze als iterativen Prozess vorstellen.** Die Informationsbereitstellung ist der Output meines Bereichs. Ergibt sich hierbei ein neuer Bedarf an Steuerungsinformationen, so übergibt der Fachbereich diese an seine Key-User/Prozessexperten und gleichzeitig werden wir durch die Business Partner eingebunden. Damit sind meine Mitarbeiter dann wieder gefragt, um die Prozess- und Systemoptimierung zu initiieren.

JR: Also sind Ihre zwei Bereiche gar nicht vollständig abgegrenzt, sondern sehr stark verzahnt?

Rauch/Watz: Absolut!

Watz: Das würde ich genauso unterschreiben. Für mich war es von Anfang an ein absolutes Privileg, dass die Daten bereits von Armin Rauchs Team in einer extrem guten Art und Weise aufbereitet werden und wir Business Partner mit dieser Datenbasis auf die Fachbereiche zugehen können, um mit ihnen dann in Analysen und Auswertungen zu gehen. Also an dieser Stelle eine ganz **starke Trennung von Datenaufbereitung sowie Analyse und Erarbeitung von Maßnahmen.** Letztlich liefern wir Business Partner aber natürlich eine Menge Daten an „Controlling Systeme & BI“. Zum Beispiel in der Planung.

JR: Ihre Rollen sind jetzt gut nachvollziehbar. Letztlich ergibt sich aus dieser Form der Zusammenarbeit auch eine gewisse Komplexität. Was ist genau der Grund gewesen, dafür zwei Bereiche zu schaffen, statt einfach den Controllingbereich zu erweitern?

Rauch: Die Aufteilung der Aufgaben und somit Bildung der beiden Bereiche entstand bereits im Jahr 2008. Mit dem Wachstum des Unternehmens, der steigenden Komplexität und Dynamik, welche auf das Unternehmen zukamen,

haben wir uns parallel zur Einführung eines neuen ERP-Systems entschieden, den Controllingbereich aufzuteilen. Die bis dahin von mir geleitete Abteilung wurde zweigeteilt. Die Fokussierung meines Bereichs lag in der Gestaltung und Entwicklung der Rechnungswesen- und Controlling-Konzepte, der Sicherstellung von integrativen operativen Prozessen und somit der für die Steuerung relevanten Wertflüsse. Auch der Betrieb der klassischen Kosten-Leistungs-Rechnung (KLR) und Konzernkonsolidierung sowie die Weiterentwicklung unserer Business-Intelligence-Lösungen blieb in meinem Verantwortungsbereich. Insbesondere die konsistente Informationsversorgung rückte in den Vordergrund.

Watz: Ich bin seit 2011 im Unternehmen und habe die beiden Bereiche schon so vorgefunden, wenn auch in einem sehr frühen Stadium. Einmal die klassische Kosten-Leistungs-Rechnung und daneben das Controlling. Für mich war es danach ein evolutionärer Prozess. Was wir im Laufe der Zeit erkannt haben – trotz aller Unterschiede in den Aufgabenbereichen – war einfach die Sinnhaftigkeit, sich auf Gemeinsamkeiten zu fokussieren, gemeinsam aufzutreten, so dass wir uns auch dann Schritt für Schritt weiterentwickelt haben. Das war keine Erkenntnis von (schnippt mit den Fingern) so, da ist es jetzt, sondern wir haben Learnings gehabt. Wir haben gemerkt, dass wir unterschiedliche Sichten haben, und auch viel miteinander gerungen. Irgendwann erkannten wir die Notwendigkeit, dass es erforderlich war, einen Schnitt zu machen und zu sagen: Wir fokussieren uns. Zu diesem Zeitpunkt wurde auch eine VP-Struktur eingeführt, die uns sehr geholfen hat. Dort waren zwei VP vorgesehen, so dass Armin Rauch die Möglichkeit hatte, den Fokus intensiver auf das Thema Business Intelligence (BI) zu legen und wir die klassische Business-Partner-Rolle übernommen und neu interpretiert haben. Wir haben erkannt, dass die Trennung in zwei VP-Bereiche sinnvoll ist und sich jeder auf seine individuellen Stärken konzentrieren und sich so am besten für das Unternehmen einbringen kann. **Gleichzeitig mussten wir im Unternehmen gemeinsam auftreten und gemeinsam Ziele verfolgen.** Das war ein Prozess, der sich über mehrere Phasen entwickelt hat.

JR: Das stellt sicher eine enorme Herausforderung dar. Einerseits eine Richtung stark zu verfolgen und diese auch weiterzuentwickeln, und gleichzeitig sich wieder in eine Art Konsens hineinzubewegen. Was war rückblickend die wesentliche Herausforderung, damit diese neue Struktur auch erfolgreich implementiert werden konnte, und was war der wesentliche Erfolgsfaktor?

Rauch: Ich glaube, hier muss man mehrere Punkte betrachten. Zum einen war, als wir die Trennung vorgenommen haben, die Bereitstellung von Informationen zur finanziellen Steuerung im Unternehmen noch nicht so verbreitet wie heute. Damals betraf das einen deutlich engeren Kreis auf der Management-Seite, was uns Raum für Weiterentwicklung ließ. Zum Beispiel haben wir unsere KLR neu gestaltet, alle Umlagen eliminiert und eine entsprechend hohe Automatisierung in unserer kurzfristigen Erfolgsrechnung etabliert. Diese Fokussierung auf Automatisierung und Integration haben wir nach der Trennung sehr intensiv in verschiedenen Projekten gelebt, sodass wir bereits in den unterschiedlichen Rollen agiert haben. Das war die Basis, auf der wir das Ganze dann weiterentwickelt haben. Darüber hinaus war die spätere Umbenennung der Bereiche ganz wichtig in der Wahrnehmung nach außen hin und damit in der Akzeptanz. Insbesondere bei mir von klassischer „Kosten-Leistungs-Rechnung“ in „Controlling Systeme & BI“. Obwohl wir schon seit 2008 die gleichen Inhalte gemacht und die gleichen Schwerpunkte gehabt hatten, hat allein schon die Begrifflichkeit dazu geführt, dass die Wahrnehmung im Unternehmen unserer Rolle nicht gerecht wurde.

Watz: Wir haben ab einem gewissen Zeitpunkt erkannt, dass wir verstärkt und gemeinsam ins Unternehmen wirken und an einem Strang ziehen müssen. Wir absolvierten damals einen Workshop, auf dem wir eine gemeinsame Controlling-Vision, -Mission und ein gemeinsames Leitbild entwickelt und bei dem wir uns über Schwerpunkte, Überschneidungen und Zusammenarbeit abgestimmt haben. Hinzu kam die klar wahrnehmbare organisatorische Trennung und damit auch die Differenzierung im Unternehmen. Herausforderungen haben für mich mehrere Dimensionen. Die wichtigste ist für mich die persönliche Kompo-

nente, nämlich einfach viel mehr Kompromisse eingehen zu müssen. Eine verstärkte Abstimmung, die wir brauchen und auch die Bereitschaft, mal eigene Ideen zurückzustellen und schlicht die Kompetenz des anderen anzuerkennen (grinst). **Immer wieder Verständnis aufzubringen, wo kommt der andere her, und sich immer wieder auch mal ein Stück weit zurücknehmen zu können, ohne dass man seine eigenen Ziele verliert.** Das ist so etwas wie die Quadratur des Kreises. Und es ist ein Prozess, der nie endet. Wir haben immer Themen und müssen uns permanent abstimmen. Dabei haben wir fast immer einen unterschiedlichen Fokus. Das klassische Beispiel ist, wenn Armin Rauch eine langfristige BI-Strategie entwickelt. Dann sollte diese natürlich möglichst rund sein, am besten passt sie zu 100%. Vielleicht haben wir diese aber erst in 3-5 Jahren umgesetzt. Ich betreue den Fachbereich. Der will gedanklich morgen Ergebnisse haben, sodass ich oftmals mit dem Ansatz komme, wir machen 80% und legen gleich los. Das führt aber dazu, dass wir vielleicht kurzfristige Lösungen aufbauen, die sich möglicherweise langfristig nicht gut ins System überführen lassen. Dann müssen wir halt darum ringen. Wenn wir einen 10-Jahresplan erstellen, erledigen wir momentan noch viel manuell. Das soll dauerhaft nicht so bleiben. Das wäre ein Beispiel dafür, dass wir uns halt zwangsläufig reiben müssen, weil wir unterschiedliche Rollen und ein unterschiedliches Verständnis haben. Wichtig ist dabei, die Dinge nicht persönlich zu nehmen. Dies gelingt, weil ich weiß, wo kommt der andere her, was treibt ihn um und was sind seine Erfordernisse.

Rauch: Das ist ein schöner Punkt und, wie Du gesagt hast, ist es eine Entwicklung. Wenn man sich das anschaut, wir haben die Trennung 2008 gemacht und wir haben genau das, was Du gerade beschreibst, dann auch 2013/14 noch einmal erarbeitet. Da liegt ein langer Entwicklungsweg dazwischen, der uns dahin gebracht hat, wo wir heute sind.

Watz: Absolut. Wenn man dies dann als weitere Dimension unsere Teams sieht – wir mussten ja auch die Mitarbeiter mitnehmen und ganz klar kommunizieren, was ist dieses neue Controlling-Verständnis, wo grenzen wir uns ab, wo sind wir zusammen. Das war wichtig, um die

ganze Idee zum Leben zu erwecken. Letztlich ist es wichtig, dann natürlich immer wieder auf die Chancen hinzuweisen, sich auf die Stärken zu fokussieren, statt die Befindlichkeiten in den Vordergrund zu stellen – und natürlich auch, das selbst zu leben und dadurch auf die Teams zu übertragen. Dieser Prozess dauert an. Dass die Zusammenarbeit klappt, ist absolut elementar. Wenn ich das aus Sicht der Organisation betrachte, ist es eher einfacher geworden. Es ist klar geworden, wer der jeweilige Ansprechpartner für welches Thema ist.

JR: Trotz unterschiedlicher Schwerpunkte praktizieren Sie kein Silodenken, sondern gerade das Gegenteil davon. Man könnte Ihre Bereiche auch isoliert sehen, gegeneinander kämpfend. Aber Sie haben einen anderen Weg gefunden. Die von Ihnen beschriebenen Erfolgsfaktoren gelten aus meiner Sicht jedoch nicht nur für zwei Controlling-Abteilungen. Herr Watz, die Frage an Sie, den Business Partner und Change Agent: Ist das ein Zusammenarbeitsmodell, das Unternehmen, die in einer schnelllebigen Umwelt erfolgreich sein wollen, auch auf andere Bereiche und Abteilungen übertragen sollten?

Watz: Da stimme ich 100%ig zu. Wenn man von einem systemischen Ansatz kommt und sagt, es gibt nicht schwarz oder weiß, es gibt nicht richtig und falsch, es ist eigentlich immer „in between“, dann ist das auch Teil eines Change-Prozesses, dass man diese neuen Wege geht und sich Gedanken macht, was Sinn hat, und nicht stur an Hierarchie oder an einem jetzt akzeptierten Instrument oder einem jetzt bestehenden Status festhält. Dieser Prozess findet natürlich auch bereits in anderen Vetter-Abteilungen statt. **Es geht darum, Change-Akzeptanz zu schaffen**, Ängste abzubauen und möglichst viele Leute zu involvieren.

JR: Wir haben die Zusammenarbeit Ihrer Teams beleuchtet und auch den Grund, warum sich diese Entwicklung vollzogen hat. Wenn wir jetzt etwas intensiver hineinschauen, Herr Rauch, dann sehe ich zunächst einmal in Ihre Richtung. Bei Ihnen ist das Information Management angesiedelt. Da braucht es ja, um zukunftsorientiert aufgestellt zu sein, auch bestimmte Rollen und Kompetenzen. Wie haben Sie denn jetzt Ihren Bereich konkret aufgestellt?

Rauch: Wir haben schon relativ früh angefangen, bei Vetter die ersten BI-Lösungen zu nutzen. Vor über 20 Jahren, allerdings immer mit einem ganz starken Fokus auf Financial Reporting. Das wurde dann um eine integrierte Unternehmensplanung erweitert. Aber mit dem Wachstum des Unternehmens erkannten wir einen deutlich höheren Informationsbedarf, auch in den operativen Bereichen. Wir haben uns dann 2015 entschieden, ein BICC (Business Intelligence Competence Center) als virtuelle Organisationseinheit aufzubauen, im Kernteam bestehend aus Mitarbeitern meines Bereichs und auch aus der IT, um somit den Single Point of Truth für die Informationsversorgung sicherzustellen. Ganz wesentlich dafür, dass das funktioniert, ist natürlich ein klares Rollenmodell, das wir dazu erarbeitet haben. Und zwar für alle an der BI beteiligten Rollen aus dem Fachbereich, der IT und dem Controlling heraus. Diese Klarheit ist ganz wichtig. Wir haben dann vor drei Jahren unsere BI-Strategie parallel aber auch verzahnt zur IT-Strategie aufgebaut, um neben inhaltlichen Themen und der Architektur auch weiter an Organisationsentwicklungen zu arbeiten.

JR: Das heißt, es sind auch neue Rollen entstanden?

Rauch: Ja, und es sind auch bestehende Rollen anders ausgeprägt worden. Das zentrale Thema ist auch hier die Zusammenarbeit. Ich kann nicht alles zentralisieren, kann nicht alles dezentralisieren. Neben der reinen Methode und organisatorischen Vorbereitung ist auch die Einstellung und das Verhalten der Menschen von großer Bedeutung. **Je mehr wir in Zukunft mit solchen Informations-Systemen arbeiten, desto mehr werden sich auch die Rollen verändern.** Auch hier liegt die Kontinuität im Change.

JR: Die Zusammenarbeit ist also nicht nur hinsichtlich der Kollegen im Business Partnering zu gestalten, sondern auch in Bezug auf die IT. Jetzt höre ich heraus, dass auch die Fachbereiche, mit denen die Business Partner maßgeblich zusammenarbeiten, eine Schnittstelle zu Ihnen haben. Betrachten Sie die Kommunikation als die größte Herausforderung?

Rauch: Absolut! Ich glaube, dass – egal welches Rollenmodell zugrunde gelegt wird – die

Kommunikation und Abstimmung ganz essenziell ist. Oliver Watz mit seinem Team hat ganz enge Berührungspunkte in die Managementebenen hinein, wo es darum geht, Entscheidungen zu treffen, um das Geschäft in die richtige Richtung zu entwickeln. Daraus ergeben sich immer wieder Anforderungen an den Informationsbedarf. Um diesen sicherzustellen, sitzen wir immer wieder anlassbezogen in interdisziplinären Teams zusammen.

JR: Könnte ich das so formulieren, dass es die Aufgabe Ihres Teams ist, das Spannungsfeld zwischen Governance und Flexibilität auszubalancieren?

Rauch: Genau! Es sind hier natürlich immer verschiedenste Interessen, die zusammenkommen. Zum einen der Fachbereich, der seine Anforderungen hat, und auf der anderen Seite Gesamtunternehmensfragestellungen, die sich dann auch in einer Governance wiederfinden, egal ob jetzt bezogen auf das Rechnungswesen-Controlling-Konzept oder auch auf eine einheitliche Informationsversorgung. Oliver Watz ist zum Beispiel gerade dabei, mit seinem Team das Steuerungskonzept zu optimieren und Messgrößen für die finanzielle als auch operative Steuerung zu definieren. Dieses bilden wir dann entsprechend in Kennzahlensteckbriefen ab und stellen die Informationen für die Fachbereiche als auch für die Business Partner bereit. Dabei achten wir auf die Einhaltung der Vorgaben, welche wir auch bei Bedarf hinterfragen.

JR: Welches ganz konkrete Thema beschäftigt gerade Ihr Team?

Rauch: Hochaktuelle Themen rund um die Digitalisierung gibt es ganz viele auf dem Markt. Bei Vetter haben wir begonnen, uns neben der Weiterentwicklung der klassischen Steuerungsinformationen mit Advanced Analytics zu beschäftigen. Wir erweitern zu diesem Zweck auch die Rollenmodelle und entwickeln Mitarbeiter in Richtung Data Scientist und Citizen Data Scientist. Ebenso wird unsere Systemarchitektur weiterentwickelt. Vom Data Warehouse hin zum Data-Lake-Konzept, um auch unstrukturierte Daten in unsere Analysen mit einbeziehen zu können. Wir wollen hier in Kürze erste Use Cases umsetzen. Auch neue Prozess-Analysemög-

lichkeiten wie Process Mining beginnen wir an ersten Pilot-Prozessen zu testen. Um diese Weiterentwicklung sicherzustellen, setze ich darauf, die Kompetenzen in meinem Bereich gleichmäßig wachsen zu lassen. Konkret heißt dies, dass wir in diesem Jahr die gesamte Abteilung zertifizieren lassen, indem wir **Know-how in den Kompetenzfeldern Business Intelligence, Advanced Analytics und Management Information Design ausbauen** und nachweisen. Durch die intensive Nutzung von Daten zur Unternehmenssteuerung zeigen sich aber auch Schwachstellen bezüglich der Datenqualität. Wir werden also die Rollenkonzepte weiterentwickeln, z. B. um mit Governance-Rollen klare Data Ownership im Unternehmen zu etablieren. Nur dann schaffen wir es, qualitativ hochwertige und vertrauenswürdige Informationen für die Steuerung zu generieren.

JR: Herr Watz, bei Ihnen sind ganz andere Rollen und Kompetenzen erforderlich. Auch wenn der Begriff Business Partner schon sehr lang verwendet wird, so haben Sie ihn doch auch auf eine ganz spezielle Art und Weise ausgeprägt und zum Leben erweckt. Können Sie uns da etwas Hintergrund geben, welche Rollen, welche Kompetenzen bei Ihnen im Bereich der Business Partner von großer Bedeutung sind?

Watz: Im Moment wird zum Teil der Begriff Business Partner ersetzt oder auch ergänzt durch den Begriff Change Agent. Ich finde allerdings, das muss man ein Stück weit relativieren. Der Change Agent hört sich immer so nach einem modernen Supermann an. Und das ist er natürlich nicht, denn auch ein Controller im modernen Verständnis bzw. ein Business Partner/Interner Berater war schon immer jemand, der durch sein Wirken im Unternehmen Veränderung identifiziert und damit natürlich auch angestoßen hat. Die Bedeutung dieser Rolle wächst im Moment aus unterschiedlichen Gründen. Bei Vetter erwarten wir, dass die Business Partner intensiv in die Fachbereichsthemen involviert sind. Es wird ein starkes Know-how der betreuten Bereiche erwartet. Das ist z. B. ein ganz spezielles Produktions-Know-how, das können aber auch ein spezielles IT-Know-how oder auch Qualitätsaspekte sein. Hier ist es absolut elementar, dass sich die jeweiligen Bereichscontroller umfassend einarbeiten. Das wird vorausgesetzt und das ist auch eine vollkommen gerechtfertigte Erwartung auch der Fachbereiche, denn man erwartet nicht nur Berichte und Analysen, sondern Beratungstätigkeit. Das heißt, wir generieren keine Reports und spielen diese in die Organisation, sondern ver-

Autoren



■ Dipl.-Wirtsch.-Ing. Armin Rauch

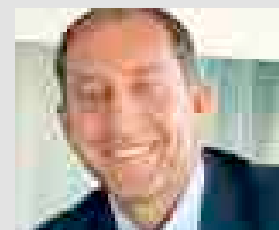
ist Vice President Controlling Systeme & BI bei Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG.

E-Mail: armin.rauch@vetter-pharma.com

■ Dipl.-Betriebswirt (FH) Oliver K. D. Watz

ist Vice President Controlling Business Partner bei Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG.

E-Mail: oliver.watz@vetter-pharma.com



■ Jens Ropers

ist Partner und Trainer der CA controller akademie, Wörthsee.

E-Mail: j.ropers@ca-akademie.de

suchen, Problemlösungen oder Lösungsansätze zu finden. Das ist das Grundverständnis, wie wir als Business Partner agieren. Das heißt also, es geht nicht darum, als isolierter Analytiker zu denken, sondern als Teil des Management Teams zu agieren. Dazu bereiten wir Business-Partner-Entscheidungen auf. Von mir bekommt bereits jeder Junior-Controller vermittelt, **dass eine Analyse ohne eine Handlungsempfehlung oder einen Lösungsansatz nicht denkbar ist.** Natürlich ist es auch so, dass ein Fokus dieser Beratung auf der Vermittlung von relativ komplexen finanziellen Sachverhalten liegt oder Erfordernissen aus finanzieller Perspektive des Unternehmens. Das heißt also, ein zentrales Thema im Controlling ist die Kommunikation. Dieser kommt eine ganz erhebliche Bedeutung zu. Das ist eigentlich unser Kerngeschäft und führt zu Verständnis und Akzeptanz auf Managementebene und umgekehrt. Ein Change ergibt sich dann durch den Willen und auch die Notwendigkeit der permanenten Optimierung und Verbesserung von Prozessen. Das ist nicht neu. Der Controller war hier schon immer aktiv. Ich glaube, was im Moment das Thema Change Agent treibt, ist, dass versucht wird, Akzeptanz für notwendige Veränderungen zu schaffen. Die bringt oftmals Ängste mit sich. Wir versuchen Akzeptanz durch Verstehen zu erzeugen, warum wir neue Wege gehen müssen, welchen Mehrwert diese bieten und was das für die Organisation, die Mitarbeiter oder die Führungskräfte bedeutet. Die Bedeutung des sinnvollen Umgangs mit Veränderungen ist durch das hohe Tempo und die hohe Dynamik der Digitalisierung gestiegen. Das führt dazu, dass man hier einfach stärker erklären muss. Es ist natürlich leicht zu sagen „das ist der technische Fortschritt“, aber es nützt nichts, wenn ich die Menschen, die Organisation dahinter nicht mitnehmen kann. Wir sind mit unserem Change-Prozess auf einem vielversprechenden Weg angekommen, weil wir versuchen, die Chancen zu sehen, ohne die Risiken auszublenden.

JR: Das heißt, insbesondere die Qualifikation in Soft Skills ist für Ihre Mitarbeiter von hoher Bedeutung?

Watz: Die ist elementar wichtig. Das Fachliche wird quasi vorausgesetzt. Soft Skills sind bei

der Vermittlung zwischen Menschen von hoher Bedeutung, nicht nur die Expertise. Wir setzen uns zum Beispiel mit Mikrobiologen zusammen, die uns natürlich in ihrem Wissensgebiet meilenweit überlegen sind. Wir versuchen aber, ein Miteinander zu finden. Wir versuchen zu verstehen, was treibt den Fachbereich, und umgekehrt versuchen wir zu vermitteln, was treibt uns und warum sind gewisse finanzielle Aspekte und Sachverhalte jetzt notwendig.

JR: Haben Sie ein konkretes Beispiel von Veränderungsprozessen für uns?

Watz: Da gibt es eine ganze Reihe. Eines davon betrifft im Moment das ganze Unternehmen Vetter. Wir arbeiten an einem zentralen, bereichsübergreifenden Projekt-Portfolio-Ansatz. Dieser soll einheitlich für alle Vetter-Projekte gelten, mit einer klaren Priorisierung, Kapazitätsplanung und finanziellen Bewertung der Projekte. Darin spiegeln sich alle Aspekte, die in jedem klassischen Change-Prozess auftauchen, wider. Man kann die Chancen sehen und die neuen Wege, die man gehen muss. Aber es gibt natürlich auch eine Menge Befindlichkeiten oder Bedenken. Ein weiteres Thema von zentraler Bedeutung ist ein strategisches Projekt bei Vetter. Es geht um die Frage, wie die Kultur von Vetter im Jahr 2025 aussehen soll. Hier kommen verschiedene Aspekte zusammen. Wir diskutieren über Digitalisierung, Innovation, Arbeitgeberattraktivität und Führungsverhalten. All das prägt natürlich im Unternehmen die Kultur. Allein durch das Hinzukommen neuer junger Mitarbeiter und die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt verändert sich die Kultur zwangsläufig, ob wir wollen oder nicht. Hier können erhebliche Spannungen zwischen dem „Neuen und dem Alten“ entstehen. Daher wird es sehr interessant und ein Thema über Jahre, weil es Zeit braucht, bis sich eine neue Unternehmenskultur entwickelt. Es ist schlicht nicht möglich, hier ein Projekt aufzusetzen und es z. B. 2021 abzuschließen. Ein weiteres aktuelles Thema ist der Punkt Werttreiber. Hier möchten wir die wesentlichen Treiber identifizieren und ein dynamisches Modell aufbauen. Im Idealfall hoffentlich auch einmal durch unser BI-System unterstützt. Das sind Themen, an denen wir im Moment arbeiten und die sehr wichtig für das Unternehmen sind.

JR: All das anzustoßen und erfolgreich zu begleiten, vielleicht auch gerade dann, wenn es dem Unternehmen nicht schlecht, sondern sehr gut geht, benötigt nicht nur Methode, sondern auch Persönlichkeit und Kraft. Wie gelingt es denn, die Führungskräfte im Unternehmen mitzunehmen?

Watz: Wenn ich es einmal ein bisschen flapsig sagen darf, Führungskräfte sind auch Mitarbeiter, wenn auch in einer etwas exponierteren Position. Sie haben die gleichen Vorbehalte bezüglich Veränderungen, nämlich Ängste, Unsicherheiten und ggf. Verständnisprobleme bedingt durch unterschiedliche Rollen und Perspektiven. Auch hier ist es natürlich so, dass, wenn man neue Wege geht, diese erarbeitet und damit Verständnis schafft, dadurch Ängste abbaut und aus meiner Sicht so viele Kollegen/Innen mitnimmt, wie es überhaupt nur geht. **Veränderungskompetenz sollte nicht nur siloartig im Controlling aufgebaut werden, sondern im gesamten Unternehmen,** bei jedem Mitarbeiter. Im Idealfall unterstützt die GF einen Kompetenzaufbau vom Führungskreis bis zur Sachbearbeiterebene. So kann man jeden Mitarbeiter mit auf die Reise nehmen. Dann wird es, glaube ich, rund.

JR: Das heißt, es gilt eine Haltung im Unternehmen zu erzeugen, die Menschen diesen Veränderungsprozessen offen gegenüberstehen und Impulse dazu liefern lässt?

Watz: Ja genau. Wenn ich von großen Projekten betroffen bin, die vielleicht meinen Arbeitsplatz und mein Umfeld komplett verändern, dann ist das nicht einfach. Aber dieser Change kommt sowieso. Die Frage ist, wie gehe ich damit um? Mit welcher inneren Haltung, mit welcher Einstellung? Und wenn ich Change als etwas Konstantes begreife, das schon immer passiert ist und auch zukünftig immer passieren wird und ich genau das als positive Möglichkeit sehe, etwas aktiv und zukunftsorientiert zu entwickeln, dann bin ich auf einem guten Weg. Es geht immer darum, Ängste und Befindlichkeiten abzubauen.

JR: Herr Rauch, jetzt haben wir über die Change-Kompetenzen etwas gehört. Die Veränderungen für Führungskräfte im Unternehmen werden auch von Schlagworten wie Self

Service BI (SSBI) ausgelöst. Manager, die jetzt selbst auf entsprechende Services zugreifen sollen, um Informationen zu holen. Wie erleben Sie da das Management, welche Skills sind dort möglicherweise auszubauen?

Rauch: Es gibt mehrere Entwicklungen, die genau in diese Richtung führen. Zum einen eine deutliche technologische Weiterentwicklung von BI Tools, die dieses **Self-Service-Paradigma** auch unterstützen. Auf der anderen Seite stelle ich bei Vetter aber auch ein deutlich höheres betriebswirtschaftliches Verständnis im Management fest als noch vor 20 Jahren. Beides unterstützt diese Entwicklung. In welchem Maße man dann von SSBI oder nur von Self Service Reporting sprechen kann, hängt natürlich sehr stark auch vom Know-how des Nutzers ab. Dann sind wir auch wieder beim Rollenkonzept. Denn in so einem Fall gestaltet sich die Arbeit zwischen Management und unseren Business Partnern ganz anders. In unserem BICC sichern wir diese zentrale Informationsbereitstellung für die Business Partner, das Management und die Fachbereiche. Die Nutzung dieser Informationen wird in Zukunft wohl tatsächlich immer mehr auch dezentralisiert durch das Management selbst und durch Key User bzw. Experten der Fachbereiche stattfinden. Hier streben wir eine höhere Automatisierung sowie den Aufbau weiterer Dashboards und standardisierter Visualisierungsformen an und unterstützen damit mehr das Pull-Prinzip. Die enge Verzahnung der Finanzsteuerung mit den operativen Prozessen und Systemen ermöglicht es uns, viel früher in die Prozesse eingreifen zu können, und stellt damit auch viel mehr die Einhaltung von Finanz- und Ergebnisgrößen sicher. Der Aufbau eines ganzheitlichen rollierenden Forecasts – aus dem wir dann Budget und Jahresend-Forecast ableiten – ist hier Dreh- und Angelpunkt des Ganzen. Dazu braucht es aber auch ein profundes betriebswirtschaftliches Wissen. Um dieses auf- und auszubauen, biete ich neuen aber auch erfahrenen Mitarbeitern interne Schulungen an. Darüber hinaus haben wir unser BI Marketing intensiviert. Wir stellen beispielsweise Wissenswertes rund um die Thematik in unserem BI-Portal ein und machen einmal im Jahr einen BI-User-Tag, um auch das, was wir tun, ins Unternehmen hinein zu tragen und den Usern eine Kommunikationsplattform zu bieten. SSBI wird

sicherlich auch hier das Controlling und die Informationsversorgung weiter verändern. Ich glaube aber, dass die Informationsbereitstellungsfunktion und auch die klassische Koordinationsfunktion, die das Controlling innehat, weiterhin Kernelement im Controlling bleiben wird. Das eine mehr auf Oliver Watz' Seite, was Koordination angeht, das andere, Informationsbereitstellung, mehr auf meiner Seite zusammen mit unserer IT. Inwieweit die Rationalitätssicherungsfunktion dann irgendwann überflüssig wird, muss man sehen.

Watz: Wenn ich zur Kompetenzerweiterung des Managers in betriebswirtschaftlichen Themen ein Beispiel ergänzen darf: Wir haben vor dem Hintergrund des Overkills geforderter Business Cases im Unternehmen, sozusagen als Schutz der Controlling-Mitarbeiter vor vollkommener Überlastung, ein Wirtschaftlichkeitstool entwickelt, das jedem auf einer Plattform zur Verfügung steht. Mit einer Guideline dahinter. Das bedeutet, die Bereiche können selbst Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen erstellen und danach den Sparring mit den Business Partnern noch einmal suchen. Das heißt, dieses Controlling-Know-how haben wir an vielen Stellen bereits ins Unternehmen übertragen. Vor einigen Jahren, als ich angefangen habe, hat nur die erste und zweite Ebene überhaupt Finanzdaten erhalten. Mittlerweile haben wir das auf den Kreis der Abteilungsleiter erweitert. Das heißt, es wird immer stärker damit gearbeitet. Und das ist eine Notwendigkeit, die wächst.

Rauch: Wenn man die Definition von Controlling betrachtet und es als den Prozess der Zielvereinbarung, Planung und Steuerung begreift, merkt man, dass in jeder dieser Positionen der Fachbereich und das Management eine ganz große Rolle einnehmen, bei der Zielfestlegung, bei der Maßnahmenplanung und natürlich bei der Steuerung und Erreichung dieser Ziele. Und allein das zeigt schon, dass Controlling zu machen, Aufgabe jeder Führungskraft ist.

JR: Meine Herren, welche Quintessenz würden Sie unseren Lesern gerne mitgeben?

Watz: Mein Fazit lautet: In die Spezialisierung gehen und im Fokus beieinanderbleiben! Der Controller kann nicht alles abdecken, so wie die berühmte eierlegende Wollmilchsau. **Die**

Spanne vom Data Scientist zum Change Agent ist dabei zu groß. In einer immer komplexeren Welt wird auch der Controller sich spezialisieren müssen. Genau wie andere Unternehmensbereiche. Auf Basis eines gemeinsamen Grundverständnisses und Zieles agieren dann die beteiligten Spezialisten miteinander. Diese Zusammenarbeit sollte eher befruchtend gesehen werden als trennend, auch wenn oft unterschiedliche Meinungen vorherrschen. Jeder hat seine Berechtigung in dem, was er macht, und in Summe, wenn man das Gesamtbild sieht, muss das Unternehmen sich damit positiv entwickeln. Mögliche inhaltliche Auseinandersetzungen und Reibungen müssen als Chance zur Weiterentwicklung begriffen werden. Damit das funktioniert, ist es erforderlich, die Controller und die Organisation in Change-Kompetenzen fit zu machen.

Rauch: Schaffen Sie crossfunktionale Teams und **entwickeln Sie die betriebswirtschaftliche Kompetenz in den Fachbereichen!** Wir praktizieren diese Form der Zusammenarbeit bei jeglicher Prozess- oder Systemanpassung. Dabei gelingt es nicht nur, das Ergebnis effizienter zu erreichen. Auch das Verständnis und die Sinnhaftigkeit füreinander, für die Aufgaben des anderen steigt, und trotzdem bringt jeder seine Kernkompetenzen mit ein und nimmt seine Verantwortung wahr. Wenn Controlling als Managementprozess verstanden wird und mehr und mehr Self-Service-Funktionen auch in den Fachbereichen angesiedelt sein sollen, ist es erfolgskritisch, an dieser Stelle über entsprechende Kompetenzen zu verfügen.

JR: Herr Rauch, Herr Watz, vielen Dank für die authentischen Einblicke in die Unternehmenspraxis von Vetter. ■

Strategische Entscheidungsfindung in KMU

von Manfred Schorb und Annalena Lorson



Problem Externe Entwicklungen, wie etwa Internationalisierung, Globalisierung und Digitalisierung, verlangen nach einer adäquaten, systematischen Berücksichtigung im Rahmen des strategischen Entscheidungsprozesses. Der strategische Entscheidungsprozess in KMU ist jedoch zumeist wenig systematisch und eher intuitiv getrieben (vgl. Flacke 2006, S. 37ff. und S. 173ff.).

Ziel Die Umsetzung der langfristigen Unternehmensvision von KMU soll durch ein Entscheidungsmodell unterstützt werden, mit dem sich positive wie negative Auswirkungen strategischer Unternehmensentscheidungen a priori identifizieren lassen. Dies führt zu einer Verbesserung der Entscheidungsqualität.

Methode Übertragung eines präskriptiven Phasenmodells zur strategischen Entscheidungsfindung im deutschen Profifußball auf KMU.

Beschreibung Ein für den strategischen Entscheidungsprozess von Fußballunternehmen entwickeltes modifiziertes Phasenmodell basiert auf grundlegenden Modellen von Entscheidungsprozessen. Während die ersten Prozessschritte – von der Zielbildung über die Alternativensuche bis hin zur ersten Phase der Alternativenbewertung – analog zum klassischen Phasenmodell von Entscheidungsprozessen erfolgen, wird die klassische Alternativenbewertung mit der „Kontrolle der Interdependenzen“ um eine zusätzliche Plausibilisierungsinstanz

ergänzt, die vor dem finalen Entschluss eine ausführliche Überprüfung der priorisierten Entscheidungsalternative vornimmt (vgl. [Abbildung 1](#)). Hierbei wird die zu treffende Entscheidung einem der sechs wesentlichen strategischen Entscheidungsfelder von Fußballunternehmen zugeordnet und danach eine Überprüfung bestehender Interdependenzen vorgenommen. Auf diese Weise sollen – gegebenenfalls durch Anpassungen der bis dato priorisierten Alternative – negative Auswirkungen erkannt und abgeschwächt sowie positive Zusammenhänge verstärkt werden. Sind etwaige Adaptionen hingegen nicht realisierbar, so ist die betrachtete Entscheidungsalternative zu verwerfen und der gesamte Prozess mit den übrigen Alternativen so lange zu durchlaufen, bis eine für den Entscheidungsträger optimale gefunden ist (vgl. ausführlich Lorson 2018, S. 84 ff.).

