2012 Sept./Okt. I Ausgabe 5 I www.controllermagazin.de
B 12688 I 37. Jg I EUR 24,80 I ISSN 1616-0495

Zugleich Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins

CONTROLLER® Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Themen im Focus

Eventcontrolling

Immobiliencontrolling

Geschäftsprozessanalyse

Budgetworkflow
Controller Rolle
Projektranking
Sustainability Report

Controller Akademie
Wissen optimal ergänzen

Buchen Sie jetzt!

Auszüge aus unserem Trainingsprogramm 2012

Einstieg ins 5-stufige Controller's Ausbildungsprogramm

Stufe I
24. bis 27. September in Hamburg
24. bis 28. September in Feldafing
08. bis 12. Oktober in Feldafing (englisch)
15. bis 19. Oktober in Feldafing
22. bis 26. Oktober in Feldafing

Einstieg in Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte

Finanzmanagement und Controlling
18. bis 20. September in Seeheim

Führung und Personalentwicklung
16. bis 18. Oktober in Feldafing

CAP Controller's Advanced Program

Konfliktmanagement für Controller
15. bis 17. Oktober in Köln

Aus unserer Fachseminar-Reihe

Finanz-Controlling
08. bis 10. Oktober in Starnberg

Business Intelligence für Controller
08. bis 10. Oktober in Feldafing

Verrechnungspreise
22. bis 24. Oktober in Starnberg

Managementberichte
22. bis 24. Oktober in Feldafing

Projekt-Management und -Controlling
22. bis 24. Oktober in Hamburg

Einkaufs-Controlling
22. bis 24. Oktober in Hamburg

Prozess-Controlling
22. bis 24. Oktober in Bernried

Controlling der IT-Kosten
22. bis 24. Oktober in Hamburg

Personal-Controlling
29. bis 31. Oktober in Feldafing

Investitions-Controlling
29. bis 31. Oktober in Starnberg

Kommunikations- und Marketing-Controlling
05. bis 07. November in Feldafing

Buchung und Information unter:
+49 (0)89 89 31 34-0 oder www.controllerakademie.de

controller akademie®
aus der Praxis für die Praxis

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Deutschland genießt als **Exportweltmeister** (hinter China) hohes Ansehen. Nicht zuletzt dadurch kann sich unsere Wirtschaft im turbulenten Umfeld gut behaupten. „Made in Germany" steht für Zuverlässigkeit und ist gefragt von China bis in die USA. Dabei dreht es sich in erster Linie um Fahrzeuge, Maschinen und chemische Erzeugnisse.

Auch **Controlling**, wie wir es hier betreiben, mit seinen Wurzeln im deutschsprachigen Raum, ist ein **Exportschlager**. Alleine meine Kollegen von der Controller Akademie und ich waren in den letzten Monaten damit im Einsatz u. a. in Bejing, Detroit, Dubai, Katachena (Kolumbien) und Shanghai. Die Welt sieht den Erfolg der deutschen Wirtschaft. Controlling hat daran einen Anteil.

IGC – International Group of Controlling

Das bei uns gewachsene **Rollenbild des Controllers** ebenso wie unser Controllingverständnis haben sich **über die Jahre in der Wirtschaft etabliert**. Selbstkritisch hinterfragen wir Controller laufend unser Leistungsspektrum. Stets sind wir auf der Suche nach noch besserer Entscheidungsunterstützung, Unternehmenssteuerung, Chancennutzung und Risikovermeidung, Business Intelligence, um nur einige Schlagworte zu nutzen. Nachhaltigkeit (Sustainability) und Green Controlling sind angesagte Betätigungsfelder. Wir entwickeln uns weiter auf hohem Niveau.

Um die **Profilierung des Berufs- und Rollenbildes des Controllers**, nach unserem Verständnis, international voranzubringen, wurde 1995 die International Group of Controlling gegründet (www.igc-controlling.org). Neben dem Controller-Leitbild hat die IGC u. a. das **Controller-Wörterbuch** und das **Controlling-Prozessmodell** in deutscher und englischer Sprache veröffentlicht.

Und die Arbeit geht weiter! Auf dem Bild sehen Sie den Geschäftsführenden Ausschuss der IGC bei der Arbeit (Slowenien, Juni 2012: Dr. Klaus Eiselmayer, Dr. Rita Niedermayr-Kruse, Prof. Dr. Heimo Losbichler, István Radó, Dr. Lukas Rieder, v.l.n.r). Das aktuell gültige **Controller-Leitbild** wird

Dr. Klaus Eiselmayer

Chefredakteur Controller Magazin, Vorstandsmitglied des Verlag für ControllingWissen AG

Vorstandsmitglied und Trainer der Controller Akademie AG

Mitglied des Geschäftsführenden Ausschusses der IGC – International Group of Controlling

k.eiselmayer@controllerakademie.de

einer Überarbeitung unterzogen. Die **Strategie der IGC** insgesamt wird ein Update bekommen. Ziel wird es sein, noch mehr Mitglieder zu bekommen, die bei der Gestaltung von Controlling-Standards aktiv mitwirken, oder einfach nur dieses internationale Netzwerk nutzen möchten. Je mehr Mitglieder die IGC bekommt, desto stärker ihr Gewicht und die Möglichkeit, unsere Controlling-Auffassung in die Welt hinaus zu tragen.

Controller Magazin Archiv Online

Unter www.controllerwissen.de, Rubrik „Zeitschriften", gelangen Sie zu unserem Archiv. Voller Stolz präsentieren wir Ihnen über 20.000 Seiten Controlling-Know How und -Entstehungsgeschichte seit 1975.

Das Controller Magazin ist zugleich Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins und immer nahe dran an den Werkzeugen, die für die Controller-Praxis relevant sind. Schauen Sie doch mal rein und durchstöbern Sie Anwendungsberichte aus unterschiedlichen Firmen, die Verschiebung von Schwerpunkten in unterschiedlichen Branchen, die Entwicklung und Weiterentwicklung der Controller und des Controllings.

Ich wünsche Ihnen einen goldenen Herbst 2012!

Dr. Klaus Eiselmayer
Herausgeber

September / Oktober 2012

Titelthema

Immobiliencontrolling
Seite 40

Aktuell

Eventcontrolling
Seite 26

Geschäftsprozessanalyse
Seite 20

Alfred Biels Literaturforum

Fachbücher im Fokus
Seite 93

Inhalt

Editorial 1

Heimo Losbichler
Triple A Controlling – Die Unternehmenssteuerung 4

Rusmir Cimirotić | Birgit Feldbauer-Durstmüller | Martin R.W. Hiebl
Anforderungen an Controlling-Leiter 10

Ralf Kesten | Hinrich Schröder
Projektranking beim Multiprojektmanagement 14

Rolf Kunstek
Eine Methode zur Analyse und Prognose von Geschäftsprozessen 20

Peter Hoberg
Event-Controlling 26

Jürgen Weber
Gute Controller als Mangelware? 33

Gunter Fauth
Am nachhaltigen Erfolg arbeiten – Transparenz schaffen 34

Bruno Hake
Das Regime der Manager 38

Volker Diestegge | Stephan Kress | Michael Lüke
Moderne Instrumente des Immobilien-Controllings im Mittelstand 40

Herwig Friedag | Walter Schmidt
Controlling in volatilen Zeiten – Die DIN SPEC 1086 48

Frank-J. und Kerin Witt
Happiness Is But A State Of Mind – Glückliche Unternehmen 52

Ronald Gleich
Vom Business Partner zum Change Agent? 58

Daniel Kortmann
Design to module 63

Inserentenverzeichnis **Anzeigen:** Haufe-Lexware, 3 | Denzhorn BPS One, 7 | Corporate Planning, 11 | Schäffer-Poeschel, 15 | pmOne, 19 | Donau-Uni Krems, 25 | FH Kufstein, 27 | prevero, 39 | Haufe-Akademie, 51 | Unit4, 61 | Controller Akademie AG, U2 | Haufe Helios Controllerwissen, U3 | Corporate Planning, U4
Stellenmarkt: Wir freuen uns auf Ihre Anzeige! **Beilagen:** Haufe Akademie | Akademie für Internationale Rechnungslegung

Impressum

ISSN 1616-0495 37. Jahrgang

Herausgeber
Dipl.-Ing. Dr. Klaus Eiselmayer, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Trainer und Vorstandsmitglied der Controller Akademie AG, Gauting/München

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

Redaktion
Dr. Klaus Eiselmayer, k.eiselmayer@controllerakademie.de
Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de
Mag. Gundula Wagenbrenner, gundula.wagenbrenner@vcw.de

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

Magazingestaltung
Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de

Abonnenten-Service, Redaktion und Magazingestaltung
VCW AG, Münchner Straße 10, 82237 Wörthsee-Etterschlag,
Tel 0800 72 34 269, Fax 0800 50 50 445

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

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

Online-Shop www.controllerwissen.de

Anzeigenverkauf
Kathrin Sauer, Tel 0931 27 91 -541, Fax -477,
Kathrin.Sauer@haufe-lexware.com

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

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

Konzept und Design | Titelgestaltung
deyhledesign Werbeagentur GmbH, Münchener Straße 45,
82131 Gauting, www.deyhledesign.de

Herstellung deyhledesign Werbeagentur GmbH, 82131 Gauting

Internationaler Controller Verein

Mehrwert für alle Seiten durch Kooperationen
Seite 103

Ernst-August Stehr
Business Intelligence erfolgreich mit Dokumentenmanagement verbinden 67

Stephan Chrobok | Werner Gleißner
Risk Intelligence – Indikator für die Zukunftsorientierung des Controllings 70

Daniela Kudernatsch
Die Managementqualität mit System verbessern 72

Ralf Bebenroth
Auswirkungen der Dreifachkatastrophe auf deutsche Unternehmen in Japan 76

Stefan Fresenius | Kathrin Hoder | Lothar Hübner
Externes Budgetmanagement am Beispiel der Fiducia IT AG 82

Malte Rönz | Michael Ryba
Kennzahlen in Nachhaltigkeitsberichten im Fokus 87

Dietmar Paschers
Controllerrätsel 92

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

Erscheinungsweise
6 Ausgaben pro Jahr: Jan., März, Mai, Juli, Sept., Nov.

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 148,80 plus € 9,90 Versand; im europäischen Ausland € 17,40;
Einzelheft € 24,80 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

Sollte 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 shutterstock

Inklusive Haufe e-Training zur E-Bilanz

Mit Haufe Finance Office Premium meistern Sie den Endspurt bei der E-Bilanz. Versprochen.

Ab dem 01.01.2013 müssen Sie neu kontieren.

Optimieren Sie jetzt Ihre Prozesse und führen Sie die E-Bilanz effizient und sicher ein. Haufe Finance Office Premium begleitet Sie mit dem notwendigen Wissen, allen relevanten Checklisten und Übersichten, Online-Seminaren und passenden e-Trainings.

Jetzt vorbereiten:
www.haufe.de/finance-premium

HAUFE.

Triple A Controlling – Die Unternehmenssteuerung

von Heimo Losbichler

Angesichts der beispiellosen **Volatilität**, die wir heute erleben, fragen sich viele Führungskräfte und Controller, **ob unser klassischer Controlling-Ansatz noch zeitgemäß ist** und wie wir Unternehmen in Zukunft erfolgreich steuern können.

Volatilität – „The New Normal" ?

Die Klage über ein unsicheres, volatiles Umfeld ist nicht neu. So hat sich z. B. Peter Drucker bereits im Jahr 1980 in seinem Buchklassiker „Management in turbulenten Zeiten" dieser Problematik angenommen. Seitdem werden die Dynamik, Komplexität und Unsicherheit des Marktumfelds mit einer derartigen Regelmäßigkeit publiziert, dass diese zum Klischee geworden sind. Dennoch empfinden ¾ aller Führungskräfte, dass sich die Unsicherheit und Volatilität seit der Finanzkrise erhöht hat, und glauben, dass sie weiter zunehmen wird.[1] Handelt es sich dabei um ein subjektives Empfinden oder sind Führungskräfte heute tatsächlich höherer Volatilität ausgesetzt?

Mit dem Begriff der **Volatilität** werden **kurzfristige, unerwartete Marktschwankungen in Preis wie Menge** bezeichnet. Volatilität tritt damit in allen Bereichen unserer globalen Wirtschaft auf und ist demzufolge kaum durch eine einzelne allgemein gültige Kennzahl zu messen. Vielmehr gilt es, unterschiedliche Branchen und Märkte auf breiter Basis zu analysieren (siehe Abbildung 1 und 2). Das Ergebnis dieser Analyse ist eindeutig. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass wir auch abseits der Wirren der Finanzkrise in einem Marktumfeld agieren, das von zunehmender Dynamik und Unsicherheit geprägt ist. Die Volatilität des Marktumfelds ist **zum ständigen Begleiter** und damit zum „New Normal" **geworden**.

Beschleunigter struktureller Wandel

Gerade weil der Begriff der Volatilität die aktuellen Schlagzeilen der Wirtschaftspresse dominiert, gilt es darauf hinzuweisen, dass die zunehmende Volatilität von einem weniger augenscheinlichen, dafür umso tiefgreifenderen **globalen Transformationsprozess (Emerging Markets, Demografie, technologischer Fortschritt, etc.)** begleitet wird, der die Unternehmensumwelt nachhaltig und immer rascher verändert.

Der beschleunigte Wandel lässt sich an **zusehends kürzeren Produktlebenszyklen** erkennen. So haben sich beispielsweise Marktvolumen und Lebenszyklusdauer des VW Golf in den letzten 30 Jahren deutlich reduziert.

In Folge des beschleunigten Wandels ist der Erfolg von heute nicht automatisch der Erfolg von morgen. Dies gilt für high-tech, low-tech oder no-tech-Branchen mehr oder weniger gleichermaßen. Hat Nespresso eben noch den Kaffeemarkt revolutioniert und als Jäger traditionelle Anbieter in Bedrängnis gebracht ("what else?"), ist das Unternehmen heute schon wieder der Gejagte, stehen doch mit Billiganbietern und Starbucks an beiden Enden der Preisskala neue Konkurrenten in den Startlöchern.

Noch deutlicher zeigt sich die **Dynamik des Wandels im Markt der Smartphone-Anbieter.** Nokia ist innerhalb kürzester Zeit von einer der wertvollsten Marken der Welt zum Sanierungsfall geworden, der um seine Existenz ringen muss. Und jenes Unternehmen, das maßgeblich zum tiefen Fall von Nokia beigetragen und mit seinen Blackberrys Kultstatus genossen hat, sieht sich heute mit ähnlichen Problemen konfrontiert. Positionen, Marktanteile und Wettbewerbsvorteile wechseln derzeit rascher denn je. Google hat vor 13 Jahren nicht existiert, niemand war vor sieben Jahren auf Facebook und vor fünf Jahren hatte noch niemand ein iPhone.

Es stellt sich für uns alle die Frage, wie unser Wettbewerbsumfeld in fünf Jahren aussehen wird. Globale Megatrends, wie die **Verschiebung der Wachstumsmärkte in die Emerging Markets, der demografische Wandel, Mega-Cities, technologische Entwicklungen, Greening oder das Internet** verändern die Unternehmensumwelt nachhaltig und beschleunigen den Wandel. So wird sich z. B. die Mittelschicht der BRIC-Staaten in den nächsten zehn Jahren auf ca. 1,6 Mrd. Menschen verdoppeln und die G7 bei weitem überholen.[2] Im Jahr 2050 werden 19 der 30 größten Volkswirtschaften Länder sein, die wir heute als „Emerging" bezeichnen.[3] Dieses Wachstum bietet große unternehmerische Chancen, aber die Wachstumsmärkte werden sich weiter verschieben und neue Anforderungen an Unternehmen stellen.

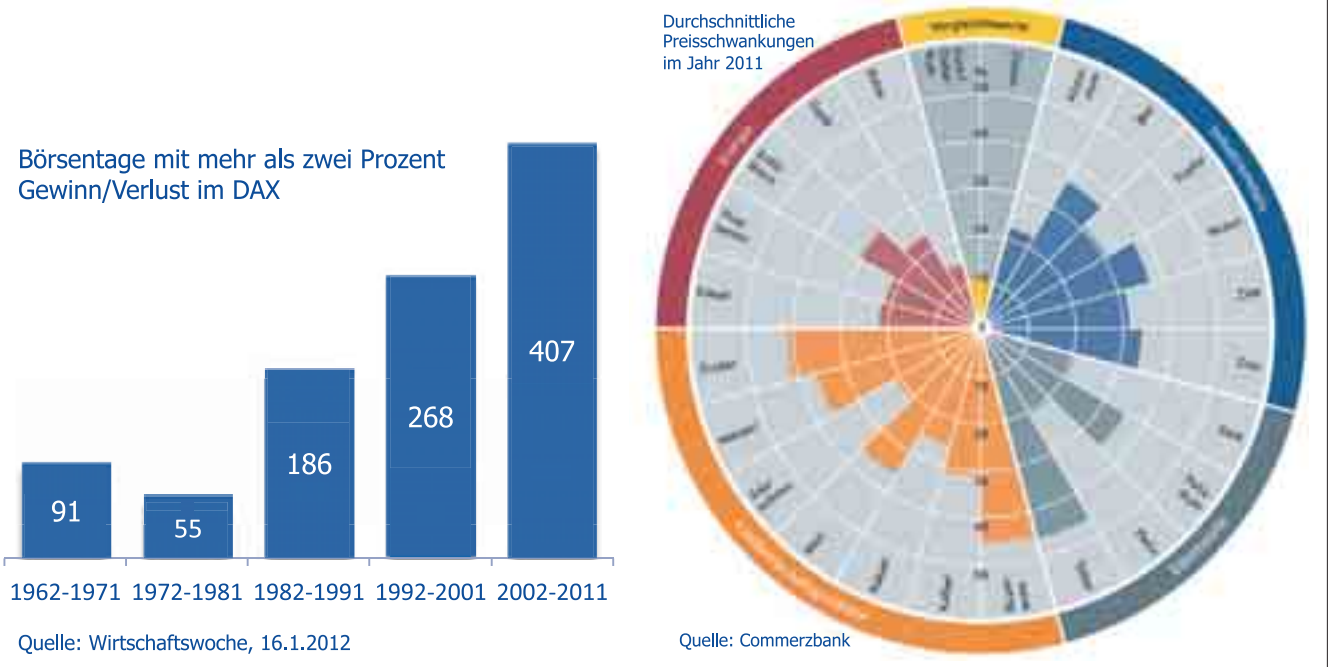


Abb. 1: Steigende Volatilität an den Aktienbörsen und Rohstoffmärkten

Als weiteres Beispiel für die aus dem strukturellen Wandel entstehenden Herausforderungen lohnt sich ein Blick auf die demografische Entwicklung. Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung werden heute primär aus der Perspektive der Finanzierbarkeit des Pensionssystems diskutiert. Mit dem Altern unserer Gesellschaft sind jedoch mannigfaltige Konsequenzen verbunden. Die Bedürfnisse der Kunden und die Fähigkeiten der Mitarbeiter von morgen werden sich gravierend von heute unterscheiden.

Die **demografische Entwicklung und steigende Lebenserwartung** werden früher oder später zu einem späteren Pensionsantritt führen. Als Konsequenz werden Unternehmen quer über alle Hierarchien einen höheren Anteil älterer Arbeitnehmer beschäftigen. So „jung“ sich ältere Menschen heute vielfach geben, so sehr festigen sich mit zunehmenden Alter persönliche Ziele, Prioritäten und Verhaltensweisen. Im Gegenzug nehmen Mobilität, Flexibilität und Lernfähigkeit bzw. -willigkeit ab (siehe Abbildung 5). Die Aussagen älterer Arbeitnehmer „früher habe ich das auch gemacht“ oder „das ist etwas für die Jungen“ klingen vielen vertraut. Mit der zunehmenden Änderungsge-

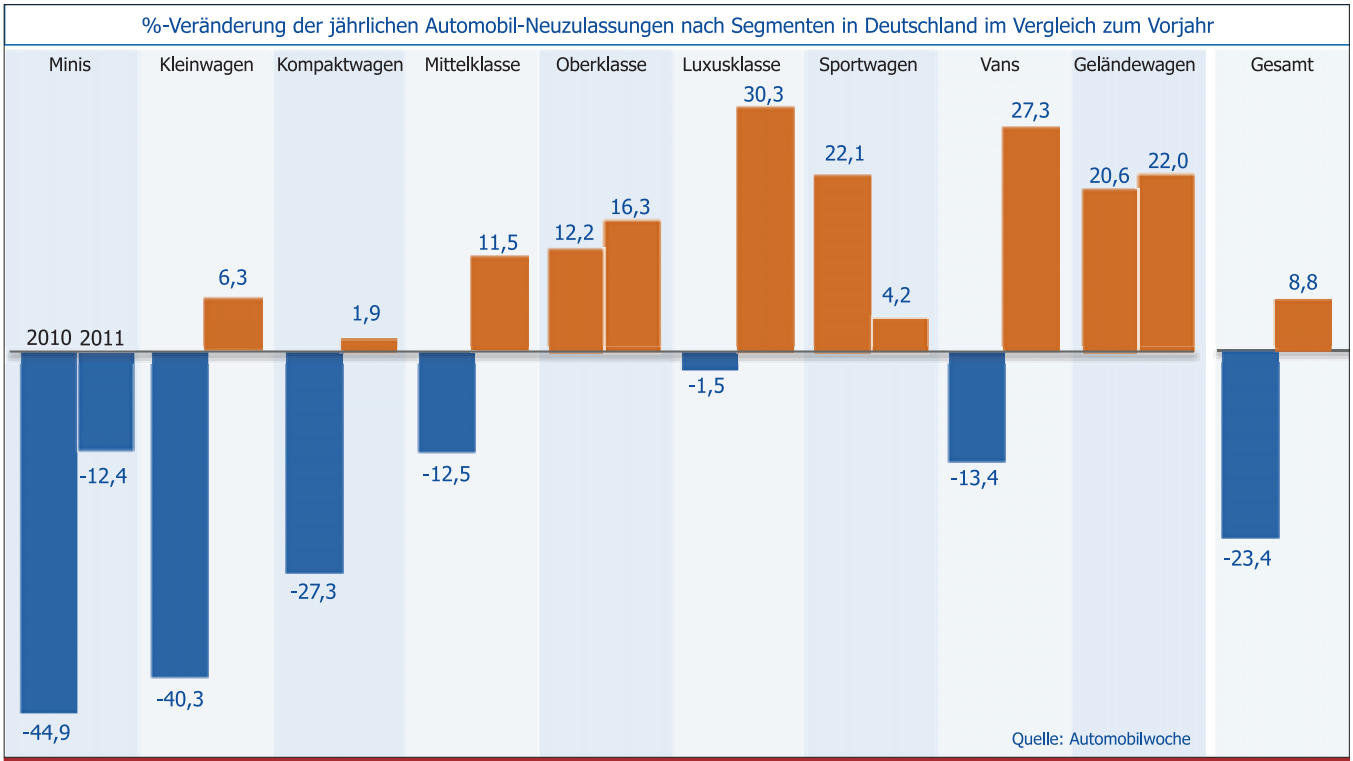


Abb. 2: Hohe Volatilität auch in reifen Heimmärkten – der deutsche Automobilmarkt

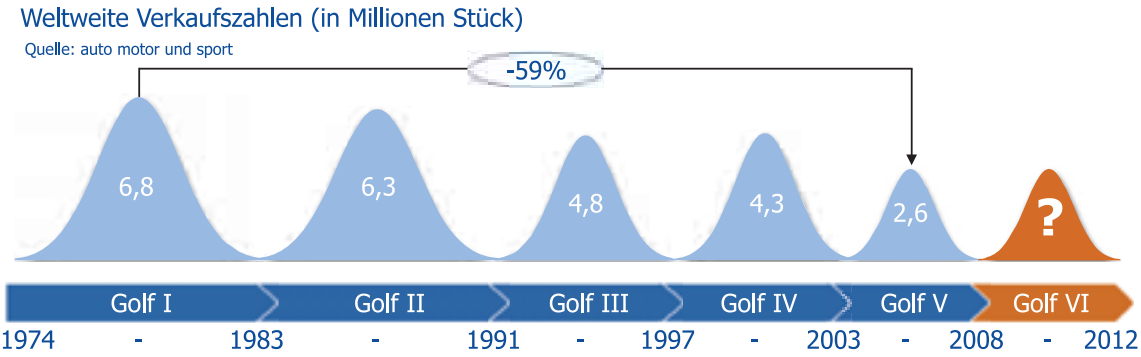


Abb. 3: Beschleunigter Wandel – Produktlebenszyklus des VW-Golf

schwindigkeit mithalten zu können und organisatorisch flexibel genug zu bleiben, wird angesichts der demografischen Entwicklung eine der großen Herausforderungen. Auch die Funktion des Controllers als Sparringspartner wird in diesem Kontext schwieriger werden.

Die Verschiebung der Wachstumsmärkte und die demografische Entwicklung sind nur zwei exemplarische Beispiele für den tiefgreifenden strukturellen Wandel unseres Marktumfelds. Die Unternehmensumwelt von morgen wird damit nicht nur volatiler, sondern auch anders sein. Es wird nicht genügen, auf das kurzfristige Auf und Ab der Märkte reagieren zu können. Unternehmen müssen auch die immer rascheren strukturellen Marktveränderungen erkennen und strategisch nutzen können.

Komplexität erfolgreich bewältigen – Schlüsselherausforderung für das Controlling von morgen

Angesichts der skizzierten Rahmenbedingungen müssen wir akzeptieren, dass Führungskräfte in einem zusehends komplexeren Wettbewerbsumfeld agieren und **in Entscheidungssituationen immer mehr Faktoren berücksichtigen** müssen, die sich immer rascher verändern und immer mehr miteinander vernetzt sind. Ein derartiges Umfeld kann aber nur mehr partiell erfasst und eingeschränkt prognostiziert werden. Es wird uns daher in seinen Entwicklungen immer wieder überraschen. So ist es nicht weiter verwunderlich, dass Führungskräfte Komplexitätsbewältigung als die größte Herausforderung nennen.[4]

Angesichts derartiger Rahmenbedingungen stellt sich die Frage nach erfolgsversprechenden Konzepten der Unternehmenssteuerung von morgen. Eine zentrale Orientierungsrichtlinie kommt dazu aus der Kybernetik und der Systemtheorie: **„Wir können ein komplexes System nur mit Hilfe eines ebenso komplexen Systems unter Kontrolle bringen“.**[5] Um der Komplexität der Unternehmensfelds erfolgreich zu begegnen, müssen Unternehmen in der Lage sein, mit der Veränderungsgeschwindigkeit des Umfelds „mitzuhalten“.

Dies wird vor allem durch **abstrakte Regeln und Selbstorganisation** erzielt. Der Verzicht auf Detailbestimmungen stärkt den **Spielraum der Mitarbeiter**, innerhalb dessen sie ihre Fähigkeiten zielgerichtet in den Dienst der Organisation stellen können. Selbstorganisation verlangt jedoch nach dezentralen Entscheidungsstrukturen und einem darauf ausgerichteten Steuerungssystem. **Dezentrale Strukturen ermöglichen rasche Entscheidungen und Reaktionen vor Ort.** Gleichzeitig gilt es jedoch, diese dezentralen Einheiten stärker zu koordinieren und auf das Gesamtziel auszurichten.

Als Analogie mag dazu ein Fußballspiel dienen. Um siegreich zu sein, muss eine Mannschaft mit der Variantenvielfalt und Laufdynamik des Gegners mithalten können. Müssten die Spieler vor jeder Entscheidung (z. B. abspielen oder selbst stürmen) den Trainer fragen, würde dies die Leistung der Mannschaft dramatisch verschlechtern, sprich, die Komplexität der Mannschaft auf die Komplexität des Trainers reduzieren. Es ist vielmehr erfolgversprechend, die Spieler durch die Taktik des Trainers zu koordinieren und auf eine gemeinsame Spielweise auszurichten. Erstaunlicherweise erleben wir derzeit in der Wirtschaft eher die Gegenbewegung der stärkeren Zentralisierung.

