

CONTROLLER®

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

W

A R U

M K L A R

HEIT UND EFFIZIENZ

I M R E P O R T I N G

HEUTE WICHTIGER DENN JE SIND

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Controller und Coronakrise

KI – und der menschliche Faktor?

Playmobil im Controlling



Controlling

Accounting & Finance

Unternehmensführung

Information Management

Soziale Kompetenzen

10 Jahre Erfahrung
mit digitalem Lernen

CAonAir Online Training

kombiniert 4 praxiserprobte Formate für kurzweiliges, interaktives Lernen:



VIDEOTRAININGS



LIVE-WEBINARE



1:1 BERATUNG & EINZELCOACHING



ONLINE FRAGEN SUPPORT

Live mit Termin

Intensives Online Training (mehrtägig)

NEU

- Stufe I Online – Controllers Best Practice
- Stufe II Online – Financial & Management Accounting

Kompakt Online Training (1 Tag)

NEU

- Controlling unterwegs Online
Moderne Businessplanung und agile Methoden

4 aktuelle Live-Webinare (1,5 Std.)

NEU

- Resilienz-Management in herausfordernden Zeiten
- Finanz-Controlling
- Working Capital Management
- Controlling mit Kennzahlen

Live auf Anfrage

Online Einzelcoaching

- Wir begleiten Sie mit systemischer Beratung mittels Webcam oder Telefon auch bei der Umsetzung ganz persönlicher Anliegen.

Individuelles Online Training (firmenintern)

- Speziell für Unternehmen konzipieren wir viele Themen unseres Portfolios firmenintern im Online Training Format.

Jederzeit verfügbar

Videotrainings

- Vertriebs-Controlling
- Investitionsrechnung
- Flexible Plankostenrechnung
- Kostenbegriffe – variabel und fix
- Finanzwerkzeuge
- Bonusbank
- Kundenergebnisrechnung
- Target Costing
- Financial Accounting
- Multiples
- Value Based Management
- Porter's Five Forces
- Strategisches Formular
- Quo Vadis Matrix
- Potenzialanalyse
- Strategische Werkzeuge

Rufen Sie gleich an. Wir beraten Sie gerne:

+49 (0)8153 - 88 974 - 0 oder www.controllerakademie.de/online-training

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

als wir uns entschieden haben, in diesem Heft wieder einmal das Thema **Reporting** umfassend aufzugreifen, war die Coronakrise noch nicht einmal am Horizont zu ahnen. Mittlerweile bestimmt sie unser aller Leben und ich schreibe diese Zeilen im Homeoffice. Gerade in der jetzigen Situation hat das Thema aber eine nochmals gesteigerte Bedeutung bekommen. Wir alle sind derzeit „Nachrichten-Junkies“ und starren täglich auf Statistiken, Tabellen, Landkarten und weitere Informationen. Die Darstellung **#FlattenTheCurve** ist fast zu einem ikonischen Symbol der Krise geworden. Unsere Schwierigkeiten, die tägliche Informationsflut zu strukturieren, fake news auszusortieren und den Rest in unwichtig / wichtig aufzuteilen und sodann zu interpretieren, zeigen, dass das Thema Reporting nicht nur Controller betrifft, sondern uns alle, sowohl als Informationsgeber wie auch als Informationsempfänger. Deshalb bin ich mir sicher, dass Sie aus unserem Titelthema wichtige Impulse und Hinweise mitnehmen können.

Ich denke, dass uns die Coronakrise auch **wichtige Botschaften zum Thema Digitalisierung** mit auf den Weg gibt. Noch vor nicht allzu vielen Jahren wäre der Lockdown viel umfassender als jetzt gewesen, weil das Ausweichen auf Homeoffice und die Interaktion der Menschen in digitaler Form technisch schlicht nicht möglich gewesen wären. Gleichzeitig zeigt uns die Krise, wie viel Digitalisierung in der Not in kürzester Zeit machbar ist und spornt uns an, noch mehr in das Thema Digitalisierung zu investieren, um unsere Resilienz gegenüber Krisensituationen zu verbessern. Ich bin sicher, die Welt wird nach der Krise digitaler sein als zuvor und es auch bleiben. Auch wenn es eine Binsenweisheit ist, der Vollständigkeit halber sei erwähnt: Das Thema Predictive Analytics wird uns weiter beschäftigen und sich weiter verfeinern, hilft aber überhaupt nichts in disruptiven Situationen, wie wir sie durch Corona erlebt haben.

Größere Bedeutung wird in Zukunft **das Thema Risikomanagement** bekommen. Lange vor Corona hatten wir bereits beschlossen, in der Ausgabe September 2020 einen Themenschwerpunkt zum Risikomanagement zu bringen. Umso mehr sind wir nun motiviert für die Redaktionsplanung zu diesem Thema und freuen uns, Ihnen dann ein (leider) hochaktuelles Thema präsentieren zu können.

Neben dem Thema Reporting finden Sie wie immer eine Vielfalt an weiteren Beiträgen. Ganz aktuell zum **Thema Corona und Controlling**, aber auch zu anderen Themen, die durch die Krise zwar vielleicht etwas in den Hintergrund getreten, aber nicht unwichtig geworden sind. Als Abwechslung zu den vielen bedrückenden Nachrichten, die uns täglich erreichen will ich Ihnen bewusst den Beitrag „Playmobil pro im Controlling“ ab S. 65 empfehlen, bei dem einem allein der Blick auf die Abbildungen ein Lächeln ins Gesicht zaubert.

Einen Vorteil hat die derzeitige Situation: die meisten von uns haben mehr Zeit, zu lesen und sich intensiver mit bestimmten Themen auseinanderzusetzen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende und ergiebige Lektüre dieses Controller Magazins.

Bleiben Sie gesund und guten Mutes!

Mit herzlichen Grüßen



Conrad Günther

Herausgeber

Chefredakteur Controller Magazin

Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG

Vorsitzender des Aufsichtsrats der CA Akademie AG

conrad.guenther@vcw.de

ÖFFENTLICHES PREISRECHT UND PREISPRÜFUNG

VO PR 30/53 und LSP besser verstehen

Beratung und Seminare
aufgrund über 30-jähriger Erfahrung

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



Michael Singer
Singer Preisprüfung GmbH
Telefon: 040 - 695 73 04
Mobil: 0151 - 15 63 29 15
www.singer-preispruefung.de



Titelthema

**W
A R U
M K L A R
HEIT UND EFFIZIENZ
I M R E P O R T I N G
HEUTE WICHTIGER DENN JE SIND**

**Reporting:
Eine Gesamtsicht aus
unterschiedlichen
Perspektiven**

Seite 4 - 45

Aktuell



**Corona Krise:
Die Stunde der Controller!
Seite 46**

**Controller contra
Coronavirus Seite 86**

Aktuell



**Contributor Analytics
Seite 55**

**Impact Measurement
Seite 73**

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 Haufe | U4 Board | Michael Singer, 1 | elKom, 5 | Bissantz, 7 | Haufe Akademie, 13 | Donau-Uni Krems, 17 | Fachhochschule St. Gallen, 27 | CM Joblink-Anzeigen, 28 | CM Stellenmarkt, 29
Stellenmarkt: CM Joblink-Anzeigen, 28 | CM Stellenmarkt, 29 **Beilagen:** Haufe-Lexware, CM Special Software 2020

Inhalt

Editorial	1
Johannes Isensee Lukas Hüsler	
Effizienz im Reporting steigern!	4
Monika Todorov Florian Theimer Marcus Adlwart	
Reporting und (Selbst-)Steuerung	12
Peter Preuss Oliver Volk	
Unternehmensplanung und Reporting mit der SAP Analytics Cloud	19
 Nicole Jekel	
Controlling rockt: Visualisierung von KPIs	26
Thorsten Steinhardt	
Digitales Reporting	30
Robin Diehl Britta Rathje	
CSR-Reporting: Qualitätsanalyse der DAX-30	32
Michael Schönherr Konstantin Wehrum	
Reporting im digitalen Wandel	37
Eugenia Schmitt Adrian Manzenrieder	
Welche Lehren können Controller für das Management Reporting aus der Verhaltensökonomie ziehen?	42
Utz Schäffer Jürgen Weber 	
Corona Krise: Die Stunde der Controller!	46
Björn Baltzer	
Time-driven Activity-based Costing	48
Alfred Biel	
Interview mit Prof. Dr. Björn Baltzer und Prof. Dr. Patrick Ulrich zum Thema: Wie beeinflussen sich Controlling-Praxis und Controlling-Wissenschaft?	50
Karsten Oehler	
Advanced Analytics im Controlling: Contributor Analytics	55
Annegret Glöckner 	
KI und der menschliche Faktor	61
Imke Keimer Ulrich Egle Avo Schönbohm	
Playmobil pro im Controlling	65

Internationaler Controller Verein



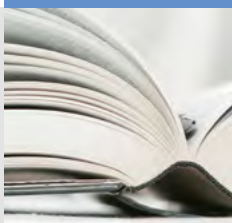
**Gemeinsam die Krise
erfolgreich meistern**
Seite 103

Risk Management & Rating Association **RMA**



**Haben Sie jemals an den
schwarzen Schwan gedacht?**
Seite 97

Alfred Biels Literaturforum



Fachbücher im Fokus
Seite 89

Patrick Hedfeld | Anne Gutzmer | Christoph Mahnel

Candidate Experience 69

Alexander Stehle | Marco Möhrer | Stefan Jordan

Impact Measurement 73

Horst Tisson | Henning Strauß | Benno von Essen

Änderungsbacklog 79

Michael Kappes

Controller contra Coronavirus 86

Peter Hoberg

Das Dringende schlägt das noch Wichtigere 88

Impressum

ISSN 1616-0495 45. Jahrgang



Herausgeber

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

Die Zeitschrift ist Organ folgender Organisationen:

Internationaler Controller Verein eV, München, www.icv-controlling.com
Risk Management & Rating Association e. V., München, www.rma-ev.org

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

Redaktion

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

Abonnenten-Service

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

Magazingestaltung

Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de

Verlagssitz

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

Literaturforum

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

Anzeigenverkaufsleitung

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

Anzeigenverkauf

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

Anzeigen Stellenmarkt

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

Anzeigendisposition

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

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

deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, www.deyhleundloewe.de

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/controller>

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 198,- plus € 9,90 Versand in
Europa, Einzelheft € 33,- plus Versand; die Preise enthalten die USt.

Sollte das CM ohne Verschulden des Verlags nicht ausgeliefert werden,
besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag. Durch die Annahme
eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche
Recht zur Veröffentlichung. Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit
Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis Titel deyhle & löwe Werbeagentur GmbH

W
A R U
M K L A R
HEIT UND EFFIZIENZ
I M R E P O R T I N G
HEUTE WICHTIGER DENN JE SIND

Effizienz im Reporting steigern!

Mit den richtigen Maßnahmen den Aufwand reduzieren

von Johannes Isensee und Lukas Hüsler

Der Effizienzdruck bei der Optimierung der internen Prozesse ist im Management Reporting angekommen. Das Reporting ist noch immer einer der wesentlichen Aufwandstreiber im Controlling. Entsprechend hoch sind Bedarfe und Möglichkeiten zur Optimierung. Mit der Umsetzung der richtigen Effizienzhebel erweisen sich Einsparpotenziale in Höhe von 20-60 % des ursprünglichen Aufwands als realisierbar. Der Beitrag zeigt auf, wie ein Zielbild für ein effizientes Reporting aussehen kann, welche Maßnahmen sich anbieten und in welchen Schritten das Berichtswesen optimiert werden kann.

Reporting als Aufwandstreiber im Controlling

Kennen Sie das? Zum Zeitpunkt des Monats- oder Quartalsabschlusses zeigt sich wiederkehrend das gleiche Bild: Das Ergebnis des legalen Abschlusses wird manuell auf die steuerungsrelevanten Management-Sichten (z. B. Organisationseinheiten, Kunden, Regionen) übergeleitet, das gebuchte Ergebnis wird um Einmal- und Sondereffekte bereinigt und Daten für operative Leistungskennzahlen aus verschiedenen Vorkontrollsystemen werden zusammengetragen. Anschließend werden kritische Abweichungen identifiziert, aufwendig mit Tochtergesellschaften und Funktionen analysiert – und wenn die Zeit ausreicht, noch Ansätze für

Gegenmaßnahmen erarbeitet. Letztlich werden alle Erkenntnisse mit viel Fleißarbeit – Excel und PowerPoint sei Dank – in umfassende Berichte überführt und so dem Management übergeben. So das regelmäßige Reporting-Erlebnis aus der Ersteller-Perspektive. Ebenso wichtig, aber vielfach vernachlässigt ist die Perspektive der Berichtsempfänger, also des Managements. Täglich, wöchentlich oder monatlich erhalten diese eine kaum mehr überschaubare Flut von Berichten. Dabei führen

- unterschiedliche Zeitpunkte,
- abweichende Inhalte und unterschiedliche Formate,
- widersprüchliche Aussagen und
- unterschiedlichste Medien (Ausdruck, Excel, PowerPoint, PDF, Onlinezugang etc.)

dazu, dass die wesentlichen Informationen des aufwendig erstellten Berichtes gar nicht, nur teilweise oder mit deutlich zu hohem Zeitaufwand vom Empfänger aufgenommen und interpretiert werden können. Die daraus entstehenden Unklarheiten resultieren in Rückfragen, setzen die zuvor beschriebenen Abläufe erneut in Gang und führen dazu, dass Entscheidungen zu spät oder auf Basis unzulänglicher Informationen getroffen werden.

Die wichtigsten Problemfelder

Auch wenn diese – zugegebenermaßen überspitzte – Schilderung des Reportings nicht flächendeckende Praxis ist, lässt sich in den meisten Unternehmen heute eine erhebliche Unzufriedenheit mit dem Berichtswesen und dem damit verbundenen Aufwand feststellen. Dies belegen bspw. die Ergebnisse der „CFO-Studie 2019“ von Horváth & Partners:¹

- Mehr als 70 % aller Finanzverantwortlichen erachten den Aufwand für das Reporting im Unternehmen als deutlich zu hoch.
- In den letzten zwölf Monaten vor der Befragung ist der Aufwand bei ca. 60 % aller Unternehmen gestiegen.
- Fast Dreiviertel des Aufwands entfällt noch immer auf die Zusammenführung von Daten und die (oftmals manuelle) Erstellung und Verteilung von Berichten.



Abb. 1: Herausforderungen bei der Aufwandsreduktion im Reporting

- 95 % aller CFOs sehen die Potenziale zur Aufwandsreduktion im Reporting bei Weitem noch nicht ausgeschöpft: Mehr als 80 % aller Experten sehen Einsparpotenziale von mehr als 30 % im eigenen Unternehmen.
- Insbesondere „digitale“ Methoden zur Automatisierung von Reportingprozessen stehen in ihrer Anwendung noch ganz am Anfang. Hierzu zählen bspw. der Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) und Künstlicher Intelligenz (KI) im Reporting.

Beachtet man, dass sich das Reporting neben der Unternehmensplanung bzw. Budgetierung seit langem als der ressourcenintensivste Prozess im gesamten Controlling erweist,² so wird schnell deutlich, dass hier dringend ein Umdenken nötig ist. In Anbetracht des zunehmenden Kostendrucks in den indirekten Bereichen ist

gerade im Controlling ein Festhalten am Status Quo keine Option.

Auch wenn der Handlungsbedarf erkannt scheint, sind erfolgreiche Effizienzprojekte im Reporting heute dennoch eher die Ausnahme als die Regel. Die identifizierte Zunahme des Reporting-Aufwands in den Unternehmen kann zum einen damit erklärt werden, dass die Berichtsanforderungen in der jüngsten Vergangenheit deutlich komplexer geworden sind. Zum anderen kommt Effizienzprogrammen im Controlling entweder (noch) nicht genug Bedeutung zu oder aber ergriffene Optimierungsmaßnahmen sind nicht (nachhaltig) erfolgreich. Auch hier liefert die „CFO-Studie 2019“ Hinweise zu den bestehenden „Stolpersteinen“ auf dem Weg zu einem effizienten Reporting.³ Abbildung 1 fasst die Ergebnisse der Befragung hierzu zusammen.

IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

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

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



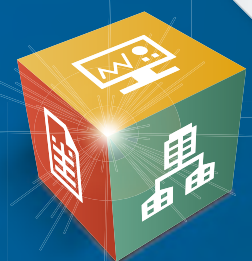
BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen

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

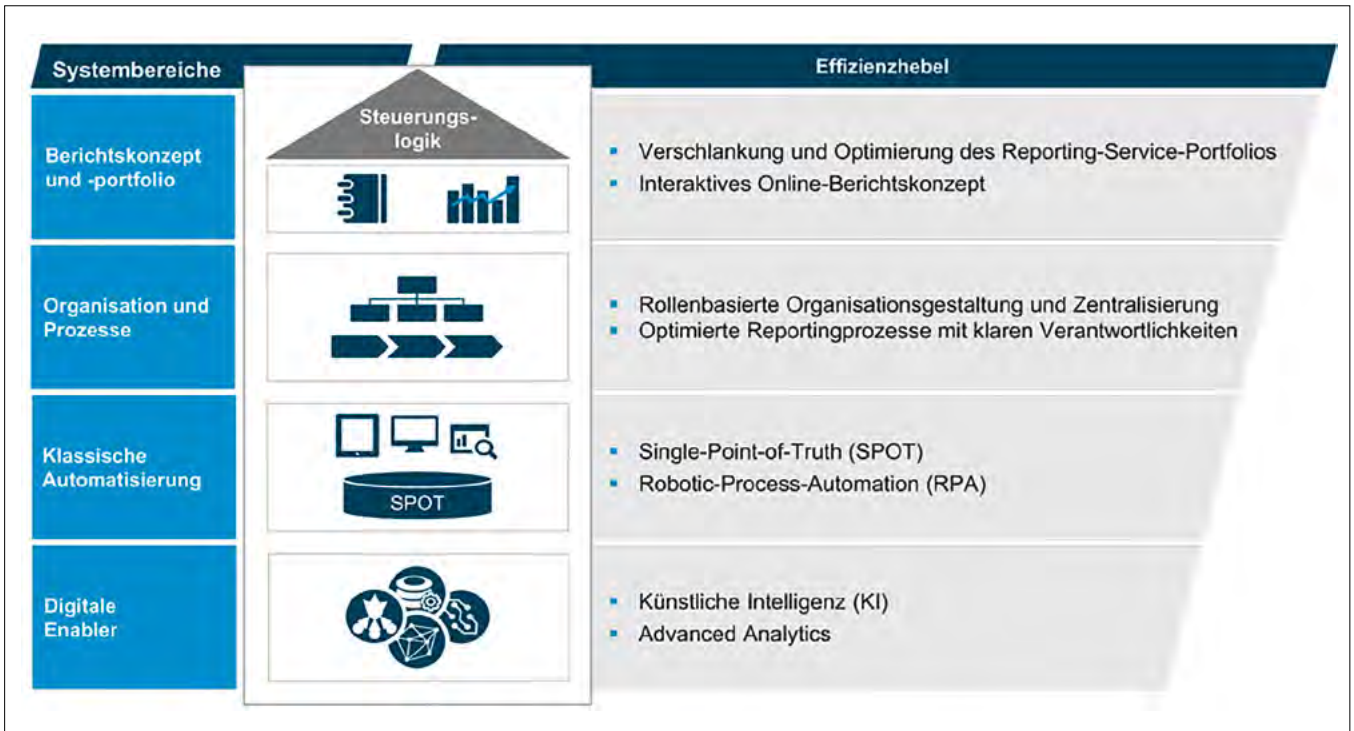


Abb. 2: Systembereiche und Hebel für effizientes Reporting

Zielbild und Lösungsansätze im Überblick

Dieser Beitrag setzt an den aufgeführten Herausforderungen bei der Effizienzsteigerung im Reporting an und skizziert ein Zielbild für ein effizientes Berichtswesen sowie mögliche Effizienzhebel als Bausteine für ein individuelles Optimierungsprogramm. Abschließend wird ein Vorgehensplan für erfolgreiche Effizienzsteigerungen im Reporting skizziert.

Für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung müssen relevante und intuitiv verständliche Informationen schnell, flexibel und unter mini-

malem Aufwand im Unternehmen bereitgestellt werden. Nur so sind richtige Entscheidungen innerhalb kürzester Zeit möglich. Das Reporting muss sich also zum einen auf die wirklich steuerungsrelevanten Berichte und Kennzahlen fokussieren. Zum anderen muss es über effiziente und gleichermaßen flexible Prozesse verfügen, die, unterstützt durch die richtige Organisationsform und unter Einsatz moderner IT-Tools, einen hohen Automatisierungsgrad ermöglichen. Auf diese Weise kommt es nicht nur zu einer effizienten Nutzung der erstellten Berichte, sondern auch zu einer erheblichen Aufwandsreduktion bei deren Erstellung.

Entsprechend diesem Anspruch darf eine Effizienzsteigerung im Reporting nicht als eine rein technologische Optimierung verstanden werden. Vielmehr muss für eine nachhaltige Aufwandsoptimierung ein ganzheitlicher und systemischer Ansatz gewählt werden, der sich an der jeweils spezifischen Situation des Unternehmens und dessen Zielen orientiert. Hierzu zählen bspw. die Anforderungen der Empfänger, die Rolle des Controllings, die IT-/BI-Architektur, die IT-/BI-Strategie, die Aufbauorganisation und die entsprechenden Prozesse sowie die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Für eine ganzheitliche Reduktion des Aufwands im Reporting sind vier Systembereiche gezielt zu optimieren.

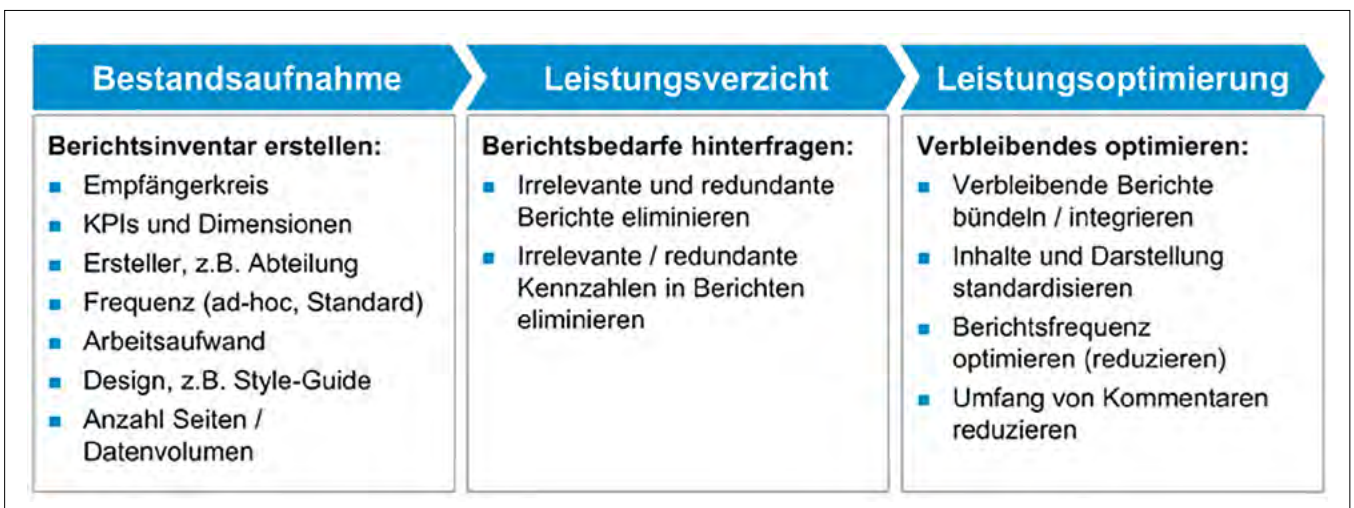


Abb. 3: Maßnahmen und Filter zur Optimierung des Reporting-Serviceportfolios

Jeder dieser Systembereiche kann durch konkrete Effizienzhebel gestaltet werden. Die aktuell relevantesten Hebel je Systembereich sind in Abbildung 2 dargestellt.⁴

Durch das ausgewogene und erfolgreiche Zusammenspiel der genannten Hebel kann der Aufwand in der Berichterstellung und deren Nutzung deutlich reduziert werden. Wie die genannten Hebel zur Aufwandsreduktion eingesetzt werden können bzw. welche Maßnahmen sich dahinter verbergen, wird in den nachfolgenden Abschnitten erläutert.

Konkrete Hebel zur Effizienzsteigerung im Reporting

Der Anfang einer jeden Analyse von Effizienzpotentialen sollte mit einem kritischen Hinterfragen des bestehenden Portfolios erstellter Leistungen beginnen. Andernfalls wird im weiteren Verlauf z. B. die Erstellung von Reports optimiert, die gar nicht oder zumindest nicht mehr in der bisherigen Form benötigt werden.

Berichtskonzept u. Reporting-Service-Portfolio

Als erster Effizienzhebel empfiehlt sich daher das Bereinigen und Optimieren des aktuellen Reporting-Service-Portfolios. Dazu eignet sich eine Bestandsaufnahme mit anschließender Definition des Leistungsverzichts und einer Leistungsoptimierung der verbleibenden Reports (siehe Abbildung 3).

In der Bestandsaufnahme wird oft ein über Jahre entstandener Wildwuchs an Berichten festgestellt (viele redundante und nicht mehr benötigte, zum Teil widersprüchliche Berichte). Diese Vielfalt und Anzahl gilt es einzugrenzen und im Laufe einer kritischen Überprüfung durch einen bewussten Leistungsverzicht zu reduzieren.

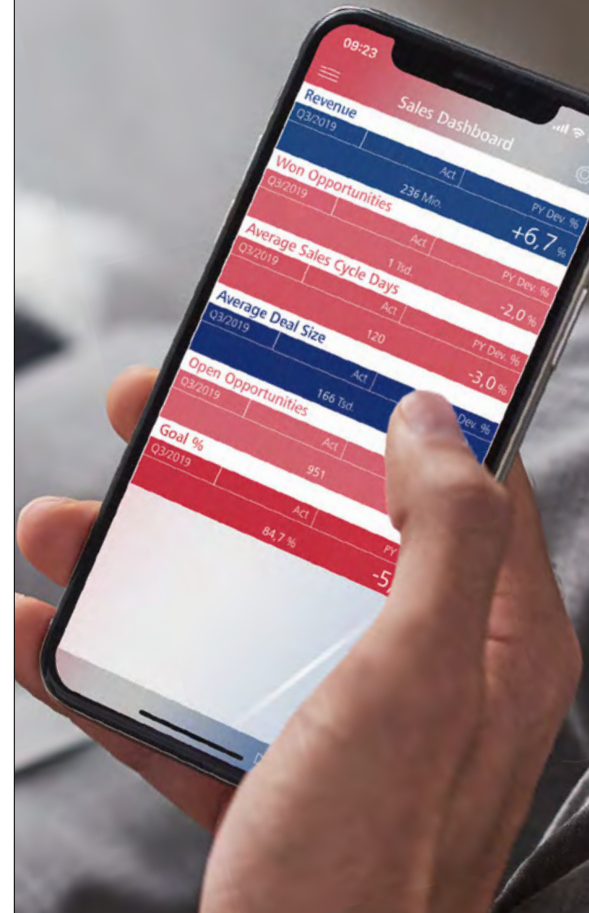
Die nach dem Leistungsverzicht verbleibenden Berichte und Kennzahlen können im Rahmen einer Leistungsoptimierung weiter inhaltlich gebündelt werden. Auch das Design von Reports ist zu vereinheitlichen, um damit den Aufwand in deren Erstellung und Nutzung zu minimieren. Dazu empfehlen sich verbindliche Designstandards („Styleguides“) für eine wahrnehmungsoptimierte Darstellung der Informationen (bspw. unter Nutzung der International Business Communication Standards, IBCS). Weiter können die Berichtsfrequenz und der Umfang von Kommentaren – ggf. in Abstimmung mit den Empfängern – reduziert werden.

Interaktives Online-Berichtskonzept

Ist das Set an tatsächlich erforderlichen Berichten definiert und sind diese vereinheitlicht, kann im zweiten Schritt eine Optimierung der Erstellung und Verteilung der Berichte angestrebt werden. Die in vielen Unternehmen noch bestehenden starren und oft sogar in gedruckter Form verteilten Standardberichte sollten dabei durch ein modernes und interaktives Online-Reporting ersetzt werden. Hierzu zählen bspw.

BISSANTZ

Mit weniger Daten
mehr entscheiden



Business Intelligence zieht um: vom Schreibtisch auf das Handy – dorthin, wo es gebraucht wird. Die dafür nötigen aktuellen Informationen und Analysen müssen in die Tasche des Jacketts passen und der Umgang damit so einfach sein wie Telefonieren. Mit dem Bissantz DashBoard zeigen wir, wie das geht!

Jetzt testen:
bissantz.de/dashboard-testen

Autoren



Dr. Johannes Isensee

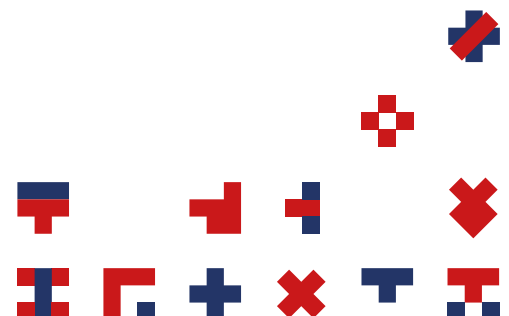
Principal bei der internationalen Management Beratung Horváth & Partners Management Consultants in Hamburg. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Gestaltung und Transformation der Unternehmenssteuerung.

E-Mail: jisensee@horvath-partners.com

Lukas Hüsler

Consultant im Competence Center Controlling & Finanzen bei Horváth & Partners Management Consultants in Zürich. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Ausgestaltung und Optimierung des internen und externen Reportings sowie der Unternehmensplanung.

E-Mail: lhuesler@horvath-partners.com



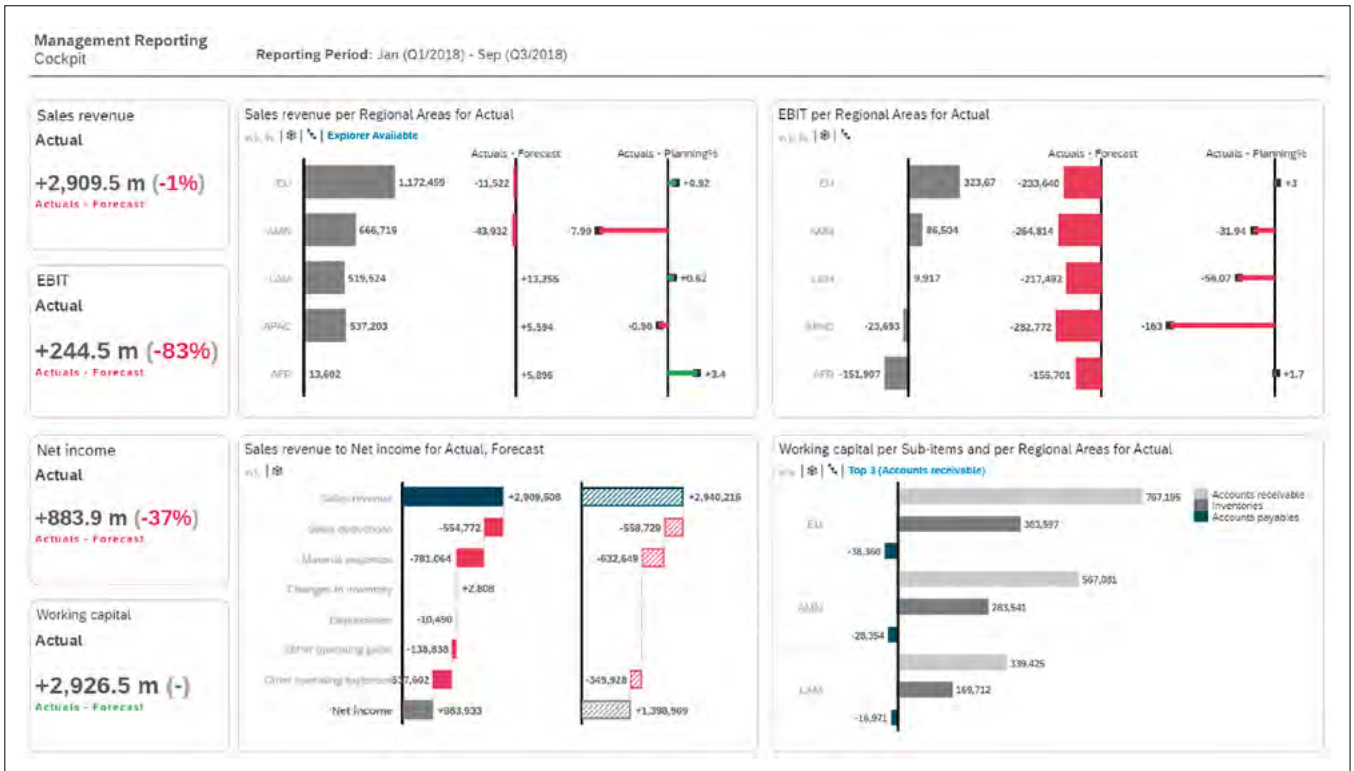


Abb. 4: Exemplarisches Management Dashboard (Beispiel in SAP Analytics Cloud)

interaktive Management Dashboards, die dem Empfänger einen real-time Zugriff auf Berichte und Daten ermöglichen und auf diese Weise die Benutzerfreundlichkeit erhöhen (siehe exemplarisch [Abbildung 4](#)). So kann der Aufwand sowohl für die Empfängerseite als auch für die Erstellung der Berichte auf ein Minimum reduziert werden.

Die Berichtsempfänger werden dadurch ermächtigt, erforderliche Informationen eigenständig abzurufen und selbständig in den Berichten zu navigieren. Je nach Informationsbedarf kann der Anwender zwischen den Berichtstypen Dashboard, Standard- und Ad-hoc-Report wählen. Vorgegebene Analysepfade unterstützen die Navigation zwischen verschiedenen Berichtstypen und den Drill-down in detailliertere Informationen.

[Abbildung 5](#) zeigt den Unterschied verschiedener Berichtstypen sowie einen beispielhaften Analysepfad. Neben einem klassischen Zugriff auf die Berichte über Webbrowser sollte auch geprüft werden, in welchem Umfang die Bereitstellung auf mobilen Endgeräten (Tablets, Smartphones, und sonstige „Wearables“ wie Smart Watches) einen mit vertretbarem Aufwand verbundenen Mehrwert liefert.

Rollenbasierte Reportingorganisation

Nachdem geklärt ist, welche Berichte künftig zu erstellen sind und wie diese Berichte umgesetzt bzw. angeboten werden sollen, ist anschließend die organisatorische Verantwortung für die Leistungserbringung zu bestimmen. Die zuständigen Organisationseinheiten sind dann wiederum für die Optimierung der Berichtsprozesse zuständig – neben Effizienz spielen hierbei natürlich auch weitere Kriterien wie Flexibilität, Schnelligkeit und Sicherheit eine Rolle.

Historisch bedingt sind Reportingaktivitäten im Konzern oftmals stark dezentral verteilt. Dies ist mit vielen Redundanzen und damit Ineffizienzen verbunden. So sind häufig Controller auf allen Ebenen (Konzern, Geschäfts-/ Funktionsbereiche und Legaleinheiten) mit der Erstellung von Berichten beschäftigt, was zwar zu einer gewissen Nähe zum operativen Geschäft führt, in Summe aber in einer stark heterogenen Berichtslandschaft resultiert. Die Dezentralität führt weiterhin dazu, dass Rollen und Aufgaben im Reporting wenig differenziert werden und die Organisation nicht von zentralem Expertenwissen und entsprechenden Effizienz- und Qualitätsvorteilen profitieren kann.

Es empfiehlt sich eine strikte Differenzierung und Verankerung von vier Rollen im Reporting; die Rollen sollten dabei auch als Schema für das Design von Organisationseinheiten dienen:

- 1) **Governance:** Zentrale Rolle/Einheit für die Vorgabe von Reportingstandards und -richtlinien. Verantwortlich für die (Weiter-)Entwicklung des Reportingkonzepts, die zentrale (Stamm-)Daten-Governance sowie für Visualisierungsstandards und die Definition von KPIs.
- 2) **Design & Production:** Zentrale Rolle/Einheit für das Design und die Erstellung von Berichten und Analysen in Übereinstimmung mit den Vorgaben der zentralen Governance. Der Fokus einer solchen Service-Einheit liegt auf dem effizienten Betreiben des Standard-Reportings und der Bearbeitung von individuellen Analyseanforderungen.
- 3) **Data Science:** Zentrale Rolle/Einheit verantwortlich für die Entwicklung von Analysen und Algorithmen zur Schaffung von neuartigen und die Wertschöpfung unterstützenden Insights aus einer schnell wachsenden Datenmenge („Big Data“).
- 4) **Business-Partner:** Handeln als Partner des Managements. Besitzen ein vertieftes Wissen über die Geschäftsmodelle und die Prozesse und geben darauf basierende Empfehlungen ab.

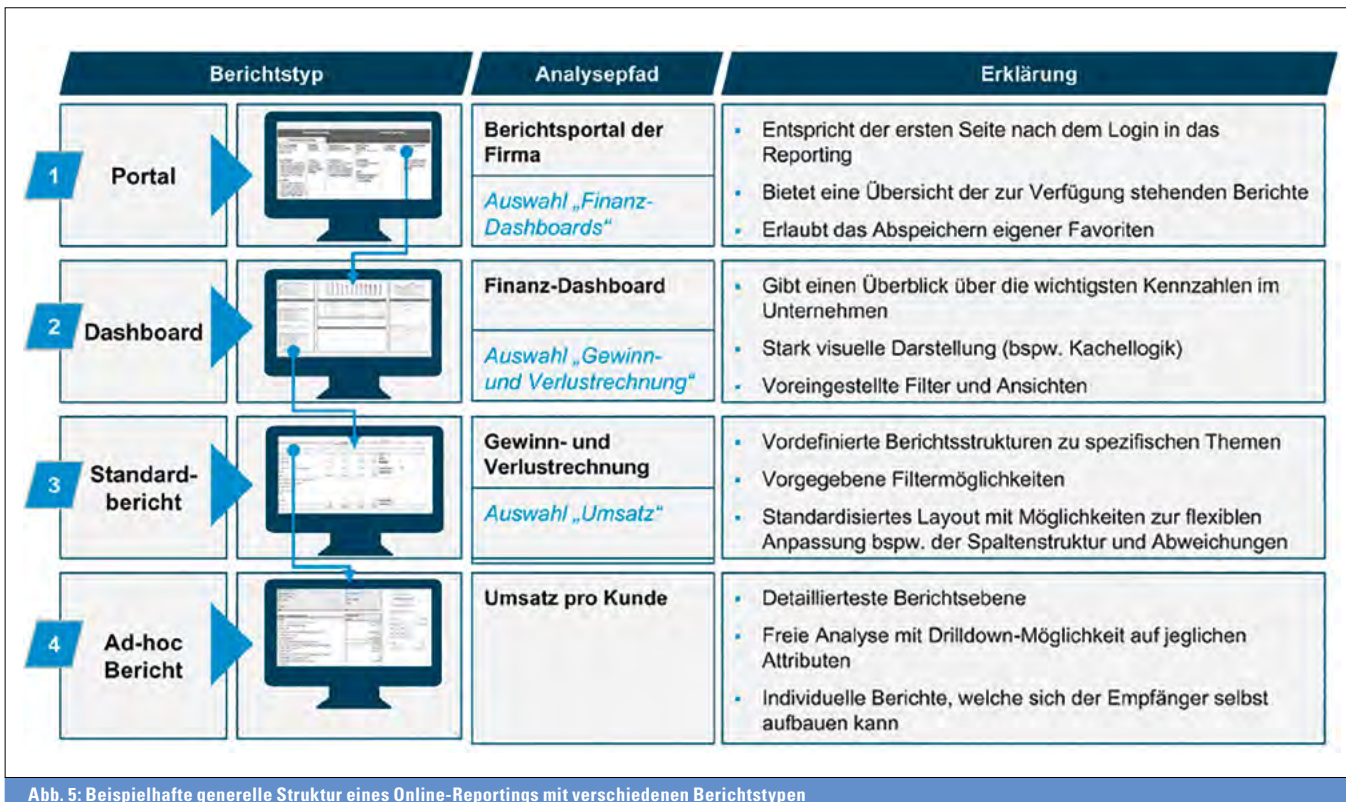


Abb. 5: Beispielhafte generelle Struktur eines Online-Reportings mit verschiedenen Berichtstypen

Die Rollen Governance, Design & Production sowie Data Science sollten im Konzern zentral wahrgenommen werden (bspw. Reporting Center of Excellence). So können Effizienzgewinne durch Skaleneffekte realisiert werden. Außerdem erhöht sich die Qualität der Reports in Bezug auf deren Einheitlichkeit und Fachlichkeit. Dies wiederum führt zu Effizienzgewinnen in der Analyse und Interpretation der Reports bei den Empfängern. Die einzige Rolle, die aufgrund der Nähe zum Geschäft weiterhin dezentral ausgeprägt sein sollte, ist die Business-Partner-Rolle.

Optimierte End-to-end-Prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten

Standardisierte und automatisierte Prozesse sind mit 94 % die meistgenannte Maßnahme auf der CFO-Agenda⁵ und somit auch ein zentraler Hebel für Effizienzsteigerungen im Reporting. So soll die Informationsgewinnung, -übermittlung und -nutzung mithilfe integrierter IT-Lösungen möglichst effizient und automatisiert erfolgen.

Die Optimierung der Reportingprozesse basiert auf dem definierten Leistungsportfolio,

der Organisationsgestaltung und muss auch in Kombination mit klassischen und digitalen IT-Hebeln betrachtet werden. Die Herausforderung besteht darin, die vereinbarten Leistungen möglichst effizient zu erstellen. Best-Practice-Reportingprozesse orientieren sich entsprechend stark an den Kundenanforderungen bzw. -bedürfnissen und umfassen end-to-end alle Aktivitäten, die zur Erreichung des Prozessziels nötig sind. Prozesse, die keine Kunden haben oder nicht zur Erfüllung von deren Bedürfnissen beitragen, müssen hinterfragt werden, ähnlich wie die Berichtsprodukte eliminiert oder in Bezug auf Prozessschleifen, Doppelarbeiten, Wartezeiten und Schnittstellen optimiert werden. Hierzu empfiehlt sich ebenfalls die Aufnahme aller relevanten Berichtsprozesse in einer Prozesslandkarte und dabei eine Bewertung in Bezug auf Automatisierungsmöglichkeiten. Für die Automatisierung von Aktivitäten im Reporting werden in den folgenden Abschnitten 2 Arten von Hebeln beschrieben – einerseits eher klassische Hebel wie die Automatisierung der Datenhaltung, der Ladevorgänge und der Bereitstellung von Berichten sowie der Einsatz von RPA und andererseits der Einsatz von künstlicher Intelligenz und Advanced-Analytics-Methoden.

Automatisierung mittels Single Point of Truth

Viele Unternehmen müssen erst noch die grundlegenden, technischen Voraussetzungen schaffen, um die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung vollständig nutzen zu können. Rund jeder zweite Teilnehmer der CFO-Studie 2018 von Horváth & Partners nennt eine fragmentierte und heterogene IT-Landschaft eine zentrale Herausforderung im CFO-Bereich. Entsprechend geben auch 89 % der Teilnehmer an, eine standardisierte und konsolidierte IT-Landschaft als Ziel auf der CFO-Agenda zu führen.⁶

Zentrale Voraussetzung moderner Reporting-Systeme ist eine integrierte IT-Architektur. Insbesondere gilt es, unterschiedliche Datenquellen in einem „Single Point of Truth“ (SPOT), bspw. einem integrierten Data Warehouse über Geschäftsfelder, Wertschöpfungsstufen und Funktionen zu vereinen und so einen in sich konsistenten und einheitlichen Datenbestand sicherzustellen. Auch die häufig noch manuellen Tätigkeiten der Datenbereitstellung aus Quellsystemen und deren Konsolidierung im Data Warehouse sollen über ETL-Strecken („Extract, Transform, Load“) automatisiert werden. SPOT und ETL-Strecken sind zentrale Bestandteile einer modernen Business-Intelli-

gence-Lösung, welche die technische Basis für ein interaktives Online-Berichtswesen darstellt.

Automatisierung mittels RPA

Ziel des Aufbaus integrierter BI-Architekturen und des Einsatzes moderner Berichts-Tools ist es, Systembrüche und manuelle Tätigkeiten zu vermeiden. So können BI-Tools bspw. die gesamte Prozesskette von der Erstellung, Validierung und Verteilung von Berichten inkl. automatischer Alerts ohne menschliches Handeln wahrnehmen.

Die Realität zeigt jedoch, dass häufig nicht alle Systeme automatisiert an einen zentralen SPOT angebunden sind bzw. einzelne spezifische Berichtsanforderungen bspw. noch manuell in Excel bedient werden müssen. Hierfür fallen vielfach wiederkehrende, manuelle Tätigkeiten an, die einem klar definierten Prozess folgen und folglich durch Roboter deutlich schneller, aufwandsärmer und weniger fehleranfällig wahrgenommen werden können. Dies ist das Anwendungsfeld von RPA. Prädestiniert für Robotisierung im Reporting sind bspw. die folgenden Aktivitäten:⁷

- Laden und Zusammenführen von Daten aus unterschiedlichen Vorkontrollsystemen,
- Durchführen von Kontrollen, Abstimmungen und Validierungen,
- Erkennen von Abweichungen und Erstellen von einfachen Kommentaren oder
- der Versand und die Ablage von Berichten.

Die Vorteile von RPA liegen auf der Hand: Die Anzahl FTE und entsprechende Kosten können reduziert und die Produktivität erhöht werden. Auch die Prozess- und Ergebnisqualität sowie die Dokumentation und entsprechend die Compliance werden aufgrund der Automatisierung verbessert. Roboterlösungen operieren außerdem minimalinvasiv auf bestehenden Anwendungen und der bestehenden Infrastruktur. Somit sind sie relativ kostengünstig und schnell einsetzbar sowie flexibel skalierbar.

Künstliche Intelligenz

Roboter entwickeln sich zunehmend hin zu selbständig handelnden und entscheidenden

Systemen. In einem nächsten Schritt kann RPA entsprechend durch künstliche Intelligenz (KI) ergänzt werden. Bei der KI handelt es sich um Algorithmen, die menschenähnliches ‚intelligentes Verhalten‘ zeigen. Dazu gehört das eigenständige Wahrnehmen, Verstehen, Handeln und Lernen. Im Gegensatz zu RPA basiert KI nicht auf klar definierten und fest programmierten Regelwerken, sondern kann in der Ausführung von Tätigkeiten trainiert werden und zielt darauf ab, Tätigkeiten zu übernehmen, die derzeit nur von Menschen erledigt werden können.⁸

Erste Ansätze künstlicher Intelligenz sind heute schon in vielen Reporting-Tools nutzbar. Auch wenn die Lösungen zum Teil noch in ihren Anfängen stehen, so sind die Möglichkeiten hochinteressant und vielversprechend für das Reporting der Zukunft. Einsetzbar ist KI in Reporting-Tools bereits in Form digitaler Assistenten, die die geladenen Datenstrukturen analysieren und auf Basis dieser Erkenntnisse automatisch relevante Inhalte auswählen und hierzu geeignete Visualisierungen vorschlagen. Diese Vorschläge können durch den Nutzer bewertet werden, was die KI wiederum trainiert und nachfolgende Vorschläge verbessert. Reporting kann somit in Zukunft stark agil und situativ durch KI erfolgen, ohne dass sich Controller vorab Gedanken zu den steuerungsrelevanten Kennzahlen machen und diese auf kritische Abweichungen hin überprüfen müssen. Dies heißt nicht, dass alle vorab definierten Standardberichte hinfällig werden. Die KI kann aber zumindest mittelfristig ergänzende Vorschläge zu aktuell relevanten KPIs und Abweichungen machen.

Advanced Analytics

Unter der Nutzung von KI werden zunehmend Advanced-Analytics-Ansätze im Reporting eingesetzt. Hierunter sind zukunftsgerichtete Analysen durch Algorithmen zu verstehen, die auf Formen von Predictive (Was wird passieren?) und Prescriptive Analytics (Was muss getan werden, um einen bestimmten optimalen Zustand zu erreichen?) basieren.

Mit Advanced Analytics gewinnt der Zukunftsbezug im Reporting explizit an Bedeutung, indem bspw. automatisch generierte Forecasts

(Predictive Analytics) und Empfehlungen zur Geschäftsoptimierung (Prescriptive Analytics) in die Standardberichte integriert werden. Diese Prognosen und Empfehlungen werden fortan nicht mehr durch den Controller manuell generiert, sondern können laufend (in Echtzeit) und voll automatisiert aktualisiert werden. Während solche automatisierten Prognosen zunächst nur zur Validierung und Objektivierung manueller Forecasts dienen, können sie ihre manuellen Pendanten später ggf. vollständig ersetzen – der damit verbundenen Aufwand kann infolgedessen reduziert werden.

Ausblick, Erfolgsfaktoren und Effizienzpotenziale

Die Vielzahl an möglichen Hebeln zur Reduktion des Aufwands im Reporting zeigt, dass ein abgestimmtes und individuelles Vorgehen erforderlich ist. Am Anfang empfiehlt sich einerseits eine strukturierte Aufnahme des heutigen Aufwands („Baseline“) und eine Identifikation der Hauptaufwandstreiber. Zudem sollte in Übereinstimmung mit dem heutigen und künftigen Controllingverständnis sowie mit der IT/BI-Strategie ein Reduktions- bzw. Einsparziel formuliert werden. Die Lücke zwischen heutigem und angestrebtem Ressourceneinsatz stellt die Zielgröße für die Auswahl von Effizienzhebeln bzw. die Ausgestaltung eines Effizienzprogramms dar. Dabei sollten einige Grundregeln bzw. Empfehlungen beachtet werden:

- Die Kenntnis des heutigen Aufwands inkl. Kenntnis der wesentlichen Aufwandstreiber ist wichtig, um ein Effizienzziel zu definieren und dieses auch mit realistischen Annahmen zu validieren. Es sollte ein konkreter Business Case definiert werden.
- Am Anfang aller Effizienzmaßnahmen sollte die kritische Überprüfung des Serviceportfolios stehen. Nur Services, die tatsächlich einen Mehrwert bringen, sollten optimiert werden, andere eliminiert.
- Die Hebel sollten je nach Ausgangssituation möglichst alle vier Systembereiche abdecken. Rein technologische Optimierungen ohne eine Anpassung der Konzepte, Prozesse und Organisation sind oftmals nicht erfolgversprechend.
- Es sollten kurzfristige Quick Wins (einfache Eliminierung von Berichten) mit mittelfristi-

gen (bspw. RPA) und eher längerfristigen Ansätzen (bspw. Aufbau SPOT) kombiniert werden. Durch Quick Wins können Ressourcen gewonnen werden, um komplexere Maßnahmen anzugehen.

- Bei der Optimierung sind Wechselwirkungen zu beachten. So wird mit einem zu stark ausgeprägten Reporting-Self-Service zwar Aufwand im zentralen Controlling reduziert, gleichzeitig kann es dabei aber zu einer Verlagerung des Aufwands hin zum Nutzer kommen. Der verlagerte Aufwand kann sich sogar erhöhen, sofern dem Nutzer die Expertise im Umgang mit dem Tool fehlt.

Die Effizienzsteigerung im Reporting sollte nicht als einmaliges Projekt betrieben werden, sondern in Form einer „Lean-Reporting“-Philosophie oder gar eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gelebt werden. Bspw. sollte die Überprüfung des Serviceportfolios in regelmäßigen Intervallen stattfinden. Gleichzeitig können „Ideenwettbewerbe“ für den Einsatz von RPA die Motivation fördern, alltägliche Ineffizienzen zu eliminieren.

Erfahrungen aus Optimierungsprojekten sowie auch die Erhebung der „CFO-Studie 2019“ zeigen, dass je nach Ausgangssituation und Herangehensweise Einsparpotenziale von 20 bis 60 % erzielt werden können. Ein verlässlicher Erwartungs- bzw. Mittelwert liegt bei etwa 30 %. Oftmals können die ersten 10-15 % bereits durch einfache Maßnahmen mit geringem Investitionsbedarf realisiert werden. Zuletzt bietet sich die folgende Gesamtvorgehensweise an:

- Im ersten Schritt gilt es, erst ein Zielbild und einen Optimierungsrahmen (Veränderungsbereitschaft, Prioritäten etc.) festzulegen.
- Anschließend erfolgt eine Ist-Analyse, auf deren Basis die Effizienzsteigerungsinitiativen definiert werden können und ein Business Case berechnet werden sollte.
- Quick Wins sollten umgehend angegangen werden, um Ressourcen für weitere Maßnahmen zu gewinnen. Diese sollten in kurzen Intervallen, bspw. in Form von agilen Sprints, sequentiell oder zum Teil parallel verfolgt werden.
- Die Umsetzung der Initiativen sollte von Change-Management-Maßnahmen begleitet und laufend sowie ex-post durch ein Wirksamkeitstracking überprüft werden.

Fußnoten

- ¹ Vgl. Isensee et al., 2019.
- ² Vgl. Horváth & Partners, 2018a.
- ³ Vgl. Isensee et al., 2019.
- ⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Hüsler, 2019.
- ⁵ Horváth & Partners, 2018b.
- ⁶ Vgl. Horváth & Partners, 2018b.
- ⁷ Vgl. Isensee et al., 2018.
- ⁸ Vgl. Beuckes et al., 2018.

Literaturhinweise

Beuckes/Jung/Ostrowicz: Enterprise Automation Concept, Integrierter Lösungsansatz für robotergesteuerte Prozessautomatisierung, White Paper, 2019, <https://www.horvath-partners.com/de/media-center/white-paper/enterprise-automation-concept-integrierter-loesungsansatz-fuer-robotergesteuerte-prozess-automatisierung/>, Abrufdatum 16.1.2020.

Horváth & Partners: CFO-Panel: Das Finance Benchmarking-Netzwerk im Controlling und Accounting, 2018a, www.horvath-partners.com/de/netzwerke/cfo-panel, Abrufdatum 16.1.2020.

Horváth & Partners: CFO-Studie 2018: Chancen der Digitalisierung erkennen und die digitale Transformation der Finanzfunktion meistern, 2018b, <https://www.horvath-partners.com/de/magazin/ausgabe-022018/studie-aktuelle-herausforderungen-der-cfos/>, Abrufdatum 16.1.2020.

Hüsler: Effizienzsteigerung in Reporting und Analytics, in *Rechnungswesen & Controlling*, 2/2019, S. 6-11.

Isensee/Ostrowicz/Reuschenbach: RPA im Controlling – Steigerung der Effizienz im Reporting durch Robotic-Process-Automation, White Paper, 2018, <https://www.horvath-partners.com/de/media-center/white-paper/rpa-im-controlling/>, Abrufdatum 16.1.2020.

Isensee/Schönherr/Emler/Goede: Digitale Transformation im Reporting – Durch Digitalisierung Nutzen und Effizienz des Reportings steigern, CFO-Studie 2019 (Fokusthema Reporting), Studienbericht, 2019, <https://www.horvath-partners.com/de/media-center/studien/digitale-transformation-im-reporting-durch-digitalisierung-nutzen-und-effizienz-des-reportings-steigern/>, Abrufdatum 16.1.2020. ■

Reporting und Business Analytics: Unternehmenssteuerung auf neuem Niveau

Das Reporting wird von digitalen Techniken wie Analytics, RPA und Machine Learning (Künstliche Intelligenz) intensiv und nachhaltig beeinflusst. So können der Aufwand deutlich reduziert und parallel die Qualität der Inhalte gesteigert werden. Andererseits kommen unter dem Oberbegriff „Business Analytics“ Anforderungen hinzu, die nur mit neuen Kompetenzen und Systemen zu bewältigen sind.

Die Konzepte und Anwenderberichte in diesem Band informieren Sie über die aktuellen Entwicklungen und erfolgreiche Umsetzung in die Praxis. Dadurch können Sie die Relevanz der analytischen Verfahren auf Ihren Bereich zuverlässig beurteilen.



Der Controlling-Berater Band 62: Reporting und Business Analytics

Bandherausgeber: Andreas Klein, Jens Gräf
256 Seiten, 78,- EUR

Mat-Nr. 01401-0143, Haufe-Lexware 2020
<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>



Reporting und (Selbst-)Steuerung in postbürokratischen agilen Unternehmen

von Monika Todorov, Florian Theimer und Marcus Adlwart

In Organisationen mit einem hohen Maß an Selbstverantwortung und Freiheit ist Faktenwissen über den Zustand des Unternehmens für jeden Mitarbeiter notwendig. Klassische Kennzahlen sind aber oft zu komplex für die Nutzung im Unternehmen. Einfache und praxisnahe Reports sind daher ein Schlüssel zum Erfolg. Außerdem sind intensive Schulungen und Kommunikationsmöglichkeiten notwendig. Um Kennzahlen zum Leben zu erwecken, müssen sie in den Unternehmensalltag integriert werden.

Das Unternehmen: Geschäftsmodell und Unternehmenskultur

MaibornWolff ist ein stark wachsender, mittelständischer IT-Dienstleister. Mit 500 Mitarbeitern in München, Augsburg, Berlin, Frankfurt, Hamburg und Tunis konzipieren, entwickeln,

testen und betreiben wir anspruchsvolle Individualsoftware, beispielsweise die Cloud-Plattform eines Carsharing-Anbieters. Damit lassen sich jederzeit Ort und Zustand aller Flottenfahrzeuge überwachen, Prognosen über Fahrzeug-Auslastungen berechnen oder Routen für Servicetechniker generieren. Oder wir sorgen für die Vernetzung von Miele-Geräten mit der Cloud, um sie mit dem Smartphone oder Amazon Alexa zu steuern, Rezepte oder Softwareupdates in die Geräte zu laden oder sie aus der Ferne zu warten.

Mensch hoch IT, so lautet der Claim von MaibornWolff: den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Seit 10 Jahren verändern wir so die Kultur unseres Unternehmens. Wir versuchen, jedem Mitarbeiter größtmögliche Freiheit und Verantwortung zu geben, in der Erwartung, dass er agiert wie ein Unternehmer. Wir haben keine quantitativen Ziele, keine Budgets und

sehr wenige verbindliche Regeln. So lautet einer der zentralen Firmenleitsätze: „Der gesunde Menschenverstand geht vor.“ Zusammengefasst: ein Albtraum für jeden Controller.

Keine Angst vor Kennzahlen in postbürokratischen Organisationen

Trotz dieser postbürokratischen Unternehmenskultur haben wir vor drei Jahren damit begonnen, ein aufwendiges Kennzahlen- und Controlling-System zu entwickeln. Wir haben Unternehmensdaten zu Projekten, Stundenbuchungen, Finanzbuchhaltung, Weiterbildungen, Recruiting, Bankkonten und weiteren Quellen in einem zentralen Data Warehouse gesammelt. Haben eine Anwendung zur Auswertung der Daten (Metabase) aufgesetzt. Und dann mit vielen Experimenten Auswertungen entwickelt, die für unsere Mitarbeiter relevant sind.

Unser Ziel ist es, jedem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, sich ein Bild vom aktuellen Zustand des Unternehmens, seines Bereichs, seines Projekts oder seines eigenen Wertbeitrags zu machen. So kann er seine Entscheidungen mit gesundem Menschenverstand und zusätzlich basierend auf Fakten treffen.

Ein Beispiel: Wir haben keinen Kostencontrollingprozess mehr. Jeder Mitarbeiter kann für das Unternehmen einkaufen, was er braucht. Er muss es nur für alle transparent machen. Damit er seine Kaufentscheidung unternehmerisch treffen kann, braucht er Informationen, die normalerweise nur der Unternehmensführung zur Verfügung stehen.

1. Wie steht es um die Liquidität?
2. Wie geht es uns wirtschaftlich?
3. Wie entwickelt sich unsere Kostenstruktur?

Bei der Umsetzung dieses Vorhabens gab es zwei technische Herausforderungen:

- die Daten aktuell zu erheben und automatisiert darzustellen;
- einen gesunden Kompromiss zwischen Transparenz und Datenschutz zu finden, und zwei Herausforderungen bei der Nutzung der Daten:
- die Daten sind so darzustellen, dass sie von allen Mitarbeitern verstanden werden;
- die Mitarbeiter sind zu schulen, so dass sie verantwortlich mit den Zahlen umgehen (können).

Auf die letzten beiden Punkte soll im Folgenden im Detail eingegangen werden.

Fokussieren auf verständliche und relevante Kennzahlen

Als wir vor drei Jahren Mitarbeiter gefragt haben, wie sie bestimmte Unternehmenskennzahlen interpretieren, war das Ergebnis ernüchternd. Nur den wenigsten war es möglich, selbst einfache Kennzahlen wie beispielsweise „Projektdeckungsbeitrag“ oder „Honorarumsatz“ richtig zu erklären. Wir haben uns deswegen entschieden, möglichst einfache Kennzahlen zu entwickeln, die trotzdem die relevanten Fragen beantworten

Einfach verständliche Liquiditätskennzahl „Code to Cash“

Viele unserer Mitarbeiter haben kein Gefühl für unsere Liquidität. Ihnen ist nicht klar, wie ihr Handeln, beispielsweise Rechnungen rechtzeitig zu stellen oder kurzfristige Zahlungsziele zu vereinbaren, Auswirkungen auf die Unternehmensliquidität hat. Deswegen haben wir die Kennzahl „Code to Cash“ entwickelt: Wie viele Tage dauert es im Schnitt, bis die kontierte Arbeit des Mitarbeiters (z. B. codieren) als Zahlung auf unserem Konto gebucht ist. Diese Zahl steht jetzt für alle relevanten Dimensionen, zum Beispiel Kunden, Projekte oder Bereiche, tagesaktuell zur Verfügung. Diese Kennzahl ist für die Mitarbeiter verständlich, hat einen Bezug zu ihrem eigenen Handeln und lässt sich innerhalb des Unternehmens und über die Zeit gut vergleichen

Kennzahl „Wirtschaftlicher Erfolgsindikator“

Oder den wirtschaftlichen Erfolg, den wir auf eine Zahl, den „Wirtschaftlichen Erfolgsindikator“, reduziert haben. In ihm aggregieren wir alle relevanten Faktoren:

- die Auslastung, also die Anzahl der Stunden, die wir für Kunden arbeiten, im Verhältnis zu den Gesamtarbeitsstunden,
- die Höhe des realisierten Tagessatzes inklusive der etwaigen Festpreisgewinne/-verluste und nicht verrechenbaren Kosten und
- den Kostensatz der einzelnen Mitarbeiter in einer Formel¹ und machen so unsere Wirtschaftlichkeit mit einem Wert greifbar und vergleichbar:

$$\text{Wirtschaftlicher Erfolgsindikator} = \frac{\text{Auslastung} \cdot \text{realisierter Tagessatz}}{\text{Kostensatz}}$$

Formel 1

Kennzahlen wirksam kommunizieren

Wir haben festgestellt, dass Kennzahlen für viele unserer Mitarbeiter nicht anziehend wirken. Deswegen haben wir das „Konsumieren“

Alles wird leicht.



FERNKURS CONTROLLING

Von der Kostenrechnung über die Strategie bis zum Reporting

Für Ihren Erfolg im Controlling:

- + In 10 Lerneinheiten bearbeiten Sie die wesentlichen Aspekte eines modernen Controllings.
- + Erfahrene Fachexperten vermitteln Ihnen konkretes Praxiswissen.
- + Ein Abschluss-Zertifikat bestätigt Ihnen die hohe Qualität der Lehrgangsinhalte.

Flexible Weiterbildung – wann und wo Sie wollen

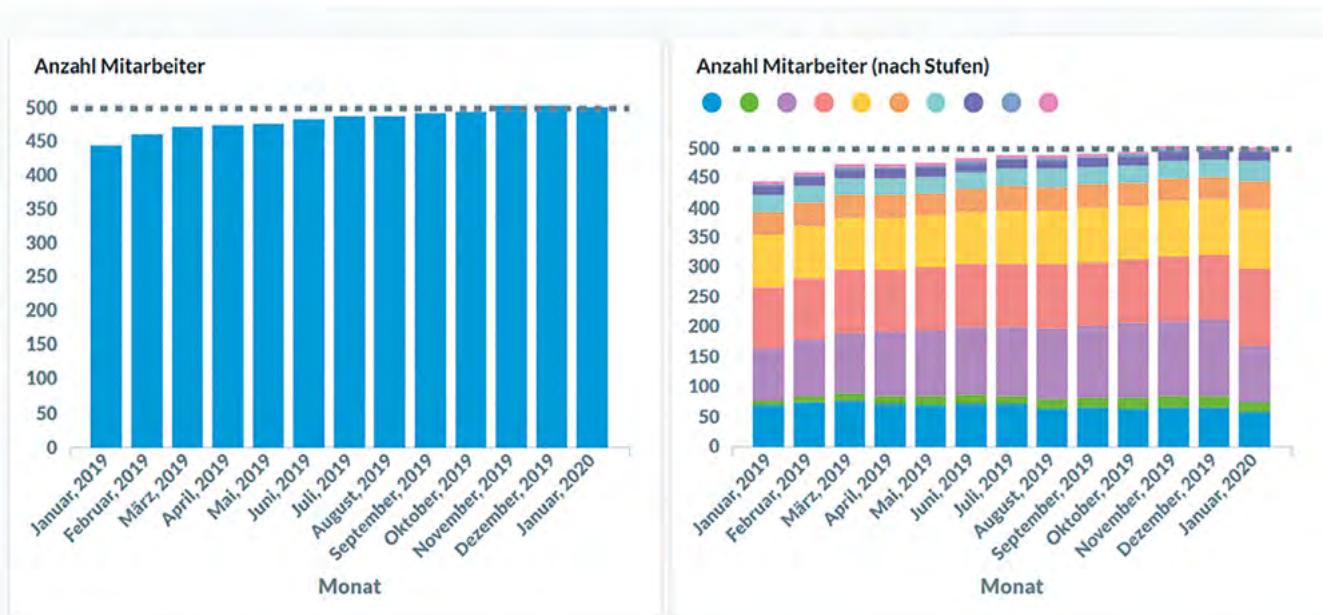
Jetzt informieren:

www.haufe-akademie.de/30309

- ✓ Seminare und Trainings
- ✓ eLearnings
- ✓ Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- ✓ Tagungen und Kongresse
- ✓ Unternehmenslösungen
- ✓ Consulting

Kennzahlen zur Mitarbeiter*innen Struktur

MW für Alle



Mitarbeiterstruktur der operativen Bereiche (heute)

Bereich → Bereich Name	#MA	ØAZ-Faktor	#Chefs	ØFührungsspanne	#Dienststz	ØStufe
Internet of Things	59	0,85	11	5,36	4	3,94
IT-Sanierung	57	0,85	9	6,33	3	3,42
Digital Design & Engineering	52	0,85	8	6,5	4	3,65
Agile Consulting & Engineering	44	0,86	7	6,29	3	3,44
Software Testing	28	0,81	5	5,6	5	3,72
Human Solution Consulting	27	0,85	5	5,4	3	4,49
DevOps & Cloud Native	25	0,92	6	4,17	5	3,95
Data Science & Artificial Intelligence	18	0,85	4	4,5	2	3,53

Mitarbeiterstruktur der Corporate Service Bereiche

Bereich → Bereich Name	#MA	ØAZ-Faktor	#Chefs	ØFührungsspanne	#Standorte	@Stufe
Office Management	13	0,78	1	13	5	2,35
Talent Acquisition	12	0,67	1	12	3	3,17
Technische Infrastruktur	12	1	2	6	2	2,39
Interne Software & IT-Sicherheit	10	0,84	1	10	3	3,19
Mitarbeiter-Servicecenter	9	0,68	5	1,8	2	3,43
Campus	8	0,56	1	8	2	3,6
Marketing	8	0,91	2	4	2	2,88
Finanzen	6	0,92	1	6	1	3,82

Abb. 1: Kennzahlenportal: Diagramme

27 Kommentare

**Judith** sagt:

Hallo, die Struktur sieht echt super aus! Ich habe dennoch eine Frage zu zwei Punkten:
Was verbirgt sich den konkret hinter den Begriffen #Chefs und Führungsspanne? Danke!

Antworten Löschen Gefällt mir 25. Juli 2019

**Florian Theimer** sagt:

Ah. Gute Frage.

#Chefs = Anzahl der Mitarbeiter*innen im Bereich die andere Mitarbeiter*innen führen.

Führungsspanne = wie viele Mitarbeiter*innen führt ein*e "Chef*in" im Bereichsdurchschnitt

Antworten Bearbeiten Löschen Gefällt mir 2 Personen gefällt das. 25. Juli 2019

**Barbara** sagt:

Ist das dann richtig, dass DS aus 1 Person besteht und keinen Chef hat und somit auch niemanden führt, aber CRD, das auch nur aus 1 Person besteht, 1 Chef hat und damit Führungsspanne 1MA ist?

Antworten Löschen Gefällt mir 2 Personen gefällt das. 25. Juli 2019

**Florian Theimer** sagt:

Mmh. Das ist schon kniffliger.

- DS ist ein operativer Bereich dem keinem GF zugeordnet sind. Ergo hat **DS** keinen Chef.
- CRD ist ein CS-Bereich, die immer einem GF zugeordnet sind. Deswegen hat **CRD** einen Chef, nämlich **DS**.

Ist also komisch, aber korrekt.

Antworten Bearbeiten Löschen Gefällt mir 25. Juli 2019

**William** sagt:

Aber die führende Person kann ein Geschäftsführer sein. In DSAI haben nur **DS** und **CRD** Personenverantwortung aber 3 Chefs werden genannt - der Dritte ist **DS**.

Antworten Löschen Gefällt mir 26. Juli 2019

**Katharina** sagt:

Hallo Florian, vielen Dank für die informative Übersicht!! Ich finde solche Tabellen und Auswertungen großartig 😊. Noch eine Frage zu Thema #Chef, es wird aber nicht dargestellt wieviele Leute aus dem Bereich auch Führungskräfte sind, sondern durch wieviele Leute generell (auch GF) die Anzahl der Leute im Bereich geführt wird, richtig!? Und ist die Führungsspanne gerade in den CS Bereichen nicht oft irreführend, da oft ein GF die Führungskraft führt und die dann den Rest....

Antworten Löschen Gefällt mir 08. August 2019

**Florian Theimer** sagt:

Ja, da hast du Recht. Ich ändere die Formel bei den CS-Bereichen, so dass der Chef des BL nicht mitgezählt wird.

Antworten Bearbeiten Löschen Gefällt mir 08. August 2019

Abb. 2: Kennzahlenportal: Diskussion

so einfach und zielgruppengerecht wie möglich gestaltet. Dazu nutzen wir verschiedene Kanäle.

- Alle Mitarbeitenden haben im Intranet Zugriff auf vorgefertigte, tagesaktuelle Dashboards zu den relevanten Kennzahlen des Unternehmens. Direkt unter den Dashboards besteht

auch die Möglichkeit, Fragen oder Anregungen loszuwerden und Themen zu diskutieren (s. [Abbildungen 1 und 2](#)). Wir nehmen Anregungen für neue Kennzahlen oder sinnvolle Änderungen auf und passen die Dashboards kontinuierlich an.

- Jeder Mitarbeiter erhält monatlich einen automatisch erstellten, individuell angepassten Newsletter (s. [Abbildungen 3 und 4](#)) mit den wichtigsten Firmen-, Bereichs- und persönlichen Kennwerten. Dieser Newsletter enthält zusätzlich einen textuellen Kontext, in dem das Management Besonderheiten oder

Auffälligkeiten kommentieren kann. Ziele des Newsletters sind Transparenz und die Einladung zur Kommunikation.

- Jeder Mitarbeiter, der mit den Zahlen arbeiten will, erhält Zugriff auf unser Analysetool „Metabase“, unsere Business-Analyse-Anwendung. Dort kann er eigene Berichte erstellen und verteilen. Dadurch sind eine Vielzahl spezifischer Dashboards entstanden.
- Wir diskutieren und erklären die Kennzahlen in diversen Meetings, bieten Chatgruppen zum Austausch an und geben unseren Führungskräften Werkzeuge an die Hand, für Diskussionen in Mitarbeitergesprächen.

Schlechte und gute Zahlen: Kompetenz zur Interpretation der Kennzahlen schaffen

Das Offenlegen der Kennzahlen für alle Mitarbeiter empfanden wir als großes Wagnis. Wie reagieren die Mitarbeiter eines Bereichs, dessen Kennzahlen eine niedrige Wirtschaftlichkeit ausweist? Werden Mitarbeiter aus wirtschaftlich erfolgreicherer Bereichen überheblich? Um dem vorzubeugen, haben wir von Anfang an eine Art Kennzahlen-Beipackzettel mitgeliefert. In jeder Kommunikation wird erläutert, was die Kennzahlen aussagen und was sie nicht aussagen. In kritischen Fällen stecken wir viel Energie in eine gemeinschaftliche Interpretation der Kennzahl.