Die Grundgedanken dieses Entscheidungsmodells lassen sich u. E. insbesondere für KMU nutzen, um deren häufig bauchgesteuerten strategischen Entscheidungsprozesse auf eine rationalere Grundlage zu stellen. Da jedoch im Gegensatz zu Fußballunternehmen keine belastbaren Aussagen zur Stärke und Wirkungsrichtung der Beziehungen zwischen den strategischen Entscheidungsfeldern vorliegen, sei im Folgenden lediglich von der Existenz solcher Beziehungen ausgegangen. Im Sinne einer besseren Deutbarkeit dieser erweist sich die Zuordnung der Entscheidungsfelder zu den vier Perspektiven einer Balanced Scorecard als hilfreich. Zusätzlich sollen Aussagen zur Förderung bzw. Beeinträchtigung der Unternehmensvision durch bestimmte strategische Entscheidungen und deren Auswirkungen ermöglicht werden. [Abbildung 2](#) skizziert wesentliche, häufig auftretende strategische Entscheidungsfelder (vgl. Hungenberg 2014, S. 6ff.; Welge u. a. 2017, S. 516 ff.) und deren potenzielle Interdependenzen untereinander sowie zur übergeordneten Unternehmensvision von KMU.

Die Anwendung des Entscheidungsmodells in einem KMU sei an folgendem Beispiel illustriert: Aufgrund einer kontinuierlichen Verringerung der Wettbewerbsfähigkeit soll eine Diversifikation des Produktportfolios im Zusammenhang mit einer verstärkten Internationalisierung erfolgen.

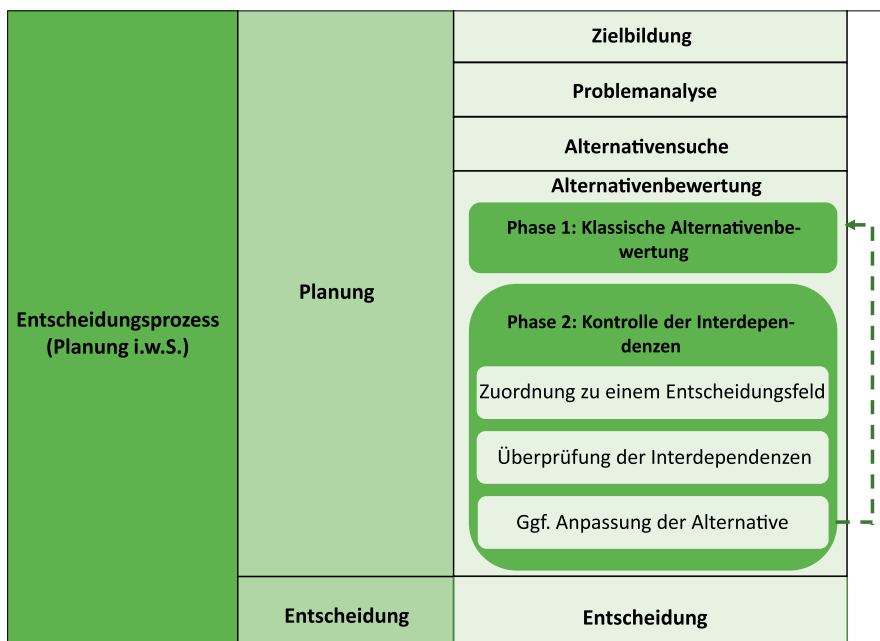


Abb. 1: Modifiziertes Phasenmodell für den strategischen Entscheidungsprozess von Fußballunternehmen

Eine solche Entscheidung muss nicht nur mit einer adäquaten Infrastruktur an Produktionsstätten einhergehen, sondern bedarf häufig auch grundlegender Veränderungen der Beschaffungs- und Produktionsprozesse. Weiterhin ist in diesem Umfeld auch an neue Finanzierungswege zu denken, wie z. B. die Einbeziehung eines strategischen Investors, dessen sorgfältige Auswahl einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Diversifikation haben kann. Es liegt auf der Hand, dass solch grundlegende strategische Entscheidungen nur von einem anpassungsfähigen und -willigen Topmanagement begleitet werden können. Damit zeigt sich, dass der Erfolg derartiger Entscheidungen von einer entscheidungsadäquaten (bisherigen bzw. künftigen) Ausprägung der übrigen strategischen Entscheidungsfelder abhängt.

Das vorgestellte strategische Entscheidungsmodell vermag diese Zusammenhänge nicht nur aufzuzeigen und einer systematischen Diskussion zuzuführen, sondern kann unter Berücksichtigung der Unternehmensvision letztlich entscheidend zu einer erfolgsversprechenden ganzheitlichen Lösung bei der strategischen Entscheidungsfindung beitragen.

Handlungsempfehlung Um möglichst optimale Ergebnisse zu erzielen, sollten vor der Anwendung des Modells in KMU die für das Unternehmen relevanten strategischen Entscheidungsfelder identifiziert sowie die vermuteten Interdependenzen (vgl. [Abbildung 2](#)) bewertet werden.

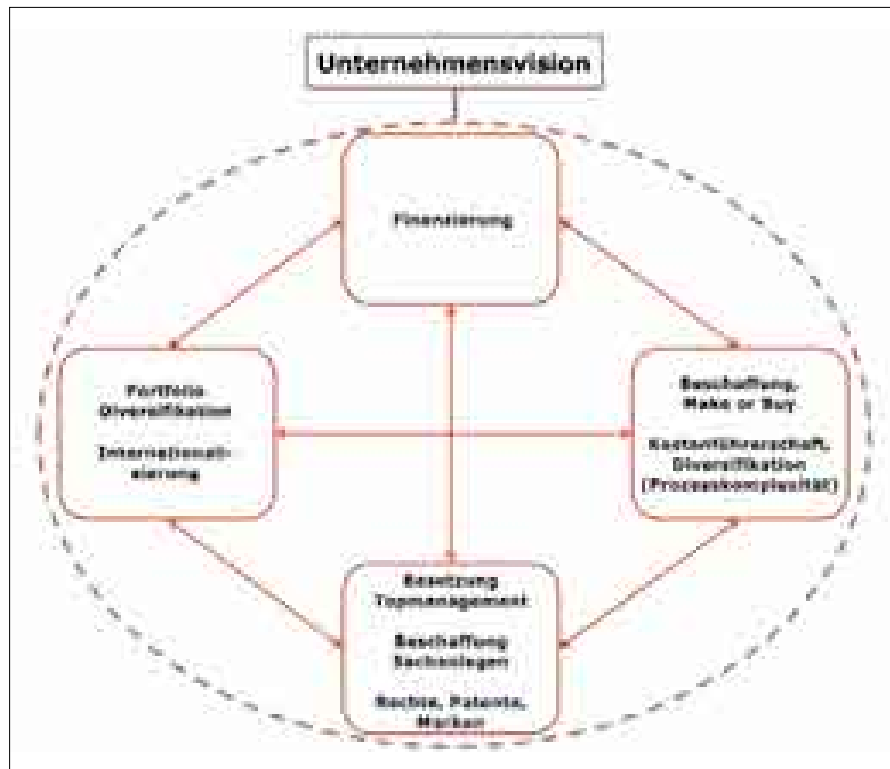


Abb. 2: Strategische Entscheidungsfelder und deren potenzielle Interdependenzen in KMU

Ausblick Da die Qualität der strategischen Entscheidungen stark von den herausgearbeiteten und bewerteten Interdependenzen abhängt, erfordert deren Ermittlung ein absolut präzises Vorgehen. Auf diesem Gebiet besteht weiterer Forschungsbedarf hinsichtlich einer adäquaten Methodik, mit der diese Zusammenhänge untersucht werden können. Ferner erscheinen vor dem Hintergrund der heterogenen Strukturen und Prozesse in KMU weitere Forschungsaktivitäten bezüglich der strategischen Entscheidungsfelder angezeigt.

Literatur

Flacke, K.: Controlling in mittelständischen Unternehmen – Ausgestaltung, Einflussfaktoren der Instrumentennutzung und Einfluss auf die Bankkommunikation, Münster 2006.

Hungenberg, H.: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren, Wiesbaden 2014.

Lorson, A.: Strategische Entscheidungsfindung im Profifußball – ein präskriptives, modifiziertes Phasenmodell für den strategischen Entscheidungsprozess von Fußballunternehmen, Karlsruhe 2018.

Welge, M. K., Al-Laham, A., Eulerich, M.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, Wiesbaden 2017. ■

Autoren



■ Prof. Dr. rer. pol. Manfred Schorb

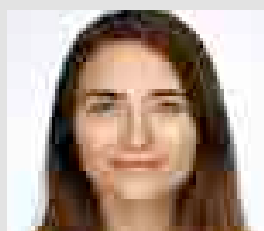
lehrt an der Hochschule Karlsruhe Controlling und Rechnungswesen und leitet diverse internationale Lehrveranstaltungen. Er ist Mitglied im Arbeitskreis der Controlling-Professoren an Hochschulen.

E-Mail: manfred.schorb@hs-karlsruhe.de

■ Annalena Lorson, M. Sc.

studierte an der Hochschule Karlsruhe „International Management“ und arbeitet seit September 2018 als Junior Corporate Account Managerin bei der Urban Sports GmbH in Berlin.

E-Mail: annalena.lorson@gmail.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)



© alphaspirt – www.stock.adobe.com

Gesundheit will controlled sein

Resilienztraining mit mobilen Biofeedback-Systemen

von Jan Vagedes



Controller zählen zu den Leistungsträgern der modernen Arbeitswelt und sind überdurchschnittlichen Beanspruchungen ausgesetzt. Die Tätigkeit in kompetitiven, komplexen Wirtschaftsunternehmen, im Spannungsfeld divergierender Interessen, unter Termindruck und zum Teil unregelmäßigem Tagesrhythmus (Mahlzeiten, Schlaf) kann zu Störungen des vegetativen Nervensystems führen. Kardiovaskuläre Erkrankungen, erhöhte Cortisolwerte, Schlafstörungen und Erschöpfungsgefühle können die Folge sein. Da das vegetative Nervensystem eine zentrale Rolle in der Regulierung unserer Körperfunktionen spielt, ist HRV-Biofeedback-Training eine gute Möglichkeit, in

Stresssituationen gelassen und konzentriert zu bleiben und die Auswirkungen von Stress zu reduzieren. Das Attraktive an dieser Technik ist u. a., dass sie sich leicht in den Arbeitsalltag integrieren lässt.

Steigender Stress im beruflichen Alltag

Stress am Arbeitsplatz, wer kennt dieses Gefühl nicht? Laut WHO ist Stress eines der größten Gesundheitsrisiken des 21. Jahrhunderts. Muskuloskeletale und psycho-vegetative Beschwerden sind die Folgen von Stress, bei langanhaltender Überbeanspruchung können psychische Störungen dazukommen, so z. B. depressive Verstimmungen oder Angststörungen. Wer als Controller „für die bewusste Beschäfti-

gung mit der Zukunft“ sorgt und dadurch ermöglicht, „Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen“ – so das ICV-Leitbild –, wird umso besser verstehen, dass anhaltender Stress nicht ohne Folgen bleibt. Auch Gesundheit will controlled sein!

Es besteht ein großer Bedarf an effizienten Maßnahmen zur Stressbewältigung am Arbeitsplatz. Eine wichtige Ebene liegt auf Organisationsniveau, so kann z. B. Stress reduziert werden durch eine Optimierung von Verhältnissen im Arbeitskontext oder durch eine Verbesserung der Arbeitsplatzgestaltung. Genauso wichtig ist jedoch die Ebene, die am Bewältigungsverhalten eines jeden Mitarbeiters ansetzt und damit personenbezogen ist. Jeder, der eine Methode zur Stressbewältigung erlernt und übt, bekommt die Möglichkeit, sich insge-

samt weniger beansprucht zu fühlen und aus einer verbesserten Fähigkeit zur Selbstregulation Kraft zu schöpfen.

Körperliche Auswirkungen von Stress

Stress kann sich auf mehreren Ebenen auswirken, so z. B. auf kognitiver, emotionaler und physiologischer Ebene, aber auch im Bereich des Verhaltens. Konzentrationsschwierigkeiten, Schlafstörungen oder Nervosität erscheinen als mögliche Symptome und führen nicht selten zu letztlich frustrierten Kompensationsversuchen (erhöhter Koffein- und Nikotin- oder auch Alkoholkonsum). Gelingt der physiologische Rhythmus zwischen Wachen und Schlafen nicht mehr, versuchen wir „nachzuhelfen“, indem wir das „Aufwachen“ durch vermehrte Stimulanten und das „Einschlafen“ durch Alkohol oder Schlaftabletten erzwingen wollen. Während wir kurzfristig „Erfolge“ mit solchen Maßnahmen erzielen, scheinbar konzentrierter und wacher am Tag sind und durch Sedativa zunächst wieder schneller einschlafen, zeigen sich die Auswirkungen des Stresses im weiteren Verlauf jedoch eine Stufe tiefer: chronische Erschöpfungszustände, schließlich kardiovaskuläre Erkrankungen, Magen-Darm-Beschwerden, Rückenschmerzen, psychische Erkrankungen wie Angststörungen oder Depressionen können die Folge sein.

„Controllers“ physiologischer Regelkreis

Ein komplexes Zusammenspiel von zentralem und vegetativem Nervensystem hilft uns, körperliche Regulationen in Stresssituationen zu kontrollieren. Dabei unterscheiden wir verschiedene Regelkreise. Unter Stress laufen zunächst viele Informationen im sogenannten Thalamus zusammen, der zum „Limbischen System“ des Gehirns zählt. Das limbische System ist u. a. für emotionale Bewertungen von Reizen verantwortlich und kann z. B. Wut, Trauer oder Angst auslösen. Vom Thalamus gelangen Informationen entweder über den Neo-Kortex oder auch direkt zu den Amygdalae (Mandelkerne), die ebenfalls zum limbischen System zählen. Über absteigende Nervenbahnen werden nun Areale

des Stammhirns aktiviert, das – wie der Name schon vermuten lässt – zu den entwicklungs-geschichtlich ältesten Anteilen unseres Gehirns gehört und Funktionen mitreguliert, die für das „blanke Überleben“ verantwortlich sind. In den Nervenkerne des Stammhirns wird ein wichtiger Neurotransmitter gebildet, Noradrenalin, der schließlich die **Sympathikus-Nebennierenmark-Achse** aktiviert. Damit kommt ein Organ ins Spiel, das für die Stressregulation essentiell ist, die sogenannte Nebenniere, eine kleine Hormondrüse, die dem oberen Ende der Niere wie eine Schaltzentrale aufsitzt. Wenn der Volksmund sagt „Das geht mir an die Nieren!“, so wird damit eine tiefe physiologische Wahrheit angesprochen. Das Nieren-Nebennierensystem ist ein hoch sensibles Organsystem. Nieren und Nebennieren sind direkt an der Blutdruckregulation beteiligt und damit an dem Tonus, der Anspannung unserer Blutgefäße. Fassen wir die bisher dargestellten physiologischen Prozesse zusammen, könnte man sagen: Wir sind vom Thalamus ausgehend nun endgültig in den „innersten Kammern“, im „Wohnzimmer“ unseres Körpers angelangt, dem Herzkreislaufsystem. Ein Zuviel an Sinneseindrücken, nervaler und psychischer Stress hinterlassen Fingerabdrücke im Innersten des Körpers, wir bewegen uns im Risikobereich. Denn eine anhaltende Anspannung der Blutgefäße resultiert in einem erhöhten Blutdruck, der wiederum das Risiko für Schlaganfälle und Herzinfarkte steigert.

Wie reagiert ein Controller, wenn er Risiken erkennt?

Bevor wir dieser Frage nachgehen, wenden wir uns zunächst nochmals den Control-Mechanismen unseres Körpers zu. Bei anhaltendem Stress werden weitere Regelkreise aktiviert. Unterhalb des Thalamus, von dem bereits die Rede war, liegt der sogenannte Hypothalamus, eine Schaltzentrale wichtiger übergeordneter

Dieser Artikel beruht auf einem **Vortrag** zum gleichnamigen Thema, den der Autor beim **Controller Congress** des Internationalen Controller Vereins eV am **13. Mai 2019** in München hält.

Hormone. Dort wird das Corticotropin-Releasing-Hormon (CRH) ausgeschüttet, das über das Blutgefäßsystem zur Hypophyse (Hirnanhangsdrüse) gelangt und dort die Sekretion des Adrenokortikotropen Hormons (ACTH) anregt. ACTH wiederum gelangt über das Blut zur Nebennierenrinde. Diesmal wird also nicht das Nebennierenmark aktiviert (in dem die Katecholamine Adrenalin und Noradrenalin gebildet werden), sondern die Nebennierenrinde, in der Cortisol, das sogenannte „Stress-Hormon“, gebildet wird. Cortisol gehört zu den Glukokortikoiden (Kortex = lateinisch die Rinde, Kortikoide = „Rinden-Hormone“). So wie eine Rinde den Baum schützt, so schützen uns unsere „Rinden-Hormone“. Gerät jedoch die Ausschüttung der Kortikoide in ein Übermaß und ist nicht mehr controlled, so treten Nebenwirkungen auf und wir laufen ins Risiko. Die Glukokortikoide verbinden die **Hypothalamus-Hypophysen-Nebennieren-Achse** u. a. mit dem Immunsystem und können dadurch das Immunsystem hemmen. Somit führen vermehrte Cortisol-Ausschüttungen (un-controlled) im Dauerstress schließlich auch zur Schwächung unseres Abwehrsystems.

Controlling durch Sympathikus und Parasympathikus

Neben den beiden bisher dargestellten Control-Mechanismen unseres Körpers, der Sympathikus-Nebennierenmark-Achse (Thalamus -> Amygdala -> Stammhirn -> Nebennierenmark -> Katecholamine wie Adrenalin und Noradrenalin) und der Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse (Hypothalamus -> Hypophyse -> Nebennierenrinde -> Glukokortikoide wie Cortisol), sei nun zuletzt ein weiterer Regelkreis des autonomen Nervensystems vorgestellt, der den großen Vorteil hat, dass er bewusst besser beeinflusst werden kann und uns damit die Möglichkeit gibt, uns auch auf leiblicher Ebene besser zu kontrollieren.

Beim vegetativen Nervensystem unterscheiden wir zwei große „Gegenspieler“, den Sympathikus und den Parasympathikus. Vereinfacht gesagt steht der Sympathikus für alle aktivierenden, „wach“ und „alert“ machenden, der Parasympathikus dagegen für beruhigende, regenerierende Prozesse. Der angelsäch-

„Elastisch bleiben auch mit Blick auf die Herzfrequenz!“



Im gesunden Zustand variiert der Abstand zwischen zwei Herzschlägen, dieses Phänomen wird als Herz-Raten-Variabilität bezeichnet (HRV) .

Eine hohe HRV korreliert mit einer besseren Gesundheit.

Durch Biofeedback-Techniken lässt sich die HRV verbessern.

Abb. 1: Herz-Raten-Variabilität

sische Sprachgenius bezeichnet das Arbeitsfeld des Sympathikus als „fight or flight“, dasjenige des Parasympathikus als „rest and digest“. Fühlen wir uns angegriffen und bedroht, so kämpfen wir oder fliehen – das hat sich tief in unser Nervensystem eingegraben und der Menschheit seit Urzeiten das Überleben gesichert. In beiden Fällen (kämpfen oder fliehen) müssen wir schlagartig aktiv sein, die Herzfrequenz steigt (hat aber dabei nur eine geringe Variabilität), die Atemwege werden geweitet, die Muskulatur wird angespannt, die Verdauung wird gedrosselt, Schlafen ist nicht angesagt. Probleme entstehen, wenn dieser Zustand nicht wieder zurück reguliert wird. Wir leben heute in einer Zeit und Arbeitswelt, die eher hyper-sympathikoton ist, d. h. den Sympathikus chronisch überaktiviert. Im Gegensatz dazu (rest and digest) wird durch den Parasympathikus alles gefördert, was Ruhe in den Organismus bringt und die Regeneration fördert (eine nützliche „Aktivitäts-Bremse“) – die Herzfrequenz kann schnell herunterreguliert werden (und bekommt damit die Möglichkeit einer hohen Variabilität), die Verdauung

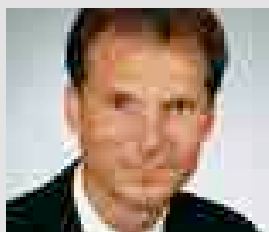
wird gefördert und auch der Schlaf steht unter der Vorherrschaft des Parasympathikus.

Variabilität der Herzfrequenz – ein wichtiger Gesundheitsindikator

Eine Möglichkeit, das Zusammenspiel von Sympathikus und Parasympathikus indirekt zu beobachten, stellt die Variabilität der Herzfrequenz dar (Herz-Raten-Variabilität = HRV). Was ist damit gemeint? Um das Phänomen der HRV an sich selber zu erleben, kann man einmal für einige Minuten den eigenen Puls tasten und darauf achten, wie sich die Herzfrequenz während dieser kurzen Messung ständig verändert. Im gesunden Zustand steigt bei der Einatmung die Herzfrequenz und sinkt bei der Ausatmung, d. h. die Herzfrequenz ist variabel und wird in diesem Fall von der Atmung moduliert. Eine Variabilität der Herzfrequenz ist wichtig für die Gesunderhaltung des Organismus. Die Modulation der Herzfrequenz durch die Atmung bezeichnet

man als Respiratorische Sinus-Arrhythmie (RSA). Der offizielle Begriff Arrhythmie ist nicht wirklich gut gewählt, da das Herz ja weiterhin rhythmisch schlägt und sich lediglich die Herzfrequenz ändert. Das griechische Präfix Eu (εὖ) bedeutet soviel wie „wohl“ oder „gut“ (z. B. Euphorie), man müsste daher die durch die Atmung bedingte Variabilität der Herzfrequenz eher als „Respiratorische Sinus-Eurhythmie“ bezeichnen. Um der offiziellen Terminologie zu folgen, wird hier jedoch weiter von RSA die Rede sein. Was zeigt sich nun, wenn die Ein- und Ausatmung keine Modulation der Herzfrequenz mehr bewirkt? Ein altes chinesisches Sprichwort (über 1700 Jahre alt) sagt sinngemäß: „Wenn der Herzschlag so monoton wird wie das Klopfen eines Spechts oder das Tröpfeln von Regentropfen auf dem Dach, stirbt der Patient innerhalb weniger Tage“ (Wang Shuhe, chinesischer Arzt, ca. 300 n. Chr.). Diese Beschreibung passt zu einer extremen Dominanz des Sympathikus, der zwar prinzipiell die Herzfrequenz ansteigen lässt, dabei aber keine Variabilität mehr ermöglicht. Im Gegensatz dazu spricht eine hohe Variabilität der Herzfrequenz für eine gesunde Aktivität des Parasympathikus, die Fähigkeit, „sehr schnell auf die Bremse treten zu können“.

Autor



■ Dr. med. Jan Vagedes M. A.

ist Wissenschaftlicher Leiter am ARCIM Institute, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Tübingen und Leitender Arzt, Abteilung Pädiatrie, Filderklinik.

E-Mail: j.vagedes@arcim-institute.de

Tel.: +49 711-7703-1270

Gestresste Menschen haben eine niedrige Herz-Raten-Variabilität

Vergleicht man nun die HRV eines sehr gestressten Menschen mit der einer Person, die

gut controlled ist, sich gut regulieren kann, so hat der gestresste, hyper-sympathikotone Mensch eine niedrige Variabilität (niedrige HRV) bei einer tendenziell eher hohen Herzfrequenz und der entspannte, sich gut regulierende Mensch eine hohe Variabilität (gute HRV) und eine tendenziell niedrigere Herzfrequenz. Ist ein noch ungeborenes Kind intrauterin (Uterus = Gebärmutter) aus unterschiedlichen Gründen gesundheitlich bedroht und dadurch gestresst, verschlechtert sich die HRV, die von den Gynäkologinnen und Hebammen im CTG (Cardio-Toko-Gramm = Herzschlag- und Wehen-Schreiber) gemessen wird. Ein schlechtes CTG (niedrige HRV) kann einen Kaiserschnitt nötig werden lassen. Auch gestresste Menschen haben aufgrund schlecht regulierter Belastungssituationen eine niedrige HRV. Wenn auf körperliche Warnsymptome wie eine niedrige HRV nicht adäquat reagiert wird, kann es im übertragenen Sinne nötig werden, einen „biographischen Kaiserschnitt“ durchzuführen. Zurück zu unserer Frage „wie reagiert ein Controller, wenn er Risiken erkennt?“ Das ICV-Leitbild formuliert: „Controller sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.“ Ich meine: Controller sind auch vor ihrem eigenen Gewissen sich selbst gegenüber als Ganzes verpflichtet!

Was fördert die Gesundheit? Die Frage nach Salutogenese

Ein gutes und nachhaltiges Stressmanagement gelingt nur durch einen multimodalen Ansatz. Dazu gehören auf der einen Seite eine Reduktion möglichst vieler „Noxen“ (primum non nocere = erstens nicht schaden) und auf der anderen Seite eine Stärkung von Regenerationsprozessen und Resilienz-Potenzialen. Zu den zunehmend beforschten „Noxen“ gehören inadäquater Konsum von mehrfach gesättigten Fettsäuren, industriellem Zucker, Nikotin, Alkohol, Stimulantien, aber auch exzessiver Medienkonsum und Bewegungsmangel. Dagegen fördern wir unsere Regenerationskraft u. a. dann, wenn wir in die Eigenaktivität kommen, uns selber bewegen, und zwar auf leiblicher, seelischer wie auch geistiger Ebene. Eine gute Ernährung fordert und fördert die Eigenaktivität unserer Enzyme und Stoffwechselorgane, ebenso verbessert körperliche Bewegung (z. B.

Sport) die Durchblutung der Muskulatur und der inneren Organe auf leiblicher Ebene. Bewegung und beweglich bleiben im Seelischen und Sozialen wirkt sich ebenso positiv auf unsere Gesundheit aus. Wenn wir in einem guten Austausch sind mit unseren Mitmenschen, wird die Seele ernährt. Das geht nicht ohne innere Beweglichkeit. Dazu gehört auch die Frage nach der Vergebungsfähigkeit anderen und sich selbst gegenüber. Unversöhnlichkeit ist für die Seele wie mehrfach gesättigte Fettsäuren für den Darm und führt auf emotionaler Ebene zu „Verdauungsproblemen“. Schließlich ist auch die Eigenaktivität im Geistigen gesundheitsfördernd. Echtes Interesse (Inter-Esse, lateinisch Dazwischen- bzw. Mittendrinsein) an der Welt und damit auch am Menschen belebt und regeneriert. So lernen wir (auf) die Umwelt, unsere Mitmenschen und uns selbst mehr zu achten (Mindfulness). Es darf und soll dabei auch „quer gedacht“ werden oder „off-road“. Bewegung und Beweglichkeit im Denken generiert und regeneriert Geistiges. Der berühmte Gesundheitsforscher Aaron Antonovsky, der sich nicht nur dafür interessierte, wie es zu Entgleisungen und Erkrankungen, sondern zu Entstehung und Erhaltung von Gesundheit kommt, sprach von Salutogenese (salus = lateinisch Wohlbefinden, Gesundheit). Dabei definierte er Gesundheit als einen Zustand der Kohärenz, des Erlebnisses, dass die Welt verstehbar, sinn erfüllt und „machbar“ ist. Unausgesprochen werden damit die drei Ebenen des Geistigen,

Seelischen und Leiblichen erfasst: Mental durchdringen und erkennen können, emotionale Erfüllung durch das Erleben von Sinnhaftigkeit und Machbarkeit, Umsetzbarkeit im Handeln bis in konkret physische Dimensionen.

Die gesundheitsfördernde Kraft von Rhythmus – „Rhythmus trägt Leben“

Eine weitere Möglichkeit, unsere Regenerationskraft zu stärken, ist Rhythmus. Die Rhythmisierung von Tages- und Wochenabläufen, ja sogar von Abläufen innerhalb eines Jahres erleichtert Arbeitsprozesse und generiert Kraft. Benedikt von Nursia, Gründer des Benediktinerordens, wusste um die Kraft rhythmischer Abläufe. Der salutogene Tagesentwurf „Ora et labora“ („bete und arbeite“) ermöglicht den Mönchen und Nonnen seit über tausend Jahren einen wiederkehrenden Wechsel von Tätigkeit in der alltäglichen Außenwelt (körperliche Bewegung draußen) und Kontemplation (seelisch-geistige Bewegung und Eigenaktivität drinnen). Studien belegen, dass dieser Lebensrhythmus bis in Kreislaufparameter (Blutdruckwerte) hinein gesundheitsfördernd ist. Auch in der Anthroposophischen Medizin, die von Dr. Rudolf Steiner vor ca. 100 Jahren zusammen mit der Ärztin Dr. Ita Wegman entwickelt wurde, haben Rhythmen eine große Bedeutung sowohl im Bereich pharmazeutischer Prozesse als auch

Gesundheit will controlled sein ...

Das ARCIM Institute (Academic Research in Complementary and Integrative Medicine) ist ein Forschungsinstitut an der Filderklinik bei Stuttgart, das mit verschiedenen Universitäten im In- und Ausland kooperiert und einen Schwerpunkt im Bereich psychophysiologischer Prozesse hat. Mehrere Studien zum Wirksamkeitsnachweis von HRV-Biofeedback wurden bereits durchgeführt, vor allem im Bereich des Betrieblichen Gesundheits-Managements, zuletzt wiederholt in Zusammenarbeit mit MIKA Stressmanagement, aber auch in Kooperation mit Frau Dr. Inna Khazan, Psychologin und Dozentin an der Harvard Medical School (Boston, Massachusetts), die sich auf eine Kombination von HRV-Biofeedback und Achtsamkeits-Übungen (Mindfulness) spezialisiert hat. Mitarbeiter verschiedener Firmen (dabei auch internationale Branchenführer) trainierten ihre HRV mithilfe von HRV-Biofeedback-Systemen über mehrere Wochen (4-6 Wochen) mit positiven Ergebnissen. In diesem Zusammenhang konnte auch eine erste Pilotstudie mit Controllern durchgeführt werden (n = 7), deren Anonymität durch das gewählte Studien-Design (wie auch bei allen anderen Studien) gewahrt blieb. Die Rückmeldung der Controller auf das Biofeedback war positiv und regte Überlegungen an, ob nicht in Zukunft eine größere Studie durchgeführt werden sollte, ganz in dem Sinne: Gesundheit will controlled sein.



Abb. 2: HRV-Biofeedback mit einem mobilen Endgerät

bei Körpertherapien bis hin zu Tages- und Wochengestaltungen. Als Dr. Rudolf Hauschka, Mitbegründer der Firma WALA Heilmittel GmbH und der (selbst bei Hollywood-Stars beliebten) Hauschka-Kosmetik, Rudolf Steiner fragte, was er tun könne, um Heilpflanzen für den pharmazeutischen Prozess besser haltbar zu machen, ohne Konservierung in Lebensprozesse abtötendem Alkohol, erwiderte Steiner: „Studieren Sie Rhythmen, Rhythmus trägt Leben.“

In der Tat verlaufen viele lebenserhaltende Prozesse in unserem Organismus rhythmisch: Auf eine Kontraktion der Herzkammermuskulatur (Systole) folgt eine Entspannung und Dilatation (Diastole), auf die Einatmung folgt Ausatmung, auf eine Wach- eine Schlafphase. Auch die Aktivität verschiedener Hirnnervenkerne verläuft rhythmisch, ebenso die Verdauungstätigkeit – die Leber verkleinert und vergrößert ihr Volumen in einem Rhythmus von 24 Stunden. Die Rhythmen von Herz und Lunge spielen dabei eine besonders große Rolle, schon allein für unsere bewusste Wahrnehmung, da die Frequenzen, also die Anzahl von Herzschlägen und Atemzügen in zeitlichen Dimensionen erscheinen (sie werden als Frequenz pro Minute gemessen), die bewusst erlebbar sind im Gegensatz zu den sehr schnellen Rhythmen im Nerven-Sinnes-System oder den eher langsamen Rhythmen vieler Stoffwechselorgane. Dazu kommen interessante Koppelungen von Rhythmen. Während wir tagsüber ein sehr individuelles Verhältnis von Herz- zu Atemfrequenz haben (Puls-Atem-Quotient), kommt es nachts im Schlaf zu einer überindividuellen (universellen) Koppelung beider Organrhythmen. Nachts ha-

ben wir alle im gesunden Zustand pro Atemzug genau vier Herzschläge (Puls-Atem-Quotient von 4). Musikalisch ausgedrückt entspricht das einer doppelten Oktave. Studien zeigen, dass bei ganzzahligen Koppelungen die Sauerstoffaufnahme und Kohlendioxidabgabe optimal und die Regenerationskraft damit am höchsten ist.

Resilienztraining mit mobilen Biofeedback-Systemen

Somit schließt sich der Bogen und wir kommen wieder auf das Zusammenspiel von Atmung und Herzschlag zu sprechen, auf die Wechselwirkung von Sympathikus und Parasympathikus sowie auf die Respiratorische Sinusarrhythmie (RSA) und die Herzratenvariabilität. Die millisekundenschnelle Adaptation der Herzfrequenz an den Atemrhythmus wird wie oben dargestellt durch die Aktivität des Parasympathikus ermöglicht. Moderne Biofeedback-Systeme ermöglichen nun, die RSA sichtbar zu machen und erlauben damit dem Anwender, Einfluss auf seine Biorhythmen zu nehmen und den Einfluss des Parasympathikus zu stärken. So wie Controller mit ihrem „Werkzeugkasten“ ständig den „Puls des Unternehmens“ ertasten und den im Management Verantwortlichen Feedback geben, wird im HRV-Biofeedback jede Pulsfrequenzänderung registriert und dem Anwender („Manager“) rückgekoppelt. Es gibt eine Vielzahl von Biofeedback-Systemen. Als Bio-Signal muss nicht die Herzfrequenz genommen werden, es können auch andere Körpersignale verwendet werden (Hautleitwiderstand, Muskelspannung etc.). Der Vorteil des

HRV-Biofeedbacks ist, dass die Pulsfrequenz unkompliziert gemessen werden kann, z. B. durch einen unauffälligen Sensor am Ohrfläppchen (Ohrclip), und – wie dargestellt – die atemabhängige HRV physiologisch eine große Rolle spielt. Durch das Biofeedback lernt der Anwender sich so zu entspannen, dass seine HRV steigt und damit die Aktivität seines Parasympathikus. Mittlerweile belegen immer mehr Studien, dass HRV-Biofeedback einen positiven Einfluss auf vielfältige körperliche Funktionen hat. So konnten z. B. Atemwegsprobleme verbessert, der Blutdruck gesenkt, depressive Verstimmungen reduziert, Konzentration (Trefferrate von Basketballspielern) optimiert werden. Biofeedback-Training darf und kann keine Dauerlösung sein, wenn nicht auch die hier erwähnten „Noxen“ eine Korrektur erfahren. Es kann aber helfen, bei Entgleisungen überhaupt ein Bewusstsein für die „Schieflage“ zu bekommen, um dann aus eigener Kraft wieder auf die richtige Spur zu kommen. Atmung ist ein Prozess, der im gesunden Zustand unbewusst abläuft. Bei Entgleisungen und einer reduzierten HRV kann es hilfreich sein, auch auf moderne Techniken und Geräte zurückzugreifen, die helfen, die eigene Gesundheit wieder besser zu managen. Die Abläufe sind verstehbar, sie sind vor dem Hintergrund des Dargestellten sinnvoll und sie sind vor allem problemlos machbar.