Gesamtzusammenhänge erkennen

Angesichts der Vernetzung und Komplexität des Wettbewerbsumfelds lässt sich das Ganze nicht mehr aus der Analyse der Einzelteile erkennen. Erst wenn es gelingt, die Teile miteinander zu verbinden, werden wir die **Gesamt-**

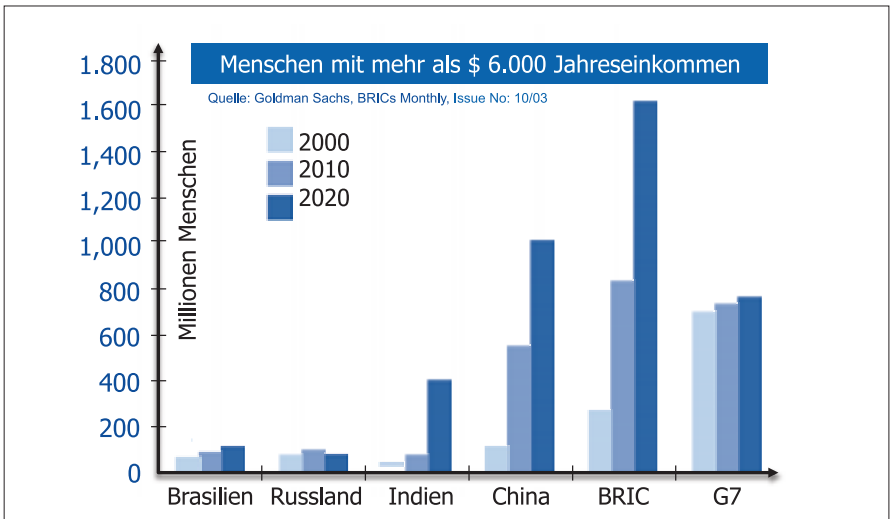


Abb. 4: Die aufkommende Mittelschicht in den BRIC-Staaten als Wachstumstreiber

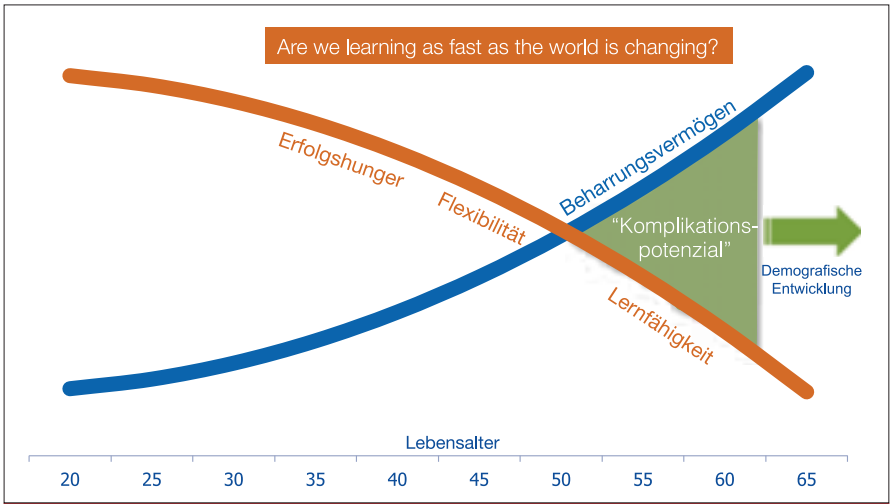


Abb. 5: Die Schere zwischen der Veränderungsgeschwindigkeit des Wettbewerbsumfelds und der Lern- und Anpassungsfähigkeit zusehends älterer Mitarbeiter

zusammenhänge verstehen. Dies gilt sowohl in Bezug auf

- die betrachteten Zeiträume (kurz- und langfristige Zeiträume vs. Stichtagsbetrachtungen),
- den Business-Scope (isolierter Blick auf die Abteilung vs. Betrachtung der gesamten Supply Chain) als auch
- die Controllinginstrumente.

So verlieren z. B. Bilanzen, die den Zustand an einem bestimmten Stichtag dokumentieren, in einem volatilen Umfeld zusehends ihre Aussagekraft, weil wir die Schwankungen innerhalb des Jahres nicht sehen können. Fokussieren wir in Bezug auf den Business-Scope beispielsweise auf die Optimierung einzelner Abteilungen, werden wir weder die Auswirkungen auf andere Bereiche noch die **Gesamtpotenziale innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette erkennen.** Wenn unsere Steuerungsinstrumente diesen Business Scope nicht abbilden, werden sie uns irreleiten. So führt die stärkere Fokussierung auf Kernkompetenzen dazu, dass immer höhere Anteile der Wertschöpfung zu Lieferanten ausgelagert werden. Dies hat entsprechende Auswirkungen auf die Kostenstruktur der Unternehmen. Betrachten wir lediglich das einzelne Unternehmen und nicht die gesamte Wertschöpfungskette, führt dies unweigerlich zu Fehlschlüssen, weil wir die Gesamtzusammenhänge nicht erkennen können. Das Beispiel in Abbildung 7 geht von einer identen Kostenstruktur für alle Unternehmen der Wertschöpfungskette aus: eigene Kosten

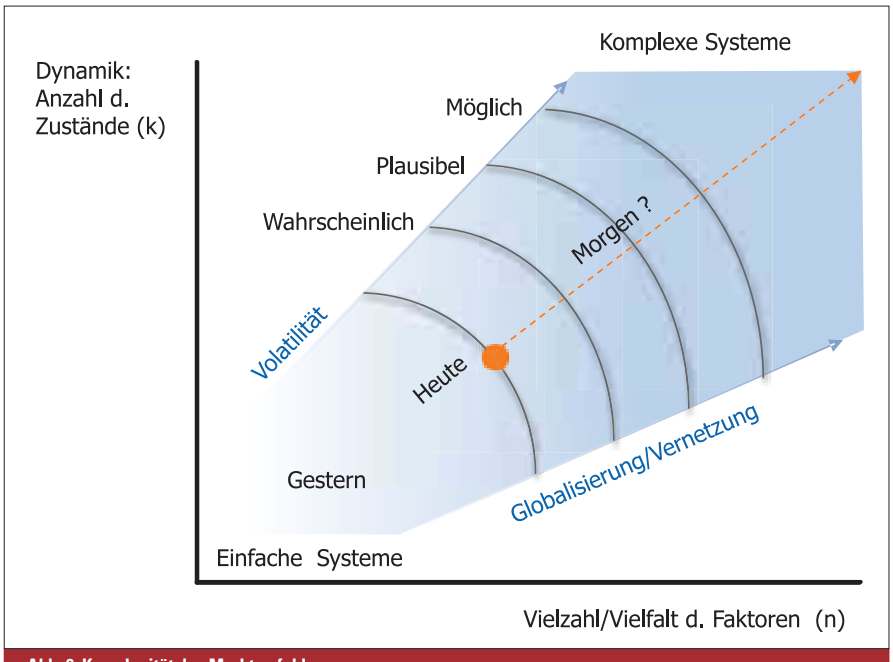


Abb. 6: Komplexität des Marktumfelds

Erfolg lässt sich planen.

für integrierte Konzernkonsolidierung
BPS-KONS
BPS for your Success

für integrierte OLAP-Analysen
BPS-BI
BPS for your Success

Planung und Controlling
BPS-ONE
BPS for your Success

Einfach, schnell und übersichtlich mit der Planungs- und Controlling-Software *BPS-ONE®*

Einer von über 2.000 Kunden sagt:

„Die Zeit die ich durch die Pflege der Excel-Daten verloren habe, kann ich jetzt wieder für die Analyse verwenden. Das ist schließlich die eigentliche Aufgabe eines Controllers."

Josef Cremer,
Haix-Schuhe Produktions und Vertriebs-GmbH, Mainburg

BPS-ONE
BPS for your Success

Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme GmbH
Einsteinstraße 59, 89077 Ulm-Söflingen, Germany
Tel. +49 731 94676-0, Fax +49 731 94676-29
info@bps-one.de, www.bps-one.de

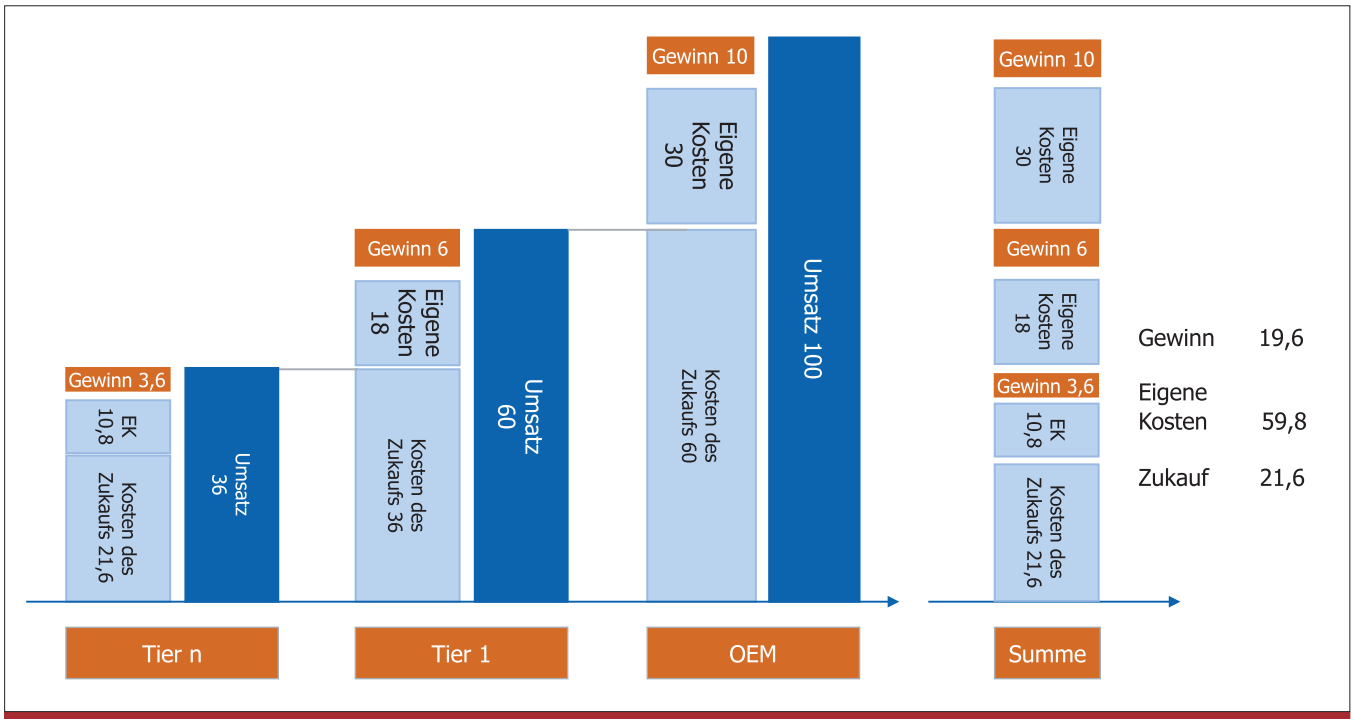


Abb. 7: Kostenstrukturen aus Sicht der gesamten Wertschöpfungskette

(z. B. Personalkosten) 30 %, Kosten des Zukaufs 60 %, Gewinn = 10 %. Jedes Unternehmen für sich wird die Kosten des Zukaufs mit 60 % als den zentralen Kostenfaktor sehen. Die **ganzheitliche Betrachtung der Supply Chain** zeigt jedoch ein gänzlich anderes Bild. Endkunden zahlen zu 59,8 % eigene Kosten der Unternehmen, zu 21,6 % Kosten des Zukaufs und zu 19,6 % Gewinne aller beteiligten Unternehmen.

Volatilität, beschleunigter struktureller Wandel und die damit einhergehende Komplexität des Wettbewerbsumfelds verlangen nach einer ganzheitlicheren Steuerung der Unternehmen und einer deutlich höheren Flexibilität und Reaktionsfähigkeit aller Beteiligten.

Triple A Controlling: Agility – Adaptability – Alignment

Die Unternehmenssteuerung von morgen wird in Anlehnung an Stanford-Professor Hau L. Lee auf zumindest drei Schlüsselfähigkeiten, den Triple A – **A**gility – **A**daptability – **A**lignment, beruhen.[6]

- **Agility:** Die Fähigkeit eines Unternehmens, auf kurzfristige Marktschwankungen rasch zu reagieren.
- **Adaptability:** Die strategische Reaktionsfähigkeit, um sich rechtzeitig an strukturelle Marktveränderungen anzupassen.
- **Alignment:** Die Fähigkeit, globale, dezentrale Unternehmensstrukturen zielgerichtet zu koordinieren und deren Kräfte zu bündeln.

Agilität

Der Begriff der **Agilität** bezieht sich vor allem auf die operative Flexibilität in volatilen Märkten. Sie bedingt nicht nur die vielerorts geforderte Flexibilität der Controllinginstrumente, sondern auch einen hohen Grad organisatorischer Flexibilität (Stichwort Flexi-Konten). Flexible Budgets bleiben in starren, inflexiblen Organisationen wirkungslos. In der mehrheitlichen Erwartung weiter steigender Volatilität sind Controller aufgefordert, alteingefahrene Praktiken der Budgetierung nicht länger händeringend zu verteidigen, sondern offen auf ihre Zweckmäßigkeit zu hinterfragen. Praxistaugliche Leitlinien sind dazu im neuen **Statement des Controller Vereins „Moderne Budgetierung“** zu finden.[7]

Adaptability

Neben der operativen Flexibilität müssen Unternehmen jedoch eine strategische Reaktionsfähigkeit besitzen. **Adaptability** bedeutet das rechtzeitige Erkennen struktureller Marktveränderungen und das Nutzen der daraus resultierenden Chancen. Dabei sind Unternehmen gefordert, kurzfristige Marktschwankungen von beginnenden langfristigen Veränderungen treffsicher zu unterscheiden. Gleichzeitig werden Führungskräfte mehr denn je gefordert sein, einerseits langen Atem beim Aufbau von Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteilen zu beweisen (weil diese Zeit nötig ist) und sich anderseits immer rascher an Marktveränderungen anzupassen. Controlling ohne strategische Planung und Früherkennung wird damit undenkbar.

Bezüglich Agility und Adaptability mag es auf den ersten Blick paradox erscheinen, **aber gerade durch die zunehmende Komplexität**

Autor

Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dr. Heimo Losbichler

ist Studiengangsleiter Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement, FH-Oberösterreich in Steyr, Mitglied des Vorstands des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Vorsitzender der International Group of Controlling (IGC).

E-Mail: heimo.losbichler@fh-steyr.at

und Dynamik wird Controlling und Unternehmensplanung wichtiger denn je. Es geht dabei jedoch nicht mehr um das detaillierte mechanistische Durchplanen sämtlicher Kostenarten je Kostenstelle und Monat. Es geht vielmehr um die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und das Erkennen und Gegenüberstellen möglicher wesentlicher Entwicklungen sowie das proaktive Ableiten potenzieller Maßnahmen für die jeweiligen Entwicklungen.

Die Pläne B und C in der Schublade werden damit mindestens so wichtig wie das offizielle Budget. *Flexibilität darf jedoch keinesfalls mit Beliebigkeit verwechselt werden.* In Verbindung mit **laufenden Forecasts** ermöglichen **flexiblere Pläne mit Varianten** die rasche und geordnete Reaktion auf plötzliche Veränderungen des Umfelds. Gälweiler hat dies in seinem Grundlagenwerk „Unternehmensplanung" einfach und bestechend beschrieben: *„Und ein Spiel mit Millionen-Werten im Geiste und auf dem Papier ist nach aller Erfahrung stets weniger aufwendig und weniger risikoreich als das unvorbereitete „Spiel" in der Wirklichkeit selbst."*[8]

Wir werden in Zukunft noch weniger wissen, wie die Welt von morgen und übermorgen sein wird. Aber es ist nicht wichtig, die Zukunft vorauszusehen, sondern auf sie vorbereitet zu sein. Der beste Weg dazu ist, sie zu gestalten. Es ist wichtig zu betonen, dass sich die beiden Elemente **„dezentrale Strukturen"** und **„flexibles Steuerungssystem"** einander bedingen. Es hilft nichts, wenn das Planungs- und Steuerungssystem Entwicklungen **rechtzeitig** erkennt und **auf Plan B umschwenkt**, wenn die Organisation starr ist und nicht reagieren kann oder will. Umgekehrt hilft es nichts, wenn die dezentralen Einheiten auf jegliche Marktschwankungen reagieren könnten, dies aber von einem starren Budget verhindert wird.

Alignment

Angesichts der Verschiebung der Wachstumsmärkte werden Unternehmen in Zukunft globaler und dezentraler agieren müssen. Gleichzeitig gilt es aber, diese dezentralen Einheiten stärker zu koordinieren und auf das Gesamtziel auszurichten (**Alignment**). Die **Koordinationsfunktion des Controlling** wird dadurch weiter gestärkt.

Die skizzierten Rahmenbedingungen und die daraus abgeleiteten Anforderungen an das Controlling als Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, werden auch die Aufgaben der Controller und die Erwartung an sie verändern. So bedingt z. B. die Komplexitätsbewältigung durch dezentralere Entscheidungsstrukturen auch dezentralere Controllingstrukturen, welche wiederum stärkere Nähe zum Geschäft bzw. Geschäftskenntnis der Controller erfordern.

Angesichts der Rahmenbedingungen werden die Anforderungen an Controller sowohl fachlich als auch in ihrer Rolle als Businesspartner weiter steigen. Aus der steigenden Komplexität und Dynamik des Umfelds werden Controller gefordert, immer komplexere Sachverhalte ganzheitlich zu durchdringen und diese klar, verständlich und rasch aufzubereiten. Dies ist die Grundlage, um rasche Gegensteuerungsmaßnahmen zu ermöglichen und gleichzeitig den nötigen **„sense of urgency"** im Management zu erzeugen: **„Information steuert die Reaktion"**. In der Rolle des Businesspartners sehen sich die Controller einerseits selbst einer immer größeren Unsicherheit ausgesetzt, welche die von ihnen erwartete verlässliche Einschätzung zusehends erschwert. Andererseits wird die demografische Entwicklung die Zusammenarbeit zwischen Controller und Manager, wie in Abbildung 5 gezeigt, nicht unbedingt erleichtern.

Fazit

Volatilität, beschleunigter Wandel und Komplexität sind zum „New-Normal" geworden und werden sich aller Voraussicht weiter verstärken. Ein derartiges Umfeld wird von allen Beteiligten höhere Flexibilität und Reaktionsfähigkeit, sowie ein ganzheitlicheres Führungsverständnis verlangen. Die **Triple A – Agility, Adaptability und Alignment** werden dabei drei entscheidende Fähigkeiten sein. Gleichzeitig wird mit der steigenden Dynamik und Unsicherheit (richtiges) Controlling nicht obsolet oder unmöglich, sondern wichtiger denn je. *Erfolgreiche Unternehmen überlassen die Zukunft auch in einem zunehmend komplexeren Umfeld nicht dem Zufall und schon gar nicht dem Mitbewerb.* Dazu ist jedoch ein neues, realistisches Planungs- und Führungsverständnis aller Beteiligten erforderlich. Es gilt, durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise und das Gegenüberstellen möglicher Entwicklungen, Gesamtzusammenhänge und Trends zu erkennen und die durch den beschleunigten strukturellen Wandel entstehenden Chancen zu nutzen.

Höhere Flexibilität, das Loslassen von gewohnten Mustern, das Vertrauen in eine neue, andere Zukunft und die Abkehr vom Denken in historisch erworbenen Ansprüchen wird gerade für uns Europäer zur Schlüsselherausforderung, um auch in Zukunft im globalen Wettbewerb erfolgreich zu sein. Je eher wir das tun, desto wahrscheinlicher können wir das aus einer Position der Stärke tun: **Wer auf den Gipfel klettert, muss sichere Positionen loslassen und neue Stellen suchen, an denen er sich festhalten kann.** Loslassen kann nur derjenige, der festen Halt unter den Beinen hat. Wer nicht sicher steht, hat keine freien Hände. Ein Unternehmen, das den Gipfel in seiner Branche erreichen möchte, muss alte Sicherheiten aufgeben, um neuen höheren Positionen zu erreichen.

Fußnoten

[1] Simon Kucher & Partners, Industriemagazin 7-8/2011, S. 24
[2] Goldmann Sachs BRIC`s-Monthy, Issue No. 10/03
[3] HSBC, The World in 2050, 2011
[4] IBM, Global CEO Study – Unternehmensführung in einer komplexen Welt, 2011
[5] Ashby W.R., Einführung in die Kybernetik, 1974, S. 299
[6] Hau L. Lee, The Triple A – Supply Chain, Harvard Business Review, 2004
[7] Internationaler Controller Verein, Moderne Budgetierung, 2012
[8] Gälweiler, Unternehmensplanung, 1986, S. 31

Anforderungen an Controlling-Leiter

Die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit und des strategischen Denkens nimmt weiter zu

von Rusmir Cimirotić, Birgit Feldbauer-Durstmüller und Martin R. W. Hiebl

Heutzutage sind Controller aus den meisten Großunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz nicht mehr wegzudenken. Die ersten Anzeichen von Controlling in seiner heutigen Ausprägung sind im deutschsprachigen Raum allerdings erst in den sechziger Jahren erkennbar gewesen (vgl. Horváth 2009, S. 42 ff.). **Binnen weniger Jahrzehnte hat sich das Controlling seither als eine meist unverzichtbare Funktion etabliert.** Ein Grund hierfür mag in der Tatsache liegen, dass sich moderne Unternehmen in einem ständigen Wandel befinden, und das Controlling einen wesentlichen Beitrag dazu leistet, trotz wechselhafter Umweltbedingungen die **Planung der Geschäftstätigkeit** und die **Rationalität der Unternehmensführung** sicherzustellen bzw. zu fördern.

Controller selbst sind freilich auch von wandelnden Anforderungen betroffen, haben sich auf neue Aufgaben einzustellen und ihre Rolle im Unternehmen entsprechend weiterzuentwickeln. Die Rolle des Controllers hat sich daher im Laufe der vergangenen Jahrzehnte stark verändert: Auch wenn die klassischen Controller-Rollenbilder des Erbsenzählers oder Zahlenknechts nach wie vor in vielen Köpfen präsent sind, **so besteht das Aufgabenspektrum eines Controllers mittlerweile meist aus weit mehr Aufgaben als nur der Bereitstellung von Informationen und Berichten** für das Management. Wie etwa die Studie von Weber et al. (2006) zeigt, werden Controller in vielen Unternehmen heutzutage als **interne Berater** angesehen. Auch weiterentwickelte Controller-Rollen wie die des **Change Agents**, des **Steuermannes** und des **Kommunikators** werden Controllern in deutschsprachigen Unternehmen heute oftmals zugeschrieben (vgl. Weber et al. 2006, S. 44 ff.).

Diese Veränderungen betreffen auch die **Leiter von Controlling-Abteilungen**. Neben den herkömmlichen Controllingaufgaben werden

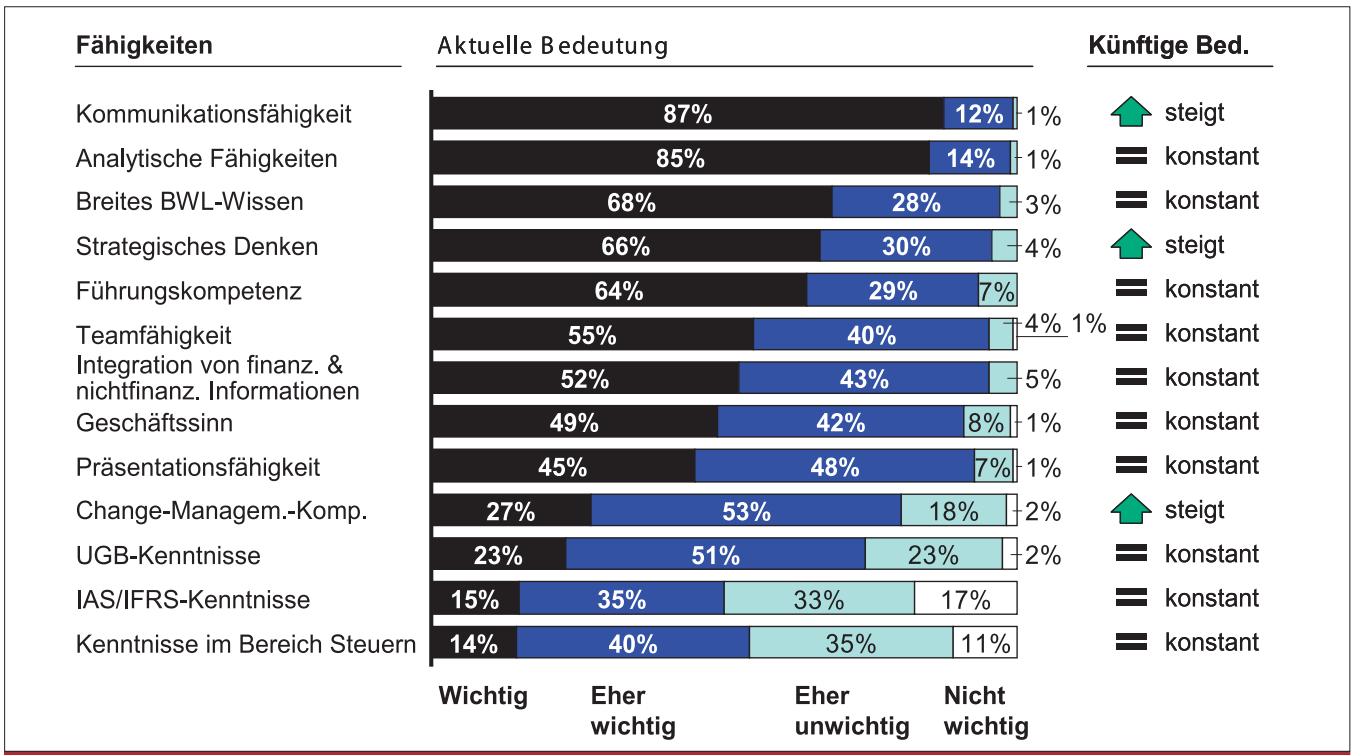


Abb. 1: Aktuelle und zukünftige Fähigkeiten von Controlling-Leitern

von diesen zusätzlich auch Managementaufgaben wahrgenommen, die weitere Anforderungen an die Person des Controlling-Leiters mit sich bringen. Die diesem Beitrag zu Grunde liegende empirische Studie bezieht sich daher speziell auf die Anforderungen an die Controller-Leiter. Hierzu wurden Controlling-Führungskräfte in österreichischen Großunternehmen zu der Bedeutung von Fähigkeiten befragt, die sie für die Ausübung ihrer Tätigkeit als besonders wichtig erachten. Ebenfalls wurden die Studienteilnehmer um eine Einschätzung gebeten, welche Fähigkeiten für die Zukunft als unerlässlich angesehen werden. Der vorliegende Beitrag zeigt die Ergebnisse dieser Studie auf und bezieht auch Erkenntnisse vergangener Untersuchungen hinsichtlich der Fähigkeiten und Anforderungen an Controlling-Leiter mit ein.

Bisherige Erkenntnisse zu Anforderungen an Controller

In der oben zitierten Studie von Weber et al. (2006) wurden die teilnehmenden Controller auch nach jenen Fähigkeiten gefragt, welche sie für die Ausübung ihres Berufes als unerlässlich erachten. Als Top-Nennungen gingen hierbei **die Fähigkeit, die Vorhaben des Managements kritisch zu hinterfragen und die Kommunikationsfähigkeit** hervor, welche jeweils von mehr als der Hälfte der Teilnehmer als wichtig eingestuft wurden (vgl. Weber et al. 2006, S. 56). Diese Einschätzung wird auch von 26 Controlling-Leitern aus DAX-30-Unternehmen geteilt (vgl. Weber 2008a, S. 117 ff.): Auch diese Top-Controller kamen zu dem Schluss, dass die Kommunikationsfähigkeit und das Agieren als kritischer Counterpart des Managements für die tägliche Arbeit des Controlling-Leiters essenziell sind. Dass diese beiden Fähigkeiten auch in Zukunft eine herausragende Bedeutung einnehmen werden, wird von empirischen Ergebnissen ebenfalls bestätigt (vgl. Weber et al. 2006, S. 57).

Neben dem **Agieren als kritischer Counterpart** und der Kommunikationsfähigkeit sind der Studie von Weber et al. (2006) zufolge auch das **Geschäftsverständnis** und, mit etwas Abstand, die **Teamfähigkeit** weitere wichtige „Qualifikationen" für Controller. Zu den als am wichtigsten eingeschätzten Fähigkeiten in der Studie unter den Controlling-Leitern der DAX-30-Unternehmen zählen ebenfalls die Geschäftskenntnisse und die Fähigkeit des kritischen Hinterfragens. Die an der Studie beteiligten Controlling-Leiter sind sich betreffend der Kenntnisse über Märkte und unternehmensrelevante Geschäfte einig: Aus ihrer Sicht wird es immer wichtiger, dass sich das Controlling nicht nur an internen Prozessen orientiert, sondern auch externe Gegebenheiten verstärkt in die Überlegungen mit einbezieht (vgl. Weber 2008a, S. 265 f.).

Um diese Kenntnisse effektiv in die Interaktion mit dem Management einfließen zu lassen, ist es für Controller ebenfalls essenziell, mit ihrem Counterpart im Management gegenseitiges Vertrauen aufzubauen (Witt/Witt 2009, S. 8 ff.). Jüngsten empirischen Ergebnissen zufolge sind die stärksten Treiber für den **Aufbau von Vertrauen** hierbei die **fachlichen Fähigkeiten** und die **Integrität des Controllers** (Nitzl/Hirsch 2012, S. 46 ff.). Gleichzeitig wird von Controllern allerdings erwartet, nach Möglichkeit **verschiedenste Interessen auszutarieren** und nicht den Eindruck der Bevorzugung gewisser Stakeholder (wie z. B. einzelne Manager) im Unternehmen zu erwecken. Controller sollten demnach **möglichst neutral im Unternehmen auftreten** (vgl. Weber 2008a, S. 113 ff.).

In vielen Unternehmen bekleiden Controller heutzutage die Rolle des betriebswirtschaftlichen Generalisten und es wird daher von ihnen in der Regel auch erwartet, ein breites Spektrum an fachlichen Fähigkeiten vorzuweisen (vgl. Weber 2008b, S. 12). Das Beherrschen von einschlägigen Controlling-Instrumenten gilt hierfür als besonders relevante Fähigkeit (vgl. Weber et al. 2006, S. 56f). Was jedoch die zukünftige Bedeutung anbelangt, so sind – empirischen Befunden zufolge – die fachlichen Fähigkeiten nicht auf den vorderen Rängen zu finden. **Führungskompetenz**, **Kooperationsbereitschaft** und **Fremdsprachenkenntnisse** hingegen werden in der Zukunft eine wichtigere Rolle als derzeit einnehmen (vgl. Weber et al. 2006, S. 57).