Gemeinsame Interpretation bei schlechten Ergebnissen

Ein Bereich hat seit Monaten einen niedrigen wirtschaftlichen Erfolg. Dieser Bereich beschäftigt sich allerdings mit einem innovativen Zukunftsthema und Wirtschaftlichkeit ist nicht sein primärer Fokus. Hier ist es Aufgabe von erfahrenen Mitarbeitern, bei der Interpretation zu helfen.

Kennzahlensemantik und Mitarbeiterschulung

Wenn man nicht täglich damit arbeitet, vergisst man schnell die Bedeutung einer Kennzahl. Selbst bei einfachen Werten wie z. B. der Anzahl der Mitarbeiter. Sind darin Werksstudenten enthalten? Oder Mitarbeiter in Elternzeit? Ne-

November 2019

TruE - Transparenz und Eigenverantwortung

Hi Barbara!

Hier ist die brandaktuelle Ausgabe von TruE, deinem monatlichen Kennzahlen-Newsletter. Uns ist wichtig, dass alle Mitarbeiter*innen die Chance auf Transparenz über handlungsleitende Unternehmenskennzahlen haben. Da diese als Unterstützung beim eigenverantwortlichen Treffen von Entscheidungen dienen. Deswegen findest du monatlich die wichtigsten Firmen-, Bereichs- und persönlichen Kennzahlen. Sei dir bitte bewusst, dass es nur Zahlen sind. Diese geben in der Regel einen eindimensionalen, unvollständigen Blick auf unseren Zustand. Interpretiere die Zahlen mit Bedacht und erweitere dein Bild durch die vielen qualitativen Eindrücke, die du jeden Tag bekommst. Und wenn du noch nicht genug hast: weiterführende Kennzahlen findest du im [Kennzahlen-Confluence](#).

Firmensicht im November

Der November ist jetzt der dritte Monat in Folge mit einem wirtschaftlichen Erfolgsindikator größer als 1.0. Das tut uns gut und es sind inzwischen fünf Bereiche in der Jahresbetrachtung über der Schwelle von 1.0. Für dieses Jahr sieht auch die Dispolage weiter hervorragend aus, so dass noch einige Bereiche folgen werden. Der Jahreswechsel wird dieses Jahr wohl etwas holprig. Für den Januar können wir noch das ein oder andere Projekt gebrauchen um an den sonnigen Herbst anzuknüpfen. Zum Glück ist die Sales-Pipeline gut gefüllt, so dass wir höchstens mit einer kleinen Auslastungs-Delle im Januar rechnen. /Flo

Wirtschaftlicher Erfolgsindikator: 1,1		
Jan. - Nov. 09		
77,0 % Auslastung	800 € Real. Tagessatz	359 € Kostensatz
Jan. - Nov. 71,1 %	Jan. - Nov. 833 €	Jan. - Nov. 365 €
4.482.175 € Gesamteinnahmen		3.736.454 € Gesamtausgaben
Jan. - Nov. 44.876.943 €		Jan. - Nov. 40.017.607 €

Abb. 3: Monatlicher Newsletter an Mitarbeiter (Teil 1)

ben einer guten Dokumentation hat sich vor allem die Möglichkeit bewährt, unkompliziert Fragen stellen zu können. Als Kommentar unter einem Bericht, in einer Chatgruppe, oder indem wir Ansprechpartner in der Firma ausgewiesen haben. Zur Einarbeitung für neue Mitarbeiter haben wir mit verschiedenen Schulungsformaten experimentiert. Bewährt haben sich eine Kurzreferenz, analog einer Formelsammlung, sowie diverse kleine E-Learning-Formate mit informativen, von unseren Mitarbeitern erstellten Video-Sequenzen, kombiniert mit Gamification-Ansätzen wie Kennzahlen-Quizspiele.

Helfen variable Gehaltsbestandteile, damit Kennzahlen ernster genommen werden?

Zur Einführung haben wir uns viele Gedanken gemacht, ob eine Koppelung von Kennzahlen (z. B. dem Wirtschaftlichen Erfolgsindikator) an variable Gehaltsbestandteile der Kennzahl mehr Bedeutung geben. Motiviert es einen Mitarbeiter, die Kennzahl zu optimieren, wenn ein Teil seines Gehalts davon abhängt? Um das auszuprobieren, haben wir den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, bis zu 20 %

Bereichssicht MX im November

Eigentlich ist das ja fast langweilig zu erwähnen. Der November setzt die lange Liste der wirtschaftlich erfolgreichen Monate im Bereich fort. Wir werden bei einem Rekordumsatz von ca 4.7Mio € landen. Auch Anfang des Jahres werden wir gut ausgelastet sein. Zusätzlich gibt es die ein odere andere Projektchance unter dem Weihnachtsbaum. Unter dem Baum liegt bereits das Geschenk, dass alle Kunden total happy sind!

Vielen, vielen Dank an euch alle, für das tolle Jahr und euren mega Einsatz! Wir wünschen euch und eurer Familie ein frohes Weihnachtsfest und ein gesundes, glückliches und erfolgreiches Jahr 2020!

Liebe Grüße Christian & Sebastian

Wirtschaftlicher Erfolgsindikator: 1,3

Jan. - Nov. 1,1

82,6 % Auslastung	106,6 % Auslastung Relativ	808 € Real. Tagessatz	355 € Kostensatz
Jan. - Nov. 78,9 %	Jan. - Nov. 103,1 %	Jan. - Nov. 795 €	Jan. - Nov. 358 €
446.920 € Gesamteinnahmen		353 653 € Gesamtausgaben	
Jan. - Nov. 4.267.776 €		Jan. - Nov. 3.579.353 €	

Deine persönliche Kennzahlen im November

79,3 % Auslastung	99,2 % Relative Auslastung	1,8 Tage Weiterbildung	0,3 Tage Überstunden
Jan. - Nov. 78,2 %	Jan. - Nov. 97,7 %	Jan. - Nov. 37,4 Tage	Jan. - Nov. 3,8 Tage

Deine Kundenprojekte im November

Kunde	Projekt	Bereich	Tage	Real. Honorar gesamt
XYZ	XYZ - Projekt 2019	MX	14,3	114.637,436

Deine internen Projekte im November

Projekt	Bereich	Tage	Kategorie
Auftaktveranstaltung - Organisation und Moderation	GF	0,1	Weiterbildung
Recruiting-Unterstützung	GF	1,1	Recruiting
Strategiearbeit Akquise	MX	0,3	Akquise & Kundenmanagement
Usability School	CMP	0,1	Weiterbildung

Abb. 4: Monatlicher Newsletter an Mitarbeiter (Teil 2)

ihres Gehalts an den Wirtschaftlichen Erfolgsindikator zu koppeln. Mit der Chance auf Verdopplung und dem Risiko des Totalverlustes. Nach einem Jahr haben wir die Erkenntnis gewonnen, dass sich eine Koppelung nicht lohnt. Es haben sich nur wenige Mitarbeiter für eine Koppelung entschieden, selbst wenn sie mit hoher Wahrscheinlichkeit dadurch mehr Geld verdient hätten. Oft fanden sie die „Gehaltsunsicherheit“ als belastender, als

dass sie die Chance auf ein höheres Gehalt motiviert hätte.

Die Mitarbeiter, die sich eine Entscheidung ernsthaft überlegten, haben sich intensiv mit der Bedeutung der Kennzahl auseinandergesetzt und sie ausgiebig hinterfragt. Dabei war zu beobachten, dass sie begannen, der Kennzahl zu misstrauen. Sie versuchten, Fallen und Hintertüren zu finden. Sie betrachteten die Kennzahl

Erweitern Sie Ihren Horizont

Controlling and Financial Leadership, MSc

Beginn: 9. Oktober 2020

Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend

Business Controlling, MBA

Beginn: 9. Oktober 2020

Dauer: 6 Semester, berufsbegleitend

Donau-Universität Krems

cornelia.sam@donau-uni.ac.at

+43 (0)2732 893-2826

www.donau-uni.ac.at/controlling



auch mehr unter der Perspektive „Gehaltsfaktor“ und nicht mehr unter ihrer eigentlichen Bedeutung. Mitarbeiter, die sich gegen eine Kopplung entschieden haben, nehmen die Kennzahl trotzdem ernst. Ein wichtiger Faktor dabei ist die öffentliche Sichtbarkeit. So ist der wirtschaftliche Erfolg meines Projektes oder Bereiches sichtbar. Mitarbeiter sind stolz auf „gute“ Werte und wollen „schlechte“ Werte verbessern.

Keine Zielwerte für Kennzahlen

Wir geben uns zu unseren Kennzahlen keine Zielwerte vor, kein Wachstumsziel, kein Wirtschaftlichkeitsziel. Kennzahlen dienen nur zur Beobachtung und zum Verständnis des Zustands unseres Unternehmens. Diesen Entschluss haben wir aus der Sorge vor unternehmerisch sinnlosen Maßnahmen, die nur der Kennzahloptimierung dienen, getroffen. Nachteil ist, dass das Fehlen von Zielen bei manchen Mitarbeitern ein Gefühl der Orientierungslosigkeit verursacht. Welcher Wert ist gut? Welcher schlecht? Erfahrene Führungskräfte haben das im Gefühl, neue Mitarbeiter nicht. Um dem vorzubeugen, haben wir für Kennzahlen Leitplanken erstellt. Zum Beispiel: „In der Regel liegt der Code-to-Cash Wert bei 60 Tagen“ oder „In

einem finanziell erfolgreichen Jahr ist der Wirtschaftliche Erfolgsindikator größer 1“.

Fazit

Inzwischen ist unser Controllingsystem etabliert und fester Bestandteil unseres unternehmerischen Denkens und Handelns. Nachdem die Entwicklung zu Beginn vor allem von einem kleinen Team getrieben wurde, entwickelt sich das System inzwischen durch neue Anforderungen aus allen Bereichen der Firma. Die Veröffentlichung der Zahlen für alle Mitarbeiter hat sich bewährt und es wird bisher verantwortungsvoll und wertschätzend mit den Informationen umgegangen. Durch die vielen Nachfragen und Verbesserungsvorschläge sind wir der Meinung, dass die Zahlen-Kompetenz innerhalb des ganzen Unternehmens deutlich gestiegen ist. Eine nächste Herausforderung wird sein, den Wildwuchs an Kennzahlen und Darstellungen einzudämmen und das System einfach und verständlich zu halten.

Fußnote

¹ Vereinfachte Darstellung. Damit der Wert um 1 schwankt, wird der Wert noch an einem von uns definierten Referenzjahr normalisiert. ■

Autoren



■ Monika Todorov

CFO bei der MaibornWolff GmbH. Schon seit 20 Jahren kümmert sie sich um die Finanzen des Unternehmens und sorgt dafür, dass bei allen postbürokratischen, agilen Veränderungen die harten Anforderungen der Finanzwelt genug Beachtung finden.

E-Mail: monika.todorov@maibornwolff.de

■ Florian Theimer

Geschäftsführer bei der MaibornWolff GmbH, einem Dienstleistungsunternehmen, das mit 500 Mitarbeitern individuelle Softwarelösungen entwickelt. Als Informatiker mit einer Leidenschaft für neue Technologien ist er seit 2 Jahren auch für Finanzen & Controlling verantwortlich.

E-Mail: florian.theimer@maibornwolff.de



■ Marcus Adlwart

Bereichsleiter bei der MaibornWolff GmbH. Mit Passion für leichtgewichtige agile Prozesse und technische Exzellenz gestaltet er mit seinem Team die technische Basis, sowie die Bereitstellung und Visualisierung der Kennzahlen.

E-Mail: marcus.adlwart@maibornwolff.de

Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!



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

Bei Fragen zum Online-Zugang sind wir unter der kostenlosen Rufnummer **0800 50 50 445** gerne für Sie da: Mo.-Fr. von 8-22 Uhr, Sa.-So. von 10-20 Uhr

Ihr Controller Magazin Team

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins und der RMA Risk Management & Rating Association e.V.



© putlov_cenis – www.stock.adobe.com

Unternehmensplanung und Reporting mit der SAP Analytics Cloud

von Peter Preuss und Oliver Volk

In diesem Beitrag werden die unterschiedlichen Möglichkeiten der Quellsystemanbindung und die vier wesentlichen Komponenten der SAP Analytics Cloud (siehe [Abbildung 1](#)) vorgestellt und abschließend kritisch gewürdigt.¹ Die Planungsfunktionalitäten werden anhand eines Praxisbeispiels genauer beschrieben.

Mit der SAP Analytics Cloud (SAC) bietet die SAP eine cloudbasierte Softwarelösung an, mit der Business Intelligence, Planning, Predictive Features (Vorhersagemöglichkeiten) und Application Design, also die Entwicklung von Reporting-Dashboards, ermöglicht werden sollen.² Erreichbar ist diese Software-as-a-Service mit dem Webbrowser über die URL www.sapanalytics.cloud. Das Produkt und die hierfür notwendige IT-Infrastruktur werden von der SAP bereitgestellt. Die zu verarbeitenden Daten können entweder in die Cloud-

Software importiert oder über eine sogenannte Live Data Connection verarbeitet werden. Verwendet man die Live Data Connection, werden die Daten nicht in die Cloud repliziert, sondern bleiben innerhalb des Unternehmensnetzwerks. So ist es beispielsweise möglich, die SAC als Reporting-Frontend-Tool für ein On-Premises SAP S/4HANA oder ein SAP BW zu verwenden.

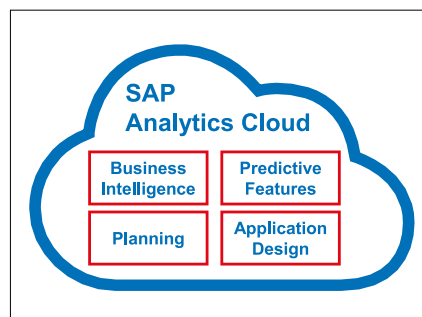


Abb. 1: Komponenten der SAP Analytics Cloud

Anbindung von Datenquellen an die SAP Analytics Cloud

Es gibt grundsätzlich zwei Optionen, Quellsysteme an die SAC anzubinden. Bei der Datenimportverbindung werden die Quellsysteme über einen Cloud Connector mit der SAC gekoppelt, und die relevanten Daten werden dann in die SAC repliziert, um dort beispielsweise für Auswertungen zur Verfügung zu stehen (siehe [Abbildung 2](#) links).³ Diese Systemverbindung bietet die SAP für unterschiedliche cloudbasierte und On-Premises-Quellsysteme an. Hierzu gehören u. a. SAP S/4HANA, SAP ERP, SAP BW, SAP BPC, Concur, SAP SuccessFactors und diverse SAP-Fremdprodukte wie Google Drive.

Bei der zweiten Option wird eine Echtzeitverbindung (**Live-Connection**) zwischen dem Quellsystem und der SAC etabliert, anstatt die aus-

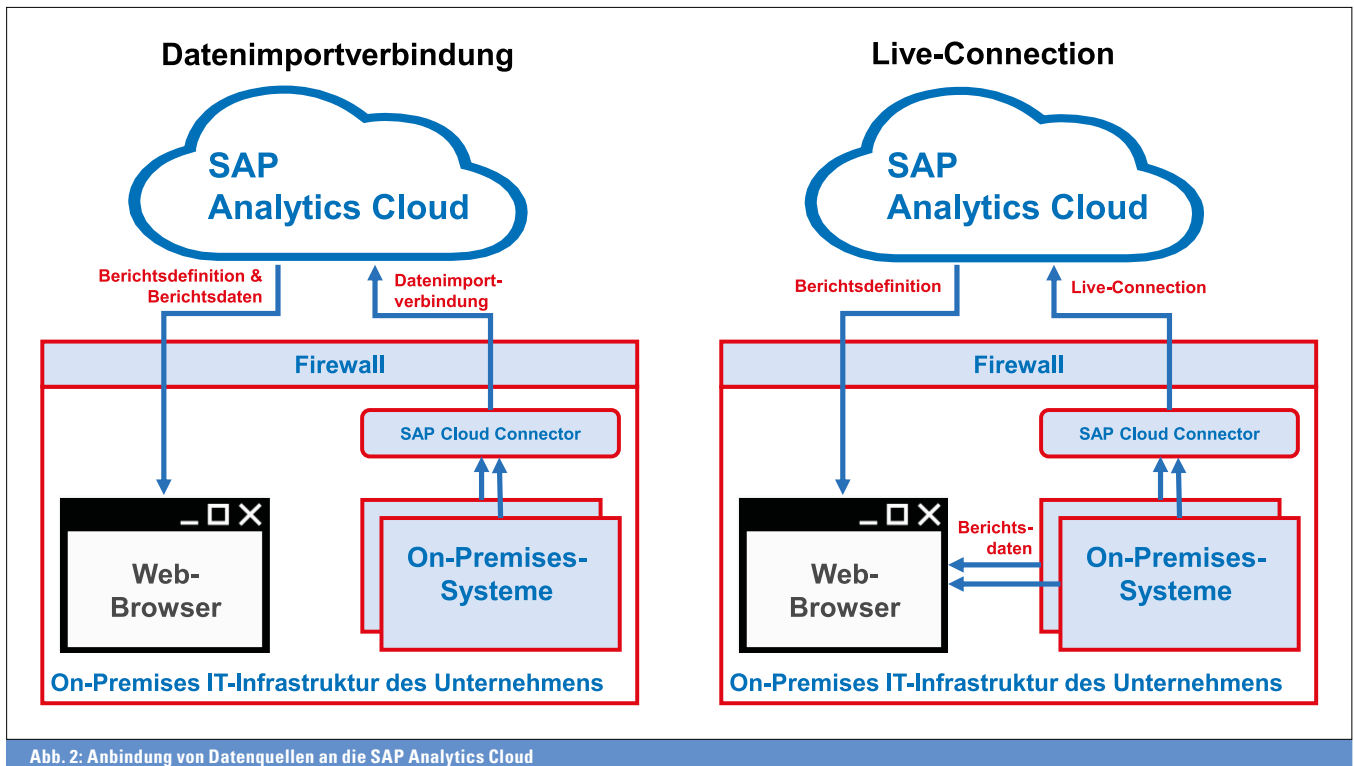


Abb. 2: Anbindung von Datenquellen an die SAP Analytics Cloud

zuwertenden Daten in die SAC zu importieren. Über diese Verbindung werden aber nur Metadaten in Form von Berichtsdefinitionen geladen, und die eigentlichen Berichtsdaten werden dann zur Laufzeit vom Browser aus dem Quellsystem abgerufen. Die auszuwertenden Daten verlassen also nicht die IT-Infrastruktur des Unternehmens (siehe [Abbildung 2](#) rechts). Dieser Verbindungstyp wird für weniger Quellsystemvarianten angeboten als die Importverbindung. Zu den unterstützten Systemen gehören beispielsweise die SAP HANA Datenbank, SAP BW, SAP BW/4HANA, SAP S/4HANA und die Planungslösung SAP BPC Embedded.⁴

Die Live-Connection ist aber nicht nur für Unternehmen interessant, die vertrauliche Daten (z. B. Personaldaten) mit der SAC auswerten möchten und diesen Datenbestand nicht in die Cloudumgebung laden wollen. Die Echtzeitverbindung bietet sich insbesondere auch dann an, wenn Unternehmen bereits ein SAP BW für das Reporting verwenden und die Data-Warehouse-Daten nicht auch noch zusätzlich in der SAP-Cloud speichern möchten. In diesem Fall kann man die Live-Connection dann dazu verwenden, die SAC als Frontend-Tool an das bereits vorhandene SAP BW anzubinden. Die Interaktion erfolgt über den SAP Info Access Service (SAP InA), der mit Hilfe von BW-Queries auf den Datenbestand zu-

greift. Dieser Service unterstützt die OLAP-Funktionalitäten der Queries, d. h. es können BW-spezifische Konzepte wie Variablen, Hierarchien etc. benutzt werden. Bei diesem Query-Zugriff greift auch das bereits vorhandene BW-Berechtigungskonzept.⁵

Wenn Unternehmen den operativen Datenbestand ihres On-Premises SAP S/4HANA-Systems mit den Reporting-Werkzeugen der SAC in Echtzeit auswerten möchten, ist die Anbindung via Live-Connection ebenfalls eine interessante Option. Für diesen Echtzeitzugriff auf die Transaktionsdaten verwendet die SAC den

gleichen Architektur-Stack wie bei der Echtzeitverbindung mit dem SAP BW. Es kommt ebenfalls die InA-Schnittstelle zum Einsatz, die dann auf die S/4HANA-Daten zugreift. Ein Nachteil dieses Direktzugriffs ist allerdings, dass eine Datenaufbereitung (data wrangling) nur in sehr eingeschränktem Maße möglich ist. Für eine umfassendere Aufbereitung der Quelldaten muss der Datenbestand in die SAP-Cloud importiert werden.

Letztlich ist auch ein hybrider Datenzugriff denkbar, bei dem ausgewählte Daten in die SAC importiert werden und zusätzlich über eine

Autoren



Prof. Dr. Peter Preuss

lehrt Wirtschaftsinformatik an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Stuttgart. Er ist Gesellschafter und Geschäftsführer der Unternehmensberatung People Consolidated GmbH, die sich auf die Einführung von SAP-Produkten für das Konzernrechnungswesen und -controlling spezialisiert hat.

E-Mail: peter.preuss@fom.de

Dipl. BW (BA) Oliver Volk

ist Gründer der abide consult AG. Er berät seit 20 Jahren Unternehmen in nationalen und internationalen Controlling-Projekten. Sein Projektspektrum beinhaltet SAP S/4HANA, Analytics, Planung, Roll-Outs, Post-Merger-Integration und Robotic Process Automation.

E-Mail: volk@abide.de

www.abide.de



Echtzeitverbindung auf die Quellsysteme zugegriffen wird. Beide Datenbestände können dann gemeinsam auf Reporting-Dashboards der SAC visualisiert werden.

Business-Intelligence-Möglichkeiten

Es ist keine Installation auf den Endgeräten der Anwender notwendig, um die SAC-Funktionalitäten nutzen zu können. Wie bei den Software-as-a-Service-Lösungen anderer Anbieter benötigt man bei der SAC für die Berichtserstellung und für den Berichtsabruf lediglich einen Webbrowser.⁶

Die zentralen Reporting-Komponenten der SAC sind das Modell und die Story. Modelle sollten von der IT-Abteilung bzw. von technisch versierten Key-Usern angelegt werden. Sie dienen dazu, die für das Reporting notwendigen Rohdaten bereitzustellen und data wrangling zu betreiben. Basierend auf den Modellen können dann Stories, die eigentlichen Berichte, von den Business-Analysten bzw. den Controllern erstellt werden. Dieses Konzept spiegelt den gewünschten Self-Service-Charakter der SAC wider: Selbstbedienung an den Daten, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen, ohne dass die Anwender umfangreiches Spezialwissen benötigen.

Seit dem dritten Quartal 2019 gibt es mit dem Data Analyzer ein zusätzliches Reporting-Werkzeug, das nicht auf einem SAC-Modell basiert, sondern direkt im Quellsystem vorhandene BW-Queries nutzen kann. Die Funktionalitäten dieses Tools erinnern an die BW-Frontend-Tools SAP Business Explorer und SAP Analysis for Microsoft Office Excel. Analog zu diesen beiden Reporting-Werkzeugen kann der Query-Datenbestand wie bei einer Pivot-Tabelle analysiert werden.⁷ Die Data-Analyzer-Abfragen lassen sich zudem in Dashboards integrieren, um den Dashboard-Nutzern Detailanalysen zu ermöglichen.⁸

Entwicklung eigener Reporting-Applikationen

Seit dem zweiten Quartal 2019 ist der **Analytics Designer** verfügbar, mit dem Reporting-Dashboards erstellt werden können, die auf unternehmensspezifische Bedürfnisse zugeschnitten sind. Diese analytischen Applikationen können auch interaktive Komponenten enthalten. So kann man beispielsweise Schaltflächen in die Dashboard-Applikation integrieren, über die Aktionen ausgelöst werden, die in JavaScript programmiert wurden.

Es gibt viele Parallelen zwischen dem Analytics Designer und dem seit längerem verfügbaren

Lumira Designer. Das liegt u. a. daran, dass beide Designer-Tools vom gleichen Entwicklerteam bei der SAP betreut werden. Lumira hat zwar aktuell noch einen größeren Funktionsumfang, der Analytics Designer wurde von der SAP aber als das strategische Produkt für die Erstellung von Dashboard-Lösungen positioniert. Daher werden zukünftige Erweiterungen primär an der SAC-Variante vorgenommen und nur noch punktuell in den Lumira Designer integriert.⁹

Die SAC verfügt zudem über eine **R-Serverinstanz,** die genutzt werden kann, um R-Skripte zu prozessieren und R-Visualisierungen in die Analytics-Dashboards einzubinden. Das macht beispielsweise dann Sinn, wenn man für ein Dashboard Grafiktypen benötigt, die es nicht im SAC-Portfolio gibt. Hierfür sind jedoch R-Programmierkenntnisse erforderlich, und es müssen ggf. zusätzliche R-Pakete für den Server installiert werden.

Unternehmensplanung mit der SAP Analytics Cloud

Ein weiterer funktionaler Schwerpunkt der SAP ist die Unterstützung von Planungsprozessen. Mit der SAC können insbesondere planungsrelevante Kennzahlen visualisiert und beispielsweise über **Werttreiberbäume** genauer analy-

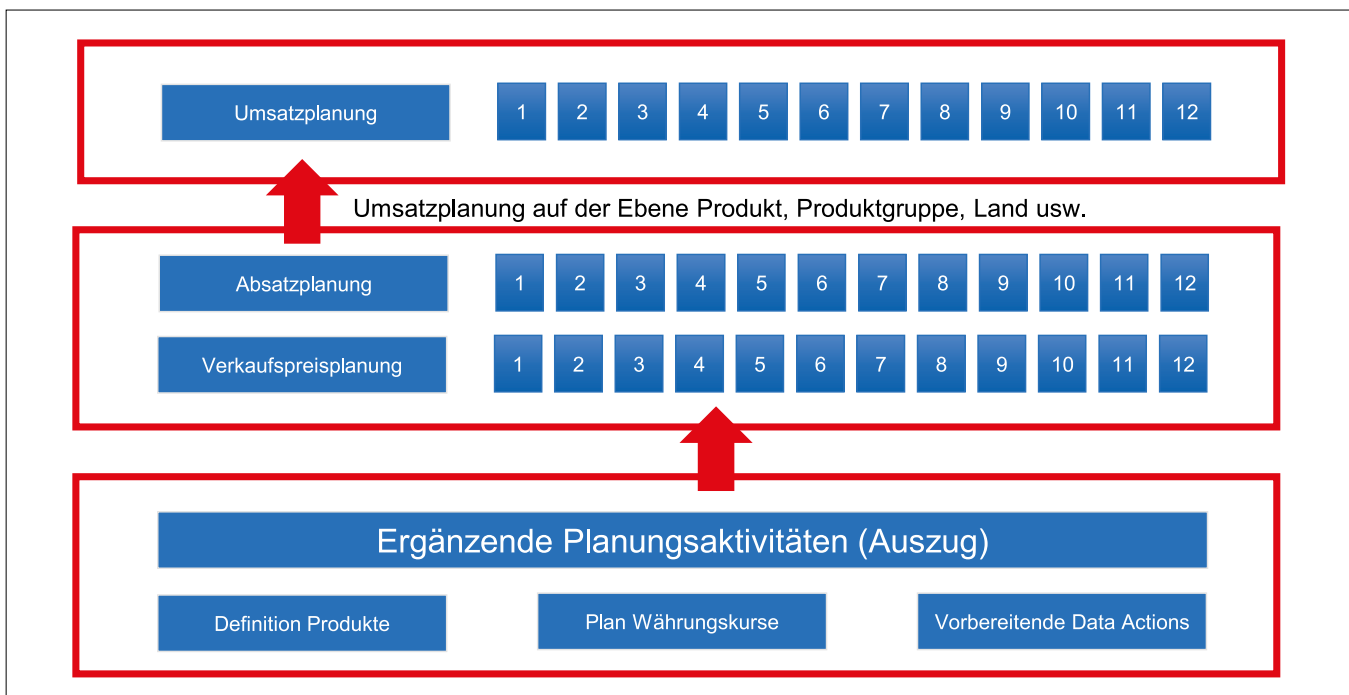


Abb. 3: Praxisbeispiel Umsatzplanung

	MEASURE_Planning	Preis [Plan]	Menge [Plan]	Umsatz [Plan]
	Currency Calculati...	Currency	Currency	Currency
	Date	Jan (2019)	Jan (2019)	Jan (2019)
ARTNR	LAND_REGION			
Produkt 1	Verein. Königr.	11.00 £	30.00	330.00 £
Produkt 1	USA	7.00 \$	6.00	42.00 \$
Produkt 1	Griechenland	8.00 €	11.00	88.00 €
Produkt 1	Japan	15.00 CHF	13.00	195.00 CHF

Abb. 4: Story zur Erfassung von Planwerten

Planning

Quellwährung	Gültig ab	Zielwährung	Kategorie	Kursversion	Kurstyp	Umrechnungskurs
CAD	2014.01.01	USD	Planning		Durchschnitt	0.781917
EUR	2014.01.01	USD			Durchschnitt	1.05947
AUD	2014.01.01	USD	Actuals		Durchschnitt	0.761684
CNY	2014.01.01	USD	Budget		Durchschnitt	0.160075
CAD	2014.01.01	EUR	Planning		Durchschnitt	0.73768
AUD	2014.01.01	EUR	Forecast		Durchschnitt	0.716435
CNY	2014.01.01	EUR	Rolling Forecast		Durchschnitt	0.151808
AUD	2014.01.01	CAD	Specific		Durchschnitt	0.971125
CNY	2014.01.01	CAD			Durchschnitt	0.205771

Abb. 5: Pflege der Währungsumrechnungskurse für die Planung



Abb. 6: Werttreiberbaum zur Analyse der Plandaten

Konten	Plan-Umsatz	Ist-Umsatz
Periode	> 2018	∨ 2018
Artikel		
Produkt 1	81,173.40	65,370.73
Produkt 2	5,128.20	10,712.80

Abb. 7: SAC-Story mit SAC-Plandaten und Ist-Daten aus dem SAP ERP-System

siert werden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, über eingabebereite Tabellen Planwerte zu erfassen. Planungsfunktionen, wie z. B. Allokationen, können für die automatische Verteilung von Planwerten genutzt werden. Für individuelle Funktionen benötigt man skriptbasierte Datenaktionen. Hiermit können beispielsweise Daten zwischen Planungsmodellen kopiert werden. Der Planungsprozess kann zudem mit Hilfe von Chat-Funktionalitäten **kollaborativ** gestaltet und Planungsaufgaben können über einen auf der Plattform verfügbaren Kalender verwaltet und delegiert werden.

Die Planungsfunktionalitäten werden nachfolgend anhand eines Praxisbeispiels aus der Vertriebsplanung dargestellt. In diesem Beispielszenario wird auf der Basis diverser Planungsparameter anhand von Absatzmengen- und Preisplanung eine Umsatzplanung kalkuliert (siehe [Abbildung 3](#)).

[Abbildung 4](#) zeigt ein eingabebereites Planungslayout in Tabellenformat, das für die manuelle Erfassung von Planwerten erstellt wurde.

Da die Planwerte in der jeweiligen Vertragswährung erfasst werden, wird die SAC-interne Währungsumrechnung verwendet, um diese Werte in die Zielwährung Euro umzurechnen. Für die Umrechnung der Planwerte kommen gesonderte Umrechnungskurse zum Einsatz, die ebenfalls über die SAC gepflegt werden (siehe [Abbildung 5](#)).¹⁰

Die Planwerte können nach der Erfassung über entsprechende Werttreiberbäume analysiert werden (siehe [Abbildung 6](#)).

Um die Plandaten mit den korrespondierenden Ist-Daten abgleichen zu können, hat man sich dazu entschieden, die notwendigen Transaktionsdaten über eine Datenimportverbindung aus

einem SAP ERP-System in ein separates SAC Ist-Datenmodell zu laden. Die Datenbestände der beiden Modelle werden über eine „Linked-Models“-Funktion vereint und u. a. in einem Tabellen-Report einander gegenübergestellt (siehe [Abbildung 7](#)).

Zusätzlich können die Ist- und Plandaten mit Hilfe von interaktiven Dashboards visualisiert werden. Auf diesen Boards werden unterschiedliche Hierarchie- und Geodaten verarbeitet, damit eine intuitive Navigation in dem Datenbestand ermöglicht wird (siehe [Abbildung 8](#)).

Bei zukünftigen Erweiterungen des Planungsmodells hin zu einer vollständigen Finanzplanung ist bezüglich der Modellierung zu beachten, dass das maximale Datenvolumen je Planungsmodell beschränkt ist.

Planungsmodelle müssen aber nicht isoliert auf der SAC betrieben werden. Es ist auch denkbar, **hybride Planungsszenarien** aufzubauen, in die beispielweise ein bereits vorhandenes SAP BPC-System integriert wird. Bindet man ein SAP BPC Standard über eine Datenimportverbindung an die Cloud-Lösung an, können die in der SAC erzeugten Plandaten zusätzlich in SAP BPC fortgeschrieben werden.¹¹ Es ist auch denkbar, ein SAP BPC Embedded über eine Echtzeitverbindung mit der SAP-Cloud zu koppeln und die SAC-Planungswerkzeuge als Frontend-Lösung für die BPC-Planungsmodelle zu nutzen. In diesem Fall werden die Plandaten nur im SAP BPC-System gespeichert. Eine weitere Option wäre auch, die Plandaten der SAC nicht in ein SAP BPC fortzuschreiben, sondern in ein angebundenes SAP S/4HANA-System zu exportieren.¹²

The screenshot shows a planning interface with a tree structure of input fields. The top section is for 'Preis Produkt 2 in EUR' with values for 2019 (14.45) and 2020 (15.73). Below it is 'Menge Produkt 2' with values for 2019 (728.00) and 2020 (750.00). The next section is 'Preis Produkt 3 in EUR' with values for 2019 (9.60) and 2020 (10.40). The bottom section is 'Menge Produkt 3' with values for 2019 (228.00), 2020 (235.00), 2021 (239.70), 2022 (235.00), 2023 (235.00), and 2024 (235.00). A calculator is visible in the center, and an 'OK' button is at the bottom.

Nutzung der Predictive Features

Der vierte funktionale Schwerpunkt der SAC ist die Bereitstellung automatisierter und manuell konfigurierbarer Predictive Features. Die automatisierten Funktionen (Smart Assist) wurden so implementiert, dass sie von Business-Analysten verwendet werden können. Das bedeutet, dass man kein umfassendes Statistikwissen für deren Nutzung benötigt. Mit ihrer Hilfe sollen dem Anwender beispielsweise Auffällig-

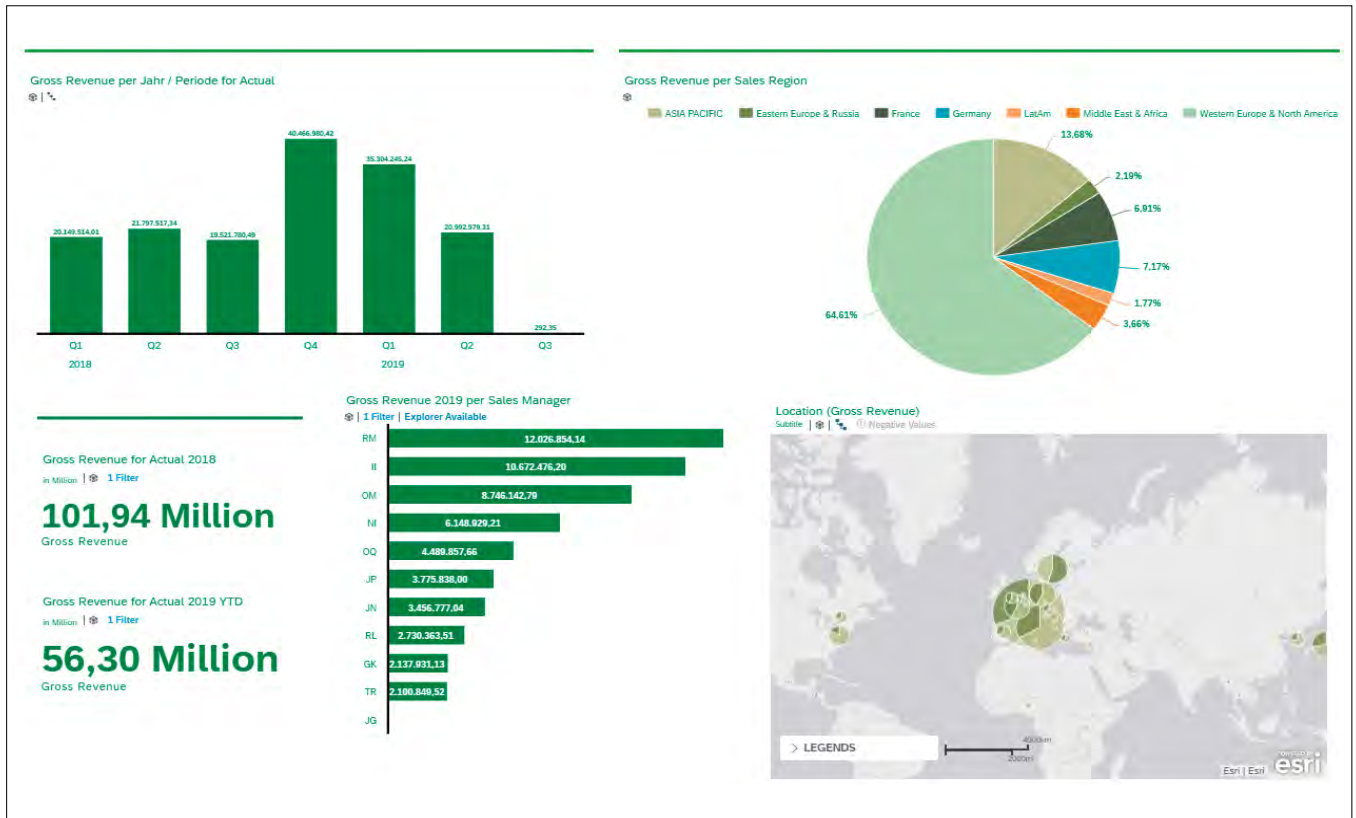


Abb. 8: SAC-Dashboard mit Ist- und Plandaten

keiten in den Daten in Form von Charts oder Tabellen angezeigt werden. Neben diesen Smart-Assist-Features besteht auch noch die Möglichkeit, komplexere Prognosemodelle (Smart Predict) in der SAC anzulegen. Die Daten der SAC sollen dann genutzt werden, um Vorhersagen für die Zukunft ableiten zu können. Diese Predictive-Szenarien lassen sich mit Hilfe der vorhandenen SAC-Daten trainieren. Momentan kann man Klassifikations- und Regressionsszenarien anlegen sowie Zeitreihenanalysen durchführen. **Klassifikationsszenarien** können u. a. dabei unterstützen, wenn man unternehmensrelevante Fragestellungen hat, für die es binäre Antworten gibt. Eine Klassifikationsanalyse könnte beispielsweise die Frage beantworten, ob ein Kunde voraussichtlich positiv oder negativ auf eine Marketingmaßnahme reagieren wird. Ein **Regressionsszenario** wird verwendet, wenn man die Einflussfaktoren einer Kennzahl untersuchen möchte. Mit einer solchen Analyse könnte man daher ermitteln, welche Faktoren in welchem Umfang Auswirkungen auf den Unternehmensumsatz haben.¹³ **Zeitreihenanalysen** dienen schließlich dazu, die Entwicklung einer Kenngröße vorherzusagen. Mit einer Zeitreihenprognose ließe sich so die Frage untersuchen, wieviel Stück eines Produkts in der Zukunft produziert werden sollte.

Der hierfür verwendete historische Datenbestand muss allerdings eine Zeitdimension haben, um einen Trend prognostizieren zu können.¹⁴

Kritische Würdigung

Die SAP Analytics Cloud ist das strategische Produkt der SAP, wenn es um die Themen Business Intelligence, Unternehmensplanung und Predictive Analytics geht. Wie bei anderen cloudbasierten Lösungen erfolgt der Zugriff über den Webbrowser. Da sowohl die Software als auch die notwendige IT-Infrastruktur von der SAP gehostet werden, können Unternehmen eine bi-modale IT-Architektur betreiben: Die klassischen Anwendungssysteme werden weiterhin on-Premises genutzt, werden aber um Analytics-Werkzeuge aus der SAP-Cloud ergänzt. Ein Vorteil dieses hybriden Cloud-Musters ist, dass man bei der Entwicklung innovativer Applikationen nicht an die Release-Zyklen der unternehmenskritischen Anwendungssysteme gebunden ist und so in kürzeren Zeitabständen innovative Analytics-Lösungen erstellen und weiterentwickeln kann.

Die SAP erweitert die Möglichkeiten der SAC spürbar mit jedem Release. Man muss aller-

dings damit rechnen, dass neue Funktionalitäten häufig abhängig von der Art der Systemanbindung und vom jeweiligen Quellsystem verfügbar sind. So gibt es beispielsweise Features, die man für importierte Daten nutzen kann, die aber (noch) bei der Live-Anbindung fehlen. Letztlich muss jedes neue Feature in der relevanten Systemumgebung ausgiebig getestet werden, bevor man es bedenkenlos einsetzen kann. Wünschenswert wäre daher eine transparentere Release-Strategie der SAP, aus der klar hervorgeht, welche neuen Features wann und für welche Umgebung zur Verfügung stehen werden.

Controller haben mit der SAC die Möglichkeit, den analysierten Datenbestand eigenständig auf ansprechenden Dashboards darzustellen und diese im Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Positiv hervorzuheben ist auch, dass viele SAC-Lerninhalte als Videos, Online-Webinare und in Form von Blogs frei zugänglich sind, was letztlich auch zu einer guten Akzeptanz der Cloud-Lösung beiträgt. Anfängliche Bedenken gegenüber der Cloud-Lösung weichen daher zunehmend der Erkenntnis, dass der Self-Service-Ansatz, bei dem die Endanwender verhältnismäßig einfach eigene Berichte erstellen können, die wahrscheinlich richtige Strategie für die Zukunft ist.

Letztlich bleibt zu hoffen, dass die SAP die funktionale Erweiterung der SAC nachhaltig vorantreibt und so über einen längeren Zeitraum eine Plattform zur Verfügung stellt, mit der die Unternehmen in den kommenden Jahren Business Intelligence, Planning und Predictive Analytics betreiben können.

Fußnoten

- ¹ Auf die Möglichkeit, sogenannte „Digital Boardrooms“ zu erstellen, wird in diesem Beitrag nicht weiter eingegangen. Siehe hierzu: Sidiq, A. (SAP Analytics Cloud, 2019): S.385ff.
- ² Vgl. Sidiq, A. (SAP Analytics Cloud, 2019): S.24ff.
- ³ Bei der Erstellung der SAC-Modellarchitektur gilt es allerdings zu beachten, dass in ein SAC-Modell nicht unbegrenzte Datenmengen importiert werden können.
- ⁴ Vgl. SAP (Live-Connection 2017).
- ⁵ Weiterführende Informationen zur Anbindung eines SAP BW-Systems an die SAC findet man in SAP (Integration SAP BW, 2019).
- ⁶ Für die Nutzung aller SAC-Funktionalitäten, muss man entweder Google Chrome oder Microsoft Edge verwenden. Mit dem Internet Explorer können nur bereits existierende Berichte abrufen werden.
- ⁷ Vgl. Hilgefort, I. (Data Analyzer, 2019).
- ⁸ Es besteht auch die Möglichkeit, sich einen URL-Parameter zusammenzustellen, über den dann die Datenabfrage direkt gestartet werden kann.
- ⁹ Für den Lumira Designer gibt die SAP nur noch bis 2026 eine Support-Garantie.
- ¹⁰ Die Umrechnungskurse können zwar zeitabhängig gepflegt werden. Es wird aber immer erst zur Berichtslaufzeit umgerechnet. Das soll in einem zukünftigen Release geändert werden. Dann werden die umgerechneten Werte in einem Beleg festgeschrieben.
- ¹¹ Vgl. SAP (Connection SAP BPC, 2019).
- ¹² Vgl. SAP (SAP Analytics Cloud Help, 2019).
- ¹³ Vgl. Sidiq, A. (SAP Analytics Cloud, 2019): S. 357
- ¹⁴ Eine ausführliche Beschreibung der Funktionsweise von Zeitreihenanalysen findet man bei Brunet, T. (Time Series Forecasting, 2019).

Literatur

- Brunet, T. (Time Series Forecasting, 2019): Time Series Forecasting in SAP Analytics Cloud Smart Predict in Detail, in HTML-Dokument <https://blogs.sap.com/2019/10/07/time-series-forecasting-in-sap-analytics-cloud-in-detail/>, abgerufen am 27.01.2019.
- Hilgefort, I. (Data Analyzer, 2019): Data Analyzer – Ad Hoc Query Analysis for BW Queries with SAP Analytics Cloud, in HTML-Dokument <https://blogs.sap.com/2019/09/04/data-analyzer-ad-hoc-query-analysis-for-bw-queries-with-sap-analytics-cloud/>, abgerufen am 27.01.2019.
- Venet, C. (Smart Predict, 2019): Getting Started with Smart Predict: Concepts of Predictive Modeling, in HTML-Dokument <https://www.sapanalytics.cloud/resources-getting-started-with-smart-predict/>, abgerufen am 27.01.2019.
- SAP (SAP Analytics Cloud Help): Integration of SAP Analytics Cloud for Planning with SAP S/4HANA, in HTML-Dokument <https://help.sap.com/viewer/14010130de914754a17a040ad65614c5/1909.000/en-US/248f123e6e7943d0910ca745bffb7b53.html>, abgerufen am 27.01.2019.
- SAP (Connection SAP BPC, 2019): Create connections to SAP BPC, in HTML-Dokument <https://www.sapanalytics.cloud/videos/create-connection-sap-bpc/>, abgerufen am 27.01.2019.
- SAP (Live-Connection, 2017): Live Data Connection to SAP HANA and SAP Cloud Platform, in PDF-Dokument <https://www.sapanalytics.cloud/wp-content/uploads/2017/10/SAP-HANA.pdf>, abgerufen am 27.01.2019.
- SAP (Integration SAP BW, 2019): SAP Analytics Cloud – Integrating with SAP BW -Best Practices, in PDF-Dokument <https://blog.asug.com/hubfs/2019%20AC%20Slide%20Decks%20Tuesday/ASUG82501%20-%20Integrating%20SAP%20Analytics%20Cloud%20with%20SAP%20Business%20Warehouse%20Best%20Practices.pdf>, abgerufen am 27.01.2019.
- Sidiq, A. (SAP Analytics Cloud, 2019): SAP Analytics Cloud – Das Praxishandbuch, Rheinwerk Verlag, Bonn, 2019. ■

Kompendium für die Controllerkarriere

Der **Performance Manager Podcast** hat aus Interviews, die in drei Jahren mit Controlling-Experten, Vorständen und führenden Köpfen aus Wirtschaft und Wissenschaft geführt wurden, ein Hörbuch mit vier Kapiteln und einer Gesamthörzeit von 52 Minuten erschaffen. ICV-Größen wie Prof. Dr. Heimo Losbichler, Matthias von Daacke, Siegfried Gänßlen, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. Ronald Gleich gewähren ebenso exklusive Einblicke wie Hochkaräter aus namhaften Unternehmen. Dazu gehören Matthias Patz (Vice President, DB System), Rouven Morato (Senior Vice President, SAP), Oliver Seitz (Senior Vice President, Robert Bosch), Eva Witte (Vice President Group Controlling, Otto Group).

Aus den Gesprächen ist ein wertvolles Kompendium für die Controllerkarriere entstanden, das es in dieser Form bisher noch nicht gegeben hat. Und noch ein Novum: Sämtliche Erlöse aus dem Verkauf dieses Hörbuchs kommen in voller Höhe dem ICV zugute. Bitte einfach den **QR-Code scannen** oder auf atvisio.de/controllerkarriere herunterladen!



Bestellen Sie jetzt das Hörbuch zum Preis von nur 25 € (inkl. MwSt.)





© master1305 - www.stock.adobe.com

Controlling rockt!

Ein Bild sagt mehr als 1.000 Zahlen: Visualisierung von Key Performance Indicators (KPIs) im Eingangsbereich

von Nicole Jekel



Es gibt etliche Tipps, wie viele Kennzahlen genug sind. Die einen sagen: „Twenty is plenty!“, also 20 KPIs seien genug. Die anderen befürworten zehn KPIs. Minimalisten hingegen meinen, dass drei bis fünf Kennzahlen letztlich das absolute Maximum seien.



Ich denke, dass es je nach Branche und Unternehmen variiert. Je länger ich mich allerdings mit der Thematik beschäftige, desto mehr komme ich dahin, dass in guten Zeiten umso weniger KPIs besser sind und dass in schlechten Zeiten es nicht genug sein können. Darüber hinaus sollten sie für die Mitarbeiter(innen) immer sichtbar sein. Erfolgreiche Unternehmen haben hierfür wenige Kernkennzahlen in ihrem Eingangsbereich visualisiert.

Welche Erfolgsbeispiele gibt es für gute Zeiten?

- Ein Unternehmen hat im Eingangsbereich **Plexiglasröhren** aufgebaut und beispiels-

weise Golfbälle als Erfolg in ausgewählten Farben in die Röhre geworfen, so dass die Summe der Bälle den Erfolg aufzeigt. Im Futurium in Berlin, einem 2019 neu eröffneten

Autor



Prof. Dr. Nicole Jekel

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

E-Mail: njekel@beuth-hochschule.de

Museum, erfolgt eine ähnliche Abfrage mit Holzbällen. Jeder Museumsgast ist auf der ersten Ebene gefragt, abzustimmen und kann sich zwischen jeweils zwei Alternativen bzw. Röhren entscheiden.

- Bei einer weiteren Insel im Futurium können mit **Papierklebern Dinge abgeklebt** werden, auf die man verzichten kann. Sie sehen, selbst im Museum kehren diese Mach-Mit-Plakate ein. Ähnlich berichtete Allan Stevens, dass in den 1970er Jahren bereits für ein Unternehmen alle Matrixausdrucke in einem Raum ausgelegt wurden und die Manager aufgefordert wurden, die **relevanten Ausdrucksteile herauszunehmen**, die wirklich gelesen wurden. Mit diesen – eher spielerischen Methoden – können schnell sehr gute, praktische und pragmatische Ergebnisse erzielt werden.
- In einem Start-up-Unternehmen in Berlin wurden beispielsweise die **relevanten Kennzahlen mit Musiksongs emotional aufgeladen**. So ist aus einer Umsatzkennzahl die *Diamonds-are-Forever-Kennzahl* in Anlehnung an einen James-Bond-Film entstanden. In Anlehnung an weitere James-Bond-Filme lauten entsprechend weitere vier KPIs dieses Unternehmens.

Gehen wir nun einmal von einer **schlechten Zeit** aus: Jetzt können es nicht genug KPIs sein. Hier ist meine Empfehlung, dass in bereits guten Zeiten ein Fitnesstest durchgeführt wird: Dabei wird der Monat mit den niedrigsten Ergebnissen des letzten Jahres genommen (in volatilen Märkten kann dies auch der Monat der letzten 24 bzw. 36 Monate sein) und die Kosten werden kritisch analysiert. Welche Kosten können vermieden werden? Welche können verringert werden? Wo kann gespart werden?

- Die besten Einsparpotentiale-Ideen finden sich bei Sportunternehmen, wenn es darum geht, z.B. Kalorien einzusparen. Puma hat dazu beispielsweise bei den Hackischen Märkten in Berlin eine **Kalorientreppe** aufgebaut. Mit jeder Stufe nach oben werden -0,105 KCAL abgebaut. Diese Treppe kann als Idee genutzt werden, um

Anregungen zu sammeln, wie Kosten reduziert werden können.

- Geschäftsmodelle werden beispielsweise mit **Lean Canvas Methoden** kontinuierlich von einem smarten Wohnungswirtschaftsunternehmen kritisch reflektiert, inwiefern die Prozesse digitalisiert werden können.
- Auch **Design Thinking** kann eine weitere Option sein, um kritisch in Problemen und Lösungen zu denken und auf diese Weise tatsächlich den Kundennutzen in den Mittel-

punkt zu stellen. Zahlreiche Start-up-Unternehmen als auch Bestandsunternehmen nutzen diese Methode, um kritisch vor-, nach- und querzudenken, denn „grün“ ist ja heute das neue „rot“!

To Go's:

- ➔ In guten Zeiten Kennzahlen gemeinsam in Durchlaufbereichen feiern.
- ➔ Für schlechte Zeiten bereits in guten Zeiten den schlechtesten Monat simulieren und daraus Optimierungen ableiten ...
- ➔ ... Controlling rockt Ihre Woche! ■



«Denke strategisch»

6. St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling

Freitag, 12. Juni 2020, 8.30 bis 17 Uhr

Fachhochschulzentrum, Rosenbergstrasse 59, 9000 St.Gallen, Schweiz

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

Hauptponsoren



RAIFFEISEN

Sponsoren



DER STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **29. Mai 2020**.

ZIELGRUPPE CONTROLLING

Leiter Finanz- und Rechnungswesen (m/w/d)
TOPOS Personalberatung Hamburg
Raum Düsseldorf/Köln
[Job-ID 012790398](#)

IT Berater (w/m/d) Change und Release-Management
Dataport
verschiedene Standorte
[Job-ID 012793858](#)

Senior Berater (w/m/d) mit Schwerpunkt Finance
B.i.Team Gesellschaft für Softwareberatung mbH
Karlsruhe
[Job-ID 012786283](#)

Fachbereichsleiter (w/m/d)
Forschungszentrum Jülich GmbH
Berlin
[Job-ID 012786340](#)

Generalsekretär/in (m/w/d)
Japanisch-Deutsche Zentrum Berlin (JDZB)
Berlin
[Job-ID 012793763](#)

(Senior) Manager (m/w/d) Valuation Services - Financial Advisory
Deloitte
München, Frankfurt (Main), Stuttgart
[Job-ID 012790263](#)

Nachhaltigkeitsbeauftragter (m/w/d)
Landwirtschaftliche Rentenbank
Frankfurt am Main
[Job-ID 012789736](#)

Projektmanager Supply Chain Management (m/w/d)
PHOENIX Pharmahandel GmbH & Co KG
Mannheim
[Job-ID 012789716](#)

Financial Controller (m/w/d)
Hays AG
Berlin
[Job-ID 012790465](#)

Manager (w/m/d) Business Development Mobilfunk & 5G
Netze BW GmbH
Ettlingen, Karlsruhe, Stuttgart
[Job-ID 012390778](#)

Business Analyst Produktion (m/w/d)
Heraeus Quarzglas Bitterfeld GmbH & Co. KG
Bitterfeld-Wolfen
[Job-ID 012785314](#)

Controller mit Schwerpunkt Multiprojektcontrolling (m/w/d)
TenneT TSO GmbH
Bayreuth
[Job-ID 012521845](#)

Job-ID eingeben und bewerben!

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

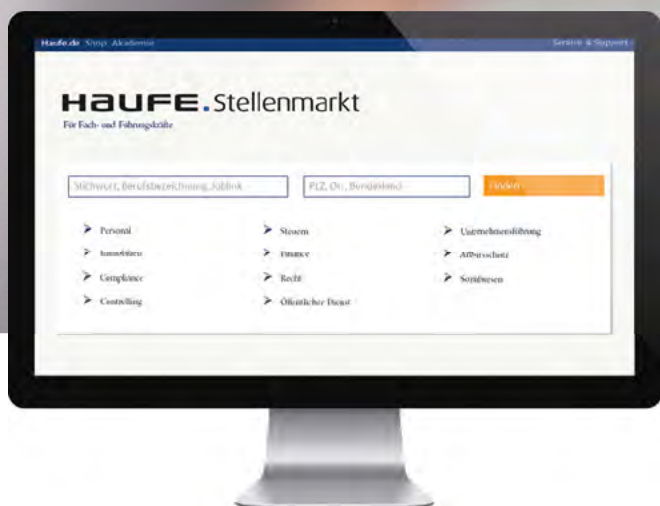


Sie möchten eine Stellenausschreibung aufgeben?

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

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

WIR SCHAFFEN PERSPEKTIVEN – FÜR IHREN ERFOLG



DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Unter www.stellenmarkt.haufe.de finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Controlling, Projektmanagement, Risikosteuerung u.v.m.



Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de

Digitales Reporting

Zahlen, Daten, Fakten auf Knopfdruck

von Thorsten Steinhardt



© raz2 studio – www.stock.adobe.com

Business-Analytics-Anwendungen sind leistungsstarke Lösungen für cloudbasierte Analysen von Unternehmensdaten. Für den Anwender im Unternehmen bieten sich viele Vorteile: Rohdaten lassen sich aus unterschiedlichen Vorsystemen und Quellen erfassen, Abfragen werden aufbereitet und modelliert und in dynamischen Cockpits strukturiert zusammengefasst. Durch die integrierten Self-Service-Werkzeuge lassen sich die Daten anschließend organisiert auswerten, um die Ergebnisse mit anderen Berichtsempfängern im Unternehmen zu teilen.

„Controllingeinheiten müssen heutzutage in der Lage sein, einen messbaren Mehrwert aus der Datenanalyse zu ziehen.“

Durch den Aufstieg digitaler Technologien ergeben sich neue Herausforderungen und neue Chancen für das Berichtswesen im Unternehmen. Große Mengen an strukturierten und unstrukturierten Rohdaten aus unterschiedlichen Quellen und Systemen sind im Unternehmen verfügbar und nutzbar. Die Herausforderung besteht darin, die vorhandenen Daten effektiv einzusetzen, Zusammenhänge aufzudecken und relevante Erkenntnisse abzuleiten. Die zielgerichtete Verwendung von Daten für unternehmerische Entscheidungen hat im Controlling eine große Bedeutung. Moderne Controllingeinheiten müssen heutzutage in der Lage sein, einen messbaren Mehrwert aus der Datenanalyse zu ziehen, um wichtige Erkenntnisse für die Entscheidungsfindung interner und externer sowie marktbezogener Fragestellungen beantworten zu können. Die digitalen Veränderungen wirken sich auf das klassi-

sche Rollenprofil des Controllings im Unternehmen aus. Es entwickelt sich zunehmend zu einem strategischen Business Partner für das Management.

In der heutigen komplexen Unternehmenswelt benötigen Entscheider und Führungskräfte flexible Auswertungen, um kurzfristig auftauchende Fragestellungen aus verschiedenen Perspektiven zeitnah beantworten zu können. Relevante Abweichungen müssen mit Hilfe digitaler Reports direkt erkannt werden, um Handlungsbedarfe für Korrekturmaßnahmen umzusetzen. Ein wesentlicher Faktor hierfür ist, dass die Qualität der aus den Daten abgeleiteten Steuerungsinformationen für das Unternehmen zu großen Teilen von der Verfügbarkeit möglichst umfangreicher, vieldimensionaler und fein granularer Rohdaten abhängt. Ziel ist es also, dem Management im Tagesgeschäft eine schnelle Reaktionsfähigkeit zu ermöglichen, indem das Informationsspektrum erweitert und die Suche nach relevanten Informationen verkürzt wird.

Business Analytics – Informationen für alle

Für die Verarbeitung großer Datenmengen eignen sich in besonderem Maße Business-Analytics-Lösungen. Business-Analytics-Systeme bereiten diese Daten auf und bieten eine Grundlage zur Beantwortung von geschäftlichen Fragestellungen. Zielsetzung von Business Analytics ist demnach die positive Beeinflussung des Unternehmenserfolgs durch den Einsatz von fakten- und datenbasierten analytischen Modellen in der betrieblichen Entscheidungsfindung. Diese modernen Technologien erlauben es dem Anwender, die Unter-

nehmensdaten so differenziert und komplex zu analysieren, wie es im Tagesgeschäft notwendig ist. Sie sind speziell für die Datenanalyse im Controlling entwickelt worden und ermöglichen detaillierte Abweichungsanalysen zu jeder Zeit und an jedem Ort, sofort und in Echtzeit.

Fachanwender werden zu Datenanalysten mit Self-Service-Werkzeugen

Im Business-Intelligence-Sektor (BI) ist seit einiger Zeit ein starker Trend hin zu ausgefeilten Self-Service-Werkzeugen zu beobachten. Self-Service-Werkzeuge ermöglichen dem anwendenden Controller, aktuelle Unternehmensrohdaten intuitiv und eigenständig aufzubereiten und zu analysieren. Die Schwierigkeit besteht darin, die Relationen und Beziehungen zwischen bestehenden Daten korrekt herzustellen. Hierfür benötigt der Fachanwender ein tiefgehendes Analyse- und Systemverständnis. Die Abgrenzung zur klassischen BI-Lösung liegt darin, dass der Fachanwender Aufgaben, die vormals bei der IT-Abteilung angesiedelt waren, nun selbst übernimmt. Der Key-User wird somit befähigt, die notwendigen strukturellen Arbeiten zur Aufbereitung der Rohdaten unabhängig von der IT-Abteilung selbst durchzuführen (vgl. [Abbildung 1](#)).

Standard-Funktionen von Business-Analytics-Systemen

Business Analytics eröffnet völlig neue Potenziale für die Unternehmenssteuerung. Dabei werden Datenmengen sinnvoll analysiert, um nutzenstiftende Erkenntnisse daraus abzuleiten.

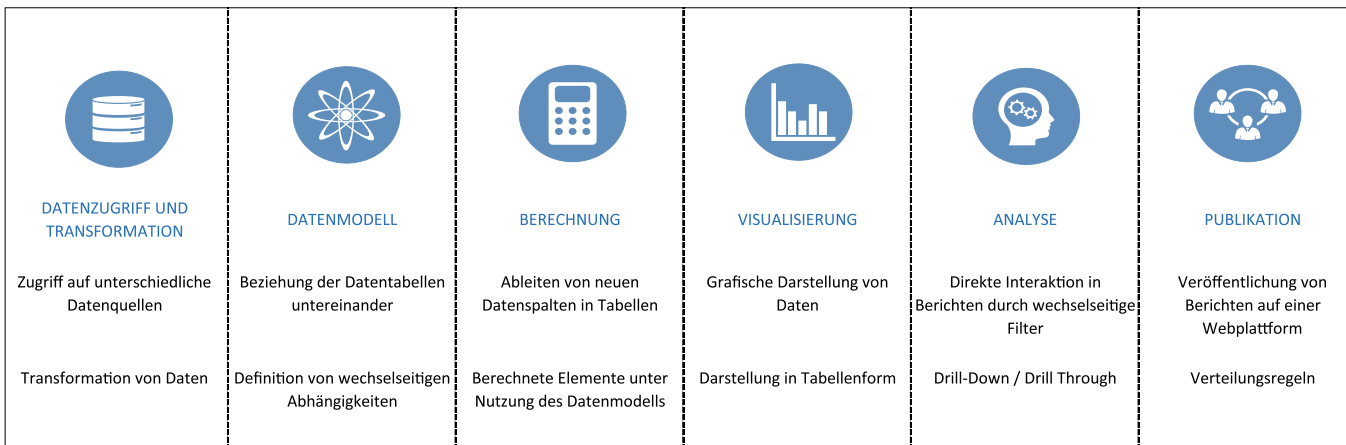


Abb. 1: Kernfunktionen einer Business-Analytics-Software

Die eigentliche Datenanalyse durch den Anwender wird durch zahlreiche integrierte BI-Funktionen unterstützt. In der nachfolgenden Aufstellung sind beispielhaft einige wichtige Funktionen beschrieben:

- Die Datennavigation erfolgt stufenweise in zu vor festgelegten Hierarchien. Der Anwender kann ausgehend von der höchsten Aggregationsstufe bis zur kleinsten Detailebene navigieren. Mittels Drilldowns lassen sich Kennzahlen bis auf die unterste Hierarchieebene auflösen und entsprechend abfragen. Zusätzliche Features wie Prognosen und Clustering erlauben eine genaue Auswertung der Daten sowie das Erkennen von Datenmustern.
- Für die Untersuchung übergreifender Zusammenhänge lassen sich die Unternehmensdaten aus verschiedenen Perspektiven analysieren. Auf diese Weise ist zum Beispiel die Darstellung der Umsatzerlöse über einen frei wählbaren Zeitraum kunden- und / oder produktbezogen möglich.
- Klassische Business-Analytics-Systeme sind in der Regel mit zusätzlichen Simulationsfunktionen zur Vorhersage zukünftiger Ereignisse ausgestattet (zum Beispiel für die Erstellung von mathematisch abgeleiteten Forecastmodellen). Gegenüber traditionellen Methoden haben digitale Fore-

casts den Vorteil, dass sich die Prognoseintervalle deutlich verkürzen lassen, der personelle Ressourceneinsatz für die Erstellung minimiert wird und die Prognosegüte genauer ist.

- Unternehmensdaten lassen sich in frei konfigurierbaren Diagrammen grafisch darstellen. Diagramme interagieren sinnvoll untereinander. Die Abfrage der Informationen erfolgt mit benutzerfreundlichen Werkzeugen. Die Zeitspanne zwischen Datenaufbereitung und -darstellung verschwindet. Daten können in Echtzeit ausgewertet werden.
- Die Erstellung interaktiver Folien und Berichte ist möglich. In der Regel enthalten die verarbeiteten BI-Rohdaten geografische Informationen. Auf diese Weise lassen sich Informationen auf Karten anzeigen und in 2D-Berichten visualisieren. Eine beliebte Einsatzmöglichkeit ist beispielsweise die geografische Darstellung von Außendienstumsätzen je Mitarbeiter.
- BI-gestützte Managementberichte sollen unkompliziert und schnell verfügbar sein, zeitaufwendige Drilldowns vermeiden und die Suche nach der richtigen Information unterstützen. Eine integrierte Steuerung ermöglicht die Abfrage der Informationen mittels einfacher Sprachbefehle. Die Nutzung von

Sprachassistenten ist speziell auf die besonderen Interessen und Bedürfnisse des TOP-Managements ausgerichtet.

Fazit – (Digitalisierungs)Prozesse müssen agil, integriert und selbsterklärend sein

Die Digitalisierung des Unternehmensreportings mit Unterstützung von Business Analytics ist eine Disziplin mit enormem Potenzial. Neben dem Paradigmenwechsel im Controlling hin zum Business Partner werden die Transformationsprozesse von den Rohdaten hin zu einer Managementinformation revolutioniert. Der konkrete Nutzen ist dadurch begründet, dass Rohdaten direkt und in Echtzeit aus den relevanten Vordaten abgefragt, verarbeitet und in vordefinierten Dashboards oder Berichten zur Analyse für den Berichtsempfänger verfügbar sind. Die Entscheidungsfindung wird durch den Wegfall der Zeitspanne zwischen Datenerfassung und Datenaufbereitung beschleunigt. Betriebliche Effizienzgewinne und strategische Mehrwerte sind möglich, wenn die hieraus abgeleiteten Informationen für Managemententscheidungen genutzt werden. Der erste Schritt in die Welt der Digitalisierung besteht nicht darin, neue Daten zu erheben, sondern vorhandene Daten sinnvoll zusammenzuführen und auszuwerten. Erfolgreiche BI-Projekte werden schrittweise eingeführt. Man beginnt zunächst mit einem abgrenzbaren Teilbereich, um kurzfristige Verbesserungen zu erzielen. Anschließend erfolgt das Ausrollen auf andere Unternehmensbereiche. ■

Autor



■ **Diplom-Kaufmann (FH) Thorsten Steinhardt** arbeitet als Controller in einem mittelständischen Unternehmen.

E-Mail: t.steinhardt@gmx.de



CSR-Reporting: Qualitätsanalyse der DAX-30

von Robin Diehl und Britta Rathje

Ein sorgsamer und nachhaltiger Umgang mit natürlichen Ressourcen, Beachtung der Menschenrechte, klimafreundliches Wirtschaften: Diese und ähnliche Forderungen an Unternehmen werden stetig lauter. Daher versuchen immer mehr Unternehmen nach dem Konzept des Corporate Social Responsibility (CSR) Ökologie, Ökonomie und Soziales in ihrem Handeln zu berücksichtigen und darüber zu berichten. Aufgrund der hohen praktischen Relevanz verpflichtete der deutsche Gesetzgeber durch die Umsetzung des CSR-RUG (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) einige Unternehmen zur Erstellung einer separaten Berichterstattung über ausgewählte CSR-Aktivitäten. Diese Informationen dienen inzwischen als wichtige Entscheidungsgrundlage z. B. für Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Investoren.

Hintergrund

Nicht nur externe Anspruchsgruppen sind an dem CSR-Reporting interessiert. Das Reporting unterstützt auch Entscheidungsträger im Unternehmen bei der Beurteilung der eigenen Nachhaltigkeitsleistung. Nur durch entsprechende Messungen und Dokumentationen können Nachhaltigkeitsprojekte auf Effektivität und Effizienz untersucht werden. Diese interne Dimension der Nachhaltigkeitsberichterstattung genießt in der Praxis für viele Unternehmen ebenfalls einen hohen Stellenwert. Ein glaubwürdiges CSR-Reporting, das idealerweise in die Unternehmensstrategie integriert ist, kann sowohl Beziehungen zu Anspruchsgruppen verbessern als auch zu internen Analysen genutzt werden, was sich indirekt auch auf die Profitabilität eines Unter-

nehmens auswirken kann. Vor diesem Hintergrund wurde die Qualität der CSR-Reports von DAX-30-Unternehmen analysiert.

Gesetzlicher Rahmen des CSR-Reporting

Obwohl der Gesetzgeber mit der Implementierung des § 289c HGB einige Vorgaben zu Berichtsinhalten gibt, stehen Unternehmen häufig vor der Herausforderung, über welche Aspekte sie konkret in welchem Umfang berichten sollen. Dieser Problematik begegnete das HGB mit der Veröffentlichung des § 289d HGB, der für die Erstellung der nichtfinanziellen Erklärung auf national, europäisch und international anerkannte Rahmenwerke, die sich auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung fokussiert haben, als Orientie-

Umwelt	GRI	Sozial	GRI
Materialien	301	Diversität und Chancengleichheit	405
Energie	302	Nichtdiskriminierung	406
Wasser und Abwasser	303	Lokale Gemeinschaften	413
Biodiversität	304	Soziale Bewertung der Lieferanten	414
Emissionen	305	Kundengesundheit und -sicherheit	416
Abwasser und Abfall	306	Schutz der Kundendaten	418
Umweltbewertung der Lieferanten	307	Soziales Engagement	-
Wahrung der Menschenrechte	GRI	Arbeitnehmerbelange	GRI
Kinderarbeit	408	Allgemeine Beschäftigungsaspekte	401
Zwangs- oder Pflichtarbeit	409	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	403
Rechte der indigenen Völker	411	Aus- und Weiterbildung	404
Prüfung auf Einhaltung der Menschenrechte	412		
Bekämpfung von Korruption	GRI		
Code of Conduct	205		
Compliance	205		

Abb. 1: Berichtsaspekte inkl. deren Berichtsfelder

rungshilfe verweist. Anerkannte Rahmenwerke sind u. a. die Standards der Global Reporting Initiative (GRI), die Leitlinien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), der Global Compact der Vereinten Nationen sowie der Deutsche Nachhaltigkeitskodex. Studien von PwC, KPMG sowie BDO/ Kirchhoff ergaben, dass die GRI-Standards derzeit im nationalen und internationalen Bereich am häufigsten angewendet werden.

Abgeschlossene Studien

Bisherige Studien konzentrierten sich im Wesentlichen auf Aufbau, Struktur und formale Rahmenbedingungen der Berichterstattung. So untersuchten beispielsweise PwC sowie BDO/ Kirchhoff die Art und Weise der Veröffentlichung der nichtfinanziellen Erklärungen in den Lageberichten. Hierbei wurde u. a. geprüft, wie viele Unternehmen einen gesonderten nichtfinanziellen Bericht erstellten oder alternativ eine direkte Integration in den Lagebericht wählten. Des Weiteren wurde die Länge der Nachhaltigkeitsberichte dokumentiert und die Nutzung von internationalen Rahmenwerken analysiert. Außerdem untersuchte PwC, wie viele (berichtspflichtige) Unternehmen die in § 289c HGB erwähnten Berichtsaspekte tatsächlich in ihrer Nachhaltigkeitsberichterstat-

tung berücksichtigten. Alle genannten Studien wählten als Untersuchungsgegenstand die Nachhaltigkeitsberichte 2017 von Unternehmen aus bekannten Indizes wie DAX, MDAX, TECDAX oder SDAX.