Es gibt mittlerweile viele technische Varianten von HRV-Biofeedback-Systemen. Die Herzrate kann z. B. über Pulsuhren, Clips am Ohrfläppchen, Brustgurte, Fingerclips oder natürlich über EKG-Elektroden am Brustkorb erfasst werden. Die Übertragung der gemessenen Herz- bzw. Pulsfrequenz an das Biofeedbackgerät erfolgt über Kabel oder drahtlos (z. B. über bluetooth). Das Gerät selbst kann ein PC sein, ein Smartphone oder ein sonstiges, tragbares Gerät. Durch die entsprechend installierte Software werden die Variabilität der Herzrate und daraus abgeleitete Frequenz- oder Zeit-basierte HRV-Parameter berechnet. Das Feedback an den Anwender erfolgt visuell oder akustisch, manchmal auch taktil. Manche Systeme arbeiten z. B. mit Sensoren, die in eng anliegende T-Shirts eingewoben sind und theoretisch eine Vielzahl von Körpersignalen messen und an beliebige Biofeedback-Geräte weitergeben können. So eröffnen sich für die Zukunft weitere und aussichtsreiche Optionen. ■

Der Einsatz von Sale & Lease Back als strategischer Finanzierungsbaustein

von Carl-Jan von der Goltz
Maturus Finance
Geschäftsführender Gesellschafter
www.maturus.com

Das deutsche System der Unternehmensfinanzierung gilt nach wie vor als bankendominiert. Seit einigen Jahren stehen die Banken jedoch erheblich unter Druck: Sie mussten einerseits im Zuge der Finanzkrise hohe Abschreibungen vornehmen, andererseits werden ihnen aufgrund der Regularien erhebliche Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung und Liquiditätsplanung gestellt. Aus Sicht einer strategischen und nachhaltigen Unternehmensführung **sollten Unternehmer auf eine Diversifizierung ihrer Finanzierungsstruktur achten**, damit eine gewisse Unabhängigkeit und größtmöglicher finanzieller Spielraum gewährleistet sind. Während Crowdfunding, Factoring, Einkaufsfinanzierung oder Sale & Lease Back in den USA oder Großbritannien längst ein „alter Hut“ sind, setzen auch deutsche Unternehmen diese Lösungen zunehmend im strategischen Finanzierungsmix ein und ergänzen damit in der Regel den klassischen Hausbankkredit.

Maschinen und Anlagen – interne stille Reserven heben

Anlässe, um die Finanzierungsstruktur im Unternehmen zu überdenken und breiter aufzustellen, gibt es viele – zum Beispiel Umstrukturierungen, Prozessoptimierungen oder die Vorfinanzierung von Aufträgen nach einer Sanierung. Für Unternehmen des produzierenden Gewerbes ist die rein objektbezogene Finanzierungsform **Sale & Lease Back von gebrauchten Maschinen und Produktionsanlagen**

eine innovative Möglichkeit der Liquiditätsbeschaffung. Viele Betriebe haben enormes gebundenes Kapital in Form von gebrauchten Maschinenparks in der Werkshalle stehen. Beim Sale & Lease Back werden diese verkauft und direkt zurückgeleast. So wird gebundenes Kapital im Rahmen einer reinen Innenfinanzierung gehoben und eine schnelle Zufuhr von Liquidität ermöglicht, die ohne Covenants flexibel zur Verfügung steht.

Ablauf der Finanzierung

In der Praxis funktioniert das Verfahren wie folgt: Zuerst erfolgt eine vorläufige Bewertung des kompletten Anlagevermögens. Dies kann entweder im Rahmen der Schreibtischbewertung eines detaillierten Anlage- und Leasingspiegels erfolgen oder eines gegebenenfalls bereits vorliegenden Zeitwertgutachtens. Nach Abgabe eines indikativen Angebots und dessen Annahme **erfolgt die gutachterliche Bewertung des Maschinenparks zu Zeitwerten.** Diese Bewertung bildet die Basis des Sale & Lease Back-Vertrages. Durchschnittlich dauert der Vorgang von Erstansprache bis Valutierung etwa sechs bis acht Wochen. Sale & Lease Back kann demnach eine schnelle Möglichkeit der Kapitalbeschaffung sein, welche zudem ohne Einschränkungen zur Verfügung steht. Das Finanzierungsvolumen liegt meist zwischen 400.000 Euro bis 15 Millionen Euro, in Einzelfällen auch darüber hinaus (vgl. den Ablauf in der Abbildung 1).



Abb. 1: Ablauf SLB-Finanzierung

Langfristiger strategischer Finanzierungsmix nötig

Das Credo für die Unternehmer von morgen lautet: Es muss eine strategische und möglichst breit aufgestellte Unternehmensfinanzierung mit einem Mix aus Modellen und verschiedenen Geldgebern her, die mittelständischen Unternehmen ausreichende Mittel für verschiedene Anlässe sichert.



© metamorworks – www.stock.adobe.com

Warum haben wir eine so komplizierte Kostenrechnung?

von Jürgen Weber

Wenn man an Innovationen im Zusammenhang mit Kostenrechnung denkt, fällt vermutlich jedem als erstes das Activity Based Costing bzw. die Prozesskostenrechnung ein. Das gilt nicht nur für den anglophonen Bereich, sondern auch für die deutschsprachigen Länder. Die letzten Innovationen in Deutschland sind die Grenzplankostenrechnung und die Riebel'sche Einzelkostenrechnung, beides Kinder der 1950er Jahre. Schnell drängt sich der Eindruck auf, dass wir der internationalen Entwicklung hinterherhinken. Kaum jemand ist sich aber bewusst, dass das Activity Based Costing der Versuch war, der unzureichenden amerikanischen Kostenrechnung etwas mehr Aussagefähigkeit einzuhauchen, eine Aussagefähigkeit, die die „deutsche“ Kostenrechnung schon immer hatte, insbesondere, weil

sie im Gegensatz zu ihrem anglo-amerikanischen Pendant eine differenzierte Kostenstellenrechnung beinhaltet.

Schaut man genauer hin, haben wir die differenzierteste und genaueste Kostenrechnung der Welt. Wir sind bei diesem wichtigen Controlling-Instrument damit – was hierzulande kaum bekannt ist – quasi Weltmeister. Warum dies so ist, hat insbesondere internationale Forscherkollegen schon seit längerem beschäftigt. Die Liste der Gründe ist kurz, die Gründe selbst sind sehr heterogen.

Beginnen wir mit der Trennung von Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung. Diese kennzeichnet die Situation in deutschsprachigen Ländern schon von Beginn der Kostenrechnung

an, während sie im anglophonen Bereich unbekannt ist. Getrennte Rechnungen lassen unterschiedliche Ausprägungen zu, z. B. bei dem Ansatz kalkulatorischer Kosten (wer kennt nicht die „Schmalenbach'sche Treppe“?) oder bei der Differenzierung der Orte der Kostenentstehung, also der Kostenstellen.

Ein zweiter Grund wird im Ausbildungssystem gesehen. Angesichts einer fehlenden berufsständischen Aus- und Weiterbildung, wie man sie z. B. in den Ländern des britischen Commonwealth oder in den USA findet, kam (und kommt) der fachlichen Ausbildung an den hiesigen Hochschulen ein besonderer Einfluss auf die Praxis der Kostenrechnung zu. In Deutschland lag lange Zeit ein spezieller Fokus der universitären Ausbildung im Fach Betriebswirt-

schaftslehre auf der Produktions- und Kostentheorie, was auch die starke Ausrichtung der deutschen Wirtschaft auf industrielle Produktion spiegelte. Die Produktions- und Kostentheorie zählte ebenso zum Pflichtprogramm wie die Kostenrechnungs-Konzepte von Hans-Georg Plaut und Wolfgang Kilger. Fehlt diese Basis, fehlen auch die Mitarbeiter, die eine komplexe Kostenrechnung betreiben können.

Als dritter und letzter Grund werden kulturelle Unterschiede zwischen dem anglophonen und dem deutschsprachigen Bereich genannt. Wir gelten als risikoscheu und wollen es immer ganz genau wissen. Deshalb sind wir mit pauschaler Zurechnung von Kosten nicht zufrieden und immer auf der Suche nach einer noch besseren, noch genaueren Abbildung.

Diese Gründe für die Sonderstellung tragen aktuell aber zunehmend weniger. Die Trennung zwischen Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung verliert unter dem Stichwort der Harmonisierung an Bedeutung. Laut den Ergebnissen des WHU Controller Panels gibt es nur noch in gut der Hälfte der Unternehmen kalkulatorische Kosten. Für den zweiten Grund ist ebenfalls eine zurückgehende Relevanz zu beobachten, weil sich die betriebswirtschaftliche Ausbildung an den Hochschulen verändert hat. Heute findet man keine Veranstaltungen mehr, die sich über Semester hinweg mit komplizierten Kostenrechnungssystemen beschäftigen. Leichter, in „kleineren Häppchen“ verdaubare Themen des Kostenmanagements haben die Diskussion von Kostenrechnungssystemen zwar nicht ganz ersetzt, aber doch deutlich zurückgedrängt. Letztlich verbleibt nur das dritte, kulturelle Argument erhalten. Es ist unverändert gültig. Damit liegt die Frage auf der Hand, ob unsere Risikoscheu und unser Perfektionsstreben ausreichen, um die Sonder-

stellung der „deutschen“ Kostenrechnung auf Dauer zu erhalten.

Eine eindeutige Antwort auf diese Frage gibt es derzeit nicht. Auch Großunternehmen, die seit Jahrzehnten weltweit tätig sind und somit Teil der globalen Wirtschaft, haben sich bis heute ihre komplexe Kostenrechnung erhalten. In vielen mittelständischen Unternehmen ist das Thema noch gar nicht angekommen und es hat bislang auch nicht oder nur am Rande Eingang in die einschlägigen Lehrbücher gefunden. Lassen Sie mich – zugegebenermaßen „mit dem ganz breiten Pinsel“ – eine Prognose wagen und die Frage für Großunternehmen und mittelständische Unternehmen unterschiedlich beantworten.

Großunternehmen sind einem sehr starken Druck des Kapitalmarkts ausgesetzt. Sie müssen dessen Spielregeln befolgen. Der Kapitalmarkt ist stark anglo-amerikanisch geprägt und versteht keine Steuerung mit Betriebsergebnissen aus der Kostenrechnung. Die Kommunikation basiert auf Cash-flows und EBIT-Zahlen. Für differenzierte Betriebsergebnisse „deutscher Prägung“ fehlen dort sowohl die Systeme in den Unternehmen als auch das Know-how, sie zu betreiben, dies sowohl bei den Analysten als auch bei den Accountants.

Druck vom Kapitalmarkt kennen mittelständische Unternehmen nur selten. Oft eigener oder familiengeführt, haben sie das Recht und die Möglichkeit, eigene, individuelle Steuerungsgrößen zu benennen. Für Ergebnisse aus der Kostenrechnung ist dort also grundsätzlich noch Platz. Trotzdem ist das kein Freifahrtschein für ein komplexes Kostenrechnungssystem. Zum einen sterben erfahrene Kostenrechner immer mehr aus und der Nachwuchs hat häufig kein Faible für ausge-

feilte Kostenrechnungen. Zum anderen haben komplexe Rechensysteme erhebliche Probleme mit Veränderungen der Geschäftsprozesse. Der Anpassungsaufwand steigt mit dem Grad der Veränderung, und dies vermutlich nicht nur linear. Das geschäftliche Umfeld wird aber zunehmend turbulenter. Die Kostenrechnungs-Konzepte von Kilger, Plaut und Riebel passten in eine Welt, in der der Hebel für den Erfolg in der effizienten Nutzung vorhandener Produktionskapazitäten lag. Heute geht es stärker darum, die Kapazitäten richtig zu dimensionieren, sie den Veränderungen in den Märkten zeitnah anzupassen. Hierfür kann die Kostenrechnung alter Prägung nur wenig Hilfestellung leisten.

Zusammen mit dem Kapitalmarkt-Argument sei also die Prognose gewagt, dass die „deutsche“ Kostenrechnung in Großunternehmen ein Auslaufmodell ist. Sie wird in ihrer Komplexität reduziert werden, vielleicht sogar ihre Rolle als Pendant zur Finanzbuchhaltung verlieren und nicht mehr das universelle Informationsinstrument für alle wichtigen Steuerungszwecke und -instrumente sein. Für mittelständische Unternehmen kann ich dagegen keine klare Prognose abgeben. Die Entwicklung ist ergebnisoffen. Kostenrechnung wurde im Mittelstand später eingeführt als in Großunternehmen; der mit ihr erzielbare betriebswirtschaftliche Lerneffekt ist dort häufig noch deutlich spürbar. Und die Kostenrechnung steht im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Steuerung. Aber auch hier gilt: Ein Selbstläufer ist die komplizierte „deutsche“ Lösung im Mittelstand nicht! Zumindest sollten die Unternehmen auch dort kritisch auf das Instrument schauen und sich fragen, ob der realisierte Komplexitätsgrad wirklich gebraucht wird oder ob nicht auch eine vereinfachte Form, besser nachvollziehbar für alle und schneller zu ändern, ausreicht. Schauen wir mal, welchen Weg die mittelständische Praxis gehen wird! ■

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

Digitalisierung im Personalentwicklungs-Controlling

von Martin Plag und Jennifer Schnell

Kaum ein Thema beschäftigt die Unternehmen derzeit so stark wie die digitale Transformation in all ihren Erscheinungsformen. Hierunter wird die sprunghaft steigende Verwendung von „Ermöglichertechnologien“ verstanden, die auf neuen Generationen von Sensorik, dem Internet of Things, künstlicher Intelligenz, selbstlernenden Algorithmen, Big Data, Data Mining und Virtual bzw. Augmented Reality beruhen. Auf Basis dieser „Ermöglichertechnologien“ ist eine Reihe von Anwendungstechnologien entstanden, die derzeit die digitale Transformation bestimmen. Hierzu gehören vor allem:

- Industrie 4.0, d. h. sich selbst steuernde Produktion und Logistik
- Neue physische Roboter sowie virtuelle Bots (RPA – Robotic Process Automation)
- Auf künstliche Intelligenz gestützte Business Analytics / Advanced Analytics
- 3D-Druck und 3D-Scan
- Autonomes Fahren
- Neue, digital getriebene Mobilitätskonzepte
- Kryptowährungen
- Smart Contracts
- Digitale Lern- und Personalentwicklungskonzepte

Die Digitalisierung birgt dabei weitreichende Risiken, aber ebenso große Chancen. Vor allem, um die Chancen durch neue Geschäftsmodelle und durch den Einsatz neuer Technologien nutzen zu können, sind die Fähigkeiten der Beschäftigten an die Herausforderungen anzupassen. Die oben genannten Technologien werden dazu führen, dass sich nahezu alle Beschäftigtengruppen dauerhaft und permanent werden fortbilden müssen. Doch nicht nur die aufgezeigten technologischen Entwicklungen bewirken, dass Personalentwicklungsmaßnahmen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Auch gesellschaftliche Trends, die

sich z. B. im Rahmen des demografischen Wandels und globaler Migrationswellen ergeben, sind hierbei zu beachten.

Fortbildung rückt in den Fokus des HR-Bereichs

Dies wird dazu führen, dass die Personalentwicklung, und hierbei insbesondere das Thema Fortbildung, in den Fokus des HR-Bereichs rückt. Bereits heute investieren deutsche Unternehmen jährlich knapp 1.100 € in die Personalentwicklung eines jeden Mitarbeiters (vgl. Seyda/Placke, 2017, S. 11). Doch es bleibt in den meisten Fällen unklar, ob diese Investitionen gut angelegt sind. Angesichts der Höhe der Personalentwicklungskosten erscheint eine gezielte Evaluation der Maßnahmen als unabdingbar. Damit rückt der Controllinggedanke in den Mittelpunkt der Betrachtungen.

Status Quo des Personalentwicklungs-Controllings in deutschen Unternehmen

Eine systematische und tiefgreifende Wirkungsanalyse von Fortbildungsmaßnahmen ist in der betrieblichen Praxis derzeit kaum vorzufinden. Fortbildungsmaßnahmen werden nur oberflächlich evaluiert und analysiert, die Verwendung von Controllingdaten zur verbesserten Steuerung der Personalentwicklung unterbleibt jedoch größtenteils. Ein professionelles Personalentwicklungs-Controlling findet somit nicht statt. Vielmehr erfolgt die Bewertung angesprochener Maßnahmen mittels sogenannter „Happiness Sheets“. Darunter werden Beurteilungsbögen verstanden, die die subjektive und unmittelbar nach einer Veranstaltung

empfundene Zufriedenheit auf Seiten der Teilnehmer erheben. Die Beurteilungsbögen werden den Teilnehmern dabei häufig noch in der klassischen Papierform vorgelegt. Seltener ist die Abwicklung in elektronischer Form vorzufinden. Eine anschließende Auswertung abgegebener Beurteilungen findet in der Mehrzahl der Fälle entweder gar nicht oder mit Hilfe von Excel-Sheets statt, indem einfache Durchschnittswerte ermittelt werden, die jedoch keinerlei Rückschlüsse auf die tatsächliche Qualität einer Fortbildungsmaßnahme ermöglichen. Der Einsatz kausalanalytischer Statistik oder von Business Analytics zur Generierung erklärender, prognostizierender oder normativer Aussagen ist noch weitgehend unüblich. Auch verbale Kommentare, die mit Hilfe von Beurteilungsbögen erhoben werden, werden meist nur „implizit“ verwertet, d. h. durchgelesen und nur niederschwellig „gedanklich“, nicht aber systematisch verarbeitet. Somit wird die Ermittlung der langfristigen, wirtschaftlich relevanten Wirksamkeit von Maßnahmen derzeit noch gänzlich vernachlässigt. Betrachtet wird lediglich die subjektive, zeitpunktbezogene Befindlichkeit der Teilnehmer. Aufgrund eben genannter Tatsachen ist es auch nicht ungewöhnlich, dass sich daraus ergebende Steuerungsmaßnahmen zu oft darauf beschränken, einen Trainer zukünftig weiter zu engagieren oder ihn durch einen anderen zu ersetzen. Dies verwundert insbesondere deshalb, da bereits im Jahre 1959 von dem US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Donald L. KIRKPATRICK ein umfassendes Evaluationsmodell entwickelt wurde, das auf die differenzierte Erfassung der Wirksamkeit von Fortbildungsmaßnahmen abzielt (vgl. Kirkpatrick, 1959a, S. 3-9; Kirkpatrick, 1959b, S. 21-26; Kirkpatrick, 1960a, S. 13-18; Kirkpatrick, 1960b, S. 28-32).

Das Vier-Stufen-Evaluationsmodell zur ganzheitlichen Evaluation von Fortbildungsmaßnahmen

In der Literatur werden seit geraumer Zeit weit mehr als 20 verschiedene Evaluationsmodelle diskutiert, die sich allesamt mit einer ganzheitlichen Evaluation von Fortbildungsmaßnahmen beschäftigen (vgl. hierzu u. a. Stufflebeam, 2003; Phillips, 1996; Hamblin, 1974). Die grundlegenden Gedanken dieser Modelle basieren jedoch alle auf dem Vier-Stufen-Evaluationsmodell nach KIRKPATRICK, das die Wirkung einer Fortbildungsmaßnahme fokussiert (vgl. Kirkpatrick/Kirkpatrick, 2006, S. 3). KIRKPATRICK schlägt dabei die Unterscheidung von vier Evaluationsstufen vor: Zufriedenheit der Teilnehmer, Lernerfolg, Transfererfolg und Unternehmenserfolg (vgl. Kirkpatrick/Kirkpatrick, 2006, S. 21). Diese sind als aufeinanderfolgende Stufen zu betrachten:

→ Stufe 1 – Zufriedenheit (Reaction)

Eine effektive Evaluation durchgeführter Fortbildungsmaßnahmen beginnt bei der Evaluierung der Reaktion der Teilnehmer, deren subjektive Zufriedenheit gemessen werden soll (vgl. Rädiker, 2013, S. 95; Schöni, 2009, S. 118; Kirkpatrick, 1979, S. 81). Stufe eins des Evaluationsmodells nach KIRKPATRICK beschäftigt sich deshalb mit der Frage „How do trainees react to the program, or better, what is the measure of customer satisfaction?“ (Kirkpatrick/Kirkpatrick, 2005, S. 5). Zur Operationalisierung der Zufriedenheit wird üblicherweise ein standardisierter Fragebogen herangezogen, der am Ende einer Veranstaltung den Teilnehmern ausgegeben wird (vgl. Lohaus/Habermann, 2011, S. 144; Weiß, 2007, S. 37; Kirkpatrick/Kirkpatrick, 2006, S. 27). Dies entspricht weitgehend dem bereits genannten „Happiness Sheet“, das standardisierte Rückmeldungen zu den Themen Relevanz der Inhalte, Gestaltung der Veranstaltung, Kompetenz des Referenten, Lernatmosphäre etc. erfasst. Freie Kommentare und Vorschläge von Seiten der Teilnehmer können hiermit ebenfalls erhoben werden (vgl. Rädiker, 2013, S. 95).

→ Stufe 2 – Lernerfolg (Learning)

„What principles, facts, and techniques were understood and absorbed by the conferees?“ (Kirkpatrick, 1979, S. 82). Mit der Beantwortung dieser Frage beschäftigt sich Stufe zwei des

Evaluationsmodells. Fokussiert wird demnach die Ermittlung des tatsächlichen Lernerfolgs, der infolge einer Fortbildungsmaßnahme zu verzeichnen ist (vgl. Hölbling/Stöbel/Bohlander, 2010, S. 14). Der Lernerfolg beschränkt sich dabei nicht auf den Erwerb von Wissen, sondern kann sich auch auf die Änderung von Einstellungen und/oder die Entwicklung von Fähigkeiten beziehen (vgl. Kirkpatrick/Kirkpatrick, 2006, S. 22; Kirkpatrick/Kirkpatrick, 2005, S. 5). Die Operationalisierung von Stufe zwei unterscheidet sich nach dem jeweiligen Inhalt der Fortbildungsmaßnahme. So eignen sich zur Beurteilung erlernter Fähigkeiten sogenannte „Performance Tests“, die Demonstrationen, Rollenspiele o.Ä. beinhalten. Die Evaluation erworbenen Wissens und veränderter Einstellungen dagegen erfolgt meist durch den Einsatz klassischer Tests (z. B. Klausuren oder mündliche Examina), die im Anschluss einer Maßnahme stattfinden (vgl. Kirkpatrick, 1979, S. 82-85).

→ Stufe 3 – Transfererfolg (Behavior)

Stufe drei des Evaluationsmodells nach KIRKPATRICK evaluiert, ob und inwiefern die vermittelten Inhalte einer Fortbildungsmaßnahme in der täglichen Arbeitssituation Anwendung finden (vgl. Lohaus/Habermann, 2011, S. 143; Gerlich, 1999, S. 42). Somit steht die Ermittlung des Ausmaßes, in dem Verhaltensänderungen infolge einer Maßnahme zu beobachten sind, im Vordergrund (vgl. Kirkpatrick/Kirkpatrick, 2006, S. 22). Die zur Operationalisierung des Transfererfolgs üblichen Evaluationsinstrumente umfassen eine Kombination aus Selbst- und Fremdeinschätzungen, Gespräche mit den Teilnehmern selbst, Beurteilungen durch Vorgesetzte oder Arbeitsplatzbeobachtungen (vgl. Hölbling/Stöbel/Bohlander, 2010, S. 15).

→ Stufe 4 – Unternehmenserfolg (Results)

Stufe vier des vorliegenden Evaluationsmodells versucht die Auswirkungen von Fortbildungsmaßnahmen auf der Unternehmensebene zu erfassen (vgl. Hölbling/Stöbel/Bohlander, 2010, S. 15). Als Results sind dabei die endgültigen Effekte zu verstehen, die sich auf den Unternehmenserfolg ergeben. Beispiele hierfür sind die Steigerung der Umsätze oder sinkende Kosten (vgl. Kirkpatrick/Kirkpatrick, 2006, S. 25).

Die Ermittlung des Unternehmenserfolgs, der auf die Teilnahme an einer Fortbildungsmaßnahme zurückzuführen ist, gestaltet sich als extrem komplex, wenn nicht sogar als unmöglich, da der Erfolg eines Unternehmens stets von zahlreichen, sich wandelnden Faktoren abhängig ist. Eine Verbesserung der Resultate ist deshalb nur bedingt mit einzelnen Maßnahmen zu begründen (vgl. Kirkpatrick, 1979, S. 89). Die Wirkungsmessung auf dieser Ebene wird zudem dadurch erschwert, dass Erfolgsfaktoren wie z. B. konjunkturelle Entwicklungen oder Produktinnovationen eine deutlich höhere Relevanz haben. Stufe vier des vorliegenden Evaluationsmodells ist somit kaum operationalisierbar und wird in der nachfolgenden Betrachtung ausgeklammert. Die übrigen Stufen sind jedoch in höchstem Maße relevant und bedürfen zukünftig der Umsetzung (vgl. [Abbildung 1](#)).

KIRKPATRICK im Zeitalter der Digitalisierung

Insbesondere die von KIRKPATRICK beschriebene Stufe eins kann ohne größere Anstrengungen „digitalisiert“ werden. Dazu können die bestehenden Beurteilungsbögen herangezogen

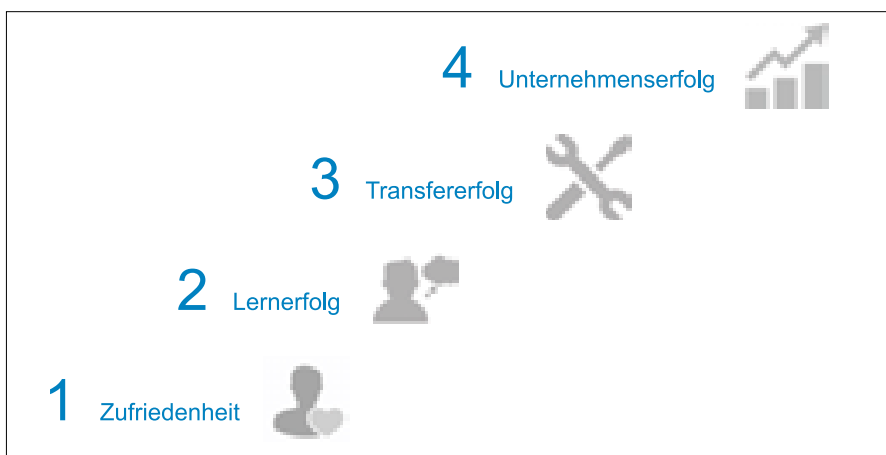


Abb. 1: Die vier Evaluationsstufen nach KIRKPATRICK

und als elektronische Medien bspw. über einen Web Browser wiedergegeben werden. Eine entsprechende Anpassung der Darstellung dieser Beurteilungsbögen ist hierbei zu empfehlen. In diesem Kontext sollte darauf geachtet werden, dass der Beurteilungsbogen auch auf Mobile Devices komfortabel nutzbar ist. Der Zugang kann dabei sowohl über eine URL als auch über einen QR-Code sichergestellt werden. Die Auswertung der abgegebenen Beurteilungen sollte idealerweise automatisiert erfolgen. Hierbei ist der Einsatz von BI Tools möglich und in der Regel zu empfehlen.

Beispiel aus der Praxis

Ein Beispiel aus der Praxis liefert die Axians Infoma GmbH, ein Softwareunternehmen, das eigens veranstaltete Schulungen und Workshops bislang mit Hilfe von klassischen Beurteilungsbögen in Papierform bewerten ließ. Im Zuge der Digitalisierung interner Prozesse erkannte man in diesem Bereich jedoch Optimierungspotential. Zukünftig werden die Beurteilungsbögen den Teilnehmern über eine Webseite zur Verfügung gestellt. Hierbei wird der Zugang sowohl über eine URL als auch mit Hilfe eines abgedruckten QR-Codes ermöglicht. Die Generierung von Zugangsdaten erfolgt automatisiert über eine interne Plattform, die im gleichen Zuge der Anmeldung zu Schulungen und Workshops, Verwaltung von Schulungsunterlagen und der Auswertung abgegebener Beurteilungen dient. Mit Hilfe einer geeigneten Zugangsdatengenerierung kann sichergestellt werden, dass pro Teilnehmer lediglich eine Beurteilung abgegeben werden kann. Hinsichtlich der digitalen Umsetzung der Beurteilungsbögen wurde darauf geachtet, pro Bildschirmseite die Abhandlung lediglich eines Themenblocks vorzunehmen. Dadurch wird den Befragten eine übersichtliche Darstellung geboten. Die Anzahl an offenen Fragen wird dabei möglichst gering gehalten. Insbesondere bei computergestützten Evaluationen werden diese erfahrungsgemäß nur ungern beantwortet.

Auch die anschließende Auswertung abgegebener Beurteilungsbögen und damit die Ermittlung der Teilnehmerzufriedenheit erfolgte bei der Axians Infoma GmbH bislang anhand eines manuellen Übertrags einzelner Beurteilungen in

eine Excel-Datei. Insbesondere Business Analytic Tools sollen zukünftig jedoch tiefergehende Analysen erzeugen. Hierbei werden Descriptive Analytics (beschreibende Aussagen), Diagnostic Analytics (erklärende Aussagen), Predictive Analytics (prognostizierende Aussagen) und Prescriptive Analytics (Handlungsempfehlungen) voneinander unterschieden. Diese Tools bieten die Möglichkeit, Evaluationsaussagen auf den Stufen zwei und drei nach KIRKPATRICK zu generieren. Dabei geht es z. B. um Aussagen wie „wer hat was (nicht) verstanden?“, „warum wurde es nicht verstanden?“, „wie wird sich das auf die Performance im Anwendungskontext auswirken?“ und „wie bzw. mit welchen Maßnahmen kann die Personalentwicklung verbessert werden?“.

Digitale Evaluation auf Stufe zwei und drei

Bereits heute ermöglichen elektronische Tools die Evaluation auf Stufe zwei und drei in digitaler Form. So eignen sich insbesondere elektronische Plattformen für die Durchführung und Auswertung von Tests zur Ermittlung des Lern- und Transfererfolgs. Grundsätzlich ist diese Art von Evaluation immer dann möglich, wenn die theoretischen und praktischen Fähigkeiten sehr nah beieinander liegen, wie dies bspw. bei IT- oder Sachbearbeiterschulungen der Fall ist. Auf Grundlage der ermittelten Defizite können im Anschluss individualisierte Nachschulungen erfolgen.

Liegen Theorie und Praxis jedoch weiter auseinander, ist insbesondere für die Evaluation auf Stufe drei eine abweichende Vorgehensweise zu wählen. Hierbei erscheint der Einsatz von Virtual und Augmented Reality sinnvoll. Virtual Reality (VR) beschreibt dabei eine computergenerierte Wirklichkeit, wohingegen bei Augmented Reality (AR) die Realität in Echtzeit um virtuelle Objekte erweitert wird (vgl. Azuma, 1997, S. 355-356). Mit Hilfe von VR- oder AR-Brillen kann das Gelernte direkt an einem virtuellen Objekt getestet werden. Durch das Einblenden von Arbeits- und Hinweismeldungen lässt sich so das Gelernte festigen und weiter optimieren. Ein etabliertes Beispiel für die Evaluation mittels VR ist der Einsatz von Flugsimulatoren bei der regelmäßigen Testung von Piloten.

Entwicklungen in näherer Zukunft

In absehbarer Zukunft wird sich die Durchführung von Evaluationen mittels QR-Codes und Mobil Devices zum Standard entwickeln. Elektronische Tools werden bei IT- sowie bei Sachbearbeiterschulungen verstärkt eingesetzt werden, um Nachschulungen personenspezifisch und automatisiert durchzuführen. Übungsaufgaben und Lernblöcke lassen sich den Teilnehmern gezielt dort anbieten, wo die Evaluation einen persönlichen Bedarf ermittelt hat. Dies kann in Schleifen mehrfach durchgeführt werden, um damit den Erfolg einer Fortbildungsmaßnahme zu erhöhen. Durch intelligente digitale Unterstützung erfahren Nachschulungen somit in höchstem Maße eine Individualisierung. Mittels Diagnostic Analytics können darüber hinaus auch die Ursachen für Schulungsdefizite ermittelt werden, also welche Inhalte werden von welchen Teilnehmern nicht verstanden und vor allem warum? Warum und wodurch entstehen zwischen Verstehen und Anwendung Diskrepanzen?

Ebenso ist es absehbar, dass für praktische Schulungen an „harter“ Technik, wie bspw. der Reparatur technischer Anlagen, der Einsatz von Virtual und Augmented Reality immer breiteren Raum einnehmen wird. Dies ermöglicht es Mitarbeitern etwa mittels VR-Brillen, Prozesse zu simulieren, ohne dass eine technische Anlage physisch vorhanden ist. Monteure können so z. B. Wartungen an komplexen Anlagen ähnlich trainieren, wie Piloten schwierige Manöver im Flugsimulator. Daten können darüber hinaus unternehmensübergreifend ausgewertet werden und mittels Diagnostic Analytics und Predictive Analytics tiefgreifende Erkenntnisse im Sinne allgemeingültiger Muster liefern, die über den Einzelfall einer speziellen Personalentwicklungsmaßnahme hinausgehen. Warum und wann laufen Schulungen gut/schlecht und was ist zu unternehmen, um bestimmte Schulungstypen besonders effizient zu gestalten? Sind analytisch anspruchsvolle Schulungen am Montagmorgen und am Freitagnachmittag ineffizienter, weil die Teilnehmer hier weniger konzentriert sind? Laufen Workshops, die ein besonderes Maß an Kreativität erfordern, am Montagmorgen besonders gut, weil die Teilnehmer noch von Wochenenderlebnissen inspiriert sind? Welche Inhalte müssen in welchem Theorie-Praxis-Rhythmus

wiederholt werden, damit der Teilnehmer sie besonders nachhaltig internalisiert? Solche und nahezu unbegrenzt weitere Fragestellungen können durch großzahlige basierte Advanced-Analytics-Modelle unternehmensübergreifend sehr gut beantwortet werden. Unternehmen, die in diesen Methoden künftig führend sein werden, können hieraus eigenständige Geschäftsmodelle entwickeln, die Dienstleistungen im Sinne von „Analytics as a Service“ umfassen.

Fazit

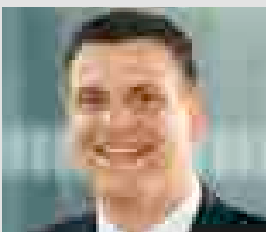
Bereits heute wird den Themen Digitalisierung und Personalentwicklungs-Controlling ein hoher Stellenwert beigemessen. Eine wachsende Bedeutung und die Verknüpfung beider Themen sind künftig zu erwarten. Um langfristigen Erfolg auf Unternehmensebene zu gewährleisten, sind die Unternehmen angehalten, sich intensiver mit den hier genannten Themen zu beschäftigen, als sie es bislang tun. Ein Teil der technischen Lösungen ist bereits heute verfügbar, ein anderer Teil wird im Laufe der digitalen Transformation erst entstehen. Die digitalen Technologien werden dabei sowohl in der Personalentwicklung selbst, als auch im Personalentwicklungs-Controlling massiv Einzug halten. Dies wird neben einfachen digitalen Messungen der Teilnehmerzufriedenheit auch komplexe Business-Analytics-Methoden betreffen. Die in die Zukunft gerichteten Prognosen (Predictive Analytics) und Handlungsempfehlungen (Prescriptive Analytics) werden hierbei eine besonders große Rolle spielen.

Der Einsatz von Virtual Reality ist bereits heute in sicherheitsgetriebenen und trainingsintensiven Bereichen, wie z. B. in der Medizinerfortbildung, im militärischen Training oder in der Führungskräusausbildung, Standard. Auch in anderen Branchen wird die Nutzung dieser Technologie in absehbarer Zeit stark zunehmen. Dabei gehen Schulungen und Evaluation ineinander über, indem Simulatoren Defizite erkennen und diese sogleich in neue Trainingsmuster umwandeln. Durch Planung eines Ausbildungsziels, Durchführung von Soll-Ist-Kontrollen, Abweichungsanalysen und Maßnahmensteuerung findet ein Personalentwicklungs-Controlling im besten Sinne statt.