Gleichzeitig sind **solide betriebswirtschaftliche (Basis-)Kenntnisse** eine Grundqualifi-

CP-Academy
In Kooperation mit EBS Executive Education

Ausbildung zum Controlling Expert (EBS), Consolidation Expert (EBS)

- Praxisorientierte Zertifikatslehrgänge
- Renommierte Professoren und Trainer
- Aktuelles Expertenwissen
- Zeitsparende Kursmodelle
- Stimmiges Konzept aus Theorie und Praxis
- Umsetzung mit professioneller Software
- Zertifikate der EBS Universität für Wirtschaft und Recht

Mehr unter www.cp-academy.de

Corporate Planning

www.corporate-planning.com

kation für Controller, wie die Studie von Krupp/Ljuboschiz-Ramien aus 2009 zeigt: Nicht auf Basis einer Befragung, sondern fußend auf einer Analyse von 44 Stellenanzeigen haben diese Autoren untersucht, welche persönlichen und fachlichen Anforderungen an Controller gestellt werden. Dem Ergebnis zufolge legen alle 44 Unternehmen großen Wert auf die Absolvierung eines betriebswirtschaftlichen Studiums (Krupp/Ljuboschiz-Ramien 2009, S. 91). Auf Basis der bisherigen empirischen Erkenntnisse scheint es also, dass Controller wohl weiterhin das Basis-Rüstzeug des Controllings beherrschen müssen, aber zusätzlich v.a. auch ihre sozialen Fähigkeiten weiterentwickeln sollten.

Ergebnisse der vorliegenden Studie

Zur Analyse der aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Controlling-Leiter wurde zwischen 26. Juli 2011 und 11. September 2011 eine schriftliche Befragung unter Controlling-Leitern in österreichischen Großunternehmen durchgeführt. Organisiert wurde die Untersuchung als Kooperationsprojekt zwischen dem Institut für Controlling & Consulting und dem Institut für Angewandte Statistik der Johannes Kepler Universität Linz sowie Schulmeister Consulting, einem auf das Finanz- und Rechnungswesen spezialisierten Personalberatungsunternehmen.

Im Rahmen der Befragung wurden 1.223 Einladungen zur Teilnahme an der Studie per E-Mail versandt. Insgesamt wurden 314 Datensätze retourniert. Hiervon erwiesen sich 254 Datensätze als verwertbar, was einer Netto-Rücklaufquote von 20,7 % entspricht. Als Großunternehmen sah man in Abgrenzung zur Definition der EU-Kommission von Klein- und Mittelunternehmen jene Unternehmen an, die eine Mitarbeiterzahl von mindestens 250 aufwiesen (vgl. Europäische Kommission 2003).

Die an der Studie teilnehmenden Firmen sind zu mehr als der Hälfte der Industrie zuzurechnen. Mit einem Anteil von 10 % belegt der Handel den zweiten Platz in der Rangordnung der Wirtschaftszweige unter den Befragungs-Teilnehmern, gefolgt von Gewerbe und Handwerk, Bank und Versicherung, sowie Transport und Verkehr. 57 % der teilnehmenden Unternehmen haben die Rechtsform einer GmbH, 27 % die einer AG. Die verbleibenden Organisationen agieren als GmbH & Co. KG, als KG oder haben eine sonstige Rechtsform.

Autoren

Rusmir Cimirotić

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter ohne Diplom am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz.

E-Mail: rusmir.cimirotic@jku.at

Univ.-Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller

ist Inhaberin des Lehrstuhls für Controlling und Vorstand des Instituts für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Controlling in KMU und Familienunternehmen, dem intern. Controlling sowie den Themenkomplexen „BWL und Ethik" und „Krisenmanagement/Sanierung/Insolvenz".

E-Mail: birgit.feldbauer@jku.at

Mag. Martin R. W. Hiebl

ist Projektmitarbeiter am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz und Unternehmensberater bei McKinsey & Company, Inc. in Wien. Seine Forschungsaktivitäten konzentrieren sich auf die Rolle von CFOs und Controllern sowie die Organisation des Controllings, v.a. bezogen auf den Kontext von Familienunternehmen.

E-Mail: martin.hiebl@jku.at

Aktuelle und künftige Anforderungen an Controlling-Leiter

Aus Abbildung 1 geht hervor, welche Fähigkeiten in der Befragung berücksichtigt wurden und wie die Teilnehmer an der Befragung die Bedeutung dieser Fähigkeiten einschätzen. Die Teilnehmer wurden hierzu ersucht, die aktuelle Bedeutung der einzelnen Fähigkeiten anhand einer vierstufigen Skala zu bewerten, sowie ihre Einschätzung kund zu tun, ob die Bedeutung dieser Fähigkeiten zukünftig steigen, sinken oder konstant bleiben wird.

Anhand dieser Ergebnisse wird deutlich, dass die **Kommunikationsfähigkeit** von dem Großteil der Befragten als sehr wichtig eingestuft wird: 87 % der Controlling-Leiter sind der Meinung, dass diese Fähigkeit für die tägliche Ausübung des Berufes essenziell ist. Bemerkenswert ist ferner die mehrheitliche Einschätzung der Controlling-Leiter, dass der Stellenwert der Kommunikationsfähigkeit **noch weiter steigen wird**, was anhand der ohnehin schon hohen aktuellen Bedeutung überraschend erscheint. Durch diese Ergebnisse kann die überragende Relevanz einer effizienten Kommunikation von Controlling-Leitern, welche auch aus den im vorhergehenden Abschnitt aufgezeigten bisherigen Forschungsergebnissen hervorging, eindeutig bestätigt werden. Es scheint daher, dass es für Controlling-Leiter aktuell nicht mehr ausreicht, korrekte Analysen und Reports zu generieren, sondern sie müssen die Inhalte ihrer Arbeit auch entsprechend transportieren können.

Analytische Fähigkeiten belegen mit 85 % den zweiten Platz im Ranking der Fähigkeiten für Controlling-Leiter und wurden somit noch häufiger als ein breites BWL-Wissen genannt. Diese beiden eher den „Hard Skills" zuzuordnenden Talente belegen die immer noch hohe Wichtigkeit von analytischem Können und Fachwissen und sind auch als Voraussetzungen anzusehen, um, wie von Krupp/Ljuboschiz-Ramien (2009) und Weber (2008b) beschrieben, als Ansprechpartner in einer breiten Palette an betriebswirtschaftlichen Fragestellungen dienen zu können.

Interessanterweise deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Spezialkenntnisse, die in der

Regel an das Controlling angrenzenden betrieblichen Funktionen zuzurechnen sind, wie **Kenntnisse der externen Rechnungslegung (UGB, IAS/IFRS) oder des Steuerrechts** von den Teilnehmern **als eher nebensächlich betrachtet** wurden. So belegen UGB-Kenntnisse, IAS/IFRS-Kenntnisse und Kenntnisse im Bereich Steuern die letzten Plätze hinsichtlich der Wichtigkeit für die Ausübung der Rolle als Controlling-Leiter. Die hier gewonnenen Ergebnisse entsprechen auch den Erläuterungen von Weber et al. (2010, S. 21 f.), welchen zufolge die Kenntnisse von Controllern in der externen Rechnungslegung nicht detailliert ausfallen müssen. Da die externe Rechnungslegung aber oftmals Quelle für viele der Daten ist, mit denen Controller arbeiten, sollten Grundkenntnisse in diesen Themenbereichen vorhanden sein.

Eine weitere mögliche Erklärung für die geringere zugemessene Bedeutung dieser Kenntnisse ist auch in der Größenstruktur der befragten Unternehmen zu suchen. Diese Studie fokussierte auf Großunternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern. In jener Größenkategorie haben Unternehmen häufig bereits eigenständige Controlling-Abteilungen eingerichtet. Hingegen in kleineren Unternehmen werden die Controlling-Agenden häufiger noch von kombinierten Rechnungslegung/Controlling-Abteilungen erbracht, da sich für diese Unternehmen die Beschäftigung hauptamtlicher Controller aus einer Kosten/Nutzen-Betrachtung heraus oftmals schlicht nicht rentiert (vgl. Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller, im Druck).

Für diese kleinen und mittleren Unternehmen ist daher zu vermuten, dass die Controlling-Agenden häufiger noch in Personalunion von „Rechnungswesen-Generalisten" erledigt werden und daher Kenntnisse im Bereich Rechnungslegung und Steuern eine höhere Bedeutung haben sollten als bei den in dieser Studie befragten Controlling-Leitern in Großunternehmen.

Unter den sozialen Fähigkeiten für Controlling-Leiter scheinen anhand der Studienergebnisse **Führungskompetenz und Teamfähigkeit von hoher Bedeutung** zu sein. Diese beiden Fähigkeiten wurden von mehr als 90 % der befragten Controlling-Leiter als „wichtig" oder „eher wichtig" erachtet. Die aktuelle Bedeutung von Change-Management-Kompetenzen hinkt dem Gewicht dieser beiden sozialen Fähigkeiten noch hinterher. Allerdings sind die Studienteilnehmer mehrheitlich der Meinung, **dass die Bedeutung von Kompetenzen im Change Management in der Zukunft steigen wird**, während die Wichtigkeit von Führungskompetenz und Teamfähigkeit als konstant eingestuft wird. Man kann folglich daraus schließen, dass Controlling-Leiter in Zukunft noch mehr als bislang auch als „Change Agents" maßgeblich die Weiterentwicklung des Unternehmens mitgestalten werden. Ebenso wird die Bedeutung von strategischem Denken zunehmend höher eingeschätzt, was sicherlich als Beleg für den Rollenwandel der Controller **weg vom Zahlenknecht und hin zum „Business Partner"** (vgl. Goretzki 2012), auch in strategischen Fragestellungen, gewertet werden kann.

Fazit

Kommunikationsfähigkeit, strategisches Denken und Kompetenzen im Change-Management-Bereich werden gemäß den Ergebnissen der aktuellen Befragung in der Zukunft an Bedeutung für Controlling-Leiter zunehmen. Bei den restlichen in dieser Studie inkludierten Fähigkeiten erwarten sich die Controlling-Führungskräfte keine Änderung, was die Wichtigkeit dieser anbelangt. Gleichwohl nehmen **Hard Skills wie analytisches Denken und betriebswirtschaftliches Wissen nach wie vor einen hohen Stellenwert** ein und dienen als Basis weiterführender Controller-Rollen. Wie die Auseinandersetzung mit der vorliegenden und vergangenen Studien gezeigt hat, sind es aber nicht nur Hard Skills, die heutzutage im Controlling unerlässlich sind, sondern auch Soft Skills sind für eine erfolgreiche Ausführung der Rolle als Controlling-Leiter unerlässlich und nehmen auch in ihrer Bedeutung weiter zu.

Aus den Ergebnissen dieser Studie lässt sich ableiten, **dass sich die Anforderungen an Controlling-Leiter weiter in die Richtung eines Business Partners entwickeln werden**, der seine Arbeitsergebnisse noch effizienter kommuniziert, noch stärker in der Strategiefindung im Unternehmen mitarbeitet und auch noch häufiger als Change Agent auftritt.

Um diesen Rollenwandel zu ermöglichen, müssen Controlling-Leiter ihre Fähigkeiten entsprechend weiterentwickeln. Sie dürfen aber gleichzeitig nicht fachliche Anforderungen vernachlässigen, die sie erst als Ansprechpartner in betriebswirtschaftlichen Fragen qualifizieren und daher als Basis für zusätzliche Rollen dienen.

Literaturhinweise

Goretzki, L. (2012): Transfer: Rollenwandel der Controller zum Business Partner. Erkenntnisse aus der qualitativen Controllerforschung, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56. Jg., Ausgabe 1, S. 64-66.

Hiebl, M. R. W./Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C. (im Druck): Die Organisation des Controllings in österreichischen und bayerischen Familienunternehmen, erscheint in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship.

Horváth, P. (2009): Controlling, 11. Aufl. Vahlen, München.

Krupp, A./Ljuboschiz-Ramien, D. (2010): Controller-Aufgaben, fachliches und persönliches Anforderungsprofil, in: Controller Magazin, 35. Jg., Ausgabe 5, S. 91-92.

Nitzl, C./Hirsch, B. (2012): Die Vertrauenstreiber in der Interaktionsbeziehung zwischen Manager und Controller, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56. Jg., Ausgabe 1, S. 46–51.

Weber, J./Hirsch, B./Rambusch, R./Schlüter, H./Sill, F./Spatz, A. C. (2006): Controlling 2006. Stand und Perspektiven. Vallendar.

Weber, J. (2008a): Von Top-Controllern lernen. Controlling in den DAX 30-Unternehmen. WILEY-VCH Verlag, Weinheim.

Weber, J. (2008b): Aktuelle Controllingpraxis in Deutschland. Ergebnisse einer Benchmarkstudie. WILEY-VCH Verlag, Weinheim.

Weber, J./ Preis, A./ Boettger, U. (2010): Neue Anforderungen an Controller. Ergebnisse aus der Unternehmerpraxis, Reihe Advanced Controlling, Band 75. WILEY-VCH Verlag, Weinheim.

Witt, F.-J./Witt, K. (2009): Vertrauen in Controller's Leistung vs. Manager's „Trust yourself", in: Controller Magazin, 34. Jg., Ausgabe 3, S. 8-12.

Projektranking beim Multiprojektmanagement

von Ralf Kesten und Hinrich Schröder

Begrenzte Ressourcen auf der einen und die nahezu **grenzenlosen Bedürfnisse bzw. Wünsche** auf der anderen Seite begründen in Unternehmen (aber auch im privaten Alltag!) einen effizienten Umgang mit knappen Produktionsfaktoren.

Betrachten wir zunächst ein Industrieunternehmen mit Sortenfertigung, dem überraschend eine Produktionsanlage ausfällt: Da bei unveränderter Auftragslage (Nachfrage) die verfügbaren Produktionsstunden zum limitierenden Faktor werden, setzt die Praxis das Konzept der relativen Stückdeckungsbeiträge ein, um die **knappe Fertigungszeit** auf die profitabelsten Absatzprodukte effizient zu verteilen: **„Wie viel Geld bzw. Deckungsbeitrag bringt mir eine Produktsorte je Fertigungsstunde?“** lautet die Schlüsselfrage. Entsprechend könnte man von einer finanziellen Methodik zur Priorisierung des Produktprogramms sprechen, das sich im praktischen Einzelfall nicht immer exakt umsetzen lässt, wenn man auch die langfristigen Folgewirkungen (Verärgerung von Stammkunden und dergleichen mehr) einbezieht.

Die gleiche Grundidee lässt sich zur **Rangbildung von Investitionsprojekten** nutzen: In vielen Unternehmen wird als **Spitzenkennzahl** zur Entscheidungsfindung der **Kapitalwert (Net Present Value)** verwendet. Allerdings harmoniert die hinter der Kennzahl stehende Annahme eines vollkommenen Kapitalmarktes, auf dem sich unbegrenzte Geldmengen beschaffen bzw. anlegen lassen, nicht gut mit der in der Praxis anzutreffenden Situation begrenzter Finanzmittel. Vielmehr entwickelt die Unternehmensleitung zusammen mit den Gesellschaftern eine **Vorstellung über ein maximal zulässiges Investitionsgesamtbudget**, das dann auf die frisch beantragten Projekte zu verteilen ist.

Eine Lösungsmöglichkeit besteht in einem Projektranking nach der sog. **Kapitalwertrate (auch: Profitability Index)**. Bei dieser Rate wird jeder Projekt-Kapitalwert durch die für das Projekt erforderliche Investitionsauszahlung dividiert. Dadurch erhält man (ähnlich eines relativen Stückdeckungsbeitrages) einen auf t=0 bezogenen **„Projektmehrwert pro zu investierendem Kapital“**. Das insgesamt bzw. nach Abzug von sog. „Muss-Investitionen“ noch zur Verfügung stehende Budget wird dann mit denjenigen Projekten aufgefüllt, die über die relativ höchsten Kapitalwertraten verfügen (vgl. näher Kesten, Investitionsrechnung 2011, S. 174-178).

Abbildung 1 verdeutlicht das Vorgehen. Demnach sind die ersten fünf Projekte (P1 bis P5) sofort zu realisieren. Es bleibt vom Investitionsbudget, das auf insgesamt 200 Mio. GE dotiert ist, ein Restvolumen von 10 Mio. GE

über. Dieses wäre eigentlich für P7 zu verwenden, da P7 auf „Platz 6“ laut Kapitalwert-Rate (vgl. Spalte (4) von Abbildung 1) liegt. Allerdings ist P7 aktuell nicht mehr finanzierbar, da dafür ein Investitionsbetrag von 30 Mio. GE benötigt würde, wie Spalte (2) zeigt. Da man nur ganze Projekte realisieren kann, kommt im Beispiel der Abbildung 1 das Projekt P10 zum Zug, das sowohl absolut vorteilhaft ist (Kapitalwert in Spalte (3) ist positiv) als auch nicht zum Überschreiten des genehmigten Investitionsbudgets führt.

Projeke	Investitions-auszahlung in t=0 in Mio. GE	Kapitalwert in Mio. GE	Kapitalwert-Rate	Ranking bzw. Priorität	zur Genehmigung empfohlenes Investitionsvolumen
(1)	(2)	(3)	(4) = (3) / (2)	(5)	(6)
P1	50	104	2,08	3	50
P2	90	130	1,44	5	90
P3	30	90	3,00	1	30
P4	10	15	1,50	4	10
P5	10	25	2,50	2	10
P6	20	5	0,25	8	---
P7	30	15	0,50	6	---
P8	25	10	0,40	7	---
P9	25	5	0,20	9	---
P10	10	1	0,10	10	10
Summe	**300**	**400**	---	---	**200**

Abb. 1: Optimales Investitionsprogramm bei einer Budgetobergrenze von 200 Mio. GE

Die in Abbildung 1 dargestellte Grundidee eines engpassbezogenen Rankings kann sinngemäß auf nahezu alle Bereiche eines Unternehmens übertragen werden, denn **in den meisten Unternehmensbereichen** bzw. Abteilungen stehen kurz- bis mittelfristig **lediglich begrenzte Ressourcen** (bspw. Mitarbeiter) zur Erledigung von Aufgaben zur Verfügung und dürfen allenfalls dosiert erweitert werden. Die Aufgaben lassen sich bspw. in operative Leistungsprozesse (wie Vertrieb, Produktion, Beschaffung), Support- bzw. Serviceprozesse (bspw. Personalentwicklung, IT-Services, Controlling, Marketing) sowie in Führungsprozesse (u. a. Mitarbeiterführung, Strategische Planung, Organisationsgestaltung) differenzieren (vgl. ähnlich Kesten et. al., IT-Controlling 2007, S. 56).

Insbesondere auf der Ebene der **Support- sowie der Führungsprozesse** findet verstärkt ein projektorientiertes Arbeiten statt: Einführungsplanung für ein neues Weiterbildungskonzept, Entwicklung einer verbesserten Softwarelösung, Erstellung einer konsistenten Mittelfristplanung, Entwicklung eines Kampagnenkonzeptes im Rahmen einer Neuprodukteinführung, Standardisierung eines ganzheitlichen Management-Reporting und dergleichen mehr. Charakteristisch für projektorientiertes Arbeiten auf diesen Prozessebenen ist (neben anderen möglichen Merkma-

Optimale Ergebnisse haben Methode

Produktivität und Ergebnis in der Strategie verankern; neue, produktive Geschäftsmodelle entwickeln; Prozesse optimieren und Instrumente der Kostenrechnung für rasch umsetzbare Resultate kennenlernen. Roman Stöger stellt Methoden und Werkzeuge für mehr Produktivität und ein besseres Ergebnis vor – stets im Zentrum: die Führungskraft, die für Resultate verantwortlich ist.

- Kompakt und fundiert
- Die wichtigsten Methoden und Werkzeuge
- Mit einem Vorwort von Prof. Fredmund Malik

Stöger
Produktivitätssteigerung und Ergebnisverbesserung
2012. 240 S. Geb. Inkl. Downloadangebot. € 49,95
ISBN 978-3-7910-3187-3 | *eBook* 978-3-7992-6661-1

Buch plus Online-Angebot

Fax 08 00 / 7 77 77 70 (gebührenfrei) | www.schaeffer-poeschel.de
www.twitter.com/Schae_Poe | www.facebook.com/schaefferpoeschelverlag

SCHÄFFER POESCHEL

(1) Einreichen der Projekte beim IT-Bereich und Abschätzung der monetären Konsequenzen für alle Projektanträge durch die projektantragstellenden Fachbereiche

(2) Kapazitätsbedarfsprognose durch den IT-Bereich, insbesondere Schätzung der für jedes Projekt benötigten Mitarbeiterstunden, differenziert nach „Know-how-Bereichen", die für eine Projektrealisation benötigt werden

(3) Schätzung der IT-spezifischen monetären Wirkungen, die sich im Falle einer Projektdurchführung ergeben würden (Ergänzung der monetären Dimension aus Schritt (1)) durch den IT-Bereich

(4) Berechnung einer monetären Entscheidungskennzahl (bspw. Kapitalwert, Annuität, Present Value, EVA, EBIT) aus Konzernsicht für jedes beantragte Projekt unter Beachtung elementarer Standards zur Wirtschaftlichkeitsberechnung (idealerweise entnommen aus einer vorhandenen Konzernrichtlinie für Sach- und/oder Finanzinvestitionen)

(5) Berechnung der Ranking- oder Engpasskennzahl (bspw. Kapitalwert geteilt durch die benötigten Mitarbeiterstunden) je Projekt

(6) Prognose des Kapazitätsangebots seitens des IT-Bereichs, insbesondere die zur Verfügung stehenden Mitarbeiterstunden einer Budgetperiode nach Abzug einer „Grundlast" für das operative Tagesgeschäft unter Beachtung der benötigten „Know-how-Bereiche" für die ordnungsgemäße Projektabwicklung

(7) Durchführung des Projektranking, indem die Projekte entsprechend der Höhe der in Schritt (5) berechneten Rankingkennzahl priorisiert werden, bis das Volumen der angebotenen Mitarbeiterkapazitäten (Schritt (6)) erreicht bzw. ggf. einschließlich einer Toleranzzone überschritten wird.

(8) Aufbereitung der Rankingergebnisse, Integration in das Firmen-Reporting und Kommunikation (einschließlich Anpassungsvorschläge)

Abb. 2: Wichtige Schritte auf dem Weg zum Projektranking

len), dass es auf die geistig-schöpferischen Ressourcen der Projektmitarbeiter, deren Wollen und Können, ganz besonders ankommt, die Aufgabenkomplexität zumeist eine abgestimmte Teamleistung erfordert und es vielfach Zeit- und Budgetrestriktionen im Rahmen der Projektrealisierung zu beachten gilt.

Sind nun mehrere Projekte zeitgleich umzusetzen, kann es in einer Abteilung einerseits zum zeitlichen Engpass bei der Realisierung der Projekte kommen (Aussage: „Ist dieses Jahr mit der vorhandenen Mannschaft leider nicht zu schaffen!"). Andererseits besteht die Gefahr, „den Wald vor lauter Bäumen" nicht mehr zu sehen: Die Fragestellung, welche Projekte bevorzugt umzusetzen sind, wird mit zunehmender Projektanzahl und -komplexität immer schwieriger zu beantworten. Für diese **Situation des Multiprojektmanagement** kann die engpassorientierte Methode des Projektranking nutzbringend sein, was im Folgenden am Beispiel eines IT-Bereichs näher skizziert wird, da hier relativ regelmäßig einer **Vielzahl von Anforderungen** aus den Fachbereichen eine nur begrenzte Mitarbeiterkapazität gegenübersteht.

Schritte zum Projektranking am Beispiel des Bereichs „IT Services"

Ich habe versucht, den Arbeitsablauf für ein möglichst optimales Ranking in acht signifikante Schritte zu zerlegen (vgl. Abbildung 2) und dabei die Top-Anforderungen an ein Ranking-Modell nicht aus den Augen zu verlieren:

- **Komplementarität** zu den obersten Unternehmenszielen aus Konzernsicht, um Bereichs- oder gar Einzelinteressen möglichst zurückzudrängen, was durch den Einsatz monetärer Kennzahlen begünstigt wird, die sich am finanziellen Interesse der Gesellschafter orientieren.

- Möglichst hohe **Objektivität** des Verfahrens mit dem Ziel, eindeutige Handlungsempfehlungen zu generieren um (manchmal endlos erscheinende) Diskussionsrunden mit den internen Projektkunden (hier: Fachbereiche außerhalb der IT) einzudämmen.

- Klar erkennbarer **Engpassbezug** im Rahmen der Rangbildung, insbesondere sollten die knappen Mitarbeiterkapazitäten nach notwendigen „Know-how-Bereichen" herausgestellt werden.

- **Transparenz** bzw. Nachvollziehbarkeit für alle Beteiligten und Betroffenen im Rahmen der Anfertigung und Kommunikation des Projektranking.

Weitere in der Praxis gern nachgefragte Anforderungen stellen die schnelle und möglichst standardisierte Durchführbarkeit, das Anbieten von gestuften Filterfunktionen, die Integrationsmöglichkeit von neuen Projekten, die Visualisierung von Projektabhängigkeiten bzw. von sachlogischen Interdependenzen sowie die last not least notwendige Akzeptanz in der Unternehmensorganisation dar.

1. Projekte einreichen

Im ersten Schritt (1) werden beim IT-Bereich die **Projektwünsche aus den Fachbereichen** eingereicht. Wichtig ist dabei, dass die Fachbereiche eine **Schätzung über die monetären Wirkungen** (bspw. Ein- und Auszahlungsveränderungen dank des Projektes

aus Konzernsicht) abgeben. Hierbei sind auch die Fragen zur **zeitlichen Dimension** (Nutzungsdauer bzw. Wirkungshorizont) sowie zur **Wiederholbarkeit** des Projektes (einmalig oder regelmäßig wiederkehrend) zu klären. Es empfiehlt sich daher auf eine Investitionsrichtlinie im Unternehmen zurückzugreifen. Denn wenn eine Sachinvestition als eigenständiges Projekt aus Shareholders View durchleuchtet wird, sollte dies auch sinngemäß für projektbasierte Aufgaben in den Ressorts gelten; nur so kann eine möglichst hohe Komplementarität mit den finanziellen Konzernzielen hergestellt werden.

IT-RANKING

Rang	IT-Projekte	EBIT-Veränd. je IT-Stunde	IT-Stunden	Stunden kumuliert	EBIT-Veränd. pro Jahr	EBIT-Veränd. kumuliert
1	P11	0,3685	825,00	825,00	304,00	304,00
2	P14	0,3627	1.530,00	2.355,00	555,00	859,00
3	P13	0,2070	1.150,00	3.505,00	238,00	1.097,00
4	P12	0,2059	510,00	4.015,00	105,00	1.202,00
5	P16	0,1200	1.250,00	5.265,00	150,00	1.352,00
6	P2	0,1176	850,00	6.115,00	100,00	1.452,00
7	P9	0,1111	270,00	6.385,00	30,00	1.482,00
8	P17	0,1081	1.110,00	7.495,00	120,00	1.602,00
9	P18	0,1078	1.020,00	8.515,00	110,00	1.712,00
10	P15	0,0995	1.830,00	10.345,00	182,00	1.894,00
11	P1	0,0938	640,00	10.985,00	60,00	1.954,00
12	P19	0,0738	610,00	11.595,00	45,00	1.999,00
13	P20	0,0229	1.310,00	12.905,00	30,00	2.029,00
14	P7	0,0220	910,00	13.815,00	20,00	2.049,00
15	P8	0,0149	670,00	14.485,00	10,00	2.059,00
16	P6	0,0034	2.930,00	17.415,00	10,00	2.069,00
17	P5	0,0024	1.270,00	18.685,00	3,00	2.072,00
18	P10	-0,0768	1.029,00	19.714,00	-79,00	1.993,00
19	P3	-0,1385	1.300,00	21.014,00	-180,00	1.813,00
20	P4	-0,2361	720,00	21.734,00	-170,00	1.643,00

Abb. 3: Beispiel für ein Ranking von IT-Projekten

2. Kapazitätsbedarf

Es ist im zweiten Schritt (2) die anspruchsvolle Aufgabe des IT-Bereichs, die für jedes eingereichte Projekt vermutlich **erforderlichen Mitarbeiterstunden**, differenziert nach Know-how-Arten (bspw. Know-how für Internetlösungen, Know-how im Bereich der ERP-Systeme, Know-how für IT-Sicherheitskonzepte usw.), sowie **weitere Ressourceneinsätze** (bspw. Fremdprogrammierer als temporäre externe Dienstleister, Kauf von zusätzlich benötigter Hardware) zu prognostizieren.

3. IT-Kosten

Die Erkenntnisse aus dem zweiten Schritt müssen in monetäre Konsequenzen transformiert werden (Schritt (3)), um das finanzielle Ausmaß für jedes Projekt annähernd korrekt einschätzen zu können. Es steht der Praxis frei, hier mehrere Szenarien zu formulieren. Ich empfehle, neben einem **konsensfähigen Base Case**, stets auch einen **Best Case**.

Zur Verifizierung der Szenarien sei auf das Arbeiten mit Wirkungsketten (bestehend aus einer Ausgangswirkung und dadurch induzierten Folgewirkungen) verwiesen, was gerade im Team eine angemessene und kreative Datenprognose begünstigt (zur Idee von Wirkungsketten sowie zu weiteren Prognoseverfahren vgl. Kesten, Investitionsrechnung 2011, S. 44-50).

4. Entscheidungskennzahl

Es folgt die Berechnung einer sowohl dem Problem angemessenen als auch intern akzeptierten **Wirtschaftlichkeits- bzw. Entscheidungskennzahl** (Schritt (4)). Bei der Auswahl der Entscheidungskennzahl sollte man sich, sofern vorhanden, am etablierten **Konzernstandard** orientieren. Sind die Projekte eher mehrperiodig von ihren Wirkungen, spricht dies für den Einsatz **dynamischer Kennzahlen der Investitionsrechnung**. Ansonsten sind auch statische Kennzahlen wie **EVA** oder **EBIT** vertretbar.

Da das EBIT im Rahmen der externen Berichterstattung (bspw. auch Ausweis nach Segmenten) eine hohe Verbreitung hat, könnte man hier einen allseits akzeptierten Kennzahlenkompromiss finden, dessen Verwendung auch auf Abteilungsebene nicht zu Ablehnung oder zu Unverständnis führen dürfte.