Eine Ausnahme der bisherigen Untersuchungen stellen die Ergebnisse und Trends des IÖW und future dar. Im Rahmen des Projekts „CSR-Reporting von Großunternehmen und KMU in Deutschland“ analysierten und bewerteten sie die Qualität der Berichterstattungen. Hierfür erstellten sie zunächst Kriterien für sowohl materielle Anforderungen an den Bericht als auch die Berichtsqualität, die im Anschluss priorisiert wurden. Bei der auf der Methodik der Nutzwertanalyse basierenden Studie belegten die BMW Group, Deutsche Telekom AG und die Commerzbank AG die ersten drei Plätze. Untersucht wurden – analog zu den quantitativen Studien – die Nachhaltigkeitsberichte 2017.

Methodik der durchgeführten Qualitätsanalyse

Die Studie „Qualitätsanalyse des CSR-Reporting der DAX 30“ ist im Forschungsfeld der Qualitätsuntersuchung der nichtfinanziellen Berichte angesiedelt. Ziel war es, mit den Nachhaltigkeitsberichten der DAX-30 Unter-

nehmen Qualitätsunterschiede innerhalb der Berichterstattungen zu identifizieren. Als Untersuchungsgegenstand wurden die Unternehmen des deutschen Leitindexes gewählt. Im Gegensatz zu den bisher durchgeführten Studien basieren die Daten der wissenschaftlichen Untersuchung erstmals auf den Nachhaltigkeitsberichten bzw. nichtfinanziellen Erklärungen aus dem Berichtsjahr 2018.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden zu Beginn die nichtfinanziellen Berichterstattungen aller 30 Unternehmen in die nach § 289c HGB definierten Berichtsaspekte „Umwelt“, „Arbeitnehmer“, „Sozial“, „Wahrung der Menschenrechte“ und „Bekämpfung von Korruption“ gegliedert. Die entsprechenden Aspekte ließen sich wiederum auf Grundlage der themenspezifischen GRI-Standards in konkrete Felder untergliedern (vgl. [Abbildung 1](#)).

Alle Berichtsfelder wurden in Anlehnung an die in § 289c HGB vorgeschriebenen Berichtsinhalte (Ziele, Konzepte, nichtfinanzielle Leistungsindikatoren und die Einbeziehung von Risiken) analysiert. Auf Grundlage dessen erfolgte eine quantitative Bewertung jedes Berichtsaspekts nach den Kriterien Genauigkeit, Ausgewogenheit, Verständlichkeit, Vergleichbarkeit, Aktualität und Vollständigkeit (diese Kriterien sind dem GRI 101 zu entnehmen). Ge-

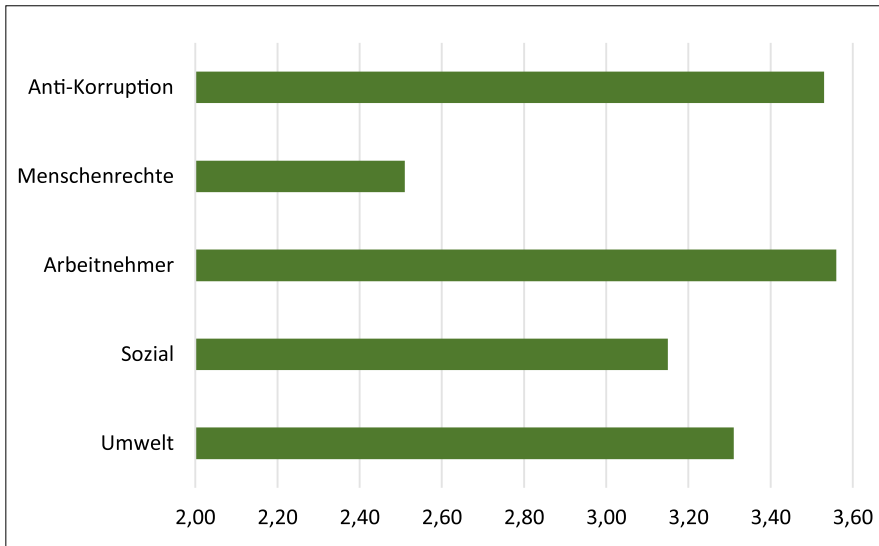


Abb. 2: Zusammengeführte Auswertung der Berichtsaspekte

mäß einer Nutzwertanalyse wurden Punkte zur Bewertung vergeben: Die Missachtung eines Prinzips resultierte in einer Punktzahl von 1,00; wird ein Prinzip häufig und umfassend angewendet, erhält das Unternehmen die Maximalzahl von 5,00 Punkten.

Ergebnisse der Analyse

Nachdem die Aspekte Umwelt, Sozial, Wahrung der Menschenrechte, Arbeitnehmer und Bekämpfung von Korruption bewertet wurden, führten diese mit Anwendung der Durchschnittsberechnung zu einem Unternehmensergebnis. Im Anschluss wurden die 30 verschiedenen Einzelergebnisse in Branchenergebnisse überführt. Für die Einteilung der Unternehmen in Branchencluster orientierte man sich an den von der Deutschen Börse vorgegebenen Branchenclustern.

Die Themen „Anti-Korruption“ und „Arbeitnehmerbelange“ wurden am häufigsten hinreichend detailliert und nachvollziehbar in die Berichterstattung integriert (vgl. [Abbildung 2](#)). Auf der anderen Seite haben viele Unternehmen noch einen hohen Verbesserungsbedarf in der Berichterstattung über Menschenrechtsthemen. Jedes der sechs gewählten GRI-Kriterien (Genauigkeit, Ausgewogenheit, Verständlichkeit, Vergleichbarkeit, Aktualität und Vollständigkeit) schnitt im Benchmark unterdurchschnittlich ab. Sowohl die Kriterien der Vergleichbarkeit als auch der Genauigkeit und Vollständigkeit waren häufig nur mangelhaft integriert. Hierbei stehen

Unternehmen in den kommenden Jahren vor der Herausforderung, sich intensiver mit dem Themengebiet auseinanderzusetzen. Auf der einen Seite muss eine ausführlichere Datengrundlage innerhalb der Unternehmen erfolgen, sodass mehr Kennzahlen implementiert werden können. Andererseits wäre mit der Einrichtung eines speziell für diesen Berichtsaspekt zuständigen Expertenteams eine Verbesserung der Prinzipien „Genauigkeit“ und „Verständlichkeit“ denkbar. Übersteigt dies die Kapazitäten eines Unternehmens, sollten zumindest ausgewählte Mitarbeiter Schulungen zum Thema absolvieren.

Ein Trend, der sich in allen Berichtsaspekten widerspiegelte, war die häufige Missachtung des Prinzips der Ausgewogenheit. Die Informationsweitergabe von nachteiligen Ereignissen sowie unternehmensspezifischen Risiken

und Herausforderungen vermieden die meisten Unternehmen. Insbesondere nachteilige Angaben für in der Öffentlichkeit brisante Themen im Sozial- und Menschenrechtsbereich wurden nur selten thematisiert. Auf der anderen Seite wurden meist verständliche (Prinzip der Verständlichkeit) und zeitlich eindeutig zuzuordnende (Prinzip der Aktualität) Berichte veröffentlicht. Ebenfalls an einigen Stellen gut gelungen war die Einbindung von nichtfinanziellen Leistungsindikatoren in Kombination mit Vorjahres- oder Vergleichswerten. Insbesondere in Bezug auf Arbeitnehmerbelange wurde über viele neue, individuell entwickelte Kennzahlen berichtet.

Aus dem Branchenvergleich (vgl. [Abbildung 3](#)) ergab sich, dass der Handels- und der Verkehrssektor die qualitativ hochwertigsten Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichten. Der Durchschnittswert lag bei 3,21 Punkten. In Bezug auf die einzelnen Berichtsaspekte sind jedoch deutliche Qualitätsunterschiede zwischen den Branchen erkennbar (vgl. [Abbildung 4](#)).

Die Qualität der Reports differierte sogar teilweise innerhalb eines Berichts. Dies bedeutet, dass einige CSR-Reports auf der einen Seite gute und andererseits schlecht bewertete Berichtspassagen enthielten. Insgesamt wurden 15 Unternehmen identifiziert, die signifikante Qualitätsabweichungen innerhalb ihrer Berichte vorwiesen. Insgesamt wiesen aber alle untersuchten Berichte Optimierungspotentiale für künftige Berichtsperioden auf.

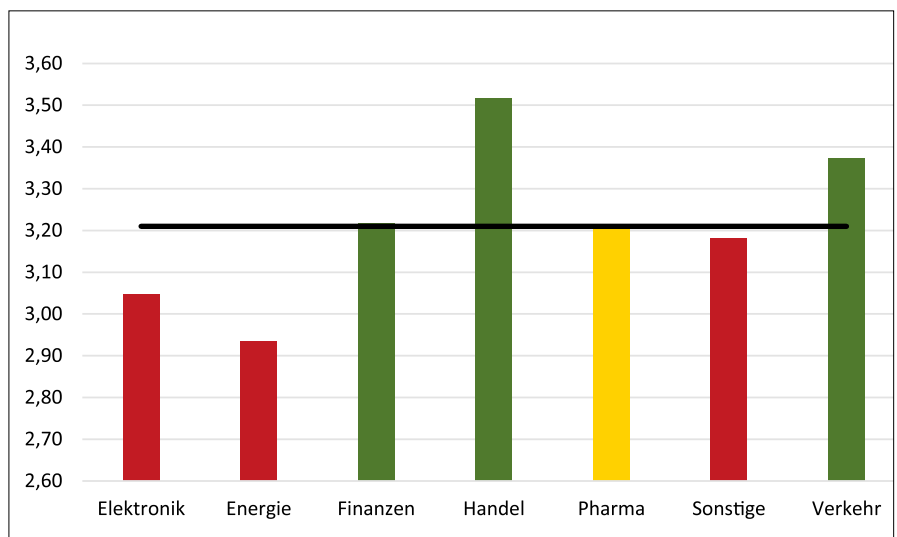


Abb. 3: Gesamtergebnis im Branchenranking

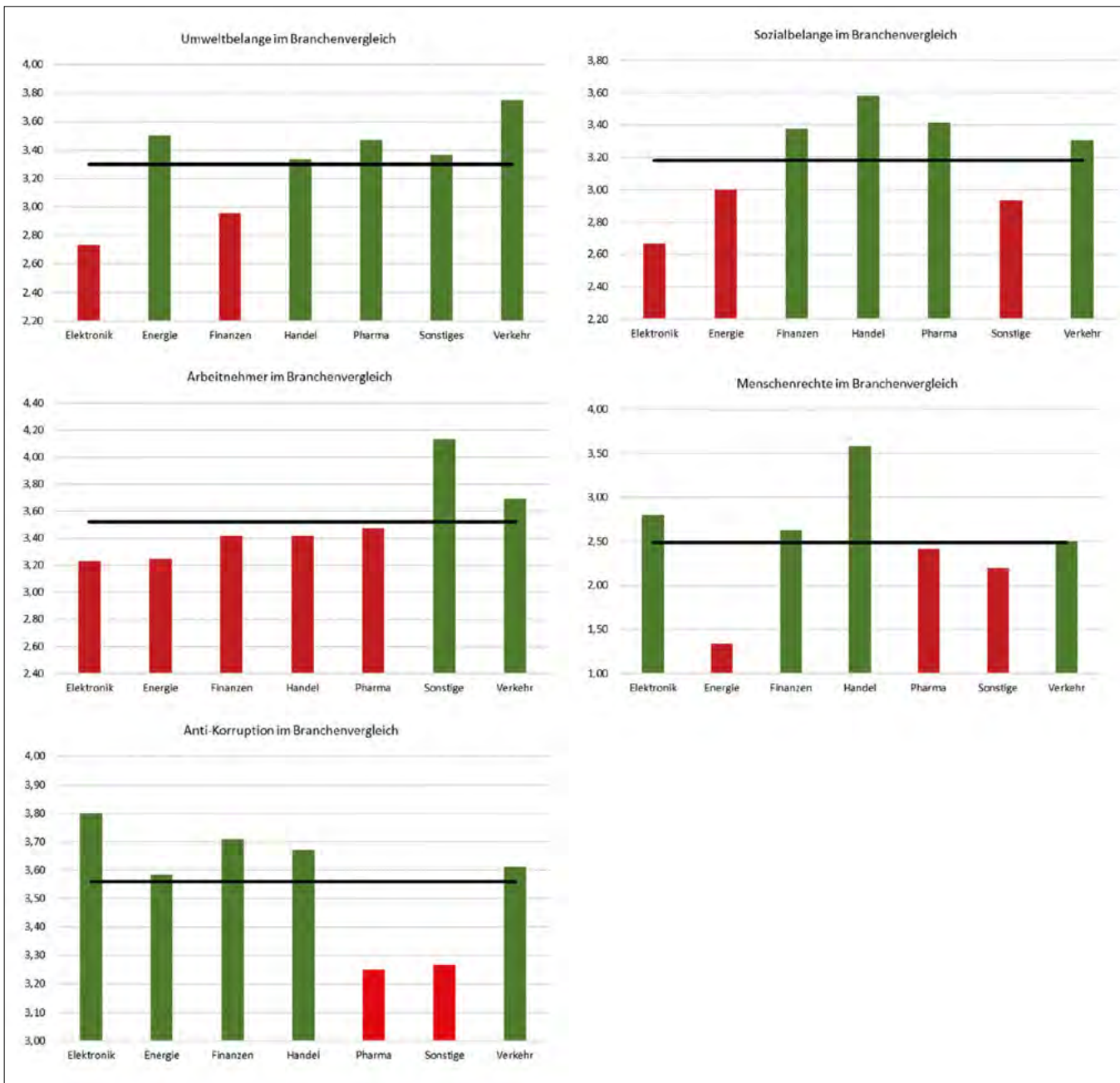


Abb. 4: Berichtsaspekte im Branchenvergleich

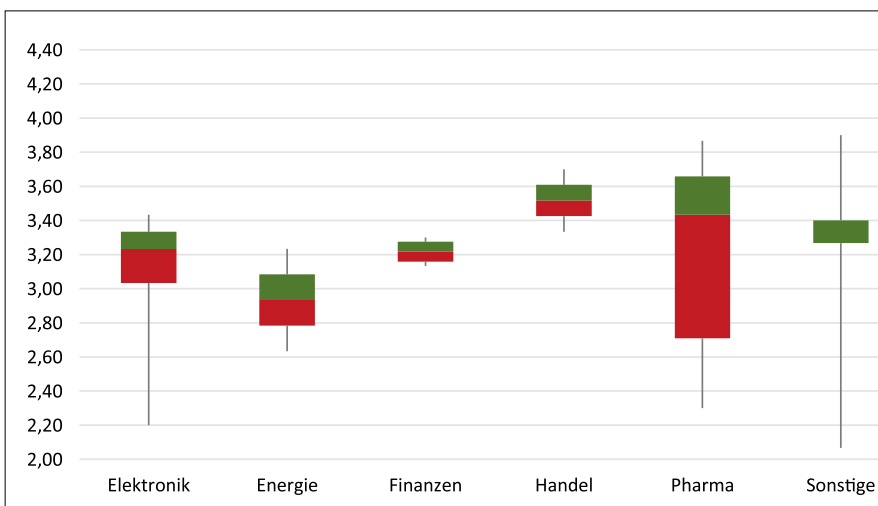


Abb. 5: Branchenvergleich anhand eines Boxplots

Ein weiteres Ziel der Untersuchung war es, die Abhängigkeit zwischen Branche und Berichtsqualität zu erforschen. Da die untersuchten Industrien aus maximal sechs Unternehmen bestehen, sind sie äußerst anfällig gegenüber extremen Ausreißern. Aus diesem Grund wurden Quartils- und Medianberechnungen durchgeführt und in einer Boxplot-Darstellung visualisiert (vgl. [Abbildung 5](#)).

Die Erkenntnis hierbei war, dass die Qualität nicht zwangsläufig von der Branchenzugehörigkeit abhängig ist. Lediglich die Finanzindustrie wies ein repräsentativ ähnliches Qualitätsmuster auf.

Fazit und Ausblick

Die durchgeführte Analyse beinhaltet qualitative Bewertungen, daher ist eine gewisse Subjektivität immanent. Trotzdem liefert die Studie eine erste Qualitätsübersicht der Nachhaltigkeits-Berichterstattungen des Jahres 2018. Diese ist u. a. als Ausgangsbasis für Folgeuntersuchungen geeignet. Auf der einen Seite ist die Studie mit Forschungen aus dem quantitativen Bereich zu verbinden. Im Rahmen dessen könnten, mithilfe statistischer Verfahren, Korrelationen zwischen quantitativen Merkmalen und den aus dieser Arbeit resultierenden Ergebnissen untersucht werden. Damit wäre z. B. der Zusammenhang zwischen Länge der Berichterstattung und Qualität prüfbar. Diese Art der Forschung kann ebenfalls wieder auf die einzelnen Berichtsaspekte heruntergebrochen werden. Somit sind im Anschluss auch Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen identifizierbar. Weitere quantitative Variablen stellen beispielweise Veröffentlichungsdatum, die Art der Berichterstattung (integriert in den Lagebericht oder gesonderter Nachhaltigkeitsbericht) sowie Mitarbeiterzahl und Jahresüberschuss dar.

Inzwischen haben einige renommierte Beratungsgesellschaften Auswertungen und Ergebnisse für die Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlicht. Bisher nicht vorhanden sind allerdings Studien, die sich auf Ursachenforschung fokussieren. Hierbei stünde die Identifikation von Gründen, weshalb einige Unterneh-

men eine hohe, andere wiederum eine niedrige Berichtsqualität aufweisen, im Vordergrund. Im Zuge dessen könnten z. B. Unternehmensstrukturen analysiert werden. Ein denkbares Ergebnis wäre, dass eine höhere Berichtsqualität auf die Implementierung einer speziellen Abteilung, die explizit für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten zuständig ist, zurückzuführen ist. Des Weiteren könnte untersucht werden, inwiefern Stakeholder die Berichterstattung beeinflussen.

Literaturhinweise

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018): KPMG-Studie: CSR-Berichterstattung weltweit etabliert, entnommen aus <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Aktuelles/Meldungen/2018/kpmg-studie-csr-berichterstattung-weltweit-etabliert.html>, aufgerufen am 21.10.2019.

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Kirchhoff Consult AG (2018): Studie zur aktuellen Nachhaltigkeitsberichterstattung der 160 DAX-Unternehmen, entnommen aus <https://www.bdo.de/de-de/themen/weitere-veroeffentlichungen/studien/studie-zur-aktuellen-nachhaltigkeitsberichterstattung-der-160-dax-unternehmen>, aufgerufen am 21.10.2019.

CSRmanager (2016): Investoren verlangen nichtfinanzielle Unternehmens-Informationen, entnommen aus <https://www.csr-manager.org/investoren-verlangen-nichtfinanzielle-unternehmensinformationen/>, aufgerufen am 21.10.2019.

Deutsche Börse AG (k.A.): Entwicklung DAX-Branchen, entnommen aus <https://www.boerse.de/beste-schlechteste/Dax-Aktien/DE0008469008>, aufgerufen am 21.10.2019.

Fifka, Matthias (2014): CSR und Reporting: Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen, Gabler Verlag.

G4 Sustainability Reporting Guidelines 2013: Veröffentlicht 05/2013 vom Global Sustainability Standards Board, abgelaufen am 01.07.2018, Amsterdam.

Global Reporting Initiative Standards 2018: Veröffentlicht 10/2016 vom Global Sustainability Standards Board, zuletzt geändert am 08.03.2019, Amsterdam.

Handelsgesetzbuch 2018, in der Fassung der Bekanntmachung vom 10.05.1897, (RGBl. 1897 S. 219), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 10.07.2018, (BGBl. I S. 1102).

IÖW/ future (2019): CSR-Reporting von Grossunternehmen und KMU in Deutschland, entnommen aus https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/2018/Ranking_Nachhaltigkeitsberichte_2018_Ergebnisbericht.pdf, aufgerufen am 21.10.2019.

KPMG AG (2018): The road ahead; The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, entnommen aus https://home.kpmg/content/dam/kpmg/campaigns/csr/pdf/CSR_Reporting_2017.pdf, aufgerufen am 21.10.2019.

Müller, Stefan (2017a): CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz: Betroffene Unternehmen, entnommen aus https://www.haufe.de/finance/jahresabschluss-bilanzierung/csr-richtlinie-umsetzungsgesetz-berichterstattung/csr-richtlinie-umsetzungsgesetz-betroffene-unternehmen_188_409124.html, aufgerufen am 21.10.2019.

Paeffken-Laß, Michaela (2018): Gesellschaftliche Verantwortung ist kein notwendiges Übel, entnommen aus <https://www.springerprofessional.de/kommunikation/corporate-social-responsibility/soziale-verantwortung-ist-kein-notwendiges-uebel/15948122>.

PwC (2018): Erstanwendung des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, entnommen aus <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/pwc-studie-csr-berichterstattung-2018.pdf>, aufgerufen am 21.10.2019.

Züch, Henning/Kretzmann, Christian (2017): Sind Profitabilität und Verantwortung vereinbar?, Der Betrieb, Heft 13/2017, Handelsblatt Fachmedien.

Autoren



■ **Robin Diehl, Master of Arts**
PricewaterhouseCoopers Deutschland
Management Consultant – Finance
E-Mail: robindiehl@t-online.de

■ Prof. Dr. Britta Rathje

ist Professorin für Rechnungswesen und Controlling sowie Studiengangleiterin des Master Management an der Hochschule Mainz.

E-Mail: britta.rathje@hs-mainz.de





© iPopba - www.stock.adobe.com

Reporting im digitalen Wandel

Ansatzpunkte und Herausforderungen

von Michael Schönherr und Konstantin Wehrum

Megatrend Digitalisierung

Die Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie wir leben und arbeiten. Ein konkretes Handlungsfeld der digitalen Transformation in Unternehmen ist das Reporting. Die Digitalisierung ist hier in vollem Gange und es ist abzusehen, dass es sich auch in den nächsten Jahren dynamisch verändern wird. In diesem Beitrag werden die Voraussetzungen sowie konkrete Ansatzpunkte zur digitalen Weiterentwicklung des Reporting aufgezeigt. Zudem wird beschrieben, welchen Einfluss die Digitalisierung des Reporting auf die Unternehmenssteuerung hat.

Die Digitalisierung schreitet mit einer hohen Dynamik voran und verändert die Art und Weise wie wir leben, arbeiten und Wertschöpfung erzeugen, gravierend. Für Unternehmen eröffnet die Digitalisierung völlig neuartige Wachstums-, Effizienz und Entwicklungspotenziale.

Gleichzeitig ist der digitale Wandel mit großen Herausforderungen, wie neuen digitalen Wettbewerbern, veränderten Kundenanforderungen oder neuartigen Rollen- und Kompetenzanforderungen, verbunden. Diesen Herausforderungen müssen sich Unternehmen stellen, um weiterhin erfolgreich sein zu können. Viele Unternehmen befinden sich daher mitten in einer digitalen Transformation. Die Digitalisierung in den Unternehmen wird dabei maßgeblich durch nachfolgende Faktoren getrieben:

- Wachstum und Verfügbarkeit interner und externer Daten (strukturiert und unstrukturiert)
- Entwicklung und zunehmende Verbreitung neuer Technologien und Ansätze (z. B. Artificial Intelligence AI)
- Zunehmende Dynamik von Märkten und Wettbewerbsstrukturen
- Entstehung neuer digitaler Geschäftsmodelle und zunehmende Digitalisierung bestehender Geschäftsmodelle

- Weiter zunehmender Effizienzdruck bei gleichzeitig wachsenden Anforderungen
- Sozialer Wandel und Nachrücken jüngerer Generationen (Digital Natives) in den Unternehmen

Ein konkretes Handlungsfeld der digitalen Transformation in Unternehmen ist das Reporting. Die Integration neuer Auswertungen aus Big Data und Advanced Analytics eröffnet neue Möglichkeiten, die Unternehmenssteuerung zu verbessern, stellen das Reporting aber gleichzeitig umso mehr vor die Anforderung, in der Erstellung und Nutzung verschlankt und damit effizienter gestaltet zu werden. Neue Organisationsformen und Rollen müssen aufgebaut werden, um ein effizientes und digitales Reporting zu verankern.

Die Digitalisierung des Reporting ist im vollen Gange. Die Entwicklungen in den letzten Jahren waren bereits enorm und es ist abzusehen, dass sich in den nächsten Jahren das Reporting weiter dynamisch verändern wird. Das Reporting der Zukunft wird sich signifikant von dem unterscheiden, was heute als gelebte Praxis gilt. Hier werden nun konkrete Ansatzpunkte zur digitalen Weiterentwicklung des Reporting aufgezeigt. Zudem wird beschrieben, welchen Einfluss die Digitalisierung des Reporting auf die Unternehmenssteuerung hat.

Ansatzpunkte zur digitalen Weiterentwicklung des Reporting

Um die Nutzenpotenziale der Digitalisierung im Reporting voll ausschöpfen zu können, müssen wichtige technische Grundvoraussetzungen erfüllt werden. Der Etablierung einer integrierten Datenbasis kommt hier eine zentrale Bedeutung zu. Mehr als 90 % der Unternehmen der aktuellen CFO-Studie von Horváth & Partners nennt in diesem Kontext die Schaffung einer einheitlichen Datenbasis als eine zentrale Initiative im CFO-Bereich.

Maximale Transparenz

Herausforderung ist es, die vielfältigen Datenquellen in einem „Single-Point-of-Truth“ (SPOT), bspw. einem integrierten Data-Warehouse DWH über Geschäftsfelder, Wertschöpfungsstufen

und Funktionen hinweg zu vereinen und so einen in sich konsistenten und harmonisierten Datenbestand herzustellen. Hierbei wird die klassische Trennung zwischen der Datenhaltung für transaktionale Prozesse im ERP und der Datenhaltung im DWH zunehmend aufgelöst. In einer weiteren Ausbaustufe beinhaltet eine SPOT auch die Integration von steuerungsrelevanten externen Datenquellen. Hierdurch wird eine integrierte Steuerung mittels finanzieller und operativer Daten ermöglicht. Dies bedeutet, dass im Rahmen der Digitalisierung des Reporting die rein finanziellen Informationen zukünftig noch stärker mit operativen Informationen verknüpft werden und zusätzlich auch unternehmensexterne Daten für eine erfolgreiche Steuerung von elementarer Bedeutung sind.

Die Konsolidierung sämtlicher Datenquellen in einem harmonisierten DWH führt folglich zu einer wesentlich breiteren Informationsbasis. Darüber hinaus wird zugleich durch die Einbindung der transaktionalen Daten die Informationsstiefe erweitert, so dass im Reporting bei Bedarf Absprünge bis in die operativen Details bzw. bis hin zu Einzelbelegen möglich sind.

Im Zielbild wird durch die Zentralisierung und Harmonisierung der Daten die maximale Transparenz für Zwecke der Unternehmenssteuerung erreicht. Dies ermöglicht völlig neue Möglichkeiten, interne und externe Daten zielgerichtet zu verknüpfen und zu analysieren. So können durch maschinengestützte Analysen steuerungsrelevante Zusammenhänge wie beispielweise Risiken und Indikatoren erkannt und aktiv in die Entscheidungsfindung einbezogen werden (Business Radars). Ferner werden die Daten zunehmend zukunftsorientiert genutzt und mit den historischen Informationen in Zusammenhang gebracht, so dass Konzepte wie das „Predictive Forecasting“ mittelfristig im digitalen Reporting verschmelzen.

Künstliche Intelligenz und Entscheidungsunterstützung

Bereits heute kommt im Controlling zunehmend Robotic Process Automation (RPA) zum Einsatz, wo Roboter oder „Bots“ die Bearbeitung von regelbasierten und repetitiven Aufgaben übernehmen und damit einen effizienten Ablauf

von Prozessen ermöglichen. Hiervon zu unterscheiden und für das digitale Reporting von weitaus größerer Bedeutung ist die Künstliche Intelligenz (KI), welche maschinelle Systeme mit kognitiven Fähigkeiten beinhaltet. Diese Systeme können im Zielbild auf die zuvor geschaffene einheitliche und breite Datenbasis zugreifen, selbständig Probleme lösen und (hoch)komplexe Entscheidungen treffen.

KI zeichnet sich durch die Übernahme von menschlichen Tätigkeiten, die individuelle Lösungen erfordern und weitgehend nicht standardisiert sind, aus. Im Kern wird dabei versucht, das menschliche Gehirn sowie das Lernen bzw. kognitive Fähigkeiten durch künstliche neuronale Netze sowie Machine-Learning-Algorithmen zu imitieren.

Sicherlich stehen wir in dieser Entwicklung noch am Anfang, doch bereits heute lassen sich die Implikationen auf das Reporting der Zukunft abzeichnen. Zudem werden manche KI-Produkteigenschaften schon gegenwärtig in einigen Reporting Tools angeboten. Nachfolgend werden einige prägnante Anwendungsfälle kurz beschrieben:

- **Alerts** – Die KI übernimmt hier die Analyse der zu Grunde liegenden Datenstrukturen, identifiziert Abweichungen sowie Ursachen und weist den Nutzer automatisch auf diese Erkenntnisse hin. Im Zielzustand schlägt die KI dem Nutzer zudem Handlungsempfehlungen vor, bzw. übernimmt die Entscheidung.
- **Story Telling** – Bereits heute kann mit Hilfe moderner Reporting-Produkte eine Selektion

steuerungsrelevanter Inhalte vorgenommen werden, um diese dann entsprechend der Argumentation in Management Meetings visuell und interaktiv aufzubereiten. Angereichert mit den von der KI vorgeschlagenen Analyseergebnissen und Handlungsempfehlungen kann somit bereits auf eine traditionelle, oftmals mühsame und manuelle Kommentierung verzichtet werden. Die KI wird künftig die Selektion der relevanten Inhalte automatisch vornehmen und somit abhängig von Ort, Teilnehmern, Thema und anderen Faktoren die „Story“ für ein definiertes Ereignis vorschlagen. Dies kommt heute schon in Internetartikeln zur Anwendung.

- **AI Dashboarding** – Die KI wird hier künftig nicht nur die Auswahl entsprechender Inhalte vornehmen, sondern zudem auch eine geeignete Visualisierung bzw. Darstellung der Inhalte in den passenden Auswertungsdimensionen sowie den dazugehörigen Abweichungstypen vorschlagen. Der Controller wird somit neben den vordefinierten Standardberichten zunehmend situativ passgenaue Berichte vom System zur Verfügung gestellt bekommen. Eine mühsame Zusammenstellung von Ad-hoc-Berichten durch den Controller wird also hinfällig. Hierzu gibt es schon heute Softwarelösungen.

Die skizzierten Anwendungsfälle verdeutlichen, dass durch den Einsatz von KI das digitale Reporting der Zukunft sehr agil und situativ geprägt ist. Wichtig ist dabei, dass es sich bei der KI um ein lernendes System handelt und sich diese in Folge der aktiven Nutzung ständig wei-

Autoren



Dr. Michael Schönherr

ist Principal bei Horváth & Partners und leitet industrieübergreifend das Business Segment Reporting & Analytics. Er berät Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung moderner Reporting- und Planlösungen sowie bei der Digitalisierung der Unternehmenssteuerung.

E-Mail: mschoenherr@horvath-partners.com

Dr. Konstantin Wehrum

ist Senior Projekt Manager im Bereich Controlling & Finance bei Horváth & Partners. Er berät Unternehmen bei der Transformation zur digitalen Finanzorganisation und Unternehmenssteuerung und ist Experte für die Konzeption und Umsetzung digitaler Reportinglösungen.

E-Mail: kwehrum@horvath-partners.com



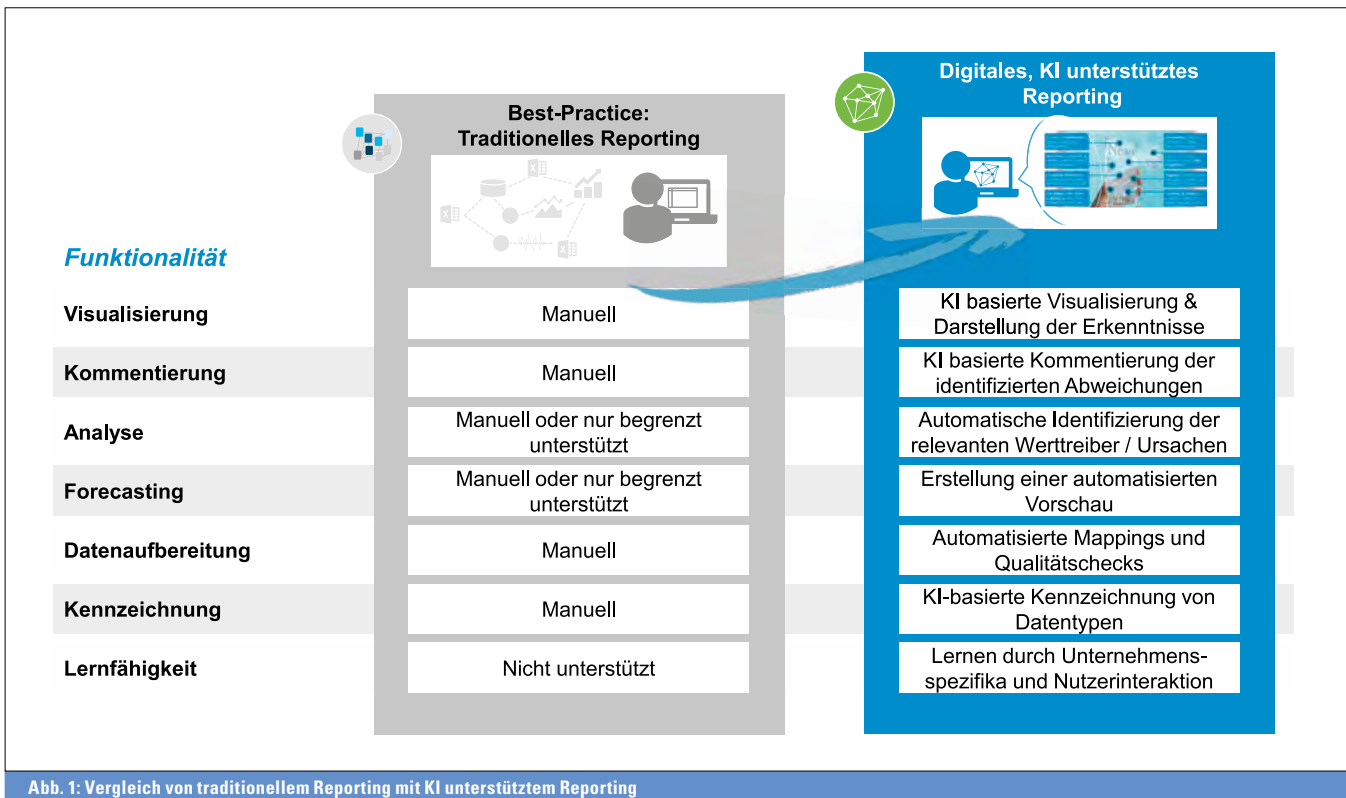


Abb. 1: Vergleich von traditionellem Reporting mit KI unterstütztem Reporting

terentwickelt. So kann der Nutzer die Vorschläge der KI bewerten, ändern oder ablehnen, was wiederum die KI trainiert und künftige Vorschläge stetig verbessert. Abbildung 1 fasst den Einfluss von KI auf das Reporting zusammen.

Neues Anwendererlebnis und Interaktion

Die immer noch in vielen Unternehmen verbreiteten gedruckten oder starren Standardberichte gehören in naher Zukunft der Vergangenheit an. Kern des digitalen Reporting ist ein interaktives, hochgradig flexibles und benutzerfreundliches Online-Berichts- und Analysesystem. Die Benutzerfreundlichkeit des digitalen Reporting lässt sich an Hand folgender Merkmale verdeutlichen:

- **Berichtsportal mit Single-Sign-On** – Sämtliche steuerungsrelevanten Informationen sind für den Nutzer in einem Portal verfügbar. Der Zugang zu dieser Information erfolgt mit einer einzigen Anmeldung. Die mühselige Zusammenstellung der Informationen aus verschiedenen Berichten (z. B. Frontend, Excel, Powerpoint) wird dadurch hinfällig.
- **Standortunabhängiger, mobiler real-time Zugriff** – Auch als Allgegenwärtigkeit bezeichnet, beschreibt diese Eigenschaft die

Ortsunabhängigkeit der digitalen Reportinglösung. Durch moderne Technologien und flächendeckende Netzabdeckung sind Informationen nunmehr zu jeder Zeit und an jedem Ort verfügbar, sodass deren Verwendung von einem traditionellen, stationären Arbeitsplatz entkoppelt wird. Entsprechend kann nicht nur der Konsum- und Bedienkomfort, sondern auch die Reaktionsgeschwindigkeit von Führungskräften eines Unternehmens gesteigert werden.

- **Kontextsensitivität** – Diese bezieht sich auf die Möglichkeit, Informationen exakt auf die Bedürfnisse und Präferenzen des Nutzers in einem bestimmten Kontext anzupassen. Der Schlüssel hierzu sind die in Tablets und Smartphones verfügbaren Möglichkeiten der Sensorik, bspw. GPS-Empfänger, Beschleunigungssensoren oder Kameras. Die Kontextsensitivität ist ein wichtiger Baustein der Künstlichen Intelligenz zur Verbesserung der Entscheidungsunterstützung.
- **Pull-„orientiertes“ Reporting** – Damit geht zudem die zunehmende Abkehr von der sogenannten „Push“-Verteilung der Berichte einher: Hierbei wurden dem Empfänger vom Controlling in definierten zeitlichen Intervallen oder anlassbezogenen Berichten zur Verfügung gestellt. Digitale Berichtskonzepte ermöglichen es dem Berichtsempfänger, erforderliche

Informationen nach Bedarf eigenständig abzurufen und interaktiv in den Berichten zu navigieren. Je nach Informationsbedürfnis kann der Anwender zwischen den Berichtstypen Dashboard, Standard- und Ad-hoc-Report wählen. Vorgegebene Analysepfade („Guided Navigation“) unterstützen die Navigation zwischen verschiedenen Berichtstypen und den Drilldown in detailliertere Informationen.

Insbesondere das Pull-„orientierte“ Reporting hat eine herausragende Bedeutung in digitalen Berichtskonzepten. Zukünftig wird der Gedanke des „Self-Service“ hier eine noch größere Rolle spielen, so dass über das Standardreporting hinaus Nutzer zunehmend die Möglichkeit bekommen, individuelle Analysen, Berichte und Dashboards zu gestalten. Neu ist in diesem Kontext, dass bereits heute viele Tools diesen Service systemgestützt und wesentlich intuitiver anbieten, als es in der Vergangenheit der Fall war. So erfolgt die Zusammenstellung eines Berichts heute oftmals problemlos per „Drag & Drop“. Hierbei kann der Nutzer aus einem Baukasten von KPIs, Dimensionen oder etwa Layout bequem wählen und die Inhalte konfigurieren. Passend hierzu wird zudem vom System bereits eine geeignete Visualisierung vorgeschlagen. Das „Self-Service“-Reporting

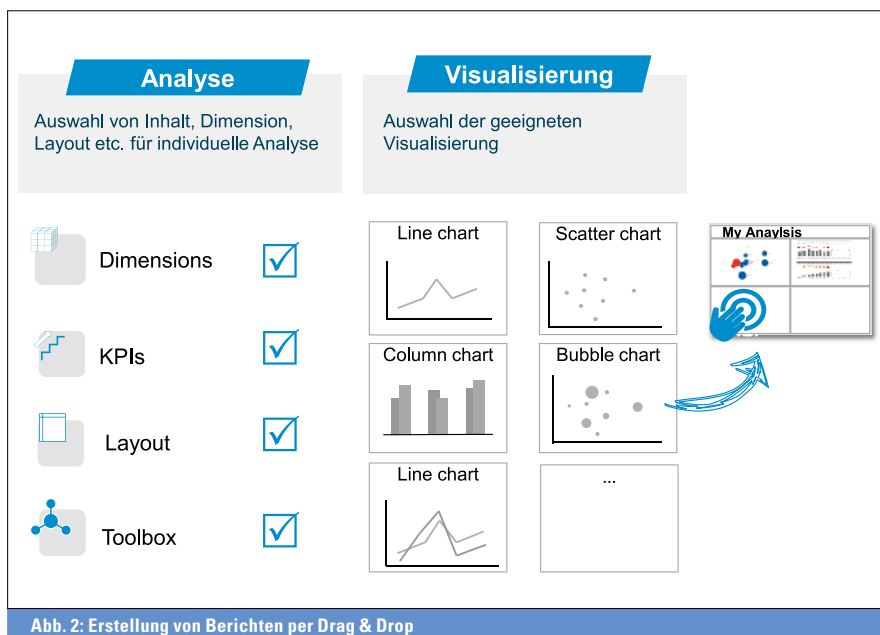


Abb. 2: Erstellung von Berichten per Drag & Drop

führt letztendlich dazu, dass Nutzer Inhalte fortlaufend ergänzen, anpassen, erläutern, und ihre Erkenntnisse mit denen ihrer Teams teilen. Somit wird insgesamt die Interaktion in der Controlling Community intensiviert. Natürlich müssen in diesem Zusammenhang entsprechende Governance-Strukturen sicherstellen, dass die hiermit erzielte Flexibilität im Reporting das zentral definierte Standardreporting sinnvoll ergänzt und keinesfalls aufweicht bzw. nicht dazu führt, dass in dezentralen Einheiten ein Schattenreporting entsteht.

Zugleich verändert sich das Anwendererlebnis zwischen Nutzer und dem Berichtstool gerade radikal. Ähnlich wie in der Unterhaltungsindustrie, wo Geräte mit Sprachsteuerung bereits alltäglich sind, werden Nutzer im Reporting künftig verstärkt mit digitalen Sprachassistenten interagieren. Hierdurch wird der Zugriff auf relevante Informationen noch direkter, schneller und vor allem wesentlich komfortabler. Dabei lassen sich bereits jetzt folgende Anwendungsszenarien skizzieren:

- **Navigation** – In diesem einfachsten Anwendungsfall wird es dem Nutzer durch einfache Sprachbefehle ermöglicht, schnell und direkt durch komplexe Daten oder Dashboards zu navigieren. Der Zugriff auf Information wird somit deutlich bequemer, intuitiver und schneller.
- **Analysen** – Der Sprachassistent kann hier bereits Erkenntnisse und Ursachen zu relevanten Sachverhalten liefern. Denkbar ist hier auch der Vorschlag verschiedener Handlungs-

empfehlungen sowie das Modellieren von Szenarien und Maßnahmen. Hier wird deutlich, dass der Sprachassistent die aufwendige und statische klassische Kommentierung durch Controller zunehmend ersetzen wird.

- **Alerts** – Aufbauend auf der im Teil „Künstliche Intelligenz“ beschriebenen Eigenschaft des Systems, Datenstrukturen sowie Abweichungen und Ursachen zu analysieren, weist der digitale Sprachassistent hier den Nutzer eigenständig auf Sachverhalte und Erkenntnisse hin. Beispielsweise werden so Risiken durch vorgeschlagene Handlungsempfehlungen nicht nur erkannt, sondern auch rechtzeitig mitigiert.

Weitgehende Automatisierung

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, dass die Bereitstellung von steuerungsrelevanten und intuitiv erfassbaren Informationen Kern des Konzepts des digitalen Reporting sind. Konsequenterweise muss damit auch eine weitgehende Automatisierung der Berichterstellung einhergehen. Nur ein schnelles und mit minimalem Aufwand operierendes Reporting kann die Entscheidungsfindung im Unternehmen nachhaltig unterstützen und Wettbewerbsvorteile sichern. Die in diesem Kontext führende Zielsetzung ist folglich der Aufbau einer integrierten Systemarchitektur mit vollautomatisierten Schnittstellen zu sämtlichen relevanten internen und externen Datenquellen. Hierdurch wird nicht nur Schnelligkeit sicherge-

stellt, sondern vielmehr Systembrüche sowie ineffiziente manuelle Tätigkeiten und somit Kosten und Fehler vermieden.

Im Zielbild gilt es folglich, den gesamten Berichtsprozess – vom Laden und Validieren der Daten bis zur Verteilung und Analyse der Berichte – zu automatisieren und von Eingriffen durch den Controller zu befreien. In der Regel ist der Weg zu diesem Zielbild von einer Phase geprägt, in welcher einzelne Fragmente des Reporting noch nicht an eine einheitliche Datenquelle angebunden sind oder aus anderen Gründen noch nicht automatisiert werden können. In diesem Fall werden bereits heute oftmals Roboter (Robotics Process Automation bzw. RPA) eingesetzt, welche repetitive, manuelle Schritte im Berichtserstellungsprozess meist deutlich schneller und präziser ausführen können. Wie bereits skizziert ist der Einsatz von RPA allerdings eher als Übergangslösung zu sehen. Am Ende der Evolution hin zum digitalen Reporting werden die heute noch prägnanten Prozesse für den Anwender kaum noch wahrnehmbar sein. Dies bedeutet, dass sich die Tätigkeiten der Nutzer zukünftig auf die Interaktion mit der KI sowie den wertschöpfenden Entscheidungsprozesse fokussieren wird.

Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung

Die Veränderungen im Reporting eröffnen Unternehmen völlig neue Potenziale, Entscheidungsträger mit steuerungsrelevanten Informationen zu versorgen. Dies wird dazu führen, dass sich auch die Unternehmenssteuerung selbst, also die Art, wie Informationen genutzt und in Entscheidungen überführt werden, signifikant verändern wird. Nachfolgend sollen die aus unserer Sicht wichtigsten Veränderungen kurz erläutert werden.

1. Proaktive-prognostizierende Steuerung

Die den Entscheidungsträgern bereitgestellten Informationen werden insbesondere durch den Einsatz von Predictive Analytics einen signifikant stärkeren Zukunftsbezug haben. Statt, wie heute noch sehr verbreitet, sich insbesondere mit der Erklärung der Vergangenheit auseinanderzusetzen und reaktiv auf Abweichungen zu reagieren, erhalten Entscheidungsträ-

ger die Möglichkeit, zukünftige Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und in diesem Kontext zukunftsgerichtet Entscheidungen zu treffen. Die Digitalisierung des Reporting wird somit maßgeblich die Entwicklung von einer analytisch-reaktiven hin zu einer proaktiv-prognostizierenden, zukunftsgerichteten Unternehmenssteuerung befördern.

2. Integrierte Steuerung

Entscheidungsträger werden zukünftig auf eine breite Datenbasis zugreifen können, die finanzielle und nicht-finanzielle Daten miteinander verknüpft, interne und externe Daten enthält und eine integrierte Betrachtung des Gesamtunternehmens ermöglicht. Grenzen und Informationsbarrieren zwischen den verschiedenen Unternehmensfunktionen werden aufgelöst, so dass auch komplexe funktionsübergreifende Wirkzusammenhänge und Einflussfaktoren transparent gemacht werden können. Eine wesentliche Ursache des heute noch sehr verbreiteten Silodenkens wird dadurch aufgebrochen, wodurch eine effektivere funktionsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht wird und Verantwortliche bessere, i. S. auf das Gesamtoptimum des Unternehmens gerichtete Entscheidungen treffen können.

3. Dynamische Steuerung

Die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen getroffen werden, wird sich durch die Digitalisierung des Reporting signifikant erhöhen. Die Verfügbarkeit steuerungsrelevanter Informationen ist nicht länger an bestimmte Reportingzyklen gebunden. Informationen stehen zukünftig in Echtzeit zur Verfügung und können von den Adressaten jederzeit und ortsunabhängig aufgerufen werden. Durch Drag & Drop Analytics oder Digital Assistants (Chat Bots) wird es Anwendern zudem ermöglicht, Fragestellungen unmittelbar zu analysieren, wodurch schneller und dynamischer auf Entwicklungen reagiert werden kann. Die Dynamik der Steuerung wird zudem auch durch eine konsequente Fokussierung auf die tatsächlich für einen Entscheidungsträger relevanten Informationen und Sachverhalte erhöht. Innerhalb einer sehr breiten Datenbasis identifizieren Algorithmen steuerungsrelevante Informationen und stellen diese adressaten- und kontextabhängig zum Beispiel in Form von Stories oder Alerts zur Verfügung. Die Aufmerksamkeit wird somit unmittelbar auf tatsächliche Entscheidungsbedarfe gerichtet.

Das aufwendige und zeitintensive Durcharbeiten umfangreicher Berichtsmappen oder unterschiedlichster Dashboards entfällt.

4. Maschinengestützte Steuerung

Wie hier beschrieben, übernehmen zukünftig Algorithmen die Analyse umfangreicher Datenbestände, identifizieren relevante Entwicklungen und Abweichungen und weisen den Nutzer automatisch, z. B. in Form von Alerts, auf relevante Sachverhalte hin. Da dies durch die Maschine und nicht durch Menschen erfolgt, kann eine enorm große Bandbreite unterschiedlichster Kennzahlen und Wirkzusammenhänge laufend überwacht werden. Maschinell gestützt haben Entscheidungsträger damit zu jeder Zeit alle für sie relevanten Zusammenhänge im Blick.

Neben der Identifikation steuerungsrelevanter Sachverhalte werden zukünftig auch Entscheidungen selbst mit Hilfe von Algorithmen vollautomatisiert getroffen, indem durch Machine Learning Muster im menschlichen Entscheidungsverhalten erkannt und imitiert und – in einer weiteren Evolutionsstufe – erlernte Entscheidungsmuster sogar auf andere Sachverhalte übertragen werden. Für Unternehmen eröffnen sich damit völlig neue Effizienz- und Automatisierungspotenziale. Zudem wird die Qualität von Entscheidungen erhöht, da diese auf einer breiten Datenbasis basieren und frei von möglichen kognitiven Verzerrungen menschlicher Entscheidungsträger sind.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung des Reporting

Wie eingangs aufgezeigt, übt die Digitalisierung einen enormen Veränderungsdruck auf Unternehmen aus. Neben einer stetigen Überprüfung und Anpassung von Strategien, Geschäftsmodellen, Organisationsformen und Unternehmensprozessen müssen sich auch die Unternehmenssteuerung im Allgemeinen und das Reporting im Speziellen verändern, damit Unternehmen sich auch zukünftig in einem sich dynamisch verändernden Umfeld erfolgreich behaupten können. Dazu sind frühzeitig die erforderlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu schaffen.

Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Weiterentwicklung und Digitalisierung des Reporting ist die Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger Daten. Neben der grundsätzlichen Sicherstellung der Datenqualität besteht eine besondere Aufgabe darin, externe und funktionale Daten anzubinden und diese mit finanziellen Daten zu verknüpfen. Dies erfordert eine neue Generation leistungsfähiger BI-Architekturen sowie geeignete Modelle und Algorithmen. Darüber hinaus ist eine übergreifende Data-Governance erforderlich, um langfristig eine hohe Datenqualität sicherzustellen.

Die Digitalisierung führt zudem zu einer Verschiebung der Rollenprofile und zu veränderten Kompetenzanforderungen im Controlling. Während transaktionale Aufgaben zunehmend automatisiert werden und damit die Produktionsrolle an Bedeutung verlieren wird, rücken die Rollen Business Partner und Data Scientist immer stärker in den Vordergrund. Die Controlling-Organisation muss entsprechend an diese veränderten Anforderungen angepasst und Mitarbeiter müssen für neue Aufgaben und Rollenprofile befähigt werden.

Letztendlich stellt auch die Weiterentwicklung des Reporting selbst eine Herausforderung dar. Unternehmen fällt es aufgrund der hohen Innovationsdynamik und der Unübersichtlichkeit existierender und neuer Software-Lösungen häufig schwer, ein klares Zukunftsbild zu entwickeln und den Weg dorthin vorzuzeichnen. Bei der Weiterentwicklung des Reporting müssen die Bedürfnisse der Kunden des Controllings zwingend beachtet werden. Innovative Funktionalitäten und technische Möglichkeiten müssen kritisch mit den Bedürfnissen der Nutzer abgeglichen werden, um dysfunktionale Effekte, wie Informationsüberflutung und Überforderung der Empfänger zu vermeiden. Die Entwicklung und erfolgreiche Verankerung digitaler Reporting-Ansätze hängt zudem stark vom jeweiligen digitalen Reifegrad eines Unternehmens ab. Sind erforderliche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen noch nicht gegeben, werden digitale Ansätze schlussendlich ins Leere laufen und keinen Nutzen entfalten. Die digitale Reporting-Agenda eines Unternehmens sollte daher immer mit Bezug zur jeweiligen Ausgangssituation entwickelt werden und nicht von kurzfristigen Trends getrieben sein.

Welche Lehren können Controller für das Management Reporting aus der Verhaltensökonomie ziehen?

von Eugenia Schmitt und Adrian Manzenrieder

Der digitale Wandel und die Einführung von agilen Vorgehensweisen in Unternehmen haben Auswirkungen auf die Entscheidungsvorgänge. Da das teilweise irrationale Verhalten der Menschen die Ergebnisse bestimmt, sind traditionelle, rein ökonomische Modelle im Controlling und Berichtswesen nicht mehr ausreichend. Auf dem Gebiet des Behavioral Controlling werden Ansätze entwickelt, die psychische Phänomene wie z. B. Wahrnehmungsverzerrungen, Überlegenheitsgefühle, Überoptimismus mit berücksichtigen. Wird dieses Wissen der Praxis zur Verfügung gestellt, können Controller die Informationen und Daten entsprechend bewerten und damit möglichen Fehlentscheidungen auf der Führungsebene vorbeugen.

Traditionelles vs. Behavioral Controlling

Die traditionelle entscheidungsorientierte Controlling-Konzeption geht davon aus, dass die Versorgung des Managers mit entscheidungsrelevanten Informationen sowie den notwendigen Instrumenten ausreicht, damit dieser optimale Entscheidungen im Sinne der Unternehmensziele treffen kann. (Vgl. Internationaler Controller Verein, 2013, S. 10.) Die Modelle basieren auf dem immer rational handelnden homo oeconomicus. Im Gegensatz dazu stehen im verhaltensorientierten Controlling Unternehmensakteure mit sogenannten kognitiven und motivationalen Beschränkungen im Vordergrund. Das menschliche Verhalten wird im Lichte des ökonomisch-psychologisch geprägten Verständnisses bestimmt. Faktoren, die das „Können“ und „Wollen“ sowie das „Dürfen“ und „Sollen“ bestimm-

men – eingebettet in einen sozialen und kulturellen Kontext – spielen eine Rolle.

Wird die Funktion des Controllings in der Rationalitätssicherung der Führung gesehen, sind die Entscheidungsanomalien der Führungskräfte zu identifizieren und zu reduzieren. Behavioral Controlling nutzt dazu Erkenntnisse und Methoden der Psychologie, besonders der experimentellen Forschung, die untersucht, durch welche Verzerrungen die Rationalität beeinflusst wird. (Vgl. Hirsch, 2007, S. 262.) Auch Controller, obwohl sie einen zahlenbasierten Ansatz vertreten und analytisch denken, unterliegen Rationalitätsdefiziten. (Vgl. Hirsch/Schäffer/Weber, 2008, S. 9.) Diese Rationalitätsengpässe beschreiben Situationen, in denen Begrenzungen der Fähigkeiten der Akteure und ihr individuelles opportunistisches Handeln auf das Ergebnis wirken können, wenn aus Unternehmenssicht suboptimale oder irrationale Entscheidungen getroffen werden. (Vgl. Hirsch et al., 2005, S. 51.)

Modelle eines Behavioral Controllings

Sind sich Controller über die Inhalte eines Behavioral Controlling bewusst und haben sie diese verinnerlicht, können sie Fehlentscheidungen reduzieren und die Entscheidungsqualität verbessern – und somit ihre Funktion als Business Partner. (Vgl. Hirsch/Schäffer/Weber, 2008, S. 8 f.) Die Principal-Agent-Theorie¹ kann auch für Problemstellungen im Kontext von Willensdefiziten (opportunistisches Verhalten) Gestaltungsempfehlungen, bspw. bei Interessenskonflikten, Anreizproblemen oder Entlohnungsverträgen,

geben. Sie hat nur geringe Erklärungskraft bei Könnensdefiziten. Mit diesen hat sich die Theorie bisher weitaus weniger beschäftigt. (Vgl. Hirsch, 2007, S. 110 f.)

Im Kontext der Könnensdefizite ist das, von Kahneman geprägte und weiterentwickelte, zwei System-Modell von zentraler Bedeutung. Bei diesen beiden kognitiven Systemen arbeitet System 1 automatisch, schnell und weitgehend mühelos, ohne willentliche Steuerung. System 2 lenkt die Aufmerksamkeit auf anstrengende mentale Aktivitäten. In der Regel ist die Arbeitsteilung zwischen System 1 und 2 sehr effizient. System 1 arbeitet im Allgemeinen zuverlässig und die Modelle von vertrauten Situationen und kurzfristigen Vorhersagen sind richtig. Jedoch wird die Leistungsfähigkeit von System 1 von kognitiven Verzerrungen² beeinträchtigt, welche sich als systematische Fehler bezeichnen lassen. (Vgl. Kahneman, 2016, S. 33 ff.) Kognitive Verzerrungen gehen meist Heuristiken voraus. Obwohl Heuristiken oft gute Lösungen liefern, können sie zu starken und langanhaltenden Verzerrungen führen.

Die Kenntnis der systematischen Irrationalitäten des menschlichen Handelns ist ein Ansatzpunkt, Controllingprozesse zu verbessern. Zur Systematisierung der kognitiven Verzerrungen im Controlling ist die Betrachtung der Controlling-Prozesse eine geeignete Methode, da hier in den Prozessschritten mögliche Verzerrungen im Verhalten von Controllern und Managern transparent gemacht werden können. Innerhalb dieser sollen Rationalitätsengpässe identifiziert werden, die sich aus den individuellen Verzerrungen von Managern und Controllern ableiten lassen, um in Anschluss diese Probleme zu ver-

ringern oder gänzlich zu vermeiden. (Vgl. Hirsch et al., 2005, S. 52.) Kognitive Verzerrungen treten häufig im Management auf, werden jedoch vom Entscheider selbst nur schwer erkannt. Infolgedessen kommt dem Controlling bei der Identifizierung von kognitiven Verzerrungen eine Schlüsselrolle zu, um Fehlentscheidungen vermindern zu können. Im Rahmen des Behavioral Controllings sollten vorab Kontexte und Situationen identifiziert und klassifiziert werden, in denen Controller nur beschränkte Fähigkeiten besitzen oder ihren eigenen Willen über den des Unternehmens oder der Manager stellen.

Verhaltenswissenschaftliche Relevanz des Management Reportings

Die eben beschriebene Herangehensweise wird nachfolgend anhand des Management-Reporting-Prozesses dargestellt. Das Management Reporting ist unter zwei Gesichtspunkten einer der wichtigsten Controllingprozesse:

1. Es stellt den Hauptberührungspunkt zwischen dem Controlling und den „Controllingkunden“ – besonders dem Management – dar und ist damit das „Premiumprodukt“ des Controllings.
2. Der Reporting-Prozess bindet die meisten Controllingressourcen

Es stellt das zentrale Instrument zur Erfüllung der Informationsversorgungsfunktion des Controllings dar und bildet die Grundlage für die betriebswirtschaftliche Beratung des Managements. Der allen Berichten und Berichtsarten gemeinsame Zweck besteht immer in einer Form der Verhaltensbeeinflussung und die Berichte haben somit eine verhaltenssteuernde Wirkung. (Vgl. Taschner, 2018, S. 23.) Lange Zeit wurde aber eine Verhaltensorientierung im Reporting stark vernachlässigt. Im Sinne einer entscheidungsorientierten Controlling-Konzeption überwog die Meinung, die Bereitstellung aller relevanten Unternehmensdaten ermöglicht dem Manager eine optimale Unternehmensführung und -steuerung. (Vgl. Internationaler Controller Verein, 2013, S. 25 f.) Im Weiteren werden Rationalitätsdefizite in den Teilprozessen des Management-Reporting-Prozesses kurz erläutert und deren konkrete Implikationen für Controller aufgezeigt.

Rationalitätsdefizite im Management-Reporting-Prozess und deren Auswirkungen

Teilprozess Reportingsystem und Datenmanagement

Innerhalb des Reportingsystems und Datenmanagements werden durch die Vorselektion

von Informationen von Controllern Informationen mit einer bestimmten Tendenz aussage vorbereitet. (Vgl. Gleich/Horváth/Seiter, 2015, S. 55). Die Gefahr einer einseitigen Vorselektion von Informationen und Kennzahlen kann zu einem „Tunnelblick“ des Managers bei der Situations-Beurteilung führen. Controller sind „verleitet“, nur die Informationen/Kennzahlen zu berücksichtigen, die sie für entscheidungsrelevant halten oder welche ihre Ansichten und Meinungen unterstützen. Dies führt zu einem Bestätigungsfehler. (Vgl. Internationaler Controller Verein, 2013, S. 26 f.)

Der **Bestätigungsfehler** (Confirmation Bias; vgl. hierzu auch [Abbildung 1](#)) beschreibt die Tendenz, neue Informationen so zu interpretieren, dass sie mit bestehenden und eigenen Theorien, Weltanschauungen und Überzeugungen kompatibel sind. Informationen, welche im Widerspruch zu bestehenden Ansichten stehen (sog. Disconfirming Evidence, DE), werden ausgefiltert. Der Bestätigungsfehler lässt sich durch Suche und Hinterfragen von DE vermindern. Dies ist jedoch schwierig, da das Gehirn DE nach kurzer Zeit aktiv „vergisst“. Der Bestätigungsfehler bleibt damit meist unbewusst. Er wirkt als Filter bei der Aufnahme und Verarbeitung von Information. Im Management Reporting kann der Berichtsempfänger nur das suchen, was der Bestätigung dient. Controller

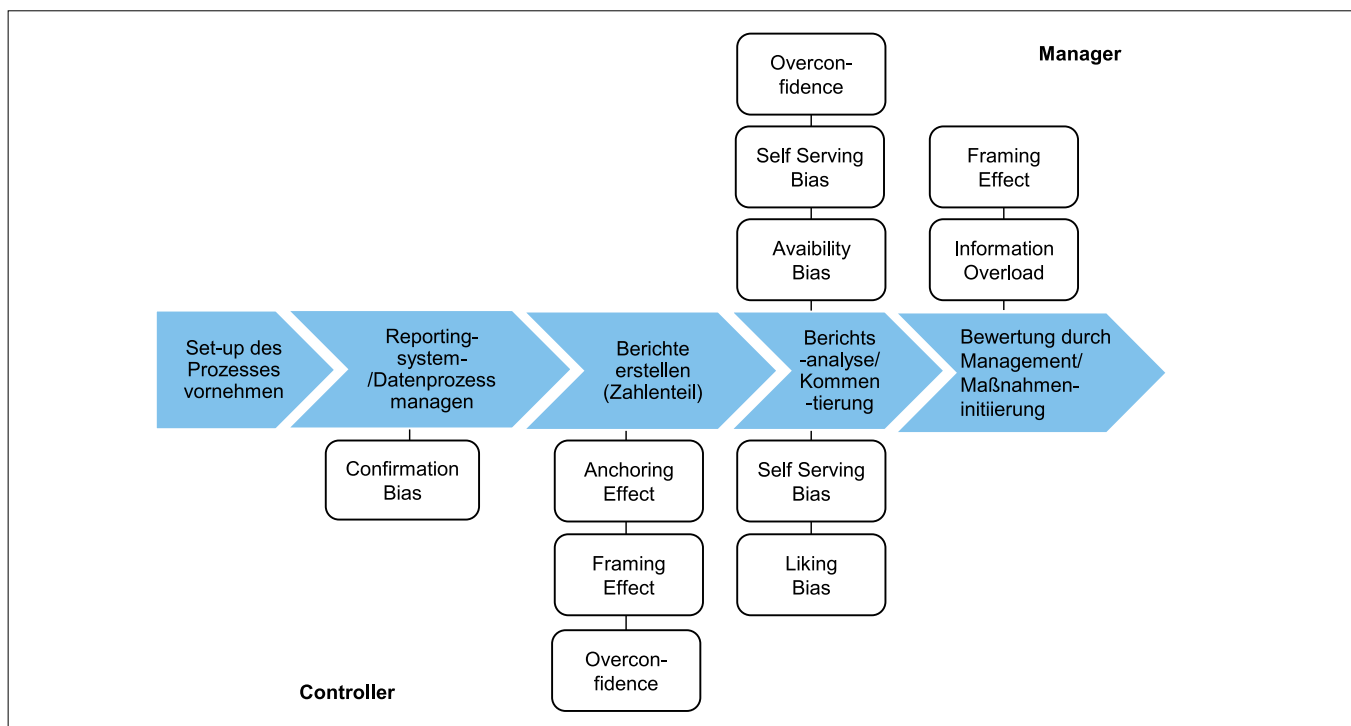


Abb. 1: Mögliche Rationalitätsdefizite im Management-Reporting-Prozess in Anlehnung an Internationaler Controller Verein, 2013, S. 26

können zur Informationssuche auf bereits vertraute Quellen setzen. Die Verarbeitung und Interpretation der Berichtsinhalte erfolgt durch die „Brille“ der bisherigen Erfahrungen und kognitiven Muster. (Vgl. Taschner, 2018, S. 36 f.)

Teilprozess Berichtserstellung

Hierbei unterliegen die Controller besonders dem Ankerungs- und dem Rahmeneffekt. Die Verankerungsheuristik (anchoring) wird im Zusammenhang mit der Geschwindigkeit bei der Bewertung von Situationen eingesetzt. Nach Anchoring and Adjustment (Ankern und Anpassen) orientieren sich Menschen gerne an Bezugspunkten (Ankern) und passen den Wert unter Berücksichtigung weiterer Informationen an. Mit dieser Heuristik können Urteile schneller getroffen werden. Untersuchungen belegen, dass Anpassungsprozesse i.d.R. unzureichend sind, da der Anker ein zu großes Gewicht hat. Tversky und Kahneman (1974) haben den Ankereffekt in zwei Untersuchungen demonstriert. In einem dieser Experimente wurde zwei Gruppen jeweils eine Rechenaufgabe gestellt, deren Ergebnis sie innerhalb von fünf Sekunden schätzen sollten. Eine Gruppe sollte das Produkt aus $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ schätzen, die andere das Produkt aus $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$. Der Median der Schätzungen der ersten Gruppe betrug 2250, der der anderen Gruppe 512. Dies lässt sich dadurch erklären, dass das Produkt der ersten Zahlen bei Gruppe 1 höher ist als bei der zweiten Gruppe und somit auch die Schät-

zung. Die Entscheidungen sind daher systematisch in Richtung des Ankers verzerrt.

Controller suchen, je unsicherer oder unbestimmbarer ein Wert ist, einen Ausgangswert, um Schätzungen abzuleiten. Werden veränderte Umweltbedingungen zu wenig berücksichtigt, kann es zu Fehleinschätzungen kommen. (Vgl. Gleich/Horváth/Seiter, 2015, S. 55.) Im Reporting werden typischerweise eine Vielzahl von Ankern bei bspw. Budget- und Vorgabewerten, Branchendurchschnitten oder Vergangenheitswerten gesetzt. Welche und wie viele Ankerwerte der Controller setzt, beeinflusst die Wahrnehmung und Interpretation der Berichtsinformation durch die Empfänger. Ankerwerte können darüber hinaus auch aus anderen Quellen und über andere Medien auf die Controller wirken. (Vgl. Taschner, 2018, S. 45.)

Der **Rahmeneffekt** (Framing Effect) bedeutet, dass Menschen auf die genau gleiche Sachlage unterschiedlich reagieren, je nachdem, wie sie dargestellt wird. Auch dies haben Kahneman und Tversky (1981) in einer Befragung erforscht. Je nach sprachlicher Darstellung trafen die Befragten gänzlich andere Entscheidungen für den identischen Sachverhalt. Es gab zwei Möglichkeiten zur Bekämpfung einer Seuche, die 600 Menschen töten könnte. Bei Option A werden 200 Personen gerettet, bei B werden mit einer Wahrscheinlichkeit von 1/3 600 Menschen gerettet und zu 2/3 niemand. Trotz Gleichwertigkeit beider Optionen (gleicher Erwartungswert) wählte die Mehrheit Option A. Danach wurde bei einer zweiten Gruppe der

gleiche Fall umformuliert: Bei Option A werden 400 Personen sterben, bei B wird mit einer Wahrscheinlichkeit von 1/3 niemand sterben, zu 2/3 alle 600. Hier wählte die Mehrheit die zweite Option, da der Tod von 400 Menschen weniger akzeptabel ist, als die 2/3 Chance, dass alle sterben. Obwohl beide Problemstellungen identisch sind, führen sie zu unterschiedlichen Antworten.

Für das Management Reporting ist der Rahmeneffekt bei Textinformationen (Erläuterungen) bedeutsam, weil die vom Controller gewählten Formulierungen beim Manager ggf. nicht gewollte Interpretationen auslösen. Auch durch die Art der Darstellung und Anordnung von Informationsobjekten treten Rahmeneffekte auf. (Vgl. Taschner, 2018, S. 37.) Darstellungsformen, wie Hervorhebungen und Grafiken, können zwar eine Komplexitätsreduktion oder eine Signalwirkung erzeugen, aber auch einen Verlust der Ursache-Wirkungs-Beziehung. (Vgl. Gleich/Horváth/Seiter, 2015, S. 55.) Wenn sich Controller der Rahmeneffekte nicht bewusst sind, werden ungewollte Interpretationen beim Management ausgelöst, die zu falschen Schlüssen führen können.

Teilprozesse Analyse und Kommentierung sowie Beratung/Maßnahmen initiieren

Sowohl bei Controllern als auch bei Managern ist der **Self Serving Bias** (Eigeninteresse) in den Prozessen Analyse/Kommentierung sowie Beratung/Maßnahmeninitiierung gegeben. Er sagt aus, dass Menschen Erfolge auf ihre eigenen Fähigkeiten und Misserfolge auf externe Einflüsse zurückführen. Dies geschieht, da Menschen anfällig sind, ihre Wahrnehmung der Umstände zu ändern, um ihr Selbstbewusstsein zu schützen oder zu stärken. Das meistens unbewusste Eigeninteresse des Controllers verzerrt seine Wahrnehmung, Wahrscheinlichkeits- und Werturteile. Die intensive Interaktion und Nähe zu den Entscheidungsträgern verstärken diesen Bias. Controller können die kritische Distanz und Objektivität gegenüber Managern verlieren. Insbesondere, wenn sie bei der Realisierung ihrer Karrierepläne von Managern abhängig sind. Weiterhin schreiben sich Controller und Manager nach dem Self Serving Bias systematisch Erfolge zu, verorten aber Misser-

Autoren



■ Dr. Eugenia Schmitt MBR

ist Senior Risikomanagerin, Business Coach und Dozentin an der Hochschule Fresenius in München und Hochschule für angewandtes Management in Ismaning.

E-Mail: eugenia.schmitt@systemisches-coaching-schmitt.de

■ Adrian Manzenrieder, M. Sc.

ist Bankkaufmann und hat nach dem BWL-Studium seinen Master in Corporate Finance & Controlling an der Hochschule Fresenius München absolviert. Er ist als Controller bei der Ströer SE & Co tätig.

E-Mail: adrian.manzenrieder@stroer.de



folge außerhalb ihrer Handlungsbereiche. Das Eigeninteresse spielt bei der Auswahl von Maßnahmen im Management Reporting somit eine wichtige Rolle.

Der **Präferenz-Fehler** (Liking Bias) zeigt, dass Sympathie für Personen auch eine Präferenz für diese erzeugt. Ein Beispiel lässt sich in der Politik finden. Je nach Publikum unterstreichen Politiker andere Gemeinsamkeiten. Einmal wird der Wohnbezirk betont, ein andermal die soziale Herkunft oder das ökonomische Interesse. Für das Management Reporting bzw. für den Controller bedeutet dies, dass je mehr Sympathie der Manager ausstrahlt, desto mehr präferiert man dessen Alternativen und desto irrationaler wird das Handeln und folglich die Entscheidungen. Im Management Reporting werden dadurch bspw. Vorteile hervorgehoben und Nachteile vernachlässigt. So können mögliche bessere Alternativen unbeachtet bleiben. (Vgl. Internationaler Controller Verein, 2013, S. 68.) Die bisher dargestellten Rationalitätsdefizite befinden sich tendenziell mehr auf Controllerseite. Die im Weiteren behandelten Defizite finden sich überwiegend auf der Managerseite.