Literatur

- Azuma, R. D. (1997): A Survey of Augmented Reality, in: *Presence*, Vol. 6, 1997, 4, p. 355-385.
- Gerlich, P. (1999): *Controlling von Bildung, Evaluation oder Bildungs-Controlling?*, Mering/München 1999.
- Hamblin, A. C. (1974): *Evaluation and Control of Training*, London 1974.
- Hölbling, G. / Stöbel, D. / Bohlander, H. (2010): *Bildungscontrolling: Erfolg messbar machen*, in: *Leitfaden für die Bildungspraxis*, Band 33, Bielefeld 2010.
- Kirkpatrick, D. L. (1959a): *Techniques for Evaluation Training Programs: Part 1 – Reaction*, in: *Journal of the American Society of Training Directors*, Vol. 13, 1959, 11, p. 3-9.
- Kirkpatrick, D. L. (1959b): *Techniques for Evaluation Training Programs: Part 2 – Learning*, in: *Journal of the American Society of Training Directors*, Vol. 13, 1959, 12, p. 21-26.
- Kirkpatrick, D. L. (1960a): *Techniques for Evaluation Training Programs: Part 3 – Behaviour*, in: *Journal of the American Society of Training Directors*, Vol. 14, 1960, 1, p. 13-18.
- Kirkpatrick, D. L. (1960b): *Techniques for Evaluation Training Programs: Part 4 – Results*, in: *Journal of the American Society of Training Directors*, Vol. 14, 1960, 2, p. 28-32.
- Kirkpatrick, D. L. (1979): *Techniques for Evaluating Training Programs*, in: *Training and Development Journal*, Vol. 33, 1979, 6, p. 78-92.
- Kirkpatrick, D. L. / Kirkpatrick, J. D. (2005): *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*, San Francisco 2005.
- Kirkpatrick, D. L. / Kirkpatrick, J. D. (2006): *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 3rd ed., San Francisco 2006.
- Lohaus, D. / Habermann, W. (2011): *Weiterbildung im Mittelstand: Personalentwicklung und Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen*, München 2011.
- Phillips, J. J. (1996): *Measuring ROI: The Fifth Level of Evaluation*, <https://www.completelearning.co.nz/wp-content/uploads/2012/03/Measuring-ROI-The-Fifth-Level-of-Evaluation3.pdf>, Zugriff: 18.08.2018.
- Rädiker, S. (2013): *Evaluation von Weiterbildungsprozessen: Status quo, Herausforderungen, Kompetenzanforderungen*, Marburg 2013.
- Schöni, W. (2009): *Handbuch Bildungscontrolling: Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen*, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Chur/Zürich 2009.
- Seyda, S. / Placke, B. (2017): *Die neunte IW-Weiterbildungserhebung: Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung*, in: *IW-Trends*, 44. Jg., 2017, 4.
- Stufflebeam, D. L. (2003): *The CIPP Model for Evaluation*, in: *International Handbook of Educational Evaluation*, Thomas Kellaghan, Daniel L. Stufflebeam, Hrsg., Dordrecht 2003, S. 31-62.
- Weiß, R. (2007): *Bildungscontrolling: Messung des Messbaren*, in: *Praxishandbuch Bildungscontrolling: Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit*, Mario Gust, Reinhold Weiß, Hrsg., 3., bearbeitete Aufl., Oberhaching 2007, S. 29-49.

Autoren



■ Prof. Dr. Martin Plag

ist Leiter des Studiengangs Controlling und Consulting an der DHBW in Villingen-Schwenningen und Lehrbeauftragter an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg.

E-Mail: plag@dhbw-vs.de

■ Jennifer Schnell

ist Anwendungsberaterin bei der Axians Infoma GmbH.

E-Mail: jenni.schnell@web.de





© stockpics – www.stock.adobe.com

Ich war's nicht Oder: Die Kunst, Verantwortung zu übernehmen

von Roland Fleischer

Verantwortung zu übernehmen scheint nicht beliebt zu sein – im Arbeitsleben wie im Alltag. Schnell und bequem lässt sich die Verantwortung auf andere schieben. Dies gilt im Besonderen für negative Verantwortlichkeiten, beispielsweise wenn ein Projekt platzt oder ein Kunde Unzufriedenheit äußert. Auch bei weitreichenden Entscheidungen tun sich die meisten Führungskräfte schwer – werden sie doch zur Rechenschaft gezogen, wenn ihre Entscheidungen sich als nicht förderlich herausstellen. Andererseits wird oft die Gehaltsforderung eines Managers damit begründet, dass auch die Verantwortung größer sei. Warum haben dann Manager offensichtlich Angst davor, diese Verantwortung wahrzunehmen und Entscheidungen zu treffen? Was bedeutet das überhaupt, Verantwortung? Zuallererst ist Verantwortung die Zuschreibung einer Pflicht, also einer Aufgabe, für etwas oder jemanden. Eine höhere Instanz verleiht diese Verantwortung, im Gegenzug

kann die Instanz auch die Erfüllung der übertragenen Pflichten einfordern. Der Verantwortliche erscheint gegenüber der Instanz rechenschaftspflichtig. Eine unzureichende Pflichterfüllung hat immer Konsequenzen, positive wie negative. Welche Spielregeln gilt es für eine erfolgreiche Wahrnehmung der Verantwortung zu beachten?

Verantwortung explizit übergeben

Bei der Übergabe von Verantwortung kommt es auf einen klaren Auftrag an. Dieser enthält im besten Falle die Pflichten, den Zweck und die erstrebenswerten Ziele. Auch die Grenzen der Verantwortung sollten deutlich aufgezeigt sein. Die Realität sieht oft anders aus: Nicht selten übertragen Mitarbeiter Verantwortung auf Zuruf mit einem lapidaren „mach mal ...“. Oft findet eine Auftragsklärung gar nicht statt oder es

bestehen Vorannahmen, nach denen mehr oder minder willkürlich gehandelt wird. Dies führt innerhalb von Unternehmen oft zu Konflikten und Schuldzuweisungen.

Erste Regel: Ohne klaren Auftrag kann Verantwortung nur schwer übernommen werden.

Gesundes Pflichtbewusstsein

Im Rahmen der übergebenen Verantwortung sorgt der Verantwortliche für die Erfüllung seiner Pflichten. Dabei kann er im Rahmen der gesteckten Ziele und Grenzen frei über Prioritäten und Mittel zur Pflichterfüllung entscheiden. Die Grenzen des Pflichtbewusstseins bilden vor allem drei Faktoren:

1. Können: Der oder die Verantwortliche benötigt für die Erfüllung der Pflichten bestimmte Fähigkeiten. Fehlen diese, wird die Aufgabe nicht oder nur unzureichend erfüllt. Der Verant-

wortliche ist hier in der Pflicht, die erforderlichen Fähigkeiten zu erwerben.

2. Wollen: Auch wenn das nicht bei allen Pflichten in gleicher Weise gelingt, so ist es dennoch der Sache förderlich, Verantwortung an Personen zu vergeben, die die damit verbundenen Pflichten auch mit der nötigen Motivation angehen. Nichts schadet dem Ergebnis mehr als der fehlende Wille.

3. Dürfen: Die Freiheit, bei der Pflichterfüllung über die Mittel und Wege zur Zielerreichung entscheiden zu können, gibt dem Verantwortlichen die nötige Flexibilität. Zur Pflichterfüllung darf es darüber hinaus nicht an der nötigen Autorität fehlen. Diese muss dem Verantwortlichen mit auf den Weg gegeben werden. Fehlt diese Autorität, beispielsweise weil Entscheidungen immer wieder von der nächst höheren Instanz getroffen oder gar revidiert werden, dann entpuppt sich der Verantwortliche schnell als zahnlöser Tiger.

Zweite Regel: Wer Verantwortung übernimmt, braucht die nötigen Freiheiten und ausreichend Macht.

Dritte Regel: Verantwortung übernimmt nur, wer auch entscheidet und konsequent handelt.

Offene Kommunikation

Wer Rechenschaft ablegen will oder soll, muss vor allem informieren. Der Verantwortliche

sorgt aktiv dafür, dass Pläne, Status, Fortschritte und Hindernisse den Mitarbeitern und der Führungsebene bekannt sind und nicht nur ihm selbst. Im Unternehmensalltag geschieht das in Form von Berichten – Rechenschaft ablegen hat jedoch oft den Charakter der Rechtfertigung. Statt einfach zu berichten, verleitet diese Situation zum Erfinden von Ausreden. Häufig geht es dann nur noch darum, warum es mit der Erfüllung der Pflichten nicht so recht funktioniert hat. Darüber hinaus verschleiert eine oftmals undurchsichtige Detailtiefe den Status. Die zu bewältigenden Herausforderungen erscheinen als unüberwindliche Hindernisse. Nach dem Motto: Tarnen, Täuschen und Türmen.

Vierte Regel: Wer verantwortlich ist, sorgt für Klarheit und hat keine Angst vor schlechten Nachrichten.

Fünfte Regel: Verantwortliche beteiligen sich niemals am beliebten so genannten „Fingerpointing“.

Pflichten haben Konsequenzen

Für den Verantwortlichen muss die Erfüllung seiner Pflichten ebenso Konsequenzen haben wie die Nicht-Erfüllung. Ein Lob für eine gute Leistung gehört ebenso zu den möglichen Konsequenzen, wie eine klare Ansage bei unzureichender Pflichterfüllung. In den meisten Fällen sollte es jedoch darum gehen, was in Zukunft besser gemacht werden kann und wie dies zu erreichen ist. Schließlich geht es nicht darum, einen Sündenbock zu suchen, sondern gesteckte Ziele zu erreichen. Auf allen Ebenen halten sich Mitarbeiter zu oft und zu lange am vermeintlichen Fehlverhalten Einzelner auf. Dabei hat es nur sehr selten einen tatsächlichen Nutzen, sich mit der Schuldfrage zu beschäftigen. In den weitaus meisten Fällen lässt sich verantwortungsvolles Handeln durch die gemeinsame Arbeit an den Grundregeln einfordern.

Sechste Regel: Wer Verantwortung übernimmt, fordert Feedback ein und wächst an den Aufgaben. ■

Autor



■ Dr. Roland Fleischer

ist Geschäftsführer bei der aretas GmbH.

E-Mail: roland.fleischer@aretas.de

www.aretas.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,
der Risk Management Association e.V.
und des Bundesverbands der Ratinganalysten e.V.*



© Tim – www.stock.adobe.com

M&A-Prozessdesign für den digitalen Wandel

von Thorsten Feix

Der Beitrag stellt ein End-to-End M&A-Prozessdesign vor, das den Herausforderungen des digitalen Wandels und digitaler Geschäftsmodelle gerecht wird. Dabei ergeben sich zwei wesentliche Fragen:¹ Die prozessuale, toolbezogene Perspektive der Digitalisierung von M&A-Prozessen analysiert, wie sich digitale Instrumente und Prozesse nutzen lassen, um komplexe M&A-Projekte effizienter, mit einer höheren Geschwindigkeit und qualitativ hochwertiger zu gestalten. Die inhaltliche Perspektive betrachtet ergänzend, welchen Einfluss digitale Geschäftsmodelle und Innovationen auf die Bausteine und Instrumente des End-to-End M&A-Prozessansatzes haben und, vice versa, wie sich neue M&A-Prozessansätze und Tools für die Gestaltung von Geschäftsmodell-Innovationen nutzen lassen.

Zwei wesentliche Fragen

Beiden Fragen kommt gerade in den letzten Jahren eine hohe Bedeutung zu, da technologische Disruptionen und digitale Geschäftsmodell-Innovationen den M&A-Prozess vor eine Vielzahl neuartiger Herausforderungen stellen: Unternehmen müssen ihre Eco-Systeme und strategischen Optionen „weiter denken“. Das heißt, man muss in der Unternehmensbewertung die höhere Variabilität und Dynamik der Cashflows digitaler Geschäftsmodelle berücksichtigen, in der Due Diligence die Möglichkeit der Skalierung des Geschäftsmodells eines digitalen Targets verifizieren, bzw. in der Integrationsphase den Trade-Off zwischen Integrationsanforderungen auf der einen Seite und der notwendigen Autonomie des Zielunternehmens

auf der anderen Seite ausbalancieren. Dabei darf die kulturelle Assimilation von Käufer und Target, unabhängig vom gewählten Integrationsmodell, nicht vernachlässigt werden. Ein digitales End-to-End M&A-Prozessmodell erscheint hierfür ideal geeignet.

Ein robustes M&A-Prozessdesign ist umso mehr nötig, da sich der globale M&A-Markt in der 7. Merger-Welle mit einem jährlichen Transaktionsvolumen von um die 4 Billionen USD befindet. Wesentliche Treiber sind hierbei vier Trends:

- Neue regulatorische Rahmenbedingungen, z. B. in der Finanzindustrie und in der Energiewirtschaft, führen zu einer Überarbeitung der Konzernportfolios über parallele Desinvestitions- und expansive M&A-Strategien.



Abb. 1: Das tFX-advisory End-to-End M&A-Prozessdesign (Quelle: Eigene Darstellung)

Dies spiegelt sich z. B. in den durch die Energiewende getriebenen Transaktionen im Umfeld von RWE und EON wider.

- Ein zweiter Treiber sind M&As in technologischen Ecosystemen. Insbesondere global führende Technologiefirmen wie Apple, Google, Amazon, Tencent, Facebook oder Alibaba verwenden externe Wachstumsinitiativen, um ihr Service- und Produktportfolio auszubauen und um auch in traditionellen Industrien, wie im Handel, im Automobilbau, im Maschinenbau und in der Medienindustrie, Fuß zu fassen; Beispiel hierfür ist die Akquisition von Whole Foods durch Amazon.
- Eng hiermit verbunden sind die M&A-Aktivitäten der Marktführer und „Newcomer“ in traditionellen Industrien, wie dem Automobilbau, der Pharmaindustrie, dem Mediensektor und der Telekommunikation. Oft fehlen gerade den traditionellen Anbietern die notwendigen Kompetenzen für neue Geschäftsmodelle. M&A wird hier für den Zugang zu diesen Fähigkeiten bzw. neuen Geschäftsmodellen genutzt.
- Den Markteintritt von „Digital Natives“, wie Amazon, Google oder anderen Technologie-Unternehmen antizipierend, verfolgen Incumbents in traditionellen Industrien Early-Stage-Transaktionen. Ein Beispiel ist hier die Medienindustrie, wo die Streaming-Revolution – insbesondere von Netflix und Amazon – eine Transaktionswelle ausgelöst hat. AT&T akquirierte Time Warner und Disney übernahm 21st Century Fox nach einer Übernahmeschlacht mit Comcast.

Das Basismodell des End-to-End M&A-Prozessdesigns als Referenzrahmen

Um den Zusammenhang zwischen Digitalisierung und M&A-Prozessen aufzuzeigen, wird als Referenzrahmen das tFX-advisory End-to-End M&A-Prozessdesign, mit den drei primären M&A-Prozessen, der M&A-Strategie, dem Transaktions- und dem Integrations-Management, sowie den beiden End-to-End Supportprozessen des Synergie- und des M&A-Projektmanagements, verwendet (vgl. [Abbildung 1](#)).²

Digitalisierungspotential für ein End-to-End M&A-Prozessdesign

Durch die Nutzung innovativer, digitaler Instrumente kann die gesamte M&A-Prozesskette effizienter, schneller und hochwertiger gestaltet werden, wie [Abbildung 2](#) exemplarisch zeigt

- **M&A-Strategie und Digitalisierung:** Die Suche nach geeigneten Akquisitionskandidaten startet mit einer detaillierten Betrachtung des zukünftigen technologischen Umfeldes und der marktbezogenen Trendentwicklungen. Die Verwendung von digitalen Patent- und IP-Analysen (Datamining) zeigt, inwieweit bestimmte Marktsegmente und Technologiefelder überhaupt zugänglich sind bzw. welche Suchfelder aktuell im Fokus stehen. Ergänzend können über Trend-Scouting durch die Kombination von Machine-Learning-Algorithmen

und Big-Data-Analysen neue Use Cases bzw. Kundentrends erschlossen werden.

- **Digitalisierung im Transaktions-Management:** Die Automatisierung von Due-Diligence-Aufgaben über Big-Data- und NLP-Analysen bzw. Search Engines (e-discovery) und Machine Learning bieten insbesondere für die Vertragsanalysen der Legal Due Diligence und in der Financial Due Diligence enorme Effizienz-, Qualitäts- und Geschwindigkeitspotentiale und damit Wettbewerbsvorteile, insbesondere in kompetitiven Due-Diligence-Prozessen. Daneben bietet die digitale Datenfindung und Analyse der Datenzusammenhänge neue Wege für die Forensische Analyse im Rahmen der Compliance und Financial Due Diligence. Als neues bzw. erweitertes Arbeitsfeld in der Due Diligence etabliert sich zunehmend eine eigenständige Tech-Due Diligence, die eine detaillierte Analyse der verwendeten technologischen Plattformen, sowie der IT- bzw. ERP-Systeme im Target-Unternehmen auf der Basis standardisierter, digitaler Assessments und Checklisten umfasst. Zugleich dient sie einer Überprüfung der Kompatibilität mit der IT-Architektur und den genutzten Plattformen im kaufenden Unternehmen, um eine frühzeitige Migrationsplanung für die anschließenden PMI darstellen zu können. Eher schon zum etablierten Instrumentarium eines digitalen Due-Diligence-Prozesses gehören Virtuelle Datenräume. Zusätzlich können digitale Assistenten eingesetzt werden,

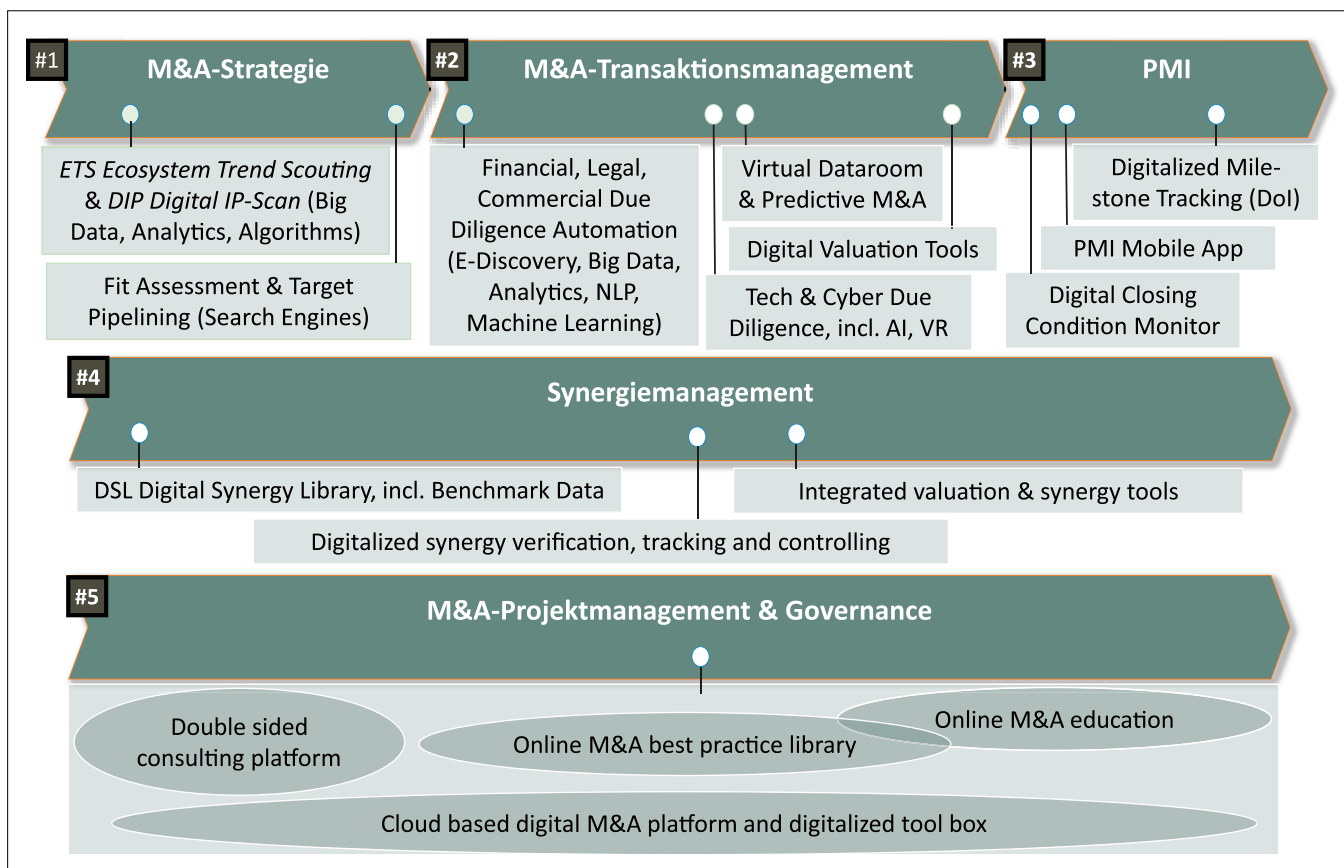


Abb. 2: Prozess- und Tool-Digitalisierung des ffX-advisory End-to-End M&A-Prozessdesigns

die automatisiert Lücken in der Vollständigkeit der Datenrauminhalte offenlegen. Führende Datenraumanbieter entwickeln ihre Lösungen derzeit weiter und integrieren Machine-Learning-Ansätze.

- Digitalisierung im Integrations-Management:** Ein effizientes und effektives Integrations-Management ist bedeutsam für die Bewältigung der Komplexität von Integrationsprojekten. Die e-discovery Ansätze der Due Diligence lassen sich daher auf die PMI übertragen. So können z. B. vertragliche Verpflichtungen in der PMI adressiert und hinterlegt bzw. eine Vielzahl von Integrationsaufgaben automatisiert werden. Zugleich kann über digitale Instrumente und Prozessstandards das PMI-Office in der Gesamtsteuerung des Integrationsprojektes unterstützt werden. Für die Sicherstellung des Integrationserfolges ist zusätzlich ein permanentes Monitoring und Controlling der PMI notwendig. Auf der Basis von digital hinterlegten Härtegraden und PMI-Projekt-Scorecards kann das Management bei Abweichungen vom geplanten Integrationsverlauf frühzeitig gesteuert werden.

- Digitalisierung und Synergie-Management:** Für den durchgängigen Einsatz von modernen, digitalen Synergie-Instrumenten im Synergie-Monitoring, -Controlling und der -Steuerung können ebenfalls digital hinterlegte Methoden wie Härtegrad- und Milestone-Konzepte zu einer Professionalisierung beitragen. Die Erfahrungswerte aus der Synergieumsetzung können wiederum projektübergreifend in einer „Lessons-Learned“-Datenbank hinterlegt werden, um den gesamten M&A-Prozess zu verbessern.
- Digitalisierung von M&A-Projekt-Management bzw. -Governance:** Hier bieten sich die meisten Digitalisierungsansätze, um einem End-to-End M&A-Prozess gerecht zu werden:

Cloud-basierte M&A-Prozessmanagement-Landkarten visualisieren die gesamte M&A-Projektpipeline bereits ab der M&A-Strategiephase, inklusive der (Zustimmungs-) Stufen. Daneben bieten sie ein Realtime-Projektreporting. Letzteres erlaubt die automatisierte Zuordnung von Projektaufgaben und Verantwortlichkeiten bzw. Zugangsrechten einzelner Teammitglieder und sichert damit eine professionelle M&A-Projekt-Governance ab. Die Dokumentation ebenfalls Cloud-basierter Best-Practice-Ansätze, digitaler Schulung von Projektteilnehmern und Learning-Loops aus eigenen M&A-Projekten dient der Professionalisierung der Inhouse-M&A-Teams. Insbesondere für die Due Diligence und die PMI führen

Autor



Prof. Dr. Thorsten Feix
 ist an der Hochschule Augsburg Professor für M&A, Corporate Finance und Corporate Strategy. Des Weiteren ist er Co-Vorstand des Bundesverband Mergers & Acquisitions (BM&A).
 E-Mail: thorsten.feix@hs-augsburg.de
 Tel.: +49 171 7773552

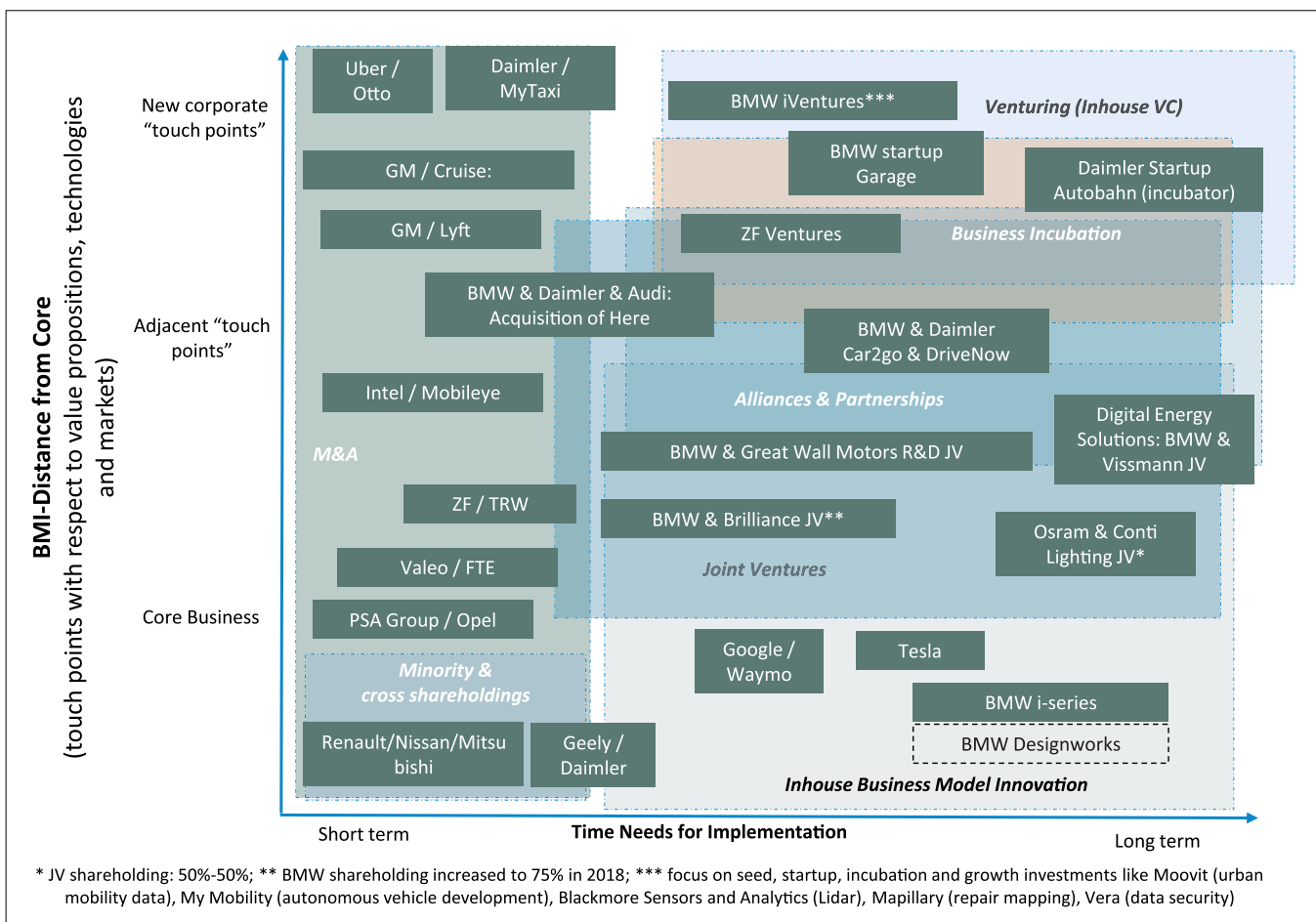


Abb. 3: Die BMI-Matrix für die Gestaltung der strategischen Optionen in der globalen Automobilindustrie (Quelle: Eigene Darstellung)

digitalisierte Best-Practice Templates und Checklisten, eine digitalisierte Projektführung und ein zentrales Datenmanagement zu einer effizienten Projektsteuerung. Im Falle von revolvierenden M&A-Vorhaben können zusätzlich Online M&A-Kompetenzmanagement- und Lernplattformen mit den entsprechenden digitalen Werkzeugen über alle Prozessstufen hinweg zur Verfügung gestellt werden. Digitalisierte Lessons-Learned und Best-Practice-Ansätze erlauben eine Skalierung des internen M&A-Know-Hows.

Digitale Geschäftsmodelle und M&A-Prozessdesign: Beispiel „Mobilität“

Die inhaltlichen Einflüsse und die daraus resultierenden Anforderungen der Digitalisierung auf M&A-Projekte lassen sich ebenfalls an dem End-to-End M&A-Prozessdesign darstellen, werden hier aber verkürzt nur exemplarisch anhand des Moduls der M&A-Strategie skizziert. Es liegt in der Natur digitaler und disruptiver

Geschäftsmodelle, gesamte Industrien und Märkte schnell und nachhaltig zu verändern. Ein holistischer Ansatz der M&A-Strategie reflektiert daher alternative Ansätze externer Wachstumsstrategien. Mit der Business Model Innovation (BMI)-Matrix erhält man eine Gesamtschau: Die Idee der BMI-Matrix ist es, M&A im Kontext alternativer Wachstumsansätze, wie Joint Ventures, Incubatoren und Acceleratoren, strategische Allianzen und interne Wachstumsoptionen, wie In-house Geschäftsmodell-Innovationen, zu betrachten. Die unterschiedlichen Optionen werden anschließend nach zwei Kriterien eingeteilt:

- Der Business Model Innovation (BMI)-Distanz als der Distanz des Geschäftsmodells des potentiellen Akquisitionsziels zum eigenen Kerngeschäft.
- Dem notwendigen Zeithorizont für die Implementierung der strategischen Option.

Hierbei müssen einerseits die Wachstumsoptionen in einem konsistenten Rahmen bewertet und andererseits die am besten passende Strategie ausgesucht werden. Dies kann

durch eine Strategic-Fit-Evaluierung erfolgen³ (vgl. [Abbildung 3](#)).

Abschließend wird die Anwendung der BMI-Matrix für die globale Automobilindustrie betrachtet. Gerade in solch dynamischen Märkten mit einer Vielzahl technologischer Umbrüche ist ein flexibler Strategie- und M&A-Ansatz erforderlich. Die BMI-Matrix kann hier angewendet werden, um ein umfassendes Bild des strategischen Optionsraumes zu bekommen:

Automotive OEM investieren weiterhin massiv in die interne Produktentwicklung und die Gestaltung neuer Geschäftsmodelle. Gleichzeitig antizipieren sie aber, dass eine rein auf interne Entwicklung basierende Strategie aufgrund fehlender Kompetenzen in Bereichen wie der Batterieentwicklung, der elektrischen Antriebskonzepte, moderner Realtime Navigationssysteme, oder plattformbasierter Ride-Hailing-Ansätze limitiert ist.

Ergänzend werden daher Joint-Ventures genutzt, um Zugang zu diesen Kernkompetenzen

zu bekommen bzw. eine kritische Größe zu erlangen. Joint-Ventures zwischen Automotive OEMs und Batterieherstellern sind hier ein Beispiel. Ein weiterer Joint-Venture-Ansatz ist die Kooperation zwischen BMW und Daimler bezüglich Car Sharing und Ride-Hailing-Lösung durch die Zusammenführung ihrer eigenständigen Konzepte car2go (Daimler) und Drive Now (BMW). Daneben entwickeln OEMs Inhouse Inkubatoren- und Venturing-Ansätze für die Kooperation mit Start-up-Unternehmen in verschiedenen technologischen Zukunftsfeldern.

M&A spielt aber auch weiterhin eine wichtige Rolle für die Gestaltung der Automobilindustrie: M&A wird weiterhin für Konsolidierungsansätze verwendet, wie die Akquisition von Opel durch die französische PSA Group zeigt. Innerhalb der Automobilzuliefererindustrie ist das Kernargument für M&As aktuell der Erwerb kritischer Fähigkeiten. Beispiel hierfür ist die 10 Milliarden USD-Akquisition des US- Zulieferers TRW durch ZF. Ein drittes strategisches Rational für Automotive M&As ist der Zugang zu angrenzenden Märkten. Die USD 14 Milliarden-Akquisition des High-Tech Start-up Mobileye durch Intel ermöglicht dem amerikanischen Chiphersteller den Zugang zu führenden Kamera- und Softwarelösungen, die kritische Subsysteme für das autonome Fahren darstellen. Der gemeinsame Buy-Out der Nokia-Mapping-Technologie durch BMW, Daimler und Audi ist ein weiteres Beispiel. Gleichzeitig etablieren einige OEMs durch M&A neue Geschäftsmodelle. So hat zum Beispiel Daimler sein Raid-Hailing-Geschäft durch die Akquisition von Intelligent Apps, der Muttergesellschaft des führenden europäischen Raid-Hailing-Unternehmens mytaxi, und der Akquisition von RideScout in den USA massiv verstärkt. Diese externen Wachstumsoptionen konkurrieren mit Inhouse-Konzepten, wie das Waymo-Konzept von Google oder die elektrischen Antriebskonzepte von Tesla zeigen.

Fußnoten

¹ Der Beitrag stellt u. a. auch einen Bezug zu dem im Juli 2018 aufgesetzten, neuen Arbeitskreis „Digitales M&A“ des Bundesverbandes M&A her. Weitere Informationen hierzu erhalten Sie über: thorsten.feix@hs-augsburg.de.

Umfassender wird das skizzierte Themenfeld in dem im Frühsommer 2019 erscheinenden Konzeptbuch Feix, T. (2019). An end-to-end, digital M&A-Process Design – The Challenges and Upsides of Digitalization und auf der web-page tfx-advisory.com analysiert.

² Vgl. Feix, T. (2017a). Nichts geht ohne den Firmengründer – ein M&A-Prozessmodell für den Mittelstand mit fünf Bausteinen; M&A Review 05/2017; S. 153-159. Das tfx-advisory M&A-Prozessmodell und seine fünf einzelnen Bausteine sind in detaillierter Form in T. Feix (2017b). M&A-Management: Das M&A-Prozessmodell für den Mittelstand. In Feix, T.; Büchler, J.-P.; Straub, T. (Hrsg.). M&A – Erfolgsfaktoren im Mittelstand dargestellt.

³ Die neuen M&A-Tools Business Model Innovation (BMI)-Matrix, Ecosystem-Scan und Strategic Business Model Fit Evaluierung werden in dem im Frühsommer 2019 erscheinenden Fachbuch Feix, T. (2019): „An end-to-end, digital M&A-Process Design – The Challenges and Upsides of Digitalization and Business Model Innovation“ im Detail dargestellt.

Literatur

DePamphilis, D.M. (2015). Mergers, Acquisitions, and other Restructuring Activities (8th ed.). Oxford: Elsevier.

Feix, T. (2017a). Das M&A-Prozessmodell für den Mittelstand. In: Feix, T.; Büchler, J.-P.; Straub, T. (Hrsg.). M&A – Erfolgsfaktoren für mittelständische Unternehmen. Freiburg: Haufe-Lexware.

Feix, T. (2017b). Nichts geht ohne den Firmengründer – ein M&A-Prozessmodell für den Mittelstand mit fünf Bausteinen; M&A Review 05/2017; S. 153-159.

Feix, T., Popp, K. (2018a). Die Digitalisierung von M&A-Prozessen – Ein Manifesto für ein digitales End-to-End-M&A-Prozessmodell; M&A Review 09/2018; S. 280-284.

Feix, T. (2018b). Digitalisierung, Business Modell Innovation und M&A; M&A Review 10/2018; S. 336-342.

Feix, T. (Erscheinungstermin 06/2019). An end-to-end M&A Process Design – The upsides and challenges of digitalization and business model innovation. Springer-Science.