Freilich empfiehlt es sich, die für die Wirtschaftlichkeitsanalyse so bedeutsamen Äquivalenzprinzipien (vgl. dazu Kesten, Investitionsrechnung 2011, S. 9-11; Ballwieser, Unternehmensbewertung 2007, S. 82 ff.) bestmöglich im Prognoseprozess zu beachten.

Als anwendungsbezogener Wissenschaftler wird man manchmal gefragt, ob denn nicht auch Renditekennzahlen wie ROI (Return On

Autoren

Prof. Dr. Ralf Kesten

lehrt an der privaten FH NORDAKADEMIE gAG in Elmshorn. Sein besonderes Interesse gilt dem wertorientierten Controlling sowie der Bewertung von Unternehmen und immateriellen Erfolgsfaktoren.

E-Mail: ralf.kesten@nordakademie.de

Prof. Dr. Hinrich Schröder

lehrt an der privaten FH NORDAKADEMIE gAG in Elmshorn und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit IT-Controlling sowie betriebswirtschaftlichen Anwendungssystemen.

E-Mail: hinrich.schroeder@nordakademie.de

IT-RANKING		IT-Stunden, verteilt nach benötigten Know-how-Arten									
		Know-how		Know-how		Know-how		Know-how		Know-how	
Rang	IT-Projekte	Team 1		Team 2		Team 3		Team 4		Team 5	
		p.Proj.	kum.	p.Proj.	kum.	p.Proj.	kum.	p.Proj.	kum.	p.Proj.	kum.
1	P11	200	200	400	400	90	90	120	120	15	15
2	P14	800	1.000	500	900	0	90	200	320	30	45
3	P13	300	1.300	500	1.400	120	210	200	520	30	75
4	P12	150	1.450	50	1.450	90	300	200	720	20	95
5	P16	400	1.850	200	1.650	300	600	300	1.020	50	145
6	P2	500	2.350	50	1.700	0	600	300	1.320	0	145
7	P9	0	2.350	150	1.850	0	600	100	1.420	20	165
8	P17	400	2.750	300	2.150	0	600	400	1.820	10	175
9	P18	500	3.250	100	2.250	0	600	400	2.220	20	195
10	P15	600	3.850	900	3.150	90	690	200	2.420	40	235
11	P1	400	4.250	20	3.170	20	710	200	2.620	0	235
12	P19	100	4.350	200	3.370	100	810	200	2.820	10	245
13	P20	600	4.950	200	3.570	400	1.210	100	2.920	10	255
14	P7	500	5.450	100	3.670	300	1.510	0	2.920	10	265
15	P8	100	5.550	200	3.870	200	1.710	150	3.070	20	285
16	P6	2.000	7.550	300	4.170	600	2.310	0	3.070	30	315
17	P5	600	8.150	50	4.220	500	2.810	100	3.170	20	335
18	P10	800	8.950	90	4.310	9	2.819	120	3.290	10	345
19	P3	800	9.750	100	4.410	100	2.919	300	3.590	0	345
20	P4	300	10.050	100	4.510	100	3.019	200	3.790	20	365
		verfügbare IT-Stunden, verteilt nach Know-how-Arten									
		8.000		5.000		4.000		3.000		500	
		Summe	20.500								

Abb. 4: Inanspruchnahme der Know-how-Bereiche bei finanzoptimalem Projektranking

Investment) oder IRR (Internal Rate of Return) genutzt werden könnten. Hiervor kann ich nur dringend warnen, da jede Renditekennzahl bei Projekten auf einem anderen Kapitaleinsatz basiert und damit keine relative Vergleichbarkeit sichert. Man würde im Extremfall ein „kapitalarmes und daher prozentstarkes Projekt" gegenüber einem „kapitalintensiven, aber dauerhaft ertragsstarken Projekt" im Ranking vorziehen. Man vergesse nie: Unternehmer wollen nicht Prozente maximieren sondern Geldeinheiten. So bin ich zwar ein „unendlicher Prozente-Millionär", wenn ich auf der Straße einen Euro finde und ihn aufhebe; reich im Sinne von viel Geld verdient sieht anders aus.

5. Rankingkennzahl

Im fünften Schritt (5) werden die Vorarbeiten aus monetärer Datenprognose und benötigten Mitarbeiterkapazitäten je Projekt zusammengeführt und zur Rankingkennzahl verdichtet.

6. Kapazitätsangebot der IT

Dem schließt sich die Planung der de facto in der nächsten Budgetperiode verfügbaren Mitarbeiterkapazität, erneut **differenziert nach Know-how-Bereichen**, an (Schritt (6)). Hierbei sind auch übliche Fluktuationen oder Sondersituationen (bspw. Erziehungsurlaub, Umstellung von Voll- auf Teilzeit bei einem Mitarbeiter) zu beachten und ganz besonders die sog. **„Grundlast"**, die aus dem operativen Tagesgeschäft heraus resultiert und im IT-Bereich bspw. durch das Wahrnehmen von administrativen Aufgaben oder durch die User-Betreuung sichtbar wird. Je nach Unternehmenskultur kann auch eine Ad-hoc-Kapazitätserweiterung realisierbar sein, wenn bspw. auch kurzfristig auf externe Dienstleister zurückgegriffen werden darf.

7. Projektranking

Im siebten Schritt (7) kommt es zur Durchführung des Ranking und damit zur begründeten Priorisierung der projektierten Aufgaben. Abbildung 3 zeigt ein Beispiel, das auf dem Einsatz einer Tabellenkalkulationssoftware basiert. Als **Rankingkennzahl** fungiert dabei die **EBIT-Veränderung (aus Konzernsicht) je verfügbare IT-Arbeitsstunde**. Im Beispiel der Abbildung 3 kann der IT-Bereich maximal 20.500 Stunden Kapazität anbieten (vgl. auch Abbildung 4). Wie man anhand der Spalte „Stunden kumuliert" erkennt, überschreitet man mit den beiden letztplatzierten Projekten P3 und P4 das Stundenangebot des IT-Ressorts.

In Abbildung 3 wurde davon ausgegangen, dass das verfügbare Stundenangebot mit einer Toleranz von 10 % überschritten werden darf. Liegen die kumulierten Stunden noch innerhalb dieser Toleranzzone, wird dies gelb markiert. Erst bei Überschreiten würde auf die Farbe Rot umgestellt. Im Beispiel der Abbildung 3 gilt als Entscheidungskennzahl die jeweils bewirkte EBIT-Veränderung. Projekte, welche die über alle Projekte kumulierte EBIT-Veränderung wieder reduzieren, erhalten eine rote Markierung in der letzten Spalte mit der Signalwirkung „Finger weg, da nicht wirtschaftlich!". Solche Projekte lassen sich freilich auch bereits vor dem Rankingprozess aussortieren; andererseits können sie dann nicht mehr in einer Gesamtübersicht mit den Antragstellern aus den Fachbereichen diskutiert werden.

8. Rankingergebnisse

Da die Kapazitätsprognose des IT-Ressorts auch nach Know-how-Bereichen erfolgt, liefert die Abbildung 4, als Reporting-Vorschlag (Schritt (8)) primär für den internen Gebrauch im IT-Bereich gedacht, weitere wertvolle Hinweise. So erkennt die Bereichsleitung, **bei welcher Know-how-Art ggf. extreme Engpässe vorliegen** oder wo sich deutliche Kapazitätsreserven befinden, die sich mittelfristig (bspw. durch Weiterbildung) auf andere permanent knappe Know-how-Arten umlenken lassen, wenn kein erhöhter Know-how-Bedarf mehr zu erwarten ist.

So zeigt sich in Abbildung 4, dass man beim Know-how von Team 4 (Team 1) ab Projekt P8 (Projekt P5) bereits den Status „gelb" erreicht. Die höchsten Kapazitätsreserven liegen beim Know-How-Team 3 mit über 1.000 Arbeitsstunden Unterbeschäftigung. Sollte sich dieser Trend mittelfristig fortsetzen, könnte man beim Team 3 bspw. über die Einsparung einer halben Stelle nachdenken oder via Weiterbildung einiger Teammitglieder die latenten Engpässe bei Team 1 und 4 mildern.

Fazit

In Unternehmen nimmt der Anteil an projektorientierten Aufgaben insbesondere im Bereich der Support- und Führungsprozesse stetig zu. Damit wachsen bereits auf Abteilungsebene die Anforderungen zum Multiprojektmanagement. Eine effektive Hilfe kann das in diesem Beitrag skizzierte Modell des **engpassorientierten Projektranking** bieten, bei dem die erwarteten finanziellen Ergebnisbeiträge der Projekte ins Verhältnis zu den Mitarbeiterstunden gesetzt werden, um so die optimale Mitarbeiterallokation auf die „richtigen Projekte" zu lenken. Zur feineren Steuerung des Mitarbeitereinsatzes sollte eine Differenzierung nach benötigten Know-how-Arten berücksichtigt werden.

Das beschriebene Grundmodell kann freilich verfeinert werden: Bspw. können Szenarien-abhängige Rankings erstellt werden. Auch kann die Rankingkennzahl nicht mit allen notwendigen Projektstunden gebildet werden; denkbar ist bspw. eine Rankingkennzahl, in deren Berechnung lediglich die Arbeitsstunden nach der kritischsten Know-how-Art einfließen (in Abbildung 4 jene, die deutlich in den roten Bereich zu laufen droht). Als markante Kritikpunkte bleiben die mit Unsicherheit und zusätzlicher Arbeit verknüpfte Datenprognose sowie das Durchsetzen sowie (Er-)Leben in der Organisation. Das Modell bietet daher nur einen **Gedankenanstoß an die Controllergemeinde.** Aber je kostenintensiver und erfolgsrelevanter die Anforderungen an die projektorientierten Abteilungen bzw. Firmenbereiche sind, desto nutzenstiftender dürfte sich der Einsatz der vorgeschlagenen Rankingmethode darstellen. Vor allem kann die Methode chronisch mit Anforderungen überforderte Bereiche vor ungerechtfertigten Vorwürfen (wie der Art „Du magst mein Projekt nicht! Ihr habt doch genug Manpower!") schützen, da das Modell eine **hohe Ergebnistransparenz für alle Beteiligten** erzeugt.

Literaturhinweise

Ballwieser, Wolfgang: Unternehmensbewertung, 2. Aufl., Stuttgart 2007

Kesten, Ralf: Investitionsrechnung in Fällen und Lösungen, Herne 2011

Kesten, Ralf/Müller, Arno/Schröder, Hinrich: IT-Controlling, München 2007

pmOne

Top Reports

Geschäftsdaten professionell präsentieren.
Mit SUCCESS-Regeln verständlich berichten.
24. September in Frankfurt am Main

Professionelle Präsentationen, aussagekräftige Berichte – auf der Veranstaltung „Top Reports" erleben Sie, wie sich Geschäftsdaten optimal aufbereiten lassen.

Der HICHERT CERTIFIED TRAINER Roman Griesfelder erläutert die von Dr. Rolf Hichert entwickelten SUCCESS-Regeln.

Lernen Sie in einer Live-Demo die Anwendung der SUCCESS-Regeln auf Knopfdruck kennen.

HICHERT+PARTNER CERTIFIED SOFTWARE

Erfahren Sie, was das interne Reporting von einer Zeitungsredaktion lernen kann.

Erfahren Sie, wie moderne Methoden die Verständlichkeit von Berichten messen.

Kostenlose Anmeldung unter
www.pmone.de/topreports

Eine statistische Methode zur Analyse und Prognose von kausal verbundenen Geschäftsprozessen

von Rolf Kunstek

Die Statistik im Allgemeinen und die statistische Zeitreihenanalyse im Besonderen hat in den letzten fünf Jahrzehnten Riesenfortschritte gemacht. Bei der Zeitreihenanalyse wurden dabei auch die **Prognosemöglichkeiten immer mehr verbessert.** Die **statistical literacy des Controllers** sollte sich folglich nicht nur auf die Analyse von Querschnittsdaten, wie z. B. data mining (Johnson & Wichern 2002, S. 732ff.), erstrecken. Vielmehr sollte sie auch die quantitative Semantik für Zeitreihen umfassen, d. h. die Werkzeuge zur Untersuchung und Beschreibung der Eigenheiten von Zeitreihen. Denn die Zeitreihenanalyse lässt die Charakteristika der Dynamik der Geschäftsprozesse aufdecken und auf dieser Grundlage zutreffende Prognosen für die nähere Zukunft des Geschäftsprozesses machen. Nur so kann der Controller bedeutende Beiträge für die Planung und Steuerung von Geschäftsprozessen leisten.

Im Folgenden soll erläutert werden, was die **Anwendung der quantitativen Semantik auf ein komplexes Erkenntnisinteresse des Controllings von Geschäftsprozessen** bedeutet. Das geschieht anhand eines Beispiels der Analyse und Prognose von kausal verbundenen Geschäftsprozessen. Im Zuge dessen wird zunächst der theoretische Ansatz kurz dargestellt, dann das Datenbeispiel vorgestellt und danach die Anwendung der Daten auf das statistische Modell vorgeführt.

Der theoretische Ansatz

Die Prognose eines Geschäftsprozesses kann aus den Daten, welche seine Vergangenheit dokumentieren, erfolgen. Dabei wird unterstellt, dass zumindest alle maßgeblichen Einflüsse aus der Umwelt annähernd gleichmäßig auf den betrachteten Geschäftsprozess einwirken und deren Wirkungsfolgen bereits die Daten des Geschäftsprozesses gleichermaßen geprägt haben. In einem solchen Falle **spricht man von einem (der Tendenz nach!) universell determinierten Prozess**, wobei die universelle Determinierung in ihrer Auswirkung einem Zufallsprozess ähnlich ist, weil alles mit allem in Wechselwirkung steht (Klaus 1968, S.132ff.). Folglich lohnt es dann nicht, eine oder mehrere der angesprochenen Einflussprozesse in die Prognose einzubeziehen, denn dies dürfte keine wesentliche Verbesserung der Prognose ergeben. Gibt es aber einen oder mehrere maßgebliche Wirkungsfaktoren, die einen überragenden Einfluss auf den betrachteten Geschäftsprozess ausüben, so ist es angebracht, diesen oder diese für die Prognose heranzuziehen, um die Prognoseergebnisse zu verbessern. Allerdings setzt dies voraus, dass die ausgewählten Einflussprozesse selber hinreichend gut prognostizierbar sind, denn ihre zukünftigen Entwicklungen beeinflussen die Zukunft des betrachteten Geschäftsprozesses.

Um festzustellen, ob ein Prozess bzw. eine abhängige Variable von einem anderen Prozess bzw. einer unabhängigen Variablen beeinflusst wird, bedient man sich in der Statistik der Korrelation (Sachs 2003, S. 501ff.). Der Korrelationswert R^2 bemisst, wie viel Prozent der gemeinsamen Varianz der beiden Variablen im Sinne einer linearen Beziehung aufgeklärt wird und ob eine positive oder eine negative Beziehung zwischen den beiden Variablen besteht. Je stärker die lineare Beziehung ausgeprägt ist, desto größer ist der Korrelationswert. In diesem Zusammenhang wird festgelegt, dass erst dann ein überragender Einfluss gegeben ist, wenn R^2 größer als 50 % ist. Wenn man mehrere korrelierende Variablen für eine statistische Analyse verwendet, so handelt es sich um ein multivariates Modell (Reinsel 2003).

In diesem Zusammenhang soll ein **multivariates Modell** vorgestellt werden, in dem **zwei grundlegende Variablentypen** enthalten sind:

- der Variablentyp der abhängigen Variable,
- der Variablentyp der unabhängigen Variable in den Ausprägungen der deterministischen Variable und der Interventions-Variable.

Die deterministische Variable ist Träger des Einflusses auf die abhängige Variable und hat somit erklärenden Charakter. Im vorgestellten Modell wird sie fixiert, d. h. ihre Werte gehen original in die statistische Analyse ein. Die Interventions-Variable dient hingegen zum Ausgleich von bedeutenden Unregelmäßigkeiten in den Werten der abhängigen Variable, wie z. B. Ausreißer, Sprünge, Trendumkehrungen. Dadurch trägt sie zu einer besseren statistischen Analyse bei, welche die Voraussetzung für eine zutreffende Prognose bildet. Für die statistische Analyse wird hier das **State Space Model** (Durbin & Koopman 2001) gewählt, auf das inhaltlich im weiteren Verlauf eingegangen wird. Im gezeigten Schaubild wird das verwendete multivariate State Space Model formal dargestellt.

Aus der Abbildung 1 ist ersichtlich, dass das State Space Model im Zuge der statistischen Analyse die **abhängige Variable dekomponiert in ihren Trend** (Level, Slope), **ihre Saison und ihren nicht formalisierbaren Rest** (Irregular). Das Irregular kann man auch als „Hintergrundrauschen" des jeweiligen Geschäftsprozesses verstehen. Ansonsten gehen

die Interventions-Variable und die deterministische Variable unverändert in die statistische Analyse ein.

Das Datenbeispiel

Das gewählte Datenbeispiel hat die **Beziehung zwischen Preis und Umsatz** zur Grundlage. Da der Umsatz Produkt aus Preis und Menge ist, fungiert der Umsatz als abhängige Variable und der Preis als deterministische Variable. Wegen datenschutzrechtlicher Gründe können hier keine Daten aus Unternehmen verwendet werden, sondern ersatzweise **Daten aus der deutschen amtlichen Statistik**. Inhaltlich gibt das Datenbeispiel die monatliche Entwicklung von Umsatz und Preis im Bereich der statistischen Klasse der Restaurants im Zeitraum von Januar 1994 bis Dezember 2010 wieder. Abbildung 2 stellt die vorliegenden Zeitreihen des Umsatzes und des Preises dar.

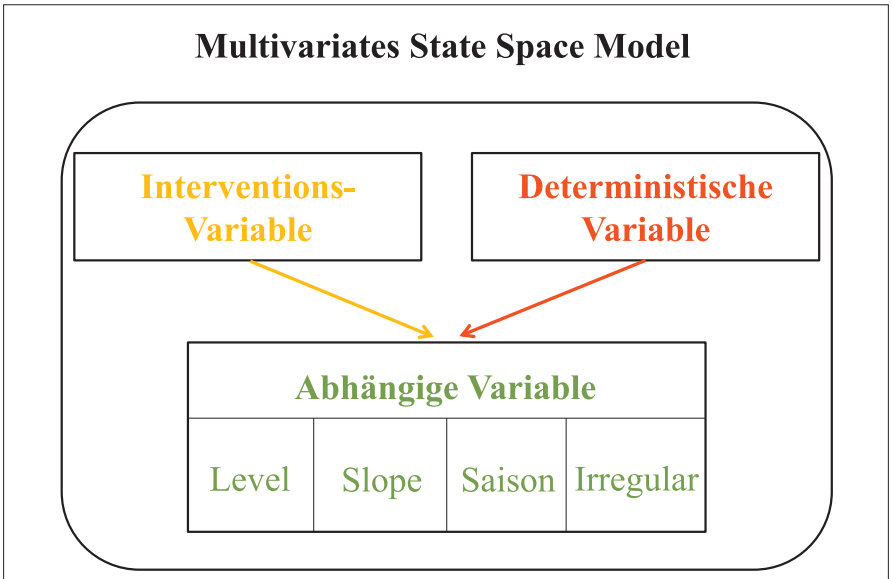


Abb. 1: Beziehungsgefüge im gewählten linearen multivariaten State Space Model

Aus der Abbildung 2 ist ersichtlich, dass die beiden Zeitreihen gegenläufig sind. Dieser Sachverhalt entspricht der landläufigen Vertriebserfahrung, **dass** (bei gewissen Marktverhältnissen!) **ein steigender Preis zu einer sinkenden Absatzmenge und damit zu einem sinkenden Umsatz führt.** Interessant ist die historische Tatsache der Einführung des Euro

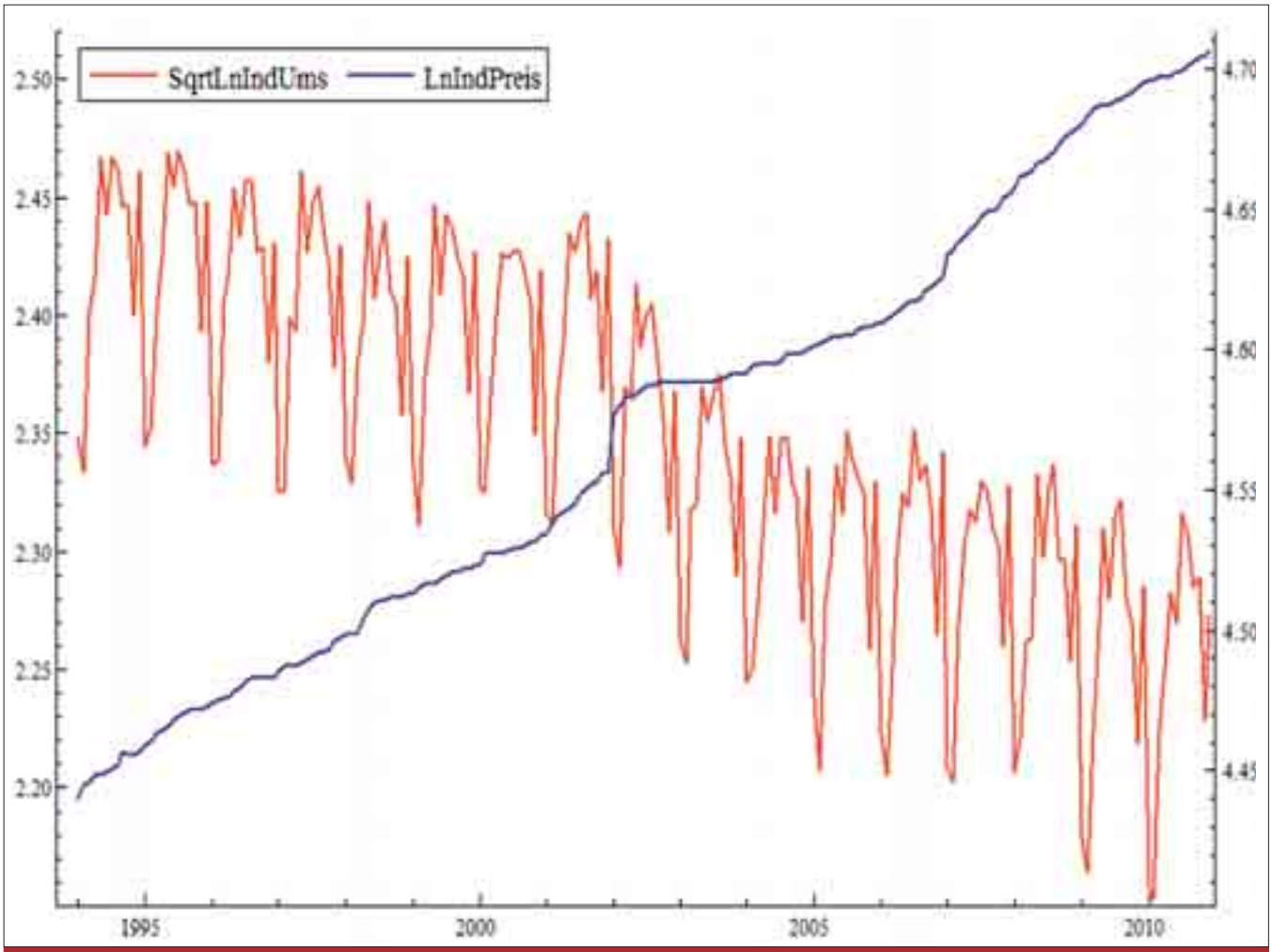


Abb. 2: Die Zeitreihen des monatlichen Index (2005=100) des Umsatzes[1] und des monatlichen Index (2005=100) der Verbraucherpreise[2] der statistischen Klasse der Restaurants im Zeitraum Januar 1994 bis Dezember 2010[3,4]

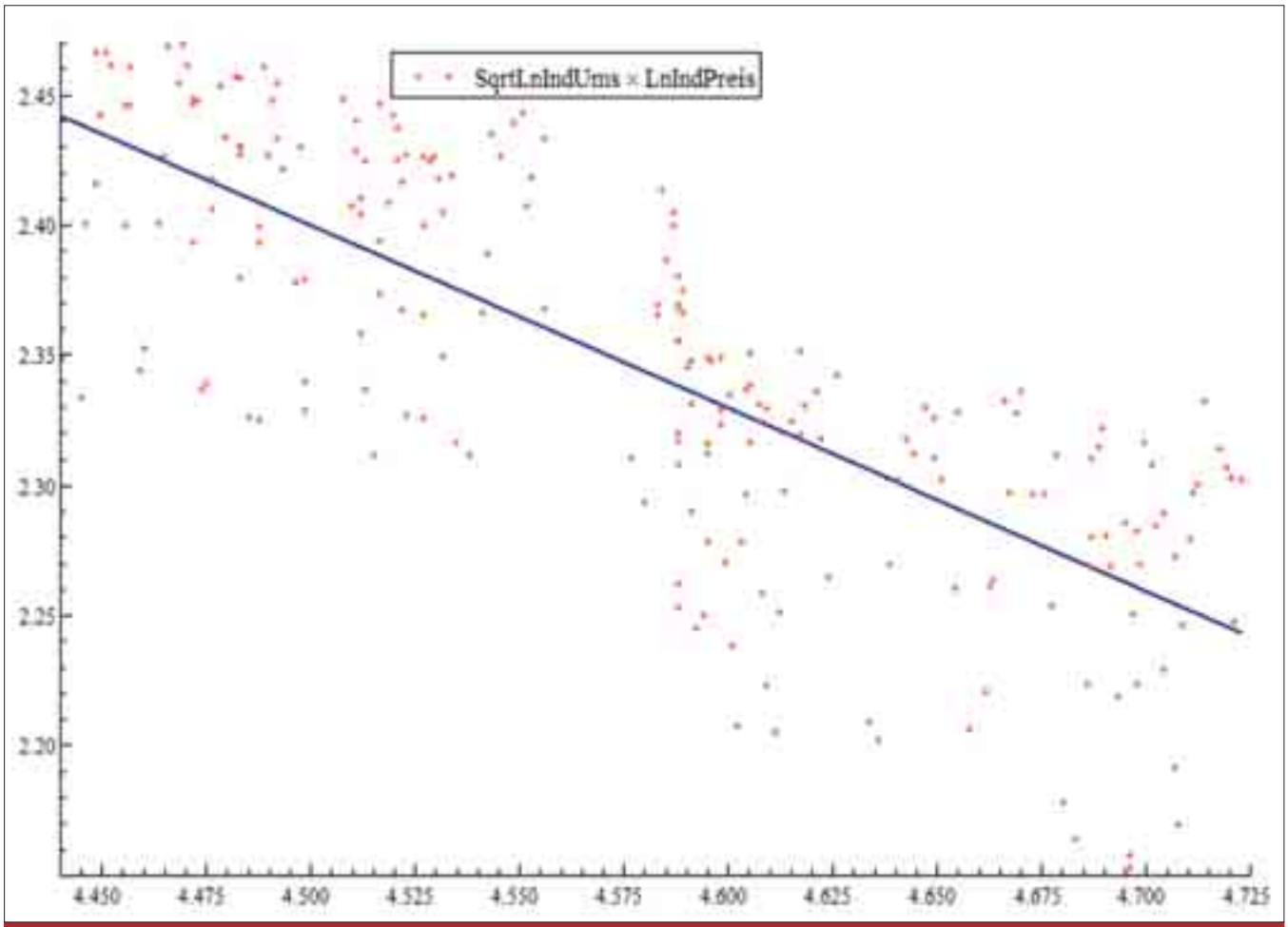


Abb. 3: Streudiagramm für die lineare Regression der beiden Zeitreihen des Umsatzindex mit Regressionsgrade

als Bargeld am 1. Januar 2002, denn dieser wurde von der Gastronomie zu einer sehr deutlichen Erhöhung der Preise genutzt, was sich als hoher Sprung nach oben für die Entwicklung des diesbezüglichen Verbraucherindex im Januar 2002 darstellt. Im Gefolge dieser Preisentwicklung wurde die Talfahrt des Umsatzes deutlich steiler und verflachte sich erst ab dem Jahre 2005 wieder. Die erwähnte gegenläufige Entwicklung spiegelt sich in der Regression beider Zeitreihen wieder. Das Ergebnis der Regression ist in der Abbildung 3 dargestellt.

Die Abbildung 3 lässt erkennen, dass die **Streuung der Werte um die Regressionsgerade** schon einigermaßen groß ist. Dieser Sachverhalt drückt sich dementsprechend im negativen Korrelationswert R=-0.77782 aus, d. h. knapp 61 % der gemeinsamen Varianz wird durch die lineare Regression erklärt. Es liegt also eine zwar hinreichende aber nur mäßige negative Korrelation zwischen Umsatz und Preis vor. Erklärbar ist dies durch das hohe Maß an Aggregation der Werte der beiden Zeitreihen, weshalb im Falle eines einzelnen Unternehmens die **Korrelation zwischen Umsatz und Preis** eines Produktes in der Regel sehr viel stärker ausfällt.

Die Anwendung der Daten auf das statistische Modell

Weiter oben wurde schon erwähnt, dass in diesem Zusammenhang **für die statistische Prozedur ein State Space System** vorgesehen ist (Commandeur & Koopman 2007). Die Prozedur umfasst **zwei Hauptschritte:**

1. Auf die Zeitreihe des Preisindex wird ein univariates State Space Model angewendet, um mit dessen Hilfe eine Prognose für dessen weitere Entwicklung zu erzeugen. Für die Dekomposition wird ein stochastischer Level, ein stochastischer Slope, eine stochastische Saison und ein Irregular gewählt. Bei dieser Wahl ist folglich der Einfluss des Zufalls auf die drei zuerst genannten Komponenten sichergestellt, so dass das Modell realitätsnahe ist. Ferner wird für das univariate Modell eine Interventionsvariable vorgesehen, welche die offensichtlichen Sprünge in der Entwicklung des Preisindex kompensieren

Autor

Dr. Rolf Kunstek

ist Projektcoach bei der Kreissparkasse Göppingen, Oberwälder Str. 3/3, 73117 Wangen.