Als **Selbstüberschätzung** (Overconfidence Bias) wird eine systematische Fehleinschätzung der eigenen Fähigkeiten, des eigenen Könnens und der eigenen Kompetenzen bezeichnet. Trotz der analytischen Arbeits- und Denkweise unterliegen auch Controller dem Overconfidence Bias, indem der Berichtsersteller sein eigenes Fach- und Methodenwissen überschätzt und Analysen sowie Interpretationen ohne Absicherung durch weitere Expertenmeinungen vornimmt oder Analysemethoden nützt, mit denen er nicht genügend vertraut ist. Oft unterbleiben Rückfragen nach den Informationsbedürfnissen der Empfänger. (Vgl. Taschner, 2018, S. 42.)

Die menschlichen Kapazitäten zur Informationsaufnahme und -verarbeitung sind begrenzt. Übersteigt die dargebotene Informationsmenge die Kapazitätsgrenze, kann eine Stimulusüberlastung eintreten. Es kommt zum sogenannten **Information Overload**. Benötigt werden problemrelevante, effektive und zweckmäßige Informationen und nicht die „totale“ Information. Die teilweise bestehende Auffassung, dass ein Mehr an Informationen zu besseren Entscheidungen führt, lässt sich auf die Annahme des Managers

als rationaler Entscheider zurückführen. Die **Empfängerorientierung** der Management Reports ist in diesem Kontext für ein erfolgreiches Berichtswesen unerlässlich. Es ist zu überprüfen, ob der Informationsbedarf des Empfängers mit den Reportinginhalten übereinstimmt.

Kahneman und Tversky (1974) beschreiben, dass es Situationen gibt, in denen Menschen die Häufigkeit oder Wahrscheinlichkeit einer Begebenheit nach der Leichtigkeit, mit der Sachverhalte und Ereignisse erinnert werden können, beurteilen. Die **Verfügbarkeitsheuristik**, welche die Komplexität verringern soll, indem Informationen vernachlässigt werden, führt zu Urteilsverzerrungen. Faktoren, welche die kognitive Verfügbarkeit beeinflussen, sind neben der subjektiven Häufigkeit von Erinnerungen deren Aktualität, Auffälligkeit und Anschaulichkeit. Manager können dazu neigen, ihnen bekannte Fakten und Informationen in Verbindung mit eigenen positiven Erinnerungen und Erfahrungen zu bringen. Es werden andere Fakten ignoriert und es wird sich nur auf eigene Erfahrungen konzentriert.

Auch Controller können dem Availability Bias unterliegen, wenn die Suche nach neuen Informationen nach dem „Abarbeiten“ der üblichen Quellen vorzeitig beendet wird. Auch werden teilweise dem Berichtsersteller unbekannt Formen der Informationsverarbeitung und -darstellung nicht ausprobiert. Berichtsinformationen werden unbewusst mit bereits bekannten Informationen plausibilisiert und ihre Glaubwürdigkeit danach beurteilt, ob sie bisherigen Erfahrungen entspricht. (Vgl. Taschner, 2018, S. 34.)

Fazit

Controller und Manager unterliegen im Management-Reporting-Prozess unterschiedlichen Rationalitätsdefiziten, wobei hier die Könnensdefizite in Form von kognitiven Verzerrungen überwiegen. Die angeführten Verzerrungen sind jedoch für den Reporting-Prozess keinesfalls abschließend. Um die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten dieser Könnens- und Wollensdefizite möglichst gering zu halten, ist es essentiell, über diese ein Bewusstsein und einen guten Kenntnisstand zu haben.

Denn was man kennt, das kann man erkennen, wenn es auftritt. Was man erkennt, das kann wiederum beeinflusst bzw. in diesem Fall vermindert und verhindert werden.

Fußnoten

¹ Hier besitzt der Agent einen Wissensvorsprung, der zugunsten oder Ungunsten des Prinzipals eingesetzt werden kann, d. h. es besteht eine Informationsasymmetrie.

² Kognitive Verzerrung oder Kognitive Bias ist eine meist unbewusste systematische Abweichung von der Norm oder Rationalität im Urteil, dem Erinnern und dem Denken.

Literaturverzeichnis

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

Hirsch, B. (2007): Controlling und Entscheidungen. Zur verhaltenswissenschaftlichen Fundierung des Controllings, Tübingen 2007.

Hirsch, B./Linder, S./Weber, J./Zayer, E. (2005): Verhaltensorientiertes Controlling, in: Weber, J. (Hrsg.): Das Advanced-Controlling-Handbuch, Weinheim 2015.

Hirsch, B./Schäffer, U./Weber, J. (2008): Zur Grundkonzeption eines verhaltensorientierten Controllings, in: Controlling & Management (ZfCM), 52. Jg., Nr. 1 (Sonderheft), 2008.

Internationaler Controller Verein (2013): Was macht Controller erfolgreich(er)? Auf das Verhalten kommt es an!

Kahneman, D. (2016): Schnelles Denken, langsames Denken, 14. Aufl., München 2012.

Manzenrieder, A. (2019): Behavioral Controlling in bayerischen Großunternehmen – Eine empirische Untersuchung der Berücksichtigung verhaltensorientierter Ansätze von Controllern, Master Thesis an der Hochschule Fresenius in Corporate Finance & Controlling, 1. Gutachter: Dr. Eugenia Schmitt MBR, 2. Gutachter: Prof. Dr. Ulrich Schwarzmaier.

Taschner, A. (2018): Management Reporting und Behavioral Accounting. Verhaltenswirkungen des Berichtswesens im Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden 2018. ■



© montij - www.stock.adobe.com

Corona Krise: Die Stunde der Controller!

von Utz Schäffer und Jürgen Weber



Jede Krise birgt Chancen und Risiken und jede Krise produziert Gewinner und Verlierer. Gerade Controller haben das Potential, durch die Krise ihre Bedeutung im Unternehmen weiter zu steigern und so zu den Gewinnern zu zählen. Das war schon in der Finanz- und Wirtschaftskrise vor gut zehn Jahren so, das gilt auch heute. Pointiert formuliert: Wem es in einer solchen Situation nicht gelingt, als **Business Partner** auf Augenhöhe des Managements wahrgenommen zu werden, der schafft es nie!

Warum ist das so? Nun, in der Krise sind die **zentralen Kompetenzen der Controller** gefragt:

- Im Reporting die Auswirkungen der Krise auf Ergebnis und Cash zeitnah zu berichten

und Implikationen – (besonders) kritische Entwicklungen – aufzuzeigen.

- Durch gutes Cash Management eine ausreichende Liquidität sicherzustellen.
- Auf der Basis einer intimen Kenntnis der Kostenstrukturen Einsparpotentiale zu erkennen und die Investitionen zu identifizieren, die am ehesten auf die lange Bank geschoben werden können.
- Nicht zuletzt: Den Fokus auf das Wesentliche sicherzustellen!

Und auch wenn bei dem aktuellen Handlungsdruck noch kaum jemand daran denkt, bietet sich in der Krise doch die Gelegenheit, bestehende Instrumente zu stärken – z. B. nicht mehr zuzulassen, dass sie nur als Alibi zur Bestätigung vorgefasster Meinungen verwendet werden – und neue Methoden einzuführen; ein

systematisches Cash-Management mag genauso dazu zählen wie Simulationen. Mit all dem kann der Controller in der Krise ein wertvoller Ratgeber des Managements und nicht zuletzt zentraler Bestandteil eines Krisenreaktionsteams sein.

Aber Vorsicht, Controller können auch viel falsch machen: Wer in der aktuellen Situation weiter viel Zeit und Energie darauf verwendet, Ist-Zahlen mit dem längst obsoleten Forecast zu vergleichen, wird sich kaum als Business Partner in der Krise positionieren können. Im Krisengewitter gilt es im ersten Schritt, alte Planwerte und Forecasts schnell ad acta zu legen und mit möglichst aktuellen Istwerten auf Sicht zu steuern. Daneben wird es in der Regel Sinn machen, die Granularität von Bericht und Forecast in Frage zu stellen und ggf. radikal zu reduzieren.

Und ein weiterer Punkt ist uns sehr wichtig: Controller sollten aktuell nicht nur auf die negativen Entwicklungen und Probleme schauen, sondern auch die **Chancen in der Krise** identifizieren und dafür Sorge tragen, dass Maßnahmen ergriffen werden, um diese auch zu nutzen. Die gute Nachricht: Das scheint durchaus zu passieren. So zeigt die aktuelle Blitzumfrage des WHU Controller Panels zum Thema Krise, dass ungefähr die Hälfte der befragten Controller und Finanzvorstände in der Krise auch eine Chance für ihr Unternehmen sieht.

Mit all dem können die Controller ihr Standing weiter verbessern. Damit muss es aber nicht getan sein. Auch in der Zeit nach Corona winkt eine **große Chance für den Berufsstand**. So wird die aktuelle Krise vermutlich die Bereitschaft erhöhen, in die bessere Vorbereitung zukünftiger Krisen zu investieren. Genau hier sind wieder Controller gefragt! Und wenn nicht, müssen sie dafür kämpfen, dass der Vorbereitung auf zukünftige Krisen auch der gebührende Raum eingeräumt wird. Ein Befund aus der aktuellen **Blitzumfrage des WHU Controller Panels** bringt das Argument auf den Punkt: Unternehmen mit einem effektiven Krisenmanagement sind gleichzeitig durch eine höhere Chancenorientierung *in* der Krise, aber eben auch durch eine bessere Vorbereitung *auf* die Krise charakterisiert. Eine Einsicht, die in den vielen fetten Jahren nicht gänzlich verloren gegangen ist, aber doch im Alltag regelmäßig zu kurz kam. Dabei können Controller gerade hier viel zur Party beitragen, etwa, wenn es darum geht, die **Resilienz** (Widerstandsfähigkeit) des

Unternehmens zu erhöhen und die Balance aus kurzfristiger Effizienz, Flexibilität und digitaler Transformation neu auszutarieren.

Resilienz erfordert einen fitten Körper. Das darf aber nicht mit einer Maximierung der Effizienz oder – um im Bild zu bleiben – einer Minimierung des Körpergewichts verwechselt werden. Nein, es gilt das rechte Maß zu finden und sicherzustellen, dass genügend **Puffer** („slack“) vorhanden sind, um auch mal eine Durststrecke ohne fremde Hilfe zu überstehen. Lieferketten und Produktionsstrukturen müssen durch den Aufbau paralleler Strukturen den Ausfall einzelner Elemente verkraften können, auch wenn dies zu Lasten von kurzfristiger Effizienz geht. Es kann nicht sein, dass ein Unternehmen auf Gedeih und Verderb auf einzelne Lieferanten oder Produktionsstätten angewiesen ist. Was aber kostet das? Wieviel Parallelstruktur, wieviel Sicherheitslager kann ich mir leisten? Genau hier ist wieder der Controller mit seinen Analysen gefragt!

Resilienz erfordert neben einem angemessenen Puffer und struktureller Flexibilität in Produktion und Lieferkette aber auch ein gutes **Risikomanagement**. Viel zu häufig ist dieses auf das Reporting von Risiken und die Compliance, also die Einhaltung von Regeln reduziert. Viel zu häufig wird es eher als Pflichtübung und Papiertiger verstanden, das gerne auch an Risikomanager delegiert wird und nur eingeschränkt die Aufmerksamkeit des obersten Managements genießt. Gerade das Management von strategischen Risiken, also Risiken, die sich un-

mittelbar aus der Umsetzung des Geschäftsmodells ergeben, wird vielfach vernachlässigt. Die Vorbereitung auf externe Schocks wie Corona und die damit verbundenen systemischen Risiken allemal. Auch hier könnten Controller mit ihrer Expertise viel beitragen, etwa indem sie sicherstellen, dass **Szenario-Analysen und Stresstests**, die diesen Namen auch verdienen, ausreichender Raum gegeben wird.

Dazu wird es im ersten Schritt häufig erforderlich sein, mit einem falschen Verständnis solcher Analysen aufzuräumen. Es geht nämlich nicht darum zu prognostizieren, was genau in Zukunft passieren und deshalb zu tun sein wird. Es geht auch nicht darum, eine anstehende unternehmerische Entscheidung durch die ergänzende Betrachtung von Best und Worst Cases abzusichern. Vielmehr muss es das Ziel der Übung sein, den Umgang mit unwahrscheinlichen Konstellationen bzw. Systembrüchen und das erforderliche Aufstellen von Notfallplänen zu trainieren. Das Management soll lernen, scheinbar selbstverständliche Zusammenhänge bewusst in Frage zu stellen und die Illusion der Sicherheit zu überwinden, die von Plan- und Prognosewerten regelmäßig vermittelt wird. Keine ganz einfache Aufgabe und auch für viele Controller mag der Umgang mit solchen strategischen Themen eher Neuland sein. Eine Chance für den Controller als Business Partner liegt hier aber allemal.

Und vielleicht noch ein letzter Aspekt: Resilienz erfordert Puffer, Flexibilität in Produktion und Lieferkette, Früherkennung und Risikomanagement. Dabei gilt es aber nicht aus dem Auge zu verlieren, dass auch die Flexibilität im Management und im Zusammenspiel von Management und Controlling essentiell ist. Ohne eine **Kultur**, die Transparenz und offenen Informationsaustausch, Zielorientierung und individuelle Verantwortung sowie nicht zuletzt die Kraft des besseren Arguments in den Mittelpunkt stellt, wird es nicht gehen. Ohne die richtige Kultur wird jeder Versuch, die Flexibilität einer Organisation auf Dauer zu erhöhen, am Ende scheitern. Und genau hier sind Controller in der Krisenprävention gefordert, eine solche Kultur, die ihnen geradezu auf den Leib geschneidert ist – oder sein sollte – vorzuleben. Mit freundlicher Penetranz. Jeden Tag.

Autoren



■ Prof. Dr. Utz Schäffer

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

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu

www.whu.edu/controlling

■ 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





Time-driven Activity-based Costing

von Björn Baltzer

AKC
Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

Problem Im internationalen Vergleich hat die Weiterentwicklung der Prozesskostenrechnung zum Time-driven Activity-based Costing (TD ABC) im deutschsprachigen Raum nur eine geringe Aufmerksamkeit gefunden, obwohl das TD ABC wesentliche Schwachstellen der Prozesskostenrechnung beheben kann.

Ziel Verbreitung des Wissens zum Kostenrechnungsverfahren TD ABC.

Methode Vorstellung der Verfahrensweise des TD ABC und seine Beurteilung insb. gegenüber der Prozesskostenrechnung.

Beschreibung TD ABC wurde 2003 von Kaplan und Anderson vorgestellt (vgl. Baltzer/Zirkler 2007, S. 2), wobei es sich bei Kaplan um einen der Väter des Activity-based Costing (ABC) handelt. Während das ABC als Prozesskostenrechnung übersetzt an die Kostenrechnungssysteme im deutschsprachigen Raum angepasst und in der hiesigen Literatur inten-

siv diskutiert wurde, hat das TD ABC bislang nur eine geringe Resonanz (vgl. Baltzer 2019, S. 174ff.) und keine deutschsprachige Übersetzung gefunden – eine Anpassung an die hiesigen Kostenrechnungssysteme hat dennoch stattgefunden.

Die Grundidee der Prozesskostenrechnung bleibt beim TD ABC erhalten: Die Kostenverrechnung auf Kostenträger beruht auf den im Unternehmen ablaufenden Prozessen. Die Ermittlung der Prozesskostensätze erfolgt nun jedoch ausschließlich auf Basis der Prozesszeiten, d. h. der Dauer zwischen Prozessstart und -ende (daher „time-driven“). Die Prozesszeit wird mit einem Kostensatz pro Zeiteinheit (z. B. EUR/Minute) bewertet und bestimmt dadurch die Höhe des Prozesskostensatzes.

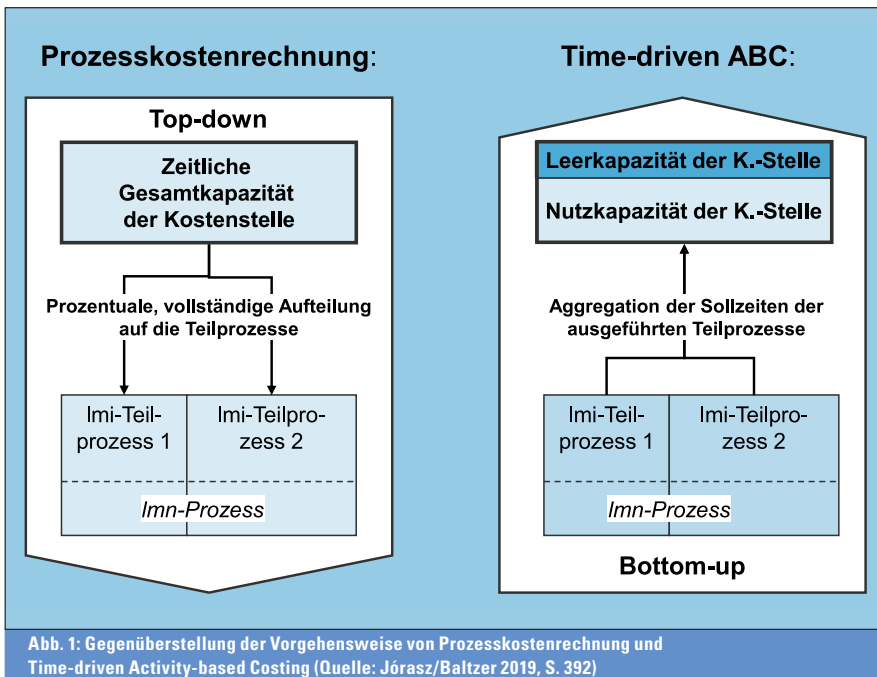
Hierbei wird berücksichtigt, dass die Prozesszeit i.d.R. nicht nur von dem aus der Prozesskostenrechnung bekannten Kostentreiber beeinflusst wird, sondern von ggf. vielen weiteren

Einflussgrößen (sog. Prozessparametern). Diese Prozessparameter haben typischerweise entweder die Ausprägung „ja/nein“ oder nehmen ganzzahlige Werte an. Je nach Ausprägung verlängern oder verkürzen der Kostentreiber und die Prozessparameter die Prozesszeit Y , so dass die Prozesszeit in Abhängigkeit dieser Variablen formuliert werden kann (sog. Zeitverbrauchsfunktion), z. B.:

$$Y = a + b * X_1 + c * X_2 - d * X_3$$

Die Konstante a stellt eine Grundzeit dar, b den Zeitbedarf in Abhängigkeit von der Ausprägung des Kostentreibers X_1 , X_2 und X_3 sind hier weitere Prozessparameter, deren Ausprägungen die Prozesszeit verlängern (um c bei X_2) bzw. verkürzen (um d bei X_3).

Mit dieser konsequent zeitbasierten und zudem flexiblen Verfahrensweise kann das TD ABC einige bekannte Schwachstellen der Prozesskostenrechnung beheben:



1. Der Prozesskostensatz ist beim TD ABC nicht einheitlich, sondern wird bei jeder konkreten Prozessdurchführung in Abhängigkeit von den Ausprägungen der Kostentreiber und Prozessparameter individuell ermittelt. Das TD ABC kann durch die Zeitverbrauchsfunktionen auf schlanke Art und Weise Prozessvarianten abbilden. Um die Prozessvarianten in ähnlicher Form abzubilden, müssten in der Prozesskostenrechnung eine Vielzahl unterschiedlicher (Teil-) Prozesse definiert werden, was die Komplexität des Prozessmodells deutlich erhöhen würde.

2. Während in der Prozesskostenrechnung die Ermittlung der Prozesskostensätze typischerweise auf einer pauschalen Verteilung der Arbeitszeit in den Kostenstellen beruht, können in den Zeitverbrauchsfunktionen prinzipiell unbegrenzt viele Prozessparameter in beliebiger Form integriert werden. Dadurch kann die Genauigkeit der ermittelten Prozesskostensätze beliebig erhöht werden.

3. Während bei der Prozesskostenrechnung jede Änderung im Prozessmodell eine Neuberechnung der Prozesskostensätze erfordert (die daher oftmals unterbleibt), können die Zeitverbrauchsfunktionen jederzeit und einfach aktualisiert werden.

4. In der Prozesskostenrechnung wird in den Kostenstellen die Arbeitszeit üblicherweise vollständig auf die (Teil-) Prozesse verteilt. In der Konsequenz enthalten die Prozesskostensätze auch etwaige Leerkosten und schwanken mit den Auslastungsgraden der Kostenstellen. Beim TD ABC entlasten sich die Kostenstellen hingegen nur in Höhe der bei jeder Prozessdurchführung individuell ermittelten Prozesskostensätze. Etwaige Leerkosten verbleiben somit auf den Kostenstellen und werden hierdurch transparent (vgl. Abbildung 1). In der Kalkulation bilden die Prozesskostensätze somit die echte Ressourceninanspruchnahme ab, während die Leerkosten als separate Abwei-

chungsposition in der Kalkulation ausgewiesen werden können.

Handlungsempfehlung Unternehmen, die einer Einführung der Prozesskostenrechnung angesichts ihrer bekannten Schwachstellen bisher skeptisch gegenüberstanden, sollten sich mit der Weiterentwicklung zum TD ABC befassen. Es liegen in der internationalen Literatur eine Vielzahl von Fallstudien zum erfolgreichen Einsatz des TD ABC in den unterschiedlichsten Branchen vor (vgl. Baltzer 2019, S. 182f.), die als Anregung genutzt werden können.

Ausblick In den Zeitverbrauchsfunktionen sollten nur solche Prozessparameter Verwendung finden, die automatisiert aus den IT-Systemen des Unternehmens abgerufen werden können. Andernfalls wäre eine manuelle und damit aufwändige und fehleranfällige Ermittlung der Prozesskostensätze notwendig. Und natürlich gilt auch für das TD ABC der Grundsatz, dass jedes Unternehmen eine Abwägung zwischen dem erwarteten Nutzen des Einsatzes und dem mit Einführung und Pflege verbundenen Aufwand treffen muss.

Literatur

Baltzer, B./Zirkler, B. (2007): Time-driven Activity-based Costing, Saarbrücken 2007.

Baltzer, B. (2019): Zum Stand des Time-driven Activity-based Costing, in: Ulrich, P./Baltzer, B. (Hrsg.): Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2019, S. 167-186.

Jórasz, W./Baltzer, B. (2019): Kosten- und Leistungsrechnung, 6. Aufl., Stuttgart 2019. ■

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)

Autor



Prof. Dr. Björn Baltzer

ist Professor für Controlling und Rechnungswesen an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt und leitet dort den MBA-Studiengang Internationales Business. Er ist Mitglied des Arbeitskreises der Controlling-Professoren an Hochschulen.

E-Mail: bjoern.baltzer@fhws.de



© 1STuningART – www.stock.adobe.com

Wie beeinflussen sich Controlling-Praxis und Controlling-Wissenschaft?

Interview mit Prof. Dr. Björn Baltzer, Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt und Prof. Dr. Patrick Ulrich, Hochschule Aalen – Wirtschaft und Technik

von Alfred Biel

*Zwischen Theorie und Praxis kann es ein konstruktives, sich als nützlich und förderlich erweisendes Verhältnis geben, aber auch eine Beziehung, die von mangelndem Verständnis gekennzeichnet ist. Speziell das Verhältnis von Controlling-Praxis und Controlling-Wissenschaft war stets spannend und nicht immer problemlos. Im Mittelpunkt dieses Interviews steht der Theorie-Praxis-Transfer im Controlling. **Das 90. Interview in der Reihe Experten-Interviews beleuchtet Aspekte des Zusammenspiels von Theorie und Praxis im Controlling.***

Biel: In unserer Interview-Reihe ist es üblich, mit einer persönlichen Frage zu beginnen. Sie sind praxis- und anwendungsorientierte Hochschullehrer, wie auch Ihre Veröffentlichungen, Ihre Arbeiten sowie unsere Kontakte ausweisen

und auch Ihre Mitwirkung im ICV zeigt. Was ist für Sie besonders spannend am Verhältnis Theorie und Praxis, Sie leben ja in beiden „Welten“?

Baltzer: Als Controlling-Wissenschaftler bewegt man sich eigentlich automatisch in Theorie und Praxis. Das gilt für Professoren an Hochschulen für angewandte Wissenschaften aufgrund ihrer Berufspraxis und aufgrund der spezifischen Ausrichtung dieses Hochschultypus natürlich im Besonderen. Aber mir wäre auch kein Professor an einer Universität bekannt, der nicht mit der Praxis in einem vielfältigen Austausch stehen würde. In der Lehre werden die Studierenden ja nur zu einem geringen Anteil für die Wissenschaft, sondern vorrangig für die berufliche Praxis ausgebildet. Und in der Forschung versteht sich die Betriebswirtschaftslehre mit ihrer Teildisziplin

Controlling als angewandte Wissenschaft, d. h. die **gewonnenen Erkenntnisse sind auch an ihrer praktischen Relevanz zu messen**. Um bei dieser Metapher zu bleiben: Es wäre eigentlich schöner, wenn wir von einer Welt sprechen würden, in der Wissenschaft und Praxis gemeinsam leben. Wichtig ist dabei aber, dass Theorie und Praxis nicht zwei weit entfernte Kontinente mit einem tiefen Ozean dazwischen sind, sondern zwei Nachbarstaaten, zwischen denen ein reger Grenzverkehr herrscht. Und das Spannende ist aus meiner Sicht nun, wie wir – um im Bild zu bleiben – die Handelsbeschränkungen, Zolltarife, Grenzkontrollen etc. möglichst abbauen können.

Ulrich: Aus meiner Sicht würde ich gerne ergänzen, dass ich gerade im Controlling eine vielleicht noch **größere Nähe von Theorie**

und Praxis sehe als ggf. bei anderen Disziplinen der BWL. Die Ansätze von Universitäten und anderen Hochschulen unterscheiden sich etwas weniger stark als bspw. in den Bereichen Marketing oder Finance. Hinzu kommt sicherlich, dass uns im Rahmen der Diskussion mit Praktikern noch immer hilft, dass unsere Konzepte im Kern deutsche Konzepte wie z. B. die Kostenrechnung und die Deckungsbeitragsrechnung sind und deswegen sowohl Großunternehmen als auch mittelständische Unternehmen häufig weniger „Übersetzungsprobleme“ im Vergleich zu Anglizismen und angloamerikanischen Konzepten haben.

Biel: Angesichts der Globalisierung und Internationalisierung nehmen internationale Einflüsse, insbesondere die Bedeutung angloamerikanischer Konzepte zu. Was bedeutet dies?

Ulrich: Dies bedeutet, dass teilweise leider unkritisch, teilweise zumindest nach einer intensiven Diskussion im Unternehmen angloamerikanische Konzepte übernommen werden. Beispiele wären hier die Diskussion um wertorientierte Kennzahlen (von denen viele im Kern dem deutschen Residualgewinn entsprechen), Incentive-Strukturen sowie die Digitalisierung. Im letzten Kontext ist bspw. die Debatte um die Steuerung mit OKR (Objectives and Key Results) anzuführen, bei der es ja nicht nur um die Veränderung von Kennzahlen und Reportingstrukturen, sondern letztlich um die Überarbeitung der gesamten Führungsphilosophie von Unternehmen geht.

Biel: Sie sind mit dem Austausch Wissenschaft/Praxis zufrieden?

Ulrich: Ja, bisher habe ich die Diskussion zwischen Theorie und Praxis im Controlling als sehr fruchtbar empfunden, das zeigen auch viele Projekte in der Aus- und Weiterbildung, in denen sowohl Universitätsprofessorinnen/-professoren als auch Kolleginnen/Kollegen von HAWs und anderen Hochschultypen aktiv sind. Als Beispiel für den Austausch könnte man ja auch den AKC (Arbeitskreis von Controlling-Professoren an HAW) nennen (siehe Seite 44-45), in dem über aktuelle Themen in Controlling-Forschung und -Praxis diskutiert wird und in den stets Kollegen von Universitäten und Unternehmenspraktiker eingeladen werden.

Biel: Unser Thema beruht auf dem Gedanken einer stärkeren Verzahnung von Theorie und Praxis. Bevor wir in die Tiefe gehen, lassen Sie uns bitte fragen, sehen Sie überhaupt die Notwendigkeit und auch das Potenzial, im Controlling Theorie und Praxis enger zu verknüpfen?

Baltzer/Ulrich: Deckungsgleich können Wissenschaft und Praxis natürlich nie sein, aber die **Notwendigkeit einer engen Verzahnung ist aus Sicht der Wissenschaft unerlässlich.** Und dabei gibt es sicherlich auch noch hinreichend Luft nach oben. Nehmen wir die aktuell wohl drängendste Frage der Unternehmenspraxis, die Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf das Controlling und auch auf die Controller selbst. Die Unternehmen müssen die Auswirkungen erkennen und sich darauf einstellen, und dabei kann die Wissenschaft unterstützen. Gleichzeitig muss sich die Wissenschaft fragen, wie sich die Kompetenzanforderungen an die Controller verändern und wie diese neuen bzw. veränderten Kompetenzen im Hochschulstudium aufgebaut werden können.

Biel: Bitte lassen Sie uns nun verschiedene Aspekte betrachten, wie Sachkenntnisse, vielleicht auch Sachverstand, übertragen und ausgetauscht werden könnten. Verschiedentlich wird die mangelnde Berücksichtigung praktischer Problemstellungen durch die Wissenschaft bzw. Hochschulen, Universitäten usw. beklagt. Können Sie diese Kritik nachvollziehen? Wie könnte es der Controlling-Wissenschaft gelingen, praxisrelevante Fragen treffsicherer aufzunehmen und wirkungsvoller an den Fragen und Problemen der Praxis zu arbeiten?

Baltzer/Ulrich: Aus historischer Sicht ist diese Kritik sicherlich aus verschiedenen Gründen gut nachvollziehbar.

1. Erstens musste die Controlling-Wissenschaft ja erst einmal grundsätzlich **gegenüber der Praxis aufholen** und sich ihre Strukturen und Prozesse schaffen.
2. Zweitens beschäftigte sich die Controlling-Wissenschaft dann eine ganze Weile lang intensiv mit der Frage, **was eigentlich unter Controlling zu verstehen sei.** Das ist aus wissenschaftlicher Sicht eine völlig normale und durchaus sinnvolle Frage, hat aber die Praxis eher weniger interessiert.

3. Und drittens hat es lange **gedauert, bis sich die Controlling-Wissenschaft** im deutschsprachigen Raum der internationalen Community und den dort diskutierten Fragestellungen zugewandt hat. Hier hinken wir auch anderen Disziplinen wie z. B. dem Marketing noch immer hinterher.

Alle drei Gründe können nun allerdings als weitgehend überwunden gelten. Die Wissenschaft kann nur an Fragen und Problemen der Praxis arbeiten, wenn sie diese kennt und vor allem erkennt. Die wichtigste Voraussetzung als Wissenschaftler ist es daher, **sich der Praxis auszusetzen.** Dies kann auf vielfältige Art und Weise geschehen: Praxisprojekte in die Lehre integrieren, praxisorientierte Abschlussarbeiten betreuen, Praktiker zu Vorträgen einladen, an den Arbeitskreisen und **Tagungen des ICV teilnehmen**, eigene Veranstaltungen ausrichten und vieles mehr.

Biel: Andererseits geht es des Öfteren auch um die vermeintlich oder vielleicht auch tatsächlich mangelnde, begrenzte Wahrnehmung neuer theoretischer Erkenntnisse durch Controllerinnen und Controller in der Praxis. Welche Beobachtungen haben Sie? Sehen Sie Ansätze, Anreize für die Praxis zu schaffen, sich stärker dem theoretischen Fortschritt zu öffnen?

Baltzer/Ulrich: Es ist ja kein Spezifikum des Controllings, dass die **Verbreitung neuer Erkenntnisse** nicht von heute auf morgen erfolgt, sondern Zeit benötigt. Insofern kann man die Rezeption konkreter neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse erst im Zeitverlauf beurteilen. Dabei dauert es eine gewisse Zeit, bis sich neue Erkenntnisse in der Wissenschaft verbreiten. Und bis sie sich dann in der Unternehmenspraxis durchgesetzt haben, dauert es meist noch sehr viel länger. Die Wahrnehmung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse durch die Praxis kann allerdings auch gefördert werden, und hier ist es unserer Meinung nach wichtig, dass sich die Wissenschaft nicht auf den Standpunkt der **Holschuld der Praxis zurückzieht, sondern auch eine Bringschuld sieht.** Neben den gerade beschriebenen Möglichkeiten der Kontaktpflege mit der Praxis ist hier die wichtigste Maßnahme sicherlich die praxisgerechte Kommunikation der wissenschaftlichen Erkenntnisse. **Hierfür eignet sich**

das **Controller Magazin** natürlich in besonderer Weise, und in der Tat gibt es ja auch in jeder Ausgabe zahlreiche Beiträge von Wissenschaftlern. Der Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen (AKC) hat bspw. zu diesem Zweck eine eigene regelmäßige Artikelreihe (siehe Seite 44-45).

Biel: Bitte lassen Sie mich nachfassen: Die Controlling-Praxis möglichst genau zu kennen und zu verstehen, ist das eine. Praxisgerechte Lösungen in die Praxis zu transferieren, ist etwas anderes. Sollte die Controlling-Wissenschaft stärker zum Service-Partner der Praxis werden?

Baltzer/Ulrich: Ja und nein. Einerseits ist es unzweifelhaft eine Zielsetzung für alle Hochschulen und im Besonderen für die Hochschulen für angewandte Wissenschaften, den Wissenstransfer sicherzustellen als Teil der sog. „Third Mission“ neben Forschung und Lehre. Andererseits hat die Wissenschaft die Aufgabe, möglichst generelle Erkenntnisse zu gewinnen und idealerweise allgemeingültige Lösungen zu entwickeln. Eine Implementierung dieser Lösungen in einzelnen Unternehmen unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Besonderheiten können Wissenschaftler hingegen nur in Einzelfällen leisten. Hierfür gibt es

insb. Unternehmensberatungen, die sich auf diese Tätigkeit spezialisiert haben.

Biel: Bitte skizzieren Sie uns in diesem Zusammenhang kurz und knapp das Aufgabenspektrum eines Hochschullehrers.

Baltzer/Ulrich: Das Aufgabenspektrum von Hochschullehrern ist **mit Forschung, Lehre, akademischer Selbstverwaltung, Weiterbildung und Wissenstransfer sehr breit gefächert**. Beratungstätigkeiten ergänzen dieses Aufgabenspektrum, können aber nicht den Schwerpunkt der Tätigkeit als Hochschullehrer darstellen.

Biel: Bitte lassen Sie uns die Perspektive wechseln. Erleben Sie seitens der Studierenden auch lebhaftes Interesse, vielleicht sogar Begeisterung?

Baltzer/Ulrich: **Interesse ja, Begeisterung nur bedingt**. Gerade für das Controlling besteht nicht nur in der Praxis, sondern auch in Forschung und Lehre zudem eine gewisse Gefahr. An manchen Hochschulen wird bereits darüber diskutiert, welche betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen „wichtig“ oder „weniger wichtig“ sind. Das Controlling wird stets von

vielen Studierenden gewählt und auch in der Praxis sind Controllerinnen und Controller stark nachgefragt. Auf der **Liste der „Begeisterungsthemen“** liegt das Controlling – anders als Agilität, Marketing, Social Media und Digitalisierung – jedoch nicht ganz vorne. Hier besteht die Gefahr, dass das Controlling von anderen Disziplinen als reiner Zulieferer betrachtet wird und etwas in Vergessenheit gerät.

Biel: Lassen Sie uns bitte die Transfer-Überlegungen mit einem spezifischen Aspekt fortführen. Controllerinnen und Controller stehen i. d. R. unter erheblichem Leistungs- und Veränderungsdruck und damit auch im Zwang „am Ball zu bleiben“. Muss Studienabschluss endgültiger Abschluss bedeuten? Könnte es eine spezifische Weiterbildung nach dem Abschluss geben?

Baltzer/Ulrich: Die Notwendigkeit, am Ball zu bleiben ist in der Tat wichtiger denn je. Wir haben im deutschsprachigen Raum ja die Besonderheit (anders als z. B. im angloamerikanischen Raum), dass Controller vorrangig an Hochschulen ausgebildet werden und sich dann in der Praxis weiterbilden. Controlling studiert man als Studienschwerpunkt in einem betriebswirtschaftlichen Studium oder – insb. im Masterbereich – als fokussierter Studiengang. Damit war nach dem Hochschulstudium in der Tat oftmals Schluss, auch wenn es natürlich schon seit langem **spezialisierte Weiterbildungsanbieter** wie die Controller Akademie oder die Horváth Akademie etc. gibt.

Biel: Und der Blick auf die Hochschulen ...

Baltzer/Ulrich: Die Hochschulen haben zu lange vorrangig in starren, zeitintensiven Studiengängen gedacht. Ein ganzes neues Studium macht aber primär derjenige Berufstätige, der sich völlig neu orientieren will. Viele Hochschulen haben inzwischen jedoch die **Bedeutung spezifischer Weiterbildungsangebote erkannt** und bieten z. B. zweiwöchige Summer Schools oder Wochenendseminare an und öffnen ihre Studiengänge für ein Modulstudium. Damit ist gemeint, dass Weiterbildungsinteressierte auch einzelne Veranstaltungen aus einem Studiengang besuchen können, ohne gleich das ganze Studium absolvieren zu müssen. Wichtig ist also das „Spezifische“ der Weiterbildung: Es geht bereits Berufstätigen ja nur

Autoren



■ Prof. Dr. Björn Baltzer

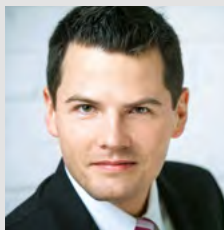
ist Professor für Controlling und Rechnungswesen an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt und leitet dort den MBA-Studiengang International Business. Er ist Mitglied des Arbeitskreises der Controlling-Professoren an Hochschulen.

E-Mail: bjoern.baltzer@fhws.de

■ Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich

ist Inhaber der W3-Professur für Unternehmensführung und -kontrolle und Sprecher des Aalener Instituts für Unternehmensführung (AAUF). Zudem ist er Privatdozent an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Er ist Mitglied im Arbeitskreis der Controlling-Professoren an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften.

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



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

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

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



selten darum, einen weiteren Titel zu erwerben, sondern darum, ihr **Wissen aktuell zu halten, zu erweitern und zu vertiefen**. Weiterbildung wird jedoch seitens der Unternehmenspraxis (damit sind nicht die Mitarbeiter selbst gemeint) leider immer noch zu häufig erst einmal als Kostenfaktor interpretiert. Und noch dazu als ein Kostenfaktor, der im Falle von Budgetknappheit relativ geräuschlos gestrichen werden kann.

Biel: Als Service-Partner treten heute verschiedene Institutionen auf, ganz besonders der Internationale Controller Verein ICV, ebenso einige Organisationen der Weiterbildung, etwa die Controller Akademie sowie Beratungsunternehmen, z. B. Horváth & Partners. Bestimmte Hochschulen engagieren sich bereits im Theorie-Praxis-Transfer, beispielsweise die WHU, die ein wissenschaftliches Portal für die Controlling-Praxis betreibt. Wo verorten Sie in diesem Angebotsspektrum die Hochschulen und ein mögliches „Mehr“?

Baltzer/Ulrich: Wir denken, dass jede Hochschule individuell entscheiden muss, in welcher Form sie sich um Wissenstransfer bemüht. Es gibt in der Tat schon einige tolle Angebote, **z. B. das Controlling Wiki des ICV**. Es macht nun keinen Sinn, wenn jeder Controlling-Professor sein eigenes Controlling-Wiki aufbauen würde. Gleichmaßen ist das Angebot der **WHU mit den Studien des Controller-Panels**, den Veranstaltungen wie dem Campus for Controlling, dem Einsatz von Videos etc. natürlich ein Musterbeispiel für Wissenstransfer. Es ist aber auch klar, dass ein solches Angebot nicht von jeder Hochschule geleistet werden kann. Gerade für Hochschulen für angewandte Wissenschaften ist ja auch der Bezug zur regionalen, oft mittelständischen Wirtschaft wichtig. Hier sind kleinere, dafür **fokussierte Aktivitäten** wie Arbeitskreise und kleinere Veranstaltungen vermutlich sinnvoller als ein Youtube-Kanal.

Biel: Manche theoretisch perfekten Methoden scheitern in der Praxis an Umsetzungshürden oder Akzeptanzproblemen. Die Einfluss- und Bestimmungsgründe von Wissenschaft und Praxis unterscheiden sich mitunter deutlich. Sind Wissen und Erkenntnisse das eine, Umsetzung, Anwendung und Nutzung das andere? Wo verlaufen die Grenz- und Problemlinien,

fundiertes und handhabbares Wissen der Praxis zur Verfügung zu stellen?

Baltzer/Ulrich: Zunächst ist nochmals darauf hinzuweisen, dass die **Controlling-Wissenschaft allgemeingültige Lösungen entwickeln** möchte, die von einer möglichst großen Zahl von Unternehmen angewandt werden können, **und keine unternehmensindividuellen Lösungen**. Solche generellen Lösungen müssen dann aber von den Unternehmen – ggf. unter Zuhilfenahme von Beratern – oftmals noch mehr oder weniger stark unternehmensspezifisch angepasst werden. Das ist nicht anders als bei komplexer Unternehmenssoftware, bei der in aller Regel auch ein Customizing erfolgen muss. Zwar können Wissenschaftler Lösungen in Fallstudien implementieren und dann hiervon berichten, aber das löst die Problematik nur bedingt, denn kein Unternehmen ist wie das andere.

Biel: Sollte die Wissenschaft gegenüber der Praxis ihre Informationsaufgaben und insbesondere die fachliche Aufklärung intensiver wahrnehmen und so auch wirksamer werden?

Baltzer/Ulrich: Ja, diese wichtige Aufgabe hat die Wissenschaft, und sie wird in der Tat nicht immer beachtet: Es geht um den berühmten **„Beipackzettel“ zu den Controlling-Lösungen**. Bei der Wissensvermittlung z. B. zu neuen Controlling-Instrumenten steht zumeist im Vordergrund, **wozu dieses Instrument dient** und wie es methodisch funktioniert. Kaum weniger wichtig sind aber die Fragen, **welche Voraussetzungen für den Einsatz dieses Instruments im Unternehmen gegeben sein oder geschaffen werden müssen**, auf welche Hürden die Unternehmen bei der Implementierung und bei der Nutzung des Instruments typischerweise stoßen könnten und wie diese Barrieren überwunden werden können. Hierzu gibt es sowohl schon allgemeine wie auch instrumentenspezifische Erkenntnisse, die von den Wissenschaftlern besser kommuniziert und von den Praktikern stärker beachtet werden sollten.

Biel: Können Sie uns hierzu ein Beispiel geben?

Baltzer/Ulrich: Ein gutes Beispiel sind Big-Data-Lösungen im Controlling. Diese werden von der Praxis zwar stark nachgefragt. Aus unserer Sicht ist eine saubere Datenhaltung (bspw.

durch Stammdatenmanagement) ein erster Schritt, bevor moderne Methoden und Instrumente angegangen werden sollten, die auf dieser Basis aufbauen. Manchmal wollen Theoretiker und auch Praktiker hier den zweiten Schritt vor dem ersten machen.

Biel: Wenn wir Konzeptionen als Grundvorstellung, als Leitprogramm oder auch als gedanklichen Entwurf verstehen, und in diesem Sinne nach Controlling-Konzeptionen und Controlling-Definitionen fragen, stoßen wir auf eine Vielzahl von Konzeptionen und Definitionen. Es gibt unverändert Unterschiede im Controllingverständnis, verschiedene Controlling-Schulen mit Gemeinsamkeiten, aber auch greifbaren Unterschieden. Das mag den theoretischen Diskurs beflügeln. Aber – was sagt dies der Praxis, wie lässt sich so Orientierung finden?

Baltzer/Ulrich: Dass es eine **Vielzahl verschiedener Controlling-Konzeptionen** gibt, ist aus Sicht der Wissenschaft weder eine Überraschung noch ein Manko. Ob man nun **wie wir ein wertschöpfungsorientiertes Verständnis** hat, Controlling als Rationalitätssicherung versteht usw., ist letztlich ja eine Glaubensfrage. Die praktischen Problemstellungen des Controllings sind aber davon unabhängig vorhanden und lassen sich auch nicht wegdiskutieren. Abseits aller Unterschiede im Detail ist der Konsens aber eigentlich auch relativ groß: Controlling bedeutet insbesondere Informationsversorgung des Managements, die Gestaltung und Durchführung von Planungs- und Kontrollprozessen sowie die Sicherstellung, dass die Aktivitäten des Unternehmens an dessen Zielen ausgerichtet sind – seien diese nun primär finanzieller Art oder auch sozialer, ökologischer oder sonstiger Art.

Biel: Unabhängig von der unterschiedlichen Bestimmung des Controlling-Begriffs und der Erklärung des Inhalts ist der Controlling-Kern einheitlich?

Baltzer/Ulrich: Ja, dass die Deckung zwischen den verschiedenen Konzeptionen relativ hoch ist, lässt sich z. B. auch daran erkennen, dass unabhängig vom **Controlling-Verständnis in den allermeisten Lehrbüchern mehr oder weniger dieselben Controlling-Instrumente behandelt werden**. Die Praxis hat die

konzeptionellen Diskussionen in der Controlling-Wissenschaft ja eher mit Schmunzeln, Unverständnis oder Augenrollen begleitet. Aber auch hier gibt es einen wichtigen Aspekt, der von der Praxis beachtet werden sollte: Controlling sollte nicht nur eine reine Ansammlung von genutzten Instrumenten sein. Vielmehr sollte vorgeschaltet von Unternehmen die Frage gestellt und beantwortet werden, **was mit Controlling bezweckt wird**. Welche Ziele will man mit Controlling erreichen? Welche Rolle(n) sollen die Controller des Unternehmens erfüllen? Und (wie) können sie diese Erwartungen erfüllen? Bei der Beantwortung dieser wichtigen Fragen können die verschiedenen Konzeptionen helfen. Es ist also weniger wichtig, welches Verständnis letztendlich im Unternehmen vorherrscht, als dass diese Fragen diskutiert werden und eine allseits geteilte Antwort gefunden wird. Zwar ist die Anzahl der Konzeptionen tatsächlich sehr groß, aber es gibt hierzu diverse gute Überblicksartikel, deren Lektüre auch für Praktiker lohnenswert sein kann.

Biel: Die Betriebswirtschaftslehre ist die Basis des Controllings. Aber auch die BWL unterliegt der Veränderung und unterschiedlichen Sichtweisen, wie ein Blick in neuere Veröffentlichungen deutlich zeigt. Beispielsweise gibt es Bestrebungen, Ökonomie und Ökologie klarer aufeinander zu beziehen, der sozialwissenschaftliche bzw. verhaltenswissenschaftliche Ansatz der BWL gewinnt an Bedeutung, um einige Beispiele zu nennen. Welchen Einfluss haben diese Entwicklungen auf Controlling-Wissenschaft und Controlling-Praxis?

Baltzer/Ulrich: Die großen Tendenzen der BWL spiegeln sich natürlich auch in ihrer Teildisziplin Controlling in vielfältiger Weise wider. Und gerade die genannten Entwicklungen, ökologische sowie sozial- und verhaltenswissenschaftliche Aspekte stärker zu berücksichtigen, sind für ein wirkungsvolles Controlling auch un- gemein wichtig. Das Berichtswesen zeigt z. B. die Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse. Klassischerweise standen beim Berichtswesen die Fragen im Vordergrund, wie schnell die Berichte erstellt werden können und welche Zahlen berichtet werden sollen. Nicht minder wichtig **für ein wirkungsvolles Berichtswesen ist aber die Frage, wie Berichte wahrgenommen werden**. Dann stellen

sich Fragen, wie die Berichte aufgebaut sein sollen, welche Information am besten in Form von Tabellen, Grafiken oder Texten erfasst werden können, wie die wichtigsten Informationen am besten hervorgehoben werden können usw. Auf der anderen Seite werden immer mehr Unternehmen damit konfrontiert, über ökologische und soziale Aspekte berichten zu müssen. Die entsprechenden Kennzahlen müssen dann nicht nur definiert und erhoben werden, sondern auch in der Steuerung des Unternehmens Berücksichtigung finden.

Biel: Die Digitalisierung mit ihren vielfältigen Erscheinungsformen zieht zunehmend in die Praxis ein – und beschäftigt vermehrt Controllerinnen und Controller. Digitale Technologien begründen vielfältige Veränderungsprozesse und führen auch zu Umformungen des Controllings. Beispielsweise findet sich in älteren Veröffentlichungen der Begriff „Betriebswirtschaftliche Planung“, in der neueren Literatur aber „Digitale Planung“. Was verschiebt sich hier in Theorie und Praxis?

Baltzer/Ulrich: Die **Digitalisierung als Megatrend** durchzieht aktuell ja nicht nur die Theorie und Praxis des Controllings, sondern die gesamte Wirtschafts- praxis. Wenn man die Digitalisierung in die Bereiche „Digitization“ (also Transformation von analogen in digitale Daten) sowie „Digitalization“ (also die Entstehung digitaler Lösungen, Ideen und Produkte in Unternehmen wie z. B. digitale Plattformen) trennt, dann ist zumindest der erste Punkt für das Controlling weder in Theorie noch Praxis vollkommen neu. Das Controlling hatte schon immer eine **besondere Nähe zur IT**, ob es nun MS-Excel, SAP oder spezifische Controlling-Softwarelösungen waren. Der zweite Punkt hingegen stellt das Controlling schon vor größere Herausforderungen. Das Standard-Controlling kann inzwischen sämtliche Produkte – d. h. Produkte i. e. S., aber auch „industrielle“ Dienstleistungen wie Software – recht gut abdecken.

Biel: Stellen uns jedoch die digitalen Geschäftsmodelle betriebswirtschaftlich vor neue Herausforderungen?

Baltzer/Ulrich: Ja, im Rahmen der Bewertung und Steuerung digitaler Geschäftsmodelle kommen wir jedoch bei der Einschätzung sowohl von

Kosten als auch von Erlöspotenzialen mit dem üblichen Instrumentarium recht schnell an unsere Grenzen. Daran müssen wir noch arbeiten.

Biel: Sehen Sie weitere Digitalisierungspotenziale, z. B. auch im Hochschulbereich?

Baltzer/Ulrich: Ja, auch die Controlling-Lehre sollte sich noch weiter digitalisieren: Der Einsatz von Blended-Learning-Konzepten, die Nutzung von IT-Tools in Lehrveranstaltungen und der Anwendungsbezug bzgl. Digitalisierungsfragen können gar nicht hoch genug sein. Ob dann für jedes einzelne Instrument eine „Digitalisierung“ notwendig ist oder ob es sich manchmal auch nur um alten Wein in neuen Schläuchen handelt, wird sich in den nächsten Jahren in Theorie und Praxis des Controllings recht schnell zeigen.

Biel: Ich möchte ein Resümee versuchen:

- Ihre Ausführungen machen deutlich, die Controlling-Wissenschaft ist **erkenntnisorientiert** und befasst sich mit Controlling im Allgemeinen und im Grundsätzlichen. Die Controlling-Praxis ist hingegen handlungsorientiert und richtet sich nach den spezifischen Bedingungen des einzelnen Unternehmens. Zwischen Wissenschaft und Praxis gibt es viele Verbindungen und Zusammenhänge, aber auch Unterschiede und manchmal auch Spannungen.
- Sie haben skizziert, wie das **Zusammenspiel** Wissenschaft und Praxis zum Vorteil beider Seiten gestaltbar ist und die wechselseitige Hol- und Bringschuld betont.
- Sie haben einige Hinweise und Vorschläge in die Diskussion gebracht. Besonders interessant finde ich Ihren Vorschlag, „**Beipackzettel für Controlling-Lösungen**“ zu entwickeln. Manche Missverständnisse und Probleme könnten durch eine frühzeitige gesamthafte Betrachtung vermieden oder reduziert werden.
- Sie haben auf **neue Aufgaben** insbesondere im Zusammenhang mit der Digitalisierung verwiesen, z. B. auf die Steuerung digitaler Geschäftsmodelle.
- Nicht zuletzt ist es mir ein Anliegen, Ihnen sowohl für Ihren gehaltvollen Beitrag zum „**90. unserer Interviewreihe**“ als auch für die sehr erquickliche Zusammenarbeit bei der Vorbereitung und Durchführung dieses Interviews herzlich **zu danken**. ■



© PanumaS – www.stock.adobe.com

Advanced Analytics im Controlling

Verbesserung der Planungsqualität durch Contributor Analytics

von Karsten Oehler

Nachdem Forecasting und Simulation in den Beiträgen Teil eins und zwei betrachtet worden sind, geht es **in diesem dritten Beitrag** darum darzustellen, wie der manuelle Anteil der Planung mit modernen Analysemethoden hinsichtlich Qualität verbessert werden kann.

Das Einsammeln von dezentral erzeugten Informationen ist Bestandteil einiger Controlling-Prozesse. Am prominentesten erscheint hierbei die Bottom-Up-Budgetierung. Aber auch andere Prozesse wie Forecasting oder Risiko-Management sind eng mit dem Einsammeln dezentral erfasster Daten verbunden. Dabei kommt es häufig zu inhaltlichen Problemen. Nach einer Studie von BARC sehen 42 % der befragten Unternehmen die Qualität der Planungsergebnisse als größeres Problem an.¹

Ausgangssituation

Die Qualitätsprobleme bei der Datenlieferung sind vielfältig. Ein Beispiel ist die innerbetriebliche Leistungsabstimmung: Geplante Leistungen zwischen Bereichen sind häufig nicht genau abgestimmt. Aber auch andere Inkonsistenzen bis hin zur bewussten Manipulation gefährden die Aussagekraft der gemeldeten Daten. Es ist hinlänglich bekannt, dass eine schlechte Planung Geld kostet: Fehlallokationen intern und Vertrauensverlust extern wirken auf den Unternehmenswert.

„Es ist hinlänglich bekannt, dass eine schlechte Planung Geld kostet.“

Können hier Methoden zu Advanced Analytics helfen? Es ist naheliegend, solche Methoden auch im Rahmen der skizzierten Prozesse anzuwenden. **„Contributor Analytics“ (CA) beschreibt eine Methode, über analytische Methoden Ausreißer und Muster zu erkennen** und in einem systematischen Prozess zu analysieren und hieraus zu lernen. Konzeptuell fängt man dabei nicht bei null an, sondern kann auf Erfahrungen anderer Fachgebiete aufsetzen: Betrugserkennung ist beispielsweise schon ein älteres, methodisch gut unterstütztes Fachgebiet.² Advanced-Analytics-Methoden werden auch bei Unternehmen mit umfassenden Aktivitäten mit Geschäftspartnern und großem Volumen zur Kreditwürdigkeitsprüfung eingesetzt. Es geht allerdings nicht nur um betrügerisches Handeln. Nachlässigkeit oder (zu

hoher) Optimismus verschlechtern genauso die Planungsqualität und sind ebenfalls Ziele von Contributor Analytics.

Hierbei kann zudem auf Erfahrung mit Plausibilitätsprüfungen angeknüpft werden, wie sie mittlerweile in vielen Planungslösungen zum Einsatz kommen. Eine Validierung von Melde-daten kann online oder offline erfolgen, wobei meist nur einfache Sachverhalte geprüft werden. Sind beispielsweise alle Daten vollständig? Werden Vorgaben (zum Beispiel Renditeerwartungen) eingehalten?

CA-Methoden gehen aber weiter, indem beispielsweise auch Daten einbezogen werden, die nicht Bestandteil des Meldeprozesses sind. Aus der isolierten Betrachtung eines einzelnen Meldedatums lässt sich häufig nicht viel erkennen. Kontextinformationen können da schon ergiebiger sein. So könnte beispielsweise ein Bereichsverantwortlicher immer später auf prognostizierte Nachfrageveränderungen reagieren als seine Peers. Auch können Eigenschaften der Planer wie beispielsweise Erfahrung im Meldeprozess in die Analyse einfließen. Das Ergebnis einer automatischen Analyse ist allerdings meistens keine eindeutige Regelverletzung, sondern zunächst erst einmal ein Indikator mit einer Wahrscheinlichkeit einer Unregelmäßigkeit. Durch nachfolgende Analysen kann dann entsprechend kategorisiert werden, was Machine-Learning-Methoden später zur automatischen Klassifikation nutzen können.

In diesem Beitrag sollen die Möglichkeiten einer Unterstützung des Planungsprozesses durch Advanced Analytics dargestellt werden. Die zentrale Aufgabenstellung ist, wie solche Unregelmäßigkeiten möglichst

- automatisiert und strukturiert erkannt,
- in einem strukturierten Prozess geklärt und gegebenenfalls behoben und
- dabei Lerneffekte genutzt werden können.

Meldeprozesse

Es gibt verschiedene Controlling- und controllingnahe Prozesse, bei denen Informationen gemeldet und verdichtet werden:

- Im Rahmen der Budgetierung wird auf der dezentralen Ebene geplant. Es gehen viele

subjektive Einschätzungen in die Willensbildung mit ein. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob Entscheidungen in Bezug auf den Planungskontext konsistent sind. So ist es beispielsweise auffällig, wenn ein Planer im Vergleich zu Peers zu hohe Rabatte plant oder die Vertriebskosten im Zeitvergleich zu hoch sind. Auch unterscheiden sich die Einschätzungen der Planer häufig hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung.

- Auch manuelle Forecasts sind in der Regel subjektiv verzerrt. Insbesondere wenn der Forecast die Grundlage eines Target Setting liefert, fällt Objektivität schwer. Wenn ein Fachverantwortlicher weiß, dass seine Prognose Grundlage einer Zielvorgabe werden kann, wie wird er dann schätzen?
- Ähnliches gilt auch für die Einschätzung von Risiken im Risikomanagementprozess. Die Erfassung erfordert hier ebenso eine lokale, subjektive Einschätzung der zukünftigen Situation, da Risiken in der Regel als mögliche Abweichung vom Ziel definiert werden. Unwahrscheinliche Risiken (Tail Risks) lassen sich allerdings besonders schwer einschätzen, so dass natürlich Zweifel angebracht sind, inwieweit hier CA-Methoden aufgrund der üblicherweise dünnen statistischen Basis wirklich helfen können. Aber auch hier könnten beispielsweise Peer-Vergleiche einen besseren Beurteilungsrahmen abgeben.
- Im Rahmen des Konzern-Controllings können auch Meldedaten zum Abschluss verdichtet werden. Diese Daten sind nicht unbedingt manuell erfasst worden. Dennoch können sich auch hier Inkonsistenzen eingeschlichen haben.

Qualitätsprobleme bei Meldeprozessen

Wie schon skizziert, sind die Qualitätsprobleme vielfältig. Welche Probleme lassen sich diagnostizieren?

- Ursache von Ungereimtheiten können einfache Erfassungsfehler sein. Diese können bei der direkten Eingabe der Meldedaten, aber schon bei der Verarbeitung in den Vorsystemen erfolgt sein. Grundsätzlich kann hier versucht werden, bereits direkt oder in den Vorsystemen durch Echtzeitplausibilisierung einzuwirken. Dies lässt sich aber nicht immer

umsetzen, insbesondere wenn weitere Datenquellen notwendig sind.

- Abweichungen können aufgrund zeitlicher und sachlicher Differenzen auftreten, die aus mangelnder Abstimmung der teilnehmenden Bereiche oder Unternehmen resultieren. Zwar lassen sich Abstimmungsdifferenzen durch spezielle Verfahren wie das Follower-Leader-Prinzip weitgehend vermeiden: Wenn nur eine Leistungsbeziehung eingetragen werden kann, die vom Gegenüber nur bestätigt werden muss, ist eine Abweichung gar nicht möglich. Nicht immer besteht jedoch die Leistungsbeziehung in einer expliziten Planung von Leistungsnachfrage und Leistungsangebot.
- Denkfehler wie Overconfidence-Bias, Anker-Effekt, Induktion sind einige der Effekte, die eine Planung massiv stören können. Eine solche Wahrnehmungsverzerrung führt vermutlich zu einer zu optimistischen oder zu pessimistischen Einschätzung. So könnte die Planung eines Vertriebsverantwortlichen kontinuierlich positiver ausfallen als die der Kollegen. Wenn die prognostizierte Entwicklung dann auch eintritt, ist die ambitionierte Planung nicht zu beanstanden. Durch die Zusammenführung von Plan und Ist über mehrere Perioden könnte sich aber der Planwert als übertriebener Optimismus darstellen. Insbesondere wenn solche Abweichungen regelmäßig auftreten, sollte dies zum Einschreiten der übergeordneten Instanz führen.
- Bewusste Manipulationen dürften am schwersten zu erkennen sein, da hier häufig auch ein Wille zur Verschleierung vorhanden ist. Dies kann sich beispielsweise auf die Bewertung beziehen. Die bewusste Manipulation ist von der Motivation her vielschichtig und geht hin bis zum vorsätzlichen Betrug. Letzteres dürfte in üblichen Meldeprozessen seltener vorkommen als beispielsweise im operativen Versicherungs- oder Kreditkartengeschäft. Wahrscheinlicher ist die Ausnutzung von Bewertungsspielräumen zugunsten eigener Ziele. Abwanderungsabsichten können beispielsweise zu Aktivitäten mit dem Ziel einer kurzfristigen Bonusoptimierung führen. Wenn also ein Planer die übliche Investitionsquote deutlich unterschreitet, können eigene Ziele stärker in den Vordergrund gerückt sein, sodass beispiels-

weise der kurzfristige Erfolg zulasten der Substanz forciert wird.

Abbildung 1 zeigt einige typische Anomalien im Planungsprozess. Die Elemente auf der rechten Seite sind deutlich schwerer herauszuarbeiten und erfordern den entsprechenden Einsatz analytischer Verfahren.

Methodische Aspekte

Herz eines solchen Ansatzes ist das maschinelle Lernen. Maschinelles Lernen kann überwacht und unüberwacht erfolgen. Unüberwachtes Lernen sucht nach Auffälligkeiten und eignet sich als Startpunkt für Contributor Analytics. Aus den identifizierten und klassifizierten Auffälligkeiten lassen sich in einem zweiten Schritt Regeln ableiten, die dann automatisiert zu Anwendung kommen. Dies setzt voraus, dass die Beurteilungsfälle systematisch mit Attributen und Beurteilungsergebnissen gespeichert werden. Überprüfte Daten sollten entsprechend systematisch in einer Erfahrungsdatenbank gesammelt werden. Zunächst startet man mit einer Suche nach Auffälligkeiten und Mustern. Von Bedeutung können beispielsweise folgende Auffälligkeiten sein:

- Wert zu hoch/zu niedrig
- Fehlende Werte
- Wert zu niedrig und Begründung nicht schlüssig
- Unübliche Kontierung, Projektzuordnung
- Umkehr von Trends oder gegenläufige Trends. Beispielsweise geht ein Planer von einem Abschwung aus, alle anderen Beitragenden sehen die wirtschaftliche Entwicklung hingegen positiv
- Signifikante Abweichung zum Vorjahr/ Vorquartal/Vormonat
- Abweichung von Anlaufkurven bei Produkteinführungen

Welche Algorithmen können zum Einsatz kommen?

- Ein einfacher Einstieg ist eine erweiterte Suchfunktion: Eine hohe Anzahl der Datenpunkte – verbunden mit der Kombinatorik – erschwert ein manuelles Auffinden von Auffälligkeiten. Die Analyse von nur 9 Produkten, 9 Regionen, 6 Konten und 2 x 4 Hierarchieelementen über 12 Perioden führt zu

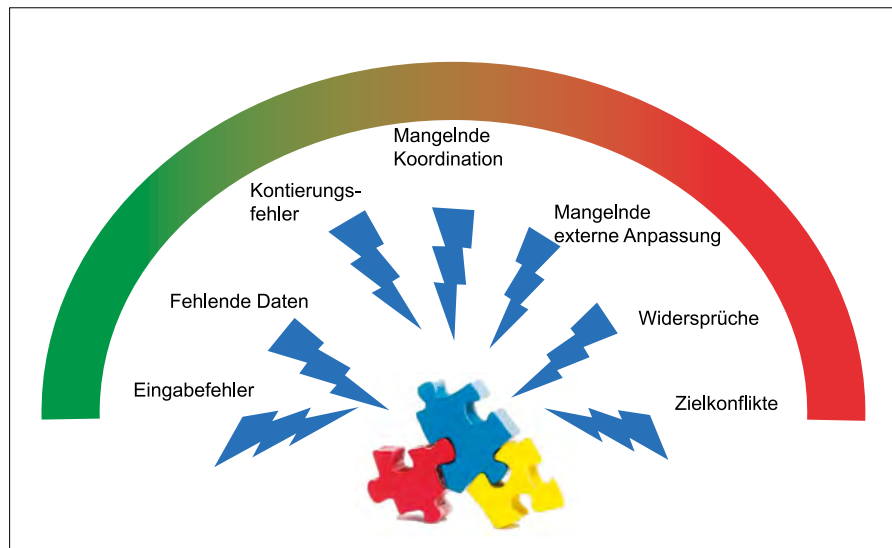


Abb. 1: Übliche Qualitätsmängel

mehr als 12.000 potenziell auffälligen Positionen. Traditioneller Einstiegspunkt ist häufig die Aggregation (zum Beispiel Verdichtung über alle Produkte oder Regionen). Diese Analysestrategie hat den Nachteil, dass sich Auffälligkeiten im Detail auf höherer Ebene ausgleichen bzw. sich in der relativen Wirkung abschwächen. Der übliche Drill-down, also das Bohren von der hohen Ebene ins Detail, greift dann nicht, da auf der aggregierten Ebene fehlender Handlungsbedarf induziert wird. Hier kann ein Filter helfen: Es wird eine Suche nach Abweichungen und Muster über alle Kombinationen aus detaillierten und verdichteten Elementen durchgeführt. Eine Hitliste zeigt die Planungspositionen, die besonders große Abweichungen zeigen. Wo sind beispielsweise die größten Sprünge von Vorperioden zur aktuellen Periode zu erkennen?

- Ein wichtiger Punkt bei der Ausreißeranalyse ist die synchrone Betrachtung mehrerer Faktoren. Mit dem eben vorgestellten Filter werden im Wesentlichen isolierte Ausreißereffekte betrachtet, also beispielsweise die Absatzentwicklung eines Produkts in einer Region. Mögliche Abhängigkeiten lassen sich so nicht erkennen. Eine einfache Analyse nutzt die Regression, um mehrdimensionale Korridorüberschreitungen zu identifizieren. Werden hingegen univariate Kennzahlen wie beispielsweise Umsatzrenditen betrachtet, läuft man Gefahr, auffällige Entwicklungen in den enthaltenen Positionen zu übersehen. Zum Beispiel könnte der (prognostizierte) Umsatz eines Untersuchungsbereichs sinken, während seine Vertriebskosten steigen. In der Einzelbetrachtung bleibt diese Auffälligkeit verborgen, in der Kombination erkennt man den Ausreißer (vgl. Abbildung 2).

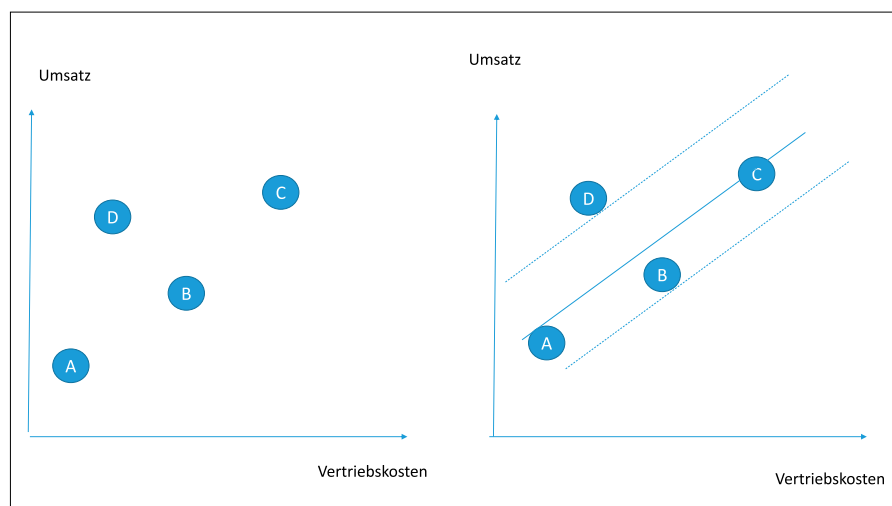


Abb. 2: Multivariate Ausreißererkennung

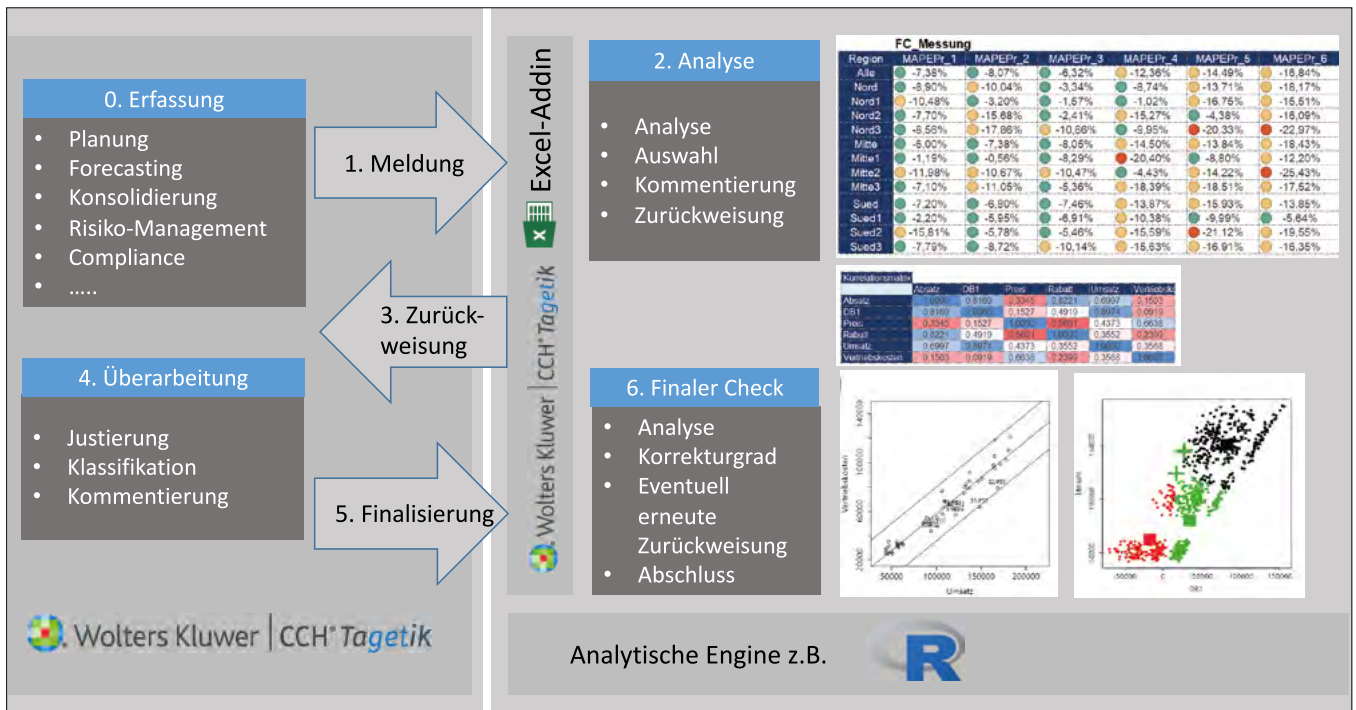


Abb. 3: Ein exemplarischer Analyseprozess auf der Basis von Tagetik

- Ein alternativer Ansatz ist die Segmentierung. Der Algorithmus (z.B. kMeans) sucht nach Zentren. Eine Ausreißeranalyse auf der Basis der Segmentierung betrachtet häufig Cluster in Form von Punktwolken. Elemente, die einen gewissen Abstand vom Mittelpunkt einer dieser Wolken überschreiten, werden als Ausreißer bezeichnet. So könnte gerade eine Mittelwert-Kombination aus Preis und Qualität auffällig sein, da hoher Preis und hohe Qualität und niedriger Preis und niedrige Qualität die beiden Zentren darstellen.
- Hilfreich können auch Strukturanalysen sein. Wenn bestimmte Vertriebsmitarbeiter primär Altprodukte fokussieren, neue hingegen vorsichtiger planen, kann dies durch einen Strukturvergleich sichtbar gemacht werden.
- Komplexere Faktorkombinationen sind schwerer zu erkennen. Ein Hockeyschlägereffekt ist beispielsweise ein komplexes Konstrukt, welches erst mal erkannt werden muss. Auch können Lebenszyklen als Grundlage einer Plausibilitätsprüfung hilfreich sein. Ist der Zenit eines Produkts beispielsweise überschritten, erscheint es auffällig, wenn der Planer dennoch Wachstum plant. Üblicherweise erwarten die Algorithmen einfache Datenstrukturen. Damit sind interperiodische Beziehungen aber nur schwer linearisierbar. Kennzahlen wie Average Growth Rate, Dauer einer Wachstumsphase oder

gleitende Durchschnitte können als Kennzahlen zur Beschreibung solcher Sachverhalte herangezogen werden.