Gugler, K., Mueller, D., & Weichselbaumer, M. (2012). The determinants of merger waves: An

international perspective. International Journal of Industrial Organization, 30, 1-15.

Maksimovic, V., Philips, G., & Yang, L. (2013). Private and public merger waves. Journal of Finance, 68, 2177-2217. ■

Unternehmensbewertung und M&A

Grundlagen-Know-how für erfolgreiche M&A-Transaktionen

Erfolgreiche Übernahmen und Fusionen zeigen, dass sich bei entsprechend strukturierter Vorbereitung, Planung, Bewertung und Umsetzung die üblichen Fehler vermeiden lassen. Dazu sind in diesem Buch die wichtigsten Prozesse, Werkzeuge und „Soft Factors“ praxisgerecht beschrieben.



Der Controlling-Berater Band 58: Unternehmensbewertung und M&A

Band-Herausgeber: Andreas Klein
256 Seiten, 72,- EUR
Mat-Nr. 01401-0139,
Haufe-Lexware 2019
<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>

Smarte Prozesse, valide Zahlen und neue Erkenntnisse

Controlling und Accounting der nächsten Generation

von Ulrich Müller

Knapp 70 Prozent der globalen Führungskräfte und Finanzexperten gehen davon aus, dass ihr Unternehmen schon einmal eine wichtige Geschäftsentscheidung auf Basis ungenauer Finanzdaten getroffen hat. Das hat im letzten Jahr eine globale Untersuchung¹ des Marktforschungsinstituts Censuswide ans Licht gebracht. Zudem gaben 39 Prozent der befragten Führungskräfte und Finanzexperten an, dass die Fehlerakzeptanz in unserer technologiegetriebenen Welt abnehme. Was bedeutet das für das Controlling und Accounting in Unternehmen?

Zum einen lässt es vermuten, dass der Prozentsatz der Entscheidungen, die von falschen Zahlen ausgehen, in früheren, analogen Zeiten noch höher gewesen sein dürfte. Zum anderen macht es deutlich, dass der Erwartungsdruck auf den Controller zunehmend wächst – nicht nur von Seiten des CFO. Mit dem alten Controller-Sprichwort „lieber ungefähr richtig als haargenau falsch“² wird man im Controlling des 21. Jahrhunderts kaum noch argumentieren können. Schließlich ist die digitale Transformation inzwischen auch im Finanz- und Rechnungswesen angekommen. Und das hat Folgen.

Der Technologiefortschritt hat das Controlling schon heute auf vielen Ebenen verändert und steckt dabei dennoch in den Anfängen. Viele CFOs, Chief Controller und Chief Accountants müssen heute nicht nur mehr verfügbare Daten verarbeiten. Sie haben darüber hinaus auch viel mehr und ganz neues Datenmaterial, das sie in ihre Controlling-Prozesse einbinden müssen. Das liegt daran, dass andere Abteilungen, bedingt durch die Digitalisierung, zusätzliche Daten und Kennzahlen erzeugen, die der moderne Controller einordnen und auswerten muss. Schon allein durch diese zunehmende Daten-

menge, sowie deren Vernetzung untereinander, ergibt sich eine Komplexität, die sich mit den althergebrachten Arbeitsweisen nicht mehr bewältigen lässt.

Infolge dessen ändert sich auch das Selbstverständnis und Rollenbild des Controllers. Immer mehr kommt ihm eine strategische und vor allem gestaltende Rolle zu – und die klassischen, administrativen Aufgaben treten in den Hintergrund. Umso wichtiger ist es, dass der Controller sich nicht nur mit seinen Zahlen befasst, sondern auch über den Tellerrand hinwegsieht und Einblick in andere Abteilungen nimmt. Erst dann ist es leichter, die Zahlen, die er vom Accounting bekommt, einzuordnen und zu interpretieren. Jens Ropers von der Controller Akademie folgt dieser Vorstellung und unterscheidet drei mögliche Rollenbilder: den Data Engineer, Data Scientist und Data Analyst³. In welche dieser Richtungen sich ein Controlling-Mitarbeiter entwickeln wird, hängt aus Ropers' Sicht von verschiedenen Faktoren ab. Grundsätzlich aber sieht er, wie viele andere auch, einen dahingehenden Trend, dass das Controlling weit darüber hinausgeht, was in der Vergangenheit gemacht wurde: Controlling blickt nicht mehr nur zurück, sondern fokussiert sich zunehmend mehr auf die Gestaltung der Zukunft.

Eine Studie von PwC unterstreicht die veränderte Rolle des Finanzwesens. Demnach glauben 86 Prozent der befragten Finanzchefs, dass die datengestützte strategische Beratung der Geschäftsführung bis zum Jahr 2025 der größte Wertbeitrag des Finanzbereichs sein wird. Uwe Rittmann, Leiter Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC glaubt sogar, dass die Finanzexperten durch die Digitalisierung noch mehr zum Sparringspartner der

CEOs werden und wahrscheinlich sogar ein festes Tandem mit dem CEO bilden.⁴

Datenvalidität hat höchste Priorität

Der zentrale, wichtigste und immer weiter zunehmende Treiber dieser Veränderung ist Big Data – also die Zahlen, die sich aus den verschiedenen Unternehmenssystemen ziehen lassen und deren Analyse Grundlage für Entscheidungen ist. Gleichzeitig nimmt aber auch das Bewusstsein hinsichtlich ihrer Validität zu. Ergo: Wenn es darum geht, aus diesen Daten noch mehr Schlüsse für die Zukunft zu ziehen, dann müssen Unternehmen klare Strukturen schaffen, die konsequent die Richtigkeit der Informationen als oberste Maxime haben. Dementsprechend hoch sind die Qualitätsanforderungen an das Daten- und Zahlenmaterial, welches das Controlling vom Accounting bezieht. Unternehmen, die dabei weiter nach einer Art Werkzeugkastenprinzip⁵ verfahren und für jedes Problem im Rechnungswesen oder Controlling auf eine einzelne isolierte Lösung setzen, werden mit ihrem Ansatz scheitern. Sie müssen sich öffnen und auf eine zentrale Plattform setzen, die sowohl für das Accounting als auch für das Controlling der Dreh- und Angelpunkt ihrer Arbeit ist.

Um einen echten Mehrwert zu schaffen, muss diese Plattform sowohl Transaktionen als auch Analysen abdecken. Sie sollte verschiedenste Dateitypen unterstützen und alle notwendigen Schnittstellen haben, damit die Daten automatisch und korrekt im Accounting bzw. Controlling eingehen. Die größte Herausforderung ist, dass diese Plattform, trotz aller Komplexität, die Daten in verständliche Informationen um-

setzen muss, damit der Controller sie „lesen“ und konkrete Probleme rechtzeitig identifizieren und lösen kann. In nicht allzu ferner Zukunft werden die vielfältigen Möglichkeiten Künstlicher Intelligenz (KI) noch ganz andere Analysen möglich machen. Auch wenn der Wandel in der Controlling- und Accounting-Technologie bereits in vollem Gange ist und das Zusammenspiel beider Abteilungen erleichtert, so gibt es doch noch Aspekte, die dem einen oder anderen Controller Kopfzerbrechen bereiten: die Internationalität ihres Unternehmens und dessen Geschäftsmodells.

Globale Strukturen überblicken

Die Welt wächst immer mehr zusammen. Der weltweite Handel und der Austausch von Waren haben eine Komplexität erreicht, die kaum noch zu überblicken ist. Das hat massive Konsequenzen für die Arbeit von Controllern und Accountants und erhöht zudem das Risiko, gegen Compliance-Vorgaben zu verstoßen. Jetzt müssen nicht mehr nur die Richtlinien und Gesetze eines Landes erfüllt werden, sondern die Vorgaben vieler. Dadurch bekommen auch die klassischen Abläufe in der Finanzfunktion zusätzliche Parameter, die einzuhalten sind. Neben Vorgaben zum Datenschutz oder Geldfluss machen den Controllern auch die schier endlosen und sich immer wieder ändernden Steuergesetze das Leben schwer. Das Paradoxe daran: Trotz oder gerade wegen dieser Komplexität ist die Erwartungshaltung der CFOs gegenüber den Controllern noch größer. In einer immer dynamischeren Welt wird von Vorständen und Geschäftsführern erwartet, dass das Controlling stets up-to-date ist. Die einzige Möglichkeit, dies zu leisten, ist eine zentrale Plattform, über die das Intercompany Accounting abgewickelt wird.

Die Konzernverrechnung ist eine der zeitaufwändigsten und mühsamsten Aufgaben der F&A. Sie ist eine Pflicht, die mit dem globalen Wachstum der Unternehmen umfangreicher geworden ist. Die einzelnen Unternehmenseinheiten produzieren oft Hunderttausende verschiedenartiger Transaktionen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Systeme und Prozesse. Diese Transaktionen zwischen Einheiten überall auf der Welt werden in den verschiedensten

Währungen abgewickelt und unterschiedlich besteuert. Mit mehreren ERP-, Hauptbuch- und anderen Systemen werden Transaktionen uneinheitlich abgerechnet, wodurch leicht unausgeglichene Posten entstehen, die den Abschluss behindern.

Diese Szenarien sind der Grund, warum Unternehmen, die sich zukunftssicher aufstellen wollen, auf eine zentrale Plattform für die Konzernverrechnung setzen sollten. Mit dieser Struktur lassen sich die verschiedenen Aspekte, etwa Verträge, Rechnungen, Reports, etc. so zusammenführen, dass eine gemeinsame Daten- und Prozessbasis entsteht, die jederzeit einsehbar ist. So werden Abhängigkeiten deutlich und es können die Parameter festgelegt werden, nach denen die Konzernverrechnung erfolgen soll. Das Wichtigste an dieser Stelle ist, dass der Workflow der Konzernverrechnung von Anfang an konsequent und in Abstimmung mit den beteiligten Bereichen aufgesetzt wird. Es geht beispielsweise darum zu definieren, welche Transaktionen abgewickelt werden, wo welche Vorsteuern fällig sind oder wie Wechselkurse festzulegen sind. Je detaillierter der gesamte Ablauf definiert ist, desto mehr lässt sich automatisieren, was weniger Unwägbarkeiten entstehen lässt und die Validität der Daten sowie die Compliance nachhaltig verbessert.

Ein weiterer Vorteil einer solchen Struktur ist, dass sich bei einer zentralen Plattform die Zahlen jederzeit auf Knopfdruck ermitteln lassen. Das kann im Fall von Audits, bei Anfragen seitens der Unternehmensleitung oder den Finanzbehörden sehr hilfreich sein. So lässt sich nahtlos belegen, was, warum, wie gebucht und gezahlt wurde. Vor allem aber sorgt eine übergreifende digitale Konzernverrechnung in vielerlei Hinsicht für Sicherheit. Unstimmigkeiten werden viel früher erkannt und die Daten sind leichter verständlich aufbereitet.

Aussicht auf Besserung

Dank der technologischen Neuerungen brechen bessere Zeiten an – für das Accounting genauso wie für das Controlling. Dieser Wandel dürfte auch bei der Unternehmensführung gut ankommen, denn auch dort ist man bestrebt, die digitale Zukunft einzuläuten und konkrete Mehrwerte aus den neuen Technologien zu ziehen. Das macht Hoffnung, denn die Ergebnisse der Censuwide Studie⁶ des letzten Jahres sind doch eher erschreckend. Einschätzungen von 65 Prozent der Befragten, dass ihr Unternehmen Buchungsfehler im Volumen von 2 Milliarden Dollar als unwesentlich einordnet und beim Jahresabschluss nicht ausweisen würde, sind weder zeitgemäß noch akzeptabel.

Fußnoten

¹ Mistrust the numbers; BlackLine Report: <https://www.blackline.com/blog/finance-performance-management/mistrust-in-the-numbers/>

² Die Rolle des Controllings, Fachartikel Controllingportal: <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Konzepte/Die-Rolle-des-Controllings-Aktuelle-externe-Herausforderungen-an-Controlling.html>

³ Die Controller-Rolle in der digitalisierten Welt. Controller Magazin Supplement Mai/Juni 2018, S. 18 ff.

⁴ Darum werden Finanzchefs immer wichtiger Artikel Handelsblatt: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/leasing/chief-financial-officer-darum-werden-finanzchefs-immer-wichtiger/23242552.html>

⁵ Modernes Controlling – Daten-Hero Fachartikel Computerwoche: <https://www.computerwoche.de/a/daten-hero-die-neue-rolle-des-cfo,3545825>

⁶ Mistrust the numbers BlackLine Report; siehe Fußnote 1

Autor



■ Dr. Ulrich Müller

BlackLine
Solutions Consultant Finance Transformation

E-Mail: ulrich.mueller@blackline.com

Tel.: + 49 175 851 52 38



230. Literaturforum – Bücherservice im 39. Jahr

Informiert sein – Neues und Nützliches entdecken – Mitreden können

„Man muss die Dinge so tief sehen, dass sie einfach werden“ (Konrad Adenauer).

Ich wünsche Ihnen – ganz im Sinne dieser Feststellung des ersten deutschen Bundeskanzlers –, dass Sie Ihre Aufgaben klar und deutlich sehen, um wirkungsvoll arbeiten zu können.

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

willkommen zur neuen Ausgabe. Schön, dass Sie das Literaturforum wieder aufgeschlagen haben. Ich begrüße Sie – leider nur virtuell – herzlich zur 230. Ausgabe im 39. Erscheinungsjahr des Literaturforums. Mit dieser Ausgabe versuche ich wieder, **eine Brücke zu Ihnen zu bauen**. Sie sind herzlich eingeladen, durch Hinweise und Empfehlungen an dieser Brücke mitzubauen.

Bitte an die Mitglieder von ICV, RMA und BdRA: Falls Sie Autor oder auch Co-Autor eines Buches sind, das in dieses Literaturforum passt, machen Sie uns bitte auf Ihr Buch aufmerksam.

ICV-, RMA- und BdRA-Forum – Mitglieder als Buchautoren

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang **Becker** ist Mit-Herausgeber des Titels Geschäftsmodelle in der digitalen Welt.

Prof. Dr. Patrick **Ulrich** u. Prof. Dr. Björn **Baltzer** sind Herausgeber der Festschrift Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre. Co-Autoren sind Prof. Dr. Sergey **Falko**, Prof. Dr. Robert **Rieg**, Prof. Dr. Sabine **Landwehr-Zloch** und Prof. Dr. Ute **Vanini**.

Prof. Dr. Ute **Vanini** ist Co-Autorin der Festschrift Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre.

Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe

Führung ist **Führung im Dilemma**, sonst bräuchte man keine Führung. – Aus: Sprenger: Sprengers Spitzen, S. 33.

Nach einer Einschätzung des Deutschen Industrie- und Handelskammertags im März 2018 können ungefähr **1,6 Millionen Arbeitsplätze** längerfristig nicht besetzt werden. – Aus: Kratz: Mensch Mitarbeiter, S. 7.

Die **Beschäftigungsquote Geflüchteter** lag im Juni 2018 somit bei rund 27 Prozent. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) geht jedoch auch davon aus, dass eine Quote von 75 Prozent erst nach rund eineinhalb Jahrzehnten erreicht sein wird. – Aus: Batsching/Riedel: Flüchtlinge im Unternehmen, S.10.

Eine indianische Redensart besagt: „**Urteile nie** über einen anderen, bevor du nicht einen Mond lang in seinen Mokassins gegangen bist.“ – Aus: Kitz/Tusch: Das Frustjobkillerbuch, S. 217.

Mein Chef handelt für sich, nicht gegen mich. – Aus: Seifarth: Spaßbremse Chef, S. 14.

Als **Probleme der Künstlichen Intelligenz** gelten u. a. die unzureichende Nachvollziehbarkeit von Lernschritten und Entscheidungen (...) und das Konstruieren nach menschlichem Ermessen unwahrscheinlicher oder falscher Zusammenhänge (...). – Aus: Duden: Das große Buch der Allgemeinbildung, S. 573.

Die Teilhabe aller an den **Wertschöpfungserträgen der Digitalisierung** ist eine der zentralen Zukunftsfragen für die Politik. – Aus: Rolf: Weltmacht Vereinigte Daten, S. 76.

Wenn **Daten analysiert** und Informationen daraus gewonnen werden, ist es wichtig, dass der ganze Prozess nachvollziehbar und transparent bleibt. – Aus: Deggendorfer Forum: Verantwortung in der digitalen Datenanalyse, S. 5.

Neugier als eine Grundeigenschaft ist eine mögliche Voraussetzung, um sich mit Veränderungen aktiv auseinanderzusetzen. – Aus: de Molina et al.: Kompetenzen der Zukunft, S. 45.

Zukünftig müssen zudem diejenigen Mitarbeiter, **die Controlling-Aufgaben erfüllen**, über ein breites Spektrum an Kenntnissen verfügen. Diese Mitarbeiter sollen in besonderem Maße über analytische, mathematische, statistische und technologische Kompetenzen verfügen. – Aus: Becker et al.: Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, S. 85.

Hier wird prognostiziert, dass **Manager wieder mehr Controlling-Instrumente** selbst benutzen und mehr Controlling-Aufgaben selbst ausüben werden. – Aus: Ulrich/Baltzer: Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre, S. 100.

Gewinnmaximierung ist neben Lustmaximierung zum obersten Prinzip der Moderne avanciert, mit allen Unarten wie Ausnutzung von Arbeitskräften, Schwarzarbeit, Scheinfirmengründungen, Briefkastenfirmen, Betrügereien u. ä. – Aus: Gloy: Die Frage nach der Gerechtigkeit, S. 194.

Ein **Entscheider** tut gut daran, beide Disziplinen zu beherrschen und zusammenzuführen: das Handwerkszeug des Entscheidens (...) sowie das Wissen um psychologische Stolpersteine (...). – Aus: Jeschke: Entscheidungsorientiertes Management, S. 234.

Die Beispiele von (...) sind vor allem in Anbetracht des recht neuen Managementansatzes der „**beidhändigen Führung**“ interessant. In Zeiten der Digitalisierung benötigt Leadership sowohl innovationsfördernde als auch traditionelle Elemente. – Aus: Bosch et al.: Digital Offroad, S. 36.

In kaum einem anderen Gebiet können Sie durch geschickte Gestaltung, vor allem im engeren Familienkreis, so viele **Steuern sparen** wie beim Vererben und beim Erben sowie bei vorzeitigen Schenkungen zu Lebzeiten. – Aus: Belser: Erben und Vererben, S. 115.

Rezensionen

Standpunkte und Denkanstöße

Batsching, Thomas / Riedel, Tim

Flüchtlinge im Unternehmen

Praxisleitfaden für eine gelungene Einstellung und Integration, 2., erweiterte Auflage

Freiburg: Haufe 2018 – 232 Seiten, Buch mit weichem Einband € 24,95 / E-Book € 21,99

Zum Buch

Thomas Batsching ist CEO des Beratungsunternehmens hr works_personalwerk (<https://www.hrworks-personalwerk.de/>). Tim Riedel ist Trainer und Berater für das Thema Personalgewinnung (<http://www.interpool-hr.com/de/global-recruiting-solutions>). Gastautoren unterstützen mit spezifischen Beiträgen. Mit diesem Buch möchten die Autoren konkrete Hilfestellungen zur nachhaltigen Beschäftigung von Geflüchteten vermitteln.

Die Themen

Fachkräftemangel und Flüchtlingskrise – Personalauswahl von Geflüchteten – Erfolgreich bei Integration und Onboarding von Geflüchteten – Berufsausbildung für Geflüchtete – Führung und Zusammenarbeit mit islamisch geprägten Flüchtlingen – Arbeitsrechtliche Fragen bei der Integration Geflüchteter – Asylverfahren – Anhang.



Mein Resümee

Kenntnisreich und engagiert vermitteln die Autoren **wichtige Informationen zur Einstellung und Beschäftigung von Flüchtlingen**. Sie geben vor dem Hintergrund einer wohlwollenden Grundhaltung Orientierungshilfen, verweisen auf Probleme und bieten Tipps zur gelingenden beruflichen Integration. Der Band beleuchtet das breite Themenfeld aus unterschiedlichen Perspektiven und zeigt sich als **praktischer Ratgeber** zur Bewältigung auftretender Fragen und Probleme. Neben der Ratgeberfunktion erweist sich das Buch **auch als Mutmacher** im Umgang mit der Herausforderung der Integration. Der hohe Praxisbezug ergibt sich neben den umsetzungsnahen Darlegungen vor allem aus 10 Fallbeispielen, aus Erfahrungsberichten und Praxisbeispielen. Aufgrund der verständlichen Sprache, der tiefen Gliederung und des übersichtlichen Aufbaus ein gut lesbares Fachbuch, auch angesichts zahlreicher zusammenfassender und hervorhebender Infokästen sowie der 18 Abbildungen und eines Anhangs mit vielfältigen Quellenachweisen. Insgesamt eine nützliche Informations- und Arbeitshilfe zur Beschäftigung von Geflüchteten.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <https://shop.haufe.de/prod/fluechtlinge-im-unternehmen> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18).

Gloy, Karen

Die Frage nach der Gerechtigkeit

Wilhelm Fink 2017 – 212 Seiten, Buch € 19,99 / Online-Zugang € 15,99 / Buch und Online-Zugang € 23,99

Zum Buch

Die Autorin, em. Prof. Dr. Dr. h. c. Karen Gloy, lehrt den Angaben nach heute noch an der LMU München. Sie legt hiermit einen Beitrag im Fachbereich Philosophie vor.

Die Themen

Einleitung – Die Einheit von Gerechtigkeit, Rechtschaffenheit und Recht, u. a. universelle Menschenrechte? – Naturrechtstheorien, u. a. Vernunftrecht und soziale Gerechtigkeitstheorien – Positives Recht.

Mein Resümee

Die Frage nach der Gerechtigkeit beschäftigt die Menschen seit jeher. In neuerer Zeit wird sie in der gesellschaftlichen Debatte wieder verstärkt gestellt. Die Wissenschaftlerin legt mit diesem Buch eine Studie vor, die das Ziel verfolgt, **das Wesen der Gerechtigkeit, ihren Ursprung und ihre Entwicklungen** in die Aufmerksamkeit zu rücken und kritisch zu beleuchten. Sie vermittelt in einer systematischen Darstellung eine Reihe von Gerechtigkeitstheorien und verschiedene Gerechtigkeitspositionen. Dabei wird deutlich, dass dieses wünschenswerte Grundprinzip weder eindeutig definiert und geklärt noch leicht und widerspruchsfrei umzusetzen ist. Die Autorin gelangt nach einem geschichtlichen Rückblick und einer Kulturanalyse zum Ergebnis, „dass es einen absoluten, objektiv fundierten Gerechtigkeitsbegriff nicht gibt und geben kann“. Als Resultat lässt sich festhalten, Gerechtigkeit ist relativ und komplex. Ein Beitrag im Taschenbuchformat für Leser, die sich mit der Frage der Gerechtigkeit



tiefgründig befassen wollen. Bei diesem erkenntnisfördernden und anregenden Werk ist mit dem Fachvokabular und mit philosophischen Betrachtungsweisen umzugehen.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <http://www.utb-shop.de/die-frage-nach-der-gerechtigkeit-9671.html> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)

Controlling – unsere Themen und Trends

Ulrich, Patrick / Baltzer, Björn (Hrsg.)

Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre: Festschrift für Prof. Dr. habil. Wolfgang Becker zum 65. Geburtstag

Wiesbaden: Springer Gabler 2019 – 720 Seiten, Buch mit weichem Einband € 99,99 / E-Book € 79,99

Zum Buch

Eine aus zahlreichen, von verschiedenen Autoren verfassten Beiträgen bestehende Veröffentlichung, die zu Ehren von Prof. Dr. Becker herausgegeben wird. Zu den Herausgebern: Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich lehrt Unternehmensführung und -kontrolle an der Hochschule Aalen – Technik und Wirtschaft. Prof. Dr. Björn Baltzer ist Professor für Controlling und Rechnungswesen an der FHWS – Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt. Die beiden Herausgeber werden von einer Vielzahl von Wissenschaftlern und einigen Praktikern unterstützt.

Die Themen

Der Wertschöpfungsbegriff, z. B. Dynamik der Wertschöpfung – Wertschöpfung im Controlling und im Rechnungswesen, z. B. Controlling in der digitalen Wertschöpfung – Wertschöpfung in anderen Funktionsbereichen, z. B. von der Pipeline zur Plattform – Wertschöpfung innerhalb verschiedener Branchen und Betriebstypen, z. B. (Um)Denken. Wie wir künftig arbeiten (sollten).

Mein Resümee

Die vorliegende Festschrift ist der Bedeutung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Wertschöpfung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre gewidmet. Dabei wird die **wertschöpfungsorientierte Controlling-Konzeption von Wolfgang Becker** näher betrachtet und gewürdigt. Der Sammelband verbindet unterschiedliche Aspekte und Themenbereiche zu einer Gesamtbetrachtung der Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre. Neben grundsätzlichen Beiträgen mit wissenschaftlicher Ausrichtung finden sich in diesem Werk auch zahlreiche aktuelle Beiträge, z. B. Controlling in der digitalen Wertschöpfung, sowie praxisnahe Abhandlungen, z. B. kennzahlengestütztes Finanzcontrolling. Der Band führt zu einem **tieferen Verständnis der Wertschöpfung** und der mit ihr verbundenen betriebswirtschaftlichen Fragen. Neben ausgiebigen theoretischen



Überlegungen finden sich auch Hinweise zur praktischen Nutzung. **Verlagspräsentation mit Leseproben unter:** <https://www.springer.com/de/book/9783658185725#aboutBook> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)

Jeschke, Barnim G.

Entscheidungsorientiertes Management

Einführung in eine konzeptionell fundierte, pragmatische Entscheidungsfindung

Berlin: De Gruyter 2017 – 260 Seiten, € 24,95

Der Autor wird als Wissenschaftler bzw. Hochschullehrer sowie als Manager und Unternehmer vorgestellt. Er präsentiert eine Veröffentlichung, die **Entscheidungstheorie und Entscheidungspraxis zusammenführt**. Nach einer knappen Einführung wird der Entscheidungsprozess näher behandelt, auf situatives Entscheiden eingegangen sowie die Beeinflussung der Kundenentscheidung betrachtet. Ein Ausblick beschließt das Werk. Es ist mit zahlreichen Extras versehen: Mit Zusatzmaterial, insbesondere Videos (testweiser Zugriff verlief erfolgreich), einem bemerkenswerten Anhang mit psychologischen Entscheidungsanomalien sowie einem Glossar. Der Autor bedient sich mehrerer didaktischer Elemente: Textboxen mit Zusammenfassungen, Beispielen, Übungen und Fragestellungen. Das zweifarbige Layout, die übersichtliche, tief gegliederte Textaufbereitung und die lesefreundliche Schrift fördern das Lesbarein. Der Band bietet eine stimmige Kombination von theoretischer Darlegung und praktischen Handlungshilfen. Für Studierende eignet er sich als betriebswirtschaftliches Begleitmaterial und zur Klausur-Vorbereitung. Praktiker können sich mit Entscheidungsfragen konzeptionell befassen und erfahren zudem vielfältige gezielte Hinweise und Empfehlungen für die praktische Arbeit. **Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter:** <https://www.degruyter.com/view/product/480551> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)



Tilke, Helena

Kommunikation des Controllingzwecks

Ergebnisse einer experimentellen Untersuchung zu den Auswirkungen auf die Nutzung von Controllinginformationen

Hamburg: Dr. Kovac 2017 – 493 Seiten, € 139,80

Der Titel erscheint in der Schriftenreihe Innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis als Band 472. Den Angaben zufolge wurde die vorliegende Arbeit als Dissertation angenommen. Das Ziel dieser Arbeit besteht „in der Analyse der Kommunikation des Rollenverständnisses des Controllers und der daraus resultierenden Re-



aktion der Mitarbeiter“. Im Zuge dieser Arbeit wird dieses Kommunikationsverhalten näher betrachtet. Die Autorin kommt zum Schluss: „Es konnte ein **Einfluss der Kommunikation** des Controllingzwecks auf die Nutzung der Informationen gezeigt werden.“ Ferner wird betont, die Glaubwürdigkeit der Kommunikation sei ein wesentlicher Faktor. Das Buch enthält einen umfangreichen Anhang mit vielfältigem Material, das auch für Praktiker aufschlussreich sein kann.

Deggendorfer Forum zu digitalen Datenanalyse e. V. (Hrsg.)

Verantwortung in der digitalen Datenanalyse

Transparenz als Grundlage für eine glaubwürdige Prüfung

Berlin: ESV 2017 – 108 Seiten, Buch (kartoniert) € 34,95 / E-Book € 34,99

Die Beiträge dieses 12. **Tagungsbandes** des Deggendorfer Forums basieren auf den Vorträgen der Referenten, die aus Wirtschaft, Forschung und Praxis berichten. Das Leitmotiv dieser Veranstaltung lautete „**Transparenz aus Verantwortung**“, dieses Prinzip wurde als eine der großen Herausforderungen der digitalen Datenanalyse in den Mittelpunkt gerückt. Der Band enthält sechs Beiträge, wovon einer in englischer Sprache gehalten ist. In diesen Beiträgen geht es zum einen um sachbezogene Analysen, um glaubwürdige und nachvollziehbare Datenanalysen, zum anderen um Aspekte neuer digitaler Analysetechnologien und ihre Bedingungen, Potenziale und Probleme. Vor diesem Hintergrund berichtet ein Beitrag anschaulich und eindrücklich über Kontrolldefizite im deutschen Gesundheitssystem, ein anderer beleuchtet den Zusammenhang von IT-Sicherheit und Datenanalyse, eine weitere Abhandlung befasst sich mit der Frage, wie die digitale Datenanalyse die Wirtschaftsprüfung beeinflusst und verändert. Zusätzliche Themen sind die Wissensextraktion aus Dokumenten, die Bedeutung von Information Governance sowie die Vorstellung von Europe Media Monitor. **Verlagspräsentation mit Leseproben (Vorwort und Stichwortverzeichnis) unter:** <https://www.esv.info/978-3-503-17096-8> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)



Digitalisierung – das Megathema und unsere Herausforderung

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 – 732 Seiten, Buch mit festem Einband + E-Book € 69,99 / E-Book € 54,99

Zum Buch

Das vom Erlanger Fraunhofer Institut in Kooperation mit der Bamberger Otto-Friedrich-Universität gegründete **Kompetenzzentrum für Geschäftsmodelle in der digitalen Welt** will hiermit einen Beitrag leisten, die „Forschungslücke“ (Nachholbedarf der betriebswirtschaftlichen Forschung gegenüber der technisch-orientierten Forschung im Bereich Digitalisierung) zu schließen. Sieben Professorinnen und Professoren der Bamberger Betriebswirtschaftslehre geben diesen Band heraus, unterstützt von zahlreichen Co-Autoren.

Die Themen

Einführung: Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, z. B. konzeptioneller Bezugsrahmen – Strategische Perspektiven, z. B. strategische Implikationen für Unternehmen – Operative Perspektiven, z. B. ökonomische Risiken von Industrie 4.0 – Praxiserfahrungen und Best Practice, z. B. Ausgestaltung der Arbeitswelt 4.0.

Mein Resümee

Diese Veröffentlichung bearbeitet in 39 Beiträgen ein breites Themenspektrum. Im Unterschied zu vielen ähnlichen Werken liegt **ein deutlicher Akzent auf der ökonomischen Perspektive**. Im Inhalt und in der Zielsetzung schlägt sich die Herausgeberschaft durch **BWL-Lehrstühle** nieder. Das in Bamberg vertretene „Wertschöpfungsorientierte Controlling“ ist ein weiteres prägendes Merkmal. Zu den Besonderheiten zählt ferner, dass Risikofragen im Zusammenhang mit der Digitalisierung deutlich betont werden. Neben Ergebnissen aus **Forschungsarbeiten** werden zahlreiche **Praxisbeispiele** und Best Practices dargestellt. Die Beiträge sind tief strukturiert und mit 154 Abbildungen gut illustriert, oft auch mit Infokästen etc. versehen. Sie sind verständlich geschrieben, wobei sich das Vermitteln nach wissenschaftlichen Prinzipien widerspiegelt. Summa summarum eine wertvolle Bereicherung der Literatur zur Digitalisierung. **Verlagspräsentation mit Leseproben unter:** <https://www.springer.com/de/book/9783658221287#aboutAuthors> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)



Rolf, Arno

Weltmacht Vereinigte Daten

Die Digitalisierung und Big Data verstehen

Marburg: Metropolis 2018 – 174 Seiten, € 18,- / E-Book € 14,76

Zum Buch

Der Autor, Prof. Dr. Arno Rolf, ist emeritierter Informatik-Professor der Universität Hamburg, wo er weiterhin tätig ist. Das Buch bietet einen breiten, allgemein verständlichen Überblick über die Digitalisierung und ihre Folgen.

Die Themen

Die Herausforderungen, die aus dem Silicon Valley kommen – Bausteine der digitalen Transformation – Die Zukunft von Arbeit und Leben im digitalen Alltag – Der Silicon-Val-



ley-Kapitalismus wird auf Dauer nicht überleben? – Überlebensstrategien für die „Old Economy“ in der digitalen Transformation – Ansätze zur Einhegung der Datenherrschaft von Google & Co. – Bildung der digitalen Gesellschaft – Schluss.

Mein Resümee

Der Autor bietet eine systematische Betrachtung wesentlicher Aspekte der Digitalisierung. Zentral sind die **Bausteine der Digitalisierung**, eine Darstellung wesentlicher Bestandteile, aus denen sich die Digitalisierung zusammensetzt. Die Veröffentlichung bietet **elementares Basiswissen**, geht u. a. ein auf Big Data, Blockchain, Datenschutz, digitale Transformation, Facebook, Künstliche Intelligenz, digitale Wertschöpfungsteilhaber oder Start-ups. Zudem ist das Buch auf spezifische **Probleme der Digitalisierung ausgerichtet**, beispielsweise gibt es eine Beschreibung der „Beutestrategien von Google & Co.“, eine Erörterung von „Nebenfolgen“ bzw. der sozialen und gesellschaftlichen Auswirkungen, eine Grafik zeigt plakativ die „Gewinner, Abgehängten, Betrogenen und die kostenlosen Mitarbeiter der Digitalisierung“, insbesondere der Outsourcingprozesse. Dieses Buch skizziert sowohl die Potenziale und Gestaltungsansätze der digitalen Transformation als auch die Risiken einer unkontrollierten Digitalisierung. Das handliche Buch ist verständlich, anschaulich und eindrücklich geschrieben. Es lässt sich in angemessener Zeit ohne tiefere Informatikkenntnisse lesen und verstehen. Ein empfehlenswerter Beitrag, weil der Autor eine hohe Orientierungskompetenz beweist.

Verlagspräsentation mit Leseproben unter „Beigaben“: <https://www.metropolis-verlag.de/Weltmacht-Vereinigte-Daten/1314/book.do> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18).

Hofmann, Josephine (Hrsg.)

Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit

IT als Treiber der digitalen Transformation

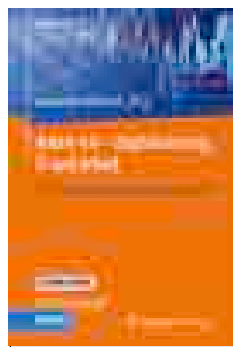
Wiesbaden: Springer Vieweg 2018 – 164 Seiten, Buch mit E-Book € 49,99 / E-Book € 39,99

Zum Buch

Das Herausgeberwerk basiert den Angaben nach auf vollständig neuen Kapiteln und auf Beiträgen der Zeitschrift HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, die entweder unverändert übernommen oder durch die Beitragsautoren überarbeitet wurden. Die Herausgeberin leitet das Competence Center Business Performance Management des Fraunhofer IAO. Sie wird durch zahlreiche Co-Autoren unterstützt, die überwiegend aus dem wissenschaftlichen Raum kommen.