E-Mail: rolf.kunstek@gmx.de

Tel.: 07161 / 39230

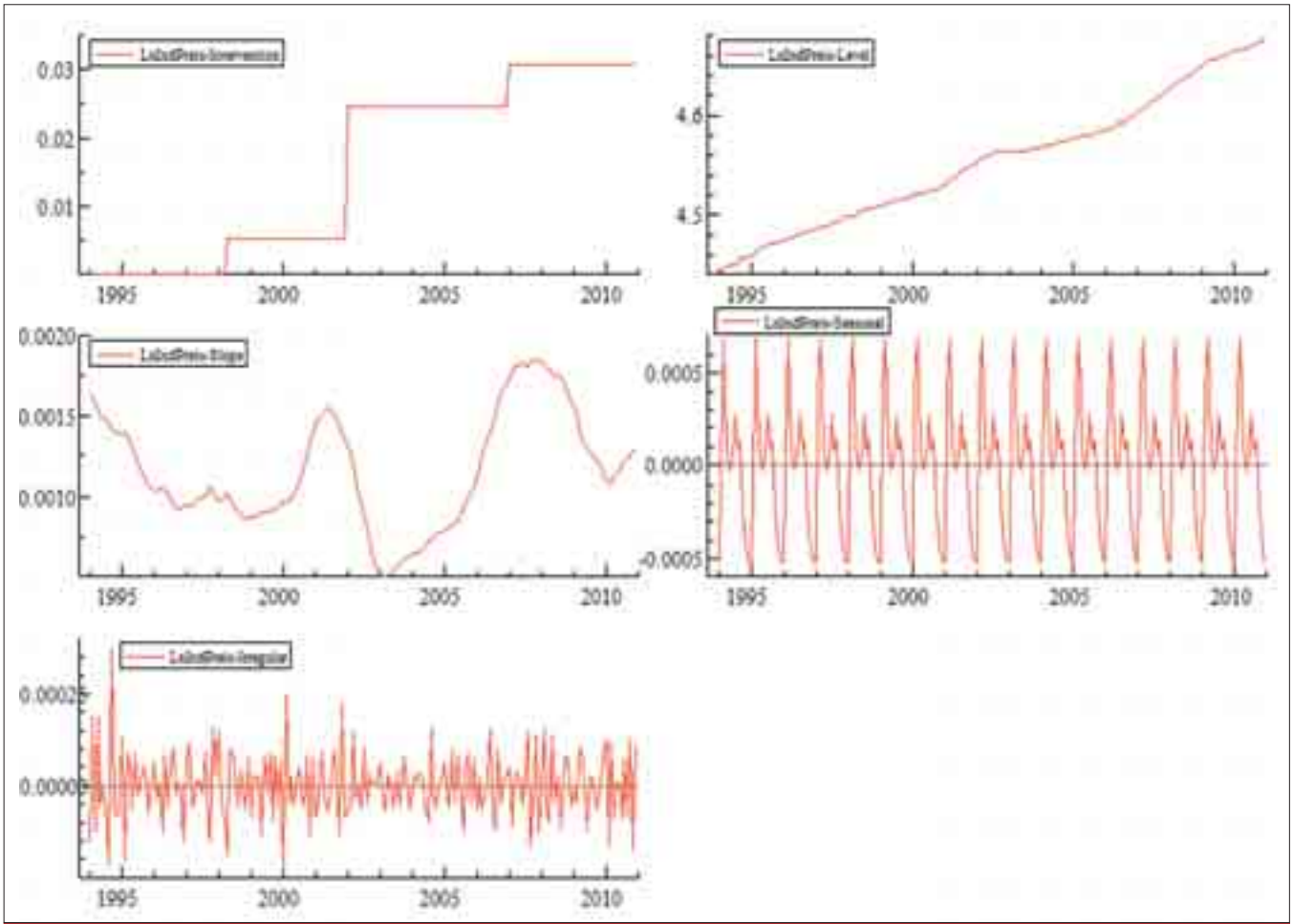


Abb. 4: Das lineare univariate State Space Model für die Werte im natürlichen Logarithmus der Zeitreihe des Preisindex (2005=100) im Zeitraum Januar 1994 bis Dezember 2010 mit stochastischem Level, stochastischem Slope, stochastischer Saison, Irregular und Interventionsvariable

soll (Clements & Hendry 1999). Die Werte dieser Prognose werden dann der Zeitreihe des Preisindex hinzugefügt, so dass damit die wichtigste Voraussetzung für die Prognose der Zeitreihe des Umsatz erfüllt ist.

2. In das multivariate State Space Model geht die o.g. Zeitreihe des Preisindex als deterministische Variable ein, deren Werte für die Regression fixiert werden. Die Zeitreihe des Umsatzes fließt als abhängige Variable in das State Space Model ein, wobei für deren Dekomposition aus o.g. Gründen ein stochastischer Level, ein fixer Slope, eine stochastische Saison und ein Irregular gewählt werden.

Der erste Hauptschritt

Die Ergebnisse des ersten Hauptschrittes bezüglich des univariaten Modells sind in der Abbildung 4 grafisch dargestellt. Sie zeigt, dass die Regression mit der Interventionsvariable drei signifikante Sprünge des Levels ergab, die in den April 1998, Januar 2002 und Januar 2007 fallen. Es fällt auf, dass der Slope in seiner Entwicklung eine Art Achterbahnfahrt durchmacht mit Höhepunkten in den Jahren 2001 und 2007, wobei er aber immer im positiven Bereich bleibt, d. h. der Preisindex steigt ungebrochen, wenn auch in langen, sehr flachen Wellen. Auffällig ist darüber hinaus die konstante, aber in ihrer Amplitude schwache Saisonfigur. Daraus ist zu schließen, dass die in dieser Branche verfolgte Preispolitik kaum auf saisonale Sonderangebote setzt.

Die Werte der Prognose für die darauffolgenden Monate des Jahres 2011 sind in der Abbildung 5 aufgeführt.

Der zweite Hauptschritt

Die Ergebnisse des zweiten Hauptschrittes bezüglich des multivariaten Modells sind in der Abbildung 6 grafisch dargestellt. Sie zeigt, dass die Regression mit der Interventionsvariable zwei signifikante Sprünge nach unten in den Monaten April und Oktober 2002 ergab. Somit scheinen die Kunden auf die starke Preiserhöhung im Januar 2002 erst mit einer gewissen Zeitverzögerung durch Konsumzurückhaltung reagiert zu haben. Ausreißer kamen im Februar 2004 und 2008 sowie im April 2008 vor. Bemerkenswert ist die Stärke der Regression zwischen dem Umsatzindex als abhängiger Variable und dem Preisindex als deterministischer Variable, die sich zwischen -1,260 und -1,335 bewegt, d. h. der Preis übt, wie zu erwarten war, einen sehr starken Einfluss auf den Umsatz aus. Da der Regressionskoeffizient grösser als +/-1,0 ist, kann darauf geschlossen werden, dass – im Kontext des nachhaltigen negativen Trends der Nachfrage – dennoch eine hoch elastische Nachfrage gegeben ist, d. h. die Kunden reagieren auf jede Preisänderung überproportional. Davon abgesehen fällt auf, dass die Saisonfigur über die Jahre eine Veränderung der Struktur (vor allem in den Sommermonaten!) und eine Ausweitung der Amplitude, d. h. die

	2011	Prognose
	Januar	4,70799
	Februar	4,71019
	März	4,71174
	April	4,71242
	Mai	4,71356
	Juni	4,71491
	Juli	4,71641
	August	4,71749
	September	4,71881
	Oktober	4,71973
	November	4,72079
	Dezember	4,72198

Abb. 5: Die Prognose der Zeitreihe Umsatzindex (2005=100) (hier: modifiziert als natürlicher Logarithmus) für die zwölf Monate des Jahres 2011

Spanne zwischen starken und schwachen Monaten wurde zunehmend größer, durchmacht. Insgesamt gesehen ist das Saisonverhalten des Umsatzes recht stark ausgeprägt, was in diesem Falle auf eine auf Wetter und Festivitäten hin orientierte Nachfrage zurückzuführen ist.

Die Ergebnisse der Prognose für das Jahr 2011 sind im Vergleich mit dessen Originaldaten und den daraus errechneten Differenzen in Prozent in der Abbildung 7 wiedergegeben. Der Vergleich soll das Zutreffen der Prognose überprüfbar machen.

Die in der Abbildung 7 aufgeführten prozentualen Differenzen zeigen, dass die Prognose die Entwicklung des Umsatzindex tendenziell etwas unterschätzt. Denn obwohl der Preisindex im Jahr 2011 weiter angestiegen ist, hat sich die Nachfrage in jenem Jahr leicht erholt; damit führten die Preiserhöhungen zu einer schwachen Umsatzsteigerung. Das ist bei einer Korrelation zwischen beiden Variablen von R=-0.77782 auch nicht untypisch, denn sonst würde der Korrelationswert näher bei R=-1 liegen. Nichtsdestotrotz können die Prognosen als hinreichend zutreffend gelten, da sie sich in einem Fehlerkorridor von +/-7 % bewegen.

Zusammenfassung

Anhand des vorgestellten linearen multivariaten State Space Model konnte gezeigt werden, **dass kausale Zusammenhänge zwischen Geschäftsprozessen funktional modelliert werden können, sofern sie möglichst stark miteinander korrelieren.** Die mit Hilfe des State Space Model durchgeführte Analyse der Zeitreihen eröffnete wertvolle Einsichten in die Dynamik der Geschäftsprozesse und der Wechselwirkung zwischen ihnen.

Das multivariate State Space Model ermöglichte auch kausal bedingte Prognosen, die sich am gewählten Beispiel als hinreichend zutreffend

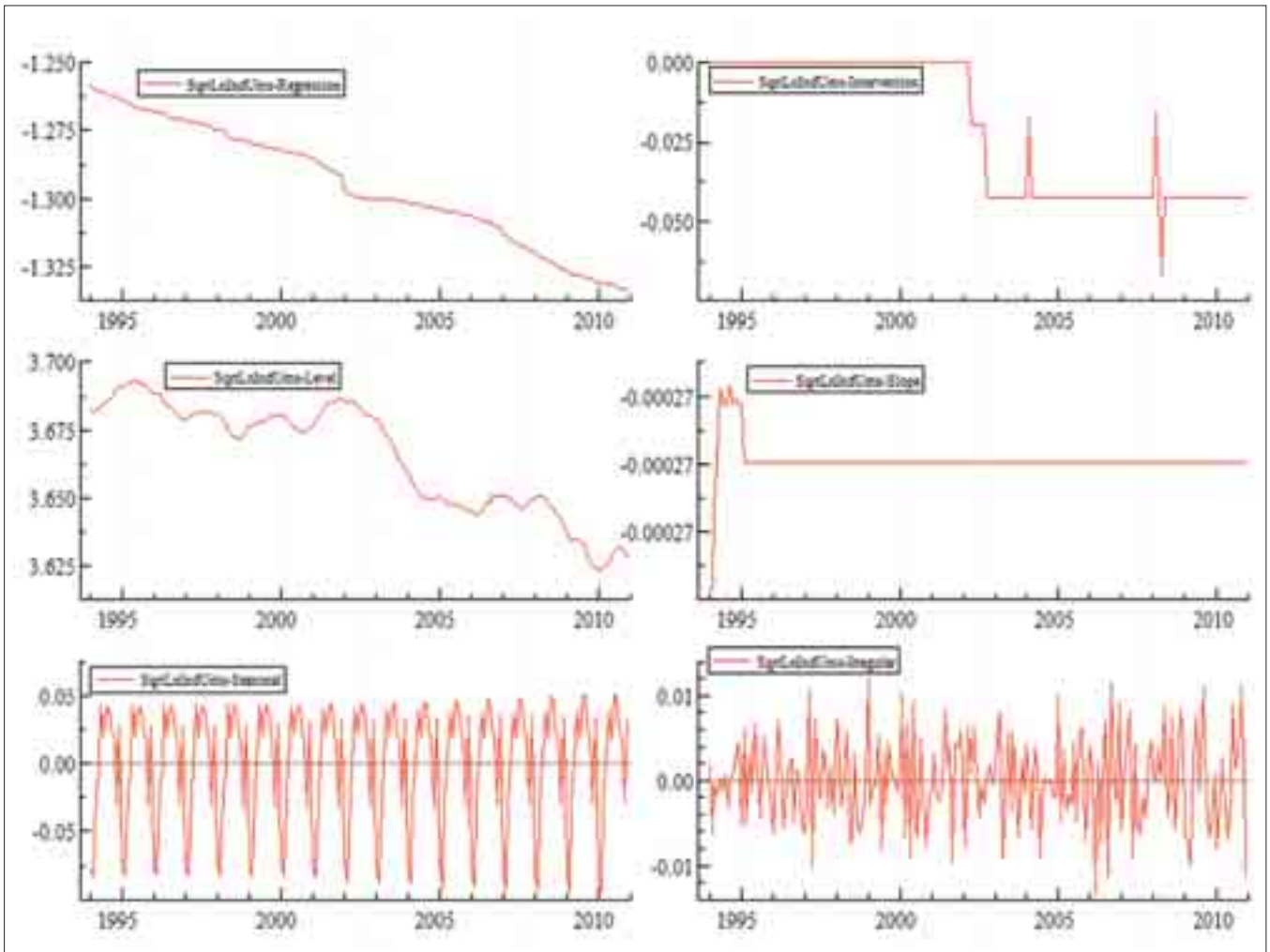


Abb. 6: Das lineare multivariate State Space Model für die Werte (hier: modifiziert zuerst als Quadratwurzel und danach als natürlicher Logarithmus) im Zeitraum Januar 1994 bis Dezember 2010 mit stochastischem Level, fixem Slope, stochastischer Saison, Irregular, Interventionsvariable und Regressionslinie hinsichtlich der Beziehung zwischen fixer deterministischer Variable und abhängiger Variable.

erwiesen. Mit Hilfe solcher Prognosen können wichtige Impulse für die Planung und Steuerung der betrachteten Geschäftsprozesse gegeben werden, denn sie zeigen die erwartbare Weiterentwicklung auf. Falls diese nicht den Geschäftszielen entsprechen sollte, können davon ausgehend **alternative What-if-Szenarien** entworfen oder **strategische Interventionen** konzipiert werden. **Denn es gilt: wer steuert, muss vorausblicken!**

Anmerkung

Alle auf das State Space Model bezogenen Berechnungen wurden mit Hilfe des Softwarepaketes STAMP 8 (Copyright 2007 by Koopman, S.J., Harvey, A.C., Doornik, J.A., Shepard, N.), London, durchgeführt.

Literatur

Clements, M.P. & Hendry, D.F. (1999) Forecasting Non-Stationary Economic Time Series. Cambridge (Mass.): The MIT Press

Commandeur J.J.F. & Koopman, S.J. (2007) An Introduction to State Space Time Series Analysis. New York: Oxford University Press.

Durbin, J. & Koopman, S.J. (2001) Time Series Analysis by State Space Methods. New York: Oxford University Press.

Johnson R.A. & Wichern D.W. (2002) Applied Multivariate Statistical Analysis, 5. Ed.. Upper Saddle River (N.Y.): Pearson Education.

Klaus G. (1968) Wörterbuch der Kybernetik. Berlin: Dietz Verlag.

Kunstek, R. (2009) Ein statistischer Ansatz zur Prognose von zufallsgeprägten Geschäftsprozessen. Controller Magazin, 34, März/April 2009, S. 58-61.

Kunstek, R. (2010) Der Einsatz der statistischen Prognose bei krisenhafter wirtschaftlicher Entwicklung. Controller Magazin, 35, Januar/Februar 2010, S. 30-36.

Kunstek, R. (2010) Forecasting the Development of a Pursuit Race between Competitors. International Journal of Bank Marketing, Vol. 28, Numbers 2/3, pp. 239-246.

Kunstek, R. (2011) A Statistical Model for the Foresighted Monitoring of Market Shares. The IUP Journal of Bank Management, Vol. X, No. 1, pp. 7-30.

Kunstek, R. (2011) The Quasi-Control Group Design for Comparison of Customer Groups. Journal on Banking, Financial Services & Insurance Research, Vol. 1, Issue 7, pp. 122-138.

Reinsel, G.C. (2003) Elements of Multivariate Time Series Analysis, 2. Ed. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag.

Sachs, L. (2003) Angewandte Statistik, 11. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag.

2011	Prognose	Original	Differenz %
Januar	76,3	80,1	-4,78
Februar	74,5	76,6	-2,71
März	84,8	89,4	-5,18
April	90,2	95,5	-5,56
Mai	96,8	99,0	-2,24
Juni	92,9	99,6	-6,71
Juli	99,2	106,1	-6,48
August	98,8	102,3	-3,41
September	94,0	100,8	-6,76
Oktober	93,2	100,1	-6,84
November	84,1	89,6	-6,09
Dezember	94,9	99,9	-5,00

Abb. 7: Die Prognosewerte (hier: in ursprünglichen Indexwerten) im Vergleich mit den Originalwerten der Zeitreihe Umsatzindex (2005=100) sowie der Differenz zwischen ihnen in % für die zwölf Monate des Jahres 2011

Fußnoten

[1] hier: modifiziert zuerst als Quadratwurzel und danach als natürlicher Logarithmus

[2] hier: modifiziert als natürlicher Logarithmus

[3] Quelle: Statistisches Bundesamt GENESIS-Online WZ08-561 und COICOP

[4] Legende: linke Skala betrifft SqrtLnIndUms und rechte Skala betrifft LnIndPreis

Zahlen sind erst der Anfang.
Erweitern Sie Ihren Horizont.

Business Controlling, MBA
Beginn: 26. November 2012
berufsbegleitend, 8 Module

MBA-Frauenstipendium
1/3 der Studiengebühr

Wissenschaftliche Leitung: Univ.-Prof. MMag. Dr. Gottfried Haber

www.donau-uni.ac.at/controlling

Donau-Universität Krems
Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, 3500 Krems, Austria

Event-Controlling

von Peter Hoberg

Für die Unternehmen wird es immer schwieriger, ihre Zielgruppen zu erreichen und zu überzeugen. Zunächst einmal müssen sie dafür sorgen, dass ihre Nachricht überhaupt wahrgenommen wird, und das in der richtigen Zielgruppe.

Im nächsten Schritt müssen sie mit ihren Botschaften überzeugen, was nicht einfach ist, weil die Glaubwürdigkeit der Sender häufig nicht sehr hoch ist. Im Weiteren muss die neue **Information auch im Gedächtnis des Entscheiders verankert** werden, was angesichts der großen Konkurrenz von Informationen eine schwierige Aufgabe darstellt.

In diesem Zusammenhang wird der Einsatz von Events vorgeschlagen. Mit Homburg/Krohmer soll die folgende Definition gelten: „*Ein Event ist ein organisiertes Ereignis, bei dem den Zielgruppen etwas Interessantes geboten wird.*“ (Homburg/Krohmer, S. 801)

Als **Vorteile der Events** werden u. a. die folgenden Eigenschaften erwähnt (vgl. auch Drengner, S. 32 ff.):

- persönlich/zielgenau
- interaktiv/teilweise direkte Rückmeldung
- multisensuell
- emotionalisierend/in angenehmer Atmosphäre
- erlebbar/überzeugend
- glaubwürdig

Um die **Wirksamkeit von Events analysieren** zu können, sollte das Unternehmen versuchen, die Vorteilhaftigkeit u. a. auch unter finanziellen Gesichtspunkten zu erfassen, und zwar sowohl vorher (ex ante) als auch nach Abschluss (ex post). Es wird hier also für einen **Regelkreis** plädiert. Im Rahmen dieses Beitrages soll die volkswirtschaftliche Seite nur am Rande betrachtet werden. Die Auswirkungen von Events insb. auf die lokale Wirtschaft stehen somit nicht im Mittelpunkt (Umwegrentabilität).[1] Da sich Events von der ersten Vorbereitung bis zum Abschlussbericht über **längere Zeiträume** erstrecken können, stellt die Investitionsrechnung die richtigen Verfahren **zur Entscheidungsunterstützung** zur Verfügung.

In der Investitionsrechnung werden für die relevanten dynamischen Verfahren[2] anstelle von Kosten und Erlösen Zahlungen benötigt. Im Marketing wird aber hauptsächlich mit Kosten und Erlösen gearbeitet. Dadurch stellt sich das Problem, wie sich aus Kosten und Erlösen Zahlungen ableiten lassen. Kalkulationen zur Wirtschaftlichkeit sind auch deswegen notwendig, weil professionelle Unternehmensleitungen wohl kaum hohe Budgets freigeben, wenn die Investitionsrechnung nicht schwarze Zahlen zeigt. In der Event Community wird insbesondere der Event-RoI (Return on Investment) diskutiert. Die Analyse wird zeigen, dass sein Ansatz inhaltlich und methodisch verbessert und weiterentwickelt werden sollte.

Wirkungen von Events

Die wichtige Basis für die Bewertung von Events besteht in der Erfassung der durch das Event ausgelösten Wirkungen. Es wird somit der **Differenzmethode** gefolgt, nach der auf die Unterschiede abgestellt wird, die durch eine Handlungsmöglichkeit (hier durch das Event) verursacht werden.

Die **Wirkungen** lassen sich **aus betriebswirtschaftlicher Sicht**[3] in 3 Gruppen einteilen:

a) Wirkungen, die sich direkt in Geld ausdrücken lassen
b) Wirkungen, die sich indirekt in Geld ausdrücken lassen
c) Wirkungen, die sich nicht monetarisieren lassen

Zu a) Wirkungen, die sich direkt in Geld ausdrücken lassen

Wie zu zeigen sein wird, sollten die **Konsequenzen als Zahlungen** (und nicht als Kosten und Umsätze) **erfasst** werden, damit nicht nur die Höhe, sondern auch die Zeitpunkte berücksichtigt werden. Sehr viele Auszahlungen für das Event wie z. B. die Miete der Halle oder des Standes, das fremde Standpersonal, die Rech-

nungen von Eventagenturen usw. lassen sich gut abschätzen. Probleme findet man in der Praxis bei der finanziellen Bewertung der Arbeitsleistungen der eigenen Mitarbeiter. Häufig verzichten die Unternehmen auf eine genaue Zuordnung.

Eine erste Lösung würde darin bestehen, die Stunden für das Event zu erfassen und diese dann mit dem Personalkostensatz zu multiplizieren. Eine professionelle Lösung bestünde darin, das **Event als Projekt in der Kostenrechnung** zu definieren und alle Kosten darauf zu buchen, was aber einen gewissen Verwaltungsaufwand bedeuten würde (vgl. zur Vorgehensweise Varnholt/Lebefromm/Hoberg, S. 167 ff.). In jedem Fall müssen alle Kosten des Events erfasst werden im Sinne des **Total Cost of Ownership (TCO)**-Gedankens.

Noch schwieriger wird die **Ermittlung der Einzahlungen** durch das Zuordnungsproblem (vgl. z. B. Lasslop/Burmann/Nitschke, S. 124 ff.). Denn bei einigen Verkäufen ist die Entscheidung problematisch, ob sie auf die Ergebnisse des Events zurückzuführen sind, weil gleichzeitig häufig noch andere Instrumente wirken und im Weiteren das Resultat aus den Vorperioden kommen kann. Ggf. können Kontrollgruppen zeigen, welche Wirkung nur auf das Event zurückzuführen ist.

Aber trotzdem **sind einige Einzahlungsarten leicht zuzuordnen**. Verkäufe der eigenen Produkte beim Event, Eintrittsgelder oder die Einzahlungen aus Speisen und Getränken gehören genauso dazu wie die Beiträge anderer Sponsoren. Auch kann man spätere Verkäufe in einigen Fällen zurechnen, wenn z. B. die Visitenkarten der Kunden beim Event ausgewertet werden. Dann kann zumindest ein Teil der späteren Einzahlungsüberschüsse dem Event gutgeschrieben werden.

Zu b) Wirkungen, die sich indirekt in Geld ausdrücken lassen

Events können teilweise andere Marketinginstrumente ersetzen. Wenn es z. B. um die Erhöhung des Bekanntheitsgrades geht, haben die Unternehmen eine große Auswahl. Wurde bisher Werbung in Fachzeitschriften eingesetzt, kann diese ggf. durch das Event (teilweise) ersetzt werden, wenn die Zielgruppe dadurch besser angesprochen wird. Im Wort *„besser"* ist die quantitative und qualitative Komponente zu unterscheiden. Denn neben der **Anzahl der Kontakte** ist die **Qualität der Kontakte** wichtig. Hier können Events häufig punkten, weil neben dem Kontakt auch Interaktionen stattfinden.

Dazu kommen die **indirekten Wirkungen des Events**. Wenn die Presse vorher und hinterher vom Event berichtet, so gibt es Informationen an die Zielgruppe, ohne dass Kosten anfallen; und das von unabhängiger Seite. Dies ist wichtig, weil kaum noch ein Verbraucher davon ausgeht, dass die Unternehmen in der Werbung die Wahrheit sagen. Die unabhängigen Kontakte sind somit deutlich mehr wert. Dies muss in der **Medienresonanzanalyse** mit Gewichtungsfaktoren berücksichtigt werden. Anschließend kann analysiert werden, wie teuer ähnliche Wirkungen

INTERNATIONALES SYMPOSIUM RESTRUKTURIERUNG
FH KUFSTEIN TIROL

„Restrukturierung als Folge veränderter Rahmenbedingungen"
19. Oktober 2012

Themen:
- Aktuelle Fragen einer Europäischen Insolvenzverordnung
- Länderübergreifende Insolvenzverfahren im Fokus
- Leverage Finanzierung - Fluch oder Segen?
- Restrukturierung der Energiebeschaffung und des Portfoliomanagements
- Restrukturierung am Beispiel der deutschen Solarindustrie

€ 350 (zzgl. MwSt.)
anmelden bis 12.10.2012

Mehr Details unter www.fh-kufstein.ac.at/ISR

fh KufsteinTirol
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

mit anderen Marketinginstrumenten geworden wären. Die **eingesparten Auszahlungen** können dann dem Event als Einzahlung im weiten Sinne zugeordnet werden. Ähnlich lässt sich argumentieren, dass die Kundenkontakte in ähnlicher Qualität sehr viele teure Außendienstbesuche erfordert hätten. Auch hier sind dann die Einsparungen **dem Event zuzurechnen.**

Auch kann teilweise auf teure Verkostungen im Handel verzichtet werden, wenn das Produkt während des Events besser dargeboten wird. Die Beispiele zeigen, dass über den Umweg des Vergleichs mit anderen Marketinginstrumenten sehr häufig eine fundierte Bewertung erreichbar ist.

Da Events im Vergleich mit den zu substituierenden Instrumenten nur gewählt werden, wenn sie Vorteile aufweisen, bilden die ersparten Auszahlungen für die anderen Instrumente die Untergrenze des Eventwertes. Wenn der darüber hinaus gehende zusätzliche Wert nicht monetarisiert werden kann, sollte er dennoch erfasst werden und qualitativ in die Gesamtwertung mit eingehen.

Zu c) Wirkungen, die sich nicht monetarisieren lassen

Es verbleiben als **Restmenge** allerdings einige (Teil-)Wirkungen, die sich nicht oder nicht hinreichend exakt monetarisieren lassen. Davon sind hauptsächlich die Einzahlungen betroffen. Dies lässt sich gut in den **Wirkungsketten** (z. B. *„Hausmodell"*) zeigen. Ab einer bestimmten Stufe gelingt es nicht mehr, die Wirkungen hinreichend genau finanziell zu erfassen.

Selbst wenn man die positive Veränderung der Verbrauchereinstellungen noch messen konnte, so kann es sein, dass dann die Umsetzung in tatsächliche zusätzliche Käufe nicht mehr genau dem Event zuzuschreiben ist, weil

- noch weitere Marketinginstrumente zum Einsatz kamen
- sich die wirtschaftliche Lage verändert haben kann
- die Konkurrenz agiert hat
- der Handel Aktionen durchgeführt hat
- der Käufer ev. aus anderer Quelle Informationen bekommen hat usw.

Wenn dann keine indirekte Wertbestimmung über Einsparungen (siehe Punkt b)) möglich ist, kann eine seriöse Monetarisierung nicht erfolgen. Trotzdem müssen die Effekte auf der jeweiligen Stufe der Wirkungskette festgehalten werden. Insbesondere die **Marktforschung** mit ihren psychographischen Messmethoden **ist hier gefordert**, Ergebnisse zu liefern, auch wenn diese nicht in finanzielle Größen umgesetzt werden können. Da die psychographische Komponente nicht das Thema dieses Beitrags ist, sei nur darauf hingewiesen, dass leider einige Modelle wie z. B. Self Assessment Manikin (nicht verbale Messung der Dimensionen Freude, Erregung und Dominanz mit nicht verbalen Skalen, vgl. z. B. Möll, S. 63 ff.) nur mit größter Vorsicht eingesetzt werden dürfen. Denn sie liefern nur Ergebnisse auf Ordinalskalenniveau, werden aber häufig metrisch verrechnet und interpretiert.

Die unter a) bis c) beschriebenen Wirkungen sollen nun betriebswirtschaftlich richtig ausgewertet werden, bevor sie dann in einem Vorgehensmodell zusammengefasst werden.