- Alternativ gibt es nahezu unzählige weitere Ansätze zur Anomalieerkennung. Die Benford-Analyse betrachtet beispielsweise die Häufung der ersten oder zweiten Ziffern einer Zahl und vergleicht sie mit einer bestimmten Häufigkeitsverteilung. Sachverhalte wie das Splitten von Positionen, um Limits zu umgehen, fallen bei dieser Analyse auf.

Ausgestaltung eines Meldeprozesses

Wie kann so ein Ansatz nun in einen bestehenden Planungs- oder Forecasting-Prozess integriert werden? Idealerweise sollte ein solches Verfahren mit den Arbeitsschritten eng verzahnt sein. Viele Planungslösungen verfügen über eine eigene Workflowsteuerung zur Freigabe, Weiterleitung und Rückweisung von Meldedaten. In diesen Prozess kann auch Contributor Analytics eingebunden werden. Eine geeignete Planungslösung sollte einige Voraussetzungen mitbringen:

- Die Meldedaten sollten in einfachen Datenstrukturen abgelegt werden. Für die Algorithmen notwendige Aufbereitungen sind dann einfacher durchzuführen.

- Es sollte die Möglichkeit geben, Zusatzinformationen in der Anwendung strukturiert hinterlegen zu können.
- Ein Workflow sollte unterstützt werden. Da eine hohe Interaktion notwendig ist, ist eine strukturierte Kommunikation zu unterstützen.
- Das Thema ist noch innovativ. Dementsprechend ändern sich die strukturellen Anforderungen. Die Offenheit der Lösung, um Werkzeuge wie R oder Python einbinden zu können, ist von Vorteil.
- Eine Lernkomponente (siehe nächster Abschnitt) ist nicht notwendig, aber durchaus hilfreich.

So könnte ein typischer Workflow aussehen: Die Daten werden wie bisher dezentral geplant und zur Prüfung eingereicht. Die Analyse kann gestartet werden, wenn alle Meldedaten eingegangen sind. Der übergeordnete Manager kann auch einzelne Analysen starten. Die Ergebnisse werden in der Regel in Form einer Hitliste präsentiert. Wichtig ist eine Markierungsspalte zur Sammlung von Auffälligkeiten, einem Kommentarfeld, um Anmerkungen zu hinterlegen, Fragen zu stellen sowie die Möglichkeit, gegebenenfalls priorisieren zu können. Bei einer höheren Priorität können beispielsweise ausführliche Informationen vom Planer verlangt werden.

Nach Abschluss der Analyse und dem Auftreten von Auffälligkeiten wird die kommentierte Liste den jeweils dezentralen Planungsverantwortlichen übermittelt. Der Status im Workflow wird in diesem Fall auf „zurückgewiesen“ gesetzt. Der Planungsverantwortliche muss die Auffälligkeiten bearbeiten. Er kann nun verschiedene Begründungen hinterlegen und gleichzeitig Änderungen vornehmen. Eine Begründungsorganisation könnte wie folgt aussehen:

Die Anomalie ist begründet:

- Besondere Situation (Begründung)
- eine Maßnahme ist aufgesetzt (Beschreibung)
- Einschätzung ist realistisch (Begründung)

Es erfolgt eine Korrektur aufgrund:

- Fehlerhafter Eingabe
- der ursprüngliche Wert war zu optimistisch
- der ursprüngliche Wert war zu pessimistisch
- andere Gründe für die Korrektur (Begründung)

Die Daten werden nun erneut eingereicht und können in einer weiteren Runde von der vorgeetzten Instanz erneut analysiert werden.

Exemplarisch sei dieser Prozess anhand der Planungslösung Tagetik dargestellt (siehe [Abbildung 3](#)).

Einige besondere Aspekte sind zu berücksichtigen:

- Wie kann man nun vermeiden, dass zu viele Ausnahmemeldungen generiert werden? In der Regel sollten Hitlistenfunktionen bereitstehen. Über Erfahrungswerte ließen sich Schwellenwerte ermitteln. Allerdings ist das auch auswertungsübergreifend zu betrachten. Hier können vergangene Qualitätssteigerungserfolge zur Gewichtung herangezogen werden.

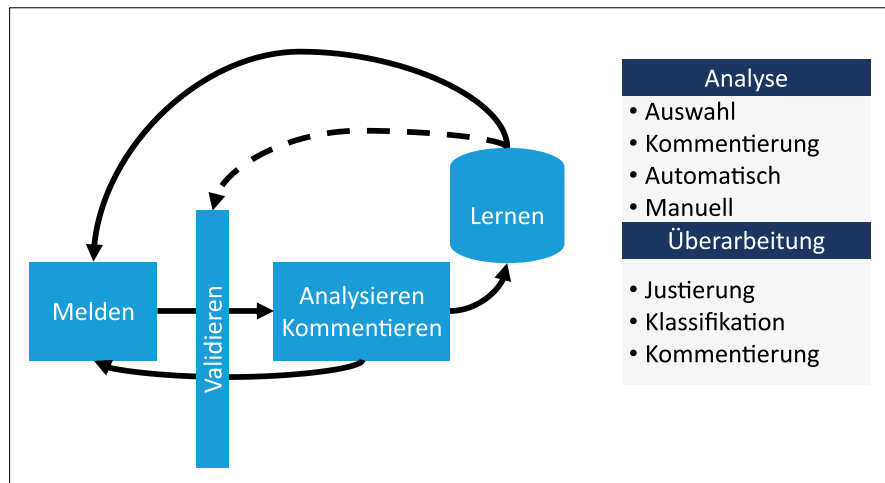


Abb. 4: Lernen mit Contributor Analytics

Analyse

- Auswahl
- Kommentierung
- Automatisch
- Manuell

Überarbeitung

- Justierung
- Klassifikation
- Kommentierung

- Zu diskutieren ist, wie die Rücksprache mit dem Planer erfolgen soll. Im Falle einer bewussten Manipulation kann eine frühzeitige Durchsprache problematisch sein, da man hier dem Mitarbeiter Hinweise auf sein Verhalten gibt und ihn damit möglicherweise indirekt bei der Verbesserung einer möglichen Verschleiерungsstrategie unterstützt. Eine Einbindung der Revision im Rahmen dieses Prozesses wäre denkbar. In der Regel wird aber von einem offenen Umgang im Meldeprozess ausgegangen, da das Lernen und nicht die Suche nach Manipulation im Vordergrund steht. Das Wissen um die detaillierte Analyse der Daten sollte zu sorgfältigem Planen motivieren.

Lernprozess

Durch den Adaptionsprozess kann das System lernen, die Anomalien zu klassifizieren. Entdeckte Inkonsistenzen werden als Grundlage für eine Automatisierung herangezogen. [Abbildung 4](#) zeigt die Informationsströme in einem solchen Lernprozess. Alle Ergebnisse des Meldeprozesses, auch die Kommunikation, werden gespeichert. Diese Daten stehen im Rahmen

zukünftiger Prozessausführungen und Analysen zu Verfügung.

Hilfreich sind dabei Kennzahlen wie beispielsweise der Korrekturfaktor (Anzahl der Korrekturen im Verhältnis der aufgetretenen und kommunizierten Auffälligkeiten). Solche Kennzahlen sollten regelmäßig beobachtet werden, um Akzeptanz und Lerneffekte identifizieren zu können.

Aus den Erkenntnissen können auch Echtzeit-Plausibilisierungen erzeugt werden. Die Erklärungskomponente ermöglicht ein besseres Verständnis der Planungsentscheidungen. Damit lässt sich nicht nur die Plausibilität, sondern auch die Planungsarbeit aktiv unterstützen. Zwei Beispiele:

- 1) Es könnten Hinweise auf den Lebenszyklus und den aktuellen Status gegeben werden.
- 2) Auf Aktivitäten anderer Planer in ähnlichen Konstellationen kann hingewiesen werden. Auch können automatisch Vorschlagswerte auf der Basis von Peers oder früheren Korrekturen generiert werden.

Faktoren für einen erfolgreichen Einsatz

Eine Unterstützung der skizzierten Probleme durch Advanced Analytics scheint naheliegend. Dennoch ist der Aufwand nicht zu unterschätzen. Unternehmen müssen sich im Klaren darüber sein, dass auch ein solcher Einsatz kein Garant für eine Planungsverbesserung ist. Einige der folgenden Indikatoren geben zumindest Hinweise auf einen erfolgreichen Einsatz:

Autor



Prof. Dr. Karsten Oehler

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

E-Mail: karsten_oehler@yahoo.de

- Das Advanced-Analytics-Werkzeug sollte geeignete Methoden relativ unkompliziert bereitstellen. Zum Auffinden von Inkonsistenzen gehört viel Neugier, aber nicht jede Methode führt zum Ziel. Dementsprechend muss das Werkzeug flexibel sein und zum Ausprobieren anregen. Erfahrungen im Einsatz des Advanced-Analytics-Werkzeugs sind hilfreich.
- Eine enge Anbindung an den Planungsprozess ist sinnvoll. Bei einer Anomalieerkennung sind weitere Analysen zum Teil manueller Natur notwendig. Hierbei sollten keine aufwändigen Transformationen notwendig sein.
- Zentral sind natürlich die Datenquellen. Die Datenbereitstellung ist ein zentrales Thema und nimmt in Bezug auf Aufwandsaspekte regelmäßig den größten Raum bei Advanced-Analytics-Projekten ein. Hier sind natürlich primär die Meldedaten zu nennen. Idealerweise besteht aber auch ein Zugriff auf weitere Informationen wie Stamm-, Prozess-, oder Mitarbeiterdaten. Der hohe Aufwand liegt dabei in der Zusammenführung dieser Informationen mit den Daten des Meldebereichs.
- Die statistische Signifikanz bei den Analysen ist ein wichtiges Kriterium für die Qualität der Analysen. Hilfreich ist eine längere Historie der Meldedaten. Wenig Disruption in der Datenbasis ist dabei natürlich von Vorteil. Eine Herausforderung beim Planungsprozess ist jedoch gerade die hohe Veränderlichkeit. Jede strukturelle Änderung verschlechtert die Datengrundlage. Ob eine umfassende Automation solcher Bereinigungen überhaupt möglich ist, muss skeptisch gesehen werden.
- Strukturveränderungen müssen in der Vorbereitungsphase berücksichtigt und bereinigt werden, z. B. ein Wechsel bei den Contributoren, beispielsweise ein neuer Abteilungsleiter, der für die Planung verantwortlich ist.
- Die Betrachtung vergleichbarer Einheiten kann die Fehlererkennung verbessern. Hier sind z. B. nach Filialen strukturierte Unternehmen von Vorteil. Falls externe Daten bereitstehen, könnte man sie ebenfalls heran-
- Erfahrungen in Bezug auf Inkonsistenzen und deren Korrektur helfen bei der Automatisierung. Wenn die Fehler korrigiert wurden, können diese Zusammenhänge für weitere Analysen wie dargestellt verwendet werden. Wenn die gefundenen Fehler systematisch gesammelt werden, ergibt sich daraus eine gute Grundlage, vergleichbare Sachverhalte in Zukunft automatisch behandeln zu können. Korrekturen sollten sorgfältig dokumentiert werden.

„Eine Unterstützung der skizzierten Probleme durch Advanced Analytics scheint naheliegend. Dennoch ist der Aufwand nicht zu unterschätzen.“

ziehen („branchenüblich“). So ist es beispielsweise auffällig, wenn ein Bereich einen positiven Trend schätzt, während alle anderen Bereiche genau das Gegenteil tun und auch externe Indikatoren einen abweichenden Pfad aufzeigen.

Fußnoten

¹ BARC, Realitätscheck treiberbasierte Planung 2017, Seite 9

² Z. B. Baessens, Van Vlasseler, Verbeke, 2015

Literatur

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

Baessens, B., Van Vlasseler, V., Verbeke, W.: Fraud Analytics Using Descriptive, Predictive, and Social Network Techniques, Hoboken 2015 ■

Projekte und Prozesse erfolgreich steuern

Praxiswissen für effektives Projektmanagement

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

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





© sdecoret - www.stock.adobe.com

Digitale Transformation, Künstliche Intelligenz sowie Robotic Process Automation – und was ist mit dem menschlichen Faktor?

von Annegret Glöckner



Rund um die Themen digitale Transformation, Künstliche Intelligenz (KI) und Robotic Process Automation (RPA) gibt es derzeit eine Flut von Veröffentlichungen. Kein Wunder, denn das Thema ist hochaktuell und wird in allen Varianten intensiv diskutiert. Die Frage nach den technischen Möglichkeiten der Digitalisierung, der KI und RPA lassen aber zugleich auch die Frage nach den Folgen für den berufstätigen Menschen, speziell für den Controller aufkommen. Der nachfolgende Artikel geht diesem Thema nach und beschäftigt sich mit dem menschlichen Faktor bei Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Welche Rolle spielt der Mensch überhaupt noch, wenn die „intelligente“ Maschine in Zukunft mehr und mehr Tätigkeiten übernimmt?

Unter Künstlicher Intelligenz versteht man Anwendungen, die intelligentes Verhalten zeigen,

wie Wahrnehmen, Verstehen, Handeln, Lernen. Künstliche Intelligenz mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen wie Machine Learning und Deep Learning sind Teile der Informatik, welche sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens und dem maschinellen Verhalten befassen.¹

Möglichkeiten und Grenzen von Künstlicher Intelligenz

Künstliche Intelligenz ist in der Lage, große Datenmengen in kurzer Zeit zu verarbeiten und dabei neue Verknüpfungen herzustellen. Dabei können auch bis dahin nicht bekannte Zusammenhänge zu Tage treten, die teilweise überraschende, nicht erwartete Ergebnisse zeigen. Mit KI entstehen somit neue Hypothesen, die unmittelbar bewertet werden können.²

Die Qualität der Daten ermöglicht und begrenzt zugleich die Anwendung der Künstlichen Intelligenz („Garbage in, Garbage out“). Die KI-

basierte Maschine macht nämlich genau das, was man programmiert hat. Mit anderen Worten, die KI liefert nur so gute Ergebnisse, wie die Eignung der Algorithmen und Qualität der verarbeiteten Daten es auch zulässt. Sie kann durch die massenhafte Verarbeitung von Daten in hoher Geschwindigkeit eine entsprechende Grundlage für Entscheidungen liefern. Durch die KI werden neue Vorschläge gemacht, neue Ideen angeboten. Vorausgesetzt, die Qualität der in die Verarbeitung eingegangenen Daten stimmt, können also mit Hilfe von KI-gestützten Anwendungen die Breite und Tiefe der Erkenntnisse deutlich gesteigert werden.³

Diese auf den ersten Blick erfreuliche Nachricht birgt ein Problem für den Nutzer. Denn dieser muss jetzt mit dem Erkenntniszugewinn, mit dem neuen (Über-)Angebot an Informationen irgendwie umgehen. Die KI-gestützte Anwendung kann beispielsweise auf der Grundlage der verarbeiteten Daten „intelligente“ Vorschlagswerte für die Prognose erstellen. Sind

Geringe Unsicherheit	Hohe Unsicherheit
Wenig Alternativen	Viele Alternativen
Große verfügbare Datenmengen	Wenig verfügbare Datenmengen
→ Komplexe Lösungsstrategien → Genaue Rechenmodelle	→ Einfache Lösungsstrategien → Heuristiken

Abb. 1: Die Wahl der passenden Lösungsstrategie

diese Empfehlungen nun erste Anhaltspunkte oder bereits verlässliche Werte, die für die Planungsrechnung verwendet werden können?

Der Anwender steht damit vor der Aufgabe, eine Vielzahl neuer, KI-basierter Vorschlagswerte zunächst verstehen zu müssen, um sie dann entweder zu übernehmen oder zu verwerfen. Wenn sich etwa seit dem Einsatz von KI im Planungsprozess neuerdings größere Abweichungen zur bisherigen, klassischen Planung ergeben, stellt sich die Frage, woran es liegt.⁴ Kann der Controller den durch KI vorgeschlagenen Werten vertrauen, etwa weil er an die Möglichkeiten der neuen Technologie glaubt? Oder wäre es ratsam, eher eine gewisse Skepsis walten zu lassen und die Ergebnisse anhand der herkömmlich ermittelten Werte zu verifizieren?

Die Folge: Entscheidungen treffen – rational oder intuitiv?

Klar ist, es entstehen bei der Arbeit mit KI-gestützten Daten neue Herausforderungen. Im Grunde muss der Anwender für jeden angebotenen Vorschlagswert, für jede vorgeschlagene Option eine Entscheidung treffen. Dafür benötigt er passende **Lösungsstrategien**, nützliche Arbeits- und Entscheidungshilfen. Die Frage ist, ob er dabei eher auf Basis rationaler Logik entscheidet oder eher seiner Intuition, seinem Bauchgefühl folgt. Die Antwort muss lauten – sowohl als auch, oder wie der Berater sagen würde, „es kommt darauf an“.

Zunächst ist schon mal hilfreich, beide Lösungsstrategien als gleichberechtigt anzuerkennen. Intuition ist der Logik weder über- noch unterlegen. Bei einer intuitiven Entscheidung handelt es sich auch nicht um einen „eher weiblichen“ Lösungsansatz gegenüber der „männlichen“ Rationalität.

Die Definition von **Intuition** ist nach Gerd Gigerenzer ein Urteil, das rasch im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe uns nicht vollkommen bewusst sind und die stark genug sind, danach zu handeln. Oder die Fähigkeit, auf Antrieb eine gute Entscheidung zu treffen, ohne die zugrunde liegenden Zusammenhänge explizit zu verstehen.⁵

In der Anwendung kommt es darauf an, welche Problemlösung für den speziellen Fall die geeignetere Methode ist. Während Intuition gut funktioniert in einer komplexen, ungewissen Welt, ist der Logik immer dann Vorrang zu geben, wenn alle Risiken mit Sicherheit bekannt sind. Es empfiehlt sich bei hoher Ungewissheit, vielen Alternativen und wenig verfügbaren Informationen zu Vereinfachungsregeln (Heuristiken) zu greifen, das Prinzip „Weniger ist mehr“ gilt hier. Dagegen lohnt es sich bei niedriger Ungewissheit, wenig Alternativen und großen Datenmengen, genau zu rechnen.⁶ (S. Abb. 1.)

Somit eignet sich die **Logik** bestens für die Auswertung rein vergangenheitsbezogener Daten, denn es gibt keine Unsicherheit mehr und auch nur eine einzige Vergangenheit (= Alternative), zudem sind Daten im Idealfall massenhaft vorhanden. Hier ist die Logik der Intuition überlegen, ja die menschliche Intuition zu bekannten Risiken ist sogar oft falsch. Dies lässt sich am Beispiel der Präferenz des zu wählenden Verkehrsmittels eindrücklich belegen. Der Mensch schätzt die Risiken intuitiv häufig anders ein als es die Auswertung der Unfallstatistiken tatsächlich belegt, Stichwort „Flugangst“.

Sobald jedoch die der Zukunft naturgemäß innewohnende Komplexität und Unsicherheit ins Spiel kommen, sollten **intuitive Lösungen** in Betracht gezogen werden. Sie liefern nämlich überraschend gute Ergebnisse, wenn man die Spielregeln kennt. Der Anwender, dem die intelligenten Faustregeln der Intuition, die smarten Heuristi-

ken geläufig sind, wird dann bei hoher Komplexität und Unsicherheit getrost auf seine im Unbewussten abgespeicherte Erfahrung zurückgreifen. Er wird Intuition als wertvolles Hilfsmittel nutzen, um unsichere, komplexe Zukunftsszenarien der VUCA-Welt in den Griff zu bekommen.

Einige der wichtigsten, einfachen Faustregeln, die gerne in der Praxis verwendet werden, seien an dieser Stelle nochmal in Erinnerung gerufen: Es sind dies die

- **Rekognitionsheuristik** („Wähle die Alternative, die erkannt wird“),
- **Fluency Heuristik** („Wähle die Alternative, die am schnellsten erkannt wird“),
- **Take the Best Regel** („Wähle die Alternative, die den definierten Zielwert am besten erreicht“),
- **Satisficing Regel** („Wähle die Alternative aus, die das gesuchte Kriterium als erstes erreicht“, Satisficing dabei als Wortkombination aus „Satisfy“ und „Suffice“),
- **1/N Equality Regel** („Verteile die Ressourcen gleich auf die Zahl der vorhandenen Alternativen“, z. Bsp. Investition in Aktien),
- **Imitate the Majority Regel** („Mach es wie die Mehrheit“),
- **Imitate the Best Regel** („Mach es wie die Besten“, z. Bsp. als Vertriebsstrategie).⁷

All diese hier genannten Regeln reduzieren die Komplexität erheblich, sie stellen ressourcenschonende, effiziente Lösungsstrategien dar und werden daher zu Recht „**smarte**“ **Heuristiken** genannt.⁸ Man sollte sich zudem vergegenwärtigen, dass auch oder gerade im strategischen Management ganz selbstverständlich mit Heuristiken gearbeitet wird. Im Werkzeugkasten des Controllers finden sich beispielsweise die

- **SWOT-Analyse** (Stärken-Schwächen-Analyse als Hilfsmittel zur Formulierung strategischer Optionen),
- **Benchmarkmethode** (Vergleich von Leistungsindikatoren mit Unternehmen z. Bsp. der gleichen Branche),
- **Szenariotechnik** (Best Case, Real Case, Worst Case),
- **Trendextrapolation** (Fortschreibung von Trends auf Basis des bisherigen Verlaufs).

Heuristiken sind also in der Praxis des strategischen Managements fest verankert und unver-

zichtbar, um in komplexen und dynamischen Umwelten strategische Entscheidungen vorzubereiten und treffen zu können.⁹

„**Risiken und Nebenwirkungen**“ beim Einsatz von Heuristiken zur Komplexitätsreduktion sollen jedoch auch nicht unerwähnt bleiben. Vertrauen auf die Kompetenz eines Dritten ist beispielsweise eine Faustregel, die täglich bei der Alltagsbewältigung wertvolle Dienste leistet. Die Kunst ist, zu wissen, wann Vertrauen gut ist und wann Kontrolle besser. Man denke nur an den Einsatz komplizierter Finanzinstrumente, deren Wirkmechanismus der Nutzer zuweilen nicht komplett durchdrungen hat. Es wird auf die Kompetenz eines externen Anbieters vertraut, der dies gerne durch Referenzen oder Zertifizierungen belegt.¹⁰ Nur, wurde vom Anwender auch geprüft, ob das Produkt in seinem spezifischen Fall überhaupt passt, der Mechanismus zum Vorteil des Unternehmens auch greift? Hat er das Produkt auch wirklich verstanden, oder falls nicht, würde er das in seiner Position (!) zugeben?

Ein weiteres Beispiel ist der sogenannte **Verfügbarkeitsfehler**, der zu einer kognitiven Verzerrung führen kann. Dabei werden die Daten verwendet, die bereits vorliegen, bzw. leicht verfügbar sind, schlimmer noch, die von der Abteilung geliefert werden, die selbst Gegenstand der Aufsicht oder der Untersuchung ist. Dieses Phänomen kennt jeder erfahrene Prüfer und Aufsichtsrat – und es umschreibt die Gefahr, dass mit den Daten und Unterlagen gearbeitet wird, mit denen man „versorgt“ wird, während andere Daten wesentlich aussagekräftiger wären.¹¹ In einer risikoorientierten Prüfung konzentriert sich das Prüfungsteam daher unbeirrt auf die (Bilanz-)Positionen, die wesentlich für das Prüfungsurteil sind. Und auch der umsichtige Aufsichtsrat gibt sich erst dann zufrieden, wenn seine Fragen wirklich beantwortet sind.

Schlussfolgerungen für den Einsatz von KI – der menschliche Faktor

Wir halten also fest: Komplexe Lösungsstrategien („**Logik**“) funktionieren in einer risikolosen Umgebung bei großen Datenmengen gut. Es lohnt sich, möglichst genau nachzurechnen. Intuitive Lösungsstrategien („**smarte Heuristiken**“) können dagegen in einer ungewissen Umgebung bei geringen Informationen hinreichend sein, und damit auch unter Kostengesichtspunkten zielführend. Größere Genauigkeit bringt bei Unsicherheit nicht automatisch bessere Ergebnisse.

Übertragen auf den **Einsatz von KI** bedeutet das zunächst, dass völlig nachvollziehbar sein muss, was die Maschine rechnet. Kein leichtes Unterfangen, denn die in der Software eingebaute Intelligenz beruht nicht mehr nur auf einfachen **Algorithmen**. Dennoch, der Software-Anbieter muss die der KI zugrundeliegenden Operationen transparent machen. Vertrauen in die Kompetenz des Software-Anbieters allein reicht da nicht. Die Logik hinter den komplexen KI-Algorithmen muss offengelegt werden, denn nur das Wissen um die Formeln, die Rechenregeln und Prinzipien ermöglicht eine Aussage über das Ergebnis. Hier ist es also wichtig, sehr präzise zu sein, ansonsten wird die massenhafte Verarbeitung von Daten niemals verlässliche, verwertbare Ergebnisse liefern. Ein Algorithmus arbeitet immer nach den Regeln der Logik, genau richtig oder genau falsch, und damit gleichsam als Gegenentwurf zur Heuristik.

Mit der Festlegung der zugrundeliegenden Logik, der Algorithmen, geht die **Auswahl der Input-Daten** einher. Technisch möglich ist jetzt die Verarbeitung von großen Datenmengen. Allerdings ist nicht alles, was möglich ist, auch zielführend. Eine Begrenzung auf wirklich sinn-

volle Input-Daten erscheint notwendig („Weniger ist mehr“). Die Frage ist, nach welchen Kriterien der Anwender hier eine Auswahl vornehmen soll. Auf unternehmensinterne Daten kann in der Regel zugegriffen werden, es bietet sich aber auch die Verarbeitung externer Daten an. Bei der Auswahl der internen und externen Datenquellen sind verschiedene Kriterien von Bedeutung, wie **Relevanz, Aktualität, Verlässlichkeit und Verfügbarkeit**. Der erfahrene Controller lässt sich nicht dazu verleiten, Daten nur aufgrund ihrer leichten Verfügbarkeit abzurufen und einzuarbeiten, er konzentriert sich auf zielführende Größen. Zudem ist die jederzeitige Nachvollziehbarkeit der verwendeten Datenquellen bedeutsam. Es empfiehlt sich also, frühzeitig Überlegungen anzustellen, wo und wie die **Dokumentation** erfolgen soll.

Auf der Grundlage ausgewählter Input-Daten und mit Hilfe von transparenten Algorithmen, schlägt das KI-gestützte System nun (Prognose-)Werte und **Handlungsoptionen** vor. Die lernfähige Maschine wird bei Annahme der Vorschlagswerte diese in Zukunft mitverarbeiten. Deshalb ist es umso wichtiger, dass diese nur dann in der Planung weiterverwendet werden, wenn sie vom Anwender zunächst überprüft und verstanden wurden. **Anomalien** müssen als solche erkannt werden und die Ursachen dafür abgeklärt werden. Dazu sind beispielsweise die folgenden Fragen hilfreich:

- Liefert das KI-gestützte System Abweichungen zur bisherigen, klassischen Planung?
- Gibt es dafür eine plausible Erklärung oder widerspricht der Vorschlagswert den Erwartungen?

Oder,

- liefert das KI-gestützte System Normalwerte, die aus Daten der Vergangenheit errechnet sind, die aber in der Planung deutlich abweichen müssten?¹²
- Welche internen und externen Faktoren, die bisher ohne Bedeutung waren, müssen für die Zukunft neu berücksichtigt werden?

Kennziffern sind zudem dann besonders aussagekräftig, wenn **Vergleichswerte** vorliegen.

- Was ergibt beispielsweise eine Benchmark Analyse, was machen die anderen Unternehmen der Peer Group?
- Was machen die meisten der Branche, und was machen die erfolgreichsten Wettbewerber?

Autor



■ Dipl.-Kfm., WP/StB, Annegret Glöckner

ist seit Mitte 2019 freiberuflich in eigener Praxis tätig. Davor war sie mehr als 20 Jahre Partnerin einer Big Four Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Assurance Services. Sie ist außerdem ehrenamtlich Executive Advisor des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: wp@annegret-gloeckner.de oder a.gloeckner@icv-controlling.com

Bei aller Gründlichkeit in der Vorarbeit, es bleibt die Unsicherheit der Zukunft, die es in den Griff zu bekommen gilt. Systemgenerierte Vorschläge können noch so sorgfältig geprüft werden, erst wenn die Zukunft zur Realität wird, lässt sich ex post beurteilen, wie nah Mensch und Maschine im Vorfeld bereits dran waren. Aus diesem Grund wird der Controller nicht nur eine Planung erarbeiten (lassen), sondern dem Management die **Planung in mehreren Szenarien** anbieten. Wünschenswert ist in jedem Fall, dass die Unternehmensleitung die Aussagekraft von **Bandbreiten** auch zu schätzen weiß und der Controller als Business Partner hier nicht erst noch Überzeugungsarbeit leisten muss.

Digitalisierung, KI, RPA und das Berufsbild der Controller

Es zeigt sich, dass beim Einsatz von KI optimale Arbeitsergebnisse im Zusammenspiel von Logik und Intuition entstehen. Spätestens hier wird klar, dass sich der Controller im Zuge der Digitalisierung keineswegs selbst abschafft. Es ändern sich aber die Prozesse im Controlling, die Aufgabengebiete des Controllers und damit auch die Anforderungsprofile. Er wird in Zukunft noch enger mit der IT-Abteilung zusammenarbeiten. Eine gemischte Arbeitsgruppe, bestehend aus **Data Scientists, Controllern und anderen Fachrichtungen**, entscheidet, welche Daten, Parameter, Prinzipien, Regeln usw. wichtig sind. Die Data Scientists liefern die methodischen Ansätze, schaffen zusammen mit dem Software-Anbieter Transparenz hinsichtlich der in der KI verwendeten Algorithmen und Parameter.

Die **Controller** bringen als Business Partner ihr fachliches Know-how ein, und zwar sowohl bei der Auswahl der in die KI eingehenden Input-Daten, als auch hinsichtlich der weiteren Verwendung, Interpretation und Kommunikation der Outputs. Das sind anspruchsvolle und folgenreiche Aufgaben, die ihn als Berater des Managements „auf Augenhöhe“ qualifizieren. Erst nachdem die von KI angebotenen Daten dergestalt validiert sind, werden sie weiterverarbeitet und kommuniziert.

Die **Arbeit in gemischten Teams** und der souveräne Umgang mit **Logik und Intuition** erweist

sich auch im Zusammenhang mit KI als vielversprechend. Woran liegt es aber, dass die Intuition im Vergleich zur Rationalität noch immer ein eher schwächeres Image hat? Dies hängt vermutlich mit der schwierigeren Nachvollziehbarkeit, bzw. Begründbarkeit von intuitiven Lösungen zusammen, die in Unternehmen zwei Phänomene begünstigen kann: die nachträgliche Rationalisierung und die defensive Entscheidung.

Bei der **nachträglichen Rationalisierung** werden Bauchentscheidungen nachfolgend mit rationalen Argumenten gerechtfertigt. Nur wenige Mitarbeiter würden gerade in Teams offen zugeben, dass sie eher intuitiv entschieden haben. Vielmehr werden lieber nachträglich „gute“, sprich rationale Gründe für die Entscheidung gesucht, um sich gegenüber Vorgesetzten rechtfertigen zu können. Wenn sie sich dann tatsächlich rechtfertigen müssen, werden sie eher logische Gründe angeben, obwohl sie intuitiv entschieden haben.

Bei der **defensiven Entscheidung** wird die (zweit- oder dritt-)beste Alternative gewählt, die den einzelnen Entscheider aber auf jeden Fall vor Haftung/Abmahnung o. ä. schützt. Das kann fatale Folgen für das Unternehmen haben. Suboptimale Entscheidungen verursachen nicht selten zusätzliche Kosten, die mit der besten Alternative vermeidbar gewesen wären. Wenn defensive Entscheidungen getroffen werden, sagt dies auch viel aus über die Führungskultur eines Unternehmens und dessen Umgang mit Fehlern.¹³

Fazit und Ausblick

Viele Berufsbilder werden im Zuge der Digitalisierung, der Anwendung von KI und RPA neu verortet, die Profile verschieben sich. Die Sorge, dass die intelligente Maschine bald dem Menschen überlegen sein und diesen langfristig ersetzen wird, ist verständlich, jedoch nicht berechtigt. Der menschliche Faktor, der sich besonders im strategischen Management, bei der Entscheidungskompetenz, bei Einsatz von Erfahrung und Intuition zeigt, ist derzeit nicht von KI ersetzbar, und er wird es auch in (absehbarer) Zukunft nicht sein. Die KI kann den Controller der Zukunft jedoch wirksam unterstützen, damit dieser den steigenden Anforderungen als Berater des Managements gerecht wird.

Die Unternehmenskultur muss in Zeiten des digitalen Wandels daher geprägt sein von Vertrauen in die Mitarbeiter, ihre **Kompetenz**, ihre **Erfahrung** und letztlich auch ihre **Veränderungsbereitschaft**. Diejenigen Unternehmen werden bei der Bewältigung des digitalen Wandels erfolgreich sein, die weiterhin den **Menschen im Mittelpunkt** sehen und ihn zu aktivem Lernen auch im Umgang mit KI ermutigen.

Fußnoten

¹Seufert, Treitz: Künstliche Intelligenz und Controlling, Seite 20; ²Seufert, Treitz: Künstliche Intelligenz und Controlling, Seite 21; ³Lubos: Künstliche Intelligenz im Controlling, Seite 46. ⁴Thurner, Alber: Woher wissen wir eigentlich, dass KI funktioniert? Seite 27; ⁵Gigerenzer: Bauchentscheidungen, Seite 25; ⁶Gigerenzer: Risiko, Seite 131; ⁷Powalla: Heuristiken im Rahmen der strategischen Analyse, Seite 80; ⁸ICV Controller Statements: Was macht Controller erfolgreich(er), Seite 13; ⁹Powalla: Heuristiken im Rahmen der strategischen Analyse, Seite 12; ¹⁰Gigerenzer: Risiko, Seite 139; ¹¹ICV Controller Statements: Was macht Controller erfolgreich(er), Seite 23; ¹²Thurner, Alber: Woher wissen wir eigentlich, dass KI funktioniert? Seite 27; ¹³Gigerenzer: Risiko, Seite 151.

Literaturverzeichnis

Gerd Gigerenzer: Risiko, C. Bertelsmann Verlag, München 2013.

Gerd Gigerenzer: Bauchentscheidungen, Goldmann Verlag, München, 2008.

Prof. Dr. A. Seufert, R. Treitz: Künstliche Intelligenz und Controlling, Controller Magazin Spezial 2019.

Günter Lubos: Künstliche Intelligenz im Controlling, Controller Magazin 1/2020.

Matthias Thurner, Sascha Alber: Woher wissen wir eigentlich, dass KI funktioniert? Controller-Magazin Spezial 2019.

ICV Controller Statements Grundlagen, 2013: Was macht Controller erfolgreich(er)? Auf das Verhalten kommt es an.

Christian Powalla: Heuristiken im Rahmen der strategischen Analyse – Ein Vergleich der Prognosekraft von VRIO-Framework und Rekognitionsheuristik, Berlin 2009.

Playmobil pro im Controlling: Mit Plastikfiguren das zukünftige Controlling-Rollenprofil gestalten

von Imke Keimer, Ulrich Egle und Avo Schönbohm



„Nirgends hat der Mensch mehr Scharfsinn an den Tag gelegt als in seinen Spielen“
(Gottfried Wilhelm Leibnitz, deutscher Philosoph und Mathematiker, 1646-1716).

Dass Kinder durch das Spielen lernen und sich neue Inhalte erarbeiten, ist für uns selbstverständlich. Bei uns Erwachsenen ist das Spielen oft jedoch verloren gegangen oder wird eher als eine Form der Vergnügung oder der gesellschaftlichen Beschäftigung gesehen. Dabei können auch wir das Spielen nutzen, um vielfältige Themengebiete kreativ zu erarbeiten, Inhalte zu erfahren und so zu verstehen, sowie um Wissen mit einem Erlebnis zu verknüpfen und dieses in unserem Gedächtnis zu verankern. Spielen erlaubt es uns, die Einschränkungen des normalen Lebens hinter uns zu lassen und in eine virtuelle oder auch analoge Welt einzutauchen. Wir können als Superhelden die Welt retten oder aber auch anhand von weißen Plastikfiguren das zukünftige Controlling-Rollenprofil gestalten.

Dieser Beitrag soll aufzeigen, wie spielerisch die Frage „Wohin geht die Reise des Controllers?“ von einer Controlling-Funktion angegangen werden kann (vgl. [Abbildung 1](#)). Wir greifen dabei auf unsere Erfahrungen zurück



Abb. 1: Die Reise des Controllers

und zeigen exemplarisch auf, wie Playmobil pro innerhalb eines Workshops genutzt werden kann, um die Diskussion der benötigten Kompetenzen im heutigen Controlling anzustoßen und die Mitarbeitenden mit ins Boot des Controllings 4.0 zu holen.

Der Controller im Tal der Unsicherheit

Dass sich das Controlling im Zuge der Digitalisierung gerade radikal wandelt, dürfte mittlerweile auch in konservativen Controller-Kreisen angekommen sein (vgl. Schönbohm & Egle 2016 oder Keimer & Egle 2018). Automatisierte Data Analytics mit angeschlossenen Visualisierungen, Robotic Process Automation (RPA), Predictive Analytics für Forecasts oder auch Controlling-Bots (vgl. [Abbildung 2](#)) kommen langsam in den Controlling-Funktionen an. Die Investitionssummen in IT-basierte Datenverarbeitung nehmen kontinuierlich zu. Damit einher



Abb. 2: Controlling-Bots auf dem Vormarsch im Unternehmen

gehen neben Lehrgeld auch neue Analyse-Qualitäten in Echtzeit und Produktivitätsgewinne im Controlling selber. Die digital versierten Mitarbeitenden in den Controlling-Funktionen (oder auch in parallelen Strukturen) probieren gerade neue Wege aus und treiben die Automatisierung der zahlenmäßigen Vergangenheitsbewältigung massiv voran.

Jahrzehntelang hatte der Controller die Hoheit über die Zahlen im Unternehmen. Er saß in seinem stillen Kämmerlein und unterstützte als Steuermann den Manager dabei, das Unternehmen auf Kurs zu halten und stellte die Informationsversorgung sicher (vgl. [Abbildung 3](#)). Er war sowohl für sein Fachwissen als auch seine Genauigkeit bekannt, die ihm wohl auch die negativ behaftete Konnotation des Zahlenknechts oder Erbsenzählers einbrachte.

Die Digitalisierung verändert das Rollenprofil und stellt dabei immer mehr neue und zusätz-



Abb. 3: Der Controller als Steuermann



Abb. 4: Der verunsicherte Controller im digitalen Wandel

führen. Dabei werden in Abhängigkeit von der Fragestellung sowohl Skript- als auch Programmiersprachen von ihm verlangt. Die komplexen Ergebnisse müssen danach wiederum möglichst einfach und verständlich für das Management dargestellt werden. Kein Wunder, dass viele Controller irritiert und verunsichert sind, oder sich überfordert fühlen (vgl. Abbildung 4). Welche der neuen Kompetenzen müssen sie sich überhaupt und welche zuerst aneignen? Wie sieht der zukünftige Controller aus? Und braucht es die bisherigen Kompetenzen in 5-10 Jahren überhaupt noch?

„Kein Wunder, dass viele Controller irritiert und verunsichert sind, oder sich überfordert fühlen.“

liche Anforderungen an den Controller. Neben dem Fachwissen und der Genauigkeit muss er sein Kämmerlein verlassen und den Ansprüchen an den Business Partner genügen. Er muss kundenorientiert handeln, den Markt und das Geschäftsmodell verstehen, er muss sowohl mit dem Management als auch mit den Fachabteilungen auf Augenhöhe kommunizieren und dabei eine ausgeprägte Verhandlungsstärke und leider auch Resilienz an den Tag legen. Zusätzlich muss der Controller aber auch als Data Scientist fungieren. Es ist seine Aufgabe, die Daten zu bearbeiten und zu aggregieren, um statistische Auswertungen mithilfe von Big Data Analytics durchzu-

Diese Unsicherheit gilt es zu nehmen und den Change-Management-Prozess nachhaltig, ohne Feuerwehrrübungen (vgl. Abbildung 5) und vor allem gemeinsam mit den Controlling-Mitarbeitenden zu begehen. Auch wenn im Controlling durch die Digitalisierung neue Kompetenzen verlangt werden, heißt dies noch lange nicht, dass alle momentan propagierten Kompetenzen überhaupt und erst recht nicht von jedem einzelnen Controller be-



Abb. 5: Feuerwehrrübungen im Controlling

reitgestellt werden müssen. Vielmehr muss die Controlling-Funktion den angestrebten Digitalisierungsgrad festlegen und dann als Ganzes die benötigten Kompetenzen abdecken (vgl. Keimer et al. 2018). Auch müssen neue Kompetenzen nicht von heute auf morgen abrufbar sein. Der digitale Wandel im Controlling zeigt eine gewisse Trägheit. Allerdings muss der Grundstein für die Digitalisierung im Controlling bereits heute gelegt und mit der Umsetzung begonnen werden, so dass die Digitalisierung im Controlling Hand in Hand mit den Kompetenzen des Controllers marschiert und nicht der digitale Wandel verschlafen wird.

Autoren



■ Prof. Dr. Imke Keimer

ist Professorin für Mathematik und Business Analytics an der Hochschule Luzern. Sie forscht und lehrt im Bereich Digitalisierung im Controlling und setzt dafür auch weiße Plastikfiguren ein.

E-Mail: imke.keimer@hslu.ch

■ Prof. Dr. Ulrich Egle

ist Professor für Digital Performance Management an der Hochschule Luzern. Er unterstützt Unternehmen bei der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen und zum Themenfeld Digital Finance Transformation.

E-Mail: ulrich.egle@hslu.ch



■ Prof. Dr. Avo Schönbohm

ist Professor für ABWL & Controlling an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Mit LUDEO® (www.ludeo.de) trägt er Enterprise Gamification in Unternehmen und sorgt so für spielerische Transformation auf allen Ebenen.

E-Mail: avo.schoenbohm@hwr-berlin.de

Enterprise Gamification

Unter Enterprise Gamification kann die Übertragung von Spielmechaniken und Spielelementen auf Unternehmensbereiche verstanden werden, die klassischerweise nicht mit Spiel assoziiert werden, so auch das Controlling (vgl. Schönbohm, 2016). Gamification und Spiele können einen produktiven Rahmen liefern, um angstfrei und gleichzeitig kreativ mögliche Rollenprofile für den Controller aufzuzeigen (vgl. Schönbohm & Egle, 2017). Wir wissen, dass Gamification Verhalten zielorientiert beeinflussen kann, Aufmerksamkeit und Engagement fördert, Kreativität und Produktivität erhöht und nicht zuletzt ein positives subjektives Leistungsempfinden unterstützt. Design-Thinking oder Innovations-Workshops können aus ludologischer Perspektive als ein Sammelsurium aus Spielen und Spielmechaniken betrachtet werden. Neben

LEGO®SERIOUS PLAY® steht seit Mitte 2019 ein neues interessantes Instrument für diesen Prozess zur Verfügung: Playmobil pro.

„Wir wissen, dass Gamification Verhalten zielorientiert beeinflussen kann.“

Playmobil – dieses Spielzeug aus der Kinderstube – kann dem Controller im Jahr 2020 zu Diensten sein und den Change-Management-Prozess unterstützen. Das Spiel mit menschenähnlichen Figuren und ihrem Habitat bietet gerade für die Selbstreflexion und die kollektive Wirklichkeitsgestaltung große Potenziale. Erfahrungen aus Playmobil pro-Workshops mit CFOs und Controllern motivieren, sich mit Hilfe der bekannten Plastikfiguren den technologischen und kulturellen Herausforderungen des digitalen Wandels zu stellen und diese spielerisch zu meistern (vgl. [Abbildung 6](#)).



Abb. 6: Der Controller als Meister des digitalen Wandels

„Playmobil – dieses Spielzeug aus der Kinderstube – kann dem Controller im Jahr 2020 zu Diensten sein und den Change-Management-Prozess unterstützen.“

Playmobil pro besteht zunächst aus einem Koffer mit 4 Schubladen. Diese sind gefüllt mit weißen Blanko-Figuren sowie zahlreichen Accessoires, um die Figuren zu gestalten und diese in vielfältige Rollen und Umgebungen zu versetzen. Die Figuren können individuell beschriftet und so auch Emotionen und Gefühle ausgedrückt werden. Playmobil pro stellt in der Grundausrüstung nur die Farbe Schwarz zur Verfügung. Die Erweiterung um weitere – unbedingt wasserlösliche – Farben ist zu empfehlen.



Abb. 7: Der Schatz von Playmobil pro

Auch wenn man durchaus gut alleine mit den weißen Figuren spielen kann, so entfaltet sich das Potenzial von Playmobil pro am besten, wenn es im Workshop-Format gespielt wird. Wir nutzen es, um im Controlling spielerisch den Unsicherheiten der Digitalisierung zu begegnen und die Controlling-Rollenprofile zu modellieren. Die Teilnehmenden wählen im Schatz vom Playmobil pro (vgl. [Abbildung 7](#)), um unterschiedliche Perspektiven zu verstehen und passende Lösungen gemeinschaftlich zu erarbeiten. Mit den haptischen und visuellen Darstellungen werden Erfahrungen aufgezeigt, Ideen ausgetauscht und Lösungen iterativ entwickelt.

Playmobil pro – der Workshop im Controlling

Auch wenn Playmobil pro dazu verleitet, direkt munter loszulegen und die Plastikteilchen aneinanderzufügen, sollte für einen Workshop ein Mindestmaß an Rahmen vorgegeben werden. Dieser könnte wie folgt aussehen:

1. Was haben wir eigentlich vor?

Die Aufgabenstellung muss eindeutig und möglichst einfach umschrieben werden. Hier ist es vorteilhaft, noch nicht zu viel vorwegzunehmen. Wird das Thema Rollenprofile bereits zuvor vorgestellt und im Detail analysiert (vgl. [Abbildung 8](#)), könnte dies die Kreativität der Teilnehmenden beeinflussen und zur immer gleichen Plastikgestaltung führen. Daher ist es empfehlenswert, möglichst unbefangen mit einer klaren Fragestellung zu starten. Z. B.: Wie sieht der zukünftige Controller aus?

2. Wie gehen wir vor?

Die Spielregeln sollten vorab festgelegt werden. Wird alleine oder in Gruppen gearbeitet? Wie

viel Zeit haben die Teilnehmenden? Wer greift auf welchen Playmobil pro-Koffer zu? Z. B.: Vier Teams mit je 3 Teilnehmenden. 30 min Zeit für die Modellierung. Pro Team ein Koffer. Kein Stibitzen von Plastikteilchen anderer Teams. Ideenklau ist strengstens untersagt.

3. Die Gruppen stellen ihre Ergebnisse vor.

Hier ist es wichtig, alle Gruppen zu Wort kommen zu lassen und ihnen auch zuzuhören. Kritische Fragen sind natürlich erlaubt bzw. erwünscht.

4. Zusammenfassen und Gegenüberstellen der Ergebnisse.

Als Grundstein für die aufbauende und weiterführende Diskussion.

Natürlich lassen sich je nach Thema beliebig viele Schritte vor-, nach- und zwischenschalten. Oft werden als 5. Schritt noch Maßnahmen oder nächste Schritte definiert. Es ist aber auch möglich, den Workshop zunächst für sich wirken zu lassen und den Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, für sich selbst die Ergebnisse zu reflektieren. Schlussendlich hängt dies auch von der Fragestellung und der Zielsetzung des Workshops ab.

Entscheidend sowohl für den Mehrwert als auch für den Unterhaltungswert des Workshops ist der Moderator. Der Workshop sollte von einer didaktisch versierten Person geleitet werden. Diese sollte sich unbedingt im zu modellierenden Bereich auskennen, d. h. die Digitalisierung im Controlling darf kein Neuland sein. Zudem ist eine Affinität zu Gamification und insbesondere zum genutzten Medium – hier Playmobil pro – unabdingbar. Der Moderator muss die Aufgabenstellung und die Spiel-



Abb. 8: Die Analyse der Digitalisierung im Controlling

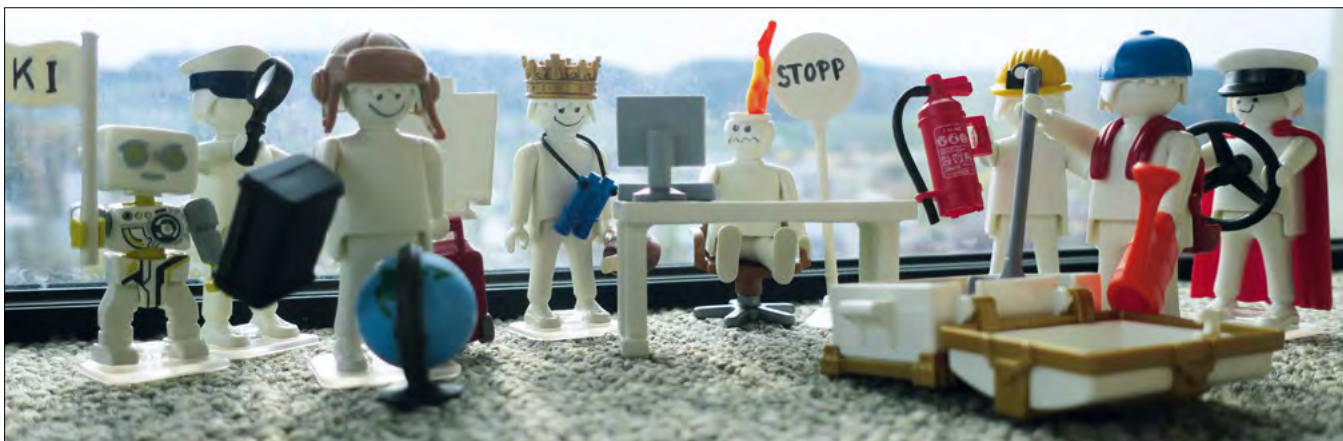


Abb. 9: Zusammenfassung der Playmobil pro-Workshop-Ergebnisse

regeln klar erläutern und im Idealfall schriftlich festhalten. Seine Aufgabe ist es nicht nur, den Workshop zu begleiten, sondern auch am Ende die Ergebnisse zu aggregieren (vgl. Abbildung 9) und die hoffentlich entstehende Diskussion zu leiten.

Gerade bei einem Thema wie dem zukünftigen Controlling-Rollenprofil kann es sehr lohnenswert sein, die Teilnehmenden am Workshop nicht nur auf die direkt Betroffenen zu beschränken. Anstatt z. B. nur die Mitarbeitenden der Controlling-Funktion zum Workshop einzuladen, könnte man diesen auch um die Stakeholder des Controllings, CFO, CIO oder um Teilnehmende aus den Fachabteilungen, erweitern. So wird nicht nur die Controlling-interne Sicht des zukünftigen Rollenprofils dargestellt, sondern auch, wie andere dieses sehen bzw. was von ihm erwartet wird.

Spielerisches Fazit

Auch wenn Enterprise Gamification und somit der Einsatz von Playmobil pro zur Weiterentwicklung der Controlling-Funktion viele Vorteile bietet, so ist es doch kein Wundermittel. Es ist dafür geeignet, einen spielerischen und angstfreien Zugang zu einem Themenbereich zu schaffen, eine offene Diskussion einzuleiten und eine Vielzahl von Ansichten und Meinungen abzuholen, die ansonsten vielleicht nicht gesehen oder gehört werden. Dies kann den Change-Management-Prozess zum Controlling 4.0 maßgeblich unterstützen. Playmobil pro zeichnet sich vor allem durch die gute Verarbeitung und das hochwertige Erscheinungsbild der Figuren aus. Ein großes Plus ist, dass die Figu-

ren angemalt und so fehlende Accessoires aufgemalt sowie Emotionen und Gefühle dargestellt werden können. Trotzdem haben die weißen Plastikfiguren auch ihre Grenzen. Der Inhalt des Playmobil pro-Koffers ist begrenzt und es lassen sich nicht immer alle gewünschten Kompetenzen und Rollenprofile intuitiv darstellen. Dadurch kommt es auch zwangsläufig zu ähnlichen Ergebnissen und die Varianz der Darstellungen – egal zu welchem Thema – ist relativ klein. Auch gibt es immer wieder Skeptiker, die lieber nicht spielen möchten und nur gezwungenermaßen Plastikteile aufeinandersetzen.

Aller Kritik zum Trotz haben wir bisher sehr positive Erfahrungen mit Playmobil pro gemacht. Ein Großteil der Workshop-Teilnehmenden findet das Spielen in Kombination mit theoretischem Wissen und praktischen Beispielen als sehr bereichernd. Für uns ist Enterprise Gamification ein guter Ansatz, um Veränderungen im Unternehmen zu adressieren und Mitarbeitende auf allen Stufen abzuholen. Playmobil pro fungiert für uns als Eisbrecher, der das Schweigen bricht und den gegenseitigen Austausch ins Rollen bringt.

Literatur

Keimer, Imke und Egle, Ulrich (2018): Die Treiber der Digitalisierung im Controlling. *Controlling & Management Review*, 62(4), 62-67.

Keimer, Imke; Gisler, Markus; Bundi, Marino; Egle, Ulrich; Zorn, Markus; Kosbah, Marwan und Bueel, Andreas (2018): Wie digital ist das Schweizer Controlling? Eine schweizweite Analyse auf Basis eines Reifegradmodells, IFZ Verlag.

Schönbohm, Avo (2016): Gamification im Controlling. In: *Controller Magazin*, Sept./Okt. 2016, S. 48.

Schönbohm, Avo und Egle, Ulrich (2017): Der Chief Digital Performance Officer: Mit Gamification zur digitalen Unternehmenskultur, in: *Spielräume – Facetten von Gamification in Unternehmen und Weiterbildung*, Schönbohm, Avo; Marwede, Laura und Graffius, Michael (Hrsg.), Edition EMF, Band 9, S. 105-116, Flying Kiwi Media GmbH, Dollerup 2017.

Schönbohm, Avo und Egle, Ulrich (2016): Der Controller als Navigator durch die digitale Transformation. *Controller Magazin*, Nov./Dez. 2016, S. 4-8. ■

CONTROLLER

Magazin

CM 4
ERSCHEINUNGS-
TERMIN:
9. Juli 2020

- Themen in der nächsten Ausgabe:
- Zusammenwachsen von Rechnungslegung und Controlling
- Das Controlling erhält noch mehr Einfluss auf die Darstellung des IFRS-Abschlusses
- Planungsrechnungen zur Bilanzierung latenter Steuern

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

Von der „Candidate Experience“ zur „Candidate Journey“ im Bewerbungs- und Auswahlverfahren

von Patrick Hedfeld, Anne Gutzmer und Christoph Mahnel

Die Thematik der Candidate Experience hat in den letzten Jahren stark an Popularität gewonnen und ist „wesentlich mehr als nur ein Modebegriff“.¹ Zahlreiche Beiträge in Fachzeitschriften, Blogbeiträgen und Ausarbeitungen beschäftigen sich mit der Relevanz, dem Inhalt sowie den Gestaltungsmöglichkeiten eines positiv erlebten Bewerbungs- und Auswahlprozesses – was jedoch nicht bedeutet, dass der Management-Ansatz, bei dem die Kandidatenbedürfnisse im Vordergrund stehen, mit seinen individuellen Anwendungsmöglichkeiten zum jetzigen Zeitpunkt bereits von allen Unternehmen bzw. Arbeitgebern aktiv umgesetzt würde.²

Im Verhältnis zur allgemeinen Aufmerksamkeit für die Candidate Experience und deren Chancen und Herausforderungen hat die deutschsprachige Fachliteratur sich ihr bisher noch kaum umfassend und systematisch gewidmet. Aus diesem allgemeinen Bild heben sich insbesondere die fachliterarischen Ausarbeitungen von Tim Verhoeven, Mairé Ullah und Robindro Ullah sowie Dr. Jochen Kootz zum Candidate Experience Management hervor.

Insbesondere im englischsprachigen Raum wurden bereits regelmäßige Studien und Umfragen zur Candidate Experience durchgeführt, wohingegen die Anzahl der Erhebungen im deutschsprachigen Raum verhältnismäßig gering ist.³ Als einschlägige Studien in Deutschland lassen sich hier die „Candidate Experience Studie“ und die „Candidate Journey Studie“ von „metaHR“ von den Autoren Peter Wald und Christoph Athanas, sowie die jährlich erscheinenden Studien „Recruiting Trends“ sowie „Bewerbungspraxis“ von Monster Worldwide Deutschland nennen, die die Notwendigkeit eines positiven Kandidatenerlebnisses widerspiegeln.

Was ist die „Candidate Experience“?

Grundsätzlich orientieren sich die Begriffsdefinitionen von Candidate Experience und Candidate Experience Management an den Inhalten des Customer Experience Managements, bei dem es um die ganzheitliche Gestaltung von Kundenerlebnissen vor, während und nach einem Kauf handelt, die hierbei jedoch auf das Personalwesen angewandt werden. Kootz fasst diese Definitionen wie folgt zusammen:

Candidate Experience:

„Candidate Experience (CX) bezeichnet den Gesamteindruck, den ein potentieller Bewerber (Kandidat) im Rahmen des Rekrutierungsprozesses vom potentiellen Arbeitgeber erhält. Es geht dabei um das individuelle Erleben in einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Unternehmen.“⁴

„Im Mittelpunkt steht das Erleben des Bewerbers.“

Candidate Experience Management:

„Candidate Experience Management (CXM) bezeichnet die aktive Gestaltung aller Kontaktpunkte des Bewerbers (Candidate Touchpoints) mit dem Unternehmen mit dem Ziel, einen positiven Gesamteindruck zu hinterlassen. Aus Sicht des Bewerbers als Kunden eines Unternehmens werden am Vorbild des CEM Systeme, Menschen und Prozesse schrittweise analysiert und interpretiert. Im Mittelpunkt steht das Erleben des Bewerbers. Weiterhin wird es mit der Sicht von außen möglich zu verstehen, welche tatsächlichen Erwartungen an Recruiting-Prozesse bestehen und wie diese am besten erfüllt werden können.“

Aufgrund der Annahme, dass die Candidate Experience jedoch sowohl bereits vor dem Rekrutierungsprozess beginnt und sich auch nach ihm fortsetzt, hat Verhoeven die Definition entsprechend ergänzt:

„Candidate Experience bezeichnet den Gesamteindruck, den ein potenzieller Bewerber im Rahmen der Prozesse des Personalmarketings, des Recruitings und darüber hinaus vom potenziellen Arbeitgeber erhält. Es geht dabei um das individuelle Erleben in einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Unternehmen.“⁵

Analog zu der Customer Experience geht es bei der Candidate Experience darum, die Wirkung von Bewerbererlebnissen zu untersuchen und inwiefern diese systematisch anhand von Candidate Experience Management beeinflusst werden können. Laut der Candidate Experience Studie 2014 würden 84 % der 1200 Probanden im Nachgang an eine positive Candidate Experience einen Arbeitgeber künftig in Erwägung ziehen und sich erneut bewerben, wohingegen dies nach einer negativen Candidate Experience nur 13 % der Befragten bejahten. Demnach spielt die Ausgestaltung der Candidate Experience in Zeiten des Fachkräftemangels und einem kandidatengeprägten Arbeitsmarkt eine zentrale Rolle.

Der Gesamteindruck, den ein Bewerber über den Rekrutierungsprozess hinaus von einem Unternehmen und somit einem potenziellen Arbeitgeber gewinnt, wirkt sich stark auf die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität und den Rekrutierungserfolg aus. Laut der Studie von ESCH und Softgarden, in der über 1100 Bewerber bezüglich ihrer Erfahrungen in Bewerbungsprozessen befragt wurden, berichten

91 % darüber hinaus sowohl persönlich als auch online über diverse Social-Media-Kanäle oder Online-Portale über ihre Erlebnisse und wirken somit als Multiplikatoren auf die Reputation des Unternehmens.⁶

Im Rahmen des Candidate Experience Managements soll der Gesamteindruck eines Unternehmens auf potentielle Arbeitnehmer positiv beeinflusst werden, da laut Athanas und Wald folgende Wirkungen damit verbunden sind:

- Es liefert Ansatzpunkte aus der Kandidatensicht für ein besseres Recruiting.
- Es hilft, Bewerbungsabbrüche zu reduzieren.
- Es trägt dazu bei, die Reputation des Arbeitgebers abzusichern.
- Es verbessert die Chancen, passende Top-Kandidaten zu rekrutieren.
- Es stellt die Übersetzung der Arbeitgebermarke in konsistentes Handeln der Unternehmensvertreter dar und prägt so die Glaubwürdigkeit der Employer Brand.

Vertrauen als Schlüsselkomponente

Grundsätzlich gilt die Beziehung zwischen einem Bewerber und einem potenziellen Arbeitgeber als eine Schlüsselkomponente zur Umsetzung und Gestaltung eines positiven Bewerbererlebnisses. Diese Beziehung wird sowohl durch emotionale als auch durch sachliche und prozessuale Aspekte geprägt.

Gemäß des Vertrauens-Modells (siehe Abbildung 1) im Sinne der Candidate Experience be-

ruht das Vertrauen auf den Dimensionen „Klarheit und Integrität“, „Ergebnisorientierung“ sowie „Augenhöhe und Wohlwollen“.

Die Dimension der „Klarheit und Integrität“ zeichnet sich im Rahmen eines Bewerbungs- und Rekrutierungsprozess insbesondere durch Aufrichtigkeit, Fairness, Transparenz und Nachvollziehbarkeit in der Kommunikation und dem Handeln eines Unternehmens aus.

Bei der „Ergebnisorientierung“ steht das Handeln im Sinne aller Beteiligten im Vordergrund, das sich für Bewerber in Prozessfortschritten und im Idealfall in der Annahme eines neuen Jobs äußert. Indikatoren, die hierbei zu Vertrauen führen können, sind bspw. eine schnelle Reaktion auf den Bewerbungseingang oder eine zeitnahe Zu- oder Absage.

Die dritte Vertrauensdimension, die Verbundenheit über „Augenhöhe und Wohlwollen“ erzeugen soll, drückt sich durch einen wertschätzenden und wohlwollenden Umgang aus, wodurch eine angenehme Atmosphäre auf emotionaler Augenhöhe geschaffen werden soll.⁷

Ein gezieltes und systematisches Candidate Experience Management dient demnach dem Abbau der häufig deutlichen Diskrepanz zwischen den Bewerbererwartungen und den Maßnahmen der Unternehmen zur Erfüllung dieser Erwartungen.⁸

Diese Diskrepanz lässt sich an einem Beispiel veranschaulichen, das sich auf die ge-

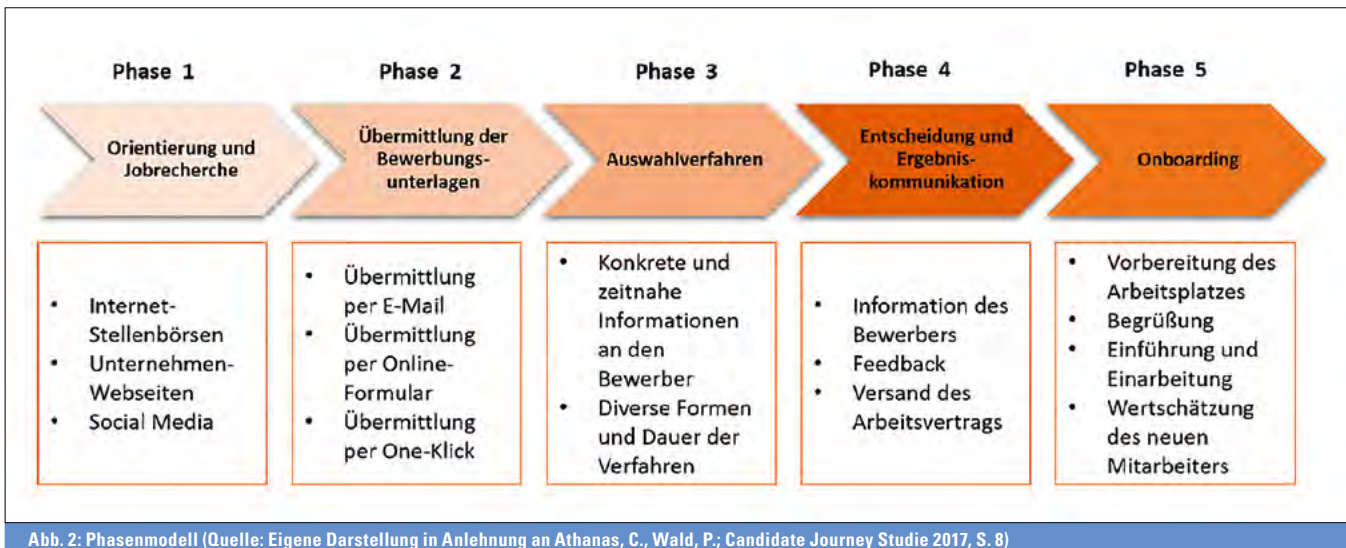
wünschte Bewerbungsform bezieht. Laut der „Studie Recruiting Trends 2015“ bevorzugten über 72 % der befragten Unternehmen eine Bewerbung über das Online-Formular, 22 % von ihnen eine Bewerbung per E-Mail. Seitens der Bewerber wurde jedoch festgestellt, dass 79,5 % einen Bewerbungsversand per E-Mail vorziehen und lediglich 8,9 % das Online-Formular als gewünschte Bewerbungsform nannten.⁹ Die „Candidate Experience Studie“ kam sogar zu dem Ergebnis, dass das Online-Formular von jedem zehnten Bewerber grundsätzlich abgelehnt wird. Um die diesbezügliche Diskrepanz abzubauen und langfristige Rekrutierungserfolge nicht aufs Spiel zu setzen, müssen Unternehmen demnach die Bewerberpräferenzen analysieren und berücksichtigen.

Die „Candidate Journey“

Häufig sind Unternehmen und Personalverantwortliche mit dem Phänomen konfrontiert, dass Bewerber Interesse an einem Unternehmen als potenziellem Arbeitgeber haben, sich jedoch trotzdem nicht bewerben, den Rekrutierungsprozess zu einem unvorhergesehenen Zeitpunkt abbrechen oder einen angebotenen Vertrag nicht unterzeichnen. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, müssen in erster Linie mögliche Ursachen identifiziert werden. Hilfreich kann es hierbei sein, die sogenannte Candidate Journey nachzuvollziehen und zu analysieren, die ein Bewerber durchläuft.¹⁰



Abb. 1: Vertrauens-Modell (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Athanas, C., Wald, P., Candidate Experience Studie 2014, 2014, S. 13)



Der Begriff Candidate Journey bezeichnet all jene direkten und indirekten Touchpoints zwischen einem Bewerber und einem Unternehmen vor, während und nach dem Bewerbungs- und Auswahlprozess, die maßgeblich auf die Candidate Experience eines Kandidaten wirken. Aufgrund der individuellen Wahrnehmung und des kaum verallgemeinerbaren individuellen Erlebens der Bewerber in der Candidate Journey empfiehlt sich eine genaue Betrachtung der einzelnen Touchpoints. Zur Strukturierung und Analyse der gesamten Candidate Journey lässt sich diese in einzelne Phasen einteilen. Sie verläuft im Idealfall wie in Abbildung 2 veranschaulicht.

Die Candidate Journey kann demnach in fünf Phasen unterteilt werden, die alle Schritte des Bewerbungs-, Auswahl- sowie Integrationsprozesses umfassen und die Grundlage für die Ausarbeitung eines gezielten Candidate Experience Management bilden.

Die **erste Phase** beinhaltet die Orientierung und Jobrecherche eines Bewerbers, bei der es um die Zusammentragung relevanter Informationen zu potenziellen Arbeitgebern geht. Laut der Candidate Journey Studie von „metaHR“ und „stellenanzeigen.de“ lassen sich Internet-Stellenbörsen, Unternehmens-Webseiten sowie Social-Media-Kanäle als gängigste Touchpoints in dieser Phase nennen. Insbesondere beurteilen potenzielle Bewerber hierbei die Informationsgewinnung. Folglich sollten Unternehmen umfassende Informationen zu offenen Vakanzen mit den diesbezüglichen Anforderungsprofilen, Ansprechpartnern und ge-

wünschten Bewerbungsunterlagen bereitstellen. Darüber hinaus erwarten Bewerber Informationen zu der Firmenphilosophie und den Unternehmenswerten, der Produktpalette, möglichen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Mitarbeiterrezensionen.¹¹

Mit der Übermittlung der Bewerbungsunterlagen wird in der **zweiten Phase** aus einem Job-suchenden ein tatsächlicher Bewerber. Die möglichen Kanäle reichen hierbei von der E-Mail-Bewerbung über das Online-Formular der Karrierewebsites und den Postweg bis hin zur

One-Klick-Bewerbung, bei der u. a. die Möglichkeit gegeben ist, die bewerbereigenen Profile aus Social Media- und Karrierenetzwerken zu versenden. Die möglichen Formen der Bewerbung treffen jedoch auf indifferente Beliebtheit, wobei die Bewerbung per E-Mail stark präferiert wird, wie die „Candidate Experience Studie“ von „metaHR“ besagt.

Im Anschluss an die Bewerbung durchlaufen die ausgewählten Kandidaten die **dritte Phase** der Candidate Journey, die Teilnahme an Personalauswahlverfahren, und treten dabei in

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

■ Anne Gutzmer, M. Sc.

Personalberaterin

E-Mail: anne.gutzmer.ag@gmail.com



■ Christoph Mahnel

ist Programm-/Projektleiter bei der Deutschen Leasing und leitet dort seit mehr als einem Jahrzehnt komplexe IT- und Organisationsprojekte. Als diplomierter Mathematiker (JLU Gießen – Nebenfach Informatik) verbrachte er nach seinem Studium die ersten Berufsjahre in der Beratung, bevor er sich auf die Arbeit im Finanzdienstleister-Umfeld fokussiert hat.

E-Mail: ich@christoph-mahnel.de

direkten Kontakt mit dem potenziellen Arbeitgeber. Dabei erhalten sie einen ersten Einblick in die Unternehmensabläufe, wobei das Ausmaß der Erfüllung der Erwartungen an das Personalauswahlverfahren Einfluss auf die Candidate Experience nimmt. Als besonders relevant gelten in diesem Zusammenhang der Umgang und die im Rahmen eines persönlichen Gesprächs erlebte Wertschätzung, die Informationsübermittlung über den weiteren Prozess, zeitnahes Feedback nach dem Auswahlverfahren sowie die Gesamtdauer des Auswahlprozesses, wobei geringe Wartezeiten im gesamten Prozess die Candidate Experience positiv beeinflussen können.

Mit der Kommunikation der Ergebnisse seitens des Unternehmens wird in der **vierten Phase** der Candidate Journey der Bewerbungsprozess abgeschlossen. Im Hinblick auf die Candidate Experience spielt diese – wie allgemein im fortschreitenden Verlauf eines Bewerbungsprozesses – eine relevante Rolle und kann die endgültige Entscheidung des Bewerbers für oder gegen ein Arbeitsverhältnis maßgeblich beeinflussen.

Während die Candidate Experience durch ein positives Feedback kaum negativ beeinflusst wird, ist bei einer Absage laut Athanas und Wald stets von einem negativen Effekt auf das Bewerbererlebnis auszugehen, der negative Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens bewirken kann. Um diese möglichst gering zu halten, sollte die Rückmeldung zeitnah und persönlich erfolgen, da automatisierte E-Mails und eine fehlende Kommunikation der Unternehmen das Erlebnis zusätzlich verschlechtern.¹² In dieser Phase lässt sich zudem von einem Übergang zur Employee Experience sprechen, da der Kandidat auf Basis einer positiven Ergebniskommunikation und eines zustande kommenden Arbeitsvertrages zu einem Mitarbeiter wird.