Die Themen

Arbeit, IT und Digitalisierung – Digitalisierung der Wissensarbeit – Chancen und Risiken – Consulting 4.0 – Wissensarbeitsplatz der Zukunft – Computerisierung in der Softwareentwicklung – Digitalisie-



rung „machen“ – Mobile Applikationen im Arbeitsleben – Grenzen der Digitalisierung.

Mein Resümee

Der Band befasst sich mit der **Arbeitswelt der Zukunft**, diskutiert Arbeitsgestaltung, Führung, Qualifizierung und andere sich im Zusammenhang mit der Digitalisierung stellende Themen. Die Beiträge erfolgen weitgehend aus wissenschaftlicher Perspektive und referieren den Stand der Forschung. Sie liefern weiterführende und differenzierende Einblicke in die Bereiche Digitalisierung und Arbeit. Dabei ist ein hohes Maß an Praxisrelevanz gegeben, z. B. zu den Wirkungsdimensionen der Digitalisierung auf die Arbeit und den Dimensionen der Flexibilisierung von Arbeit.

Verlagspräsentation mit Leseproben unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658213589> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)

Bosch, Ulf / Hentschel, Stefan / Kramer, Steffen

Digital Offroad

Erfolgsstrategien für die digitale Transformation.

Freiburg: Haufe 2018 – 226 Seiten, Buch (Broschur) € 24,95 / E-Book € 21,99

Zum Buch

Ulf Bosch ist Prokurist der PricewaterhouseCoopers (PwC) GmbH. Stefan Hentschel ist Industry Leader bei Google Germany und auch Steffen Kramer arbeitet bei Google Germany an der digitalen Transformation. Der Band bietet eine „Reise“ zur digitalen Transformation abseits der vorherrschenden Richtung.

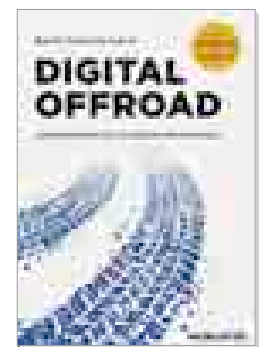
Die Themen (Auszug)

Gesunde Paranoia – Rollenspiele: Wer macht was – Need for Speed – Fehler sind famos – Road to Häna: Auch Umwege führen zum Ziel – Kohle durch Kultur: Wandel ist kein Selbstzweck – Niveauregelung – zurück auf den Highway!

Mein Resümee

Die Kernaussage: Eine erfolgreiche digitale Transformation erfordert **gezielte strategische Weichenstellungen**. „Die digitale Transformation ist weniger eine Frage der Technologie, sie ist eine **Frage der Führung**“, wie eine zentrale Botschaft lautet. 12 Kapitel vermitteln – aus Sicht der Autoren – Erfolgsstrategien. Dabei liegt ein besonderes Gewicht auf innovativen Ansätzen zur kulturellen Transformation. Der Band ist inhaltlich gehaltvoll, thematisch gegenüber vergleichbaren Veröffentlichungen divergent, spannend geschrieben und mit vielen Praxishinweisen und Empfehlungen versehen. Ein sparsamer Umgang mit Abbildungen und der Eindruck einer begrenzten kritischen Distanz zu Problemen der Digitalisierung gehören auch zum insgesamt positiven Gesamteindruck.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (Inhaltsverzeichnis) unter: <https://shop.haufe.de/prod/digital-offroad#tabs> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)



Welt der Arbeit – facettenreich und voller Dynamik

Kratz, Hans-Jürgen

Mensch Mitarbeiter!

Der richtige Umgang mit Besserwissern, Frustrierten, Perfektionisten, Querulanten, Mobbern und Co.

Regensburg: Metropolitan 2018 – 216 Seiten, Buch mit festem Einband € 29,95 / E-Book € 20,99

Zum Buch

Der Autor, Hans-Jürgen Kratz, war dem Vernehmen nach langjährig als Führungskraft mit unterschiedlichen Schwerpunkten tätig. Inzwischen vermittelt er als freiberuflicher Trainer, Dozent und Autor sein Wissen. Das Buch befasst sich detailliert mit „schwierigen Mitarbeitern“.

Die Themen

Keinen Freifahrtschein für schwierige Mitarbeiter – Durchsetzungsvermögen gefragt – Die bunte Welt der schwierigen Mitarbeiter, u. a. Besserwisser, Nörgler, Drückeberger, Grapscher, Kontrollfreak, Planloser, Sensibler und Unzuverlässiger.

Mein Resümee

Der Autor nimmt eine umfangreiche Kategorisierung „**schwieriger Mitarbeiter**“ vor und orientiert sich dabei weitgehend an der Umgangssprache und am Berufsalltag. Das Buch beginnt mit einer allgemeinen Einführung, die u. a. **16 allgemeine Empfehlungen** zum angemessenen und erfolgreichen Umgang mit „schwierigen Mitarbeitern“ vermittelt. Die einzelnen „Mitarbeitertypen“ werden zunächst näher beschrieben durch Erklärungen und Umschreibungen des typischen Verhaltens und insbesondere der Störfaktoren sowie durch das Aufzeigen möglicher Reaktionsmöglichkeiten und Bewältigungsstrategien. Das Buch richtet sich an die Praxis. Es fördert das Verstehen von Mitarbeiterverhalten und kann helfen, neue Einsichten zu gewinnen. Die angebotenen Handlungsempfehlungen sind praxistauglich. Es ist ein Sachbuch der Personalführung auf der Basis der Kenntnisse und Erfahrungen des Verfassers, weniger ein psychologischer Ratgeber und auch keine juristische Veröffentlichung. Insgesamt eine praxistaugliche Anleitung zum konstruktiven Umgang mit misslichem Mitarbeiterverhalten.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: <https://www.walhall.de/wirtschaft-&-management/mensch-mitarbeiter!.produkt.html> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)



Seifarth, Katrin

Spaßbremse Chef

Tipps zum souveräneren Umgang mit schwierigen Vorgesetzten

München: C.H. Beck 2018 – 127 Seiten, Taschenbuch € 7,90 / E-Book € 5,99

Dieses Buch aus der Reihe Beck kompakt, geschrieben von einer erfahrenen Trainerin und Beraterin, gibt einen problemorientierten Überblick über den gedeihlichen Umgang mit dem eigenen Chef. Nach einer Einführung folgen sechs grundlegende mentale Tipps im Umgang mit Chefs, u. a. zur Trennung von Person und Verhalten. Es schließen sich zehn Tipps an, die sich mit bestimmten Chef-Typen befassen, z. B. die „Krawallschleuder“ oder der „Aussitzer“. Der Text ist verständlich und praxisnah geschrieben, erklärend und appellierend ausgerichtet. Einige didaktische Elemente erleichtern Orientierung und Lektüre: Beispiele und Übungen, die die geschilderten Sachverhalte vertiefen und konkretisieren, ferner Merksätze mit Empfehlungen und Tipps sowie „Auf den Punkt gebracht“ als kurze Zusammenfassung am Ende jeden Kapitels. Das handliche Buch vermittelt vielfältige Anregungen, stößt Nachdenken und Aha-Erlebnisse an und hilft insgesamt, mit „anstrengenden Chefs“ konstruktiver und für beide Seiten vorteilhafter und erfolgreicher umzugehen.

Leseprobe unter: <https://beckassets.blob.core.windows.net/product/readingsample/24406281/seifarth-spasbremse-chef-9783406727160.pdf> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)



de Molina, Karl-Maria / Kaiser, Stephan / Widuckel, Werner (Hrsg.)
Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030

Als lernende Organisation wettbewerbsfähig bleiben

Freiburg: Haufe 2018 – 615 Seiten, Buch mit festem Einband € 49,95 / E-Book € 44,99

Zum Buch

Zu den Herausgebern: Dr. Karl-Maria de Molina ist CEO & Founder von ThinkSimple und Mitentwickler des HR-Tools für Personalentwicklung namens myProfile+. Prof. Dr. Stephan Kaiser ist Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation an der Universität der Bundeswehr München. Prof. Dr. Werner Widuckel hat eine Lehrprofessur für Personalmanagement und Arbeitsorganisation an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen Nürnberg. Eine Vielzahl an Autoren unterstützt die Herausgeber. Der Fokus liegt auf der Frage, wie Globalisierung und Digitalisierung den Kompetenzbegriff beeinflussen.

Die Themen

Kompetenzen und Kompetenzmanagement, z. B. ADAC-Kompetenzmodell – Werte und Führung, z. B. Selbstführung als Schlüssel für Zukunftsfähigkeit – Digitale Transformation, z. B. neue Kommunikationstechnologien – Start-ups, z. B. Selbstführung statt klassischer Hierarchien.

Mein Resümee

Dieser Sammelband vermittelt eine **Neubetrachtung des Themenfeldes Kompetenzen** angesichts der durch die Digitalisierung und andere Trends ausgelösten Veränderungen der Unternehmen und der Arbeits-



welt. Zahlreiche Praktiker und Wissenschaftler sind in diesem Buch bestrebt, diesem komplexen Sachverhalt nachzuspüren, das Vorwort spricht von einem „Suchprozess“. Kompetenzen werden aus vielfältiger Sicht beleuchtet und zu unterschiedlichen Vorgängen in Beziehung gesetzt, u. a. Performance Management, Kompetenzentwicklung, Kompetenzmodelle, Kompetenzforschung, gesellschaftliche Entwicklungen, Führungsfragen usw. **Wissenschaftler** vermitteln ihre konzeptionellen Ansätze und **Praktiker** präsentieren Praxisbeispiele, die sich erfahrungsgemäß i. d. R. auch mit Selbstdarstellungen verbinden. Insgesamt bietet die Veröffentlichung eine theoretische und praktische Bestandsaufnahme, vermittelt vielfältiges themenbezogenes Wissen und regt an, sich mit den Kompetenzen der Zukunft zu beschäftigen.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <https://shop.haufe.de/prod/kompetenzen-der-zukunft-arbeit-2030> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)

Sprenger, Reinhard K.

Sprengers Spitzen

42 unbequeme Management-Wahrheiten – Reinhard K. Sprenger über Egoisten, Moral-Apostel, Vertrauenskrisen und Donald Trump

Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien 2018 – 100 Seiten, Buch mit weichem Einband € 19,80

Zum Buch

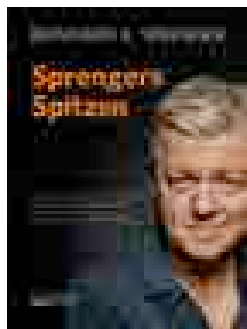
Dr. Reinhard K. Sprenger gilt als profilierter Managementberater. Seine Bücher wurden zu Bestsellern und in viele Sprachen übersetzt. Die vorliegende Veröffentlichung beruht auf den Kolumnen, die Sprenger für die Wirtschaftswoche schreibt. Dieses Sammelwerk vermittelt eine Auswahl.

Die Themen (Auswahl)

Transparenz ist der falsche Gott – Musiker sind die besten Manager – Das Dilemma aller Führungskräfte – Die Lüge vom globalen Spitzenmanager – Führung muss Heimat bieten – Die Nachteile der Vielfalt – Das Dilemma der Organisation.

Mein Resümee

Sprenger schreibt seine Kolumnen mit Leidenschaft und Temperament, vielfach auch mit Schärfe und Bissigkeit. Wie er im Vorwort zum Ausdruck bringt, reizt es ihn oft, „dagegen“ zu schreiben. Dabei **haben seine Meinungsbeiträge Substanz und Tiefe**, heben das Wesentliche hervor, treffen den Kern. Sprenger reflektiert seine Erfahrungen und vermittelt seine Sicht der Dinge. Die Beiträge orientieren sich an seinen Prinzipien wie Klarheit und Konsequenz der Führung oder Selbstverantwortung und Eigenmotivation der Mitarbeiter (mehr unter: <https://www.sprenger.com>). Die Beiträge können – je nach Standort und Sichtweise – sowohl auf Zustimmung als auch Widerspruch stoßen. Sie können als Provokation oder als Bestätigung wahrgenommen werden. Nutzen und Vorteil der Veröffentlichung liegen darin, dass diese 42 Beiträge Themen und Probleme bewusst machen, die thematische Auseinandersetzung anregen und zur Aufarbeitung von Managementfragen auffordern. Die Beiträge sind sowohl sprachlich als auch gestalterisch gut zu lesen.



Leseproben unter: https://www.fachmedien.de/WebRoot/Store/Shops/Fachmedien/5B56/FB7E/CCB4/7020/56E0/AC1E/1F02/224F/Inhalt_Leseprobe_Sprengers_Spitzen.pdf (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)

Kitz, Volker / Tusch, Manuel

Das Frustjobkillerbuch

Warum es egal ist, für wen Sie arbeiten

Frankfurt: Campus 2018 – 252 Seiten, € 19,95

Zum Buch

Dr. Volker Kitz ist Bestsellerautor und bekannter Redner. Prof. Dr. Manuel ist Arbeits-, Organisations-, Kommunikations- und Medienpsychologe und lehrt und forscht im Bereich Beratung, Mediation und Coaching. Es handelt sich um den zweiten, unveränderten Nachdruck der Ausgabe aus dem Jahr 2008. Die Themen und damit das Werk sind unverändert aktuell.

Die Themen (Auszug)

Es ist egal, für wen und wo Sie arbeiten – Diese Dinge werden Sie immer und überall stören – Diese Leute werden Sie immer und überall nerven – Nicht jeder muss mit jedem können – Persönlichkeit behalten, Selbstrespekt stärken.

Mein Resümee

Die Kernbotschaft: **Alle Jobs sind im Prinzip gleich**. Die Ursache für den Frust am Arbeitsplatz liege in uns selbst. Der erste Teil befasst sich mit den vielfältigen **Ausdrucksformen von Enttäuschungen**, Ernüchterung, Missmut, Verärgerung, Verbitterung und Verdrossenheit am Arbeitsplatz. Der zweite Teil ist eine Aufforderung „machen Sie den Job, den Sie haben, **zu dem Job, den sie wollen**“. Dieser Teil erfordert Selbsterkenntnis und Selbstveränderung. Auszüge aus den Gesprächen und Beratungen der Autoren, Checklisten und Übungen konkretisieren und aktivieren, sind ein Bindeglied zur Umsetzung und Nutzung der Handlungsempfehlungen. Neben einem differenzierten Inhaltsverzeichnis unterstützt ein umfangreiches Stichwortverzeichnis den gezielten Zugriff. Ein Buch, das Aufrichtigkeit und Wahrhaftigkeit einfordert und zur intensiven Reflexion anhält. Es kann zum Überdenken und zur Neuorientierung führen – und damit Frustration reduzieren und Zufriedenheit fördern.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: https://www.campus.de/buecher-campus-verlag/karriere/beruf-erfolg/das_frustjobkillerbuch-15092.html (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)



Oestereich, Bernd / Schröder, Claudia

Das kollegial geführte Unternehmen

Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen

München: Vahlen 2017 – 320 Seiten, € 34,90 / E-Book € 29,99

Zum Buch

Bernd Oestereich initiierte 2012 die Reorganisation in ein kollegial-selbstorganisiertes Unternehmen und verkaufte die Organisation 2014 an die

Mitarbeiter. Er ist erfolgreicher Autor, Trainer und Coach für kollegial geführte Organisationen. Claudia Schröder ist Mitgründerin des kollegial organisierten Beraternetzwerkes next U, Autorin usw. Kollegiale



Führung im Sinne dieser Veröffentlichung ist ein Prinzip, bei dem Führung durch die Kollegen selbst statt durch exklusive Vorgesetzte organisiert wird.

Die Themen

Einleitung – Strukturen und Rahmen – Prozesse, Werkzeuge und Fertigkeiten – Denken, Unterscheidungen und Begriffe – Anhang.

Mein Resümee

Inhalt und Intention dieser Veröffentlichung lassen sich schlagwortartig mit „**Führungsarbeit statt Führungskräfte**“ umschreiben. Das Autorenteam präsentiert ein Führungskonzept, das im Gegensatz zur herkömmlichen Führungspraxis steht. „Es gibt viele Gründe, die Führung von Organisationen grundsätzlich neu zu denken und zu gestalten“, so die Verfasser des Buches. Aus ihrer Sicht ist die **Netzwerkökonomie** die angemessene Perspektive angesichts der heutigen Komplexität und Dynamik. Der Band vermittelt nicht nur alternative Konzepte, sondern auch allerlei Wissenswertes und vielfältige Anstöße und Anregungen. Ein sehr diskussionswürdiges, aber auch diskussionsbedürftiges Buch.

Weitere Informationen zum Führungskonzept unter: <https://kollegiale-fuehrung.de/> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: <http://www.vahlen.de/product-view.aspx?product=16591542&medium=print> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)

Persönliche Themen und Kompetenzen

Belser, Karl-Heinz

Erben und vererben für Dummies

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Weinheim: Wiley-VCH 2018 – 336 Seiten, Buch mit weichem Einband € 16,99 / E-Book € 14,99

Der Autor, Dr. Karl-Heinz Belser, ist Fachanwalt für Erbrecht und Fachanwalt für Steuerrecht. Er gibt einen **verständlichen Überblick über viele Fragen und Situationen**, die beim Erben und Vererben auftreten können. Das Buch führt in sechs Themenkreisen (Erbrecht verstehen – Erbschaft und Finanzamt – Richtig vererben in allen Lebenslagen – Vererben und schenken mit „warmer Hand“ – Todesfall ist eingetreten –



Top-Ten-Teil) und in 29 Kapiteln durch das Erbrecht und die Erbpraxis. Besonders ausgewiesene Tipps und Warnungen, Infoboxen und Beispiele,

Checklisten und Mustervorlagen erhöhen den Gebrauchswert. Das Buch ist tief gegliedert und übersichtlich angeordnet, Sprachstil und Textgestaltung sichern eine gute Lesbarkeit. Der modulare Aufbau, das mehrseitige Inhaltsverzeichnis und das detaillierte Stichwortverzeichnis erleichtern den gezielten Zugriff.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: https://www.wiley-vch.de/de?option=com_eshop&view=product&isbn=9783527715428&title=Erben%20und%20vererben%20f%C3%BCr%20Dummies (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)

Duden

Das große Buch der Allgemeinbildung

4., aktualisierte Auflage

Berlin: Dudenverlag 2018 – 608 Seiten, € 20,-

Diese Neuauflage ist klar strukturiert in **fünf**

Themenbereiche: Geschichte und Gesellschaft, Kultur und Sprache, Glauben und Denken, Mensch und Leben sowie Erde, Naturwissenschaft und Technik. Diese fünf Themenkreise sind untergliedert in insgesamt 18 Wissensgebiete, u. a. Politik, Wirtschaft, Religion und Philosophie, Wissenschaft vom Leben, Technik und Digitalisierung. Das Kapitel Digitalisierung erklärt knapp und verständlich **wesentliche Begriffe der Digitalisierung**.

Das Buch erläutert rund 7.000 (laut Verlag) relevante Begriffe. Über 400 (laut Verlag) Abbildungen, Tabellen und Fotos veranschaulichen die Ausführungen. Der Stoff wird verständlich und gut lesbar vermittelt. Ein Register unterstützt den gezielten Zugriff. Das preisgünstige Nachschlagewerk kann ein **breites Grundwissen**, das Querdenken und die Fokussierung auf relevantes Wissen fördern.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <https://www.duden.de/Shop/Das-grosse-Buch-der-Allgemeinbildung-0> (zuletzt aufgerufen am 27.12.18)



Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihr Interesse. Herzliche Grüße, Ihnen eine gute Zeit und alles Gute für das, was Sie machen.

Alfred Biel

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel

Kontakt: alfred.biel@gmx.de

Allgemeine sachliche und rechtliche Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.

Supply Chain Risk Management

Dauerbrenner im Risikomanagement



Michael Jahn-Kozma

Liebe Leserinnen und Leser,

das Thema Supply Chain Risk Management schien in den letzten Jahren zunehmend aus der Tagesordnung der Top Risiko Themen zu verschwinden, nachdem viele Unternehmen die Wichtigkeit des Themas erkannt und ihre Anstrengungen nach höherer Transparenz und aktiver Risikokontrolle verbessert hatten.

Daneben waren und sind auf dem Markt viele Unterstützungsleistungen angeboten worden, von der Beratung durch Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer, ein großes Angebot an Softwarelösungen und nicht zuletzt durch den RMA Leitfadener für Supply Chain Risk Management, der 2017 veröffentlicht wurde und als Download auf der RMA Website angefordert werden kann. Versicherer und Rückversicherer boten Versicherungsschutz für Rückwirkungsschäden mit signifikanten Limiten zu günstigen Prämien an. Die Unternehmen schienen das Thema zumindest im Bereich der wirtschaftlichen Folgen zunehmend im Griff zu haben. Doch unter der Oberfläche sind viele Punkte offen oder ungeregelt geblieben. Einer davon

betrifft die Risikoquantifizierung. Lösungsansätze gibt es einige, praktisch umgesetzt sind jedoch nur wenige.

Als es 2018 bei einem Zulieferer der Automobilindustrie zu einem Feuerschaden kam und die Betriebsunterbrechung erheblich länger dauerte als zuerst geschätzt, kam es bei namhaften OEM's zu hohen dreistelligen Millionenschäden. Die Auswirkung dieses Zulieferers auf die Lieferkette wurde anfangs deutlich geringer eingeschätzt. Ein großer Anteil konnte im Rahmen der bestehenden Rückwirkungsschadendeckungen an die Versicherer weitergegeben werden, welche allerdings das Portfolio der Versicherer für diese Deckung erheblich belastete.

Die Folge war, dass 2019 die Selbstbehalte und Prämien für die Deckung angehoben und Limite gesenkt wurden.

Plötzlich stellen sich wieder die Fragen:

- Haben wir Zuliefererrisiken richtig eingeschätzt?
- Wissen wir wie viel Ausfälle kosten?
- Sind adäquate Maßnahmen zur Risikomitigation definiert und auch wirksam?
- Ist die Versicherungsdeckung ausreichend?

Eigentlich sind die Unternehmen doch schon lange darauf eingestellt und haben sich diese Themen ausreichend Raum im Risikomanagement verschafft, oder?

Der RMA Arbeitskreis (AK) Supply Chain Risk Management hat seine Arbeit nach einer Pause wieder aufgenommen und ist aktueller denn je. Einen Bericht zur Auftaktsitzung dieses Jahr finden Sie auf der nächsten Seite. Zum nächsten Termin am 27.06.2019 wird der AK sich dem Augenmerk „Quantifizierung von Supply Chain Risiken“ annehmen, die Best Practice sammeln und kritisch hinterfragen und an Lösungen arbeiten. Wir freuen uns

über rege Teilnahme. Da dieser AK ein offener ist, freuen wir uns auch über neue Interessenten. Auch Nichtmitglieder der RMA als Gäste sind immer willkommen.

Mit dem Frühling erwachen natürlich wieder viele Arbeitskreise und Aktionen der RMA (siehe auch „Top Events“), die Gelegenheit zum Feedback und neue Ideen geben. Ich freue mich darauf. //

*Bis dahin mit den besten Grüßen,
Michael Jahn-Kozma*

TOPEVENT

6. Juni 2019 – Sitzung des Arbeitskreises „Risikoquantifizierung“ in München

27. Juni 2019 – Sitzungen der Arbeitskreise „Supply Chain Risk Management“ sowie „Risikomanagement und Controlling“

11. Juli 2019 – Sitzung des Arbeitskreises „Risikomanagement in der Energiewirtschaft“ bei den Stadtwerken Lindau

25. September 2019 – Start des nächsten Fortbildungsprogramms Enterprise Risk Manager (Univ.)

21./22. Oktober 2019 – Risk Management Congress in Berlin

Impressum

Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der Risk Management Association e. V.
ralf.kimpel@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle

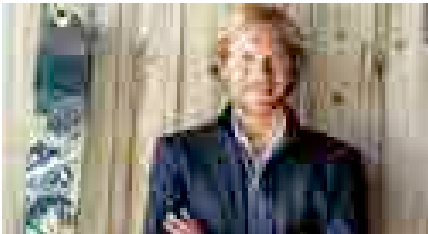
Risk Management Association e. V.
Zeppelinstr. 73, D-81669 München
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)
E-Mail: office@rma-ev.org
Web: www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,
Tel.: +49.(0)711- 79 73 58 30

Risk Management Congress 2019 am 21. & 22. Oktober in Berlin

Freuen Sie sich auf Top-Referenten mit spannenden Themen, wie zum Beispiel:



Benedikt Böhm ist internationaler Geschäftsführer des Skitourenausrüsters Dynafit. Die Marke hat sich seit seinem Eintritt im Jahr 2003 aus der Insolvenz zum Weltmarktführer entwickelt. In seinem zweiten Leben besteigt er 8.000m hohe Berge nicht nur ohne Sauerstoff und Fremdhilfe, sondern auch noch extrem schnell im sogenannten „Speed-Stil“. Es erfordert absolute Präzision und Vorbereitung bis in die Haarspitze um solche Giganten innerhalb von Stunden, anstatt von Tagen, zu bewältigen. Damit verbunden sind ein unglaubliches Trainingspensum und Disziplin.

Aber auch die Kreativität neue Techniken zu entwickeln und Mut anders zu denken und zu handeln gehört dazu.

Vortrag: Mehr Speed, weniger Risiko – Entscheiden in Extremsituationen

In seinem Vortrag beantwortet Benedikt Böhm unter anderem Fragen wie:

Wie bereite ich mich auf so ein utopisches Ziel vor wie einen 8.000m hohen Berg in so kurzer Zeit ohne künstlichen Sauerstoff zu besteigen? Wie baue ich ein inneres ‚Momentum‘ auf um das scheinbar Unmögliche zu schaffen und wie lässt sich das Risiko bestmöglich kalkulieren? Was für eine Rolle spielt Geschwindigkeit bei der Risikominimierung, aber auch Geduld und Flexibilität bei großen Projekten? Wie verhalten wir uns in absoluten Ausnahmesituationen? Welche Rolle spielt Angst und Mut? Wie

überwindet man die Angst auf dem Weg zu großen Zielen? Was ist auf dem Weg zum Ziel essentiell und was ist nur wichtig bzw. kann weggelassen werden?

Warum bedeutet Innovation für Böhm vor allem ‚Leichtigkeit‘, nicht nur Bergsteigen, sondern im auch im Business und sogar privat? Was braucht es, um neue Wege zu gehen und eine Veränderung erfolgreich zu führen und wie findet man nach gewaltigen Rückschlägen wieder zur ursprünglichen Einstellung zurück?

Böhm ist kein Einzelbergsteiger und beschreibt die Einzigartigkeit die Teams in der Todeszone ausmacht, aber auch den immensen Druck – in einem selbst sowie im Team – den es zu lenken gilt. Immer wieder schlägt Böhm wie kein anderer die Brücke aus der Extremen in die Geschäftswelt. //

Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2019

Risk Management Congress 2019

Die 14. Jahreskonferenz der Risk Management Association e. V. am 21. & 22. Oktober 2019 in Berlin

Die 14. Auflage der Jahreskonferenz zu den Themen Risikomanagement, Compliance und Governance steht ganz im Zeichen der umfassenden Wissensvermittlung von Experten für Experten und Entscheider – in Theorie und Praxis. Themen der Digitalisierung, Cyber Risk Management und Methoden zum Risikomanagement stehen im Mittelpunkt.

Mit ihrem Risk Management Congress veranstaltet die RMA jährlich eine der wichtigsten und renommiertesten Fachkonferenzen zu den Themenfeldern Governance, Risikomanagement und Compliance im deutschsprachigen Raum.

Seien Sie Teil der Fachkonferenz »Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2019«!

Mehr als 10 Fachvorträge mit den Schwerpunktthemen:

- ✓ Digitalisierung
- ✓ Cyber Risk Management
- ✓ Strategisches Risikomanagement
- ✓ Neueste Forschungsergebnisse zum Thema Risikomanagement

Mit Praxisberichten von:

- ✓ BASF Group
- ✓ Coca-Cola European Partners
- ✓ KUKA AG
- ✓ TransnetBW

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

www.rma-ev.org/rmc2019

Intensiver Erfahrungsaustausch beim Arbeitskreis „Risikomanagement in der Energiewirtschaft“

Der Arbeitskreis tagte am 26.02.2019 bei der Trianel in Aachen.

Die Teilnehmer profitierten von durchweg gelungenen Vorträgen zur Bonitätsanalyse von Handelspartnern (Stadtwerke Düsseldorf), Digitalisierung im Risikomanagement (EnBW) sowie Versicherungen und Risikomanagement (BS Energy). Ein deutlicher Pluspunkt war insbesondere die rege Diskussion und der Erfahrungsaustausch zu relevanten Detailfragen hierzu. Die nächste Sitzung ist am 11.07.2019 bei den Stadtwerken Lindau.

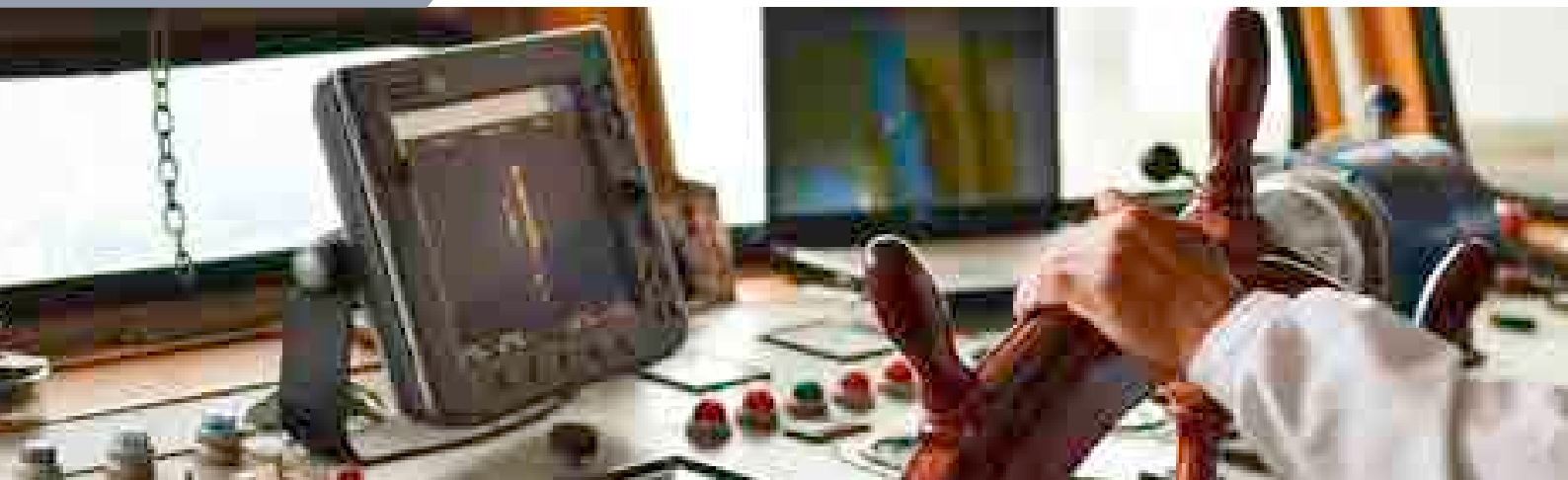
Am Thema Interessierte sind bei der Arbeitskreis-Sitzung gerne willkommen! Anmeldungen können über folgende Mailadresse erfolgen: ak-rm-energy@rma-ev.org. //

Prof. Dr. Christoph Mayer, Vorstand, RMA



*Get Ready
to Manage Risks!*

RMA
Risk Management Association e. V.



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 25.09.2019

- 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

Erfolgreicher Re-Start des Arbeitskreises „Supply Chain Risk Management“

Anfang des Jahres trafen sich 12 Experten im Bereich des Supply Chains zum Neustart des RMA-Arbeitskreises Supply Chain Risk Management in den Räumen von Hubert Burda Media in München.

Der Arbeitskreis wird künftig durch Herrn Prof. Göllner, Vorsitzender des Vorstandes des Zentrums für Risiko- und Krisenmanagement/ Wien, geleitet und liegt in der Vorstandsverantwortung von Herrn Michael Jahn-Kozma, Risk Manager der KUKA AG.

der MunichRe profitieren, die in einer Supply Chain Risk Management Suite zusammengeführt werden. Außerdem berichtete Prof. Göllner über die Normenentwicklung und aktuelle Forschungsergebnisse im Bereich des Supply Chain Risk Management.

Im Rahmen der Sitzung wurden neueste Entwicklungen im Bereich des Supply Chain Risk Managements, wie zum Beispiel die Initiativen der MunichRe zur Unterstützung bei der Reduzierung der Risikosituation in globalen Wertschöpfungsketten diskutiert. Sehr schön wurde dies am Beispiel der Automobilindustrie, in der die Automobilhersteller bis zu 75 % der Wertschöpfung ausgelagert haben, demonstriert. Neben den bekannten Kernkompetenzen der MunichRe bei der Risikomodellierung können Kunden heute von Big-Data und KI-Lösungen bis hin zu Blockchain-Anwendungen

Als künftige Ziele wurde vereinbart, die Arbeiten an einem Quantifizierungsmodell in einer kleinen Arbeitsgruppe aus dem Arbeitskreis fortzusetzen, eine Evaluierung des Status und der Basisdokumente des aktuellen RMA-Leitfadens SCRМ vorzunehmen und die speziellen Auswirkungen von Cyber-Risiken auf die Supply Chain zu betrachten. Interessenten melden sich gerne bei der Arbeitskreisleitung oder dem zuständigen Vorstandsmitglied. //

Ralf Kimpel, Vorsitzender des Vorstands, RMA.



RMA Marketplace

Sie suchen ...

Sie bieten ...

**Dienstleistungen & Softwarelösungen
zum Thema Risikomanagement / GRC**

**Wir bringen Sie zusammen:
www.rma-ev.org/marketplace**

Nachhaltigkeit und gelebte Unternehmensethik



Holger Becker,
Geschäftsführer des BdRA e.V.

Liebe Leserinnen und Leser,

Das Thema „Nachhaltigkeit“ ist seit einiger Zeit in aller Munde und scheint inzwischen die Öffentlichkeit erreicht zu haben. Nicht zuletzt nimmt dadurch auch der politische Druck zu, rechtliche und politische Rahmenbedingungen zu schaffen und weiter auszubauen.

Ein wesentlicher Aspekt im Rahmen der Nachhaltigkeitsdiskussionen stellt die Wirtschafts- und Unternehmensethik dar. Spätestens seit dem „Dieselskandal“ muss man den Verantwortlichen von Unternehmen die Frage nach der Moral ihres Handelns stellen dürfen.

Untersucht man die Einflussfaktoren auf die Ethik im Wirtschaftsleben und die Umsetzung ethischer Anforderungen in den Unternehmen, muss man zwangsläufig zu dem Schluss kommen, inwieweit diese zentralen Fragestellungen auch in das Ratingurteil von Unternehmen eingehen. Zwar werden durchaus Fragen nach der Handlungsverantwortung des Managements, der sozialen Kompetenzen, der Unternehmensführung, der Mitarbeiterführung oder zu Compliance, Corporate Governance und dem Code of Conduct – meist im Rahmen der sogenannten Soft-Facts – gestellt, aber eine tiefgründigere Hinterfragung sowie eine ausführlichere Berichterstattung und „Bewertung“ hierüber sind zumindest bei den klassischen Ratingagenturen bisher zu vermissen.

Mittlerweile haben sich aber auf Nachhaltigkeitsthemen spezialisierte Ratingagenturen am Markt etabliert, die sich vorrangig mit den wichtigen Aspekten der Nachhaltigkeit befassen, meist bei der Beurteilung zu nachhaltigen Anlageentscheidungen für Investoren.