Bisherige Modelle

Der **Event-RoI (Return on Investment)** als Renditekriterium (Vgl. ins. Die Monographie von Phillips/Myhill/McDounough) soll helfen, die finanzielle Vorteilhaftigkeit von Events zu messen. Er ist nach Ley wie folgt definiert (vgl. F. Grimm, Zufriedenheit ist kein Eventerfolg!, Interview mit S. Ley, in MEP 3/2009, S. 12):

(1) Event RoI_U = (Eventertrag-Eventkosten) / Eventkosten x 100[4]

Event RoI_U = Event Return on Investment in der Ursprungsversion

Die obige Version ist mit dem Index U versehen, um die Ursprungsversion zu kennzeichnen, denn es sind aufgrund einiger Fehler weitere verbesserte Versionen notwendig. Als einfaches Beispiel für die Anwendung der Formel sei ein Event genannt, das Eventerträge von 150 T€ und Eventkosten von 100 T€ aufweist. Dann resultiert ein Event RoIU von:

Event RoI_U = (150-100)/100 = 0,5 = 50 % (1a)
(Die Multiplikation mit 100 kann also entfallen).

Leider wird in der hitzigen Diskussion über die Anwendbarkeit des Event-RoI von keinem der Kontrahenten angegeben, welcher RoI denn erzielt werden muss, damit ein Event als positiv angesehen werden kann.

Da es sich beim RoI aber um eine Renditegröße handelt, muss eine **Mindestrendite (hurdle rate)** von z. B. 10 % erzielt werden. Diese 10 % können **als Opportunitätskosten interpretiert** werden, indem gefragt wird, was denn alternativ mit dem Kapital gemacht würde, wenn nicht in das Event investiert würde. Auf den ersten Blick wäre unser Event also vorteilhaft, weil die 50 % die notwendigen 10 % deutlich übersteigen.

Aber in der obigen Formel (1) bestehen weitere Probleme. So sind die Erträge begriffsmäßig dem externen Rechnungswesen zuzuordnen, während die Kosten zum internen Rechnungswesen zählen. Da es hier um eine betriebswirtschaftliche Analyse und um **richtige Entscheidungen** geht, gilt die betriebswirtschaftliche Perspektive, also das interne Rechnungswesen. Somit muss der Begriff Eventerträge im ersten Schritt durch den der Eventleistungen ersetzt werden (ansonsten würden z. B. selbsterstellte Leistungen unter den Tisch fallen). Der wichtigste Teil der Eventleistungen sind die Eventumsätze. An anderer Stelle wird in der gleichen Publikation noch der Begriff Eventergebnisse benutzt, der aber auch nicht passt. Somit lautet die erste verbesserte Version:

(2) Event RoI_1 = (Eventleistungen - Eventkosten) / Eventkosten

Event RoI_1 = Event Return on Investment, verbesserte Version 1

Aber auch nach diesen ersten Verbesserungen kann die Formel nicht angewendet werden, weil das Unternehmen nicht nach Leistungen/Umsätzen, sondern – als Zwischengröße – nach Nettoleistungen strebt, deren wichtigster Teil die Nettoumsätze darstellen. Das hört sich eventuell kleinlich an, ist es aber nicht, weil der Unterschied in häufig hohen Rabatten und Zahlungszielen besteht. Der Gesamteffekt liegt fast immer im 2-stelligen Prozentbereich und überschreitet sehr häufig die Umsatzrentabilität

deutscher Unternehmen. Im Einzelnen sind Rabatte
a) in der Rechnung,
b) an der Rechnung und
c) solche anlässlich der Jahresendabrechnungen (Rückvergütungen)
abzuziehen; dazu ist noch der Effekt von Zahlungszielen (den tatsächlichen, nicht den gewährten) zu subtrahieren (vgl. zu dieser Nettopreisbildung z. B. Hoberg (2004), S. 347 ff.). Auch bei den Kosten sind parallel Rabatte und Zahlungsziele zu berücksichtigen, was aber bei der richtigen Umsetzung der Kostendefinition gegeben ist. Damit kommen wir dann zur verbesserten Version 2:

(3) Event RoI_2 = (Eventnettoleistungen - Eventkosten) / Eventkosten

Event RoI_2 = Event Return on Investment, verbesserte Version 2

Für das Beispiel sei angenommen, dass Rabatte in Höhe von 10 % auf die Eventleistungen von 150 T€ anfallen würden, so dass Nettoleistungen von 135 T€ resultieren. Damit würde sich der Event RoI_2 nur noch auf 35/100 = 35 % belaufen. Der Wert läge aber immer noch über der Hurdle Rate von 10 %. Im nächsten Schritt ist zu fragen, ob und **welche Produktkosten für die Eventnettoleistungen notwendig** waren. Insbesondere wenn es sich um Verkäufe handelt, die zwar eventinduziert sind, aber nach dem Event stattfinden, können diese Kosten nicht in den Eventkosten enthalten sein. Letztere könnten zwar die Kosten für Proben, die beim Event verteilt werden, enthalten, umfassen aber generell keine Produktkosten (cogs: cost of goods sold).

Wenn man von dem Konzept der zusätzlichen Verkäufe ausgeht, die durch das Event ausgelöst werden, müssen noch alle weiteren variablen Bestandteile einbezogen werden, wie z. B. Lagerkosten, Frachten, Grüner Punkt, variable Gehaltsbestandteile etc.. Damit ist dann der Event-Deckungsbeitrag (Nettoumsatz abzüglich aller variablen Kosten – aber ohne Eventkosten) ermittelt, der zusätzlich durch das Event gekommen ist. Damit ergibt sich die Formel 4:

(4) Event RoI_3 = (Event - Deckungsbeitrag - Eventkosten) / Eventkosten

Event RoI_3 = Event Return on Investment, verbesserte Version 3

Für das Beispiel sei angenommen, dass Produktkosten in Höhe von 30 T€ kommen würden. Die zusätzlichen Deckungsbeiträge würden somit auf 5 T€ zusammenschmelzen. Der Event RoI3 würde sich auf 5/100 = 5 % reduzieren und damit unter die Hurdle Rate von 10 % fallen. Leider sind wir aber auch jetzt noch nicht am Ziel, weil die Definition des Event RoI_3 den Charakter von Renditegrößen nicht respektiert.

Eine Renditegröße gibt an, wie hoch der jährliche Wertzuwachs ist. Im einfachen einjährigen Fall wird z. B. in t=0 ein Betrag von z. B. 100 T€ investiert und man erhält dann einen Rückfluss in t=1 von 105 T€. Der Wertzuwachs von 5 T€ (105-100) wird bezogen auf das eingesetzte Kapital, was dann 5/100 = 0,05 = 5 % ergibt. Die obige Formel wäre somit nur richtig, falls der Event-Deckungsbeitrag genau ein Jahr nach den Kosten käme. Wenn die Kosten auf t=0 bezogen würden, müssten dann die Deckungsbeiträge exakt in t=1 kommen. Das kann man wohl ausschließen.

Als Folgerung kann man festhalten, **dass die Zeitpunkte eine große Rolle spielen.** Damit sollte man Abstand nehmen von Kosten, Nettoleistungen und Deckungsbeiträgen und lieber zu den exakten Zahlungen übergehen, zumal das normale externe Rechnungswesen fast nie den zeitlichen Anfall von Kosten und Erlösen angibt. Wenn also wirklich eine Renditegröße angewendet werden soll, muss die zeitliche Struktur in der Weise berücksichtigt werden, dass alle Auszahlungen AZ für das Event verzinslich auf den Zeitpunkt 0 bezogen werden und alle Einzahlungen EZ auf den Zeitpunkt 1. Dann kann die Formel wie folgt aufgestellt werden:

(5) Event RoI_{Z1} = $(EZ_1 - AZ_0) / AZ_0$

Event RoI_{Z1} = Event Return on Investment, Zahlungsversion für 1 Jahr

EZ_1 = Einzahlungen, auf den Zeitpunkt 1 bezogen

AZ_0 = Auszahlungen, auf den Zeitpunkt 0 bezogen

Unser kleines Bespiel möge mit einfachen Annahmen fortgeführt werden. **Die Eventrechnungen** von 100 mögen im Durchschnitt einen Monat nach dem Event bezahlt werden. Die zusätzlichen Deckungsbeiträge von 105 T€ führen zur Hälfte nach einem Jahr zu Einzahlungen von 52,5 T€, zur anderen Hälfte nach 1,5 Jahren zu 52,5 T€.

Autor

Prof. Dr. Peter Hoberg

arbeitet als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Worms. Auf Basis einer 15-jährigen Erfahrung in internationalen Unternehmen beschäftigt er sich insb. mit Themen des Controlling und der Investitionsrechnung. Schwerpunkt seines Interesses ist die Verbindung von Theorie und Praxis.

E-Mail: peterhoberg@web.de

Wie ist nun vorzugehen? Da die Renditeformel (5) nur Zahlungen zum Jahresanfang (t=0) und Jahresende (t=1) zulässt, muss ab- bzw. aufgezinst werden. Aus der mittleren Auszahlung von 100 nach einem Monat wird ein Barwert zum Zeitpunkt 0 von 100 T€/1,00797 = 99,21 T€, wobei im **Monatszinsfaktor** der Zinseszinseffekt bereits berücksichtigt ist. Für die Einzahlung in t=1 ergibt sich 52,5 T€ (da die Zahlung bereits in t=1 anfällt) plus 52,5 T€ / 1,007976 = 50,06 T€, was einer Summe in t=1 von 102,56 T€ entspricht. Diese Werte werden in Formel (5) eingesetzt:

(5a) Event RoI_{Z1} = (102,56 - 99,21) / 99,21 = 3,37 %

Die Rendite von 3,37 % liegt weiter unter der geforderten Hurdle Rate von 10 %. Das Event wäre also aus rein finanzieller Sicht abzulehnen. Es lässt sich somit festhalten, dass erst mit der korrekten Anwendung der Renditeformel die Ergebnisse interpretierbar und vergleichbar

Einzahlungsüberschüsse wegen	Betrag in T€	Monate vs. t=0	Abzinsungs-faktor	Wert in 0 in T€
Sofortverkauf gegen bar	30	0	1,0000	30,0
Verkauf Standardware	100	6	1,0488	95,3
Verkauf Spezialmaschine	220	12	1,1000	200,0
Summe	350			325,3

Abb. 1: Messeverkäufe

werden. Im Beispiel ist aus einem Projekt, das mit einem RoI von 50 % über jeden Zweifel erhaben schien, ein finanziell nicht vorteilhaftes geworden.

Im Weiteren wird es schwierig, wenn man ein Event mit kurzen Nachlaufzeiten mit einem Event vergleichen will, dessen Nachwirkungen über Jahre laufen. Man kann zwar auch die **Rendite für mehrjährige Wirkungen** von Events ermitteln, aber es ist fraglich, ob dann ein Vergleich gegen andere kürzer laufende Events sinnvoll ist. Sinnvoll können Renditegrößen nur sein, wenn bei begrenztem Eventbudget entschieden werden muss, welche Events die vorteilhaftesten sind. Hier kann dann bei ähnlicher Laufzeit nach Höhe der Rendite entschieden werden.

Verbesserte Modelle

Das für das Eventcontrolling vorgeschlagene RoI-Konzept hat sich in den obigen Ausführungen nicht nur verbesserungsbedürftig, sondern auch als kompliziert und schwer verständlich erwiesen. Somit bietet sich die Entwicklung eines verbesserten Modells an.

Die Zielsetzungen müssen aus dem **Oberziel des Unternehmens abgeleitet werden, das ja in der langfristigen Maximierung des betriebswirtschaftlichen Gewinns** besteht. Die Langfristigkeit ist wichtig, um ein hektisches Optimieren von Quartalsergebnissen zu vermeiden und um sicherzustellen, dass auch Wirkungen, die erst in den Folgejahren auftreten, berücksichtigt werden.
Wie im Text gezeigt, werden Zahlungen als die adäquate Rechnungsgröße angesehen. Wichtig ist dabei der Zeitpunkt, an dem die Zahlungen auf dem Konto eintreffen. Die Vorteilhaftigkeit von Events kann davon abhängen.

In der Investitionsrechnung wird häufig die erste Auszahlung (z. B. der Kauf einer Maschine) als Startzeitpunkt gewählt. Bei Events bietet sich hingegen der Durchführungstag an.

Wenn das Event eine Woche dauert, kann man den letzten Tag als Referenzzeitpunkt wählen. Auf diesen Zeitpunkt sind dann alle Ein- und Auszahlungen zu beziehen, die durch das Event ausgelöst werden.

Transformation von Umsätzen und Kosten in Zahlungen

Umsätze werden leider nur selten sofort zu Geld. Dieser Effekt (normalerweise eine Verspätung) muss berücksichtigt werden. Der Weg über das durchschnittlich gebundene Kapital (Forderungen, Rohstoffe, Halb- und Fertigwaren) ist nicht exakt; denn bei einer Umsatzbuchung (zum Zeitpunkt des Gefahrenübergangs) kann das Geld in dem einen Extremfall bereits eingetroffen sein (Vorkasse) bzw. im zweiten Extremfall erst nach vielen Jahren kommen. Es ist offensichtlich, dass der wirtschaftliche Wert dieser beiden Umsätze sehr unterschiedlich ist.

Es müssen somit die Informationen ergänzt werden, zu welchem Zeitpunkt aus Umsätzen Einzahlungen werden. Solche Einzahlungen können an jedem Tag des Jahres eintreffen, also an ca. 250 Arbeitstagen. Bei der Schätzung des Zeitpunkts müssen auch die Zahlungsziele (vereinbarte und überzogene) beachtet werden.

Noch komplizierter ist teilweise die Überführung von Kosten in Auszahlungen. Denn wenn das Event am 1.7. stattfindet, müssen notwendigerweise die Produkte fertig sein, die auf dem Event verkauft werden sollen. Bei hohen erwarteten Verkäufen kann ein **zusätzlicher Lagerbestand** notwendig werden. Dafür ist eine **vorhergehende Produktion** notwendig. Noch früher muss die **Materialbeschaffung** starten. Es sind also **mehrere Lagervorgänge** zu berücksichtigen, wenn es sich nicht um Just in Time Produktionen handelt. Dazu sind dann auch wieder Zahlungsziele zu ermitteln. Wenn die Produktionsfaktoren durchschnittlich 4 Monate vor Umsatzrealisation im Lager eingetroffen sind und ein Monat Zahlungsziel vorliegt, so ist der durchschnittliche Zahlungsabgang 3 Monate vorher anzusetzen. Personalkosten fallen jeweils am Monatsende an. Sie laufen über die durchschnittlichen Personalkostensätze in die Auszahlungen ein.

Anders sieht die Lage bei der Abbildung der Investitionsbeträge aus, was auch wieder den zeitlichen Anfall betrifft. Im Eventbereich liegen die Investitionen z. B. in dem Aufbau einer Eventabteilung. Zudem fallen hohe Beträge für den Kauf eines eigenen Standes an (wenn er nicht gemietet wird). Somit kann sich die **Investitionsphase** auf längere Zeiträume beziehen, wodurch dann auch wieder Zuordnungsprobleme entstehen können.

Ggf. sind **am Ende der Laufzeit noch Restwerte** zu berücksichtigen oder Auszahlungen für die Beendigung eines Projektes. Auf der anderen Seite ist es eventuell möglich, am Ende des Planungszeitraums einen positiven Wert anzusetzen, der den **Wert des bisher aufgebauten Event-Knowhows** mit seinen Folgewirkungen aufzeigt.

Modifizierte Kalkulationen

Nachdem nun für alle wichtigen Kalkulationselemente dargelegt wurde, wie sie in die Welt der Zahlungen übersetzt werden müssen, kann jetzt die korrigierte Vorteilhaftigkeit erarbeitet werden. Verglichen werden können die Zahlungen nur, wenn sie zum gleichen Zeitpunkt anfallen oder auf diesen bezogen wurden.

Wie gezeigt, bietet es sich an, alle Zahlungen auf den Durchführungstag T zu beziehen, was durch Auf- und Abzinsung geschieht. Die richtige Zusammenfassung aller Zahlungen führt über die neue Größe **Event Net Present Value (Event Kapitalwert):**

(6) $$ENPV_T = \sum_{t=0}^{tn} EZ_t * q^{T-t} - \sum_{t=0}^{tn} AZ_t * q^{T-t}$$

ENPVT Event Net Present Value = Wert eines Events, das zum Eventzeitpunkt T stattfindet.

EZ_t = Eventbedingte Einzahlung zum Zeitpunkt t

AZ_t = Eventbedingte Auszahlung zum Zeitpunkt t

t = Zeitindex, mit t =0,...tn (im Beispiel Monate)

Der Startzeitpunkt t=0 ist der Zeitpunkt, an dem die erste Zahlung oder Zahlungsänderung durch das Event ausgelöst wird. Es wird angenommen, dass die Zahlungen in Monatsabständen vom Veranstaltungsdatum T kommen. Dazu kann es notwendig sein, die tatsächlichen Zahlungen wenige Tage auf- oder abzuzinsen.

Die Funktionsweise der Formel (6) sei an einigen Beispielen dargestellt. Ein Event, das am 30.6.2013 stattfinden soll, ist so begehrt, dass auch Eintrittskarten verkauft werden können, die 3 Monate vorher bezahlt werden. Dies sei auch der erste Zeitpunkt, an dem das Event eine Zahlungsänderung auslöst, also t=0 (hier der 31.3.2013). Der Veranstaltungszeitpunkt liegt dann 3 Monate später, also gilt T=3.[5]

Wenn der Wert der Einzahlung 1000 € beträgt, so ist er auf den **Veranstaltungszeitpunkt T** aufzuzinsen, was bei einem Kapitalkostensatz (weighted average cost of capital = wacc) von 10 % erfolgen soll. Im ersten Schritt wird der Monatszinssatz unter Berücksichtigung des Zinseszinseffektes ermittelt als 1,1(1/12) – 1 = 0,797 %. Damit kann nun der Wert der Einzahlung zum Veranstaltungszeitpunkt T wie folgt gerechnet werden mit T=3 und t=0:

(7) $VEZ_{0T} = VEZ_{03} = EZ_0 * 1{,}00797^{3-0} = 1024$ € (gerundet)

VEZ_{0T} = Verzinste Einzahlung, welche durch Aufzinsung der Einzahlung EZ_0 auf den Veranstaltungszeitpunkt T=3 entstanden ist.

Im Weiteren sei eine Auszahlung für die Standgebühr zu ermitteln. Sie betrage 5000 € und sei erst am Jahresende fällig, was – bezogen auf den ersten Zeitpunkt 31.3. – dem Zeitpunkt t=9 entspricht. Damit ergibt sich zum Durchführungszeitpunkt:

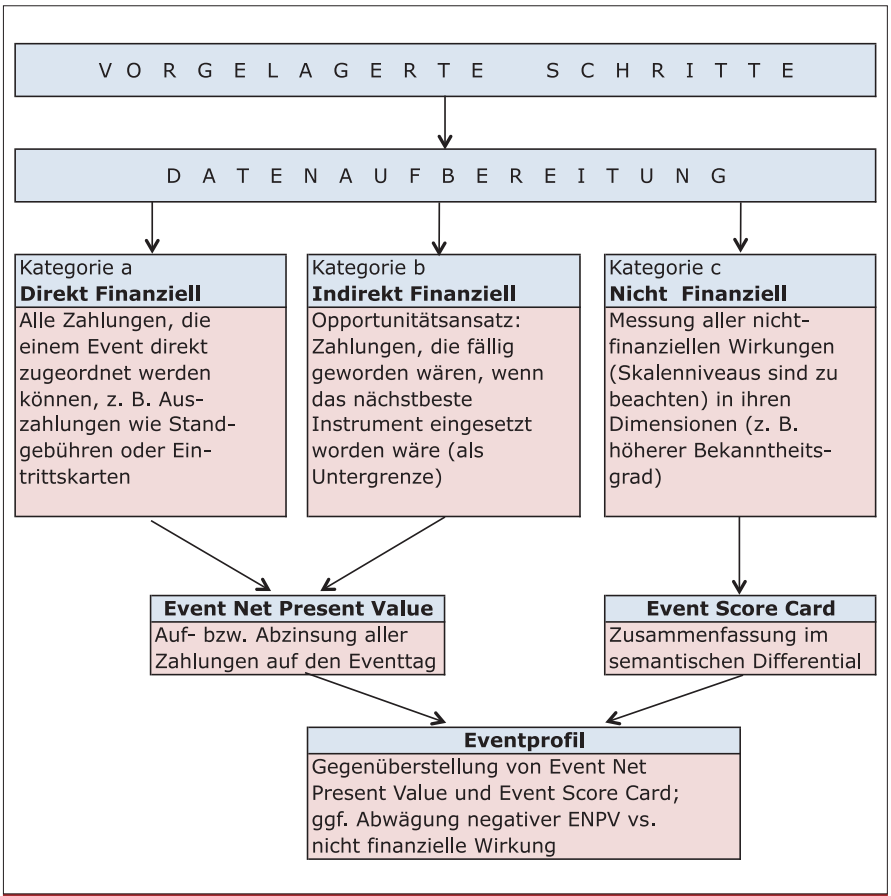


Abb. 2: Vorgehensmodell zur Zusammenfassung der Eventwirkungen

(8) $VAZ_{9T} = VAZ_{93} = AZ_9 * 1{,}00797^{3-9} = 4767$ € (gerundet)

VAZ_{9T} = Verzinste Auszahlung, welche durch Abzinsung der Auszahlung AZ_9 auf den Veranstaltungszeitpunkt T=3 entstanden ist.

Zur leichteren Kalkulation sollte man die Zahlungen mit ihren Zeitpunkten in einer Excel-Tabelle erfassen und auf- bzw. abzinsen. Einfach ist der Sofortverkauf gegen bar (Fall 1), weil die Einzahlungen am Tag des Events erfolgen. Wenn der Kunde auf einer Messe eine Spezialmaschine für 110 T€ bestellt, kann es sein, dass er diese erst nach 1 Jahr bezahlt.

Diese Einzahlung ist natürlich weniger wert als eine sofortige Einzahlung. Braucht das Unternehmen aber sofort Geld, muss es bei einem Zinssatz von z. B. 10 % einen Kredit von 100 T€ aufnehmen, den es dann nach einem Jahr mit den 110 T€ zurückzahlen kann.

Als zeitlicher Bezugspunkt wurde der Tag der Durchführung des Events (t=0) gewählt. Auf diesen Zeitpunkt sind alle Zahlungen zu beziehen. Nur bei einem Barverkauf ist keine Zinsrechnung notwendig. Dies gilt für den Fall 1 in Abbildung 1. Es vergeht kein Monat (also 0 Monate), bis die Zahlung verfügbar ist.

Der Verkauf der Spezialmaschine zu 220 T€ führt im Beispiel erst nach 12 Monaten zur Einzahlung. Der Wert per heute (t=0) beträgt 200 T€, was man erhält, indem man die Einzahlung in t=12 (also nach 12 Monaten) von 220 T€ durch den Abzinsungsfaktor 1,1 dividiert.

In ähnlicher Weise werden die Auszahlungen erfasst und per Verzinsung auf den gleichen Zeitpunkt t=0 bezogen, was auch als Barwertbildung bezeichnet wird. Dann können die Werte saldiert werden (daher Event **Net** Present Value).

Wenn die Eventauszahlungen für das Event selbst und für die verkauften Produkte per t=0 z. B. 340,3 T€ betragen, so ergibt sich der E-NPV zu +325,3 T€ – 340,3 T€ = -15 T€.

Dieser kleine Verlust kann nun den nicht monetarisierten Wirkungen gegenübergestellt werden (Kategorie c), wozu im folgenden Absatz ein Vorgehensmodell entwickelt wird.

Vorgehensmodell zur Zusammenfassung von Eventwirkungen

Zu Beginn wurde herausgearbeitet, dass es 3 Kategorien von Wirkungen gibt, die durch Events ausgelöst werden. Für die Kategorien a und b war es nun möglich, eine Zusammenfassung über den Event Net Present Value anzubieten. Es verbleibt nun noch die Aufgabe, die finanziellen mit den nichtfinanziellen Konsequenzen zu verbinden. Dafür wurde das Vorgehensmodell zur Eventbewertung geschaffen (siehe Abbildung 2).

Es wird vorgeschlagen, die Bewertung zunächst getrennt in den 3 oben erwähnten Kategorien durchzuführen, weil dort unterschiedliche Bewertungsmethoden zum Einsatz kommen müssen. Im nächsten Schritt können die direkt und indirekt finanziell messbaren Zahlungen über den einheitlichen Bezugszeitpunkt (Tag des Events) zum **Event Net Present Value** zusammengefasst werden.

Die nicht finanziell messbaren Wirkungen lassen sich meistens nicht zu einer Größe zusammenfassen; es fehlt – neben dem notwendigen Skalenniveau – die einheitliche Messgröße, wie sie mit den Geldeinheiten der finanziellen Kriterien zur Verfügung steht. Daher können die Auswirkungen nur aufgelistet werden. Demgemäß kann die Gesamtwirkung auch nicht in einer einzigen Größe angegeben werden. Es wird daher ein Eventprofil vorgeschlagen, das neben dem ENPV auch die anderen Wirkungen beinhaltet. Sollte der Event Net Present Value zunächst negativ sein, so kann die Abwägung mit den positiven zusätzlichen Wirkungen zu einem vernünftigen Gesamturteil führen.

Im Beispiel mit einem negativen ENPV von – 15 T€ kann dann überlegt werden, ob die zusätzlichen Effekte mehr wert sind als der geringe Verlust. Damit ist der **Eventmanager** endlich in der Lage, die Vorteilhaftigkeit seiner Arbeit darzustellen und zu klaren, gut begründeten Entscheidungen zu kommen!

Schlussfolgerung

Die vorliegende Analyse hat gezeigt, dass der Event RoI methodisch verbessert werden muss und selbst dann kaum handhabbar wäre.

Der **Event Net Present Value (ENPV)** hingegen ist leichter zu verstehen und theoretisch fundiert. Bei positiven Werten des ENPV ist das Event vorteilhaft. Zudem ist der ENPV ein wichtiges Element im Gesamturteil, das gemäß dem Vorgehensmodell noch um eine **Event Scorecard** ergänzt wird, welche die Wirkungen aufführt, die finanziell nicht erfasst wurden.
Der Eventmanager ist mit diesem Konzept viel besser in der Lage, die Durchführung seiner Events in der Unternehmensleitung durchzusetzen und seine Budgets zu verteidigen.

Literaturverzeichnis

Drengner, J., Imagewirkungen von Eventmarketing – Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes, 3. Auflage, Wiesbaden 2009.

Götze, U., Kostenrechnung und Kostenmanagement, 4. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 2007.

Götze, U., Investitionsrechnung. 6. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 2008.

Grimm, F., „Das „Hausmodell“, in: MEP 5/2011, S. 24-26.

Grimm, F., Zufriedenheit ist kein Eventerfolg!, Interview mit S. Ley, in: MEP 3/2009, S. 12.

Hoberg, P., (2004), Fallen für den Controller in der Deckungsbeitragsrechnung, in: Controllermagazin, 4/2004, S. 347-353.

Hoberg, P., (2007), Statische Investitionsrechnung, in: WISU, Jg. 36 (1/2007), S. 75-81.

Hoberg, P., (2010), Investitionsrechnung: Korrekte Datenermittlung und -aufbereitung bei intraperiodischen Verzinsungen, in WiSt 8/2010; S. 412-415.

Homburg, C., Krohmer, H., Marketingmanagement : Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2009.

Lasslop, I., Burmann, C., Nitschke, A., Erfolgsbeurteilung von Events, in: Nickel, O. (Hrsg.), Event-Marketing, 2. Auflage, München 2007, S. 117-134.

Möll, T., Messung und Wirkung von Markenemotionen: Neuromarketing als neuer verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, Wiesbaden 2007.

Nufer, g., Event-Marketing und -Management, 3. Auflage, Wiesbaden 2007.

Phillips, J., Myhill, M., McDounough, J., Proving the Value of Meetings: How and Why to Measure RoI, Birmingham, Dallas 2007.

Varnholt, N., Lebefromm, U., Hoberg, P., Kostenrechnung und Controlling – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendung mit SAP® ERP®, München 2009.

Fußnoten

[1] Allerdings fließen die Ergebnisse über geringe Veranstaltungspreise in die Kalkulation der Unternehmen ein. Denn es gibt praktisch kaum ein Veranstaltungszentrum, das seine Kosten decken kann. Hier liegen somit häufig offene oder verdeckte Subventionierungen durch die Kommunen vor.

[2] Zwar beruhen die Verfahren der statischen Investitionsrechnung auf Umsätzen und Kosten, aber ihre Nachteile gerade in mehrperiodigen Fällen lassen eine Anwendung nicht sinnvoll erscheinen. Vgl. ausführlich zu den Eigenschaften und Problemen der statischen Verfahren Hoberg (2007), S. 75-81.

[3] In diesem Beitrag stehen die wirtschaftlichen Wirkungen im Vordergrund. Um zu ihnen zu gelangen, gibt es vorgelagert Wirkungsketten, welche den Weg von der ersten Wahrnehmung bis zum Kauf modellieren. Vgl. hierzu z. B. die Zusammenfassung von Nufer, S.115 ff., oder Drengner, S. 56 ff. oder das „Hausmodell“ von Grimm, S. 24-26.

[4] Die falsche Klammersetzung im Original wurde bereits korrigiert.

[5] Selbstverständlich kann man auch den Veranstaltungszeitpunkt T als Nullpunkt setzen. Dann müssten allerdings die davor liegenden Zeitpunkte negative Zeitindices haben. ■

Gute Controller als Mangelware?

von Jürgen Weber

Geht man die **Zukunftsthemen im Controlling** durch (Nachhaltigkeit, Volatilität, Business Partner), stößt man immer wieder auf eine Erkenntnis: Alle Themen sind **mit einer Steigerung der Anforderungen an die Controller verbunden** – obwohl diese bereits jetzt relativ hoch sind (ausgeprägtes Beratungs-Know-how, operative Geschäftskenntnisse, psychologische Kenntnisse, Accounting-Fachkenntnisse u. v. a. m.). Folglich bedarf es seitens der Unternehmen nicht unerheblicher Investitionen in das Humankapital der Controller.