Im Anschluss an ein positives Auswahlverfahren mit Abschluss des Arbeitsvertrages folgt in der **fünften Phase** der Eintritt des neuen Mitarbeiters in ein Unternehmen, das sogenannte Onboarding, bei dem es um die Einarbeitung

und Integration eines neuen Mitarbeiters geht. Oftmals wird die Thematik des Candidate Experience Managements lediglich auf den Bewerbungsprozess begrenzt und das Onboarding nicht berücksichtigt, obwohl der Verlauf der ersten Tage in einem Unternehmen als besonders prägend gilt. Hier ist die Möglichkeit gegeben, die im Bewerbungsprozess erhaltenen Informationen des Arbeitgebers zu überprüfen und nachzuvollziehen, ob diese die Erwartungen des Bewerbers erfüllen. Als ausschlaggebende Faktoren für einen positiven Onboarding-Prozess lassen sich die Wertschätzung und Akzeptanz im Unternehmen, die Qualität der Einarbeitung sowie die Übermittlung von Unternehmensinformationen und -werten und die Einführung in die Unternehmenskultur nennen. Ein positives Onboarding-Erlebnis verringert zudem die Gefahr von Frühfluktuation, welche zusätzlich zu den bereits vorangegangenen Kosten für das Personalmarketing, den Bewerbungs- und den Auswahlprozess erneute Kosten verursachen würde.

Phasenübergreifend gelten insbesondere eine klare Kommunikation und Transparenz während des gesamten Prozesses sowie die Schaffung eines ganzheitlichen Unternehmensbildes als zentrale Erfolgsfaktoren zur positiven Beeinflussung der Candidate Experience. Auch der Übergang zwischen der Candidate Experience zur Employee Experience spielt eine bedeutende Rolle und sollte nicht vernachlässigt werden.

Abschließend lässt sich sagen, dass es sich für Unternehmen, die Mitarbeiter gewinnen und langfristig binden wollen, als durchaus lohnend erweisen kann, die Candidate Experience sorgfältig in den Blick zu nehmen. Es gilt, die Prozesse, die die Bewerber durchlaufen, detailliert zu analysieren, die relevantesten Touchpoints (Berührungspunkte des Bewerbers mit dem Unternehmen) auszumachen und an ihnen gezielt auf die Qualität der Erfahrungen der Bewerber einzuwirken, wobei es sich als sinnvoll erweist, Feedback der Kandidaten zu erheben und in die kontinuierliche Optimierung des Prozesses einfließen zu lassen.

Fußnoten

¹ Verhoeven, Tim (Candidate Experience, 2016): Candidate Experience – Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus, Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, S.8.

² Ebd., S. 14

³ Ebd., S. 17

⁴ Kootz, Jochen (Kundenorientiertes Personalrecruiting, 2014): Kundenorientiertes Personalrecruiting – Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Customer Experience Management, <https://ubt.opus.hbz-nrw.de/opus45-ubtr/frontdoor/deliver/index/docId/618/file/Kootz_Jochen_Dissertation_Candidate_Experience_022014.pdf> [Zugriff 2019-08-07] (Dissertation)

⁵ Athanas, Christoph; Wald, Peter (Candidate Experience Studie, 2014): Candidate Experience Studie 2014, <<https://www.metahr.de/downloads/candidate-experience-studie-2014/>> [Zugriff 2019-08-10]

⁶ ESCH, Softgarden. (Candidate Experience Studie, 2015): Candidate Experience Studie 2015. Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren – Wie Recruitingprozesse Marken beeinflussen, <https://www.esch-brand.com/wp-content/uploads/2018/04/esc-0011-Candidate-Experience-Studie_Web1.pdf> [Zugriff 2019-08-10]

⁷ Vergleiche Athanas, Wald (Candidate Experience Studie), S.12 ff.

⁸ Vergleiche Verhoeven, Tim (Candidate Experience, 2016), S.18.

⁹ Vergleiche Weitzel, Tim (Social Media Recruiting gestern, heute und morgen, 2017): Social Media Recruiting gestern, heute und morgen, in Dannhäuser, Ralph (Hrsg.), Praxishandbuch Social Media Recruiting, 2014, S. XI

¹⁰ Uhlig, Christian, Willand, Jan (Glückliche Bewerber, 2015): Glückliche Bewerber, in Personalmagazin, 10/15, 2015, S. 58-60.

¹¹ Vergleiche Athanas, Wald (Candidate Experience Studie), S.8 ff.

¹² CareerBuilder. (Candidate Journey, o.J.): Die Candidate Journey, <<https://arbeitsgeber.careerbuilder.de/hubfs/CareerBuilder-Ebook-CandidateJourney-Personalwirtschaft.pdf?hsLang=de>> [Zugriff 2019-08-16], S. 34



© Artur – www.stock.adobe.com

Impact Measurement – Ein Ansatz zur stakeholderorientierten Unternehmenssteuerung

von Alexander Stehle, Marco Möhrer und Stefan Jordan



Der Klimawandel und die damit verbundenen ökologischen wie auch gesellschaftlichen Auswirkungen haben Politik, Medien und Gesellschaft im vergangenen Jahr in einem Ausmaß beschäftigt wie kaum zuvor. Es ist deutlich geworden, dass dessen Bedeutung weiter zunehmen wird, ebenso wie die Bestrebungen des Gesetzgebers, den Klimawandel einzudämmen (Stichwort „EU-Taxonomie“). Daraus ergeben sich mittel- und langfristige neue Anforderungen an die Unternehmenssteuerung.

Ob gesellschaftlicher Wohlstand, zufriedene Mitarbeiter, Klimawandel oder Verletzung von Menschenrechten in der Lieferkette – bei diesen Themen handelt es sich um Folgewirkun-

gen aus der wirtschaftlichen Tätigkeit, für deren Adressierung Unternehmen und ihr Management heutzutage verantwortlich gemacht werden. Um diesen Themen in der Unternehmenssteuerung angemessen begegnen zu können, werden neue Steuerungsinformationen von den Controllern benötigt.

Weil die ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit in den heutigen Controllinginstrumenten nicht oder nur unzureichend berücksichtigt werden, bedarf es neuer Methoden, um diese Lücke zu schließen. Unter dem Stichwort Impact Measurement werden Instrumente zusammengefasst, die die Auswirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt transparent erfassen und gegenüber den Stakeholdern kommunizierbar machen.

„Unter dem Stichwort Impact Measurement werden Instrumente zusammengefasst, die die Auswirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt transparent erfassen.“

Im neuen **White Paper** zum Thema „Impact Measurement & Controlling“ hat sich der **Fachkreis Green Controlling for Responsible Business** des Internationalen Controller Vereins diesem Thema angenommen und sowohl den Nutzen des Impact Measurement für die Controller als auch die damit einhergehenden Anforderungen näher beleuchtet.¹ Der vorliegende Beitrag gibt eine Übersicht zu den wesentlichen Inhalten des White Papers.

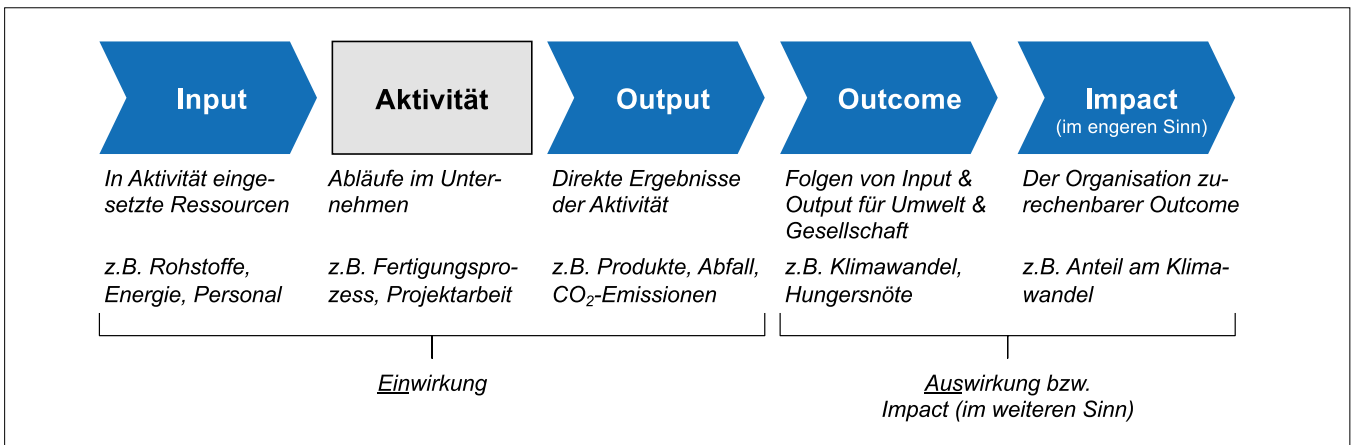


Abb. 1: Impact Value Chain²

Die Impact Value Chain

Für die Controller stellt das Thema Impact Measurement noch ein recht junges Betätigungsfeld dar, weshalb zunächst ein kurzer Überblick zu den wichtigsten Begriffen gegeben wird. Diese lassen sich anhand des Modells der Impact Value Chain darstellen. Sie verdeutlicht, dass die Messung und Steuerung von Impacts über die bisherige Perspektive einer integrierten Unternehmenssteuerung hinausgeht (siehe [Abbildung 1](#)). Während bislang vor allem die Inputs und Outputs der Unternehmenstätigkeit betrachtet wurden, wird die Perspektive nun erweitert auf die Impacts, d. h. die Folgen der Ressourcennutzung (Inputs) und Prozessergebnisse (Outputs).

„Für die Controller stellt das Thema Impact Measurement noch ein recht junges Betätigungsfeld dar.“

Mit der Impact Value Chain lassen sich die (Kausal-)Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen des Impact Measurement (die Impact Pathways) vereinfacht abbilden.³ Während Inputs und Outputs die direkten Einwirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft und natürliche Umwelt darstellen, umfassen die Outcomes und Impacts (im engeren Sinn) die Auswirkungen der Aktivitäten auf die Stakeholder.⁴ Neben sozialen und ökologischen Folgen können Impacts auch wirtschaftliche Auswirkungen für die Gesellschaft und das Unternehmen selbst umfassen.⁵

Wenn in diesem Beitrag von **Impacts** die Rede ist, dann sind immer die gesamten Auswirkungen bzw. Impacts (im weiteren Sinn) gemeint. Impacts sind damit alle Auswirkungen auf die Gesellschaft und natürliche Umwelt, die aus der Unternehmenstätigkeit und den damit zusammenhängenden direkten Einwirkungen (Inputs/Outputs) in die Unternehmensumwelt entstehen. Diese können beabsichtigt oder unbeabsichtigt, positiv oder negativ, unmittelbar oder mittelbar sein.⁶ Die Messung der gesellschaftlichen und ökologischen Folgewirkungen der Unternehmenstätigkeit wird als **Impact Measurement** bezeichnet.

Impact Measurement und Green Controlling

Im Zentrum des Green Controlling stehen die Erweiterung des Controlling-Regelkreises auf soziale und ökologische Unternehmensziele und damit der Aufbau einer integrierten Unternehmenssteuerung.⁷ Das Impact Measurement ist im Hinblick auf die Planung und Steuerung der Nachhaltigkeitsziele nicht als Alternative zum Green Controlling zu sehen, sondern als neues strategisches Steuerungsinstrument, das dessen bestehendes Methoden-Set ergänzt.

Autoren



Dr. Alexander Stehle

ist Leiter der Stabsstelle Organisation bei der Hauber-Gruppe und war bis März 2020 Leiter des Fachkreises „Green Controlling for Responsible Business“ im ICV. Er ist Autor zahlreicher Beiträge zum Green Controlling und forscht zum Thema „Design einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung“.

Marco Möhrer

ist Doktorand an der Zeppelin Universität Friedrichshafen. Er promoviert zum Thema „Shared Value-Rechnung“ und forscht in den Bereichen Nachhaltige Unternehmensführung und Corporate Social Responsibility. Seit April 2020 leitet er den Fachkreis „Green Controlling for Responsible Business“ im ICV.

E-Mail: m.moehrer@zeppelin-university.net



Stefan Jordan

ist Projektleiter im Bereich Nachhaltigkeit & Umwelt der Deutschen Bahn AG und stellv. Leiter des Fachkreises „Green Controlling for Responsible Business“ im ICV. Er beschäftigt sich mit der Entwicklung strategischer Nachhaltigkeitszielen und der Transformation der Unternehmenssteuerung.

Im Fokus des Green Controlling standen bisher Steuerungsinstrumente, deren Zweck darin besteht, die mit den betrieblichen Prozessen verbundenen und direkt messbaren Einwirkungen auf die Gesellschaft und natürliche Umwelt (Inputs/Outputs) abzubilden. Im Modell der Impact Value Chain wurden damit die Folgewirkungen für die Stakeholder nicht bzw. nicht explizit berücksichtigt.

Die Steuerung der Inputs und Outputs basiert jedoch auf der Annahme, dass eine Verbesserung auf dieser Ebene einen positiven Effekt für die Stakeholder mit sich bringt. Allerdings ermöglicht erst die tatsächliche Messung der Impacts die Überprüfung dieser Annahme. Mit dem Impact Measurement erhält das Green Controlling somit ein Steuerungsinstrument, mit dem der Nutzen der Umwelt- und Sozialmaßnahmen für die Stakeholder verifiziert werden kann.

Damit erweitert sich der Wirkungsraum des Green Controlling und es entstehen zwei Regelkreise (siehe [Abbildung 2](#)): Zum einen ein strategischer Controlling-Regelkreis, in dem der Fokus auf den Impacts liegt und in dem die Methoden des Impact Measurement zum Einsatz kommen. Zum anderen ein operativer Controlling-Regelkreis, der den Fokus auf Inputs und Outputs legt und die Instrumente des Green Accounting⁸ beinhaltet.

Initialisierung

Aufgrund der Neuartigkeit des Impact Measurement beginnt der strategische Regelkreis mit einem Initialisierungs-Projekt zur erstmaligen Identifikation und Messung der Impacts eines Untersuchungsgegenstands (z. B. Geschäftsbereich, Produkt). Dieser ersten Impact-Messung sollte eine Wesentlichkeits- bzw. Materialitätsanalyse vorausgehen, um die relevanten Themenbereiche besser eingrenzen zu können.¹⁰

Im Rahmen des Initialisierungs-Projekts können einerseits bestehende Hypothesen zu potenziellen Impacts überprüft werden. Andererseits ist auch eine ergebnisoffene Untersuchung zu den Folgen der betrieblichen Prozesse und Leistungen möglich. In den Projektergebnissen sollten u. a. der Scope der Messung, die Messmethodik sowie die relevanten Impacts dokumentiert werden.

Strategische Zieldefinition

In der anschließenden Zielsetzungsphase sollten strategische Ziele für ausgewählte Unternehmensbereiche und Impacts definiert werden. Diese können sich auf die Reduzierung negativer Impacts (z. B. Klimawandel) oder die Steigerung positiver Impacts (z. B. höheres Bildungsniveau) beziehen. Die in der vorhergehenden Phase ermittelte Baseline, d. h. der Ausgangswert der Impacts, sollte als Basis für die Formulierung strategischer Impact-Ziele dienen.

Der letzte und essenzielle Schritt in dieser Phase ist die Operationalisierung der strategischen Impact-Ziele in direkt messbare Input- und/oder Output-Ziele, um eine adäquate Basis für die operative Steuerung zu erhalten. Hierzu kann die Impact Value Chain mit ihren Kausalketten genutzt werden.

Maßnahmenprogramme

An die Zielsetzungsphase schließt sich die Planung und Realisierung von Maßnahmen an. Eine Verbesserung der Impacts soll dabei insbesondere durch die Veränderung von Inputs und Outputs erreicht werden, da sich die Beziehungen zwischen den Elementen der Impact Value Chain vor allem bei ökologischen Themen nicht bzw. kaum beeinflussen lassen. Hierzu

sind Maßnahmen(-programme) zur Erreichung der Impact-Ziele zu definieren und umzusetzen.

Wirkungsanalyse

Um die Wirkung der initiierten Maßnahmen nach Ablauf des strategischen Planungszyklus zu überprüfen, wird die Impact-Messung auf Basis der festgelegten Methode wiederholt. Im Hinblick auf die Rückkopplung der beiden Green-Controlling-Regelkreise sollte die Basis der Impact-Messung auf den im Green Accounting erfassten Input- und Outputdaten liegen.

Hierbei ist zu beachten, dass die Messung der Impacts nicht allein auf Grundlage von Primärdaten durchgeführt werden kann, wie sie etwa aus ERP-Systemen erzeugt werden. Zusätzlich müssen Sekundärdaten zum Einsatz kommen, die Durchschnitts- oder Referenzwerte für bestimmte Industrien und Themen (z. B. Wirkung auf Klimawandel bzw. 2-Grad-Ziel) abbilden und aus öffentlichen Datenbanken oder von Industrieverbänden stammen können.

Externe Kommunikation

Der Nutzen einer impact-basierten Kommunikation mit den (externen) Stakeholdern liegt u. a. in der teilweise einfacheren Nachvollziehbarkeit der betrieblichen Nachhaltigkeits-Per-

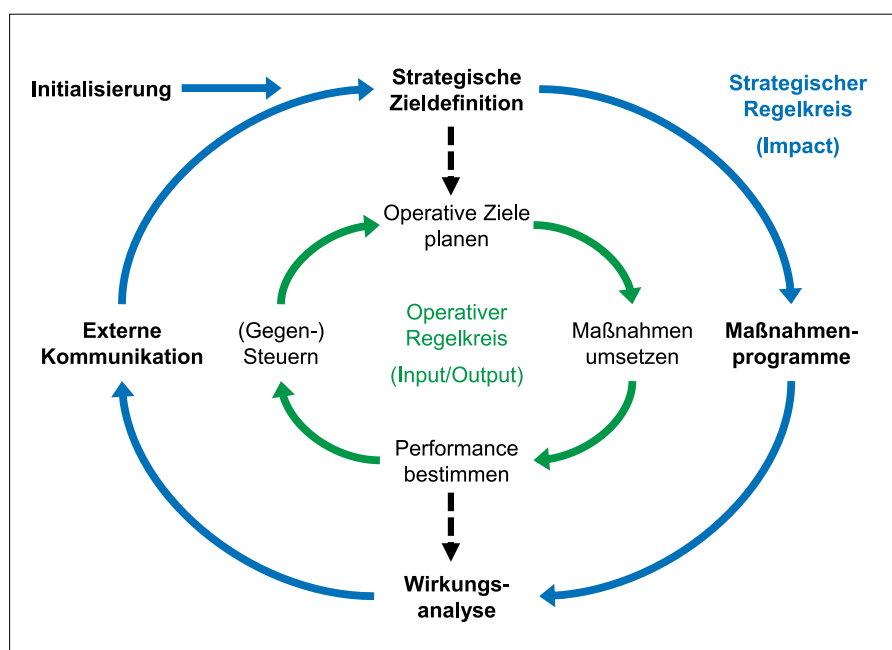


Abb. 2: Impact Measurement im Green-Controlling-Regelkreis⁹

Social Return on Investment (SROI)			Urheber und Verfügbarkeit
Hintergrund Der SROI-Ansatz berechnet in monetärer Form den Impact eines Investments auf die Gesellschaft. In einem sechs-stufigen Verfahren werden Stakeholder-spezifisch Inputs, Outputs und Outcomes eines Investitionsprojektes identifiziert, in Beziehung gesetzt und mittels finanzieller Proxy-Indikatoren bewertet. Im Ergebnis zeigt die SROI-Methode, wie hoch die soziale Rendite für die Gesellschaft bei einer Investition von 1€ ist.			SROI Network http://www.socialvalueuk.org/resources/sroi-guide/
Kategorien der Impact Value Chain	Nachhaltigkeitsdimensionen	Messansatz	Bezüge zu weiteren Methoden
✓ Input ✓ Aktivitäten ✓ Output ✓ Outcome ✓ Impact	✓ Soziales	✓ Monetär	✓ Integrated Reporting ✓ Global Reporting Initiative (GRI)
+		-	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Freie Zugänglichkeit erlaubt hohen Verbreitungsgrad ■ Rahmenwerk mit detaillierter Vorgehensweise ■ Besonderer Fokus auf Impact Investing ■ Umfangreiches Ressourcenmaterial (auch Excel-Vorlagen) vorhanden 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Tendenziell aufwendige Datenbeschaffung ■ Fokus auf projektbasierte Bewertungen 	
Bezug vorhanden ✓ Teilbezug vorhanden ✓			

Abb. 3: Methoden-Steckbrief am Beispiel SROI¹⁴

formance: Durch das Aufzeigen der direkten Verbindung zwischen Unternehmensaktivitäten und aktuellen Herausforderungen (z. B. Klimawandel, Erderwärmung) ist die Performance des Unternehmens für die Stakeholder besser interpretierbar als in der bisher eher output-orientierten Berichterstattung (z. B. Tonnen CO₂).

Methoden des Impact Measurement

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Impact Measurement ist die qualifizierte Auswahl einer für das jeweilige Unternehmen passenden Methode, da inzwischen weit über 100 verschiedene Konzepte existieren.¹¹ Die große Bandbreite in der Auswahl erschwert den Selektionsprozess und macht einen ersten Überblick über die wesentlichen Methoden notwendig. Zu diesem Zweck hat der Fachkreis in seinem White Paper eine Auswahl an Methoden in Steckbriefen aufbereitet.¹² Darin sind die jeweiligen Kernaspekte dargestellt, die den Controllern einen ersten Anhaltspunkt liefern, um sich mit einigen Instrumenten tiefergehend zu beschäftigen. Abbildung 3 zeigt den Aufbau dieser Steckbriefe am Beispiel des Social Return on Investment (SROI).¹³

Bei der Methodenauswahl ist zu beachten, dass einige der im Rahmen des Impact Measurement diskutierten Ansätze keine tatsächliche Impact-Messung durchführen, sondern in der Impact Value Chain „früher enden“.¹⁵ Gleichzeitig gilt für diejenigen Methoden, die tatsächlich der Impact-Ebene zuzuordnen sind, dass diese immer auch auf Input- und/oder Outputdaten basieren. Hierin zeigt sich ein wesentliches Merkmal des Impact Measurement: Die erfolgreiche Messung von Impacts ist nur dann möglich, wenn auch die vorangegangenen Elemente der Impact Value Chain operationalisiert werden.

Ein zentraler Beitrag des (Green) Controlling sollte deshalb darin bestehen, eine transparente Datenbasis zu schaffen, die eine strategische Steuerung von Impacts entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens ermöglicht. Dabei wird es auch darauf ankommen, für unterschiedliche Stakeholder die geeigneten Maßeinheiten zur Messung und Bewertung der Impacts zu identifizieren, um diese in der stakeholderorientierten Kommunikation einsetzen zu können.

Als Leitfaden für die externe Berichterstattung der Impacts hat der Fachkreis einen ersten Ent-

wurf an Darstellungs- und Bewertungsregeln formuliert, die sich an den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung (GoB, § 243 Abs. 1 HGB) orientieren.

Grundsätze eines ordnungsgemäßen Impact Measurement (GoIM)

Die Maßeinheit der Impacts (z. B. Grad Celsius, Euro) muss nach Auffassung des Fachkreises auf spezifische Stakeholder und deren Informationsbedürfnisse ausgerichtet sein.¹⁶ Während es Stakeholder (z. B. Investoren) gibt, die eine Affinität zu monetär bewerteten Impacts (Euro) haben, da dies für sie der zentrale Bewertungsmaßstab ist,¹⁷ können andere Stakeholder ein Interesse an anderen Maßeinheiten (z. B. Grad Celsius, Tonnen CO₂) haben, weil diese für sie vertrauter und damit besser nachvollziehbar sind.

Wenn eine monetäre Bewertung erwünscht ist, muss sich die Ermittlung und Darstellung der Impacts an betriebswirtschaftlichen Grundsätzen orientieren (GoB),¹⁸ die die hohen Nachvollziehbarkeits- und Dokumentationsansprüche aus dem Rechnungswesen und Controlling auf das Impact Measurement übertragen (siehe Abbildung 4).

Der **erste Grundsatz** bezieht sich auf die möglichst quantitative Datenbasis der Impact-Messung (vgl. § 238 Abs. 1 Satz 3 HGB).²⁰ Als Basis für die Messung von Impacts sollten stets die in den Impact Pathways vorgelagerten Inputs und Outputs herangezogen werden, denn diese, zumeist physikalisch-quantitativen Größen, sind direkt(er) messbar als Impacts.

Der **zweite Grundsatz** adressiert die Nachvollziehbarkeit der Herleitung von Impacts entlang der Impact Pathways (vgl. § 238 Abs. 1 Satz 2 HGB). Dabei sind die unterstellten Wirkungsbeziehungen in der Impact Value Chain bzw. insbesondere die darin verwendeten Hypothesen offenzulegen und so zu gestalten, dass sie stets von fremden Dritten nachvollzogen werden können.

Als **dritter Grundsatz** sollte der Einsatz von Hypothesen über Wirkungszusammenhänge zudem stets dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht folgen (vgl. § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB). Dementsprechend sollten positive Impacts geringer und negative Impacts höher bewertet werden, wenn eine Unsicherheit im Hinblick auf deren Gültigkeit besteht.

Der **vierte Grundsatz** adressiert die Kontinuität des Bewertungsansatzes (vgl. § 252 Abs. 1 Nr. 6 HGB). Der zur Monetarisierung verwendete Maßstab sollte dabei durch unabhängige Studien abgesichert sein und möglichst über Jahre hinweg beibehalten werden. Nur so ist auf der monetären Bewertungsebene die Effektivität der Nachhaltigkeitsmaßnahmen im strategischen Regelkreis nachvollziehbar. Zudem

ist jede Anpassung des Bewertungsansatzes gegenüber den Stakeholdern offenzulegen und inhaltlich zu begründen.

Der **fünfte Grundsatz** eines ordnungsgemäßen Impact Measurement bezieht sich auf das bekannte Saldierungsverbot aus dem Rechnungswesen (vgl. § 246 Abs. 2 HGB). Entsprechend sind positive und negative, beabsichtigte und unbeabsichtigte sowie unterschiedliche Kategorien von Impacts nicht miteinander zu verrechnen.²¹ Auch eine Saldierung von auf Annahmen basierenden (fiktiven) „Impact-Aufwänden“ mit echten Aufwänden und Erträgen aus dem Rechnungswesen ist zu vermeiden. In einem extremen Beispiel könnte eine Verrechnung der monetär bewerteten Impacts aus Kinderarbeit mit dem buchhalterischen Gewinn zu Ergebnissen führen, die dem Verständnis einer verantwortungsvollen Unternehmensführung aus Sicht des Fachkreises widersprechen.

Einsatzgebiete des Impact Measurement im Controlling

Die durch das Impact Measurement erzeugten Informationen legen aus Sicht des Fachkreises dessen Nutzung in drei zentralen Einsatzgebieten des (Green) Controlling nahe.

Erstens ist die Verwendung einer Impact-Messung im **strategischen (Green) Controlling**, d. h. in der Planung und Steuerung der Nachhaltigkeitsstrategie sinnvoll.²² Dabei können die Definition der Nachhaltigkeitsziele sowie die Bewertung der gesellschaftlichen Performance

noch stärker als bislang aus der Perspektive der Stakeholder erfolgen. Durch dieses Vorgehen entsteht eine erweiterte Form des Performance Measurement, mit dem eine Vielzahl unterschiedlicher Anspruchsgruppen adressiert werden kann.

Zweitens kann das Impact Measurement einen wichtigen Beitrag für das **Risiko-Controlling** leisten, indem es die Berücksichtigung der ökologischen und sozialen Risiken in den Geschäftsprozessen verbessert und dadurch einen wichtigen Beitrag für das Risikomanagement leistet. Durch die Identifikation von Umwelt- und Sozialrisiken (= negative Impacts) können Reputations- und Konfliktrisiken mit den Stakeholdern frühzeitig erkannt und damit die „Licence to Operate“ langfristig abgesichert werden.²³

Drittens sind das **externe Reporting bzw. die Investor Relations** weitere Einsatzgebiete für das Impact Measurement.²⁴ Durch die externe Kommunikation von Impacts können Unternehmen die Verbindung zwischen ihren Aktivitäten und aktuellen Handlungsfeldern (z. B. Klimawandel, Erderwärmung) aufzeigen und dadurch die betriebliche Nachhaltigkeits-Performance für die Stakeholder nachvollziehbar und transparent darstellen.

Fazit: Chance & Herausforderung für Controller

Für die Controller bietet das Thema Impact Measurement zahlreiche Nutzenpotenziale, insbesondere im Hinblick auf die Weiterentwicklung einer nachhaltigen Unternehmensführung. Aber auch für klassische Controllingbereiche wie das Risiko-Controlling kann die Impact-Messung – auch unabhängig von konkreten Nachhaltigkeitszielen – einen Mehrwert stiften, indem z. B. die zunehmenden Risiken aus dem Klimawandel transparent gemacht werden. Damit Impact Measurement zu einem echten Controllinginstrument werden kann, muss es jedoch dieselben strengen Anforderungen erfüllen wie das Rechnungswesen – die Grundsätze eines ordnungsgemäßen Impact Measurement. Gleichzeitig steht das Thema Impact Measurement selbst noch am Beginn seiner Entwicklung und insbesondere seiner Diffusion in die Unternehmenspraxis. Für Controller bedeutet das,

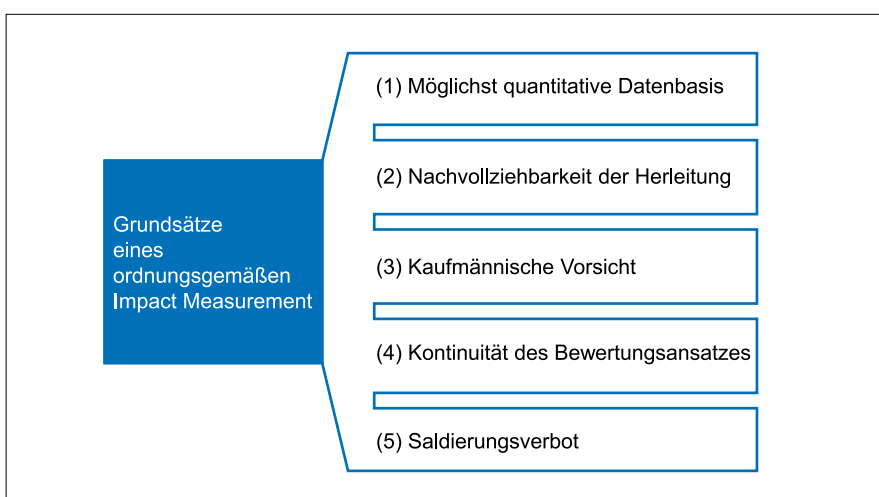


Abb. 4: Grundsätze eines ordnungsgemäßen Impact Measurement (GoIM)¹⁹

sich bereits heute mit den gängigen Methoden vertraut zu machen, um rechtzeitig die erforderliche Expertise aufzubauen und damit auch zukünftig die Beraterfunktion für das (Top-)Management erfolgreich ausüben zu können.

Fußnoten

- ¹ Vgl. Internationaler Controller Verein (2020).
- ² Darstellung in Anlehnung an Clark et al. (2004), S. 7 und econsense (2015), S. 4.
- ³ Vgl. Clark et al. (2004), S. 6.
- ⁴ Für einen Überblick zum Thema der direkten Einwirkungen und den sich ergebenden Auswirkungen siehe Stehle (2016), S. 126f.
- ⁵ Vgl. Schultze, Trommer (2012), S. 380.
- ⁶ Vgl. econsense (2015), S. 4.
- ⁷ Vgl. Internationaler Controller Verein (2018), S. 3.
- ⁸ Vgl. Internationaler Controller Verein (2014), S. 71.
- ⁹ Eigene Darstellung.
- ¹⁰ Sollte eine Wesentlichkeitsanalyse bereits in der Nachhaltigkeitsstrategiedefinition durchgeführt worden sein (vgl. Internationaler Controller Verein (2014), S. 52f.), können deren Ergebnisse hier wiederverwendet werden.
- ¹¹ Vgl. UNRISD (2019), S. 7.
- ¹² Vgl. Internationaler Controller Verein (2020).
- ¹³ Für eine detaillierte Erläuterung der Struktur der Steckbriefe und ihrer Inhalte vgl. Internationaler Controller Verein (2020), S. 19ff.
- ¹⁴ Eigene Darstellung.

¹⁵ Vgl. Internationaler Controller Verein (2020), S. 20.

¹⁶ Vgl. Costa/Pesci (2016).

¹⁷ Vgl. Wieland (2018), S. 26, zur preiszentrierten „Sprache“ des Marktes.

¹⁸ Die formulierten Grundsätze orientieren sich an den Ausführungen zu den GoB bei Eisele (2002), S. 23ff.

¹⁹ Eigene Darstellung.

²⁰ Vgl. Internationaler Controller Verein (2018), S. 12 zum Anspruch einer quantitativen Datenbasis.

²¹ Vgl. Internationaler Controller Verein (2018), S. 13f.

²² Vgl. econsense (2015), S. 5.

²³ Vgl. Internationaler Controller Verein (2014), S. 18f.

²⁴ Vgl. econsense (2015), S. 5.

Literaturverzeichnis

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., Olsen, S. (2004): Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures, Studienbericht 2004.

Costa, E., Pesci, C. (2016): Social impact measurement: why do stakeholders matter?, in: Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Jg. 7, 2016, Nr. 1, S. 99-124.

econsense (2015): Assessing environmental and social impacts – information and guidance for organizations, White Paper, Berlin 2015.

Eisele, W. (2002): Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 7. Aufl., München 2002.

Internationaler Controller Verein (2014), Green Controlling – Leitfaden für die erfolgreiche Integration ökologischer Zielsetzungen in Unternehmensplanung und -steuerung, Freiburg/München 2014.

Internationaler Controller Verein (2018): 10 Thesen zum Green Controlling – Vision eines zielorientierten und praxistauglichen Controllings zur Unterstützung einer nachhaltigen Unternehmensführung, White Paper, Wörthsee 2018.

Internationaler Controller Verein (2020): Rolle des Impact Measurement in der integrierten Unternehmenssteuerung – Leitplanken und Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines neuen strategischen Steuerungsinstrumentes, White Paper, Wörthsee 2020.

Schultze, W., Trommer, R. (2012): The concept of environmental performance and its measurement in empirical studies, in: International Journal for Theoretical and Applied Statistics, Jg. 22, 2012, Nr. 4, S. 375-412.

Stehle, A. (2016): Gestaltungsparameter und verhaltensbeeinflussende Wirkung ökologisch orientierter Steuerungssysteme, Baden-Baden 2016.

UNRISD (2019): Sustainable Development Impact Indicators for Social and Solidarity Economy, URL: http://base.socioeco.org/docs/c1-salathe-unrisd_sse-indicators-05_31_2019.pdf, Zugriff am 24.07.2019.

Wieland, J. (2018): Relational Economics – Ökonomische Theorie der Governance wirtschaftlicher Transaktionen, Marburg 2018. ■

Bestseller mit Basiswissen



Effektives Controlling erfordert Fachwissen und Verhaltenskenntnisse

Mit dem umfassenden, topaktuellen Controlling-Wissen dieses Buches verschaffen Sie sich Sicherheit bei der Steuerung Ihres Unternehmens. Durch die Fokussierung auf die Praxis ist das Buch der ideale Begleiter im Controlleralltag und zeigt Ihnen die Entwicklung zum Business-Partner des Managements auf.

Für die 18. Auflage hat das Autorenteam, Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Dr. Klaus Eismayer und Dipl.-Oec. Guido Kleinhietpaß, das Standardwerk komplett überarbeitet, das Buch bietet nun auch einen kompletten Werkzeugkasten des Internen Rechnungswesens.



© sasun Bughdaryan – www.stock.adobe.com

Das Änderungsbacklog: Ein agiler Ansatz zum Management technischer Änderungen

von Horst Tisson, Henning Strauß und Benno von Essen

Die Änderungsimplementierung ist einer der herausforderndsten Prozesse in einer Organisation.¹ Klassische Vorgehensweisen stoßen durch den unvermeidbaren Anstieg an technischen Produktänderungen schnell an ihre Grenzen. Können agile Techniken im Kontext des technischen Änderungsmanagements adaptiert und zum erfolgreichen Management des Änderungseingangs eingesetzt werden?

Unternehmen werden heutzutage mit immer kürzeren Entwicklungszeiten sowie der Nachfrage nach Produktindividualisierung konfrontiert. Häufig werden neue Produkte, basierend auf Änderungen und Kombinationen bereits bestehender Produkte, entwickelt. Technische Änderungen sind daher ein grundlegender Bestandteil aller Entwicklungsaktivitäten.²

Produkte und Produktportfolios werden immer umfangreicher, sodass sich Änderungen an ei-

ner Komponente in vielen Fällen auf weitere Komponenten ausbreiten.³ Die Änderungsabhängigkeiten zwischen mehreren technischen Änderungen stellen eine Herausforderung für das technische Änderungsmanagement dar.

„Sind die klassischen Änderungsmanagementansätze noch zeitgemäß?“

Klassische Änderungsmanagementansätze erinnern häufig an Stage-Gate-Prozesse, die durch langsame Instanzen, wie beispielsweise Entscheidungsgremien, zu Verzögerungen und Wartezeiten bei der Änderungsentscheidung und -implementierung führen. Sind die klassischen Änderungsmanagementansätze noch zeitgemäß?

Es existiert ein Defizit im Management eingehender oder auftretender Änderungen. Der

hohe Ressourcenaufwand und die angesprochenen Änderungsabhängigkeiten bei der Änderungsimplementierung sind Gründe, warum die Reihenfolge der Änderungsumsetzung besonders relevant wird.

Agile Vorgehensweisen werden vor allem in der Softwareentwicklung erfolgreich eingesetzt, um auf schnell veränderte Anforderungen zu reagieren. Die ersten Überlegungen, den gesamten Änderungsprozess in Anlehnung an Scrum agil aufzusetzen, liegen bereits vor.⁴ Dennoch steht die Forschung hier erst am Anfang, und es fehlt ebenfalls eine entscheidende Voraussetzung – das Änderungsbacklog.

Die Basis für effizientes und ökonomisches Änderungsmanagement ist die systematische Priorisierung technischer Änderungen anhand konkreter und transparenter Bewertungskriterien. Der Beitrag stellt ein mögliches Konzept

zum Aufbau und zur Priorisierung eines agilen Änderungsbacklogs im technischen Änderungsmanagement vor.

Handlungsbedarf zum Management des Änderungseingangs

Die hohen Kosten einer Änderungsimplementierung fordern ein kritisches Hinterfragen von vorgeschlagenen oder angefragten Änderungen. Es gilt unnötige Änderungen zu vermeiden. Sind notwendige Ressourcen mit der Bearbeitung unnötiger oder gering priorisierter Änderungen gebunden, läuft ein Unternehmen Gefahr, gewinnsteigernde oder kritische Änderungen deutlich verspätet umzusetzen. Die entstehenden Warteschlangen können ökonomisch einen großen Schaden anrichten. Die Implementierungsreihenfolge von Änderungen ist ein Schlüsselfaktor. Je besser der Änderungseingang über ein Priorisierungskonzept gesteuert wird, desto geringer ist das Risiko, eine aus ökonomischer Sicht kritische Warteschlange an Änderungen aufzubauen.

„Die Implementierungsreihenfolge von Änderungen ist ein Schlüsselfaktor.“

Die klassischen, starren Änderungsprozesse kommen vor allem durch veränderte Rahmenbedingungen wie kürzere Entwicklungszeiten und einen Anstieg an technischen Änderungen an ihre Grenzen. Die gängigen Instanzen wie das Entscheidungsgremium werden zum Engpass im klassischen Änderungsprozess. Eine schnelle, transparente Änderungsentscheidung ist häufig nicht sichergestellt.

Trotz erster Publikationen zur Anwendung agiler Techniken aus der Softwareentwicklung im Rahmen des technischen Änderungsmanagements, sind eine praktische Anwendung und ein ganzheitlicher agiler Ansatz momentan noch nicht gegeben. Agile Arbeitsweisen aus der Softwareentwicklung auf die Entwicklung physischer Produkte zu applizieren, ist herausfordernd. Zudem setzt agiles Änderungsmanagement ein priorisiertes Änderungsbacklog voraus. Egal ob ein klassischer oder agiler Änderungsprozess eingesetzt wird, es besteht ein deutlicher Handlungsbedarf bezo-

gen auf das Management und die Priorisierung technischer Änderungen.

Konzeptüberblick

Die Adaption agiler Artefakte und Techniken auf technisches Änderungsmanagement ist vielversprechend. Das hier vorgeschlagene Konzept soll dabei unterstützen, Entscheidungsfindungsinstanzen effizienter zu gestalten, um damit auf aktuelle Herausforderungen im Änderungsmanagement zu reagieren.

Es basiert auf der Entwicklung eines Backlog-Modells für technische Änderungen sowie der Definition relevanter Kriterien der Änderungsbewertung, welche die Priorisierung innerhalb des Backlogs ermöglichen. Die WSJF Methode (**W**eighted **S**hortest **J**ob **F**irst) wird als geeignetste Priorisierungstechnik für technische Änderungen angesehen und zur Anwendung im Kontext des technischen Änderungsmanagements angepasst.

Kriterien zur Änderungsbewertung

Die Priorität einer Änderung hängt von deren Bewertung ab. Die Bewertungskriterien sind:

- Verzögerungskosten
- Aufwand der Änderungsrealisierung
- Einfluss auf Änderungsabhängigkeiten

Die Änderungsbewertung anhand dieser Kriterien kann größtenteils nur subjektiv stattfinden. Daher geht es nicht um die Ermittlung eines endgültigen Wertes, sondern um die Relation der Änderungen zueinander. Verzögerungskosten (engl. Cost of Delay, CoD) beschreiben die wirtschaftlichen Auswirkungen einer verzögerten Änderungsumsetzung. Im Scaled Agile Framework werden sie aus der Summe verschiedener Teilwerte berechnet:⁵

$$\text{CoD} = \text{BV} + \text{TC} + \text{RR} + \text{OE} \quad (1)$$

Formel 1: Berechnung der Verzögerungskosten

Wie in Formel 1 dargestellt, gehören dazu der Business Value (BV), die Zeitkritikalität (engl.: Time Criticality, TC), die Risikominimierung (engl.: Risk Reduction, RR) sowie die Chan-

cenförderung und -ausnutzung (engl.: Opportunity Enablement, OE). Diese Teilwerte müssen beim technischen Änderungsmanagement in einen Kontext gebracht werden. Der **Business Value** ist einerseits monetär als auch nicht monetär zu betrachten. Beispielsweise ist zu beantworten, inwiefern die Änderung durch zwingende oder wirtschaftliche Gründe motiviert ist. Hat die Änderungsumsetzung eine direkte Steigerung der Kundenzufriedenheit zur Folge? Die **Zeitkritikalität** bedeutet in diesem Zusammenhang, wie stark sich der Business Value über die Zeit verringert. Der Teilwert der **Risikominimierung und Chancennutzung** spiegelt wider, ob die Änderungsumsetzung zur Risikominimierung beiträgt oder sich dadurch neue Chancen zur Geschäftsentwicklung ergeben.

Die endgültigen Aufwände einer Änderung sind zum Zeitpunkt der Änderungsbewertung häufig noch nicht bekannt, sodass der Aufwand relativ zueinander bewertet werden muss. Der Änderungsaufwand wird anhand von Kriterien bestimmt, die besonderen Einfluss auf die Komplexität der Änderung haben:

- **Änderungsinhalt**: Wie hoch ist die Komplexität der Änderung? Handelt es sich um eine rein administrative Änderung oder gibt es Auswirkungen auf die Produktion?
- **Änderungszeitpunkt**: In welchem Abschnitt des Produktlebenszyklus tritt die Änderung auf? Bezieht sich die Änderung auf Produkte in Entwicklung oder der Serienproduktion?
- **Betroffenheit von Zulieferern**: Sind durch die Änderung, direkt oder indirekt, Zulieferer betroffen und müssen involviert werden?
- **Ausbreitungswahrscheinlichkeit der Änderung**: Wie hoch ist die Ausbreitungswahrscheinlichkeit der Änderung? Führt die Änderung gegebenenfalls zu Folgeänderungen?
- **Neuheitsgrad der Änderung**: Wie hoch ist der Neuheitsgrad der Änderung? Gab es in der Vergangenheit schon ähnliche Änderungsanträge und dadurch gegebenenfalls Lerneffekte bei der Änderungsumsetzung?
- **Opportunitätskosten**: Wie hoch ist das (technische) Risiko bei Nicht-Implementierung der Änderung und die damit verbundenen Opportunitätskosten?

Als drittes Kriterium der Änderungsbewertung wird die Abhängigkeit zu anderen Änderungen

Wirkung auf von	Änderungen										Summe Einfluss
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	
Änderung #1											
Änderung #2			1								1
Änderung #3	1	1			1	1		1			5
Änderung #4			1								1
Änderung #5			1								1
Änderung #6	1		1								2
Änderung #7			1		1						2
Änderung #8			1		1	1					3
Änderung #9								1			1
Änderung #10									1		1
Summe Beeinflussung	2	1	6		3	2		2	1		

Änderungspriorisierung mit WSJF

Die Auswahl einer geeigneten Priorisierungsmethode ist für den Erfolg des Konzeptes besonders relevant. Dabei müssen methodische Aspekte, Aufwands- und Qualitätsaspekte berücksichtigt werden. Die Komplexität der Priorisierungsmethode beeinflusst die Verständlichkeit und Handhabbarkeit der Priorisierung. Gleichzeitig soll der benötigte Aufwand zur Backlogpriorisierung möglichst gering sein. Dieser muss aber immer im Verhältnis zur resultierenden Lösungsqualität gesehen werden. Die Priorisierungsergebnisse müssen eindeutig sein, sodass eine eindeutige Reihenfolge der Änderungen im Backlog gewährleistet ist. Eindeutigkeit meint in diesem Zusammenhang den Grad der Handlungsbefähigung. Je eindeutiger das Ergebnis der Priorisierung ist, desto klarer ist die Reihenfolge der Änderungsumsetzung.

WSJF wird überwiegend zur Priorisierung von Anforderungen im Scaled Agile Framework eingesetzt. Die WSJF-Methode berücksichtigt bei der Priorisierung von Backlog-Einträgen – wie oben angeführt – die Verzögerungskosten und den benötigten Implementierungsaufwand. Die Methode muss zur Priorisierung von technischen Änderungen angepasst werden, um die Kriterien zur Änderungsbewertung zu berücksichtigen. Für jede Änderung muss der WSJF-Index berechnet werden, an-

im Backlog herangezogen. Eine Möglichkeit zur Abhängigkeitsanalyse ist die Aufstellung einer Einflussmatrix⁶ (vgl. Abbildung 1). Darüber werden zwei Kriterien ermittelt. Die Einflussstärke bestimmt, wie hoch der Einfluss der Änderung auf weitere Backlog-Einträge ist. Die Beeinflussbarkeit zeigt, wie hoch die Abhängigkeit der Änderung von weiteren Backlog-Einträgen ist.

Um die Abhängigkeitsanalyse zu vereinfachen, werden nur unmittelbare Abhängigkeiten zwischen Änderungen betrachtet. Werden zwei Änderungen erfasst und eine Abhängigkeit festgestellt, wird diese mit einer „1“ symbolisiert. Für die Priorisierung sind insbesondere die Änderungen zu beachten, die einen hohen Einfluss auf andere Änderungen haben, dabei aber wenig von anderen Änderungen beeinflusst werden. Die Einflussstärke einer Änderung ist die Summe der Änderungen, die von ihr beeinflusst werden. Analog dazu ist die Beeinflussbarkeit einer Änderung die Summe der Änderungen, von denen sie beeinflusst wird.

sich Änderungsanfragen mit geringerer Priorität und hoher Komplexität unten im Backlog.

Das Backlog wird von oben abgearbeitet, daher werden automatisch nur Änderungen mit hoher Priorität sowie hohem Business Value bearbeitet. Es wird vermieden, dass Änderungen umgesetzt werden, die Kapazität von Ressourcen binden und wenig zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Verbindung und Parallele zu agilen Vorgehensweisen wie Scrum kann an dieser Stelle leicht gezogen werden. Eine mögliche Struktur des Änderungsbacklogs ist, basierend auf diesen Überlegungen, schematisch in Abbildung 2 dargestellt. Für eine erfolgreiche Steuerung des Änderungseingangs ist es notwendig, dass das Änderungsbacklog kontinuierlich gepflegt wird. Es muss regelmäßig überprüft und priorisiert werden.

Das Änderungsbacklog

Das Änderungsbacklog agiert als Reservoir von angefragten Änderungen und bildet die Basis für anstehende Änderungsumsetzungen. Die Priorisierung des Backlogs dient als eine Art Filter für Änderungsanfragen. Änderungen mit hoher Priorität stehen oben im Backlog, diese nimmt nach unten hin ab. Ebenso sind dazugehörige Änderungsanträge soweit spezifiziert, dass die Änderung bestenfalls direkt implementiert werden kann. Entsprechend befinden

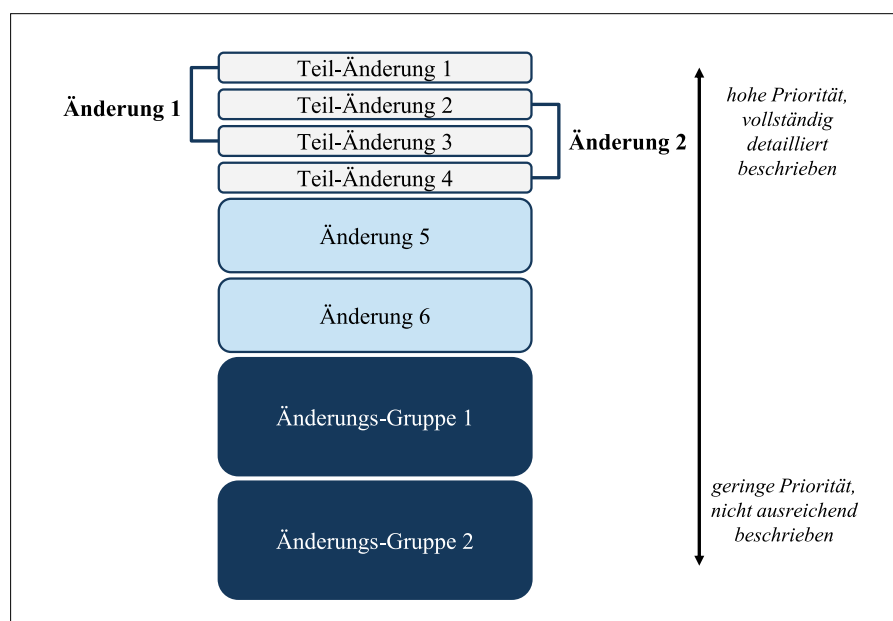


Abb. 2: Schematische Struktur des Änderungsbacklogs

Änderungen	Cost of Delay				Cost of Delay (CoD)	Job size					Job Size (JS)	Abhängigkeiten		Abhängigkeitsfaktor (k_{abh})
	Business Value	Zeitkritikalität	Risikominimierung	Chancenausnutzung		Komplexität	Zeitpunkt	Zulieferer	Ausbreitung	Neuheitsgrad		Einflussstärke	Beeinflussbarkeit	
#2	3	8	8	8	27	5	3	1	5	5	19	1	1	1,00
#8	13	5	13	5	36	13	3	1	8	3	28	3	2	1,04
#1	5	13	5	8	31	3	3	1	8	5	20	0	2	0,80
#3	8	8	21	13	50	8	8	1	21	8	46	5	6	0,98
#7	3	1	8	3	15	8	3	1	5	3	20	2	0	1,20
#4	13	5	1	5	24	21	3	1	5	5	35	1	0	1,20
#9	1	3	3	8	15	5	3	1	8	8	25	1	0	1,20
#6	21	13	3	5	42	13	21	13	13	3	63	2	2	1,00
#10	8	13	13	8	42	21	21	21	1	21	85	1	0	1,20
#5	5	21	1	3	30	21	21	13	3	13	71	1	3	0,90

Abb. 3: Beispiel einer WSJF Bewertungsmatrix

hand dessen die Reihenfolge des Backlogs bestimmt wird. Zur Index-Berechnung müssen die Verzögerungskosten sowie der Arbeitsaufwand pro Änderung geschätzt werden. Es wird für jedes Bewertungskriterium eine Referenz-Änderung identifiziert, die einer mittleren Bewertung entspricht. Die angewendete Bewertungsskala beruht auf der Fibonacci-Reihe. Bei der Schätzung wird jedem Kriterium eine Zahl der Fibonacci-Reihe zwischen 1 und 21 zugeordnet. Dazu werden alle Änderungen bezogen auf ein ausgewähltes Kriterium relativ zueinander bewertet. Ausgangspunkt ist die anfänglich festgelegte Referenz-Änderung. Um die Änderungsabhängigkeiten in die Berechnung des WSJF-Index einfließen zu lassen, muss die Einflussmatrix aufgestellt werden, die den jeweiligen Einfluss der Änderung und dessen Beeinflussung untereinander widerspiegelt.

Formel 2 zeigt die Berechnung des WSJF-Index, wie er für Änderungen eingesetzt werden kann, wobei CoD die Verzögerungskosten und JS den Arbeitsaufwand darstellen. Im Kontext der Änderungspriorisierung im technischen Änderungsmanagements wird ein Faktor für Änderungsabhängigkeiten k_{abh} eingeführt.

$$WSJF\text{-Index} = \frac{CoD}{JS} \times k_{abh} \quad (2)$$

Formel 2: WSJF-Index für technische Änderungen

Der Abhängigkeitsfaktor k_{abh} gewichtet die Priorisierung der Änderungen entsprechend ihrer Abhängigkeiten von und zu anderen Änderungen. Das Verhältnis der Verzögerungskosten zum Implementierungsaufwand soll weiterhin der Haupttreiber der Priorisierung bleiben. Daher bewegt sich der Abhängigkeitsfaktor im folgenden Wertebereich: $0,8 \leq k_{abh} \leq 1,2$. Dank des Faktors werden Änderungsabhängigkeiten in der Priorisierung berücksichtigt, sind aber nicht ausschlaggebend für das endgültige Priorisierungsergebnis verantwortlich. Die Berechnung des Abhängigkeitsfaktors erfolgt nach Formel 3:

$$k_{abh} = \begin{cases} 1, & \text{wenn } k_{es} \wedge k_{bk} = 0 \\ 1 + 0,2 \times \frac{k_{es} - k_{bk}}{k_{es} + k_{bk}}, & \text{sonst} \end{cases} \quad (3)$$

Formel 3: Abhängigkeitsfaktor einer Änderung

Dabei ist k_{es} die Einflussstärke, also die Anzahl der Änderungen, die von der jeweiligen Änderung beeinflusst werden. Analog dazu ist k_{bk} die Beeinflussbarkeit, das heißt, die Anzahl der Änderungen, die Einfluss auf die jeweilige Änderung nehmen. Die Einflussstärke hat einen vergrößern Effekt auf den Faktor, während sich die Beeinflussbarkeit verkleinernd auswirkt. Die Gewichtung erfolgt über die gemittelte Differenz beider Einflussgrößen. Das bedeutet, dass eine Änderung höher priorisiert wird, je mehr andere Änderungen von dieser abhängen. Gleichzeitig wird eine Änderung weniger priorisiert, je mehr andere Änderungen jene beeinflussen. Hat eine Änderung keine Abhängigkeiten, nimmt der Abhängigkeitsfaktor den Wert 1 an.

Alle Schätzungen sowie der Abhängigkeitsfaktor werden in eine Bewertungsmatrix eingetragen, sodass die Verzögerungskosten, der Aufwand und der WSJF-Index berechnet werden können. Die Änderungen im Backlog werden absteigend ihrer Höhe des WSJF-Index angeordnet. Eine beispielhafte Matrix ist in Abbildung 3 dargestellt.

Der WSJF-Index beschreibt ein Nutzen-Aufwands-Verhältnis, das basierend auf den Änderungsabhängigkeiten gewichtet wird. Bei Verwendung der Methode muss allen Beteiligten bewusst sein, dass die resultierenden Bewertungsergebnisse vollständig auf dem relativen Vergleich mit anderen Backlog-Einträgen beruhen. Das heißt, dass der WSJF-Index einer Änderung immer von den anderen Änderungen im Backlog abhängt und sich dementsprechend über die Zeit verändern kann.

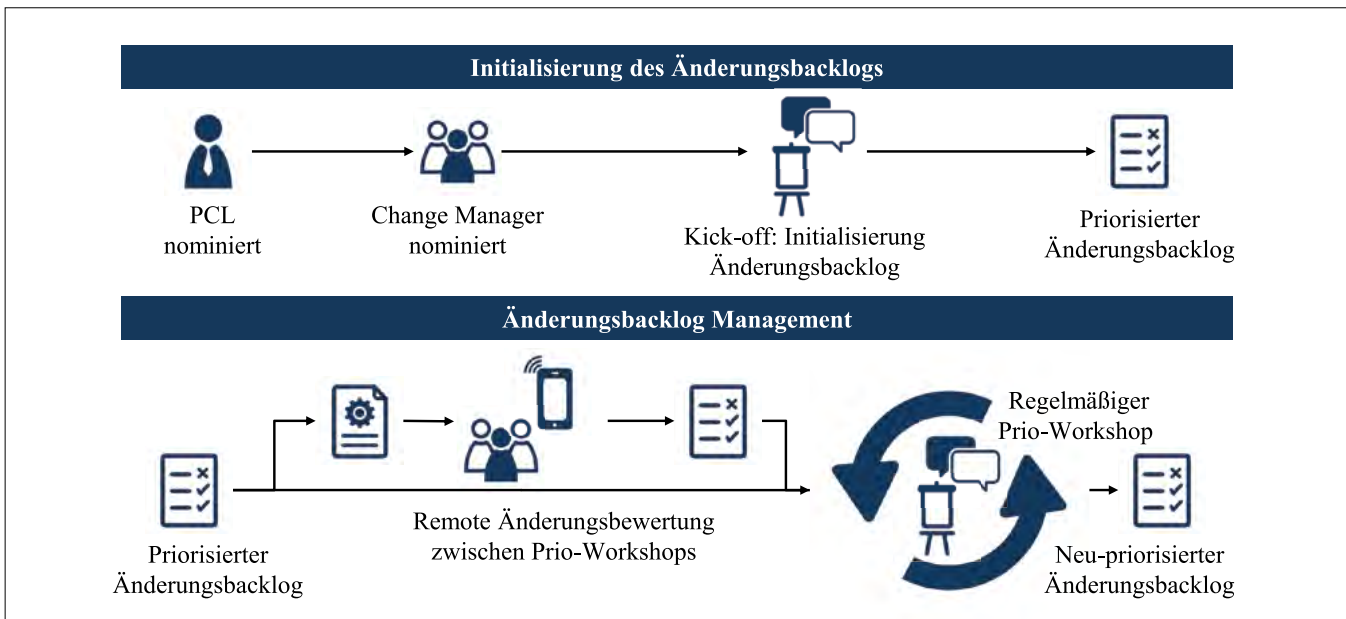


Abb. 4: Ablauf vom Änderungsbacklog-Management

Theoretische Umsetzung

Für die Steuerung und das Management des Änderungseingangs wird ein führender Produkt-Änderungsmanager (engl.: Product Change Leader, PCL) als Rolle vorgeschlagen. Er verantwortet den Änderungsbacklog und hat einen Überblick über alle angefragten Änderungen sowie deren Priorisierung innerhalb des Backlogs. Neben der Verantwortlichkeit für die Qualität der Änderungsimplementierung und dessen Überwachung, plant und leitet der PCL die Priorisierungsrunden mit allen Stakeholdern. Er soll den Business Value maximieren und sicherstellen, dass zuerst an den wertvollsten Änderungen gearbeitet wird.

Ein Änderungsgremium (engl.: Change Control Board, CCB) wird von verschiedenen, abteilungsübergreifenden Funktionen besetzt. Es dient als Entscheidungsträger der Änderungsanfragen und priorisiert die Änderungen. Das CCB wird abhängig von den zu besprechenden Änderungen besetzt. Der PCL entscheidet, ob gegebenenfalls zusätzliche Stakeholder zur Priorisierung bestimmter Änderungen hinzugezogen werden müssen. Die diversifizierte Zusammensetzung des CCB ist entscheidend, um möglichst früh die verschiedenen Sichtweisen und Prioritäten aller Funktionen in eine Änderung einzubeziehen.

Neue Änderungsanfragen müssen in das bestehende, priorisierte Backlog integriert werden. Der PCL kontaktiert in diesem Fall die notwendigen Stakeholder, um die WSJF Priorisierung durchzuführen. Das Feedback der Stakeholder könnte über ein Survey-Tool remote abgefragt werden. Letztendlich müssen

das Feedback aller Stakeholder konsolidiert und die Änderungen entsprechend des kalkulierten WSJF-Index in das Änderungsbacklog eingeordnet werden. Abbildung 4 fasst den Ablauf des Änderungsmanagements vom Backlog zusammen.

Autoren



Prof. Dr. Horst Tisson

lehrt an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management, University of Applied Sciences, Controlling und Informationsmanagement. Er ist zudem geschäftsführender Gesellschafter der Tisson & Company GmbH, die sich mit Themen der Digitalen Transformation und Digital Work beschäftigt.

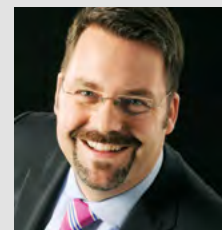
E-Mail: horst.tisson@fom.de

Prof. Dr.-Ing. Henning Strauß

lehrt an der FH Kiel, Fakultät Maschinenwesen. Er ist Geschäftsführender Direktor am Institut für Computer Integrated Manufacturing Technologie Transfer (CIMTT).

E-Mail: henning.strauss@fh-kiel.de

www.cimtt-kiel.de



M.Sc. Benno von Essen

hat Wirtschaftsingenieurwesen an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management studiert. Heute ist er als Solution Consultant bei Minerva Informatic Germany GmbH tätig und berät Unternehmen hinsichtlich Product Lifecycle Management (PLM)-Softwarelösungen.

E-Mail: benno.von.essen@googlemail.com

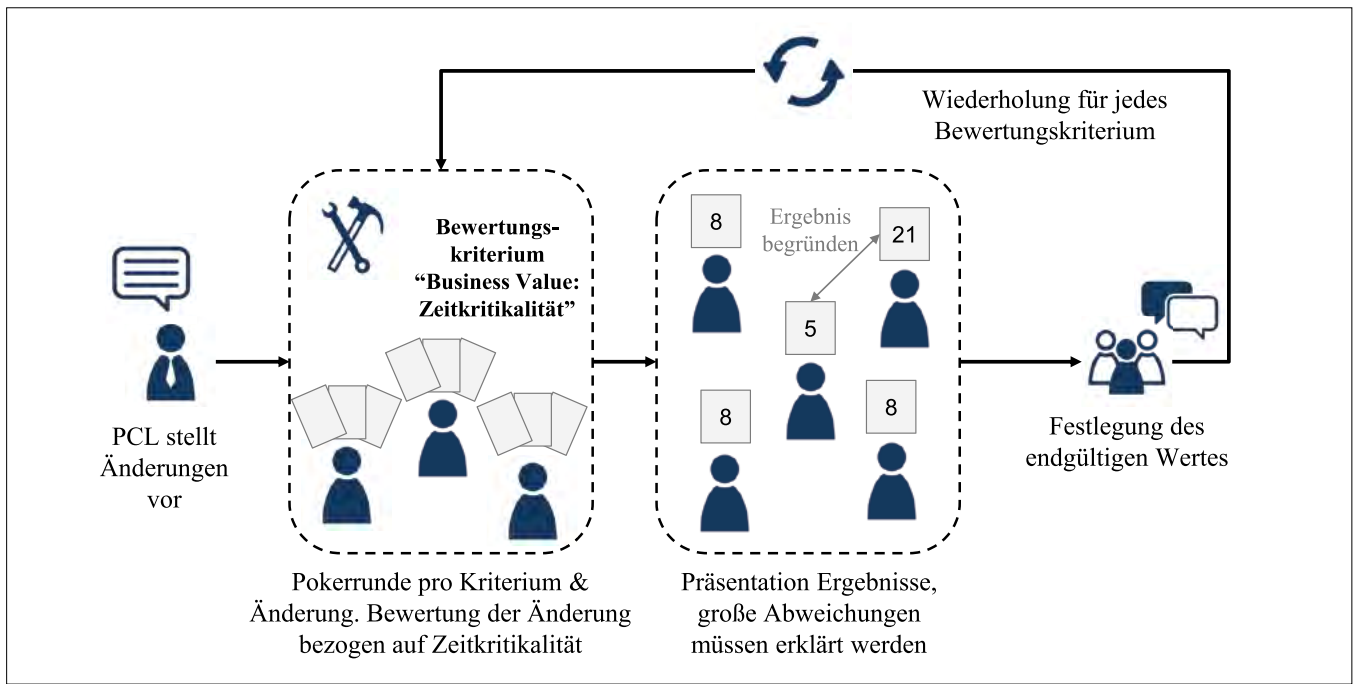


Abb. 5: Schematisches Vorgehen „Planning Poker“

In einem Priorisierungsworkshop werden Änderungen vom PCL vorgestellt, um ein gemeinsames Verständnis unter den Teilnehmern sicherzustellen, bevor diese einzeln bewertet werden. Alle Unklarheiten sollten an dieser Stelle geklärt werden. Ebenso können Änderungen, die nicht mehr relevant sind, aus dem Änderungsbacklog entfernt werden. Die Bewertung kann beispielsweise durch eine Methode wie Planning Poker unterstützt werden.

Beim Planning Poker bekommt jeder Teilnehmer ein Set an Karten, die mit Zahlen der Fibonacci-Reihe versehen sind. Der PCL stellt eine Änderung vor und die Gruppe hat Zeit, diese zu besprechen. Danach wählt jeder Teilnehmer verdeckt die Karte, die seine Bewertung repräsentiert. Der PCL gibt das Zeichen, wenn alle Karten aufgedeckt werden. So ist sichergestellt, dass die individuelle Bewertung nicht durch andere Teilnehmer beeinflusst wird. Ziel ist es, möglichst schnell einen gemeinsamen Konsens zu schaffen. Schematisch ist dieses Vorgehen in Abbildung 5 anhand des Business Values dargestellt. Der PCL hat in seiner Rolle als Moderator die Aufgabe, aufkommende Diskussionen zu lenken und Abschweifen zu verhindern.

Praktische Implikationen

Der Erfolg des Konzeptes hängt maßgeblich von der konsequenten Durchführung der Priorisierung ab. Wird der Priorisierung des Backlogs nicht ernsthaft nachgegangen und damit die kontinuierliche Pflege des Backlogs nicht durchgeführt, werden Ressourcen gebunden, obwohl sich kein nachhaltiger Mehrwert einstellt. Die vollständige Einführung eines solchen Konzeptes ist nicht trivial und kann in der Praxis zu verschiedenen Problemen führen. Es muss zwingend sichergestellt werden, dass die Akzeptanz aller Stakeholder für die neue Arbeitsweise vorhanden ist und das Potenzial des Konzeptes sowie der agilen Arbeitsweise verstanden werden.

„Der Erfolg des Konzeptes hängt maßgeblich von der konsequenten Durchführung der Priorisierung ab.“

Nach Einführung und Initiierung des Änderungsbacklogs besteht eine klar definierte Reihenfolge der Änderungsimplementierung. Es lässt sich trotzdem nicht vermeiden, dass aufgrund von Managemententscheidungen bestimmte Änderungen überpriorisiert werden.

Die WSJF Methode priorisiert die Änderungen im Backlog anhand ihres Verhältnisses von Verzögerungskosten zum Implementierungsaufwand. Es ist denkbar, dass es Änderungen gibt, die aufgrund ihrer Größe und dem damit verbundenen Aufwand in der WSJF-Priorisierung nie oben im Änderungsbacklog stehen und damit nicht implementiert werden. Bei kritischen oder notwendigen Änderungen kann die gerade angesprochene Managemententscheidung ein gangbarer Weg sein, die Änderung trotz des niedrigen WSJF-Index zu priorisieren. Bestenfalls kann eine größere Änderung in kleinere Teil-Änderungen unterteilt werden. Diese sind deutlich weniger aufwendig und erreichen damit einen höheren WSJF-Index. Folglich rutschen die Teil-Änderungen im Änderungsbacklog weiter nach oben und werden entsprechend schneller implementiert.

Warum Änderungsbacklog statt Bekämpfung der Änderungsursachen?

Die Ursachen für Änderungen können unterschiedlich sein. Sie reichen von fehlerbedingten Änderungsursachen (mangelnde Kommunikation, unzureichende Anforderungserfüllung, etc.) bis zu neuerungsbedingten Ände-

rungsursachen (neue Technologien, Gesetze, etc.). Die Identifikation der Änderungsursachen ist in der Praxis nicht trivial. Es muss davon ausgegangen werden, dass je nach operativer Arbeitsbelastung, keine ausführliche Analyse über Änderungsgrund und -ursache durchgeführt wird.

Im ersten Schritt stellt das Backlog einen strukturierten Überblick über auftretende Änderungen her. Es kann helfen, aus dem reaktiven Modus der Änderungsbearbeitung in ein optimiertes Management von Änderungen überzugehen. Dieser systematische Ansatz unterstützt dabei, Änderungsanfragen transparent und nachvollziehbar zu priorisieren und abhängig von der verfügbaren Kapazität kontrolliert in den Änderungsprozess einzusteuern.

Entsteht durch das Änderungsbacklog ein Warteschlangenproblem?

Objektiv betrachtet ist das Änderungsbacklog eine Warteschlange an Änderungen, die implementiert werden sollen. Laut der Warteschlangentheorie kann das Änderungsmanagement als Wartesystem angesehen werden. Vereinfacht bedeutet das ein Input-Output-System mit Warteraum und Abfertigung.

Warteschlangen sind ökonomisch von hoher Relevanz und müssen effizient verwaltet werden. In der klassischen Warteschlangentheorie wird die Reihenfolge, in der die Aufträge abgearbeitet werden, häufig über das FIFO-Prinzip (First In First Out) bestimmt. Das heißt, die Aufträge werden in der Reihenfolge abgearbeitet, wie sie im System eingetroffen sind. Das generelle Warteschlangenproblem kann durch das vorgeschlagene Änderungsbacklog nicht gelöst werden. Allerdings werden die Änderungen im Backlog basierend auf der WSJF-Methode priorisiert und damit entsprechend des erwarteten Nutzen-Aufwands-Verhältnisses angeordnet. Das Risiko, das kritische oder wichtige Änderungen aufgrund des FIFO-Prinzips lange auf die Implementierung warten müssen, kann minimiert werden. Aufgrund der Priorisierung stehen relevante Änderungen, die den größten

EBIT versprechen, weiter oben im Backlog und werden schnellstmöglich umgesetzt. Vielmehr wird durch die priorisierte Warteschlange sichergestellt, dass unwichtigere und aufwendige Änderungen nicht unnötig Kapazitäten verbrauchen und damit die Implementierung anderer Änderungen blockieren.

Fazit

Unter der Annahme, dass die durchschnittliche Änderungsanzahl aufgrund eingangs beschriebener Herausforderungen zukünftig weiter zunimmt, werden Ansätze gebraucht, die ein Management aller technischen Änderungen ermöglichen.

Das vorgeschlagene Konzept maßt sich nicht an, immer die richtige oder beste Priorisierungsentscheidung zu finden. Es beruht auf der Annahme, dass benötigte Informationen zur optimalen Priorisierungsentscheidung in der Regel nicht verfügbar sind. Es kommt darauf an, schnell auf neue Änderungsanträge zu reagieren und keine kritischen Änderungen aufgrund fehlenden Überblicks zu verzögern. Der hier gewählte Ansatz, in dem ein Expertenteam, bestehend aus verschiedenen Funktionen, die Priorität einschätzt, ist im Vergleich zu komplexen Entscheidungs- und Berechnungsmodellen wesentlich vielversprechender und praktikabler.

Das Konzept spricht sowohl klassische als auch agile Änderungsmanagementansätze an. Für klassische Änderungsprozesse kann das Konzept als Chance für effizientere Entscheidungsfindung innerhalb der Entscheidungsgremien gesehen werden. Mit dem CCB wird eine Instanz beschrieben, die basierend auf dem Änderungsbacklog Entscheidungen trifft. Für das agile Änderungsmanagement stellt das priorisierte Änderungsbacklog die Voraussetzung dar. Das Konzept ergänzt damit die bereits existierenden Untersuchungen zum agilen Änderungsmanagement.

Der Handlungsbedarf bezüglich Steuerung und Management des Änderungseingangs kann mit Hilfe agiler Artefakte und Vorgehensweisen beantwortet werden.

Fußnoten

- ¹ vgl. Kocar und Akgunduz, 2010, S. 16.
- ² vgl. Eckert et al., 2009, S. 47; Bellemare et al., 2017, S. 148.
- ³ vgl. Eckert et al., 2004, S. 1.
- ⁴ s. dazu Becerril et al., 2017.
- ⁵ vgl. Pfeffer und Schneider, 2017, S. 5.
- ⁶ vgl. May und Chrobok, 2001, S. 111 f.