Wenn Nachhaltigkeit im Unternehmensgeschehen beurteilt wird, sollte eine Vielzahl von Aspekten beleuchtet werden, von denen hier nur einige aufgeführt sind:

- CSR (Corporate Social Responsibility) – Richtlinie der EU. Sie soll zu einer verbesserten Transparenz von Geschäftsabläufen in Unternehmen führen. Hierzu werden unterschiedliche Verfahrensweisen europaweit vereinheitlicht. Bestimmte Unternehmen aller Mitgliedstaaten mussten erstmals mit den Jahresabschlüssen ab 2017 im Rahmen der Umsetzung der CSR-Richtlinie zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, Menschenrechten und Korruptionsbekämpfung einheitlich berichten. Die Umsetzung in nationales Recht wurde am 19. April 2017 im Bundesanzeiger veröffentlicht und trat damit in Kraft. Die Regelungen sind in das Handelsgesetzbuch (HGB) eingeflossen.
- Von den Vereinten Nationen wurden 17 Sustainable Development Goals (SDGs) formuliert, die von Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftspolitik unterstützt werden sollen. Wesentliche Ziele sind unter anderem die Reduzierung von Armut und Hunger, die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden, die Qualität in der Bildung, die Gleichberechtigung sowie menschenwürdige Arbeitsverhältnisse und wirtschaftliches Wachstum.
- Auch die OECD hat Leitsätze für multinationale Unternehmen formuliert, die sich unter anderem mit Menschenrechten, Umweltbewusstsein, Beziehungen zwischen den Sozialpartnern sowie Wissenschaft und Technologie beschäftigen.
- Nicht zuletzt wurde bereits im Jahr 2010 ein Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung im Rahmen einer ISO-Norm veröffentlicht (ISO 26000).

Um die oben genannten Aspekte und die weiteren Themenfelder in der Wirtschafts- und Unternehmensethik beurteilen zu können, bedarf es natürlich auch einer entsprechenden Kompetenz nicht nur bei den Ratingagenturen selbst, sondern auch bei den Verantwortlichen in den Unternehmen sowie bei Unternehmens- und Steuerberatern sowie im Rahmen eines Rating-Advisory-Prozesses. Gerade in der beratenden Funktion und auf ein Unternehmensrating begleitenden Vorbereitung sollten die Themen der Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie der Corporate Social Responsibility fest verankert sein.

Das Ziel zur Erlangung und Vertiefung entsprechender Fachkompetenzen sowie die Umsetzung der Nachhaltigkeitsthematiken in eine angewandte und „gelebte“ Unternehmensethik wird auch vom Bundesverband der Ratinganalysten e.V. (BdRA) aktiv unterstützt. In diesem Zusammenhang sind zukünftig zielgerichtete Fortbildungsangebote geplant.

Unternehmensethik, Moral, soziale Verantwortung, Umweltbewusstsein und eine authentische Nachhaltigkeitsberichterstattung sollten in jedem Ratingurteil ihren festen Platz haben und zu einem integrierten Bestandteil des Ratingprozesses werden. Sicher wird sich auch der BdRA im Rahmen von Regionalkonferenzen, Arbeitskreisen und Jahrestagungen diesem Thema intensiv annehmen.

Ihr Holger Becker

Impressum

BdRA-Geschäftsstelle:
Bundesverband der Ratinganalysten e.V.
Kurfürstendamm 136 – 10711 Berlin
Tel.: +49 (0)30 2000425 69
Fax: +49 (0)30 2000425 9969
E-Mail: info@bdra.de | Web: www.bdra.de

Geschäftsführer:
Holger Becker | becker@bdra.de

www.bdra.de

Verrechnungspreise in Controlling und Steuerrecht

Prof. Dr. Volker Steinhübel und StB Prof. Dr. Matthias Hiller,
SRH Fernhochschule – The Mobile University

Durch Ziele, Pläne und Budgets erfolgt die Ausrichtung der dezentralen Einheiten auf die Unternehmensziele. Insofern zwischen den dezentralen Einheiten ein- oder wechselseitige Beziehungen in Form von Liefer-/Abnehmer-Verflechtungen bestehen, sind die mengen- und wertmäßigen Wirkungen dieser Abhängigkeiten zu planen, zu budgetieren und zu dokumentieren. Daher ist zunächst festzulegen, wie die Bewertung und Verrechnung dieser innerbetrieblichen Leistungen erfolgen soll. Anschließend ist ein System mit Verrechnungs- und Lenkpreisen zu gestalten, mit dessen Hilfe dann die konkrete Abwicklung realisiert wird.¹ Sofern diese Verrechnungs- und Lenkpreise auch im Rahmen der steuerlichen Wertermittlung verwendet werden (Einkreissystem), sind hierbei die steuerlichen Vorgaben zwingend zu beachten.

1. Grundlagen zu Verrechnungspreisen

Die Problematik von Verrechnungspreisen² entsteht mit der wachsenden Größe und zunehmender Internationalisierung der Unternehmen sowie der zunehmenden Dynamik der Märkte.

Die daraus resultierenden Herausforderungen für die Unternehmensführung werden durch eine stärkere Dezentralisierung der Organisation und des Controllings gelöst. Damit sollen folgende Ziele besser erreicht werden:

- Erfolgsorientierung aller Bereiche,
- Konzentration und Spezialisierung,
- Adaptionfähigkeit an Marktveränderungen,
- Entscheidungsqualität und -geschwindigkeit,
- Motivation und Selbständigkeit der MitarbeiterInnen,
- Erfolgsgzurechnung,
- Gewinnverlagerung zur Optimierung der Steuerlast,
- Aufbau von Kernkompetenzen,
- Entwicklung stringenter Marktstrategien.

Als Ergebnis der organisatorischen Divisionalisierung bilden sich unterschiedliche Einheiten mit verschiedenen Formen der Verantwortlichkeit heraus.³ Es können differenziert werden:

- Cost Center; Teilbereiche, bei denen ausschließlich der Input, d.h. die Kosten controlled wird;
- Revenue Center; Teilbereiche, bei denen ausschließlich der Output, d.h. die Leistung controlled wird;

- Profit Center; Teilbereiche, bei denen sowohl der Input, d.h. die Kosten als auch der Output, d.h. die Leistungen und vor allem die Differenzgröße in Form des Ergebnisses controlled werden;
- Investment Center; Teilbereiche, bei denen, zusätzlich zu den Kosten und Leistungen, auch der Erfolg von Investitionen, gemessen an Renditekennzahlen, controlled wird;
- Service Center; spezielle Form der Cost Center, die als Zentralbereiche innerbetriebliche Dienstleistungen für die übrigen Geschäftsbereiche erbringen.

2. Aufgaben von Verrechnungspreisen

Ein zentrales Problem des Controllings divisionaler Organisationen ist die Gestaltung des Leistungstransfers und die Verteilung der knappen Ressourcen und Kapazitäten. Dazu werden Verrechnungspreise eingesetzt, welche die Kompatibilität von Einzelentscheidungen mit dem Gesamtunternehmensziel sicherstellen sollen. Als „optimale Geltungszahl“ (Schmalenbach) sollen Verrechnungspreise den Wert dar-

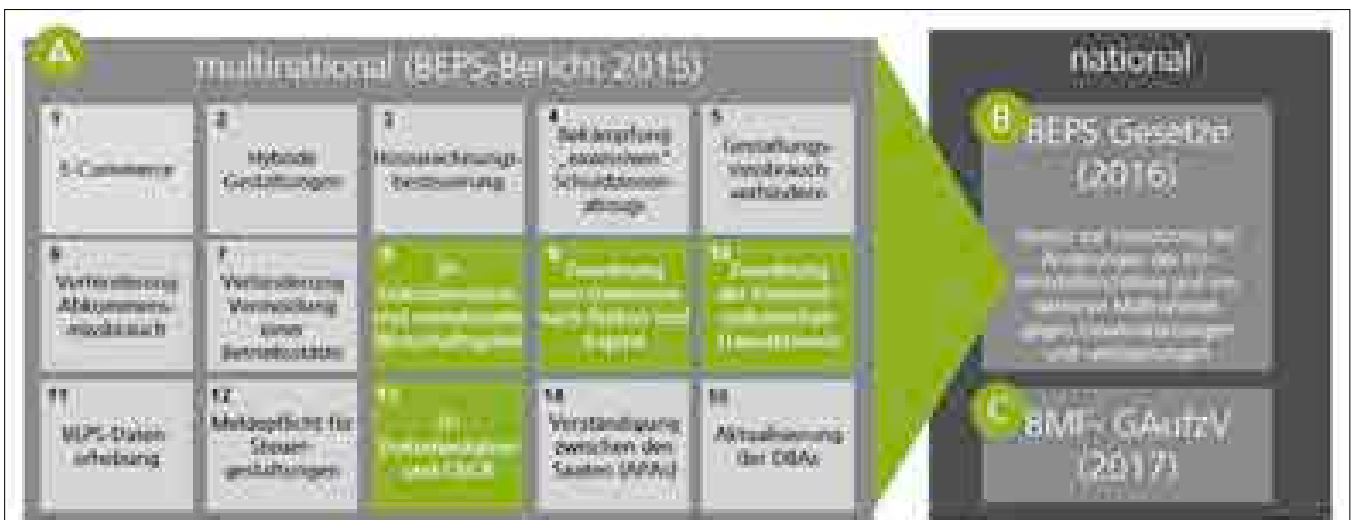


Abb. 1: BEPS-Aktionspunkte und Umsetzung im nationalem Recht

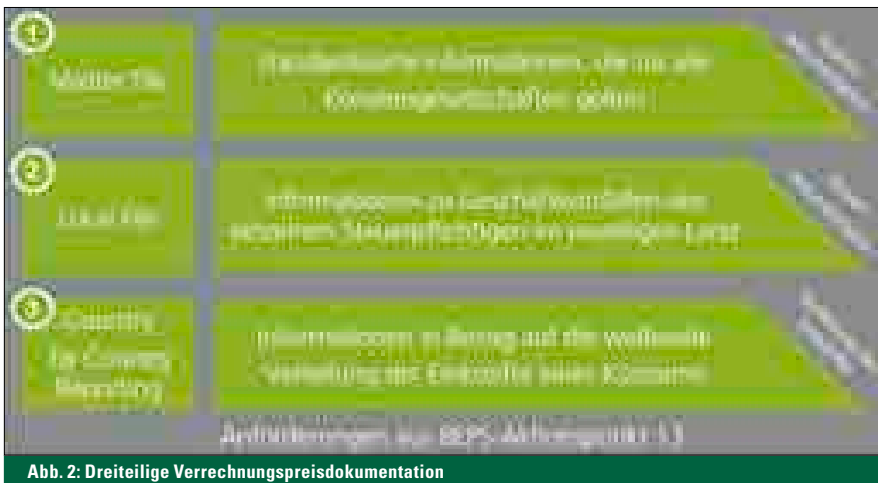


Abb. 2: Dreiteilige Verrechnungspreisdokumentation

stellen, der intern für den Austausch von Gütern und Diensten zwischen den Organisationseinheiten oder für die Nutzung gemeinsamer Potentiale und Märkte durch die Organisationseinheiten angesetzt wird. Als Aufgaben und Zwecke von Verrechnungspreisen können bestimmt werden:

- Abrechnungsfunktion in Form der Bestandsbewertung, Kalkulation und Ermittlung von Preisgrenzen;
- Planungsfunktion in Form der Vorkalkulation, Preisfindung und Make-or-Buy-Entscheidungen;
- Lenkungsfunktion in Form der optimalen Nutzung von knappen Ressourcen und der Steuerung der dezentralen Bereiche zur Erreichung einer optimalen Effizienz des Gesamtunternehmens. Letztendlich soll der Marktmechanismus in das Unternehmen transferiert werden;
- Erfolgsermittlungsfunktion in Form der Bestimmung von Teilergebnissen für einzelne Einheiten zur Erhöhung von deren Selbständigkeit und zur Gestaltung eines spezifischen Anreizsystems.

Verrechnungspreise sind für alle Arten von Leistungen und alle Bereiche eines Unternehmens immer dann zu bestimmen, wenn

- Transfers zwischen Vor- und Vorkostenstellen,
- Transfers zwischen Vor- und Endkostenstellen,
- Transfers zwischen End- und Endkostenstellen,
- Transfers zwischen abgegrenzten Werken, Stufen, Sparten und Einheiten und
- Transfers zwischen rechtlich selbständigen Einheiten des selben Konzerns stattfinden.

3. Wirkungen und Bestimmung von Verrechnungspreisen

Um die Wirkungen von Verrechnungspreisen optimal zu nutzen, sind insbesondere folgende Organisations- und Controllingfragen zu klären:

- Informationsfluss und -intensität;
 - Kosten- und Zeitstrukturen;
 - Egoismus und Informationsasymmetrien;
 - Motivation und Entscheidungsfreiheit;
 - Verhandlungen und Ergebniswirkung;
 - Bewertung und Anreizsystem;
 - Beteiligung und Führungsqualifikation;
 - Kostenstellen- und Kostenträgerabgrenzung;
 - Systemeinheit und -konstanz;
 - Faire und wahre Ergebnisdarstellung;
 - Transparente Verrechnungspreisgestaltung.
- Generell können Verrechnungspreise nach folgenden Kriterien eingeteilt werden:
- Art des Zustandekommens,
 - Kostengrößen,
 - Zeitliche und sachliche Orientierung,
 - Einheitlichkeit bzw. Differenziertheit und
 - Gültigkeitsdauer.



Prof. Dr. Volker Steinhübel
volker.steinhuebel@mobile-university.de

In der Praxis haben sich aktuell die beiden Möglichkeiten „Verhandeln“ und „Festlegen“ zur Bildung von Verrechnungspreisen durchgesetzt. Für die zweite Methode sind anschließend marktorientierte und / oder kostenorientierte Transferpreise zu bestimmen. Diese können jeweils auch als Basis für die internen Verhandlungen dienen. Demzufolge wird die Bildung von

- marktorientierten Transferpreisen,
 - kostenorientierten Transferpreisen,
 - sonstigen Verrechnungspreisen und
 - Service Level Agreements
- empfohlen.

4. Steuerliche Verrechnungspreisdokumentation nach BEPS⁴

Durch das BEPS-Projekt (Base Erosion and Profit Shifting) sind die Verrechnungspreise und deren Dokumentation noch stärker in den Fokus des internationalen Steuerrechts gerückt. Im Rahmen des BEPS-Aktionsplans, welcher aus 15 Maßnahmen gegen Steuervermeidung und Gewinnverlagerung besteht, haben vier Aktionspunkte die Verrechnungspreise zum Hauptregelungsinhalt (Aktionspunkte 8, 9, 10 und 13).

Besondere Bedeutung kommt dabei Aktionspunkt 13 zu. „Da die BEPS Empfehlungen durchgängig ‚soft law‘ sind, bedürfen sie der Umsetzung in nationales Recht bzw. in Doppelbesteuerungsabkommen, um wirksam zu werden.“⁵ Korrespondierend zur gesetzlichen Neuregelungen wurde ebenfalls die GAufzV überarbeitet und veröffentlicht. Die Ermächtigung zum



StB Prof. Dr. Matthias Hiller
matthias.hiller@mobile-university.de



FLEXIBEL UND MOBIL STUDIEREN OHNE WARTESEMESTER ODER NC

An der SRH Fernhochschule – The Mobile University entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie studieren. Eröffnen Sie sich neue Karriereperspektiven durch ein Fernstudium parallel zu Beruf und Familie.

Ihre Gründe, bei uns zu studieren:

- ▮ Berufsbegleitend
- ▮ Persönlich betreut
- ▮ Staatlich anerkannt
- ▮ Flexibel planbar
- ▮ 20 Jahre Erfahrung
- ▮ Garantierte Qualität
- ▮ Moderner Online-Campus
- ▮ Jederzeitiger Studienstart
- ▮ Herausragender Service
- ▮ Bestbewertet

Bachelor-Studiengänge:

- ▮ Betriebswirtschaft und Management (B.A.)
mit den Spezialisierungen
 - ▮ Accounting & Controlling
 - ▮ Banking & Finance
 - ▮ Industriebetriebslehre
 - ▮ International Management
 - ▮ und mehr

Master-Studiengänge:

- ▮ Finance, Accounting, Controlling & Taxation (M.Sc.)
- ▮ Master of Business Administration (MBA) **AUCH AUF ENGLISCH**
- ▮ Wirtschaftspsychologie, Leadership & Management (M.Sc.)

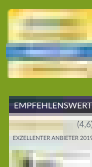
Hochschulzertifikate:

- ▮ Betriebswirtschaft
- ▮ Projektmanagement
- ▮ Rating, Risk & Finance

SRH Fernhochschule – The Mobile University

Telefon +49 (0) 7371 9315-0

www.mobile-university.de



Erlass der GAufzV gründet sich auf § 90 Abs. 3 Satz 11 AO. Entsprechend dieser Regelung darf das BMF eine Rechtsverordnung für verbindliche technische Regelungen zu Art, Inhalt und Umfang der zu erstellenden Aufzeichnungen nach § 90 Abs. 3 Sätze 1-10 AO, also einschließlich Stammdokumentation und landesspezifischer, unternehmensbezogener Dokumentation erlassen.

5. Die dreiteilige Verrechnungspreisdokumentation

Mit dem sog. BEPS I-Gesetz wurde der empfohlene Standard einer dreiteiligen Verrechnungspreisdokumentation im nationalen Recht umgesetzt (insb. durch Neuerungen in § 90 Abs. 3 AO).

Nunmehr müssen Steuerpflichtige (in Abhängigkeit von Umsatz und Umfang der jeweiligen Geschäftsbeziehung) folgende Verrechnungspreisdokumentationen erstellen:

1. Stufe: Local File (oder Einzeldokumentation, stellenweise wird auch die Begrifflichkeit „Country File“ verwendet): Informationen zu Geschäftsvorfällen des einzelnen Steuerpflichtigen im jeweiligen Land
2. Stufe: Master File (oder Stammdokumentation): standardisierte Informationen, die für alle Konzerngesellschaften gelten
3. Stufe: Country by Country Reporting (CbCR oder länderbezogener Bericht): Informationen in Bezug auf die weltweite Verteilung der Einkünfte eines Konzerns.

Problematisch ist dabei, dass die Umsetzung des BEPS-Aktionsplans nicht konsistent abläuft. Unterschiede lassen sich dabei sowohl bei der zeitlichen Geltung der neuen Regelungen, als auch bei den Inhalten feststellen. So wird auf OECD-Ebene vorgeschlagen, eine Dokumentation in international üblichen Sprachen zu akzeptieren. Trotzdem verlangen einzelne Staaten (z. B. China) auch weiterhin die Vorlage der Verrechnungspreisdokumentation in lokaler Sprache, was mit einem zusätzlichen Erstellungsaufwand verbunden ist.⁶

Fußnoten

¹ Vgl. u.a. Friedl, B.: Controlling, 2. Aufl. München 2013 und Weber, J/Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 15. überarbeitete und aktualisierte Auflage 2016.

² Vgl. hierzu: Coenenberg, A.G. / Fischer T.M/ Günther, T.: Kostenrechnung und Kostenanalyse; 9. überarbeitete Auflage 2016.

³ Vgl. hierzu auch Ebert, G.: Kosten- und Leistungsrechnung, 11. Aufl. Wiesbaden 2012

⁴ Vgl. hierzu insbesondere Hiller, M., in: Brennpunkte Verrechnungspreise, S. 11-51.

⁵ Fehling, D., IWB 2016, S. 161. Ebenfalls: Kunert, M./Strothenke, S., StuB 2017, S. 772.

⁶ Vgl. Hiller, M., in: Brennpunkte Verrechnungspreise, S. 11-51.

Internationaler Controller Verein



**„Mit Empathie und Weitblick
das Beste für Sie!“**

Liebe ICV-Mitglieder,
sehr geehrte Damen und Herren,

dem ICV stehen wieder spannende Tage bevor. Am 12. Mai treffen wir uns zur Mitgliederversammlung 2019, mit dem am 13./14. Mai anschließenden 44. Congress der Controller – das europäische Controlling-Highlight des Jahres. Heute, wenige Tage davor, möchte ich mit Ihnen hier, in einem Monolog, etwas ‚plaudern‘.

Sie fragen sich vielleicht, „was ist daran nach über 40 Jahren denn noch spannend?“ Aus der täglichen ICV-Praxis gesprochen ist es jedes Jahr eine monatelange spannende Vorbereitungsaktion. Bei uns eingehende Anmeldungen zur Mitgliederversammlung, als auch zum Congress, sogar schon vor Veröffentlichung des Programmes, erkläre ich mir ebenfalls mit einer vertrauens- und spannungsvollen Erwartungshaltung. Und sind 44 Jahre Stabilität nicht auch mit genannter Spannung untermauert?

Die bevorstehenden Ereignisse, und natürlich auch alle weiteren im Jahr, können nur stattfinden, da sich Ehrenamtliche im ICV einbringen. Dieses Engagement verdient höchste Anerken-

nung und Dank. Was sollten wir an der Mitgliederversammlung berichten, wenn nicht Sie sich mit persönlichem Engagement und permanenter Ausdauer einbringen würden? In der Geschäftsstelle bekomme ich einiges mit und wundere mich immer wieder, wie das ganze ICV-Netzwerk über eine globale Distanz funktioniert. Das hat bedingt mit Digitalisierung zu tun – beschränkt auf Telefon und E-Mail. Es hat ganz sicher mit Ihrem Verständnis für Gemeinschaft, für ein gemeinsames Ziel, für Menschlichkeit, für Interesse, für praktische Umsetzung, für ‚etwas kämpfen‘, für Toleranz, für Akzeptanz, für Kommunikation und mit der Bereitschaft, Wissen nicht für sich zu behalten, sondern weiterzugeben, zu tun. Dies gilt für Sie im Ehrenamt, als auch für alle Mitglieder.

Bei allen Noch-Nicht-Mitgliedern möchte ich an dieser Stelle das Interesse am ICV wecken. Eine gesunde Neugierde hat ja bekanntlich eine ganze Reihe positiver Aspekte ...

Ich lade Sie, die Mitglieder, herzlich ein, am 12. Mai an Ihrer Mitgliederversammlung teilzunehmen. Würdigen Sie die Arbeit aller Ehrenamtlichen mit Ihrer Anwesenheit! Ja, man fährt nicht mal ‚nur so‘ für fünf Stunden von Berlin, Ham-

Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- Operations Effizienz Radar 2019
- Erfolge in Regensburg & Zürich
- 10 Jahre AK Rhein-Neckar

Top-Events

- ICV-Mitgliederversammlung, 12. Mai 2019, München
- 44. Congress der Controller, 13./14. Mai 2019, München
- Controlling Intelligence Advantage – CIA 2019, 27./28. Mai, Warschau
- Katalanischer Kongress, 6./7. Juni 2019, Barcelona
- Business Innovation Lab, „BI Enhanced Analytics / AI enabled BI“ in der ICV-Digitalisierungsinitiative, 12. Juni, Ludwigshafen
- ICV-Fachkreis-Webinar, „Digitale Transformation“, 25. Juni, online

ICV-Geschäftsstelle Infos und Anmeldung:

Telefon +49(0) 8153-88 974 20
www.icv-controlling.com > Events

burg, Wien, Bern, Warschau, Moskau, Shanghai ... nach München. Und mit Kosten ist es auch noch verbunden: Trotzdem möchte ich Sie ermuntern teilzunehmen. Sie erfahren, welche neuen Projekte für die Mitglieder umgesetzt wurden, welchen Nutzen Sie daraus ziehen können, was in Arbeit ist, wie global vernetzt der Verein ist, wo Sie sich einbringen können u.v.m. Sie werden nach der Versammlung auch nicht einfach ‚stehen gelassen‘. Lassen Sie sich auf einen äußerst kommunikativen Abend ein!

Bewusst seit Jahrzehnten so gelegt – ist der anschließende Termin zum Congress der Controller: Sodass die Mitgliederversammlung mit einer Congress-Teilnahme – budgetdenkend – verbunden werden kann. Den Congress – in 12monatiger Vorbereitung – organisieren wir in erster Linie für unsere Mitglieder. Natürlich sind alle Interessierten, auch ohne Mitgliedschaft,

herzlich willkommen. Ein gewisser Unterschied in der Teilnahmegebühr für Mitglieder bzw. Nicht-Mitglieder ist natürlich gegeben.

Auch zum Congress würdigt Ihre Teilnahme die Arbeit der Ehrenamtlichen, welche sich höchst intensiv einbringen. Dabei versetzen sie sich stets in Ihre Lage, um Ihnen mit Empathie und Weitblick das Bestmögliche – für Ihre berufliche Entwicklung – zukommen zu lassen. Nicht von ungefähr auch die Congress-Headline: ‚Prepare for your Future‘. Sie wissen selbst wie unglaublich schnelllebig die Zeit durch die Digitalisierung geworden ist. Man muss sicher nicht alles unüberlegt mitmachen, jedoch Wichtiges verpassen sollte man auf gar keinen Fall. Unser Anliegen ist es, Ihnen eine adäquate, bewusste Vorbereitung auf die Zukunft zu ermöglichen.

Kommen Sie also zum Congress! Ich freue mich auf Gespräche mit Ihnen. ■

*Mit einem erfrischenden Frühlingsgruß,
Ihre Carmen Zillmer,
ICV-Geschäftsführerin*

Die neuen ICV-Fachkreis-Webinare haben Fahrt aufgenommen



Gunnar Helms (links) mit dem ICV-Fachkreisdelegierten Christian Bramkamp mit dem Februar-Fachkreis-Webinar „auf Sendung“.

Der ICV setzt die zum Jahresbeginn gestartete Reihe seiner ICV-Fachkreis-Webinare kontinuierlich fort. Nach der gelungenen Premiere vom 16. Januar mit den Experten vom ICV-FAK Unternehmensbewertung, Prof. Dr. Georg Heni und Stefanos Karagiannidis, fand am 28. Februar das Zweite mit freundlicher Unterstützung der Flughafen München GmbH statt. Gunnar Helms, Leiter des FAK Compliance Management, vermittelte Grundlagen des Compliance Managements, stellte

Kernbereiche und Werkzeuge – „die gehen jeden etwas an“ – vor und ging auf die Frage ein, wo es Überschneidungen von Compliance Management und Controlling gibt.

Das 3. FAK-Webinar war zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Seiten für den 9. April mit Rainer Pollmann, stv. Leiter des FAK Kommunikations-Controlling, angekündigt. Danach folgt am 25. Juni (16 Uhr) das Webinar des FAK Digitale Transformation. ■

„ICV Newcomer Award“ ausgelobt

Der Internationale Controller Verein und die Region Ost des ICV als Veranstalter der jährlich stattfindenden Tagung „Controlling Inspiration Berlin“ (CIB) haben auch in diesem Jahr den „ICV Newcomer Award“ (vormals Controlling-Nachwuchspreis) ausgelobt.

Anliegen des ICV Newcomer Awards ist es, den akademischen ControllerInnen-Nachwuchs zu fördern, innovative und praktikable Ideen von der Hochschule in die Controllingpraxis zu transferieren und einer breiten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen.

Prämiert werden drei Masterarbeiten oder herausragende Bachelorarbeiten, die sowohl Controllinginnovationen als auch klassische Controllingthemen in der Anwendung thematisieren.



Die Preisträger des ICV Newcomer Awards 2018.

Zudem wird gewünscht, dass sich die AutorInnen mit den Grundsatzpositionen des ICV bzw. deren kritischen Diskussion auseinandersetzen. Die Ausschreibung umfasst Arbeiten, die nach dem 30. April 2017 an einer europäischen Hochschule eingereicht wurden. Vorschlagsberechtigt sind die betreuenden ProfessorInnen der Abschlussarbeiten. Die eingereichten Arbeiten können das gesamte Spektrum des Controllings abdecken und in deutscher oder englischer Sprache verfasst sein. Der Award

wird mit insgesamt 4.000 EUR von Haufe und der Haufe Akademie gesponsert. Zusätzlich erhalten die PreisträgerInnen ein personalisiertes Badge und für ein Jahr eine kostenfreie ICV-Mitgliedschaft, inkl. Bezug des Controller Magazins. Die Preisverleihung findet am 16. November auf der 18. CIB in Berlin statt. Es wird erwartet, dass die Preisträger ihre Arbeit dort mit den betreuenden ProfessorInnen vorstellen. Alle BewerberInnen können kostenlos an der CIB 2019 teilnehmen. ■

Operations Efficiency Radar 2019 von Roland Berger und ICV: Abschwung in Sicht – CFOs sollten Unternehmen krisenfest machen

In vielen Firmen müssen die Budgets für 2019 auf Wiedervorlage. Der Grund: Der drohende Abschwung ist in den im Herbst erstellten Zahlen häufig noch nicht „eingepreist“. Inzwischen rechnet aber jeder zweite Finanzvorstand mit einer schwächeren Konjunktur.

Unternehmen sollten ihre Frühwarnsysteme überprüfen, ihre Prioritäten hinterfragen und sich auf eine weitere konjunkturelle Eintrübung vorbereiten. Das sind die wichtigsten Ergebnisse des „Operations Efficiency Radar 2019“ von Roland Berger und ICV, an dem sich mehr als 300 Unternehmen aus den wichtigsten Industriebranchen beteiligt haben.

„In den vergangenen zehn Jahren waren viele Firmen auch infolge des billigen Geldes sehr erfolgreich. Jetzt schüren politische Instabilität und steigende Zinsen die Angst vor einem Abschwung“, sagt Oliver Knapp, Partner bei Roland Berger. So erwartet die Hälfte der für den „Operations Efficiency Radar“ befragten Führungskräfte für 2019 schlechtere Geschäfte – eine klare Trendwende gegenüber dem Vorjahr. Besonders negativ fällt die Einschätzung in der Automobilbranche und im Maschinen- und Anlagenbau aus: Hier rechnen sogar 93 bzw. 56% für 2019 mit einem Abschwung. Bei 74% der Unternehmen steht 2019 das Produktportfolio im Zentrum der Aktivitäten. Hier geht

es vor allem darum, die Kosten zu senken und die Produkte noch stärker auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Weitere wichtige Handlungsfelder sind Produktion, Controlling & Finanzen, Sales & Marketing sowie der Einkauf. Auch das Thema Working Capital Management macht bei der Anzahl der Nennungen einen Sprung nach vorne. Die Autoren werten dies als weiteres Indiz für schlechtere Konjunkturaussichten.

Produktportfolio bleibt Thema Nummer 1, Controlling holt auf

Einen großen Bedeutungszuwachs verzeichnet, dem schwierigeren wirtschaftlichen Umfeld entsprechend, der Bereich Controlling & Finanzen. 59% der Befragten geben an, hier in den kommenden Monaten ihren Schwerpunkt zu setzen. „Auch in der 10. Studie gehört Controlling zu den Top-Effizienzhebeln“, sagt der ICV-Vorsitzende Prof. Dr. Heimo Losbichler. „Immer dann, wenn die Bedingungen schwieriger werden, ist das Controlling besonders gefragt. Das ist verständlich, Controlling ist ein Schlüsselement erfolgreicher Unternehmensführung im Auf- wie im Abschwung.“

Je nach Branche gibt es den Befragten zufolge aber auch unterschiedliche Prioritäten: Setzt die Automobilindustrie vor allem auf Produktion und Working Capital Management, stehen im Maschinen- und Anlagenbau eher das Produktportfolio, die Produktion und der Einkauf im Vordergrund.

Digitalisierung als Chance zur Neupositionierung

Das diesjährige Sonderthema Digitalisierung verdeutlicht, dass viele Befragten die fortwährende Disruption auch als Chance zur strategischen Neuorientierung innerhalb ihrer Unternehmen begreifen. „Leider werden Automatisierung und Digitalisierung häufig gleichgesetzt. Dabei haben sie nicht nur unterschiedliche Mechaniken, sie haben vor allem ganz unterschiedliche Folgen“, so Oliver Knapp. „Wer ausschließlich auf Automatisierung setzt, schafft sich mittelfristig selber ab.“ Das deckt sich mit der Einschätzung der Studienteilnehmer: Jeder zweite sieht Unternehmensfunktionen durch eine reine Automatisierung bedroht. 70% der Befragten gehen deswegen davon aus, dass sich Funktionen über ihren Mehrwert für das Unternehmen neu positionieren müssen.

Insbesondere für die Funktionen Finanzen & Controlling sowie Logistik werden die Chancen, sich neu zu positionieren, als hoch erachtet. „Die Digitalisierung bringt für das Controlling mehr Chancen als Risiken“, prognostiziert auch Prof. Losbichler. „Controllerinnen und Controller sollten sie jetzt ergreifen, damit ihr Bereich auch in der digitalen Zukunft ein unverzichtbarer Value Generator bleibt.“

Eine Zusammenfassung zum „Operations Efficiency Radar 2019“ ist auf der ICV-Website zum kostenlosen Download online: www.icv-controlling.com > Der Verein > Literatur und Schwerpunktthemen > Studien

2 Adjust early warning systems and prepare for a potential crisis

Crisis preparation ranges from having backup programs ready to implement to holistic performance programs for the company

Details on crisis preparation approaches

Option	Description	Results/Impact
A Strategic Reassessment, Crisis Scenario Planning	<ul style="list-style-type: none"> Crisis scenario analysis Proactive definition of ready-to-implement levers Definition of potential implementation plan, responsibilities and crisis thresholds for when to launch program Implementation preparation 	<ul style="list-style-type: none"> Backup program with specific levers according to extent of crisis Preparations ready to implement as soon as KPI thresholds undercut
B Performance Program	<ul style="list-style-type: none"> Proactive implementation of process and structure improvements in the close range (<12 months) Enhancement of corporate efficiency, operational performance and financing structure Anchoring of permanent control readjustment process 	<ul style="list-style-type: none"> Increase of profitability level and efficiency (mid term) Increase of elasticity (short term)
C Restructuring/Turnaround	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of extensive functional & cross-functional process and structure improvements (short and mid term) Enhancement of corporate efficiency, operational performance, financing structure and transformation of company Setup of transformation office 	<ul style="list-style-type: none"> Increase of profitability level and efficiency (mid and long term) Increase of elasticity (short, mid, and long term) Sustainable transformation

Preparation of measures only → Proactive implementation with financial impact

In terms of priorities for 2019, >70% of companies focus their activities on the Product Portfolio – Controlling & Finance is catching up

Company priorities in 2019

Activity	Share of Activities (2019)	Ranking last year
1 Product Portfolio	74%	2
2 Production	66%	1
3 Controlling & Finance	59%	4
4 Sales & Marketing	58%	5
5 Procurement	57%	3
6 R&D	57%	7
7 Logistics	56%	6
8 Working Capital Management	56%	10
9 Administration & Overhead	47%	11
10 Service & After-Sales	46%	8
11 Innovation	46%	9

Legend: Certain (grey), Very certain (blue)

Source: Survey results of Operations Efficiency Radar 2018 and 2019

„Frühwarnsysteme überprüfen, Prioritäten hinterfragen, auf weitere konjunkturelle Eintrübung vorbereiten!“

„Controlling & Finance“ ist im Ranking seit dem Vorjahr von Rang 4 auf Rang 3 gestiegen.

„Die Zukunft der Arbeit ist wesentlich mehr als nur digital“

Verlag der Mittelbayerischen Zeitung in Regensburg am 21. März: Über 80 Teilnehmende verfolgen das diesjährige, gemeinsam mit dem ICV organisierte „Forum Controlling“ der „Wirtschaftszeitung“. Thema 2019: „Zukunft der Arbeit“. Als ICV-Referenten treten Dr. Martin Jochen, Leiter Controlling-Bereiche Marke Audi, Mitglied im ICV-Fachkreis „Future of Work“, und Dr. Rüdiger Eichin, Senior Director, S/4 NEXT bei SAP SE, Leiter des FAK „Future of Work“, auf.



Begrüßt auf dem WZ-Forum wurden die ICV-Repräsentantinnen Claudia Maron (2.v.l.) als ICV-Regionaldelegierte Süd und die ICV-Geschäftsführerin Carmen Zillmer (2.v.r.). Auf dem Bild auch die Forums-Referenten Dr. Martin Jochen (links) und Dr. Rüdiger Eichin (rechts).