Drei generelle Herausforderungen lassen sich dabei festhalten: **Beginnen wir mit dem Controllernachwuchs.** Um die hohen Eingangsqualifikationen zu erfüllen, müssen die besten Studenten dafür begeistert werden, ihre Spezialisierungen im Controlling oder Controlling-nahen Gebieten zu legen. Allerdings besteht an dieser Stelle ein ernsthaftes Problem. Wie wir in einer aufwändigen empirischen Studie unter Studierenden an Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten erhoben haben, ist das Image des Controllings an den Hochschulen stark verbesserungsbedürftig. Zwar werden die Bezahlung und Beschäftigungsaussichten recht positiv bewertet, jedoch haben diese beiden Aspekte nur einen sehr geringen Einfluss auf die wahrgenommene Attraktivität des Controllerberufes.

Wichtige Aspekte wie die zukünftige Arbeitstätigkeit selbst und das Image des Controllerberufes werden hingegen relativ schlecht von den Studierenden bewertet. Dies gilt auch für meine eigene Hochschule: Trotz guter Ausgangsbedingungen habe ich es bisher noch nicht geschafft, Controlling bei den Studierenden auf das Attraktivitätsniveau von Investmentbanking oder Beratung zu heben. Auch Marketing und Innovationsmanagement sind für viele Studierende spannender als das etwas trocken erscheinende Controlling. Dementsprechend gilt es genau an dieser Stelle frühzeitig in den **„War for Talents“** einzusteigen. Beispielsweise würden sich Image-Kampagnen und Praxisvorträge an Hochschulen anbieten, um den Studierenden das wahre – attraktive – Bild des Controllerberufes zu vermitteln.

Die steigenden Anforderungen gelten selbstverständlich nicht nur für die Ausbildung „neuer“, sondern auch für bereits berufserfahrene Controller. Dementsprechend wird es – als zweite Herausforderung – in Zukunft vermehrt wichtig werden, **dass für Controller ein fachliches Coaching und verschiedene Weiterbildungskonzepte im Sinne einer „Finance Academy“ angeboten werden.** Großunternehmen können das weitgehend inhouse umsetzen, kleinere müssen auf Externe zurückgreifen und ihre Controller zu Seminaren, Kongressen und ähnlichen Weiterbildungsveranstaltungen schicken. Diese Schulungen sollten durch Außenkontakte in Form von Arbeitskreisen oder Benchmarkingstudien (etwa im WHU-Controllerpanel) ergänzt werden. Auch sollten Anstrengungen unternommen werden, die verschiedenen Controller im Unternehmen eng miteinander zu vernetzen; es sollte versucht werden, eine – etwas hochtrabend formuliert – **„Controlling Community“** zu formen. Die Bedeutung einer solchen Gemeinschaft wird häufig noch unterschätzt!

Als dritte generelle Konsequenz zeichnet sich schließlich eine **Entwicklung von „breiteren“ Karrieren** ab, d. h. Controller erklimmen in Zukunft nicht mehr nur einen Kamin. Sie werden häufiger das Controlling und auch den Finanz-Bereich verlassen. Zudem macht die Globalisierung auch vor Controllerkarrieren keinen Halt, sodass Controller nicht mehr nur in Deutschland ihre Karriere verfolgen. Immer häufiger finden sich auch ehemals deutsche Controller in verschiedenen **Positionen im Ausland** wieder. Macht man mit diesem Bild bei den Studierenden Werbung, ändert sich tatsächlich die Attraktivität des Controllings deutlich – und man berichtet dabei ja nur über eine in der Praxis tatsächlich aktuell zu beobachtende Entwicklung. Man muss als Controller also nicht lügen, auch nicht bei der **Werbung für die eigene Sache!**

Autor

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

Am nachhaltigen Erfolg arbeiten – Transparenz schaffen

von Gunter Fauth

Die ganzheitliche und transparente Unternehmenssteuerung ist eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Unternehmensführung. Ein Unternehmenssteuerungskonzept bildet die Grundlage für das strategische und operative Handeln eines Unternehmens. Es zielt auf die erforderliche Transparenz aller wesentlichen Unternehmenskennzahlen ab.

Die Strategie eines Unternehmens ist die Basis für eine erfolgreiche Zukunftsausrichtung. Es ist der Blick von heute auf zukünftige Märkte, Entwicklungen und Erfolge. Die Strategie eines Unternehmens sollte kontinuierlich überprüft werden. Strategie bedeutet, die richtigen Weichenstellungen für Ihr Unternehmen zu treffen. Erfolgreiche Unternehmen spüren neue Chancen am Markt auf und finden Wege für eine nachhaltige interne Optimierung. Die Gestaltung und Sicherstellung einer integrierten Strategieentwicklung, verbunden mit einer kontinuierlichen Begleitung der Strategieumsetzung, eröffnet für viele Unternehmen bisher nicht genutzte Chancen, die nicht auf die lange Bank geschoben werden sollten.

In vielen Unternehmen ist die Geschäftsentwicklung durch eine **Veränderung der Markt- und Wettbewerbsbedingungen** gekennzeichnet. Das rasante Umsatzwachstum nach der letzten Wirtschaftskrise führt in vielen Unternehmen zu einer Anpassung der Organisationsstruktur. Neue Mitarbeiter werden eingestellt, Strukturen und Prozesse für die Bewältigung des zukünftigen Wachstums werden angepasst oder neu geschaffen. Management und Belegschaft arbeiten unter Hochdruck, um die Kundenwünsche bedienen zu können.

Gerade in solchen Zeiten ist es wichtig, **sich Zeit zu nehmen**, um sich „zurückzulehnen“ und **sich Gedanken über eine nachhaltig erfolgreiche Geschäftsentwicklung zu machen**. Wie entwickeln sich die Märkte weltweit? Wie können wir uns langfristig im globalen Wettbewerb behaupten? Wie sieht unsere zukünftige Wertschöpfungstiefe aus? Woher bekommen wir gut qualifiziertes Personal?

Es ist eigentlich unabdingbar, in dieser Phase die Weichen für den nachhaltigen Erfolg zu stellen, um das Erreichen der langfristigen Ziele zu ermöglichen. Gleichzeitig sollte das Unternehmen flexibel auf einen eventuellen Marktrückgang reagieren können. Die Geschäftsentwicklung in Zeiten der „Staatenkrise“ kann sich schnell verändern.

Hilfreich: Strategieworkshops zur gemeinsamen Ausgestaltung

Um in der Praxis ganz konkret die neue Ausrichtung des Unternehmens zu definieren und voranzutreiben, sind **Strategieworkshops**, bei denen die Geschäftsführung und Geschäftsleitung des Unternehmens zusammenarbeiten, ein gutes Instrument. Denn erst die gemeinsame Ausgestaltung oder Anpassung der Strategie unter den definierten Rahmenbedingungen ermöglicht es dem gesamten Management eines Unternehmens, auch seine Vorstellungen, Ideen und Erfahrungen einzubringen. Die daraus entwickelte Vision mit klar definierten Unternehmenszielen wird dann vom Oberen Führungskreis mit getragen; das führt in der Folge zu einer hohen Akzeptanz innerhalb der Belegschaft.

Zielorientiert: Erfolgreiche Zukunftsgestaltung

Insbesondere in vielen mittelständischen Unternehmen ist es nicht üblich, sich umfangreiche Gedanken über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens zu machen. Ein strukturierter Strategieworkshop, möglichst mit dem gesamten Führungskreis, führt dazu, dass sich die wichtigsten Entscheidungsträger des Unternehmens Zeit nehmen, um sich Gedanken über die Zukunft des Unternehmens zu machen. Ein Strategieworkshop kann vorbereitet werden. Marktdaten über die zukünftige Branchenentwicklung und Branchenveränderungen sollten im Vorfeld eines Workshops recherchiert werden. Hilfreich ist es auch, Informationen über Wettbewerber zu sammeln und strukturiert aufzubereiten.
Eine weitere gute Grundlage für eine Strategiediskussion sind Umfragen über die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, die oftmals in Unternehmen kontinuierlich durchgeführt werden. Manchmal hilft auch eine adhoc Einschätzung, beispielweise über Marktinformationen oder Marktanteile durch die Führungskräfte. Unterschiedliche Einschätzungen fördern die Diskussion.

Ein Strategieworkshop ist in vier Phasen aufgeteilt

In **Phase 1** wird die Istanalyse und Ausgangslage des Unternehmens gemeinsam erarbeitet (vgl. Abbildung 1). Dabei gilt es, die Informationen zu Markt und Wettbewerb sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu analysieren. Ein weiteres Element der Istanalyse ist die Erarbei-

tung eines Stärken- und Schwächenprofils des Unternehmens und die Herausarbeitung der zukünftigen Chancen und Risiken. Wie verändert sich das Marktumfeld zukünftig? Wie wird das Unternehmen aus Sicht der Kunden gesehen? Wie verändern sich die Märkte durch die Globalisierung? Kann ich mich in einer gut positionierten Nische zukünftig behaupten? Viele Fragen werden gestellt und diskutiert – auch durchaus kontrovers.

Nach der Bestandsaufnahme geht es in **Phase 2** daran, die Vision des Unternehmens zu beschreiben. Für was steht das Unternehmen? Welche gesellschaftliche Verantwortung übernimmt das Unternehmen? Wie ist der Umgang mit den Kunden und Mitarbeitern? Sind wir Innovationsführer? Viele Fragen, die in eine Vision einmünden. Eine Vision sollte nicht unterschätzt werden, ist sie doch die Basis für das zukünftige Denken und Handeln im Unternehmen. Eine gelebte Vision prägt die Unternehmenskultur. Aufbauend auf der Vision wird die Mission des Unternehmens erarbeitet. Die Mission ist dann deutlich konkreter gefasst. Sie ist der konkrete Auftrag des Unternehmens.

Die Grundlagen sind gelegt, das Unternehmensumfeld ist umfangreich analysiert. Unterschiedliche Vorstellungen und Meinungen liegen „auf dem Tisch“. Weitgreifende Überlegungen sind in die Ausgestaltung von Vision und Mission eingeflossen. Nun geht es in **Phase 3** daran, die Strategie des Unternehmens darzustellen: Strategieaussagen sollten kurz und prägnant formuliert werden. In vielen Fällen werden diese wichtigen Aussagen extern und intern kommuniziert. Neber der Formulierung der Strategie erfolgt in Phase 3 auch die konkrete Erarbeitung der Unternehmensziele.

Der Planungshorizont einer Strategie sollte mindestens 3 Jahre beinhalten. Die Strategieformulierung beinhaltet die Gesamtstrategie, aber auch Aussagen zu einzelnen Geschäftsfeldern oder Produkten. Konkrete Unternehmensziele der Führungskräfte sind oftmals sehr operativ bestimmt. Manchmal führen operative Handlungszwänge auch dazu, dass strategische Unternehmensziele mit operativen Zielen gemeinsam formuliert werden. Das strategische Ziel darf jedoch nicht aus den Augen verloren werden.

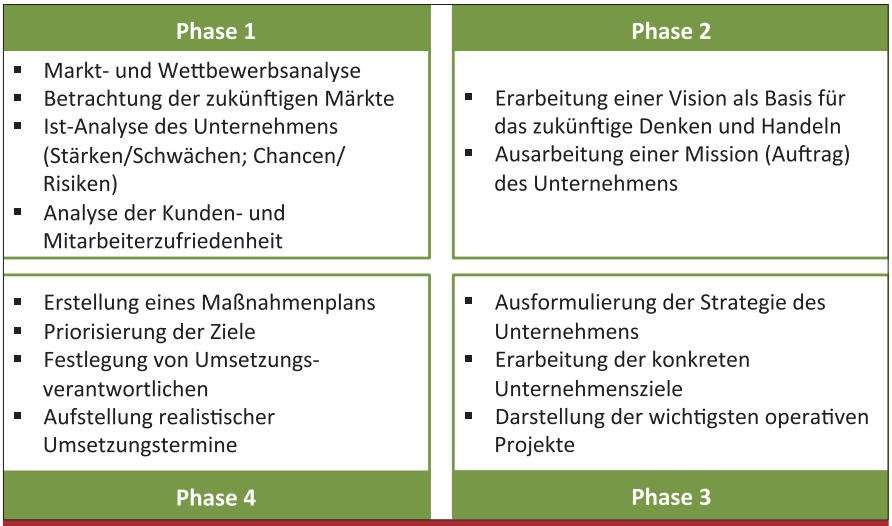


Abb. 1: Inhalt des Strategieworkshops

Eine Priorisierung der Unternehmensziele und die Erstellung eines Maßnahmenplans bilden **Phase 4** des Strategieworkshops. Jetzt zeigt sich, ob zukunftsgerichtete Strategiemaßnahmen den operativen Zwängen untergeordnet werden müssen. Wenn dem so ist, besteht nun die Herausforderung für eine notwendige Umpriorisierung. Die Maßnahmenpakete werden jeweils einem Verantwortlichen zugeordnet. Dieser kümmert sich um die Umsetzung und erstellt einen realistischen Terminplan. Erst dann ist die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung der Workshop-Ergebnisse gewährleistet.

Wandel gestalten: Unternehmenssteuerungskonzept als Basis des Handelns

Die Ergebnisse der Strategieworkshops bilden eine Grundlage für das Konzept zur zukünftigen Unternehmenssteuerung. Was versteht man unter einem Unternehmenssteuerungskonzept? Die Basis des zukünftigen Handelns wird in einem solchen Konzept beschrieben. Es ist kein Nachschlagewerk der herkömmlichen Art, das der „Finanzer“ einmal erstellt hat und nun „im Regal steht“. Ganz im Gegenteil. Es handelt sich um ein business-orientiertes Konzept, das Handlungsempfehlungen für das gesamte Unternehmen beinhaltet. Ein solches Konzept wird kontinuierlich weiterentwickelt und bildet das Fundament für die nachhaltige und erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens.

Es setzt auf der Strategie des Unternehmens auf. Vision, Mission und Strategie sind Ausgangspunkte. Weitere wichtige Eckpunkte des Konzeptes sind die Beschreibung des Geschäftsmodells und insbesondere die Governance des Unternehmens. Wer ist für was im Unternehmen verantwortlich? Welche Verantwortung haben die Führungsebenen? Wird das Unternehmen beispielsweise divisional oder in einer Matrix geführt? Wie erfolgt die Incentivierung der Führungskräfte? Alle wichtigen und umfassenden Fragen werden in der Governance bzw. den Unternehmensgrundsätzen beschrieben.

Nun werden die **Steuerungsdimensionen des Unternehmens** definiert (vgl. Abbildung 2). Transparenz heißt das Schlagwort. Welche Informationen wollen wir zukünftig sehen? Umsätze nach Produkte und Kunden, aber auch nach Märkten / Branchen oder Regionen? Wo weisen wir unsere Deckungsbeiträge aus? Wollen wir unsere Ergebnisrechnung nach allen Steuerungsdimensionen gestalten?

Controllingkonzept: Der Controller ist gefragt

Erst wenn klar geregelt ist, was die Anforderungen an die zukünftige Unternehmenssteuerung sind, kann der Controller die Steuerungslogik ausformulieren und die Grundprinzipien der Kostenrechnung erarbeiten. Jetzt steht der Controller im Mittelpunkt. Seine Aufgabe besteht darin, **ein tragfähiges Controllingkonzept** zu erstellen. Dieses Konzept **beginnt schon in der Buchhaltung**. Einheitliche Kontenpläne bilden das Gerüst, insbesondere bei Unterneh-

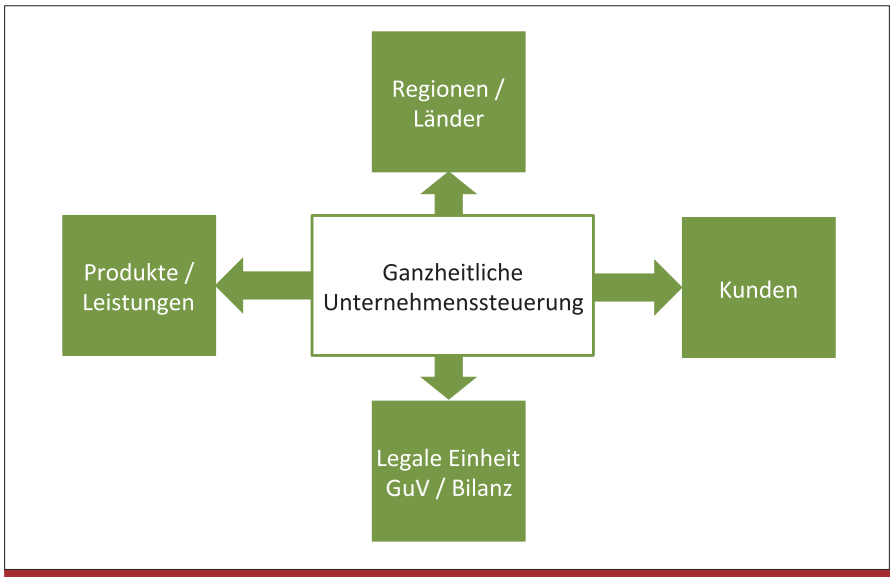


Abb. 2: Dimensionen der Unternehmenssteuerung

men mit mehreren Gesellschaften. Darauf aufbauend wird das Controllingkonzept u. a. mit einer Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung erstellt. Die Kostenträgerrechnung bildet die Basis für die Transparenz der unterschiedlichen Steuerungsdimensionen. Ein internationaler Konzern, der eine globale Produkt- und Kundenergebnisrechnung einführt, benötigt eine durchgehende Kostenträgerrechnung mit einer einheitlichen Kontierung in der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung. Erst damit ist sichergestellt, dass alle Berichtszeilen in der Ergebniserfolgsrechnung inhaltlich vergleichbar gebucht sind. Darauf lassen sich dann Analysen durchführen und ein Maßnahmencontrolling einführen.

Ein weiterer Schritt für das Unternehmenssteuerungskonzept ist die **Erarbeitung der Steuerungsgrößen des Unternehmens** (vgl. Abbildung 3). Abgeleitet von der Strategie und den Anforderungen an das operative Geschäft werden die **Steuerungsgrößen, auch Key Performance Indicators oder Wertreiber genannt**, vom Controller gemeinsam mit den übrigen Unternehmensbereichen entwickelt und letztlich gemeinsam mit der Geschäftsführung verabschiedet. Damit entsteht die Grundlage für die strategische Steuerung, aber auch für bereichsbezogene Steuerung des Unternehmens. Die Finanzkennzahlen und die nicht finanzorientierten Kennzahlen stellen die Anforderungen an das zukünftige Management Reporting für den Controller.

Dem business-orientierten Controller obliegt es, mit seinem Team und den IT -Spezialisten nun ein tragfähiges ERP-System auf die Anforderungen der Unternehmenssteuerung anzupassen oder einzuführen.

Schließlich sollten alle Kennzahlen in einem **ganzheitlichen Management Reporting** laufend berichtet werden. Das Management Reporting wird empfängerorientiert für alle Steuerungsdimensionen mit allen relevanten Steuerungsgrößen aufgebaut. In vielen Fällen bildet ein sogenanntes **Business Intelligence (BI) System** die Basis für ein solches Reporting, da Daten aus unterschiedlichen Vorsystemen in ein aussagefähiges Berichtssystem zusammengeführt werden müssen.

Autor

Dipl.-Kfm. Gunter Fauth

ist Geschäftsführer der Valegra GmbH | Werte für den Mittelstand, Stuttgart.

E-Mail: fauth@valegra.de

www.valegra.de

Eine wesentliche Grundlage für ein funktionsfähiges Berichtswesen ist ein **klar definierter Monatsabschlussprozess**. Hier geht es um die Regelung, wer zu welchem Zeitpunkt seine Tätigkeiten abschließen muss, um aussagefähige Finanz- und Controllingdaten erzeugen zu können. In einem weltweit agierenden Unternehmen ist eindeutig geregelt, an welchem Arbeitstag beispielsweise die Leistungsdaten für die Faktura erstellt, die Faktura und die Gehaltsabrechnung durchgeführt werden, letztlich der Buchhaltungsabschluss erfolgt und die Kostenrechnung realisiert ist. Die Grundlagen sind gelegt.

Ein **rollierender Forecast** und ein **strukturierter Planungsprozess** vervollständigen das Unternehmenssteuerungskonzept. Sie stellen sicher, dass es zu einem kontinuierlichen Prozess der Strategieüberprüfung kommt und ausreichend Transparenz zur operativen Unternehmenssteuerung vorhanden ist. Die klassische Planung ist in einen operativen und strategischen Teil gegliedert. Der Planungshorizont bei der strategischen Planung geht über 3 bis 5 Jahre. Die strategische Planung beinhaltet eine Strategieüberprüfung und unter Umständen einen Strategieanpassungsprozess und bildet dann die Basis für einen jährlich wiederkehrenden Strategieworkshop. Die operative Planung entspricht einer Budgetplanung für das direkt folgende Geschäftsjahr. Zur Feinsteuerung dient der Forecast. Vieles spricht dafür, bei der Einführung eines neuen Unternehmenssteuerungskonzeptes einen rollierenden Forecast aufzubauen. Dieser verbindet die kurzfristige operative Steuerung des Unternehmens mit einem mittelfristigen Blick in die Zukunft.

Gemeinsam: Geschäftsführung, Führungskräfte und Controller als Businesspartner

Der **CFO bzw. „Controller als Businesspartner“** wird i. d. R. gemeinsam mit der Geschäftsführung und seinen Querschnittsbereichen ein solches Konzept erstellen. **Auftraggeber ist die Geschäftsführung!** In der Geschäftsführung wird das Konzept verabschiedet und der Auftrag zur Umsetzung gegeben. Ein enges Zusammenspiel von Ge-

Abb. 3: Ganzheitliche Unternehmenssteuerung

schäftsführung und Controlling ist die Basis für ein erfolgreiches Konzept und vor allem für die nachhaltige Umsetzung. Die Herausforderung gerade in mittelständischen, familiengeführten Unternehmen ist es, dass der geschäftsführende Gesellschafter die Notwendigkeit einer gemeinsamen Zukunftsentwicklung seines Unternehmens erkennt und einen solchen Prozess iniziiert.

Präsent: Transparenz für und über das Unternehmen

Damit das Steuerungskonzept in der Folge auch greifen kann, gilt es, **nachhaltig an der Einführung im Unternehmen zu arbeiten** (vgl. Abbildung 4). So schwingt im Hintergrund, stets von Bedeutung, aber oft in ihrer Wirkung unterschätzt, die Kultur eines Unternehmens mit. Im Rahmen der Einführung einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung werden möglichst alle Unternehmensteile einbezogen. Jeder Bereich soll seinen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens beisteuern. Letztlich führt die erfolgreiche Einführung zu klaren Unternehmenszielen, zu mehr Transparenz bzgl. strategischer und operativer Steuerung und verbessert die Sichtweise auf das Unternehmen. Jenes kann sich nun auf ein zielorientiertes Maßnahmencontrolling fokussieren. **Die Steuerung des Unternehmens wird auf „mehrere Schultern" verteilt.** Die Reduzierung der Abhängigkeit des Unternehmens vom geschäftsführenden Gesellschafter kann bei den handelnden Personen zu neuer, ungeahnter Motivation führen und das Unternehmen voranbringen.

- Strategie des Unternehmens
- Beschreibung des Geschäftsmodells und der Governance
- Beschreibung der Verantwortung auf den Führungsebenen
- Steuerungsdimensionen des Unternehmens
- Grundelemente der Steuerungslogik
- Grundprinzipien der Kostenrechnung
- Übersicht der Steuerungsgrößen
- Ganzheitliches Management Reporting
- Planung und (rollierender) Forecast
- Monats- und Jahresabschlussprozess

Abb. 4: Unternehmenssteuerungskonzept

Dies unterstützt Aussagen über die zukünftige Geschäftsentwicklung und erleichtert auch die Sichtweise von außen auf das Unternehmen. Bei Finanzierungsgesprächen mit Banken beispielsweise. Warum sollte sich dadurch das Rating des Unternehmens nicht auch verbessern können? Gerade bei Banken sorgt die Transparenz für eine einfachere und bessere Einschätzung der Kunden.

Zentral: Auf Kommunikation mit den Mitarbeitern setzen

Ein neu erstelltes Unternehmenssteuerungskonzept kann Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben. Die **Kommunikation des Veränderungsprozesses an alle Mitarbeiter** ist von zentraler Bedeutung für den Umsetzungserfolg. Die Geschäftsführung sollte darauf achten, dass alle Mitarbeiter die Möglichkeit zum Dialog mit den Verantwortlichen haben. Das lässt sich in kleineren Einheiten persönlich bewerkstelligen, in größeren etwa über ein (anonymes) Frageforum im Intranet. Es lohnt sich, den **Mut und die Zeit** aufzubringen, **sich auch mit kritischen Fragen auseinanderzusetzen** – innerhalb dieses Dialogs wachsen Vertrauen, Motivation sowie Loyalität und damit die Grundlage für den nachhaltigen zukünftigen Erfolg des Unternehmens.

„Der gemeinsame Erfolg basiert nahezu ausschließlich auf einer guten und vertrauensvollen Zusammenarbeit." Sich Zeit nehmen und umfangreiche Gedanken über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu machen, eine gemeinsam getragene Strategie zu entwickeln, ist die Basis für eine nachhaltige Geschäftsentwicklung. Ein ganzheitliches Unternehmenssteuerungskonzept sorgt für Transparenz im Unternehmen. So kann die Geschäftsführung gemeinsam mit dem Führungskreis die Zukunft des Unternehmens pro aktiv gestalten. Der Controller als Businesspartner unterstützt im Zusammenspiel mit der Geschäftsführung und fokussiert sich auf ein effizientes Maßnahmencontrolling.

Das Regime der Manager

Eine alte Prognose bewahrheitet sich

von Bruno Hake

*„**Die Zukunft gehört weder dem Kapitalismus noch dem Sozialismus, sondern den Managern**. Diese werden die wirkliche Macht übernehmen und zu ihrem Vorteil nutzen".*

Mit dieser Prognose wirbelte James Burnham, Philosophie-Professor an der New York University, in seinem vor 70 Jahren in USA erschienenen Buch *„The Managerial Revolution"* viel Staub auf. Das Buch wurde in der ganzen Welt berühmt und inspirierte George Orwell zu seinem Bestseller „*1984*". In Deutschland erschien das Buch erst 1948 unter dem Titel „*Das Regime der Manager*" und wurde viel diskutiert, beschäftigte man sich doch damals mit der „*Sozialen Marktwirtschaft*" und der „*Betrieblichen Mitbestimmung*" als Versuche, Kapitalismus und Sozialismus zu versöhnen. Inzwischen sind Burnham und seine Thesen weitgehend vergessen, sein Buch ist – auch in den USA – nur noch antiquarisch erhältlich. Trotzdem lohnt sich ein Vergleich seiner Prognosen mit der heutigen Wirklichkeit.

Als Ursache für den Übergang der Macht von den Bürgern und Kapitalisten zur Klasse der Manager sah Burnham die **zunehmende Trennung von Eigentum und Kontrolle** durch das Heranwachsen der großen modernen Gesellschaften. Erst dadurch wurde die Managerial Revolution ausgelöst. Der Machtwechsel würde sich vom Beginn des 1. Weltkrieges bis etwa 1970 vollziehen und dann konsolidieren.

Manager oder Wirtschaftsingenieure?

Wer sind die Manager, die zur herrschenden Gesellschaftsklasse werden, weil sie die Macht über die Produktionsmittel haben und bei der Verteilung der Erzeugnisse besser behandelt werden? Burnhams Thesen lesen sich wie eine frühe Ausgabe des „***Berufsbild des Wirtschaftsingenieurs***": „*Die wichtigsten Industriezweige sind überaus komplizierte technische Organisationen, in denen die Arbeitsteilung bis ins letzte Detail durchgeführt ist. Die verschiedenen Aufgaben müssen organisiert und koordiniert werden, damit die Rohstoffe, Werkzeuge, Maschinen, Fabriken und Arbeiter im richtigen Augenblick und in der nötigen Anzahl bereitstehen. Diese Leitung und Koordinierung erfordert eine sehr gründliche Ausbildung und Fertigkeit, z. B. in den Naturwissenschaften oder im Ingenieurwesen sowie in der Psychologie und den Sozialwissenschaften*".

Man findet diese Manager nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch im Staatsdienst z. B. bei der Post, in den Versorgungs- und Verkehrsbetrieben sowie in den zahllosen Behörden, welche die Börse, den Außenhandel, die Energieversorgung oder den Flugverkehr kontrollieren. Dort heißen sie Administratoren, Direktoren oder Kommissare.

Es gibt ein historisches Gesetz: danach streben alle gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Gruppen von nennenswerter Größe danach, ihre Macht und Privilegien auszuweiten.

Burnhams Prognosen:

1. Die „*Manager*" kontrollieren den Zugang zu den Produktionsmitteln und vergrößern ständig ihren Anteil an den Erträgen. Ihre Gehälter und ihr Reichtum steigen im Vergleich zur übrigen Bevölkerung.
2. Die Manager kontrollieren die Auswahl ihres Nachwuchses. So wird die Oberschicht der Manager von Generation zu Generation eine immer festere Kontinuität erreichen, sie wird zur Kaste.
3. Das Geld wird immer mehr von seiner Golddeckung gelöst, damit es leichter verfügbar ist.
4. Die Souveränität entgleitet den Parlamenten und verlagert sich in die Regierungskanzleien. Immer mehr Gesetze werden dort und in anderen Behörden von den Managern gemacht, nicht von den gewählten Parlamentarien.

Welche Prognosen trafen ein?