Literatur

- Becerril, Lucia; Heinrich, Veronika; Böhmer, Annette; Schweigert, Sebastian; Lindemann, Udo (2017): Engineering Change Management Within Agile Product Development – A Case Study, in: Amaresh Chakrabarti und Debkumar Chakrabarti (Hrsg.): Research into Design for Communities, 2017, S. 643-652.
- Bellemare, Jocelyn; Carrier, Serge; Nielsen, Kjeld; Piller, Frank T. (Hrsg.) (2017): Managing Complexity, o. O.: Springer International Publishing, 2017.
- Eckert, Claudia; Clarkson, P. John; Zanker, Winfried (2004): Change and customisation in complex engineering domains, in: Res Eng Design, 15 (2004), Nr. 1, S. 1-21.
- Eckert, Claudia; Weck, Olivier de; Keller, Rene; Clarkson, P. John (2009): Engineering Change: Drivers, Sources, And Approaches in Industry, in: 17th International Conference on Engineering Design, 24.08.2009 – 27.08.2009, S. 47-58.
- Kocar, Vildan; Akgunduz, Ali (2010): ADVICE: A virtual environment for Engineering Change Management, in: Computers in Industry, 61 (2010), Nr. 1, S. 15-28.
- May, G.; Chrobok, R. (2001): Priorisierung des unternehmerischen Projektportfolios, in: zfo, 70 (2001), Nr. 2, S. 108-114.
- Pfeffer, Joachim; Schneider, Sebastian (2017): WSJF – Weighted Shortest Job First, <<https://www.projektmagazin.de/methoden/wsjf-weighted-shortest-job-first>> (09.11.2017) [14.07.2019]

Controller contra Coronavirus

Instrumente und Empfehlungen für effektive Gegensteuerung

von Michael Kappes

Das Coronavirus zwingt Unternehmen und auch die Controller zu schnellen und trotzdem effektiven Reaktionen. In folgendem Beitrag wird erläutert, welche Steuerungsinstrumente jetzt eingesetzt werden müssen und was ein gutes Controlling in Krisensituationen ausmacht. Die Krise wird dabei zur Nagelprobe für die Leistungsfähigkeit des Controllings.

„In der Coronavirus-Krise zeigt sich, ob das Controlling ein verlässlicher Business Partner ist.“

Das Coronavirus stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Teilweise sind ganze Industrien betroffen, Lieferketten werden durcheinandergewirbelt und Absatzmärkte brechen weg. In dieser Situation ist es naheliegend, dass die betroffenen Unternehmen funktionsübergreifende Task-Forces einrichten, um adäquat reagieren zu können. **Das Controlling als aktives Mitglied einer solchen Krisen-Task-Force ist hier als Business Partner gefragt**, also als Berater des Managements und als Schnittstelle zwischen Funktionen, Geschäftsfeldern und dem Finanzbereich.

Konkret werden vom Controlling zwei Beiträge erwartet:

- 1) Entscheidungsunterstützung für das Management
- 2) Koordination von Gegensteuerungsmaßnahmen.

Bei der **Entscheidungsunterstützung für das Management** können Controller folgende Beiträge leisten:

- **Fortlaufende Aktualisierung eines Unternehmens-Forecasts** unter Berücksichtigung verschiedener möglicher Entwicklungen

- **Aufzeigen relevanter Handlungsoptionen** inklusive der damit verbundenen finanziellen Konsequenzen und einer Bewertung
- **Kombination** möglicher externer Entwicklungen und interner Reaktionen zu Szenarien als Basis für die Entscheidung über Gegensteuerungsmaßnahmen
- **Durchführung eines finanziellen Stress-Tests**, um aufzuzeigen, bei welchen Entwicklungen existenzgefährdende Bedrohungen entstehen
- Basis dieser Szenarien-Betrachtungen bildet eine **Zusammenführung funktionaler Einflussgrößen** unter Berücksichtigung der gesamten Supply-Chain **und finanzieller Auswirkungen**

Auch die **Koordination von Gegensteuerungsmaßnahmen** umfasst mehrere Anforderungen an das Controlling:

- Mitwirkung bei der **Identifikation von kurzfristigen Sparmaßnahmen**
- **Aufsetzen einer Maßnahmensteuerung** mit Integration in die Szenarien-Betrachtungen
- Mitwirkung bei der **Initiierung und Verfolgung von Maßnahmen**

„In ruhigem Wasser kann jeder navigieren, in stürmischen Gewässern zeigt sich, wer auf Augenhöhe mit dem Management agiert.“

Dabei wird vom Controlling nicht nur Qualität erwartet, sondern vor allem schnelle Handlungs- und Reaktionsfähigkeit. In ruhigem Wasser kann jeder navigieren, in stürmischen Gewässern zeigt sich, wer auf Augenhöhe mit dem Management agiert und wer zuerst seine Hausaufgaben erledigen muss.

Simulationsmodelle als „Enabler“ eines effektiven Anti-Krisen-Controllings

Das zentrale Instrument, um effektiv als Business Partner in einer solchen Krisensituation agieren zu können, ist ein umfassendes und leistungsstarkes Simulationsmodell. Dieses ist vor allem durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet:

- Möglichkeit zur Entwicklung von **Szenarien über relevante Treiber bzw. Parameter** aus einem „Base Case“ **sowie das Hinzufügen von Maßnahmen**: Moderne simulationsfähige Treibermodelle ermöglichen es, Treiber auf die relevanten Dimensionen eines Datenmodells anzuwenden (z. B. Rückgang des Verkaufsvolumen in China um 80 %) und direkt die finanziellen Konsequenzen bei GuV, Bilanz und Cashflow-Rechnung zu sehen.
- **Abdeckung aller relevanten Unternehmensfunktionen** – insbesondere Integration mit den Sales & Operations-Prozessen: Eine rein finanzielle Modellierung, wie sie häufig zu beobachten ist, greift zu kurz. Die Restriktionen der Supply-Chain müssen mit betrachtet werden und modellierbar sein. Auch die Integration von Personalwesen und Kapazitätssteuerung kann für bestimmte Geschäftsmodelle erfolgskritisch sein.
- **Professionelle IT-Unterstützung**: Komplexe Simulationsmodelle erfordern die Unterstützung durch professionelle IT-Systeme. Im Idealfall können Management und Controlling gemeinsam am System verschiedene Szenarien „durchspielen“ und direkt die finanzielle Bewertung sehen. Am Markt stehen dafür sowohl spezialisierte Standalone-Tools wie Valsight als auch be-

nutzerfreundliche Steuerungsplattformen (z. B. SAP Analytics Cloud, Anaplan oder Jedox) zur Verfügung.

In Krisensituationen spielt der Zeitfaktor eine kritische Rolle. Existiert ein solches Simulationsmodell, können schnell qualitativ gute Szenarien modelliert und Handlungsoptionen identifiziert werden. Gelingt es, schnelle und dennoch fundierte Entscheidungen zu treffen, bedeutet das einen klaren Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen.

In außergewöhnlichen Krisensituationen sollte der Pilot (bzw. der Controller) wieder selbst das Steuer übernehmen. Der Trend zu funktionsübergreifenden Planungs- und Simulationsmodellen ist der entscheidende Hebel zu einem als Business Partner akzeptierten Controlling.

Die in letzter Zeit vielfach als „Wunderwaffe“ gepriesenen Advanced Analytics spielen hier kaum eine Rolle: in Routinesituationen kann der (mit Analytics gesteuerte) Autopilot übernehmen, in außergewöhnlichen Krisensituationen sollte der Pilot (bzw. der Controller) selbst wieder das Steuer übernehmen.

Ad-hoc Excel-Modellierung und top-down Forecasts als Notlösungen

Wenn ein Unternehmen nicht über ein entsprechendes Simulationsmodell verfügt, muss das Controlling ersatzweise mit „Bordmitteln“, im Zweifel mit MS Excel, versuchen, den Anforderungen gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang kann auf folgende Hilfsmittel zurückgegriffen werden, auch wenn sie teilweise mit Nachteilen verbunden sind:

- **Anpassung bestehender Excel-Planungs- und Forecast-Modelle für Simulationen:**

Idealerweise liegen bereits entsprechende „Grundmodelle“ vor, die kurzfristig angepasst werden können. Häufig sind diese Modelle jedoch auf einzelne Funktionen begrenzt und damit nur begrenzt für die Szenarien-Modellierung einsetzbar. Bei einem solchen Vorgehen sind Anpassungen an verschiedenen Stellen zudem fehleranfällig,

- **Alternativ: Entwicklung grober, aber dafür schneller „top-down Forecasts“** zur Generierung von aktuellen Zukunftsinformationen als Entscheidungsunterstützung: Die Herausforderung bleibt hier die Belastbarkeit der generierten Daten – sind die notwendigen Simplifizierungen zu groß, besteht die Gefahr fragwürdiger Empfehlungen. Gerade bei Auswirkungen an verschiedenen Stellen (z. B. bei verschiedenen Lieferanten und Absatzmärkten) läuft man Gefahr, kritische Faktoren nicht oder nicht ausreichend zu betrachten. Risiken lassen sich regelmäßig nicht einfach addieren, sondern müssen adäquat modelliert werden.
- **Einholung von Einschätzungen und Expertenmeinungen anderer Funktionsbereiche:** Um den Schwächen und der Eindimensionalität der „top-down Forecasts“ zu begegnen, kann eine starke Interaktion mit den relevanten Funktionsbereichen Übergangsweise die Qualität sichern. Auf diese Weise können zugleich kompetente Maßnahmenvorschläge eingeholt werden. Gelingt es, die Zusammenarbeit mit den Funktionsverantwortlichen über die Krise hinaus zu verstärken, steigt zudem die Geschäftskompetenz des Controllings.

Auch mit diesen Ansätzen wird das Controlling zu Ergebnissen kommen. Bei Schnelligkeit und Qualität sind jedoch gegenüber professionellen Lösungen klare Abstriche zu erwarten.

Steigerung von Flexibilität und Resilienz als längerfristige Aufgabe des Controllings

In Situationen wie der aktuellen Corona-Krise agieren Unternehmen mit flexiblen Geschäftsmodellen souveräner als Unternehmen mit starren Strukturen. Man spricht diesbezüglich wissenschaftlich auch von „organisatorischer Resilienz“ eines Unternehmens. Klingen die Begriffe Flexibilität und Resilienz erst einmal abstrakt, so macht die aktuelle Krise den Wert flexibler Strukturen greifbar.

Die Flexibilität eines Geschäftsmodells ist nicht gottgegeben, sondern wird durch die Entscheidungen des Managements wesentlich beeinflusst. Im Normalfall achtet das Controlling auf Profitabilität und Wertsteigerung bei Entscheidungen. **Ein fortschrittliches Controlling berücksichtigt daneben auch jeweils das Risikoprofil von Entscheidungen und die Auswirkungen auf die Flexibilität des Unternehmens.** In der Folge kann es sein, dass das Controlling auch weniger profitable Investitionsalternativen empfiehlt, die aber risikoärmer sind. Beispiele für flexibilitätssteigernde Entscheidungen sind:

- **Verringerung des Fixkostenanteils** – das kann z. B. Verzicht auf Automatisierungsinvestitionen bedeuten, wenn die Leistung auch über eine flexible verlängerte Werkbank zu etwas höheren Kosten erbracht werden kann
- **Schaffung von Redundanzen** – z. B. die bewusste Entscheidung für mehrere Lieferanten anstatt für einen „strategischen“ Lieferanten, auch wenn dies die Materialkosten erhöht.
- **Diversifizierung von Wertschöpfungsketten und Absatzkanälen** – z. B. durch Bevorzugung von Produkten, die in unterschiedlichen Werken bzw. auf unterschiedliche Weise gefertigt werden können.

Diese Maßnahmen sind als eine längerfristige Positionierung des Controllings zu verstehen; kurzfristig kann damit die Corona-Krise sicherlich nicht bewältigt werden. ■

Autor



■ Michael Kappes

ist Partner im Competence Center Controlling & Finance und leitet das Business Segment Planung & Forecasting bei Horváth & Partners. Er hat in den letzten 10 Jahren zahlreiche Unternehmen darin unterstützt, ihre Planung neu auszurichten und effizienter zu gestalten.

E-Mail: mkappes@horvath-partners.com

Nebenbei bemerkt: Das Dringende schlägt das noch Wichtigere

von Peter Hoberg

Durch das schwache Wirtschaftswachstum und auch durch Corona erhöht sich der finanzielle Druck auf Unternehmen. Gerade in größeren Firmen, in denen die Unternehmensleitung nicht sehr nahe an den Problemen ist, gibt es wieder große Einsparprogramme.

Im Mittelpunkt stehen häufig Personalreduktionen, die durch Einstellsperren, Frühpensionsprogramme, Abfindungsangebote, teilweise durch psychischen Druck usw. umgesetzt werden. Das Mittelmanagement muss daher nicht selten unangenehme Entscheidungen treffen, teilweise auch gegen die eigene Überzeugung. Die guten Mitarbeiter können auch bei vielen Überstunden die Aufgaben nicht schaffen. Letztendlich muss entschieden werden, welche Aufgaben die höchsten Prioritäten aufweisen. Der Rest muss verschoben werden.

Ein geeignetes Werkzeug für diese unangenehme Auswahl besteht in der Anwendung von relativen Größen. Dabei wird ein Nutzen auf den Ressourceneinsatz bezogen. Ein bekanntes Beispiel stellen die relativen Deckungsspannen d_{rel} dar, bei denen für jede Tätigkeit/Produkt der Quotient aus absoluter Deckungsspanne d_{abs} (Nettopreis abz. variabler Stückkosten in €/ME) und dem Produktionskoeffizient PK, z. B. in verbrauchten Engpasseinheiten pro Mengeneinheit (EE/ME), in der betrachteten Periode gebildet wird:

$$d_{rel} = d_{abs} / PK$$

$$\text{in } (\text{€/ME}) / (\text{EE/ME}) = \text{€/EE}$$

Die Angabe der betrachteten Periode – z. B. der Monat September – ist wichtig, weil die Verhältnisse kurze Zeit später schon wieder

anders aussehen können, weil es mehr oder weniger Aufgaben bzw. Mitarbeiter geben kann. Insofern könnte man die Einheiten indizieren, wie z. B. $\text{€}_9 / \text{EE}_9$, um zu zeigen, dass die Größen auf das Ende des Monats 9 = September bezogen sind.

Mit den relativen Größen wie der relativen Deckungsspanne kann in vielen Problemstellungen ermittelt werden, wie die knappen Engpasseinheiten eingesetzt werden sollen. Diese Engpässe können z. B. in folgenden Bereichen liegen:

- Maschinen/Anlagenstunden
- Vorhandensein von Rohstoffen oder Halbfertigprodukten
- Fertigwarenlagerbestände
- Emissionsgrenzen
- Mitarbeiterstunden z. B. in einer Abteilung

Eine technische Abteilung sei näher betrachtet. Sie verfüge über 10 Mitarbeiter, welche jährlich – nach Abzug von Urlaub, Krankheit, Feiertagen, Schulungen etc. – 1400 Stunden pro Person leisten können, so dass der Abteilungsleiter 14.000 Jahresstunden verplanen kann. Im Zähler können z. B. die ansonsten verloren gehenden Deckungsspannen stehen oder auch Kostenersparnisse, die jeweils auf die notwendige Stundenanzahl zu beziehen sind.

Ganz wichtig ist es zu zeigen, dass die relativen Deckungsspannen für kurzfristige Problemstellungen entwickelt wurden (vgl. zu den Voraussetzungen der Deckungsbeitragsrechnung Hoberg, WISU 12/2008, S. 1656 ff.). Aber einige Arbeiten einer technischen Abteilung beziehen sich nicht nur auf die Instandhaltung, sondern auch auf Weiterentwicklungen, damit z. B. ein Bauteil so modifiziert wird, dass es demnächst länger hält. Dann darf der Nutzen nicht mehr als Deckungsspanne berechnet werden, sondern es muss die Summe der zukünftigen abgezinsten Überschüsse gebildet werden.

Ein Problem besteht nun darin, dass die zukünftigen Überschüsse eben zukünftig sind, also nicht mehr im laufenden Monat oder Jahr anfallen. Damit kosten die entsprechenden Tätigkeiten Ressourcen, ohne in der aktuellen Periode einen Gewinnbeitrag zu leisten. Als Folge reduzieren sie die Bemessungsgrundlage für die Boni.

Der arme Abteilungsleiter kann nur versuchen, für zusätzliches Personal zu werben, um auch die langfristig relevanten Tätigkeiten durchführen zu können. Denn spätestens im Jahresgespräch wird man ihm vorwerfen, dass er die Zukunftsprojekte vernachlässigt habe ...

Gute Unternehmen „sparen“ dann nicht zulasten der Zukunft. ■

Autor



■ Prof. Dr. Peter Hoberg

lehrt als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Worms. Auf Basis einer 15-jährigen Erfahrung in internationalen Unternehmen beschäftigt er sich insb. mit Themen des Controllings und der Investitionsrechnung. Schwerpunkt seines Interesses ist die Verbindung von Theorie und Praxis.

E-Mail: hoberg@hs-worms.de



236. Literaturforum – Bücherservice im 40. Jahr

Informiert sein – Neues und Nützliches entdecken – Mitreden können

„Wer hohe Türme bauen will, muss lange beim Fundament verweilen (Anton Bruckner, 1824 – 1896, Komponist).“

Wie steht es z. B. mit der Sicherstellung der Datenqualität und -sicherheit bei Big-Data-Vorhaben? Passen z. B. Organisation und Kultur für die digitale Transformation? Fragen wir uns, was vorhanden und gegeben sein muss, um etwas anderes, etwas „Großes“ zu ermöglichen?

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

schön, dass Sie das Literaturforum wieder aufgeschlagen haben. Ich begrüße Sie – leider nur virtuell – recht herzlich zur neuen, der 236. Ausgabe des Literaturforums.

ICV-, RMA- und BdRA-Forum-Mitglieder als Buchautoren

ICV-Mitglieder als Buchautoren

- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter **Horváth**, Prof. Dr. Ronald **Gleich** und Prof. Dr. Mischa **Seiter** haben die 14. Auflage ihres Standardwerkes Controlling veröffentlicht.
- Prof. Dr. Mike **Schulze** ist Mitautor von: Schulze/Wiesmann des Titels: Crashkurs Management Reporting.
- Michael **Griga** ist Mitautor von: Amely: BWL-Klausuren für Dummies.
- Prof. Dr. Matthias **Müller-Wiegand** ist Mit-Herausgeber und Prof. Dr. Stefan **Vieweg** Co-Autor der Neuerscheinung: Groß/Müller-Wiegand/Pinnow (Hrsg.): Zukunftsfähige Unternehmensführung.
- Dr. Rolf **Hichert** und Dr. Jürgen **Faisst** sind die Autoren des Buches: Gefüllt Gerahmt Schraffiert.

Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe

Technologische Innovationen, gesellschaftlicher Wandel, Individualisierung von Kunden- und Mitarbeiterbedürfnissen, Wertewandel in der Arbeitswelt einhergehend mit zunehmender Dynamik und Komplexität **kennzeichnen Unternehmen** und deren Umwelten. – Aus: Groß et al.: Zukunftsfähige Unternehmensführung, S. 33.

Aspekte der Digitalisierung im Controlling: Funktionserweiterung z. B. durch Business Intelligence und Business Analytics. Automatisierung z. B. durch Workflow-Management und Robotic Process Automation. Beschleunigung z. B. durch In-Memory-Technologien und Cloud Computing. – Aus: Horváth/Gleich/Seiter: Controlling, S. 469.

Künstliche Intelligenz verändert damit sowohl die Art zu arbeiten wie auch die Kenntnisse und Fähigkeiten, die man für einen Beruf mitbringen muss. – Aus: Lobo: Realitätsschock, S. 245.

Anstelle **Echokammern** zu bauen und Gruppendenken zu fördern, sollten Sie Ihre Mitarbeiter ermutigen, kritische Standpunkte zu vertreten – und sie dafür belohnen. – Aus: Bariso: Emotionale Intelligenz, S. 57.

Kulturwandel ist möglich, wenn auch schwierig. Realistische Ansatzpunkte, einen Kulturwandel zu initiieren, sind Veränderungen bei den Mitarbeitern, beim Führungsstil [...], der Strategie und schließlich der Organisation. – Aus: Amely: BWL-Klausuren, S. 147.

Im Durchschnitt verwenden wir in Deutschland zwei Stunden pro Tag für die **Bearbeitung unserer E-Mails**. Das sind zehn Stunden pro Woche. Ist das nicht verrückt? – Aus: Fischer: 52 Wege zum Erfolg, S. 81.

Zentrale Frage: **Stärkt oder verletzt** eine Führungskraft das (unbewusste) Selbst eines Mitarbeitenden? – Aus: Larbig et al.: Briefe an den Chef, S. 92.

Die vier zentralen **Barrieren in der Kommunikation** werden nach Hentze Wahrnehmungs-, Verstehens-, Status- und Sprachbarrieren genannt. – Aus: Müller: Führungskraft werden, sein und bleiben, S.36.

Als größtes **Hemmnis der Prozessbeschleunigung** und der Einführung neuer Technologien erweist sich die fehlende Etablierung standardisierter und automatisierter Reportingprozesse sowie die Heterogenität der IT-Systeme. – Aus: Schulze/Wiesmann: Crashkurs Management Reporting, S. 13.

Alles, was Fehlinterpretationen hervorrufen könnte, alles, was zu viel Interpretationsaufwand erfordert, alles, was eine **erfolgreiche Kommunikation erschwert**, muss vermieden werden. – Aus: Hichert/Faisst: Gefüllt Gerahmt Schraffiert, S. 7.

Und diese Neigung zur **gestörten Wahrnehmung** wird durch gewisse Umstände gesteigert. Zum Beispiel durch Macht. – Aus: Rettig: Warum Perfektion sinnlos und an jedem Gerücht etwas dran ist, S.126.

Das Arbeiten **mit statistischen Methoden** umfasst nicht nur das „Dressieren von Zahlen“, sondern vor allem die präzise Planung und Durchführung realitätsbezogener Analysen. – Aus: Schmidt: Statistik schrittweise verstehen, S. 13.

Blockchain hat das Potenzial, die Wirtschaftswelt nachhaltig zu disruptieren, auch wenn noch ungewiss ist, wie. – Aus: Million: Crashkurs Blockchain, S. 194.

Die **Blockchain-Technologie** ist sehr vielversprechend und kann viel leisten. Gerade deshalb sollten Sie sich ihr wohlüberlegt und vorsichtig nähern. – Aus: Laurence: Blockchain für Dummies, S. 217.

Die Ausführungen (rechtliche Fragen rund um Blockchain-Technologie, Anm. d. Red.) zeigen das **Spannungsverhältnis** zwischen dem Wunsch nach **technologischer Weiterentwicklung** und dem Prinzip der Rechtstaatlichkeit. – Aus: Fill/Meier: Blockchain kompakt, S. 119.

Eine **Ideologie** bietet die verlockende Kombination aus einfachen moralischen Gewissheiten und einer universellen Analyse, die eine selbstgefällige Antwort auf jedes Problem bereithält. – Aus: Collier: Sozialer Kapitalismus!, S.18f.

Doch ich war eher ein **Defensivspieler**, ich wollte Risiken vermeiden, nicht aus der Reihe tanzen und scheute Unbequemlichkeiten. Ich passte mich lieber dem müden Strom an und stand nicht für eigene Werte ein. – Aus: van Baarsen/Hantel: Fang an zu führen!, S. 29.

Man vergisst, worum es sich gehandelt hat, aber man vergisst nicht, wie man **behandelt wurde**. – Aus: Kreuzer: Toolbox für Marketing und Management, S. 5.

Controlling das; -s [englisch controlling = das Steuern] (Wirtschaft): von der Unternehmensführung ausgeübte Steuerungsfunktion. (c) Duden – Deutsches Universalwörterbuch, 9. Aufl. Berlin 2019.

Rezensionen

Deutscher Wirtschaftsbuchpreis 2019

Collier, Paul

Sozialer Kapitalismus!

Mein Manifest gegen den Zerfall unserer Gesellschaft
3. Auflage

München: Siedler 2019 – 320 Seiten, gebundenes Buch € 20,- / E-Book € 19,99 / Taschenbuch € 12,- (zum Zeitpunkt „demnächst“ angekündigt)

Zum Buch / zum Deutschen Wirtschaftsbuchpreis

Aus dem Englischen von Thorsten Schmidt. Für diesen Titel hat Paul Collier **den Deutschen Wirtschaftsbuchpreis 2019** erhalten. Die Jury

wählte das Buch aus einer Shortlist von zehn Titeln. Der Preis wurde im Rahmen der Frankfurter Buchmesse 2019 bei einer feierlichen Gala überreicht. Der Deutsche Wirtschaftsbuchpreis wird verliehen vom Handelsblatt, der Frankfurter Buchmesse und der Investmentbank Goldman Sachs. Paul Collier ist Professor für Ökonomie und Direktor des Centre for the Study of African Economies an der Universität Oxford. Das Buch wurde aus dem Englischen von Thorsten Schmidt übersetzt. Originaltitel: The Future of Capitalism.

Die Themen

Krise – Die Ethik erneuern – Die inklusive Gesellschaft erneuern – Eine inklusive Politik.

Mein Resümee

„Die Jury aus hochrangigen Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft entschied sich für das Buch, weil es **das Thema Zukunftsbewältigung wegweisend behandelt** und einen ebenso fundierten wie persönlichen Debattenbeitrag zu einer der großen Fragen der Zeit liefert“ (Pressemitteilung Frankfurter Buchmesse vom 18.10.2019). Teil I befasst sich mit den **„neuen Ängsten“**, Teil II widmet sich den Grundlagen der Moral, dem **ethischen Staat und ethischen Unternehmen** sowie der ethischen Familie und ethischen Welt. Teil III setzt sich mit der geografischen, sozialen und globalen **Spaltung** auseinander. Im letzten Teil geht es darum, den Extremen Einhalt zu gebieten. In diesem Buch stehen besonders politische, soziale, wirtschaftliche **Spannungen** in der Aufmerksamkeit, aber auch auf Zukünftiges gerichtete Erwartungen. Zentral ist die, wie es der Autor wahrnimmt, Verabschiedung von der Idee der gegenseitigen Verpflichtung und der Abbau des Gemeinwohls. Ein fundierter Sachbeitrag, weil Aussagen vielfach überprüf- und nachvollziehbar sind, aber wegen der vielschichten Schlussfolgerungen und Bewertungen auch ein pointierter Meinungsbeitrag. Ein anspruchsvolles Buch, das auch die Leserschaft fordert. Auf Tabellen und Abbildungen zur Veranschaulichung und Untermuerung wird weitgehend verzichtet. Die Verlagspräsentation enthält eine Leseprobe (unter <https://www.randomhouse.de/>).

Buchnutzen: Ein Buch mit großer Aussagekraft zu Themen unserer Zeit.



Controlling – neue Erkenntnisse und interessante Anregungen

Horváth, P. / Gleich, R. / Seiter, M.

Controlling

14., komplett überarbeitete Auflage

München: Vahlen 2020 – 573 Seiten, € 69,- / E-Book € 55,99

Zum Buch

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth war Inhaber des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart und gilt als sehr bedeutender Controlling-Pionier. Prof. Dr. Ronald Gleich ist Dekan der Fakultät EBS Executive der

EBS Universität. Prof. Dr. Mischa Seiter ist Professor am Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm. Die Autoren legen ein Standardwerk des Controllings in überarbeiteter und verbesserter Form vor.

Die Themen

Das Koordinationsproblem und seine Lösung durch Controlling – Das koordinationsbasierte Controlling – Koordination der Planung und Kontrolle – Koordination der Informationsversorgung – Organisation des Controllings – Digitalisierung im Controlling – Corporate Governance.

Mein Resümee

Der Titel bietet einem breiten Interessentenkreis ein solides Fundament für die nähere Beschäftigung mit Controllingfragen. Dazu werden die Grundlagen des Controllings im Sinne des **koordinationsbasierten Controllingkonzeptes** ausführlich dargelegt. Konzeptionelle Aussagen verknüpfen sich mit Praxisbeispielen und führen damit zu Gesamtaussagen. Der Stoff wird didaktisch aufbereitet und im Hinblick auf die Relevanz in Theorie und Praxis vermittelt, beispielsweise wird der Digitalisierung im Controlling ein eigenes Kapitel gewidmet. Die **lernorientierte Darstellung** ergibt sich u. a. durch die Strukturierung des Stoffes, aus kapitelweisen Hinführungen und Übersichten, Zusammenfassungen, Wiederholungs- und Gestaltungsfragen sowie aus dem Verweis auf vertiefende Literatur. Neben themenbezogenen Sachaussagen, die klar und verständlich erfolgen, finden sich im laufenden Text verschiedentlich auch Fragen zum Reflektieren, Zitate sowie Anstöße und Anregungen. Das Layout dieses Buches ist besonders geglückt und unterscheidet sich vorteilhaft von vielen anderen Veröffentlichungen. Die fundierten Darlegungen machen das Buch **aussagefähig**, die optimale Aufbereitung und das betont lesefreundliche Layout machen es zudem **aussagekräftig**.

Buchnutzen: Mit dieser Neuauflage festigt der Titel seine Bedeutung als ein führendes Standardwerk des Controllings.

Groß, Matthias / Müller-Wiegand, Matthias / Pinnow, Daniel F. (Hrsg.)

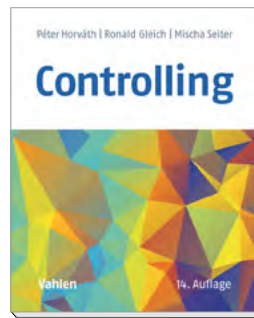
Zukunftsfähige Unternehmensführung

Ideen, Konzepte und Praxisbeispiele

Wiesbaden: Springer Gabler 2019 – 261 Seiten, Buch € 34,99 / E-Book € 12,99

Zum Buch

Die Herausgeber: Prof. Dr. Matthias Groß, Professur für angewandtes Management, Schwerpunkt Human Resource Management, an der Rheinischen Fachhochschule Köln und Leitung des Zentrums für zukunftsfähige Unternehmensführung. Prof. Dr. Matthias Müller-Wiegand, Vizepräsident der Rheinischen Fachhochschule Köln und Leitung des Zentrums für zukunftsfähige Unternehmensführung. Daniel F. Pinnow gilt



als einer der Pioniere der systemischen Führung im deutschsprachigen Raum. Das Buch will den Wandel der Unternehmensführung aufzeigen.

Themen

Das Buch gliedert sich in drei Teile: 1. Future Corporate Systems, z. B. Macht, Vertrauen und Verständigung in Veränderungsprozessen – 2. Future Business Management, z. B. Digitalisierung oder Blockchain – 3. Future Mindset & Skills, z. B. Innovationskultur als zukunftsfähige Unternehmenskultur.

Mein Resümee

Der Titel geht der Frage nach, was Zukunftsfähigkeit in und für die Unternehmensführung bedeutet und damit, was auch zukünftig Erfolg erwarten lässt. Ein Autorenteam sucht auf unterschiedlichen Gebieten Antworten auf die Frage, was **eine zukunftsfähige Unternehmensführung ausmacht**. So befasst sich der erste Teil schwerpunktmäßig mit zukunftsfähigen Konzepten der Unternehmensführung. Der zweite Teil widmet sich vornehmlich dem Umgang mit den neuen Anforderungen digitaler Märkte. Der dritte Teil behandelt Aspekte des Wollens und Könnens von Fach- und Führungskräften und damit auch die zukünftige Arbeitswelt. Die Beiträge unterscheiden sich – wie bei Sammelbänden üblich – hinsichtlich Schreibart und Ausdrucksweise, Wissens- und Handlungsorientierung. Zahlreiche Beiträge sind illustriert (nicht alle Abbildungen sind leicht zu lesen). Das Buch trägt zusammen, wie zukunftsfähige Unternehmensführung gestaltet werden kann und worauf es zukünftig mutmaßlich angekommen wird. Die Verlagspräsentation enthält Leseproben.

Buchnutzen: Eine Zusammenschau vieler Faktoren und Tendenzen, die die zukünftige Unternehmensführung voraussichtlich bestimmen und beeinflussen werden.

Schulze, Mike / Wiesmann, Wolfgang

Crashkurs Management Reporting

Freiburg: Haufe 2019 – 184 Seiten, Buch € 34,95 / E-Book € 29,99

Das Buch

Mike Schulze ist Professor für Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement an der European Management School (EMS) in Mainz. Dr. Wolfgang Wiesmann ist Professor für Accounting an der CBS Cologne Business School in Köln. Der Band beschäftigt sich in komprimierter Form mit vielfältigen Aspekten des Management Reportings.

Die Themen

Einleitung – Management Reporting als Instrument der betrieblichen Informationsversorgung – Gestaltung des Reportingprozesses – Gestaltung von Managementberichten – Standardisierung des Reportingdesigns – Unterstützung.

Mein Resümee

Der Band diskutiert Fragen des Management Reportings im Grundsätzlichen und bietet einen **Überblick über wesentliche Themenfelder des Reportings**. Sich stellende und zu lösende Aufgaben sowie Schwierigkeiten der unterschiedlichsten Art werden aufgegriffen, geeignete Lösungsansätze angeboten. Ausgehend vom Reporting als Instrument betriebli-



cher Informationsversorgung werden zahlreiche Gestaltungsaufgaben erörtert. Fragen des Qualitäts- und Leistungsniveaus schließen sich an, systemtechnische und organisatorische Aspekte ergänzen die Betrachtungen. Zu den Passagen, die besonders tiefe Einblicke gewähren und genauere Aufschlüsse vermitteln, zählen insbesondere: Die „Problemstellung“ mit ihrer Untergliederung sowie die „**Kernfragen des Reportings**“, jeweils in der Einleitung des Buches, ferner die **Trends im Reporting** gegen Ende der Veröffentlichung. Klarheit und Deutlichkeit in der Problembearbeitung sowie Substanz in den Lösungsansätzen zeichnen diese Neuerscheinung aus. Das Buch ist im hohen Maße praxisorientiert und verständlich geschrieben, 60 Abbildungen, z. T. mehrfarbig, veranschaulichen Sachverhalte und Zusammenhänge. Die Textgestaltung ist lesefreundlich, die kleine Schriftgröße kann womöglich stören. Der Verlag bietet eine **Leseprobe** an.

Hichert, Rolf / Faisst, Jürgen

Gefüllt, geraht, schraffiert

Wie visuelle Einheitlichkeit die Kommunikation mit Berichten, Präsentationen und Dashboards verbessert

München: Vahlen 2019 – 232 Seiten, € 49,80 / E-Book € 39,99

Zum Buch

Dr. Rolf Hichert hat sich der Visualisierung von Managementinformationen und Methoden zu deren Verbesserung verschrieben – und sich dabei einen Namen gemacht. Dr. Jürgen Faisst ist sein langjähriger Partner und ebenfalls ein ausgewiesener Experte. Die Autoren legen ein Grundlagenwerk für Berichtsteller und Berichtsempfänger vor, zu dem Prof. Dr.

Dr. h.c. Jürgen Weber das Geleitwort geschrieben hat.

Die Themen

Einführung: Gestaltungsspielraum – Auf der Suche nach Regeln. Kapitel 1: Effiziente Kommunikation durch Mustererkennung – Was wir von Musikern und Ingenieuren lernen können. Kapitel 2: Zeichen und deren Bedeutung – Wir entwickeln eine visuelle Berichtssprache. Kapitel 3: Mustervorlagen und Praxisbeispiele – Wir berichten standardisiert. Kapitel 4: Notationshandbuch und Anwendungsbeispiele – Umsetzung in der Praxis. Ausblick: Akzeptanz und Verbreitung – Wer findet die Regeln?

Mein Resümee

Das Buch liegt in einem modernen und ansprechenden Design vor. Der Titel ist zunächst ein **Lehrbuch**, weil vor allem in den ersten beiden Kapiteln vielfältiges konzeptionelles Wissen vermittelt wird, dabei gehen die Autoren ins Detail. Es werden Leitgedanken und Grundprinzipien vermittelt, z. B. über Tabellen und deren Strukturen oder über zweckmäßige Beschriftungen. Darüber hinaus ist die Veröffentlichung auch ein **Arbeits- und Beispielbuch**, wozu hauptsächlich die Kapitel 3 und 4 beitragen. Hier wird umfangreiches „Musterwissen“ geboten, z. B. Praxisbeispiele mit Softwareunterstützung, oder über den Umgang mit



Mustervorlagen berichtet. Letztlich hat das Werk auch den **Charakter einer Norm**, weil Standardisierung und Vereinheitlichung wesentliche Anliegen der Autoren sind, die sie auch in diesem Buch deutlich zum Ausdruck bringen. In Anlehnung an Musiker, Ingenieure, Architekten usw. streben sie feste Regeln und allgemeingültige Prinzipien bei der Berichtsgestaltung und der Berichtssprache an, was im deutlichen Interesse von sowohl Berichtserstellern als auch Berichtsempfängern läge. Die Verlagspräsentation umfasst u. a. eine Leseprobe. **Buchnutzen:** Nützliche praktische Arbeitshilfe für die Berichterstellung als auch wertvoller Beitrag zur Normierung und Weiterentwicklung von Managementberichten etc.

Dieser Titel liegt auch in einer englischsprachigen Fassung als Taschenbuch vor:

von Rolf Hichert und Jürgen Faisst.

Solid, outlined, hatched

How visual consistency helps better understand reports, presentations and dashboards

IBCS Media, Hilden, Deutschland 2019. 232 Seiten, 49,80 €
ISBN-10: 3982141400 bzw. ISBN-13: 978-3982141404

Amely, Tobias (Hrsg.)

BWL-Klausuren für Dummies

Weinheim: Wiley-VCH 2019 – 241 Seiten, € 14,99 /
E-Book € 12,99

Der Titel enthält **16 Klausuren mit insgesamt 78 Klausuraufgaben einschließlich detaillierter Musterlösungen**, und zwar – nach einer allgemeinen Einführung – jeweils zwei Klausuren zu den **BWL-Bereichen Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Produktion und Logistik, Marketing, Finanzierung und Investition, Unternehmensführung und Organisation, Personal, Externes und Internes Rechnungswesen (Controlling)** ist dem **Internen Rechnungswesen** zugeordnet).

Der Band vermittelt aufgabenorientiert in strukturierter und in lesefreundlicher Weise kompaktes **BWL-Wissen**. Die Aufgaben weisen unterschiedliche Schwierigkeitsgrade aus, Fallstudien greifen komplexere Fragestellungen ab, manche Fragen lassen sich eher schnell und einfach beantworten. **Buchnutzen:** Das Buch vermittelt ein „Klausurgefühl“ und kann hilfreich und nützlich sein bei der Vorbereitung auf Prüfungen unterschiedlicher Art. Ferner kann der Band das Auffrischen und Überprüfen vorhandener grundlegender betriebswirtschaftlicher Kenntnisse unterstützen. Letztlich bietet das Buch einen zusammenfassenden Überblick des gegebenen betriebswirtschaftlichen Wissens. Die Verlagspräsentation enthält ein Probekapitel.



Kreutzer, Ralf T.

Toolbox für Marketing und Management

Kreativkonzepte – Analysewerkzeuge – Prognoseinstrumente

Wiesbaden: Springer 2018 – 284 Seiten, Buch + E-Book € 32,99 / E-Book € 12,99

Das Buch

Der Autor, Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer, ist Professor für Marketing an der HWR Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin sowie Marketing und Management Consultant. Das Buch bietet eine System- und Methodensammlung.

Die Themen

Präsentationen – Vision, Mission, Ziele – Entwicklung von Strategien – Strategische Analyseinstrumente – Prognoseverfahren – Kundenwertmodelle – Kreativmethoden – Projektmanagement – Budgetierungskonzepte – Marketingplan – Change Management.

Mein Resümee

Der Band präsentiert in kompakter Form ein Instrumentarium für verschiedene Aufgabenstellungen. Vorgestellt werden u. a. die Zielpyramide, Canvas-Konzepte, SWOT-Analyse, Wertkettenanalyse, Szenarioanalyse, Mind-Map, Scrum etc. Zitate bereichern die Ausführungen, Merksätze betonen Wichtiges, Infoboxen vermitteln Informationen zu bestimmten Fragenkomplexen, zahlreiche Abbildungen veranschaulichen Sachverhalte oder Zusammenhänge. Eine lesefreundliche Textgestaltung rundet den positiven Gesamteindruck ab. Der Verlag bietet Leseproben. **Buchnutzen:** Das Buch bietet einen strukturierten Überblick über wesentliche betriebswirtschaftliche Methoden und Konzepte in anwendungsnaher Form.



Schmidt, Peter

Statistik schrittweise verstehen

Lehr- und Arbeitsbuch

München: UVK 2019 – 185 Seiten, gedrucktes Buch € 19,99 / Online-Zugang € 15,99 / Buch und Online-Zugang € 23,99

Der Autor, Prof. Dr. Peter Schmidt, lehrt Volkswirtschaftslehre und Statistik an der Hochschule Bremen. Der erste Teil befasst sich mit der **beschreibenden Statistik** (deskriptive Statistik), behandelt deren Grundlagen, geht auf die Bedeutung von Merkmalen ein, erörtert die Zeitreihenanalyse und stellt Maß- und Indexzahlen dar. Der zweite Teil widmet sich **der mathematischen Statistik** (auch analytische, induktive, schließende Statistik) mit besonderem Akzent auf die Wahrscheinlichkeitsrechnung sowie auf Verteilungen und Stichproben. Statistik schrittweise verstehen ist die konzeptionelle Grundlage des Buches. Es zeichnet sich aus durch eine planmäßige und systematische Vorgehensweise. Zudem liegt der Veröffentlichung ein durchdachtes pädago-



gisch-didaktisches Konzept mit vielen Skizzen und Abbildungen, Beispielen und Aufgaben zugrunde. Eine begleitende Website vermittelt ergänzende Informationen sowie Lösungen zu vielfältigen Aufgaben. Der testweise Zugriff verlief erfolgreich. Der grundsätzliche Ablauf einer statistischen Untersuchung wird einleuchtend und schlüssig präsentiert. Dieses Lehr- und Arbeitsbuch erzählt die Geschichte von drei Studierenden, die ein studentisches Unternehmen gegründet haben, die StudierBar. Fragen und Aufgaben knüpfen konkret an dieses fiktive Unternehmen an und geben damit statistischen Fragestellungen einen hohen Praxisbezug. Mit Blick ins Buch (unter utb-shop.de). **Buchnutzen:** Eine anschauliche und verständliche Einführung in die Statistik, die zum Mitarbeiten anregt.

Führung als Erfolgsfaktor

Bariso, Justin

EQ – Emotionale Intelligenz:

Wie es im Privat- und Berufsleben gelingt, emotionale Reaktionen zu kontrollieren und Emotionen sinnvoll zu nutzen

München: Vahlen 2019 – 183 Seiten, € 22,90 / E-Book € 18,99

Zum Buch

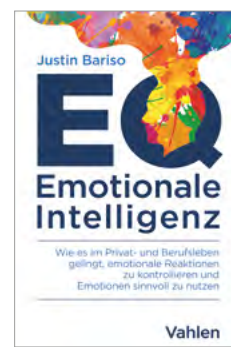
Der Autor, Justin Bariso, ist den Angaben nach Autor, Vortragsredner und Berater. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Ute Mareik. Justin konzentriert sich dem Vernehmen nach darauf, „anderen zu vermitteln, wie sie die Macht ihrer Gefühle zum Guten einsetzen können“.

Die Themen

Von der Theorie zur Praxis – Unter Kontrolle – Gewohnheitstiere – Rohdiamanten – Die Wahrheit über Empathie – Die Macht der Einflussnahme – Brücken bauen – Die Schattenseite – Unterwegs in die Zukunft – Die 10 Gebote der emotionalen Intelligenz.

Mein Resümee

Emotionale Intelligenz im Sinne des Autors bedeutet: „Lassen Sie Ihre **Gefühle für sich arbeiten**, nicht gegen sich.“ Der Autor befasst sich vornehmlich mit dem Wesen und Bedeutung der Emotionalen Intelligenz (EQ) sowie mit dem bewussten Umgang der eigenen und fremden Emotionen. Wesentliche Themen sind daher die emotionale Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie das Selbst- und Beziehungsmanagement. Bei der Emotionalen Intelligenz, wie sie in diesem Buch beschrieben, erläutert und interpretiert wird, geht es im Wesentlichen um die Fähigkeit, Gefühle zu erkennen, zu verstehen und sie in bestimmter, positiver Weise zu behandeln und einzusetzen. Der Titel – ein Lehr- und Arbeitsbuch – stellt hohe Verhaltensanforderungen. Dazu werden vielfältige Einsichten und verschiedenartige Anstöße vermittelt. In welchem Maße die hier geforderte **Selbstoptimierung** gelingen kann, mag offenbleiben. Das Buch ist lesefreundlich gestaltet, wozu die tiefe und übersichtliche Gliederung beiträgt, ebenso die gut benutzerfreundliche Textgestaltung, Infokästen, Hervorhebungen etc. Die Verlagspräsentation enthält eine Leseprobe.



Larbig Christine / Kellerhals, Ursina / Meissner, Jens O. / Wolf, Patricia / Klotz, Ute

Briefe an den Chef

Was Führungskräfte oft nicht wissen, aber wissen sollten

München: Hanser 2019 – 276 Seiten, fester Einband € 35,90 / E-Buch € 27,99

Zum Buch

Die Autorinnen und Autoren sind an der Hochschule Luzern Informatik in Rotkreuz bzw. an der Hochschule Luzern Wirtschaft in Luzern tätig. Dieses Buch behandelt über das Instrument des Briefeschreibens Führungs- und Beziehungsfragen aus der Sicht von Mitarbeitern.

Die Themen

Zwischen den Zeilen – Licht und Schatten oder die Emotionslandschaft – Emotionen, der einzig „wahre“ Boss – Was unser Handeln beeinflusst – Das emotionale WIR in einer Organisation – Glossar – Verzeichnis der Briefe.

Mein Resümee

Im Mittelpunkt dieser Veröffentlichung stehen 30 Briefe, die den Angaben zufolge mittels einer Crowdwriting-Aktion gesammelt wurden. Die Aufforderung des Teams vom Zukunftslabor CreaLab, einem Kreativitätsnetzwerk der Hochschule Luzern, lautete, **dem Chef bzw. der Chefin einen Brief zu schreiben**, diesen aber nicht abzusenden, sondern dem Autorenteam dieses Buches zur Durchsicht, Auswertung und anonymisierten Veröffentlichung anzubieten. Das Ergebnis ist eine Sammlung spannender Briefe, die die Realität im Führungsalltag aus Sicht von Arbeitnehmern lebendig und ausdrucksstark abbildet. Inhalt und Ton dieser Briefe sind manchmal wohlwollend und anerkennend, oft aber auch kritisch und vielfach missbilligend. Diese gefühlsbestimmten Briefe regen zur Reflexion an, sagen viel aus über **die Arbeits- und Führungssituation in der Praxis**, vermitteln vermutlich mehr als manches Führungslehrbuch. In diesen Schriftstücken geht es u. a. um Demotivation, Entscheidungsgrundlagen, Gefühlskälte, Hintergedanken, Opportunismus, Schönreden oder Wertheülsen und Zukunftsfähigkeit. Der Verlag (Hanser Fachbuch) bietet eine **Leseprobe** an. Ergänzende Texte des Autorenteam erläutern, interpretieren und vertiefen die Briefe. Insgesamt ein anregendes, aufarbeitendes und nachfragendes Buch.



Die Themen

Zu Beginn – Eine Diskrepanz zwischen den eigenen Werten und denen des Unternehmens – Kooperative Zusammenarbeit braucht starkes Vertrauen – Gold ist auch nur eine Farbe, die glänzt – Authentische Kommunikation leicht gemacht – Wie ein gesamtes Unternehmen in die Wertediskussion geht – Ein Wandel wird real.

Mein Resümee

Dieses Buch vermittelt Führungsthemen auf eine etwas andere Art als vorherrschend. Es **erzählt Geschichten über Themen rund um die Führung**. Im Mittelpunkt steht Gero, der Protagonist dieser Veröffentlichung, der Gespräche mit Max, einem Journalisten, führt. Die wechselseitige Kommunikation, der Austausch von Fragen und Antworten führt zu einer tieferen Betrachtung von Führungsfragen. Dabei werden vielfältige Probleme und Konflikte der Führungspraxis deutlich und offenkundig. Klarheit, Offenheit und Wirklichkeitssinn sind wesentliche Merkmale dieser Veröffentlichung. Dabei stehen **Werte, Grundsätze und Maßstäbe** – und damit Haltungs- und Verhaltensaspekte in der Aufmerksamkeit. Zitate pointieren wichtige Aussagen, verschiedene Übungen regen zur Auseinandersetzung mit den Ausführungen an. Die spannenden Geschichten werden ergänzt durch Methodenwissen und praktische Hilfen. Der Verlag bietet eine Leseprobe. **Buchnutzen:** Der Titel regt zum Nachdenken und zur prüfenden Betrachtung von Führungsfragen an, er vermittelt vielfältige praxisrelevante Impulse.



Müller, Jens Patrick:

Führungskraft werden, sein und bleiben

Konzepte, Methoden, Instrumente

Tübingen: Expert 2019 – 87 Seiten, € 19,80 / E-Book € 15,80

Den Angaben nach ist der Autor im Sozialmanagement tätig. Das Buch befasst sich **mit den Themen:** Führung und Management – Führungsfunktionen – Führungsprozess – Motivation – Führungsbeziehung – Kommunikationsprozess – Führungsstile – Führungsmodelle – Führungserfolg. **Mein Resümee:** Der Titel widmet sich Führungsgrundfragen und den vielfachen Anforderungen an die Führung. Die Bestimmung wesentlicher Begriffe durch Auseinandersetzung und Erklärung der Inhalte, der gegliederte Aufbau, Aufzählungen und das Einordnen nach spezifischen Merkmalen, 287 Fußnoten, umfangreiche Literaturhinweise etc. prägen diese Veröffentlichung. Die Darlegungen begrenzen sich auf das Wesentliche, sie heben dabei vielfach Entscheidendes hervor, z. B. „Mögliche Einflussfaktoren auf den Führungserfolg“. Insgesamt hat der Stil der Publikation Ähnlichkeiten mit einer Examensarbeit. Die gedrängte Darstellung, u. a. die relativ kleine Schrift, kann die Lesbarkeit beeinflussen. **Buchnutzen:** Kompakter Überblick über wesentliche Führungsfragen.



Van Baarsen, Iris / Hantel, Sven

Fang an zu führen!

Eine Geschichte über Zweifel, Mut und Handeln

Regensburg: Metropolitan 2019 – 180 Seiten, € 29,95 / E-Book € 20,99

Zum Buch

Iris van Baarsen ist Diplom-Betriebswirtin, Business Coach, Speakerin und Autorin. Sven Hantel ist Diplom-Bauingenieur und leitet ab 1. Januar 2019 das neu gegründete Vorstandsressort Produktion bei der DB Station&Service AG. Ein Sachbuch, das Führungsfragen in erzählender Form darstellt.

Rettig, Daniel

Warum Perfektion sinnlos und an jedem Gerücht was dran ist

77 schonungslose Jobwahrheiten

Frankfurt: Campus 2019 – 224 Seiten, € 16,95 / E-Book € 14,99

Zum Buch

Daniel Rettig ist Redaktionsleiter der digitalen Bildungsplattform ada. Zuvor leitete er bei der Wirtschaftswoche das Ressort Erfolg. Er befasst sich in dieser Veröffentlichung kritisch mit gängigen Annahmen rund um das Arbeitsleben.

Die Themen

77 „Jobwahrheiten“, u. a. Anregungen sind beliebter als Einwände – Disziplin wird idealisiert – Empathie wird überschätzt – Experten werden überbewertet – Es gibt im Job keine echten Freundschaften – Idioten werden eher Chef – Macht vernebelt die Selbstwahrnehmung – Ein Plan B macht alles kaputt usw.

Mein Resümee

Rettig greift 77 bekannte Vermutungen, Ansichten und Sichtweisen auf. Themen, die die Arbeits- und Organisationspsychologie berühren. Die Leitfrage „**Aber stimmt das wirklich?**“ wird mithilfe wissenschaftlicher Studien und Experimente untersucht. Dabei werden Widersprüchlichkeiten aufgedeckt, vermeintliche Wahrheiten infrage gestellt, Aha-Erlebnisse ausgelöst. Angestoßen werden neue Einsichten und ein tieferes Verständnis für bestimmte Verhaltensweisen, Rituale und Ergebnisse. Der Verlag bietet eine Leseprobe. **Buchnutzen:** Das gut lesbare und unterhaltsame Buch hilft, über „Das ist So-Jobwahrheiten“ zu reflektieren, Gewissheiten genauer zu hinterfragen und zu verstehen – und sich damit sinnvoll auszurichten und zu verhalten.



Die Themen

Motivation Betrugsprävention – Grundlagen zur Blockchain-Technologie – Aufbau und Funktion der Blockchain – Anwendungsoptionen – Rechtliche Fragen – Kritische Einschätzung.

Mein Resümee

Der Titel richtet sich an Führungsverantwortliche, Projektleiter und Interessierte, die sich einen **Überblick über das Potenzial** der Blockchain-Technologie verschaffen möchten und einen ersten Zugang zu Anwendungsoptionen wünschen. Die Verlagspräsentation von Springer enthält eine Leseprobe.

Million, Christian

Crashkurs Blockchain

Einführung, Grundprinzipien, Use Cases

Freiburg: Haufe 2019 – 206 Seiten, € 24,95 / E-Book € 21,99

Zum Buch

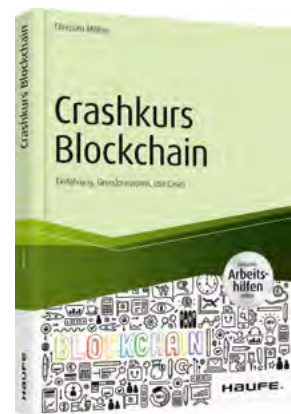
Der Autor ist Managementberater und Trainer. Er legt ein Grundlagenbuch vor.

Die Themen

Blockchain Fundamentals – Digital Twin – Die Blockchain, ein rechtsfreier Raum? – Die Business Blockchain – Use Cases finden, aber wie? – Die richtigen Blockchainstrategie, Chancen und Risiken – Begriffsdefinitionen.

Mein Resümee

Dieses Buch vermittelt in komprimierter Form **Einsatzmöglichkeiten und technologische Grundlagen**. Der Stoff wird lesefreundlich aufbereitet, 70 Abbildungen veranschaulichen Sachverhalte und Zusammenhänge. Der verständliche Schreibstil und die tiefe Gliederung sowie der systematische Aufbau erleichtern den Zugang. Es wurde eine relativ kleine Schriftgröße gewählt. **Online-Arbeitshilfen** (Verordnungen, Übersichten und Schaubilder sowie ein Glossar) sind ergänzende Bestandteile des Buches (der testweise Zugriff war erfolgreich), z.T. aber Überschneidungen mit dem Buchinhalt.



Blockchain – Anwendungsoptionen und Lösungsansätze

Fill, Hans-Georg / Meier, Andreas

Blockchain kompakt

Grundlagen, Anwendungsoptionen und kritische Bewertung

Wiesbaden: Springer Vieweg 2020 – 143 Seiten, Buch € 19,99 / E-Book € 14,99

Zum Buch

Prof. Dr. Hans-Georg Fill ist ordentlicher Professor an der Universität Fribourg, Schweiz. Prof. em. Dr. sc. techn. ETH Andreas Meier leitete eine Forschungsgruppe an der Universität Fribourg, Schweiz. Der Band erscheint in der Verlagsreihe IT kompakt.



Laurence, Tiana

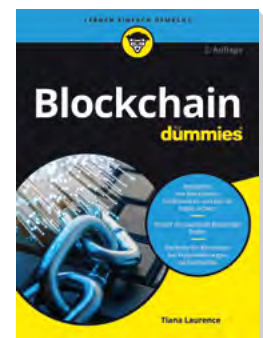
Blockchain für Dummies

2. Auflage

Weinheim: Wiely-VCH 2019 – 229 Seiten, € 22,99 / E-Book € 19,99

Zum Buch

Eine Übersetzung aus dem Amerikanischen. Die Autorin ist Managing Partner bei Laurence Ventures, einer Investmentfirma, die Blockchain- und Internet-of-Things-Anwendungen finanziert. Der Band erscheint in der Reihe „für Dummies“, die den Anspruch erhebt, Lernen einfach zu machen.



Die Themen

Erste Schritte mit Blockchains – Ihr Wissen erweitern – Leistungsstarke Blockchain-Plattformen – Auswirkungen auf die Wirtschaft – Der Top-Ten-Teil.

Mein Resümee

Insgesamt 19 Kapitel helfen den Lesern, von Blockchain ein erstes fundiertes Bild zu gewinnen. Teil 1 und 2 vermitteln **grundlegendes Wissen** und bauen ein elementares Verständnis auf. Die folgenden Buchteile behandeln Blockchain intensiver und detaillierter und führen **an Fragen der Anwendung und Nutzung heran**. Die Verlagspräsentation bietet ein Probekapitel und weitere Leseproben.

Persönliche Themen und Kompetenzen

Lobo, Sascha

Realitätsschock**Zehn Lehren aus der Gegenwart, 2. Auflage**

Köln: Kiepenheuer & Witsch 2019 – 390 Seiten, € 22,- / E-Book € 18,99

Das Buch enthält Debatten-Beiträge zu ausgewählten Themen und Aufgaben unserer Zeit. Realitätsschock im Sinne dieser Veröffentlichung bedeutet: „Plötzlich müssen wir erkennen, **dass die Welt anders ist als gedacht oder erhofft.**“ Diskutierte Themen sind u. a.: Entwicklungen wie Klimakollaps oder Plastikpanik, Aspekte der Massenwanderungen, Missverständnisse der Integration, Auswirkungen der Künstlichen Intelligenz und der Plattformen auf unsere Arbeit oder die dunklen Aspekte der sozialen Medien. Lobo untersucht, beschreibt und charakterisiert wesentliche Entwicklungen und Veränderungen der Gegenwart, ordnet sie ein, versucht, die Themen durchschaubar und verständlich zu machen. Der Verlag bietet eine umfangreiche Leseprobe. **Buchnutzen:** Insgesamt eine engagierte und meinungsstarke Veröffentlichung, die dazu beitragen kann, in einigen schwierigen Themen unserer Zeit, besser informiert zu sein, Neues zu entdecken und mitreden zu können. **Anmerkung:** Auszug aus einer eigenen Besprechung im Newsletter Dezember 2019 des Deutschen Fachjournalisten Verbandes.

**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 verwendet. 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.

Fischer, Dennis

52 Wege zum Erfolg**Die besten Ideen aus 500 Business-Ratgebern**

Weinheim: Wiley-VCH 20019 – 289 Seiten, € 19,99 / E-Book € 17,99

Der Autor, Dennis Fischer, arbeitet als Autor, Coach und Speaker. Er betreibt den **Blog 52ways.de**. Das Buch beruht den Angaben zufolge auf der systematischen **Recherche und Analyse einschlägiger Literatur**, der Verfasser spricht von 500 Business-Ratgebern (der Anhang enthält ein umfangreiches Literaturverzeichnis). Das Buch ist gegliedert in die Themenblöcke: Ziele und Visionen – Selbstmanagement – Finanzen – Körper, Psychologie und Mindset – Beziehungen und Netzwerk – Struktur und Fokus. Im Kern geht es – aus Sicht des Autors – um sinnvolle und erfolgversprechende Vorgehensweisen, Möglichkeiten und Methoden zur Erreichung bestimmter Ziele, z. B. den zweckmäßigen und vernünftigen Umgang mit E-Mails, oder um die Wirkung des „Tagebuchs der guten Momente“ oder auch um den Erfolg mit Wohnimmobilien. In lockerer Form, verständlicher Sprache und in persönlicher Anrede vermittelt der Autor **Rundum-Hinweise**, vielfältige Tipps und Empfehlungen für den beruflichen und persönlichen Erfolg. Einige Abbildungen veranschaulichen Sachverhalte. Die Verlagspräsentation enthält ein Probekapitel.

Dudenredaktion (Hrsg.):

Duden – Deutsches Universalwörterbuch**9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage**

Berlin: Duden 20019 – 2.144 Seiten, Buch € 48,- / Software-Download € 38,- / E-Book € 34,99

„Die Nr. 1 der Bedeutungswörterbücher zeigt die deutsche Gegenwartssprache in einem Band“ (Duden). Das Deutsche Universalwörterbuch in der vorliegenden Neuauflage enthält den Angaben nach **mehr als 500000 Stichwörter**, Redewendungen und Anwendungsbeispiele. Auch Fach- und Sondersprachen, Mundarten und Stilebenen werden dabei berücksichtigt. Rund 250 000 zusätzliche Angaben (laut Verlag) zu Bedeutungen, Rechtschreibung, Aussprache, Herkunft, Grammatik und Stil komplettieren das Werk. Das gut lesbare zweifarbige Layout (allerdings kleine Schriftgröße) erleichtert den Zugriff. Beim Kauf des Buches kann der komplette Wörterbuchinhalt auch als Programm „Duden-Bibliothek Express“ für das einfache Nachschlagen am Computer zu 9 € (Downloadcode im Buch) erworben werden. **Buchnutzen** (beispielhaft): Sowohl das gedruckte Buch als auch insbesondere die Software sind u. a. beim Schreiben dieses Literaturforums nützliche und oft in Anspruch genommene Arbeitshilfen.

**Zu guter Letzt**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihr Interesse am Literaturforum. Herzliche Grüße und Ihnen eine gute Zeit.

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel

E-Mail: alfred.biel@gmx.de

Haben Sie jemals an den schwarzen Schwan gedacht?

Große Herausforderungen an das Strategic Risk Management



Brigitta John

Liebe Leserinnen und Leser,

Die Wirtschaft florierte weltweit, die Börsen erlebten ein neues Hoch, zögerlich, aber doch mit Zuversicht begann man den Klimawandel zu begrenzen und sich um Nachhaltigkeits-themen zu kümmern. Jedoch in kürzester Zeit wurde eine lokale Epidemie zu einer globalen Pandemie und beherrscht mittlerweile unser gesamtes gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben. Plötzlich ist die Corona-Krise da, wie ein schwarzer Schwan, mit dem wir nicht gerechnet haben. Menschen wie Unternehmen kämpfen um ihre Existenz. Nichts ist so wie vorher und das Spannungsfeld zwischen Angst und Besonnenheit, Zweifel, Betroffenheit und umsichtige Vernunft liegen eng beisammen.

Lieferketten in Gefahr

Als im Februar die ersten Meldungen über den Ausbruch eines vorerst unbekanntes Virus aus China kamen, waren die meisten von uns (noch) sehr entspannt. Nachdem aber die chinesische Regierung begann, drastische Maßnahmen, wie Ausgangsverbot und Werksschließungen in der Region Wuhan zu veranlassen, fürchtete man vorerst in Europa und der westlichen Welt den Einbruch des chinesischen Absatzmarktes und die Unterbrechung der Lieferketten. Durch die langen Transportwege zumeist per Schiff merkte man nicht gleich Versorgungsengpässe in Europa. Umgekehrt stapelten sich sehr bald Container in chinesi-

schen Häfen, die nicht im Land weitergeleitet wurden. Die ausgelagerten Produktionsstätten in Fernost mussten über Nacht geschlossen werden. Die globalen Wertschöpfungs- und Logistikketten funktionieren wie ein Zahnradsystem solange keine Störung eintritt. Doch sind sie umso anfälliger, je komplexer, intransparenter und Effizienz optimiert sie ausgestaltet sind. Produktionskonzepte wie „Just-in-Time“ und Working Capital Optimierung gestatten keine Sicherheitsbestände. Welche Lieferanten von allen Bauteilen und Rohstoffen im Third-Tier und darunter involviert sind, entzieht sich der Kenntnis dem erfahrensten Supply-Chain-Manager.

Personenverkehr in Gefahr, Mobilität eingeschränkt

Trotz digitaler Kommunikation sind persönliche Geschäftskontakte oder Aufenthalte auch in entfernten Destinationen notwendig. Billige Arbeitskräfte werden aus Drittstaaten importiert, z.B. 50.000 chinesische Gastarbeiter in der italienischen Textil- und Lederindustrie. Das Freizügigkeitsgesetz aus den Billiglohnländern der europäischen Union ermöglicht es, dass Erntehelfer, Facharbeiter z.B. in der Lebensmittelindustrie und Bauwirtschaft, Pflegerinnen im Sozialbereich, um nur die wesentlichsten zu nennen, Arbeit fanden und wir auch froh sind, Menschen zu haben die diese Tätigkeiten ausüben. Reisen wurde immer billiger und leistbarer für immer mehr Gesellschaftsschichten, was die zunehmenden Tourismuszahlen bestätigen. Regionale und nationale Abschottung und Grenzsperrern verursachen aber jetzt Arbeitskräftemangel, während Industrien, die vom Shut-Down betroffen sind, ihre Mitarbeiter in Kurzarbeit schicken oder kündigen müssen. Der hohe internationale Personenverkehr machte die rasche Verbreitung von COVID-19 erst möglich.

Gesundheitswesen, Wirtschaft und Finanzwelt in Gefahr

Die Gesundheit und das Überleben der Menschen hat absoluten Vorrang und rechtfertigt den nationalen Shut-Down. Das Gesundheits-

wesen wird augenblicklich auf den Prüfstand gestellt. Regionale und nationale rasch gesetzte, wohl durchdachte und präventive Maßnahmen zeigen dort Erfolge, wenn der Ausbreitung der Epidemie Einhalt geboten wird. Trotz Social-Distancing wächst die Gesellschaft (neu) zusammen. Die Verletzlichkeit unserer Versorgungssicherheit der lebensnotwendigen und unserem Wohlstand entsprechenden Ressourcen zeigt aber besonders jetzt Schwächen und Risiken: Lebensmittel (Handelsschranken, fehlende Arbeitskräfte), Medikamente und medizinische Ausrüstung (Abhängigkeit von einigen wenigen Ländern), Telekommunikation (Überlastung der Netze, Netzausfall), Energie (reduzierter Verbrauch, Lieferschwankungen der erneuerbaren Energieträger, Blackout-Gefahr). Demokratie und sozialer Zusammenhalt zeigen sich dann, wenn Opposition und Sozialpartner nicht gegen alles sind, sondern mitdenken, mitarbeiten und trotz vieler sinnvoller Maßnahmen, demokratische Grundrechte gewahrt bleiben.

Der Corona-Shut-Down stellt mittlerweile die gesamte Weltwirtschaft, Europa und die Unternehmen vor die größte Herausforderung seit >>

Impressum

Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der RMA Risk Management & Rating Association e.V.
 ralf.kimpel@rma-ev.org
 V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle

RMA Risk Management & Rating Association e.V.
 Zeppelinstr. 73, D-81669 München
 Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)
 Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)
 E-Mail: office@rma-ev.org
 Web: www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de
 Tel.: +49.(0)711-79735830

Editorial

>> dem zweiten Weltkrieg. Die globale Schicksalsgemeinschaft ist mit der Gefahr einer weltweiten Rezession konfrontiert, wie wir dies auch bei der globalen Klimaerwärmung erfahren.

Einmal mehr wird die Komplexität unserer Systeme offenkundig. Unsere Risikowahrnehmung ist noch immer zu sehr geprägt von dem Leitspruch „weil nicht sein kann, was nicht sein darf“ und ebenso begrenzt, das vermeintlich Unmögliche zu denken. Je komplexer aber die Zusammenhänge sind, desto mehr sind wir mit Unsicherheit und Unwissen behaftet. Um so wichtiger ist es, sich Szenarien vorzustellen, die einen Blick von einer möglichen Zukunft in die Gegenwart erlauben. Auch dann, wenn Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe nicht quantifizierbar sind. Alleine der exponentielle Anstieg an infizierten Personen zeigt leidvoll, dass in komplexen Systemen die Betrachtung linearer Zusammenhänge fehl am Platz ist. Eine holistische Vorgehensweise unter Beziehung von Experten aus verschiedenen Fachkreisen ist für die Risikowahrnehmung, Ursachenanalyse und mitigierende Maßnahmen erforderlich.

Krisenmanagement auf Unternehmensebene

Als Krise bezeichnet man im Allgemeinen einen Höhe- oder Wendepunkt einer gefährlichen Situation in einem System. Jetzt sind wir betroffen und die Welt sieht ganz anders aus! Jetzt in der Krise zeigt sich, wie effektiv das Risikomanagement implementiert wurde, wie Supply Chain und Ressourcen-Management, wie Notfalls Pläne und Business Continuity in der Realität funktionieren.

Wer noch von Lagerbeständen zehren kann und nicht alles ausgelagert hat. Wer bei kritischen Ressourcen eine Second Source oder alternative Produktionsstätten aufgebaut hat. Wer genügend Cash und Eigenkapital zur Verfügung hat, um die Umsatzeinbrüche und zusätzlichen Kosten verkraften zu können. Wer Notfallpläne erstellt hat, wo jeder sofort weiß was zu tun ist. Wer auf entsprechende IT-Ressourcen und Infrastruktur zurückgreifen kann, damit viele Mitarbeiter auch remote arbeiten können. Wer

Safety & Security implementiert hat, um gegen Cyberangriffe gewappnet zu sein. Wer es schafft, ohne Personalabbau den geringeren Personalbedarf durch flexible Arbeitszeitmodellen anzupassen. Wer es schafft, Mitarbeiter aus dem Ausland zurück zu holen. Wer Produktion und Dienstleistung in der kritischen Infrastruktur funktionsfähig aufrechterhalten muss. Wer Maßnahmen setzt, um die gegenseitige Ansteckungsgefahr arbeitender Menschen zu minimieren (Fürsorgepflicht). Wer Vorkehrungen getroffen hat, sollten (viele) Vorstände, Manager, Schlüsselarbeitskräfte gleichzeitig erkranken oder wegen privater Verpflichtungen nicht am Arbeitsplatz erscheinen.

Neben den vielen Aktivitäten als Krisenmanager denken Unternehmensleiter jetzt über Anpassungen der Businessmodelle nach.

Die Erkenntnisse aus der Krise werden sicherlich eine Rückbewegung in die Industrieländer bewirken. Produktionen wird man wieder nach Europa holen. Wertschöpfungsketten wird man verkürzen und „glocal“ wird nicht nur ein neuer Begriff, sondern man wird ganz gezielt entscheiden, was man global bzw. lokal bezieht bzw. produziert. Bei kritischen Ressourcen wird man sich nicht nur mehr auf eine Single Source verlassen. „Roboterisierung“ wird Kosten reduzieren helfen. Die Krise beschleunigt die Digitalisierung, denn jetzt gewinnen z.B. eCommerce und eLearning eine Notwendigkeit für die Konsumenten, Schüler und Studierende, aber auch eine große Chance für die Anbieter, neue Services anzubieten. Angebots- und Nachfrageschwankungen sind jetzt massiv eingetreten, nicht nur weil jetzt Schutzausrüstung und Atemschutzmasken benötigt werden, sondern weil sich zukünftig unsere Bedürfnisse durch Bewusstseinsänderung und Einkommensverhältnisse zwangsweise verändern werden.

Die nächsten Wochen werden entscheidend sein, wie die Politik den Balance-Akt schafft, Menschenleben durch Schutzmaßnahmen zu retten, die Wirtschaft wieder in Gang bringen, Arbeitslosigkeit zu begrenzen und die Finanzgebarung nicht im Übermaß zu strapazieren. Ansonsten löst eine Krise eine andere ab.

Nichts wird mehr so sein wie vor der Corona-Krise. Es ist Zeit, aus der „Not eine Tugend“ zu machen, den Wendepunkt der strategischen Ausrichtung zu erkennen und sein Geschäftsmodell zu adaptieren oder vielleicht auch ganz neue Wege seiner Unternehmensstrategie einzuschlagen.

Nehmen Sie am Arbeitskreis „Strategisches Risikomanagement“ teil. Wir möchten uns auch in diesem Zusammenhang mit Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Tauschen wir uns aus, wie wir die Zukunft besser gestalten und uns besser auf Krisen vorbereiten können. //

Aktuelle Termine finden Sie auf unserer Homepage: www.rma-ev.org

Bleiben Sie und Ihr Unternehmen gesund !!!