Einführend hatte Dr. Rüdiger Eichin erklärt, wie die Unternehmen im Kontext der Digitalisierung mit Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds gefordert sind: durch die zunehmende Volatilität und zunehmende Komplexität sowie Dynamik in den Märkten. Durch den erweiterten und intensiveren Wettbewerb seien die Unternehmen auf der einen Seite gezwungen, schneller und agiler auf die Veränderungen zu reagieren.

Die Komplexität der eigenen Systeme wiederum könne nicht mehr zentral durch einzelne oder Projektteams gesteuert werden, sondern es sei wichtig, auf allen Ebenen die Knowhow- und Wissensträger mit in die Veränderungsprozesse und auch in die Entscheidungsstrukturen einzubinden. Ganz wesentlich für den Erfolg der Digitalisierung seien die Mitarbeiter, genauso wie die Organisation und das Umfeld. „Die Zukunft der Arbeit ist wesentlich mehr als nur digital“, erklärte Dr. Eichin. Es gehe nämlich auch darum, wie künftig zusammengearbeitet und kommuniziert wird. Das sei nicht nur eine Frage der Kompetenzen, sondern auch eine Frage der Gestaltung der Arbeitsorganisation und eine des Mindsets. Ob auf dem Teamlevel oder in der zentralen Unternehmenssteuerung, überall seien entsprechend agile Steuerungsinstrumente nötig. Deren Gestaltung sei auch eine Aufgabe des Controllings.

Die „autonomere Steuerung“ bezeichnete Dr. Eichin als einen „ganz großen Trend“. Business Process Engineering impliziere, dass Entscheidungen letztlich dort getroffen werden können, wo auch die dafür relevanten Informationen zur Verfügung stehen. In dem komplexeren und

volatileren Umfeld bestehe die Notwendigkeit, dass autonomere Entscheidungen ermöglicht werden müssten. Dr. Eichin gab Beispiele, wo Unternehmen die Transformation hin zu agileren Organisationen vorantreiben. Er stellte auch den neuen, im vergangenen Herbst gegründeten ICV-Fachkreis „Future of Work“ vor.

Digitalisierungsprozess ist sehr intensive Arbeit

Spannende Einblicke in die Praxis der digitalen Transformation bei Audi gewährte dann Dr. Jochen. Die Digitalisierung falle nicht vom Himmel und müsse ernstgenommen werden, forderte er zum Beginn. Bei Audi habe man sich schon sehr frühzeitig mit diesem Thema befasst und festgestellt, dass analoge Schnittstellen, Prozesse und Daten komplett neu gestaltet werden müssten. Im Unterschied zu einem auf der grünen Wiese neu errichteten Unternehmen, das von Beginn cloud- und digital-basiert aufgebaut werden kann, sei das bei einem „Unternehmen mit der Größe und Historie von Audi“ anders: Der Transformationsprozess bedeute eine „sehr intensive Arbeit“.

Vielorts werde der nötige Aufwand erheblich unterschätzt, „gerade auch von Beratern“. Insbesondere etablierte Systeme und ihre Schnittstellen seien aber „nicht über Nacht“ in die Cloud oder in eine KI-Lösung zu transferieren. Dies sei nicht nur bei Audi ein Thema, mit dieser Problematik müssten sich viele Firmen „herumplagen“. Der Leiter Controlling-Bereiche Marke Audi

sprach auch über die Zukunftsaussichten der ControllerInnen: Machen KI und Robotik sie in Zukunft überflüssig? Dr. Jochen glaubt an das Gegenteil. Es würde zwar einerseits ein Effizienzhub in der Datenaufbereitung realisiert, gleichzeitig werde es aber mehr ControllerInnen geben, die „in ihrer originären Rolle als finanzieller Unternehmenssteuerer aktiver Teil fachübergreifender Teams in der frühen Phase der Unternehmensentwicklung sind“. Außerdem müsste ja auch die KI koordiniert, überwacht, mit Daten versorgt und weiterentwickelt werden. „KI stellt noch nicht die richtigen Fragen, das müssen schon die Menschen übernehmen“, so Dr. Jochen. Zudem müssten ControllerInnen in der digitalen Welt für die anderen Fachbereiche, wie etwa in Marketing, Beschaffung oder Produktion, AnsprechpartnerInnen für Diskussionen sein.

An die beiden Vorträge schloss sich eine lebhaft Podiumsdiskussion an. Einbezogen wurde darin auch der Leiter des regionalen ICV-Arbeitskreises Süd I, Prof. Dr. Uwe Seidel. Der Professor für Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen, Controlling an der Fakultät BWL der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg besuchte das WZ-Forum mit einer starken Studierendengruppe und konnte den Zuhörenden im Plenum erklären, wie sich die Controlling-Ausbildung an seiner Hochschule angesichts der neuen Herausforderungen ausrichtet. ■

Mehr: im ICV-ControllingBlog
www.blog.icv-controlling.com/blog/

GTS 2019 in Zürich: „Entschlacken, entwirren & alte Zöpfe abschneiden!“

Die Gesundheitstagung Schweiz – GTS 2019 am 28. März in Zürich war ein sehr gelungener Neustart dieser Veranstaltung nach mehrjähriger Unterbrechung. Gemeinsam von ICV und der Hochschule für Wirtschaft in Zürich (HWZ) organisiert, erlebten mehr als 70 Gäste eine professionelle Tagung mit erstklassigen Referenten.

Große Unterstützung hatte das Orga-Team von Markus Steiner, ICV-Regionaldelegierter Schweiz, erfahren. Durch die Tagung führten René Heule, Leiter des ICV Branchenarbeitskreises Gesundheitswesen Schweiz, Leiter Finanzen und Controlling/Mitglied der Geschäftsleitung, GalenCare Management AG, und Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch, Leiter Departement Business Analytics & Technology der HWZ.

Im ersten GTS-2019-Vortrag gab Philippe Scheuzger, CFO Kantonsspital Baden, einen Überblick über die aktuelle Situation des Schweizer Gesundheitssystems mit 8,4 Mio. Versicherten, 1,1 Mio. stationären Fällen, über 280 Spitälern und Kliniken, 1.800 Apotheken, 391.000 Beschäftigten, 34.000 Ärzten sowie 48 Krankenkassen. Seiner „Diagnose der Wundstellen“ ließ er einen Therapieplan folgen, den er bildhaft mit „Entschlacken, entwirren und alte Zöpfe abschneiden!“ überschrieben hatte. Als wesentliche Trends im Gesundheitswesen nannte er «ambulant vor stationär», Technisierung und Digitalisierung sowie Ökonomisierung.

„Big Data – das Gesundheitswesen als Showcase“ war der anschließende Vortrag von Prof.

Dr. Reinhard Riedl von der Berner FH überschrieben. Er machte deutlich, dass hinter dem „schillernden Begriff Big Data“ optimale Voraussetzungen für ein besseres Gesundheitswesen stecken. Das alleinige Vorhandensein vieler Daten sei aber noch längst kein Asset. Für deren erfolgreiche Nutzung sei ein breites „Systemverständnis zwingend notwendig“. Es bestehe ein Bedarf vor allem an Skills und an interdisziplinärer Zusammenarbeit. „Weil so viele vorhandene Daten einfach noch gar nicht genutzt werden, sterben noch immer zu viele Menschen“, meinte Prof. Riedl in seinem spannenden Big-Data-Vortrag.

Parallele Breakout Sessions

Den beiden Vorträgen im Plenum schlossen sich zwei parallele Breakout Sessions an. In seiner Session gewährte David Bosshard, CEO der Clinia-Gruppe, einen „Blick unter das Nervenkostüm der Psychiatrie“. Einem interessanten und gut verständlichen Einstieg in diesen Bereich der Medizin ließ er fundierte Ausführungen über die spezifischen Herausforderungen in der Psychiatrie folgen. Deutlich wurde, dass aus den genannten Spezifika auch spezielle Herangehensweisen in der wirtschaftlichen Steuerung folgen.

Die Perspektive der Krankenkassen stellte Sanjay Singh, Leiter Konzernbereich Leistungen & Produkte, Mitglied der Konzernleitung, CSS Versicherungen, in seinem Vortrag „Leistungskostenmanagement und -controlling einer Krankenversicherung“ vor. Beim Thema Kosteneinsparungen ist bei den Krankenkassen die Digitalisierung ein starker Treiber. Vor allem in der Administration

liegen große Einsparungspotenziale durch Automatisierung, Verschlankeung von Prozessen, gepaart mit Robotics und agilen Methoden.

Daniel Boller, CFO, Mitglied der Geschäftsleitung, Spitex Zürich Limmat AG, sprach in seiner Session über „Kosten der Spitex als Spielball der Politik“: Zu verhalten sei die Förderung aktueller Entwicklungen wie eHealth oder elektronische Patientendossiers durch die Politik. Fortschritte und damit auch Kostenreduktionen ließen sich schneller erreichen. Für lebhaftes Interesse sorgte ein weiterer Vortragspunkt, als er von der begonnenen Transformation des Pflegeunternehmens hin zu selbstorganisierten Teams berichtete.

André Kuster, Bereichsleiter Rechnungswesen/Controlling, Heime Uster, ist Mitglied im ICV-Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen CH. In seinem Vortrag, „Schwankende Einnahmen – Wie ich meine Kosten unter Kontrolle halte am Beispiel des Pflegeheimes“, stellte er aus seiner Arbeitspraxis konkrete, erfolgreich angewendete Maßnahmen vor. Gerade diese Einblicke in den operativen Alltag schätzten viele GTS-Besuchende sehr hoch ein.

Gratulation dem ganzen GTS-2019-Team zum gelungenen Neustart! Dieser weckt Vorfreude auf die GTS 2020. ■

Mehr: [im ICV-ControllingBlog](https://www.blog.icv-controlling.com/blog)
www.blog.icv-controlling.com/blog/



Linkes Bild: Protagonisten der GTS 2019 (v.l.n.r.): René Heule (Moderator), Philippe Scheuzger (Referent im Plenum), Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch (Moderator), Prof. Dr. Reinhard Riedl (Referent im Plenum), Markus Steiner (ICV-Regionaldelegierter CH). Rechtes Bild: Viele Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch und zum Networking bot die GTS 2019 in den Pausen und beim Farewell Apéro.

Fachkreis zur „Agilität in der Kommunikation“

Am 14./15. März war Dr. Jan Dietrich Müller, MAN Energy Solutions SE in Augsburg, wieder einmal Gastgeber des ICV-Fachkreises Kommunikations-Controlling. Er stellte Strategie und Wirkungsmessung eines Re-Brandings in seinem Verantwortungsbereich Communication & Marketing vor. Ein bereichernder Einstieg und Input für den Fachkreis, der Feedback gab. Insbesondere die Frage nach einem geeigneten Dashboard wurde intensiv diskutiert. **Fazit: Erst die Ziele, den gewünschten Informationsbedarf und die notwendigen Visualisierungen definieren, dann das Tool auswählen!**

Der Impulsvortrag „AGILITÄT in der Kommunikation – Learning aus Wissenschaft und Praxis“ von Dr. Lisa Dühring von der Akademischen Gesellschaft für Kommunikation & Management an der Universität Leipzig lieferte die Basis für die weitere Arbeit am Thema des Fachkreistreffens. Die digitale Transformation sowie neue Markt- und Kundenanforderungen erhöhen seit Jahren den Druck auf Unternehmen. Neue Strategien, Strukturen und Prozesse sind notwen-



Die Teilnehmenden des Fachkreistreffens danken Gastgeber Dr. Jan Dietrich Müller von der MAN Energy Solutions SE für die hervorragende Gastfreundschaft.

dig, um besser auf die veränderten Ansprüche von Stakeholdern reagieren zu können.

Im Vortrag ging es um folgende Forschungsergebnisse:

- Was ist Agilität? Warum müssen Unternehmen agiler werden?
- Welche Rolle kann die Unternehmenskommunikation spielen?
- Wie baut man eine agile Kommunikationsabteilung auf?
- Welche Tools und Technologien helfen dabei, agiler zu werden?

Mit diesem Impuls und auf der Basis vorangegangener Treffen erarbeitete der FAK in Form eines World Café's Antworten und Lösungen. Die Ergebnisse sind ein Arbeitsprogramm für die nächsten Treffen. Gastgeber Dr. Müller schaffte mit der Otto-Meyer-Villa hervorragende Rahmenbedingungen für das Treffen. Das Fazit der Augsburger Sitzung: Die Methoden des Kommunikations-Controllings bewähren sich in der Praxis und in den neuen Herausforderungen! ■

Info: Rainer Pollmann

„Trophy“ bei Hochschulkooperation

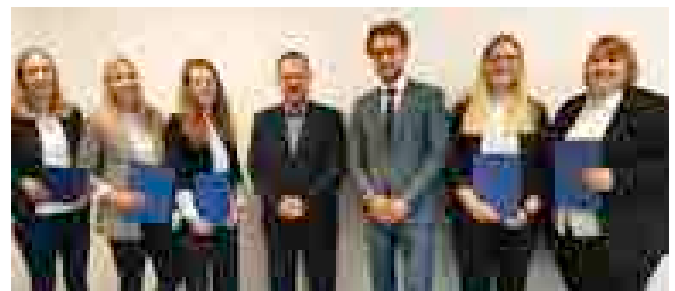
Zum Jahreswechsel 2017/2018 hatten der ICV-Arbeitskreisleiter Westfalen, Thomas Meyer, und Prof. Christian Faupel von der Hochschule Ostwestfalen-Lippe eine Kooperation OWL-ICV gestartet. Im Januar gab es ein neues Highlight.

Im FB Wirtschaftswissenschaften werden im Studium erworbene Kompetenzen in schriftlichen oder mündlichen Prüfungen benotet – Studierende im Modul „Projektmanagement“ können aber ebenso um einen vom ICV ausgelobten Preis konkurrieren. Zum Abschluss des Moduls präsentieren Teams ihre Ergebnisse vor einer Jury mit VertreterInnen von Unternehmen, Hochschule und ICV. Die Gruppe mit dem inhaltlich besten Ergebnis, der höchsten Unternehmens-

zufriedenheit und der ansprechendsten Präsentation wird von ICV und OWL mit einer „Trophy of Projects“ ausgezeichnet und darf ihre Ergebnisse bei einem AK-Treffen im ICV vorstellen. Dort erhalten die Studierenden ein weiteres konstruktives Feedback (Bericht in der nächsten CM-Ausgabe). In diesem Jahr zeichnete ICV-Mitglied Thomas Brandauer zwei Teams, eine Master- sowie eine Bachelorgruppe, aus. ■



Bachelorgruppe: (v.l.n.r.) Dr. Husemann (Gauselmann Gruppe), Jacquelin Klose (stud. Gruppenleiterin), Max Feyerabend, Prof. Dr. Christian Faupel (Modulverantwortlicher), Nirviya Vishayakumar, Thomas Brandauer (ICV), Julia Kelsch, Patrick Borgeholz, Saskia Schulte und Michaela Hanke (wiss. Mitarbeiterinnen).



Mastergruppe: (v.l.n.r.) Anna Mißling, Theresa Budde, Miriam Dücker, Thomas Brandauer (ICV), Prof. Dr. Christian Faupel (Modulverantwortlicher), Laura Putschies, Viviane Kreylos (stud. Gruppenleiterin) (nicht im Bild: Saskia Schulte, wiss. MA/Projektbetreuerin).

ICV-Digitalisierungsoffensive 2019 – „KI und Controlling“



Die ICV-Digitalisierungsoffensive ist 2019 erneut mit einem prallen Terminkalender ins Jahr gestartet. 20 Termine unter der inhaltlichen Klammer „KI und Controlling“ stehen zur Wahl. Die Unternehmenspartner bieten gemeinsam mit dem Initiator der Offensive, Prof. Dr. Andreas Seufert, Leiter des ICV-Fachkreises „BI/Big Data und Controlling“, erneut Webinare, Business Innovation Labs, Forschungs- und Transferprojekte, physische Treffen und Publikationen an. In diesem Jahr lauten die drei Themenschwerpunkte „BI Enhanced Analytics & AI enabled BI“, „AI for Enterprise Performance“ sowie „Data Platform for AI/ Data Science“.

Erstmals ist auch die Plattform XING als Partner dabei, nachdem Andreas Seufert 2019 zum Xing-Ambassador Controlling ernannt wurde und als Moderator die Controlling XING Ambassador Community betreut. Die Gruppe, vor 15 Jahren gegründet, hat heute rund 37.000 registrierte Mitglieder. Damit erreicht die Sichtbarkeit der ICV-Digitalisierungsoffensive eine neue Dimension. Der Community wird im Rahmen der ICV-Digitalisierungsoffensive 2019 auch der direkte Austausch bei gemeinsamen Treffen angeboten.

Seit ihrem Start war die Offensive sehr aktiv. Die Gründungspartner Board, Frankfurt am Main, und Trufa – ursprünglich mit Sitz in Heidelberg, seit Mitte 2018 unter dem Dach der Deloitte Digital in München und Mannheim angesiedelt – wurden verstärkt durch Woodmark Consulting, München. Unter der Federführung von Prof. Dr. Andreas Seufert konnte bereits in der Vergan-

genheit ein attraktives Programm zusammengestellt werden. Das Ergebnis: Mehr als 750 Teilnehmer wählten sich in die Webinare ein. Über 100 Teilnehmer entschieden sich für die intensive Auseinandersetzung mit einem der Themenschwerpunkte in einer zweitägigen „digitalen Probierstube“ an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein. Nahezu 30.000 Interessenten wurden über Mailings erreicht, weit über 12.000mal wurde die ICV-Webseite mit den Detailinformationen zur Offensive aufgerufen. Zudem wurden in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des ICV-Fachkreises „BI/Big Data und Controlling“ 10 Publikationen erstellt.

Dabei stößt die ICV-Digitalisierungsoffensive nicht nur bei Controllern auf großes Interesse. Sie ist auch eine Bereicherung für den ICV selbst, wie der stellvertretende Vorstandsvorsitzende Matthias von Daacke betont:

„Die 2017 unter Leitung von Prof. Dr. Andreas Seufert gestartete Digitalisierungsoffensive hat dem ICV gleich mehrere Vorteile gebracht. Einerseits die fachliche Auseinandersetzung mit dem Zukunftsthema, andererseits einen dynamischen Umgang mit digitalen Medien und nicht zuletzt den Start mit Webinaren. Wir wollen damit den ICV als Leader für die Digitalisierung im Controlling etablieren. Zuvor hatte die Ideenwerkstatt des ICV bereits 2014 einen Dreamcar Bericht zu „Big Data – Potenzial für den Controller veröffentlicht“.

Interessieren auch Sie sich für die ICV-Digitalisierungsoffensive?

Schauen Sie auf die Vereinswebseite icv-controlling.com unter Verein > Schwerpunktthemen.

Dort finden Sie alle Informationen dazu.

Die Termine 2019 finden Sie außerdem hier im Magazin auf der letzten Seite.



Gemeinschaft und Konstanz mit Perspektivwechsel: Zehn Jahre Arbeitskreis Rhein-Neckar

Am 29. März hatte der Arbeitskreis Rhein-Neckar ein Treffen der besonderen Art: 10 Jahre Arbeitskreis wollten gefeiert werden. Dazu trafen sich die derzeit rund 15 Mitglieder dort, wo sie sich bereits zur Gründung 2009 getroffen hatten: Bei der Blanco GmbH in Oberderdingen.

Dort empfing sie ein guter Bekannter: Matthias von Daacke ist nicht nur Director Controlling der Blanco Group, sondern auch Initiator und Gründer des Arbeitskreises. Gemeinsam mit dem aktuellen Arbeitskreisleiter Dr. Jörg Thienemann begrüßte er die Gäste, bevor Bernhard Kretz, Gründungs- und Kernteammitglied sowie stellvertretender Leiter des Arbeitskreises, die Besucher mitnahm auf eine Reise zurück in die zehn Anfangsjahre des Gremiums.

Hochoffiziell wurde es anschließend: Matthias von Daacke und Siegfried Gänßlen hielten als Vertreter und im Namen des Vorstands eine Festrede. Genug gefeiert, hieß es dann zur Mittagszeit, denn der Nachmittag gehörte dem Controlling mit Impulsvortrag und Workshop zum Thema „Shared Service Organisation und Controlling“.

Wir haben Matthias von Daacke und Dr. Jörg Thienemann gebeten, für die Leser des Controller Magazins Rückblick und Vorschau für den Arbeitskreis Rhein-Neckar zu halten.

Matthias von Daacke, Sie haben den Arbeitskreis Rhein-Neckar 2009 gegründet. Was war der Anlass?

von Daacke: Als ich 2006 nach vier Jahren in den USA zurück nach Deutschland kam, fehlte mir die gewohnte Möglichkeit zum Austausch mit Gleichgesinnten im Rahmen eines ICV Arbeitskreises, wie ich es aus Berlin gewohnt war.

Im März 2015 haben Sie den Arbeitskreis an Dr. Jörg Thienemann übergeben, weil



Die Mitglieder des Arbeitskreises Rhein-Neckar bei ihrem Jubiläumstreffen Ende März.

Sie in den Vorstand des ICV wechselten. Was haben Sie für Ihre Vorstandsarbeit aus Ihrer Zeit als Arbeitskreisleiter mitgenommen?

von Daacke: Sicherlich das tiefe Verständnis der Bereitschaft und Überzeugung vieler, die es braucht, um im Ehrenamt erfolgreich arbeiten zu können. Dazu gehören auch meine sehr positiven Erfahrungen aus den Jahren im Arbeitskreis Berlin-Brandenburg. Das Angebot eines einzigartigen großen Netzwerkes von Controllern macht den ICV aus. Es war und ist immer wieder beeindruckend, wie viel jeder Einzelne aus den verschiedenen AK-Treffen mitnehmen kann.

Inzwischen sind Sie stellvertretender Vorstandsvorsitzender des ICV. Mit etwas Abstand zum AK Rhein-Neckar, verbunden mit dem Überblick über die anderen ICV-Arbeitskreise: Gibt es etwas Charakteristisches für diesen Arbeitskreis?

von Daacke: Es wäre anderen Arbeitskreisen gegenüber unfair, den AK Rhein-Neckar besonders heraus zu stellen, da jeder Arbeitskreis so besonders ist wie seine Mitglieder. Was mich über die letzten 10 Jahre aber sehr gefreut hat ist, dass es jedes Jahr mindestens zwei AK-Treffen bei einem gastgebenden Unternehmen gab. Das zeigt, dass nicht nur

die Teilnehmer, sondern auch deren Arbeitgeber eine Besonderheit im ICV sehen.

Bei den Treffen geht es nicht immer nur um Fachliches. Sommerfeste sind z. B. fester Bestandteil im Jahreslauf. Wie wichtig ist die Pflege der Gemeinschaft?

von Daacke: Ich hatte ja bereits das Netzwerken als wichtigen USP des ICV erwähnt. Die Pflege der Gemeinschaft und das bessere gegenseitige Kennenlernen der Mitglieder hilft, ein größeres Vertrauen untereinander zu schaffen. Wichtig finde ich in diesem Zusammenhang, aus dem AK keinen „closed shop“ zu machen, sondern weiterhin offen für neue Mitglieder zu sein. Das ist dem Team um Dr. Jörg Thienemann bisher in beispielhafter Weise gelungen.

Thienemann: Wenn wir uns im AK treffen, hat das eigentlich immer mit der Pflege der Gemeinschaft zu tun. Wir treffen uns aus eigenem Antrieb, tauschen uns zu fachlichen Themen aus, testen neue Arbeitsmethoden und lernen voneinander. Das auf eine wertschätzende Art und mit Augenhöhe. Jede Meinung, jede Erfahrung zählt. Einmal im Jahr dann, im Sommer, wird es im Biergarten noch etwas geselliger. Mit der Zeit entwickelt sich daraus eine Vertrauensgemeinschaft.

10 Jahre Arbeitskreis Rhein-Neckar – die Kinderschuhe drücken schon, die Pubertät rückt näher. Wie groß ist die Angst vor unerwarteten Form-/Verhaltensänderungen des Arbeitskreises? Oder sind sie sogar erwünscht?

Thienemann: Wenn ich auf meinen Lebensweg zurückblicke, hat sich oftmals gezeigt, dass unerwartete Veränderungen auch Chancen mitbrachten, dass sich neue Türen öffneten. Insofern bin ich sogar zuversichtlich, dass der AK von Veränderungen profitieren könnte.

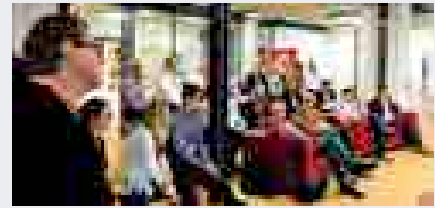
Im arbeitskreisinternen Interview zum Amtsantritt 2015 haben Sie betont, dass der systemische Denkansatz für das Controlling immer wichtiger wird. Inwiefern hat dieser Grundgedanke, sich nicht in Einzelheiten zu verlieren, sondern den Blick fürs Ganze zu bewahren, Auswirkungen auf Ihre Arbeit für den Arbeitskreis und mit dem Arbeitskreis?

Thienemann: Es geht darum, dass man in der Lage sein sollte, die Perspektiven zu wechseln, einmal die Flughöhe zu verändern. Ich kenne es aus meiner Controllertätigkeit, wie schnell man sich in Zahlenwerke und Datenanalysen vertiefen kann und dann in Erklärungsnot gerät, wenn man seine

Erkenntnisse dem CFO erklären soll. Es geht doch immer um den Kontext, den Markt, die Unternehmensstrategie, Unternehmenssteuerungsmodelle, nicht um die Kennzahl an sich. Es ist daher mein Ziel, in unseren Workshops auch einmal den Kontext zu hinterfragen, den Nutzen, die Businessmodelle. Auch die menschliche Seite hat bei uns einen besonderen Platz. Mit Themen wie Resilienzfähigkeit oder den Entwurf von Personas geht es darum, sich in Kollegen hineinzuversetzen, andere Perspektiven einzunehmen, Beweggründe und Motivation zu verstehen.

Welche Vorhaben bei Übernahme der Arbeitskreisleitung sind Ihnen geglückt, von welchen haben Sie sich verabschiedet?

Thienemann: Wir hatten in 2015 mit der Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG), der Vereinigung der französischen CFO, eine Kooperation anvisiert. An sich eine gute Idee, aber organisatorisch leider nicht umsetzbar. Mehr Anklang fanden Workshops zu innovativen Methoden oder aktuellen Themen, wie z. B. Design Thinking, Business Model Canvas, Future of Work (Controlling), Big Data Methoden. Wir hatten hierzu auch sehr interessante Referenten gewinnen können. ■



Ein Jahrzehnt Arbeitskreis Rhein-Neckar – Daten und Fakten

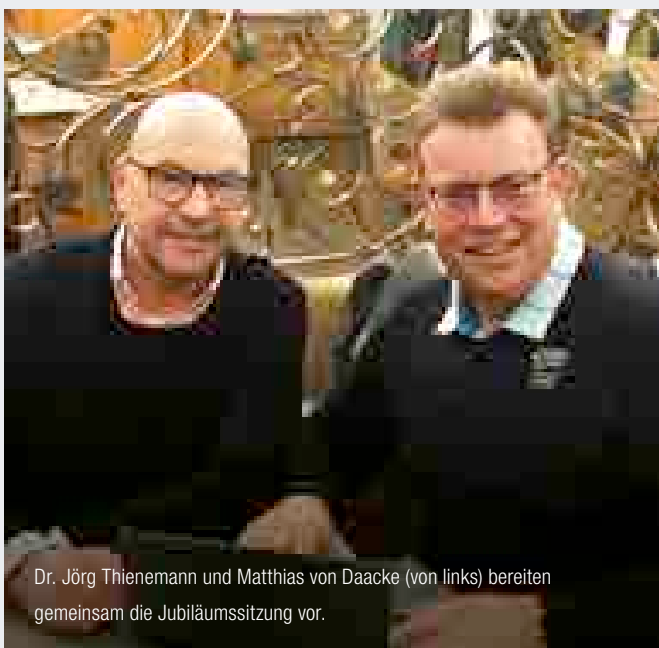
Besprochene Themen

moderne Budgetierung – integrierte Unternehmensplanung • Compliance • Controlling & IT • Personal-/Potential-Wertbeitrags- /Globales HR-Controlling • Change Controlling • Economic Value Added (EVA) • durchgerechneter und konsolidierter Deckungsbeitrag • Resilienz • Working Capital Management • Self Service BI Werttreibermodelle • Controlling & Zukunft der Arbeit • Data Science im Controlling • Tools im Controlling • Shared Service Controlling

Besuchte Unternehmen

RALA • SRH • PWC • Tonbeller • MVV • Blanco • E.G.O. • Merck • Detect Value • SAP

Ein besonderer Dank der AK-Leitung geht an das Kernteam, das sich seit Gründung des Arbeitskreises um die Vorbereitungen kümmert, allen voran Bernhard Kretz, Sandra da Campo, Annegret Glöckner, Carsten Bitter.



Dr. Jörg Thienemann und Matthias von Daacke (von links) bereiten gemeinsam die Jubiläumssitzung vor.

Matthias von Daacke

ist Dipl.-Ing. (FH) Feinwerktechnik und Betriebswirt (VWA) und als solcher Director Controlling der Blanco Gruppe, Oberderdingen, sowie Board Member / Director mehrerer BLANCO Gesellschaften im Ausland. Er war elf Jahre als Manager & Controller in der Automotive Industrie tätig, davon mehrere Jahre als General Manager in den USA. Matthias von Daacke ist seit 1993 ICV-Mitglied, engagierte sich u.a. in den regionalen ICV-Arbeitskreisen Berlin-Brandenburg (Leiter 2000-2002) sowie Berlin.

Dr. Jörg Thienemann

ist 1961 in Bottrop geboren. Während seiner Schulzeit verbrachte er fünf Jahre in Fontainebleau/Frankeich. Sein deutsch-französisches Abitur machte er in Bonn. Es folgten vier Jahre bei der Bundesmarine in der Offizierslaufbahn. Er ist Diplom-Geologe und Doktor der Agrarwissenschaften. Umweltcontrolling war sein erster Einstieg ins Controlling. In einer starken Wachstumsphase von 15 auf 350 Mitarbeiter war er Leiter Controlling & Finanzen bei einem SAP HR Beratungshaus.

Arbeitskreis-Termine

■ Arbeitskreis Rhein-Main

Frühjahrssitzung, 03.05.2019, 9-17 Uhr,
DFS, Langen

■ Branchen-AK Energie + Wasser

38. Sitzung, 07./08.05.2019,
PMC Löcker GmbH, Gladbeck

■ Arbeitskreis Ungarn

Performance Management Arbeitsgruppe:

10.05.2019, Corvinus Egyetem, Budapest

BI Arbeitsgruppe: 16.05.2019

Arbeitsgruppe für Familienunternehmen:

Workshop, 17./18.05.2019

Balatonkenes, Tour, 01.06.2019, Pécs

■ Arbeitskreis Vorarlberg

Unternehmensbesuch, 15.05.2019

Avira Operations GmbH & Co.KG, Tettngang

Sommerhock, 03.06.2019, ab 17.30 Uhr

Schloss Hofen, Lochau

■ Arbeitskreis Heilbronn-Künzelsau

28. Tagung, 17.05.2019, 9 bis 15.45 Uhr

Würth Industrie Service GmbH & Co.KG,

Bad Mergentheim

■ International Work Group

Seminar: Convincing presentations

23.05.2019, 10 bis 13 Uhr

Badalona (near Barcelona)

Get-to-know-workshop

In 2019 the Work Group will work together

with colleagues from TUSGSAL, a public

transport company in Badalona

24./25.05.2019, Badalona

■ Arbeitskreis Südwest

84. AK-Treffen, 23./24.05.2019

Ernst & Young GmbH, Freiburg i. Br.

■ Arbeitskreis Zürich-Ostschweiz

AK-Treffen „Ökonomische und gesellschaftli-

che Auswirkungen von Hidden Champions –

Chancen und Risiken“, 24.05.2019,

ab 12.45 Uhr, Brüggli, Romanshorn

■ Arbeitskreis Bern

AK-Treffen, Projektportfolio-Programm-

Management, 24.05.2019, 13.15-18 Uhr,

Bernmobil, Bern

■ Arbeitskreis Wien-West

Sitzung „Werttreiberbasierte Planung und

Forecasting – Predictive Analytics in

Planungs- und Entscheidungsprozessen“

28.05.2019, 9-17 Uhr, pmOne GmbH, Wien

Stammtisch: 27.06.2019, 18-21 Uhr

■ Arbeitskreis Spanien

VIII Congrés Català de Comptabilitat i Direcció

06./07.06.2019, IQS School of Management,

Barcelona

■ FAK Kommunikations-Controlling

37. FAK-Treffen, 27./28.06.2019

■ Fachkreis Projekt-Controlling

28./29.06.2019, Neuburg/Kammel

International Controller Congress in Poland, May, 27/28 in Warsaw

„Controlling and finance in digital business
models and shared services centers“ is the
title of the

13th International Controller Congress: Controlling Intelligence Adventure – CIA 2019” on May 27-28, 2019 in Warsaw.

With all speeches translated into English and
many international speakers, the international
congress is the biggest event for financiers
and controllers in Central and Eastern Europe.
We will be discussing the major and current
trends in digitization, finance, management
and controlling that have a considerable influ-
ence on the development of every modern
organisation.

ICV-Digitalisierungsoffensive 2019 „KI und Controlling“

Themenschwerpunkt

„BI Enhanced Analytics / AI enabled BI“

Webinar mit Board:

09.05.2019, 10 bis 11 Uhr

XING Expertendialog:

05.07.2019, 10 bis 11 Uhr

05.09.2019, 10 bis 11 Uhr

04.11.2019, 14 bis 15 Uhr

Business Innovation Labs:

12.06.2019, ganztägig

14.11.2019, ganztägig

Action Research:

Digital Strategy Workshop

21./22.10.2019, zweitägig

Themenschwerpunkt

„Data Platform for AI / Data Science
for Decision Makers“

Webinare – XING Expertendialog:

12.07.2019, 10 bis 11 Uhr

06.09.2019, 10 bis 11 Uhr

15.11.2019, 10 bis 11 Uhr

Business Innovation Lab:

09.09.2019, ganztägig

Themenschwerpunkt

„AI for Enterprise Performance“

Webinare – XING Expertendialog:

24.05.2019, 10 bis 11 Uhr

28.06.2019, 10 bis 11 Uhr

30.09.2019, 14 bis 15 Uhr

12.11.2019, 14 bis 15 Uhr

Business Innovation Labs:

10.09.2019, ganztägig

29.10.2019, ganztägig

Digitale Transformation – Implikationen für Unternehmen und Controlling

XING Expertendialog – Netzwerktreffen:

20.06.2019, 17.30 bis 19.30 Uhr

24.09.2019, 17.30 bis 19.30 Uhr

Ort: Hochschule für Wirtschaft und

Gesellschaft/Business Innovation Lab,

Ludwigsh.

Alle Termine, Beschreibungen und Anmeldeöglichkeiten finden Sie auf der ICV-Webseite: icv-controlling.com

für die ICV-Digitalisierungsoffensive unter Verein > Schwerpunktthemen

für die Arbeitskreise über die Auswahllisten auf der Übersichtsseite > Arbeitskreise

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



Die Zukunft der Entscheidungsfindung

Analyse. Simulation. Planung.

All-in-One



Die #1 der Entscheidungsfindungs-Plattformen

In der heutigen Zeit gibt es viele spezialisierte Einzellösungen für Datenvisualisierung, Planung, Forecasting und Advanced Analytics. Wenn es jedoch darum geht, fundierte Entscheidungen zu treffen, dann sollten diese perfekt miteinander vernetzt sein. Sie müssten die gleichen Daten, die gleichen Metriken und die gleichen Perspektiven auf Kunden, Produkte und Märkte teilen.

Und deswegen sollten Sie BOARD kennenlernen!

www.board.com