Brigitta John

*Brigitta John, MBA
Vorstandsmitglied der Risk Management & Rating Association e.V.
Regionaldirektorin für Österreich und Schweiz:
brigitta.john@rma-ev.org*

TOPEVENT

16. September 2020
Start des nächsten Fortbildungsprogramms
Enterprise Risk Manager (Univ.)

9./10. November 2020
Risk Management Congress in München

Neufassung des IDW Prüfungsstandards PS 340 zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB – Mitwirkung der RMA im Rahmen des Erstellungsprozesses

Der Prüfungsstandard PS 340 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) ist insofern maßgeblich für die Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen in Unternehmen, da sich viele Unternehmen aufgrund der Prüfpflichten an diesem Standard orientieren. Auch Unternehmen, die ggf. nicht diesen Prüfpflichten unterliegen, lassen sich oft durch diesen Standard leiten. Insofern hat die Ausgestaltung von PS 340 eine große Wirkung auf die Risikomanagement-Praxis in vielen deutschen Unternehmen.

Gemäß IDW selbst ist es erforderlich geworden, die bisherige Version des Standards zu überarbeiten, „um der seit der Einführung des § 91 Abs. 2 AktG durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) im Jahr 1998 und der seit der Verabschiedung des IDW PS 340 im Jahr 2000 eingetretenen Fortentwicklung der Unternehmenspraxis im Bereich der Einrichtung und Prüfung von Corporate Governance Systemen Rechnung zu tragen“. Das IDW führt aus, dass insbesondere die Beurteilung der individuellen Risikotragfähigkeit des jeweiligen Unternehmens von zentraler Bedeutung ist und im Standard daher betont werden muss. In diesem Zusammenhang will das IDW auch den Aspekt der Risikoaggregation in der Neufassung des PS 340 stärker hervorheben. Daneben sollen in der Neufassung weitere Aspekte wie die Betonung der Dokumentationspflichten der Unternehmen sowie auch eine stärkere Berücksichtigung von festgestellten Mängeln im Prüfungsbericht verankert werden. Bereits am 15. Juli des letzten Jahres hat das IDW eine entsprechende Neufassung von PS 340 im Entwurf vorgelegt und zu Stellungnahmen hierzu aufgerufen.

Als Verband von Risikomanagern versteht sich die RMA als deren Interessenvertretung. Zu den Aufgaben des Risikomanagers gehört insbesondere auch die transparente Darstellung der Gesamtrisikolage eines Unternehmens für das jeweilige Top-Management. Aus diesem Grund

beteiligt sich die RMA an allen relevanten Standardisierungsvorhaben im Umfeld Risikomanagement, sei es durch Stellungnahmen oder auch direkt durch die Beteiligung an der Erstellung von Standards. So hat die RMA in 2018 gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Revision e.V. (DIIR) den DIIR Revisionsstandard Nr. 2: Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision auf die neue Version 2.0 aktualisiert. Ebenso hat die RMA nun auch Stellung bezogen zum Entwurf der Neufassung des PS 340. Im Rahmen einer Sitzung des RMA-Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“ im Herbst 2019 wurde der Entwurf durchaus kontrovers diskutiert. Im Nachgang wurde unter Beteiligung des Arbeitskreises die Stellungnahme der RMA erarbeitet, die Mitte Januar dieses Jahres beim IDW eingereicht wurde und auf der Website des IDW veröffentlicht wurde.

In der Einleitung zum Entwurf für PS 340 wurden die wesentlichen Elemente der Neufassung sowie die dahinterliegende Intention erläutert. Hierzu gehören insbesondere folgende Aspekte:

- Betonung, dass die „Pflicht des Vorstands zur Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen die Beurteilung der individuellen Risikotragfähigkeit (...) des Unternehmens erfasst“
- Hervorhebung der Bedeutung der Risikoaggregation, da in der Regel nur Kombinationseffekte von Risiken zur Bestandsgefährdung führen
- Notwendigkeit der Betrachtung von Netto-Risiken und in Konsequenz Risikosteuerung als zu prüfende Maßnahme
- Stärkere Berücksichtigung von identifizierten Mängeln im Prüfungsbericht zwecks frühzeitiger Information des Aufsichtsrats über Schwachstellen in der Unternehmensorganisation

Diese Schwerpunktsetzungen und damit verbundenen Intentionen wurden in der RMA-

Stellungnahme explizit begrüßt. Allerdings vermerkte die RMA-Stellungnahme, dass sich im eigentlichen Text des Standards nicht alle genannten Schwerpunktsetzungen in der erwähnten Konsequenz wiederfinden bzw. Präzisierungen oder klare Definitionen fehlen.

Besonders kritisch gesehen wurde in der RMA-Stellungnahme, dass der Entwurf für PS 340 eine Öffnungsklausel für qualitative Risiko-beurteilungen vorsieht. Ausgangspunkt für Prüfungen auf Basis von PS 340 ist schließlich die gesetzliche Anforderung der Erkennung bestandsgefährdender Entwicklungen. Um diese Anforderung zu erfüllen, reichen jedoch rein qualitative Aussagen zur Gesamtrisikosituation des Unternehmens im Vergleich zum vorhandenen Risikodeckungspotenzial des Unternehmens nicht aus. Qualitative Einschätzungen zu Risiken können als Einstieg für eine detaillierte Quantifizierung oder zur Plausibilisierung von Quantifizierungen dienen. Sie können die Quantifizierung aber nicht ersetzen. Bereits bei einzelnen Risiken sind Aussagen zum Grad des Risikos in rein qualitativer Form nicht ausreichend, da die Komplexität von Verteilungen zukünftiger Ereignisse (darum geht es bei Aussagen zum Risiko) sich nicht ohne ein entsprechendes quantitatives Instrumentarium abbilden lässt. Bei der Identifizierung von bestandsgefährdenden Entwicklungen geht es jedoch nicht nur um einzelne Risiken, sondern um die Abschätzung des Gesamtrisikoumfangs des jeweiligen Unternehmens. Die Zusammenhänge zwischen einzelnen Risiken und das Zusammenwirken von Risikoeffekten über den jeweiligen Betrachtungszeitraum verlangen eine adäquate quantitative Aggregation. Nur eine solche quantitative Risikoaggregation erlaubt es auch dem Prüfer zu validieren, ob die Ermittlung des Gesamtrisikoumfangs adäquat erfolgt ist. Auch aus Sicht der Prüfung muss daher eine adäquate Modellierung der Risiken mit Offenlegung der jeweiligen Annahmen verlangt werden. Ansonsten fehlt bereits die wesentliche Grundlage für die Prüfungshandlung. >>

>> Der Ermessensspielraum des Vorstands bei der Auswahl der Methoden für Risikoquantifizierung und Risikoaggregation muss somit gemäß der RMA-Stellungnahme soweit eingeschränkt sein, dass der Nachweis erbracht werden kann, dass diese geeignet sind, das Ausmaß der Bestandsgefährdung des Unternehmens nachvollziehbar beurteilen zu können. Am 27. März, kurz vor Redaktionsschluss für diese Ausgabe des Controller Magazins, hat nun das IDW als Reaktion

auf die Stellungnahme der RMA und weitere Stellungnahmen einen überarbeiteten Entwurf für PS 340 vorgelegt. Dieser überarbeitete Entwurf wird nun seitens der RMA gesichtet werden (auch im Rahmen des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“). Am 29. April, also kurz vor Erscheinen dieser Ausgabe des Controller Magazins, wird die RMA in einer Anhörung ihren Input zur finalen Neufassung des PS 340 liefern. Eine Würdigung der Neufassung

wird im Nachgang dann in einer der nächsten Sitzungen des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“ erfolgen. //

Bei Interesse an weiteren Informationen zu der Neufassung des PS 340 oder auch an der Mitwirkung an zukünftigen Standardisierungsvorhaben wenden Sie sich bitte an: jan.offerhaus@rma-ev.org.

Unternehmensschutz in der Corona-Krise – Welcher Härtegrad der Maßnahmen ist jetzt nötig, um das Unternehmen gegen die Folgen der Corona-Krise in den nächsten 2-3 Jahren zu sichern?

Die aktuelle Corona-Pandemie-Krise bedroht das Leben der meisten Menschen auf der Erde und ist darüber hinaus primär in die Extremrisiko- bzw. Krisenkategorie der „Versorgungskrisen“ einzuordnen. Der Ausfall möglicherweise erkrankter Menschen (Quarantäne) sowie die politischen Gegenmaßnahmen, ein weitgehender „Shutdown“ der Wirtschaft, führen zu einem Zusammenbruch vieler Lieferketten und massiven Produktionsausfällen (wegen staatlich erzwungener Produktionseinstellung zur Erhöhung der „sozialen Distanz“ oder den Verlust von erforderlichen Zulieferprodukten).

Es ist verständlich, dass sich die Unternehmen nun zunächst mit den „akuten Krisenbewältigungsmaßnahmen“ befassen, also z.B. mit der Organisation der Betriebsabläufe mit Mitarbeitern, die weitgehend vom Home-Office aus arbeiten, der Beantragung vorgesehener staatlicher Fördermittel und anderen Maßnahmen der Liquiditätssicherung (von Kurzarbeit bis zur Freisetzung nicht betriebsnotwendiger Mittel). Nach den ersten Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Krise, wie den Schutz der Mitarbeiter und die kurzfristige Liquiditätssicherung, sollte man schon jetzt konkrete Maßnahmen vorbereiten, um das eigene Unternehmen auch über die zu befürchtende Dauer der ökonomi-

schen Krise von 2 bis 3 Jahren abzusichern. Die Zukunftsszenarien sind natürlich davon abhängig, wie sich die Pandemie, und die staatlichen Maßnahmen gegen diese, weiterentwickeln werden – und wann ein Impfstoff (oder andere geeignete Medikamente zur Behandlung) zur Verfügung steht. Diese Unsicherheiten sollten und können in der Krisenstrategie jedes Unternehmens berücksichtigt werden.

Wichtig zu beachten ist zunächst, dass infolge des noch rechtzeitig bereitgestellten „finanziellen Schutzschirms“ des Staates für Unternehmen die nächsten Wochen möglicherweise gar nicht alleine die kritischen sein werden (man denke an die wohl unbürokratische Bereitstellung von Krediten und Zuschüssen, speziell durch die KfW, die verbesserten Kurzarbeitsregelungen etc.). Kritisch sind insbesondere die Zeitpunkte, wenn

- a) nach dem partiellen „Shutdown“ die Unternehmen wieder hochfahren, und damit zusätzlich Liquidität im Working Capital gebunden wird, und
- b) die staatlichen Schutzmaßnahmen wieder „heruntergefahren“ werden, was zu vielen Insolvenzen von Unternehmen führen wird.

Diese beiden „Klippen“ sind nun schon zu betrachten, um präventiv geeignete Vorberei-

tungen treffen zu können. Darüber hinaus sollte schon jetzt beachtet werden, dass die Corona-Krise mit hoher Wahrscheinlichkeit ökonomische Folgekrisen nach sich ziehen wird.

Was bedeutet dies für Unternehmen? Trotz der sicherlich gravierenden aktuellen Herausforderung ist es notwendig, sich möglichst zügig mit der besonders kritischen Zeit nach Shutdown und staatlichem Schutzschild sowie den zu befürchtenden „Folgekrisen“ in 2021 und 2022 zu befassen. Es ist notwendig zu analysieren, wie – bei allen unsicheren Auswirkungen der Krise auf Nachfrage, Zins, Inflation und dem Ausfall wichtiger Kunden und Lieferanten – sich mögliche Zukunftsszenarien des Unternehmens darstellen werden. Dies ist die Grundlage für eine möglichst dauerhafte Absicherung des Unternehmens und eine Verstärkung der „Robustheit“ auf einen Horizont von 2 bis 3 Jahren. Da die Zukunft wie immer nicht sicher vorhersehbar ist, ist es erforderlich, alternative Zukunftsszenarien – Entwicklungskorridore z.B. der Corona-Krise und der davon abhängigen Entwicklung des BIP in Deutschland – zu simulieren. Dies ist wiederum die Grundlage, um

1. Handlungsbedarf zu konkretisieren, sowie Ansatzpunkte und notwendige Dimensionierung von erforderlichen Maßnahmen abzuleiten.

2. ein aus den Überlegungen abgeleitetes „Maßnahmen-Paket der nachhaltigen Existenzsicherung“ in seiner Wirksamkeit zu beurteilen.

Wie kann eine derartige „Robustheits-Verbesserung“ der Unternehmen in der Praxis erfolgen? Ausgangspunkt der Analyse ist der letzte Jahresabschluss, die bisherige Planung des Unternehmens sowie die in der Krise bereits erkennbaren Auswirkungen und die geplanten bzw. schon initiierten Bewältigungsmaßnahmen (z.B. Kurzarbeit). Mit diesen Informationen, verbunden mit Erkenntnissen über die „typischen“ Risiken von Unternehmen bestimmter Branchen und dem jeweils aktuellen Wissen über möglichen weiteren Verlauf der Krise und ihrer Implikationen für das Wirtschaftswachstum, erfolgt eine Simulation realistischer Korridore der Zukunftsentwicklung des Unternehmens. Dabei werden insbesondere auch alternative Szenarien der Entwicklung des Volkseinkommens in Deutschland berücksichtigt, z.B.

beginnend mit einem „günstigen Krisenverlauf“, über ein mittleres Szenario bis hin zu realistischen Worst-case-Szenarien, die sehr langfristige negative Auswirkungen unterstellen. Durch eine flankierende Analyse kann aufgezeigt werden, bei welchen Kunden oder Lieferanten in krisenbedingten Stressszenarien Insolvenzen möglich sind – und wie man sich mit diesen möglichen Insolvenzen präventiv auseinandersetzen sollte.

Wesentlich ist es, aus der Analyse selbst konkrete Handlungsbedarfe und Handlungsmöglichkeiten abzuleiten und diese schon jetzt zu priorisieren. Zu wissen, wie restriktiv ein Unternehmen nämlich z.B. jetzt auf die aktuelle erste Phase der Krise reagieren muss, ist heute wichtig – Fehler sind in einem Jahr kaum mehr korrigierbar. Es geht darum, konkrete Maßnahmen abzuleiten und das Unternehmen in Anbetracht der aktuellen Hochrisikosituation möglichst robust aufzustellen.

Der Nutzen ist offensichtlich: die Bedrohungslage des Unternehmens wird durch die vorge-

schlagene, auf konkrete Handlungen ausgerichtete Analyse transparent. Zudem wird eine nachhaltige, auch auf die nächsten zwei Jahre ausgerichtete Absicherungsstrategie entwickelt und die nötigen Maßnahmen werden priorisiert umgesetzt. Es kann bestimmt werden, welcher „Härtegrad“ von Maßnahmen erforderlich ist, um z.B. das Überleben des Unternehmens in den nächsten 3 Jahren mit 95 %iger Sicherheit zu gewährleisten. Wichtig ist dabei, dass die in einer solchen Krise besonders knappe Zeit der Unternehmensführung geschont wird. Die notwendigen Analysen und Ableitungen von Vorschlägen erfolgt weitgehend im spezialisierten Backoffice und die Abstimmung mit der Unternehmensführung bleibt auf wenige Gespräche beschränkt. //

*Für weiterführende Informationen hierzu können sie sich wenden an: info@futurevalue.de.
Thomas Berger, Werner Gleißner, Endre Kamaras und Marco Wolfrum (alle FutureValue Group AG)*

RMA Marketplace

Sie suchen ...

Sie bieten ...

**Dienstleistungen & Softwarelösungen
zu den Themen Risiko-, Compliance-, Versicherungsmanagement & Rating**

**Wir bringen Sie zusammen:
www.rma-ev.org/marketplace**

15. Sitzung des Arbeitskreises „Interne Revision & Risikomanagement“ vom 17. Februar 2020

Mehr als 20 Mitglieder des gemeinsamen Arbeitskreises von RMA und dem Deutschen Institut für Interne Revision (DIIR) „Interne Revision & Risikomanagement“ trafen sich am 17. Februar 2020 unter der Leitung von Martin Gutzmer und Ralf Kimpel in den Räumen der Schwarz Dienstleistung KG in Heilbronn.

Auf der Agenda stand neben der Vorstellung der Schwarz/Lidl-Gruppe und des Revisionsystems durch Herrn Dr. Ziegler, Revisionsleiter Schwarz Dienstleistung KG, auch die Vorstellung und der Austausch über die Erfahrungen im Umgang mit Datenanalysemethoden und -techniken. Zitat des für das Datenanalyseteam der Revision verantwortlichen Mitarbeiters Allmann: „Die Zukunft der Revision ist nicht mehr retrospektiv, sondern prospektiv.“ Und hinsichtlich der Anfor-

derungen an den Revisor der Zukunft bei Schwarz/Lidl gilt, dass er/sie zumindest Datenanalysen replizieren können muss.

Die Arbeitskreisleitung berichtete u.a. über die Präsentation des Revisionsstandards zur Prüfung des Risikomanagements und die Diskussion mit den Teilnehmern des Jahreskongresses der Revisoren im Herbst 2019 in Dresden. Dort wurde deutlich, dass DIIR und RMA noch wesentlich aktiver über den Standard und das zugehörige Excel-basierte Prüfungstool informieren müssen.

Anschließend wurde das Thema „Managemententscheidungen unter Unsicherheit“ und die Rolle von Risikomanagern und Revisoren auf Basis der entsprechenden RMA-Publikation

diskutiert. Während die Aufgabe des Risikomanagers vor allem in der Beratung der Entscheidungsträger bei der Risikoanalyse gesehen wird, kann der Revisor einen Mehrwert vor allem durch kritisches Hinterfragen der Ergebnisse der vorbereitenden Analysen leisten. Entscheidend für die Haftungsvermeidung des Managements ist letztlich, den Nachweis erbringen zu können, Entscheidungen unter Unsicherheit risikoorientiert auf Basis angemessener Informationen getroffen zu haben.

Abschließend wurde das gemeinsame Arbeitspapier zum Zusammenwirken von Revision und Risikomanagement einem finalen Review unterzogen. Es wird nun durch die Fachgremien von DIIR und RMA begutachtet und soll im Sommer 2020 veröffentlicht werden. //

*Get Ready
to Manage Risks!*


Risk Management & Rating Association e.V.

 **FZRM**
Forschungszentrum: Risikomanagement
der Universität Würzburg



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 16.09.2020

- 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

Internationaler Controller Verein

Prof. Dr. Heimo Losbichler



„Gemeinsam die Krise erfolgreich meistern“

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich schreibe diese Zeilen Ende März 2020. Wer kann heute wissen, wie sich die Lage zum Erscheinungstermin dieser Magazin-Ausgabe entwickelt haben wird? Sicher ist, dass wir bis dahin, beruflich wie privat große Herausforderungen zu meistern hatten.

Die Unternehmen sind von der Coronakrise sehr unterschiedlich betroffen: In manchen Branchen herrscht unerwartete Hochkonjunktur, wie z.B. in Lebensmittelproduktion und -handel, Medizintechnik, Pharma, Telekommunikation oder auch im Online-Handel. Führungskräfte stehen vor der Frage nach ausreichender Kapazität bei gleichzeitiger Einhaltung einschränkender Verordnungen. Anderswo herrscht der komplette Lockdown mit oftmals verheerenden Folgen. So sind z.B. Gastronomie und Hotellerie, stationärer Einzelhandel, die gesamte Eventbranche oder der Profisport mitten im Existenzkampf. Wieder einmal gilt „cash is king“. Es geht um schnelle Entscheidungsstrukturen, Liquiditätssicherung und Kostensenkung (z.B. durch Kurzarbeit), ohne dabei die Basis für die Zeit nach der Krise zu zerstören. Im Controlling bedeutet dies die komplette Überarbeitung der Budgets sowie die fortlaufende Erstellung von Forecasts in verschiedenen Szenarien.

Hier sind die Controller*innen wieder einmal besonders gefordert. Der Erfahrungsaustausch und Rückgriff auf ein kompetentes Netzwerk sind in dieser Situation wertvoller denn je. Als Plattform für Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer und Networking bietet der ICV Controller*innen wie Manager*innen Hilfe für die aktuellen Herausforderungen.

Den vielen engagierten ICV-Mitgliedern, die dafür sorgen, dass wir auch in diesen schwierigen Wochen von Best Practices lernen und uns gegenseitig unterstützen können, gebührt ein großer Dank!

Liebe Leser*innen, die Coronakrise trifft leider auch den ICV selbst. Sie haben es sicher mitverfolgt, dass der ICV Mitte März nach sorgfältigem Abwägen verschiedener Szenarien den 45. Congress der Controller langfristig auf den 26./27. April 2021 verschoben hat. Diese Entscheidung war geleitet von unserer Verantwortung für die Gesundheit aller Beteiligten sowie dem Ziel, das alljährliche Controlling-Highlight ohne Kompromisse in der gewohnten Qualität veranstalten zu können. Wir haben uns im Vorstand sehr gefreut, dass viele unserer Bitte gefolgt sind und ihre Anmeldungen auf 2021 übertragen haben. Dies ist eine großartige Unterstützung in dieser schwierigen Zeit! Herz-

Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- Ideenwerkstatt zu Krisenmanagement
- ICV Controlling Excellence Award 2020: Nominierte
- Im Gespräch mit Albrecht Deyhle & Péter Horváth

Top-Events

- **ICV Mitgliederversammlung 2020**
(ursprünglich 26.04. in München):
28.05./16:30 Uhr, online,
Einladung folgt
- **45. Congress der Controller**
(ursprünglich 27./28.04.2020)
26./27.04.2021 in München

Angesichts der aktuell unklaren Entwicklung bitten wir, sich zu allen Terminen auf der ICV-Website zu informieren:

www.icv-controlling.com > Events

ICV-Geschäftsstelle Für Infos und Rückfragen:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20

E-Mail: verein@icv-controlling.com

lichen Dank! Als Vorstand sind wir froh, in den letzten Jahren wirtschaftlich vorgesorgt zu haben. Dennoch wird die Verschiebung des Congresses umfassende Kostensenkungsmaßnahmen und Zusatzeanstrengungen, z.B. für die erfolgreiche Veranstaltung der Regionaltagungen, erfordern. Wir bitten alle Funktionäre und Mitglieder um ihre Unterstützung und ihr Verständnis.

Ich wünsche Ihnen, auch im Namen meiner Vorstandskolleg*innen, Gesundheit, Zuversicht und Erfolg! ■

*Prof. Dr. Heimo Losbichler,
Vorsitzender ICV-Vorstand*

Welche Möglichkeiten zur Krisenbewältigung gibt es?

Foto: Andreas Mann-Fotografie



Prof. Dr. Ronald Gleich

Prof. Dr. Ronald Gleich, Leiter der ICV-Ideenwerkstatt, sprach mit der „Wirtschaftszeitung“ über die Möglichkeiten zur Krisenerkennung und -bewältigung sowie den wertvollen Expertenaustausch mit Unternehmen und Beratern. Mit freundlicher Genehmigung des Verlags geben wir das am 19. März erstmals erschienene Interview hier wieder.

Herr Professor Gleich, die Krisenerkennung spielt eine wichtige Rolle in der Bewältigung einer Krise. Welche Indikatoren gibt es?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Zunächst einmal allgemeine Indikatoren wie den ifo-Geschäftsklimaindex. Wenn man das Ganze segmentspezifischer und gewisse Industrien betrachtet, wird auch der PMI, der Purchase Manager Index, als Frühwarnindikator verwendet. Denkt man an den Maschinen- und Anlagenbau oder auch an die Automobilbranche, wo ein großer Teil der Wertschöpfung zugekauft wird, kann man sich auch vorstellen, dass der PMI ein qualitativ hochwertiger Indikator ist. Wir hatten mit der ICV-Ideenwerkstatt unlängst Gespräche mit Vertretern der Unternehmen Trumpf, Kärcher und Wittenstein, deren anwesende Controllingexperten den PMI als wichtigen Indikator ansehen.

Welche Möglichkeiten zur Krisenbewältigung gibt es?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Es gibt Maßnahmen zur Kriseneindämmung und – ganz radikal gedacht, falls eine Krise nicht zu bewältigen ist – die Option, ein Unternehmen abzuwickeln und wieder neu zu starten. Bei der Kriseneindämmung gibt es drei Szenarien. Es ist relativ einfach, Maßnahmen abzuleiten, wenn das Unternehmen eine Gewinnkrise hat. Angenommen, der Umsatz bricht um 15 Prozent ein. Hier können Kostenreduzierungen, Investitionsverzögerungen oder der Abbau von Zeitarbeitskräften entgegenwirken. Die zweite Stufe, die Liquiditätskrise, ist dann schon deutlich schwieriger zu beheben.

Wann spricht man von einer Liquiditätskrise?

Prof. Dr. Ronald Gleich: In der produzierenden Industrie gilt die Faustregel, dass man bei einem Umsatzrückgang von 20 bis 30 Prozent schnell in eine Cash-Krise kommt. Dementsprechend tief muss auch die Problembehandlung gehen und man muss – neben den Maßnahmen der ersten Stufe – viele Dinge grundsätzlich in Frage stellen, also beispielsweise Geschäftsteile aufgeben, Kurzarbeitsmöglichkeiten ausloten, Arbeitszeitkonten abbauen, Schulungsmaßnahmen und Investitionen verschieben oder prinzipiell operative Risiken minimieren.

Bei Stufe drei kommt es noch schlimmer?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Zum Glück gibt es da bei uns noch relativ wenige Fälle. Ich könnte mir aber vorstellen, dass es nächstes Jahr auch in diesen Bereich durchschlägt, beispielsweise im Maschinen- und Anlagenbau. Das Coronavirus ist mit seinen Auswirkungen auf die Wirtschaft ein Brandbeschleuniger. Wenn in China nichts oder deutlich weniger mehr produziert wird, werden auch weniger Investitionsgüter benötigt. Das zieht einen Rattenschwanz an Problemen nach sich, deren Auswirkungen bei uns vielleicht 2021 oder sogar erst 2022 ankommen. Bei etwa 40 Prozent Umsatzrückgang spricht man von einer existenziellen Krise. In solchen Fällen ist das Krisenmanagement sehr schwie-

rig und die erste Aufgabe des Managements und auch der Controller ist, überhaupt erst einmal die Liquidität sicherzustellen.

Welche Rolle spielt Ihrer Einschätzung nach bei dem jeweiligen Maßnahmenkatalog die Dauer der Krise?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Eine ganz zentrale. Es stellt sich immer die Frage, ob es sich um eine langanhaltende Krise handelt oder ob sich Licht am Horizont abzeichnet und nach einigen Monaten das Schlimmste überstanden ist.

Bei der Wirtschaftskrise 2008/2009 hatten wir den Fall, dass in vielen Industrien nach etwa einem Jahr beinahe alles überstanden war. Entscheidend ist für Controller, sich potenzielle Krisen vorab zu überlegen und gedanklich durchzuspielen. Dazu gehören die angesprochenen Indikatoren zur Krisenerkennung und auch Umsetzungspläne für das Krisenmanagement bestimmter Szenarien wie etwa einer Liquiditätskrise. Da muss ich als Controller oder Manager wissen, was ich anstoße. Denn wenn ich bereits in einer Krise stecke und dann erst Arbeitskreise bilden und Initiativen starten muss, dann ist es meist zu spät.

Unter dem Druck der Krise könnte also die Qualität der zu treffenden Entscheidungen leiden?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Absolut. Man steckt dann so tief im Krisenmodus, dass der klare Blick fehlt, welche Möglichkeiten zur Verfügung stehen und welche auch tatsächlich sinnvoll sind. Ich bin davon überzeugt, dass, wenn man sich die jeweiligen Handlungsstrategien in einer Schönwetterphase des Unternehmens zurechtlegt und sich prophylaktisch in ein Krisenszenario hineindenkt, die Chance viel größer ist, dass etwas Vernünftiges an Ideen für Gegenmaßnahmen rauskommt. Sicherlich wird man im Fall der Fälle ad hoc noch einige Ideen haben und auch brauchen, aber ich bin ein großer Freund von Schubladenplänen.

Können Sie hier ein Beispiel aus der Praxis nennen?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Wir beschäftigen uns beim ICV seit Jahren mit dieser Thematik und mich hat immer beeindruckt, wie der Armaturenhersteller Hansgrohe das Krisenmanagement angegangen ist. Die haben anlässlich der großen Krise 2008/2009 ihr gesamtes Steuerungssystem auf diese Denkweise umgestellt: „Wir denken mehr in Szenarien und arbeiten Schubladenpläne aus.“ Dadurch konnten die Controller das Management auf alle Eventualitäten einer Krise und Möglichkeiten der Krisenbewältigung vorbereiten. In diesem Fall ist der Controller Partner des Managements in einer schwierigen Phase, der schnell Ideen und Impulse zur Hand hat, um die Krise zu bewältigen.

Welche Erfahrungen haben Sie als Leiter der ICV-Ideenwerkstatt noch gemacht?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Wichtig ist auch, das haben unsere Expertenrunden der letzten Wochen gezeigt, dass hinsichtlich der Fähigkeit, entsprechende Maßnahmen ergreifen zu können, Unternehmen auch recht schnell ihr Produktportfolio bewerten müssen: Welche

Produkte bringen Geld und welche verursachen möglicherweise großen Aufwand ohne großen Nutzen? Wichtig ist, dabei nicht immer nur die Kosten im Blick zu haben, sondern auch gute von schlechten Umsätzen zu unterscheiden.

Ebenso spielen auch Projekte eine Rolle: Muss ich die Software gerade jetzt einführen oder brauche ich die Landesgesellschaft in Brasilien im Moment wirklich? Diesbezüglich, so ist mein Eindruck, sind die Unternehmen heutzutage etwas flexibler als noch vor zehn oder 15 Jahren.

Sind diesbezüglich auch die Controller gefordert?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Das ist die ureigenste Controller-Aufgabe, immer wieder Deckungsbeiträge, Profitabilitäten und ganz grundsätzlich die strategische Sinnhaftigkeit von Produkten und Projekten zu hinterfragen.

Noch einmal kurz zurück zur ICV-Ideenwerkstatt: Wie oft finden die angesprochenen Expertenrunden statt?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Wir haben in der Regel drei Expertenrunden pro Jahr zu verschiedenen Themen, unlängst etwa das Controlling von Start-ups. Gründungen sind ja immer öfter Teil der Unternehmensstrategie.

Wir beschäftigen uns mit Themen, die hochaktuell sind, bei denen es aber noch wenige Antworten gibt. Wir versuchen dann, in einem Expertenkreis aus Wissenschaft, Beratung und Unternehmenspraxis Lösungen zu erarbeiten. Das haben wir beispielsweise beim Thema „Controlling von Start-ups“ gemacht und auch ganz aktuell beim Thema „Controlling und Krise“. Da lag es für uns nahe, uns mit Vertretern großer Unternehmen aus verschiedenen Branchen wie Trumpf, Kärcher, Baramundi und Wittenstein auszutauschen. Mit dem Input der Berater und von renommierten Wissenschaftlern entsteht so ein ganz guter Überblick. Wir haben das bei vielen verschiedenen Themen erprobt und ich muss ehrlich sagen: Es funktioniert recht gut. ■

Interview: Robert Torunsky

ICV-Arbeitsreis Westfalen: Gelebte Hochschul-Kooperation

Foto: Thomas Meyer



Preisträger und Jury: Thomas Brandauer, Thomas Meyer, Prof. Dr. Christian Faupel, David Syring, Anna Althof, Melanie Gerhardt und Max Kegel. (v.l.n.r.)

Ein großer Tag für die Studierenden des 3. Semesters der Hochschule Ostwestfalen-Lippe (OWL) des Master Studiengangs BWL.

Am 23. Januar präsentierten sie ihre Semesterarbeit vor Publikum als Abschluss im Modul Projektmanagement von Prof. Dr. Christian Faupel. Vier Studierendengruppen bearbeiteten im Semester eigenverantwortlich jeweils ein aktuelles Unternehmensprojekt. Alle Firmenvertreter – die Sponsoren der Semesterarbeit – waren bei der Präsentation anwesend und Teil der Jury,

die die beste Gruppenarbeit kürte. In Präsentationen erläuterten die Studierenden detailliert, welche Instrumente sie benutzt und welche Herausforderungen sie wie gemeistert hatten. Im Anschluss hatte das Publikum Zeit und Gelegenheit, durchaus kritische Fragen zu stellen. Durch die lebhaften Diskussionen und zielführenden Anmerkungen verging die Gesamtzeit von einer Stunde pro Gruppe wie im Flug. Die Jury verlieh der Gruppe mit dem Thema „Ressourcenschaffung für die digitale Transformation“ der Wago Gruppe aus Minden den Preis:

eine einjährige Vollmitgliedschaft im ICV. Thomas Meyer überreichte die Urkunden an die überglücklichen Studierenden und lud sie zum nächsten Arbeitskreistreffen (inkl. Betriebsführung) ein, bei dem sie ihr Projekt den gestandenen Controllern vortragen können. Die Veranstaltung war bereits die dritte offizielle Gelegenheit, die Kooperation der Hochschule OWL mit dem ICV zu vertiefen. Der AK-Leiter Westfalen, Thomas Meyer, der die Kooperation mit Prof. Faupel initiiert hatte, sowie Thomas Brandauer waren Teil der Jury. Prof. Faupel war stolz auf die praxisbezogenen Leistungen seiner Studenten, und die Firmenvertreter werden die vorgeschlagenen Lösungen als Fundament für die Implementierung vor Ort nutzen. Abschließend bedankte sich Prof. Faupel beim ICV für die gute Zusammenarbeit und machte deutlich, dass die Beteiligung des ICV an der Veranstaltung ihm viel bedeutet und ihr ein besonderes Gewicht verleiht.

Info: Thomas Meyer, Leiter AK Westfalen ■

Drei Nominierte für den ICV Controlling Excellence Award 2020



Jubel zur Preisverleihung 2019 an das Team der Unitymedia GmbH.

Alljährlich verleiht der ICV den renommierten ICV Controlling Excellence Award für vorbildliche Controllerarbeit. Die Jury hat drei Kandidaten nominiert: A1 Telekom Austria, BASF und Pixum.

„Vorbildliche Controllerarbeit ist eine solche, die anderen Controllern Anstöße für eine konkrete Verbesserung ihres Controllings geben kann“, erklärt Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Vors. des ICV-Kuratoriums und Juryvorsitzender. „Zumeist sind die Lösungen innovativ, zeigen neue Wege auf. Wichtig ist uns dabei die praktische Umsetzbarkeit und dass das Controlling dadurch effizienter oder effektiver geworden ist, und das nicht nur nach Meinung der Controller, sondern auch der Manager.“

Zur Jury gehören Jens Bieniek, CFO BLG Logistics Group AG & Co. KG, Mitglied im ICV-Kuratorium, Roland Iff, Geberit Schweiz, Leitung Konzernbereich Finanzen (CFO), Prof. Dr. Andreas Seufert, HS für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, Leiter des ICV-Fachkreises BI/Big Data & Controlling, sowie Prof. Dr. Ute Vanini, FH Kiel, Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Am 31. Januar endete die Bewerbungsfrist. „Generell ist auffällig, dass dieses Mal alle Nominierten Themen im Kontext von Digitalisierung eingereicht haben“, so der Juryvorsitzende. Drei Kandidaten sind für den begehrten Preis nominiert worden. Bei dem Projekt von A1 Telekom Austria würdigt die Jury das agile Vorgehen, etwa mit dem Einsatz von Scrum und Design Thinking. Das sei ein Muster für weitere Projekte im Finanzbereich. Denn im

Unternehmen seien die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen verbessert und sehr gute Resultate für das Business erzielt worden.

Für die Nominierung der BASF hat die „anspruchsvolle, aber doch praxisnahe und konsequente Umsetzung eines Predictive-Analytics-Ansatzes“ gesprochen. Die Integration interner und externer Datenquellen, die Verbesserung der Effizienz und der Qualität eines typischen Controlling-Instruments, die „sehr gute und pragmatische Integration in die Controlling Arbeit“ und nicht zuletzt der Erfolgsnachweis durch die praktische Umsetzung sprechen laut Jury für diesen Kandidaten.

Die „konsequente Umstellung der Reporting IT“ in Kombination mit „einer innovativen und zukunftsgerichteten Reorganisation“ macht Diginet GmbH & Co. KG (Pixum) zum Preisträgerkandidaten 2020. Das Projekt habe zu einer Steigerung der Effizienz im Reporting geführt und ermögliche „neue Analysen und damit Einsichten“. Zudem sei die Grundlage für ein Self-Controlling im Unternehmen gelegt worden.

A1 Telekom Austria: „Working Capital Management – Agile Methoden im Finanzbereich“

A1 Österreich ist der führende Kommunikationsanbieter in Österreich und Teil der A1 Telekom Austria Gruppe. A1 gestaltet die digitale Lebenswelt von fünf Millionen Mobilfunk- und zwei Millionen Festnetzkunden in Österreich im Consumer und im Enterprise-Segment. Um die Finanzierung des Wachstums im investitionsin-

tensiven Kommunikationsmarkt sicherzustellen, wurde vom Leadership Team der A1 ein starker Fokus auf Working Capital und Lageroptimierung innerhalb der Cashflow-Verbesserung gelegt. Ziel war es, Optimierungsmöglichkeiten im Unternehmen in den Bereichen Forderungen, Verbindlichkeiten, Förderungen und Lagerhaltung aufzuzeigen und mit den Linienverantwortlichen entsprechende Maßnahmen zu erarbeiten. Dabei sollte funktionales Silodenken überwunden und übergreifend zusammengearbeitet werden. Von der CFO wurde ein klares, monetäres Verbesserungsziel mit Stichtag 31. Dezember 2019 gesetzt. Controller und Controllerinnen als „Steuerer“ dieser Maßnahmen sollten die Fokussierung der Teams auf das Ergebnis sicherstellen. In den marktnahen Bereichen der A1 werden bereits erfolgreich agile Methoden eingesetzt. In Squads werden Produkte entwickelt, Onlineauftritte laufend angepasst und Services verbessert. Im Projekt erhielt das Controlling den Auftrag, ein Setup zu finden, um den Einsatz agiler Methoden auch im Finanzbereich zu evaluieren. Ein Team aus verschiedenen Funktionen des Unternehmens wurde zusammengestellt und erhielt eine klare Zeit- und Ergebnisvorgabe. Mit Scrum und Design Thinking wurden Maßnahmen gemeinsam mit Linienverantwortlichen erarbeitet und ein Steuerungssystem für die Controlling-Linie entwickelt. Das gesetzte Ziel konnte deutlich übertroffen und nachhaltige Strukturen zur Cash-Flow-Optimierung installiert werden. In nur vier Monaten erreichte das Team die Fokussierung und Orchestrierung der Mitarbeiter über funktionale Grenzen hinweg. Der erfolgreiche Einsatz von agilen Methoden konnte dem A1

Leadership Team vom Controlling rückgemeldet werden.

BASF:

PACE (Predictive Analytics Estimate) – die IT-basierte Finanzprognose zur Unterstützung der Unternehmensplanung und -steuerung

Chemie für eine nachhaltige Zukunft, dafür steht BASF. Das Unternehmen verbindet wirtschaftlichen Erfolg mit dem Schutz der Umwelt und gesell. Verantwortung. Rund 122.000 Mitarbeiter arbeiten in der BASF-Gruppe daran, zum Erfolg der Kunden aus nahezu allen Branchen und in fast allen Ländern der Welt beizutragen. Wie lässt sich in einer sich stetig verändernden Welt eine fundierte Prognose zur Unternehmenssteuerung und -planung erstellen? BASFs Corporate Controlling hat 2016 eine Initiative gestartet, um die Möglichkeiten der digitalen Transformation auch für die Finanzprognosen des Unternehmens zu nutzen. Erhöhte Datenverfügbarkeit, größere Rechenkapazität und statistische Modelle ermöglichen so eine automatisierte, IT-basierte Prognose für die wichtigsten Leistungsindikatoren der BASF-Gruppe. Dabei stützt sich der Prognose-Algorithmus nicht nur auf die historischen Finanzergebnisse der BASF-Unternehmensbereiche, sondern berücksichtigt auch bedeutende industriespezifische und makroökonomische Indikatoren. Die Entwicklung einer solchen IT-Lösung stellt aus heutiger Sicht keine unüberwindbare Herausforderung dar. Es ist jedoch von herausragender Bedeutung, den adäquaten organisatorischen Rahmen zur Nutzung digitaler Lösungen zu schaffen und bisherige Herangehensweisen neu zu denken. In diesem Zusammenhang hat BASF 2019 einen Prozess etabliert, der die Vorteile neutraler, automatisierter Prognosen und vorhandenem Expertenwissen zu nutzen weiß. Die monatliche IT-basierte Prognose wird durch Experten in den Unternehmensbereichen nur um außerordentliche, der Maschine nicht zugängliche Ereignisse ergänzt und dient zum unterjährigen Ausblick. Für das Gesamtjahr wird diese Prognose mit den eigenen Prognosen der Bereiche abgeglichen, um Maßnahmen transparent zu diskutieren und gezielt umzusetzen. Die Kombination aus digitaler Lösung und Fachwissen erlaubt eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung.

Pixum:

„Vision Team42 – zukunftsfähiges Controlling und Modern Data Solutions aus einer Hand“

Pixum ist einer der führenden Online-Fotoservices in Deutschland und Europa. Neben dem besten Kundenservice und einem einfachen, inspirierenden Einkaufserlebnis begeistert Pixum seine Kunden mit hochwertigen Markenprodukten wie dem Pixum Fotobuch oder dem Pixum Fotokalender. Sowohl die Pixum-Produktqualität als auch der Pixum-Kundenservice wurden bereits vielfach ausgezeichnet, unter anderem vom TÜV Rheinland sowie von der Stiftung Warentest. Das im Jahr 2000 gegründete Unternehmen beschäftigt am Firmensitz in Köln derzeit über 150 Mitarbeiter. Mit zunehmender Bedeutung der datenbasierten Entscheidungsfindung im Unternehmen bedarf es einer neuen Ausrichtung des klassischen Controllings. Die Verschmelzung mit den Bereichen Data Warehouse, Business Intelligence und Data Science in einer Abteilung bietet die Grundlage dafür, den kompletten Datenfluss von den Quellsystemen bis hin zu Analysen und Reportings selbstständig zu steuern und weiterzuentwickeln. Das hierfür gebildete Team42 vereint alle wichtigen Fachkompetenzen in einer Abteilung und ermöglicht neben einer effizienten und nachhaltigen Budgetsteuerung tiefgehende Einblicke in Konsumenten- und Marktverhalten. In den vergangenen zwei Jahren hat Pixum mit dem Team42 das klassische Controlling komplett neu aufgestellt und fit für die Anforderungen der Jahre 2020+ gemacht. Durch eine vollständige Erneuerung der Datenbasis wurde das Monitoring des Geschäfts in Echtzeit ermöglicht. Weiterhin wurden erste Data-Science-Lösungen wie Forecasts, Kunden-Scorings oder ein Fraud-Detection-Modell in die Systeme integriert.

Die zentrale Bereitstellung von Unternehmensdaten sowie tägliche Meetings, an denen teilzunehmen jedem Mitarbeiter freigestellt ist, sowie eine konsequente Umsetzung des Self-Service-Ansatzes trugen wesentlich dazu bei, das Vertrauen in eine daten-basierte Entscheidungskultur auszubauen. So wurde aus dem Selbstverständnis des Controllings die Unternehmenskultur von Pixum geprägt. ■

Blitzumfrage zur Coronakrise

Vom 20. bis 23. März hat das gemeinsam mit dem ICV initiierte WHU Controller Panel eine Blitzumfrage zur Coronakrise durchgeführt. Knapp 500 Teilnehmende (Quote ca. 40%) hatten geantwortet. Damit wurde ein aussagekräftiges Schlaglicht auf die Frage möglich, wie Finanzvorstände und Controller die Lage in ihren Unternehmen einschätzten.

Die Ergebnisse der Blitzstudie im Überblick (Stand: 30.03.2020):

- Die aktuelle Krise ist eine systemische Krise – letztlich sind alle Unternehmen betroffen.
- Die befragten Unternehmen kämpfen im Moment mehr mit Absatzeinbrüchen als mit der Stabilität der Lieferketten oder Einschränkungen der Produktion.
- Vor allem kleinere und stärker von der Krise betroffene Unternehmen fahren derzeit komplett auf Sicht – mittel- und langfristige Überlegungen spielen kaum eine Rolle.
- Im Median erwarten die Befragten eine Normalisierung in 16 Wochen – dabei gehen die von der Krise weniger stark Betroffenen von einer schnelleren Erholung aus.
- Vor allem kleinere Unternehmen und Unternehmen der Dienstleistungsbranche sehen auch Chancen in der Krise.
- Unternehmen mit einem effektiven Krisenmanagement zeichnen sich durch zwei Dinge aus: eine bessere Vorbereitung auf die Krise und eine höhere Chancenorientierung in der Krise.
- Vor allem Dienstleister und große Unternehmen fühlen sich auf Krisen wie die derzeitige gut vorbereitet.
- Die Stimmung unter den Mitarbeitern wird durch eine gute Vorbereitung auf Krisensituationen und ein effektives Krisenmanagement deutlich positiv beeinflusst.

Bilderbuchkarriere einer Disziplin: Controller sind unverzichtbare Business Partner geworden

Mit den Controlling-Pionieren Albrecht Deyhle und Péter Horváth auf Entdeckungsreise zwischen Vergangenheit und Zukunft

Ein ungewöhnliches Treffen war am 27. April 2020 geplant: Die beiden Controlling-Pioniere, Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Gründer und Ehrenvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV), und Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats Horváth AG, sollten in einer Talkrunde über Entwicklung und Perspektiven des Controllings sprechen: auf dem 45. Congress der Controller in München.

Der Gastgeber ICV wollte mit dem 45. Congress ein „kleines Jubiläum“ feiern. Aus diesem Anlass sollten die „Väter des Controllings“ aufs Podium gebeten werden. Moderator Matthias von Daacke, stellvertretender ICV-Vorstandsvorsitzender und Managing Director & Head of Global Controlling, Blanco Group, sollte quasi der Tourguide einer exklusiven Reise durch die Geschichte des Controllings werden. Aha-Erlebnisse und Manches zum Schmunzeln war zu erwarten. Wie sich alles von Beginn an entwickelt hat und welche Perspektiven die Controlling-Pioniere für ein Arbeitsfeld sehen, das heute hunderttausende Arbeitsplätze bietet, das hätte den besonderen Reiz dieser Gesprächsrunde ausgemacht. Durch die Congress-Verschiebung auf den 26./27. April 2021 hat dieser Talk nicht stattgefunden. Wir veröffentlichen aber an dieser Stelle mit freundlicher Genehmigung des Verlags der Mittelbayerischen Zeitung den Ankündigungsbeitrag von Hans-Peter Sander in der Aprilausgabe der „Wirtschaftszeitung“.

Vorreiter und Vorbild

Albrecht Deyhle, 85, gilt für sehr viele Menschen in der Controlling-Community und darüber hinaus als ein Inspirator, Wegbegleiter, Mentor und Vorbild. Seit den 1960er-Jahren hat er sich einen Namen als Autor, Unternehmensberater, Unternehmer und Mitgründer des



Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Dr. h.c. Albrecht Deyhle



Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

ICV gemacht. Der Begriff „Controlling“ geht auf ihn zurück; er hat ihn maßgeblich geprägt.

Péter Horváth, 83, erfolgreicher Unternehmer und Hochschullehrer, hatte den ersten Lehrstuhl für Controlling in Deutschland an der Technischen Universität Darmstadt aufgebaut und gilt wie Deyhle als Pionier des Controllings im deutschsprachigen Raum. Sein 1979 herausgebrachtes Standardwerk „Controlling“ ist bereits in der 14. Auflage erschienen und in mehrere Fremdsprachen übersetzt. Die Péter Horváth-Stiftung lobt den renommierten Green Controlling-Preis aus, der seit 2011 jährlich gemeinsam mit dem ICV verliehen wird.

Ihr Zusammentreffen ausgerechnet auf dem Congress-Podium verbinden die beiden Controlling-Väter mit vielfältigen Erinnerungen. „Mit dem ersten Congress der Controller in 1975 startete die Erfolgsgeschichte des Controllings in Deutschland mit Albrecht Deyhle als ‚Haupt-Influencer‘“, erklärt Péter Horváth. Nach den ersten Congressen in Frankfurt/Main und Berlin kam der Congress 1988 nach München. Dieser 13. Congress der Controller im Juni 1988 mit seinerzeit 730 Teilnehmenden war eine überaus gelungene Premiere. „Für die Einladung spendete Ministerpräsident Dr. Franz Josef Strauß ein Grußwort an die Controllerinnen und Controller als eine Art ‚wirtschaftlicher Fluglotsen-

dienst für die Manager im Cockpit‘“, erinnert sich Albrecht Deyhle.

„Controlling“ als eine „deutsche Erfindung“ ist längst außerhalb der deutschsprachigen DACH-Länder auf Erfolgskurs. Auch dazu haben Deyhle und Horváth persönlich viel beigetragen. Der 1956 nach Deutschland geflüchtete gebürtige Ungar Péter Horváth hat von der Budapester Corvinus-Universität, der European Business School, der Westungarischen Universität Sopron sowie der Estnischen Universität in Tartu die Ehrendoktorwürde für seine wissenschaftlichen Leistungen im Controlling erhalten. Für Albrecht Deyhle eine große Anerkennung in Péter Horváths Worten: Deyhle habe – getragen vom ICV – insbesondere in Mittel- und Osteuropa das Controlling bekannt gemacht und unglaubliche „Entwicklungshilfe“ geleistet.

Dass er sich dabei auf Horváth stützen konnte, schildert Deyhle mit einer Episode. „Vor beinahe 40 Jahren mussten wir beide auf einer großen Tagung in Wien bei der Universität einen Vortrag halten: Horváth war der letzte Redner am ersten Tag; ich der erste am zweiten Tag. Frühmorgens im Hotel beim Frühstück, neben mir das Notizblatt mit den vorzutragenden Punkten, kam Professor Horváth herein. Wir freuten uns einander zu begegnen und ich fragte ihn nach Teilnehmern, Stil und Stimmung bei diesem Uni-

Kongress. Er antwortete, nach seinem Eindruck würden die Teilnehmer dort jetzt auf mich warten. Das war auch so; und mein Vortrag fand sehr großen Beifall. Das hatte Horváth praktisch für mich vorgespart.“

Den Herausforderungen gestellt

Wie bewerten die beiden Protagonisten die Entwicklung des Controllings bis heute? Péter Horváth hat eine „Bilderbuchkarriere“ ausgemacht: Controller hätten sich „mit den neuen Herausforderungen der Zeit Schritt haltend vom Kostenrechnungsfachmann zum unverzichtbaren Business Partner“ entwickelt.

Zufrieden ist auch Albrecht Deyhle: „Bei allen Anregungen, die ich – beginnend 1963 – in den USA erhielt, entstand doch ein in Deutschland geborenes und aufgewachsenes Controlling, das sich inzwischen auch europaweit etabliert hat – dank der international tätigen Controller-Community.“ Und er verweist anerkennend auf neueste „Stützpunkte und Einflusskreise“ des ICV auch in Russland und China.

Der ICV-Ehrenvorsitzende ist davon überzeugt, dass der ICV für die Entwicklung des Controllings eine ganz wesentliche Rolle spielt. Der Vereinsgründung hatte 1975 der Wunsch von Absolventen der Controller Akademie zugrunde gelegen, sich auch künftig treffen zu wollen. Und Deyhle hatte sich auf die Suche nach geeigneten Persönlichkeiten gemacht, die die entstehenden regionalen Arbeitskreise leiten würden. Denen wurden aus weiteren Seminaren immer neue

Mitglieder zugeordnet und schon bald habe sich bei Netzwerktreffen in Unternehmen der Regionen „eine regelrechte gegenseitige Beratung im Controller-Kollegenkreis“ entwickelt, so Deyhle. „Dieses Vorgehen trug nicht nur zum Wachstum ‚des Controllings‘ bei, sondern wesentlich auch zu dessen inhaltlicher Entwicklung.“

Auf diesem Weg sind sich die Controlling-Väter über Jahrzehnte immer wieder begegnet. Péter Horváth – Ehrenmitglied im ICV – leitete unter anderem einige Jahre die ICV-Ideenwerkstatt. Und die Zukunft? Die Perspektiven des Controllings sehen beide Vorreiter positiv. „Der Controller wird, trotz konkurrierender Teilfunktionen wie etwa der des Data Scientists, seinen USP als umfassend agierender Mitgestalter des Unternehmensgeschehens behalten“, meint Péter Horváth.

Albrecht Deyhle fügt hinzu: „Controlling und die Funktion, Rolle des Controllerdienstes, wird wohl zunehmend ‚normaler‘. Aber nötig ist weiterhin eine unverdrossen zu leistende, beharrliche Erklärungsarbeit der Controllerinnen und Controller in Zentralbereichen sowie in den dezentral zu leistenden Controller-Services im Prinzip – und aus den täglichen Anlässen.“ Deyhle empfiehlt auch weiterhin das „Prinzip der Hausbesuche im Controllerleben“: „Jeder Verkäufer, der zum Kunden geht, ist benommen beim Drücken der Klinke. Auch wer Controllerarbeit macht, ist in einer Art von Verkaufsdienst und muss erreichen können, dass der Manager als Kunde das selbst will, was er soll.“

Entsprechend formuliert Albrecht Deyhle seinen Ratschlag für eine erfolgreiche Zukunft der Controller: „Da hätte ich eine kurz formulierte Verhaltensregel: Gehen Sie raus aus einem ‚Gegenüber‘; gehen Sie neben einem Manager her, wenn Sie als Controller etwas mitteilen wollen – erst recht, wenn es sich um die Mitteilung einer negativen Abweichung handelt! Schließlich gibt es doch die Formulierung: ‚das lasse ich mir nicht ins Gesicht sagen!‘“

Eigenes Geschäft verstehen

Und Péter Horváths Erfolgsrezept? „Mein Rat ist ganz einfach. Mit der Zeit gehen, indem man das Lifelong-Learning zur eigenen DNA macht. Ich sehe zwei Hauptfelder: Das eigene Geschäft verstehen und auf dem Gebiet der IT geschäftsfähig sein.“ Anregungen also, die im Programm für den Jubiläums-Congress „For a better Performance“ ihren Niederschlag gefunden haben. ■



Zwei Weggefährten prägten das Controlling maßgeblich. Péter Horváth wurde 2013 im Beisein von Albrecht Deyhle ICV-Ehrenmitglied.

Willkommen, unseren neuen ICV-Firmenmitgliedschaften!

Nachdem wir in der Januar-/Februar-Ausgabe mit der Firma ALPLA die 200. ICV-Firmenmitgliedschaft ausführlich gewürdigt hatten, konnte der ICV seit dem Jahresbeginn 2020 eine ganze Reihe weiterer Unternehmen in seinen Reihen begrüßen:

- Controlling Investments Sp. z o.o. (PL)
- DEKPOL S.A. (PL),
- Dosenbach-Ochsner AG (CH)
- E.S.G. Sp. z o.o. (PL)
- Espersen Sp. z o.o. (PL)
- GEMÜ Gruppe (D)
- Global-Exact (PL)
- Krajowy Depozyt Papierow Wartosciowych S.A. (PL)
- MACH AG (D)
- ORLEN Asphalt Sp. z o.o. (PL)
- Politechnika Czestochowska, TU (PL)
- SAP Polen
- Sun Garden Polska Sp. z o.o. Sp. K. (PL)
- Telekom Srbija ad (Serbien)
- WITTE Automotive GmbH (D)

Allen ein herzliches Willkommen & auf eine gute Zusammenarbeit!

Der ICV-Vorstand dankt allen, die sich für die Gewinnung von persönlichen und Firmenmitgliedschaften engagieren. Den Verein auch auf diese Weise weiter zu stärken, bleibt eine wichtige Aufgabe.



Time to change: the ethical responsibility of controlling

3 Questions to Michael Wasserman, Ph.D., Professor of International Management FH Münster

(announced as speaker at 45. Congress der Controller)

1. On the website of the University of Applied Sciences in Münster you are quoted in February 2018: Artificial Intelligence, Virtual and Augmented Reality will change economics and our lives within the next five years significantly. What skills do you teach your students to be prepared for this essential change?

Wasserman: There are four essential skills that I try to encourage my students to develop:

1) Awareness of disruptive change ... how to recognize disruption, how to respond to disruption proactively, especially by taking a customer-focused view of an industry (this is typically part of design thinking but works very well to teach about disruption). This gets them aware of the context in which AI, AR, and VR are entering both B2B and B2C markets.

2) How to learn continuously ... information gathering, competitive intelligence, asking good questions/having good conversations with experts, and overcoming cognitive biases (confirmation bias especially) that often times block us from making the right decision at the right time. This helps them get up to speed quickly on the current state and the expected future state of technology, applications, and market acceptance/barriers of new technology in industries in which they are interested.

3) Understanding both the benefits of technology and the risks, especially from the ethical perspective ... who controls data and safeguards it against abuse, cultural differences about privacy and data security ... contrasts between EU (especially Germany), US, and China are really interesting for students. This helps them understand the full picture of the impact of these technologies on companies, their customers, and society.

4) Teaching how AI, VR, and AR have the opportunity to change the world for the better, in a wide variety of applications. It amazes me when students come up with cool applications of new technologies in ways experts haven't yet thought about. This is the power of fresh perspectives thinking about solutions in a creative way and it leads to them thinking about how these technologies can transform industries (or how they may fail).

2. You stress the value of sustainability and the need, that controllers are obliged to it. What if their management partners don't agree on this focus?

Wasserman: This is the big challenge – to work with management partners to understand the full cost of initiatives, to value non-financial as well as financial benefits, to look at both short-run and long-run financial models, and to value the intangible benefits of leading sustainability efforts versus the intangible costs as being viewed as a laggard by customers, current/potential employees, and investors. This is not a zero-sum game, there is the need to present multiple perspectives to investment or operational procedure questions related to sustainability, there is the need to take an ethical stance, and there is also the right time and place to propose creative alternatives that while not perfect, are an acceptable compromise to move forward with.

3. You demand controllers „to act in ways that are required by the ethical standards that guide this profession“. What are these ethical standards?

Wasserman: The ICV along with other professional organizations in related fields, such as the Institute of Management Accountants and the American Institute of Certified Public Accountants either formally or informally hold members to clear ethical standards about due

care, objectivity, and integrity in communication and disclosure. In my view, this is especially relevant when decisions about environmental performance could influence the health and safety of employees, customers, or residents of the communities in which the company operates. This is not news to ICV members (see the 10 core elements).

Fiduciary principles require acting in the best interest of those we serve, and in the sustainability context, implications covered under fiduciary duties could be short-term, like air pollution or safe working conditions, or long-term such as carbon footprint and the use of non-recyclable raw materials.

I argue that controllers have the ethical responsibility to ask top management to fully disclose environmental risks and to clearly consider direct/indirect, financial/non-financial, and short-term/long-term revenues and costs of major decisions. This should be part of the organization's mission and vision, should be part of internal and external reporting procedures, and should be included in decision-making about investments and ongoing operations. Ultimately, the CEO and the board is responsible for making these decisions, but my interpretation is that, especially from the strategic management perspective, the controller has an ethical responsibility to ask for an objective evaluation of the data, full disclosure of costs, benefits, and risks, and to have a decision-making process that includes sustainability as part of the conversation. I argue that anything less than this is a violation of the ethical standards that guide this profession, even though this might mean a break with 'how things are typically done' in the field or past practice in a given organization. I argue that anything less is a failure to meet the ethical standards of due care, objectivity, and integrity. ■



Mehr Mut, weniger Bürokratie und Automatisierungen an der richtigen Stelle

3 Fragen an Christian Dummler, CFO Zeppelin GmbH, Garching b. München (angekündigter Congress-Referent)

1. Die Zeppelin GmbH bietet sowohl Produkte als auch Dienstleistungen rund um Bau- und Landmaschinen an, von der Vermietung und Baulogistik über Antrieb und Energie bis hin zu Engineering und Anlagenbau. Das ist eine enorme Bandbreite. Gibt es einen Bereich, der gut ohne Digitalisierung auskommt oder auskäme – und einen Bereich, den es ohne Digitalisierung so vielleicht gar nicht gäbe?

Dummler: Eine sehr gute Frage! Die Bauindustrie in Zentraleuropa gilt ja gemeinhin als nicht gerade stark digitalisiert und die Produktivität ist noch deutlich ausbaufähig. Wir bieten heute unseren Kunden ein breites Spektrum an digitalen Lösungen, vom Flottenmanagement, Maschinensteuerung, Online Ersatzteilangeboten bis hin zu Online Miete und einem Fleet Opera-

tion Center für Kreuzfahrtschiffe und BHKWs. Es kommt heute kein Bereich mehr ohne Digitalisierung aus und einige Angebote gibt es auch nur aufgrund der Digitalisierung, wie z. B. unser digitaler Marktplatz für das Mieten und Vermieten von Equipment „Klickrent“ oder unser herstellerunabhängiges Ersatzteilportal Klickparts.

2. Was haben die Kunden der Zeppelin GmbH von der Digitalisierung?

Dummler: Wertschöpfende Zusatzdienstleistungen und eine höchstmögliche Maschinenverfügbarkeit als auch digitale Planungstools für Baustellen sowie eine deutlich schnellere, einfachere und damit effektivere Interaktion mit uns. Darüber hinaus bieten wir die Erstellung digitaler Geländemodelle inkl. Drohnenbeflug an, um Erdbewegung und Abbau von Rohstoffen so effektiv und präzise wie möglich zu machen, um nur einige Beispiele zu nennen.

3. Wenn Sie einen Wunsch frei hätten für die Zeppelin GmbH im Bereich Digitalisierung – wie würde er lauten?

Dummler: Da habe ich gleich mehrere Wünsche. Ich würde mir eine mutige Politik mit einem klaren Masterplan zur Digitalisierung wünschen, die schnellstens die notwendige Infrastruktur schafft (u. a. Stichwort 5G), durch entsprechende Regulatorik dafür sorgt, dass digitale Innovationen am Bau befördert werden (z.B. durch Vorgaben in Ausschreibungen und steuerliche Begünstigungen) und wir in Deutschland durch Digitalisierung Bürokratie abbauen.

Und wenn ich an unsere internen Prozesse denke, dann würde ich mir wünschen, dass alle nicht wertschöpfenden Tätigkeiten im Unternehmen automatisiert werden und KI dabei hilft, das Spektrum der so zu definierenden Tätigkeiten stetig weiter zu erschließen. Dabei geht es mir ausdrücklich nicht um Kostenreduzierung, sondern um die Erhöhung der Attraktivität der Arbeitsaufgaben in unserem Unternehmen sowie einer Abmilderung der Folgen des demographischen Wandels. ■



1. Die Kraft der Gedanken ist essenziell, möchte man Grundlegendes ändern. Die Gedanken allein bewirken noch nichts Großes – sie müssen sich auf das Verhalten

„Ist das Ziel ein echtes Ziel?“

3 Fragen an Wolfgang Fasching, Extremsportler, Neukirchen, Österreich (angekündigter Congress-Referent)

auswirken. Haben Menschen wirklich die Chance, dauerhaft aus lebenslang gelernten Routinen auszubrechen?

Fasching: Grundsätzlich sind Routinen etwas Gutes. Denn sie sorgen dafür, dass man wichtige Dinge automatisch tut, ohne erst darüber nachdenken zu müssen. Denken Sie etwa daran, wenn Sie ins Auto einsteigen und sich automatisch anschnallen. Es geht mir bei der Kraft der Gedanken deshalb eher um die Qualität der Gedanken. Die Wörter und Bilder, die ich

im Kopf habe, bestimmen meine Gefühle und mein Verhalten – je nachdem, ob sie positiv oder negativ ausgelegt sind.

Hier muss man ansetzen. Das Wichtigste dabei ist, dass ich an das, was ich denke, auch glaube. Nur dann können Gedanken Wirkung zeigen. Es ist möglich, ganz bewusst daran zu arbeiten. Denken Sie daran, wie es ist, wenn Sie Ihren inneren Schweinehund besiegen wollen. Gerade bei Bewegung und Sport ist es am Anfang gar

nicht lustig. Da helfen positive Gedanken. Aber machen wir uns nichts vor: Der Anfang ist eigentlich immer schwer, egal in welchem Bereich. Man darf sich das nicht schönreden! Die gute Nachricht ist aber: Aufgaben oder Tätigkeiten, die einem anfangs schwerfallen, werden mit der Zeit wirklich leichter. Wichtig ist aber auch: Man darf nicht alles, was einem schwerfällt, ändern wollen. Das geht auch gar nicht. Das Leben muss in Balance bleiben – man muss nicht alles meistern.

2. Was ist das größte Hindernis, ein Ziel zu erreichen?

Fasching: Generalisierungen sind immer schwierig. Wenn ein Ziel nicht erreicht wird, gibt es aber eine zentrale Frage: War das Ziel ein echtes Ziel? Wollte ich es wirklich erreichen?

Manchmal sind auch Druck und Schmerz, etwas wirklich verändern zu wollen, nicht stark genug. Oder es fehlt einfach an der Begeisterung, der Freude, dem Enthusiasmus. Wenn man insgeheim denkt „eigentlich passt das schon so“, dann wird das auch nichts mit dem Ziel. Die Menschen, die ein Ziel erreichen wollen, müssen auch den Sinn dahinter sehen. Ein bedingungsloses „Ja“ ist nötig. Deshalb muss man sich auch vorher fragen: Welchen Preis bin ich bereit zu zahlen, um das Ziel zu erreichen? Wenn ich mir über alle Konsequenzen im Klaren bin und akzeptiere, dass es vor allem am Anfang schwer sein wird, und mich dennoch auf den Weg mache, dann ist das größte Hindernis schon beseitigt.

3. Gibt es ein Ziel, das Sie selbst nicht erreicht haben?

Fasching: Im sportlichen Bereich wird es immer etwas geben, das man gar nicht schaffen kann, obwohl man es gerne möchte. Dazu gehört auch die mentale Stärke, zu erkennen, dass es einfach nicht möglich ist, für mich etwa, den Gipfel des K2 zu besteigen. Es gibt auch eine Radreise von Kairo nach Kapstadt, die ich seit 15 Jahren im Kopf habe. Letztendlich ist es aber auch gut, wenn man nicht jedes Ziel erreicht. Es ist Teil des Lebens, zu scheitern. Das ist auch wichtig. Man lernt, dass nach jedem Tief ein Hoch kommt und wertschätzt erreichte Ziele umso mehr. ■

Veranstaltungen

Aktuelle Informationen unter:
icv-controlling.com/events

- **GTS Gesundheitstagung Schweiz (Zürich, CH), 02.07.2020**
- **14. CIA Controlling Intelligence Adventure (Poznan, PL), 14./15.09.2020**
- **Controller Tagung Schweiz - CTS 2020 (Rotkreuz, CH), 30.09.2020**
- **Management und Controlling Kongress (ICV-Partnerveranstaltung auf Gut Lippensee, Paderborn, D), 03.11.2020**
- **18. CIB Controlling Inspiration Berlin (Berlin, D), 07.11.2020**
- **16. CAB Controlling Advantage Bonn (Bonn, D), 12.11.2020**
- **8. ICCO International Controlling Conference Croatia (Zagreb, HR), 13.11.2020**
- **18. CCS Controlling Competence Stuttgart (Stuttgart, D), 26.11.2020**
- **19. CIS Controlling Insights Steyr (Steyr, AT), 27.11.2020**

Die Controlling-Karriere als Hörbuch: Erlös für den ICV

Kompetente Antworten rund um die Karriereplanung für Controller sind gefragt, aber nicht einfach zu erhalten. Der Performance Manager Podcast von ATVISIO Consult schafft Abhilfe.

Aus Interviews, die in drei Jahren mit Controlling-Experten, Vorständen und führenden Köpfen aus Wirtschaft und Wissenschaft geführt wurden, hat das Unternehmen ein wertvolles Kompendium im Hörbuch-Format erschaffen. In vier Kapiteln mit einer Gesamt-

hörzeit von 52 Minuten erhält der Hörer exklusive Einblicke.

Im Interview sind folgende Sprecher zu hören:

Hard Skills

Prof. Dr. Sven Keller, Steffen Vierkorn, Prof. Dr. Heimo Losbichler, Mario Rossi, Stefan Wurth, Prof. Dr. Stefan Eckstein, Axel Ensinger, Rouven Morato

Soft Skills

Dr. Alexander Stehle, Siegfried Gänblen, Dr. Bernd Geropp, Louise Öfverström, Prof. Dr. Carl-Christian Freidank

Rollenbild

Prof. Dr. Rolf Hichert, Matthias von Daacke, Boris Thomas, Kian Mossanen, Jens Ropers, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Dirk Kreuter, Alexander Küpper, Dr. Rüdiger Eichin

Mindset

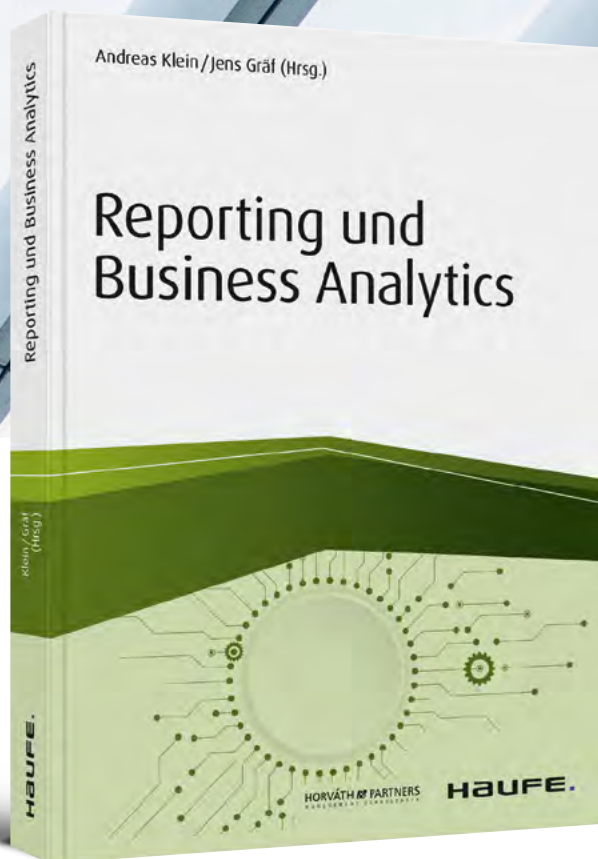
Prof. Dr. Jörg Knoblauch, Ralph Buchholz, Prof. Dr. Peter Buxmann, Alexander Küpper, Matthias Patz, Prof. Dr. Utz Schäffer, Stephan Nelles, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Oliver Seitz, Prof. Dr. Ronald Gleich, Prof. Dr. Roman Stoj, Helmut König, Dr. Alexander Markowetz, Eva Witte

Der Erlös aus dem Verkauf kommt komplett dem ICV zugute! Einfach QR-Code scannen oder auf atvisio.de/controller-karriere herunterladen.



UNTERNEHMENSSTEUERUNG AUF NEUEM NIVEAU

256 Seiten
Buch: **79,95 €** [D]
eBook: **69,99 €**



310 Seiten
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €**



ca. 290 Seiten
Buch: **119,95 €** [D]
eBook: **99,99 €**

REPORTINGS ZUKUNTSORIENTIERT AUFBAUEN

Das Reporting wird so nachhaltig von digitalen Techniken wie Analytics, RPA und Machine Learning beeinflusst wie kaum ein anderer Controllingbereich. Experten zeigen in diesem Buch die aktuellen und künftigen Entwicklungen sowie die darauf aufbauenden Verfahren auf.

- + **Predictive Analytics: Grundlagen, Projektbeispiele, Lessons Learned**
- + **Prozesseffizienz im Reporting durch Robotic Process Automation steigern**
- + **Reporting und (Selbst-)Steuerung in agilen Unternehmen**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

boardday Virtual Edition

Die virtuelle Top-Konferenz für die Unternehmenssteuerung der Zukunft

28. Mai 2020

In immer stärker umkämpften Märkten sind schnelle und gute Entscheidungen erfolgskritisch. Allerdings kann es schwierig sein, große Datenmengen zu verstehen und richtig zu interpretieren.

Freuen Sie sich auf spannende Keynotes sowie interaktive Workshops und lassen Sie sich von Board- und Branchenexperten inspirieren, um Ihre Entscheidungsfindungsprozesse auf die nächste Stufe zu heben.

Erfahren Sie mehr auf:
www.board-day.com/virtuell



Über Board:

Board ist die Nr. 1 unter den Entscheidungsfindungsplattformen.

Durch die Integration von Business Intelligence und Enterprise Performance Management in einer Lösung hilft Board Führungskräften und Mitarbeitern aus allen Fachbereichen fundierte, datenbasierte Entscheidungen zu treffen.

www.board.com

Freuen Sie sich auf Vorträge dieser und weiterer Experten sowie Unternehmen:



CA controller akademie®

Gigaset



OLYMPUS