Vergleichen wir die Prognosen von Burnham mit den heutigen Verhältnissen, so zeigt sich, dass viele zutrafen. Einige Beispiele:

1. Macht und Einkommen

- Früher betrugen die Einkommen der Manager das 8-12 fache des Durchschnittseinkommens ihrer Mitarbeiter, inzwischen ist dieser Multiplikator bei größeren Unterneh-

Autor

Dr. Bruno Hake

ist als Unternehmensberater in Wiesbaden tätig, mit den Schwerpunkten Unternehmensplanung und Länderrisiko-Analysen. Er wurde durch mehrere Bücher und zahlreiche Aufsätze zu diesem Thema bekannt. Nebenberuflich lehrt er an der Technischen Universität Braunschweig „Existenzgründung und Betriebsübernahme".

E-Mail: s.u.p.hake@t-online.de

men um das zehnfache gewachsen. „**Eine herrschende Klasse in einer Gesellschaft erkennt man gewöhnlich am einfachsten daran, dass sie die höchsten Einkommen hat**“, so Burnham.

- Im Mannesmann-Prozess wurde deutlich, wie die Manager nach der Übernahme durch Vodafone die Eigentümer (Aktionäre) ausschalteten, um sich den Löwenanteil am hohen Kaufpreis zu sichern.
- Früher hätte sich ein Banker beim Verlust der ihm anvertrauten Kundengelder durch Fehlspekulation aus Scham das Leben genommen. Heute lässt er seine Verluste durch die Steuerzahler ausgleichen und klagt sein Gehalt und den entgangenen Bonus vor Gericht ein. Dieses (wie auch der Ausgang des Mannesmann-Prozesses) zeigt, dass Politik und Justiz das Regime der Manager anerkennen.

2. Kastenbildung

- Die elitären „*Business Schools*“ haben die Aufgabe, den Manager-Nachwuchs zu liefern. Wegen der hohen Studiengebühren werden hier viele Kinder von Managern ausgebildet. Sie bekommen nicht nur das „*Herrschaftswissen*“ beigebracht, sondern werden auch frühzeitig in die zur Karriere unerlässlichen „*Netzwerke*“ der Schule, der Absolventen und der Sponsoren eingebunden.
- Das Weltwirtschaftsforum in Davos wurde zur größten Management-Veranstaltung. Wie bei einem Pontifikalamt erklären die Manager einem wissbegierigen Publikum den Weltengang, feiern sie ihre Kaste. Müsste nicht James Burnham von den Organisatoren des Forums posthum zum Ehrenpräsidenten ernannt werden?

3. Geldwirtschaft

- Keine Währung ist noch in nennenswertem Umfang durch Gold gedeckt, alle bestehen aus „**Fiat Money**“, das fast beliebig vermehrbar ist.

4. Verlust der demokratischen Souveränität

- Der Wohlstand und damit die Altersversorgung der Bürger liegen in den Händen der Europäischen Zentralbank bzw. der Federal Reserve Bank. Beide Zentralbanken sind der parlamentarischen Kontrolle entzogen.
- Bei der Bewältigung der Finanzkrise wurden sowohl in USA als auch in Europa die Parlamente mit Hilfe von „**Ermächtigungsgesetzen**“ praktisch ausgeschaltet.
- Über 70 % der im Bundestag zur Abstimmung kommenden Gesetze werden von der EU-Kommission vorgeschrieben und im Reichstag „durchgenickt“.
- Die EU-Kommissare werden weder von den Bürgern noch von den Bundestagsabgeordneten gewählt. Sie verkörpern das „*Regime der Manager*“ in Reinkultur.
- Über den Schlaf der Bürger und den Werteverfall ihrer Grundstücke entscheidet die Deutsche Flugsicherung. Diese bestimmt, wann, wie tief und wie laut ein Verkehrsflugzeug starten oder landen darf. Der Behördenchef wird weder von den MdL noch von den MdB gewählt.

Die Macht der Ideologien

„*Eine Ideologie ist nicht eine wissenschaftliche Theorie, sondern ist unwissenschaftlich und oft sogar antiwissenschaftlich. Sie ist der Ausdruck von Hoffnungen, Wünschen, Befürchtungen und Idealen, nicht aber eine Hypothese über Ereignisse. Trotzdem werden Ideologien von ihren Anhängern oft für wissenschaftliche Theorien gehalten, wie die Rassenlehre, der dialektische Materialismus, die Präambeln zur Verfassung der Vereinigten Staaten*“.

Burnham: „*Die Menschen sind bereit, sogar für sehr törichte oder gar unwürdige Ideale zum Helden zu werden, aber sie müssen wenigstens daran glauben. Ideologien, die im Stande sind, große Menschenmassen zu beeinflussen und als Anhänger zu gewinnen, sind der Mörtel, welcher das Gesellschaftsgefüge zusammenhält. Untersuchen wir diese Ideologien auf ihre praktische Wirkung, so stellen wir fest, dass sie gewöhnlich den Interessen einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppe dienen. Aber trotzdem besteht diese Gruppe darauf, dass ihre Ideologie allgemeingültig sei und den Interessen der gesamten Menschheit Ausdruck verleiht*“.

Wer denkt hierbei nicht an die Klimaerwärmung, die Alternativenergien, das baldige Versiegen von Öl, Gas und Kohle, Multikulti oder den Euro als „*Garanten für Frieden und Einheit in Europa*“? ■

Moderne Instrumente des Immobilien-Controllings im Mittelstand

von Volker Diestegge, Stephan Kress und Michael Lüke

In der Immobilienwirtschaft agieren neben großen etablierten Konzernen auch viele mittelständische Unternehmen. Um in der Immobilienbranche langfristig Erfolg zu haben, ist neben fachlicher Kompetenz auch strategisches Know-how in der kaufmännischen Abwicklung von Immobilien-Projekten erforderlich. Im vorliegenden Beitrag sollen daher **am Beispiel der CM Immobilien-Entwicklung GmbH**, die ihren Tätigkeitsschwerpunkt in der Realisierung hochwertiger Bauprojekte in Münster, Köln und Düsseldorf hat, moderne Controlling-Instrumente, welche den Prozess der Immobilienentwicklung aktiv unterstützen können, vorgestellt werden.

Dazu werden drei Instrumente, die zur Optimierung der kaufmännischen Abwicklung beitragen können, vorgeschlagen. Neben den qualitativen Instrumenten *ratingunterstützende Objektbewertung* und dem *Projekt-Status-Bericht* wird dazu auch ein quantitatives Instrument, die *sogenannte Standardmiete*, erarbeitet. Den Abschluss des Beitrags bildet ein Business Case, welcher die Wirkungsweise der konzipierten Standardmiete verdeutlicht.

Die Immobilie als Kapitalanlage und Aufgabe des Immobilien-Controllings

Die Immobilie nimmt im Wirtschaftsleben, bei Privatpersonen, institutionellen Investoren und Kapitalanlegern einen hohen Stellenwert ein und weist spezielle Besonderheiten auf:

- Jede Immobilie ist einmalig und an den Standort gebunden,
- eine Immobilie hat eine lange Produktionsdauer und bindet relativ viel Kapital,
- Immobilien zeichnen sich durch Langlebigkeit aus und verursachen bei einer Übertragung hohe Kosten (vgl. [Brau11], S. 10 ff.) sowie
- sie nehmen aufgrund hoher Investitionskosten den größten Anteil am Gesamtvermögen ein (vgl. [BoMP08], S. 31).

Ein spezielles **Immobilienmanagement** zur Erfüllung sämtlicher für die Immobilien zu erbringenden Tätigkeiten, über die Phasen **von der Entstehung bis zu deren Verwertung**, wird daher notwendig. Das Immobilien-Controlling als ein führungsunterstützendes Subsystem, das unterhalb des Immobilienmanagement angesiedelt ist, muss dabei die zielorientierte Steuerung über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie aktiv unterstützen (vgl. [Homa99], S. 102).

Aufgabe des Immobilienmanagements ist hierbei die direkte Steuerung des immobilienbezogenen Wertschöpfungsprozesses und Einflussnahme auf die leistungs-, finanz- und informationswirtschaftlichen Prozesse (vgl. [Homa99], S. 61 f.).

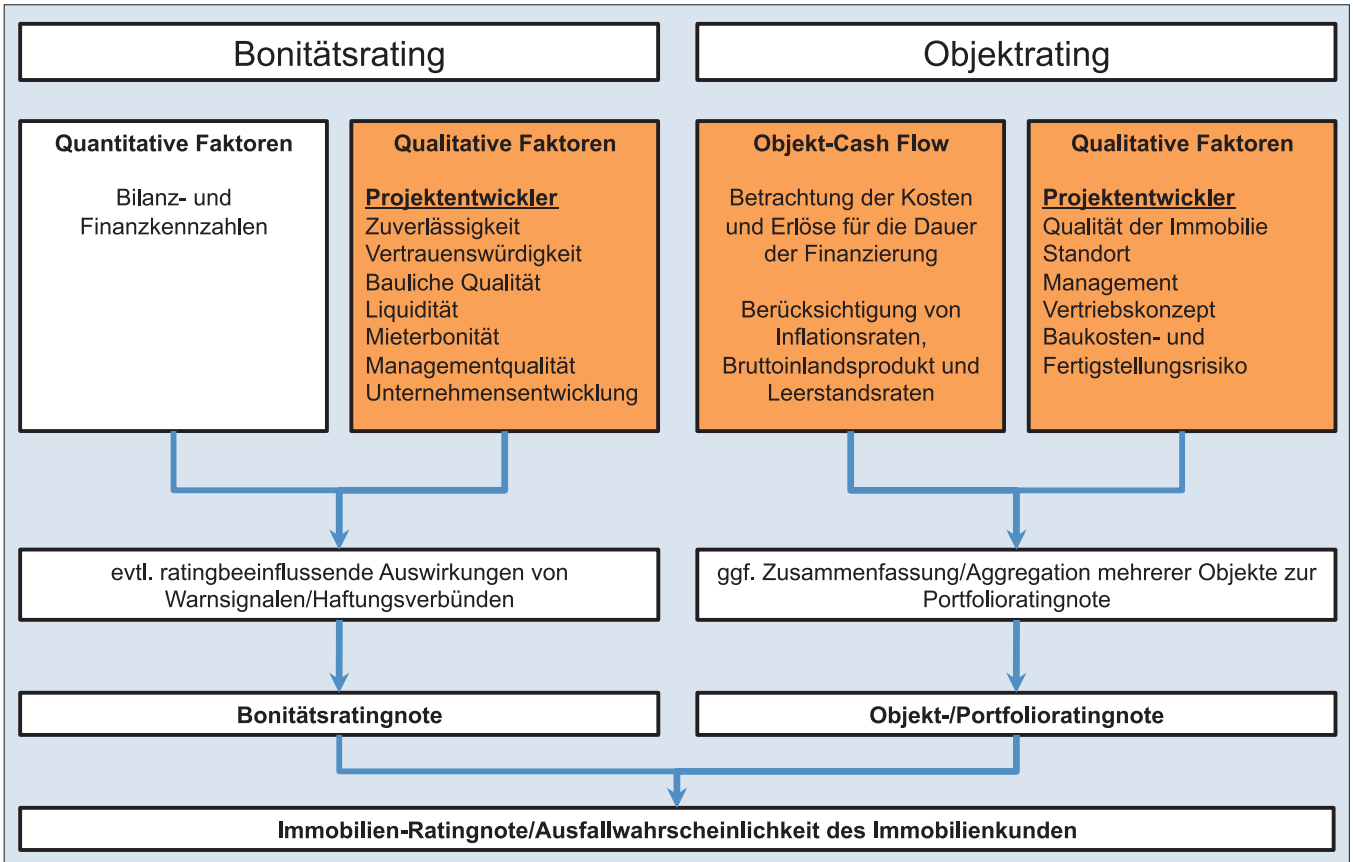


Abb. 1: Aufbau des Immobilienratings (in Anlehnung an {Krum04, S. 13})

Die mit dem Immobiliengeschäft einhergehenden speziellen Risiken müssen vom Management des Immobilienentwicklers überwacht und gesteuert werden. Dazu wird vom **Controlling** eine **kontinuierliche Umsetzung der aktuellen Anforderungen in Immobilieninstrumenten** sowie die Steuerung, Überwachung, Kontrolle und Versorgung mit aussagekräftigen Informationen über alle Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie erwartet. Gleichzeitig soll das Controlling flexibel agieren können und mit geeigneten Analyseinstrumenten das Immobilienmanagement in allen Immobilienentwicklungsphasen methodisch unterstützen (vgl. [Homa99], S. 65). Diesem Anspruch folgend, werden im Weiteren drei Instrumente des Immobilien-Controllings vorgestellt, wobei mit dem am Beginn eines Projektes stehenden Instrument, dem *Rating*, begonnen wird.

Ratingunterstützte Immobilienbewertung

In der Immobilien-Entwicklung nimmt der Faktor Kapital aufgrund des hohen Investitionsvolumens eine besondere Rolle ein. Neben dem Eigenkapitalanteil des Entwicklers stellen Kreditinstitute erst nach einhergehender Bonitätsprüfung die benötigte Liquidität zur Verfügung. In der Kreditwirtschaft wird **für nahezu alle Kreditnehmer eine Beurteilung anhand eines Rating- oder Scoring-Verfahrens** durchgeführt. Neben den klassischen Ratingobjekten wie Firmen- oder Privatkunden, erhalten auch große Projektfinanzierungen wie etwa Immobilienprojekte, Kraftwerke, Windparks oder Photovoltaikanlagen eigene Risikoklassifizierungen.

Weil die Kapitalgeber gegenüber den Unternehmen grundsätzlich einen Informationsnachteil in Bezug auf die Erfolgs- und Risikofaktoren haben, ist die **Kernfunktion des Ratings** die **Verringerung der Informationsasymmetrie zwischen dem Kapitalnehmer und -geber.** Im Rahmen des Ratingprozesses erhält der Kapitalgeber eine Vielzahl von Informationen über das Unternehmen oder Projekt. Anhand der Informationen ist ihm so eine **ganzheitliche, objektive und zukunftsgerichtete Analyse der Erfolgsaussichten und des** einzugehenden **Risikos** möglich (vgl. [WeMS04], S. 9).

Der Ratingprozess ist dabei kein Verfahren, an dessen Ende das Unternehmen mit einem Ergebnis in eine Ratingklasse eingruppiert wird, ohne dass ihm die Möglichkeit zur Einflussnahme gegeben wurde. Vielmehr ist das Rating ein Verfahren, auf das sich Unternehmen aktiv vorbereiten können. In der Vorbereitung besitzt das Unternehmen die Möglichkeit, sich mit den eigenen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken zu befassen. Da Kreditinstitute die Ratingprozesse für laufende Finanzierungen regelmäßig bei Änderungen der Unternehmensumwelt, mindestens aber jährlich anstoßen, kann sich für Unternehmen wie die CM daraus ein kontinuierlicher Entwicklungs- und Verbesserungsprozess ableiten (vgl. [FüHe02], S. 194 f.).

Ein Rating für Immobilienkunden setzt dabei weitere Schwerpunkte. Als Ergänzung zu den Ratings von Handel- oder Produktionsunternehmen, bei denen die Bonität schwerpunktmäßig anhand der Analyse des Jahresabschlusses beurteilt wird, stehen bei Immobilienunternehmen zusätzlich die *Objekt-Cash Flows* und die qualitativen Faktoren *der Immobilie* im Mittelpunkt der Betrachtung. Wie in

Abbildung 1 dargestellt, setzt sich ein Rating für ein Immobilienunternehmen daher aus a) **dem Rating des Kreditnehmers (Bonitätsrating)** und b) **dem Objektrating** zusammen (vgl. [Krum04], S. 13).

Bonitätsrating des Immobilienunternehmens

Das Bonitätsrating stützt sich neben den quantitativen Jahresabschlusszahlen auf die qualitativen Faktoren Managementqualität und Unternehmensentwicklung. In den **Faktor Managementqualität** fließen die kaufmännischen Kenntnisse, das Planverhalten und das strategische Problemlösungsverhalten mit ein. Einige Unternehmen erhalten in diesem qualitativen Bereich eine Abstufung, weil z. B. die Unternehmensnachfolge nicht adäquat geregelt ist (vgl. [Krum04], S. 14). Insbesondere die qualitativen Faktoren im Rating sollen die Informationsasymmetrie ausgleichen. Dies beinhaltet vornehmlich die zukünftige Entwicklung, für die keine bestätigten Unterlagen, wie etwa Jahresabschlüsse vergangener Jahre, vorliegen.

Für diese Beurteilung bedient man sich i. d. R. der Istwerte mit Zukunftsbezug. Realistisch gesetzte Ziele, die übertroffen wurden, oder eine hohe Liquiditätsausstattung, fließen mit positiven Gewichten in das Rating ein. Während gute **Mieterbonitäten** ebenfalls positiv berücksichtigt werden, erhalten **Immobilien in Abwanderungsgebieten** Maluspunkte (vgl. [Krum04], S. 14). In die Beurteilung des Unternehmens fließen ferner Aspekte zur Branche ein; so wird die allgemeine **Markt- und Branchenentwicklung**, ebenso wie die **Konkurrenzintensität** und die **Konjunkturabhängigkeit** beachtet (vgl. [HuNG03], S. 81). Festzuhalten ist, dass das Rating-Ergebnis in hohem Maße davon abhängt, welche und wie viele Informationen dem Kreditinstitut zur Verfügung gestellt werden (vgl. [GaNW07], S. 14).

Da die **Bauphase** im Immobilienentwicklungsprozess der entscheidende Risikofaktor ist, wird **die Zuverlässigkeit des Projektentwicklers** und **des Generalunternehmers** sowie **die Bauqualität** im Rating berücksichtigt. Eine Tätigkeit von mehr als zehn Jahren wird dabei als positiv bewertet, da in diese Zeit i. d. R. mindestens ein schlechter Konjunkturzyklus fällt. Die Bauqualität wird einerseits mittels der Bauausstattung und andererseits durch die Referenzobjekte bewertet. Die Zahlungseinbehalte, Mängelrügen, Bauverzögerungen und Käuferzufriedenheit der Referenzobjekte sind dabei wichtige Anhaltspunkte (vgl. [Krum04], S. 14). Weitere Pluspunkte können im Bonitätsrating durch Einhaltung der Plankosten, Realisierung der Verkaufserlöse sowie Aktualität und Transparenz gegenüber dem finanzierenden Kreditinstitut gesammelt werden.

Ergänzendes Objektrating

Neben dem Bonitätsrating umfasst ein Rating für Immobilienkunden immer auch die **Beurteilung der einzelnen Objekte**. Die Immobilien haben für die Kapitaldienstbetrachtung eine besondere Bedeutung, denn den Objekten kommt die Cash Flow-erzeugende Wirkung zu und die Bonität des Immobilienportfolios bestimmt letztendlich die Bonität des Projektentwicklers. Die zukünftige Entwicklung der Objekt-Cash Flows wird unter Berücksichtigung ökonomischer Parameter wie z. B. **Inflationsrate** und **Bruttoinlandsprodukt** sowie regionaler immobilienspezifischer Einflüsse, wie etwa **Leerstandsraten** und **Mietniveaus**, in verschiedenen Szenarien simuliert (vgl. [Krum04], S. 15). Zudem fließt der **Eigenkapitalanteil** in das Rating ein und hat wie der **Cash Flow** direkten Einfluss auf die Ausfallquote. Reicht bei einer 100 %-Finanzierung ohne Reserven im Objekt der Cash Flow zur Bedienung des Kapitaldienstes nicht aus oder übersteigen die simulierten und kumulierten Baukosten die erwarteten Verkaufserlöse, so weist das System einen Ausfall aus. Ein Eigenkapitaleinsatz von zehn bis zwanzig Prozent kann diese Gefahr deutlich abmildern (vgl. [Krum04], S. 15).

Die Immobilien werden im Objektrating ergänzend durch qualitative Fragen zur Immobilienqualität und aus dem Bereich Management bewertet (vgl. [Krum04], S. 15). **Bausubstanz und Lage** sind dabei Kriterien mit hoher Bedeutung, anhand derer beurteilt werden soll, ob die Immobilie aufgrund von Substanz und Standort auch in zehn bis zwanzig Jahren noch mit auskömmlichen Mieterlösen vermarktet werden kann. Je nach beabsichtigter **Nutzungsart** werden z. B. Büro- und Handelsimmobilien nach ihrer zweckmäßigen Gestaltung, der Flexibilität der Aufteilung und dem Parkplatzangebot bewertet. Wohnimmobilien werden dagegen anhand der Wohnraumgestaltung und Ausstattung beurteilt (vgl. [Eich07], S. 105). Die

Autoren

Volker Diestegge

ist Stipendiat der Stiftung Begabtenförderwerk berufliche Bildung gGmbH. Nach erfolgreichem Bachelorstudium absolvierte er aktuell das Masterstudium an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster.

E-Mail: volker.diestegge@gmx.de

Prof. Dr. Stephan Kress

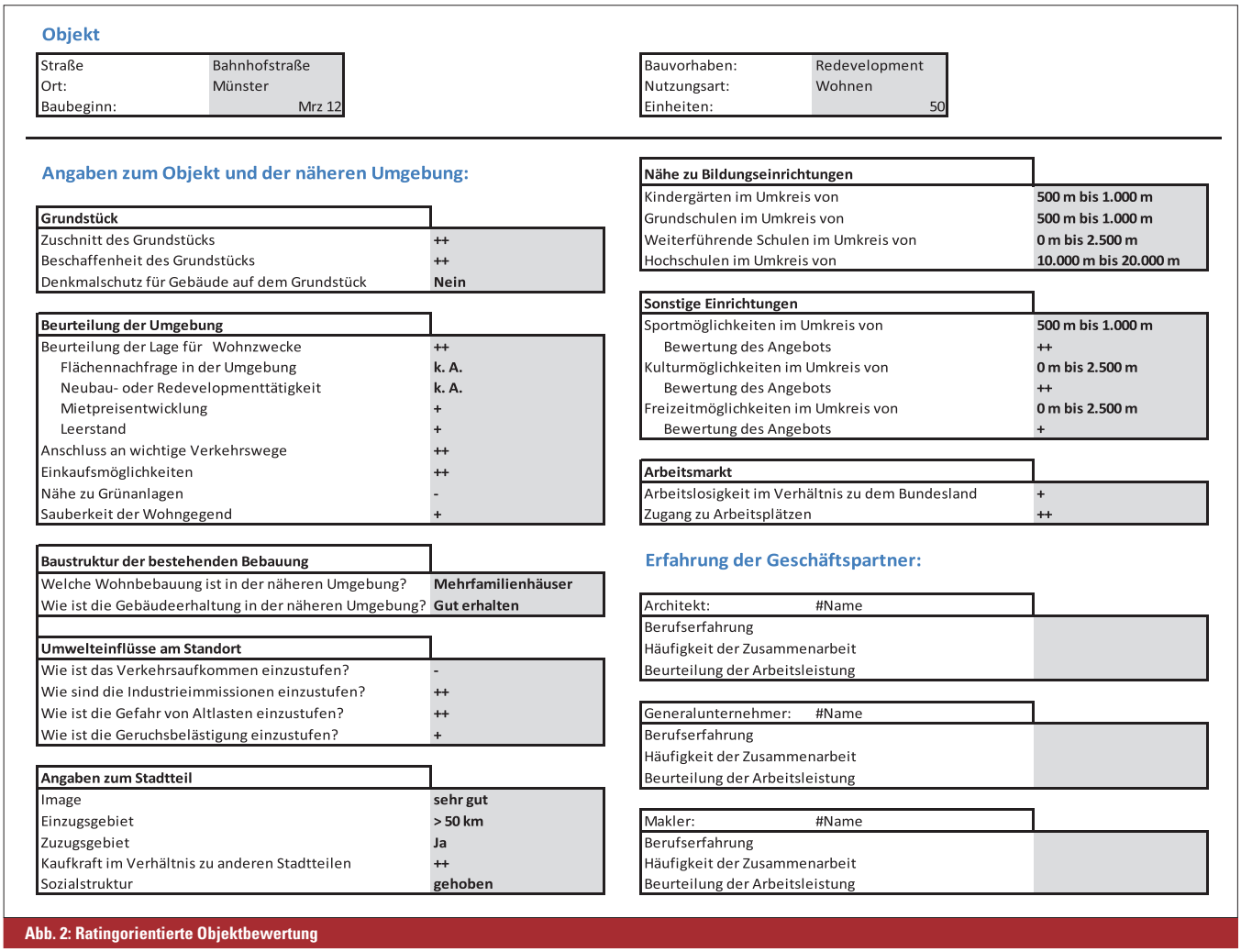
ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, an der Fachhochschule Gelsenkirchen, Standort Bocholt.

E-Mail: stephan.kress@fh-gelsenkirchen.de

Michael Lüke

ist Geschäftsführer der CM IMMOBILIEN-ENTWICKLUNG GmbH in Münster.

E-Mail: michael.lueke@cm-ms.de



Objekt

Straße	Bahnhofstraße
Ort:	Münster
Baubeginn:	Mrz 12

Bauvorhaben:	Redevelopment
Nutzungsart:	Wohnen
Einheiten:	50

Angaben zum Objekt und der näheren Umgebung:

Grundstück	
Zuschnitt des Grundstücks	++
Beschaffenheit des Grundstücks	++
Denkmalschutz für Gebäude auf dem Grundstück	Nein

Beurteilung der Umgebung	
Beurteilung der Lage für Wohnzwecke	++
Flächennachfrage in der Umgebung	k. A.
Neubau- oder Redevelopmenttätigkeit	k. A.
Mietpreisentwicklung	+
Leerstand	+
Anschluss an wichtige Verkehrswege	++
Einkaufsmöglichkeiten	++
Nähe zu Grünanlagen	-
Sauberkeit der Wohngegend	+

Baustruktur der bestehenden Bebauung	
Welche Wohnbebauung ist in der näheren Umgebung?	Mehrfamilienhäuser
Wie ist die Gebäudeerhaltung in der näheren Umgebung?	Gut erhalten

Umwelteinflüsse am Standort	
Wie ist das Verkehrsaufkommen einzustufen?	-
Wie sind die Industrieimmissionen einzustufen?	++
Wie ist die Gefahr von Altlasten einzustufen?	++
Wie ist die Geruchsbelästigung einzustufen?	+

Angaben zum Stadtteil	
Image	sehr gut
Einzugsgebiet	> 50 km
Zuzugsgebiet	Ja
Kaufkraft im Verhältnis zu anderen Stadtteilen	++
Sozialstruktur	gehoben

Nähe zu Bildungseinrichtungen	
Kindergärten im Umkreis von	500 m bis 1.000 m
Grundschulen im Umkreis von	500 m bis 1.000 m
Weiterführende Schulen im Umkreis von	0 m bis 2.500 m
Hochschulen im Umkreis von	10.000 m bis 20.000 m

Sonstige Einrichtungen	
Sportmöglichkeiten im Umkreis von	500 m bis 1.000 m
Bewertung des Angebots	++
Kulturmöglichkeiten im Umkreis von	0 m bis 2.500 m
Bewertung des Angebots	++
Freizeitmöglichkeiten im Umkreis von	0 m bis 2.500 m
Bewertung des Angebots	+

Arbeitsmarkt	
Arbeitslosigkeit im Verhältnis zu dem Bundesland	+
Zugang zu Arbeitsplätzen	++

Erfahrung der Geschäftspartner:

Architekt:	#Name
Berufserfahrung	
Häufigkeit der Zusammenarbeit	
Beurteilung der Arbeitsleistung	

Generalunternehmer:	#Name
Berufserfahrung	
Häufigkeit der Zusammenarbeit	
Beurteilung der Arbeitsleistung	

Makler:	#Name
Berufserfahrung	
Häufigkeit der Zusammenarbeit	
Beurteilung der Arbeitsleistung	

Abb. 2: Ratingorientierte Objektbewertung

Klassifizierung eines Immobilienstandortes auf Mikro- und Makroebene muss den Umstand berücksichtigen, dass der Immobilienerfolg auf Jahrzehnte von Umfeldparametern abhängig ist. Eine nachträgliche Beeinflussung oder Korrektur der mikro- und makroökonomischen Faktoren ist, anders als das Betreiberkonzept oder die Marketingaufwendungen, in der Regel nicht mehr möglich (vgl. [LuKl04], S. 102).

Mikroökonomische Faktoren der Immobilie:
Der Mikrostandort berücksichtigt das direkte Umfeld des Objektes im Stadtgebiet und z. B. die fußläufige Erreichbarkeit von öffentlichen Verkehrsmitteln wie Bus und Bahn, Einkaufs- und Naherholungsmöglichkeiten, Schulen und Kindertagesstätten. Eine Straße mit unsanierten Gebäuden oder einer hohen Geräusch- oder Emissionsbelästigung führt dabei zu Abschlägen im Rating (vgl. [Krum04], S. 16).

Makroökonomische Faktoren der Immobilie:
In die Beurteilung nach dem Makrostandort fließen die Kriterien der Region ein. So wird berücksichtigt, wie sich die Kaufkraft der Bevölkerung in der Region entwickelt, wie hoch die Arbeitslosenquote ist, ob es sich um ein Zuzugsgebiet handelt, wie der Zugang zu Hochschulbildung oder wie die Verkehrsanbindung an das Autobahnnetz ist (vgl. [Krum04], S. 16).
Die Ausarbeitung zu mikro- und makroökonomischen Standortfaktoren, wie in Abbildung 2 dargestellt, verdeutlicht der Bank, dass eine detaillierte Betrachtung der Einflussfaktoren bereits stattgefunden hat. Mit Hilfe eines solchen Instruments soll eine über die standardmäßigen Objektbewertungsunterlagen hinausgehende Informationsgrundlage für die finanzierenden Kreditinstitute geschaffen werden. Immobilienprojektentwickler, die bereits in der Konzeptionierung die Immobilie auch aus solchen Ratingaspekten betrachten und die Optimierung der Kriterien im Blickfeld behalten, können bei der Immobilienbeurteilung im Rating positive Effekte erzielen. Die Berücksichtigung der Ratingkriterien ersetzt jedoch nicht den angemessenen Einsatz von Eigenkapital. Dieses Zeichen des Eigentümers, unternehmerische Risiken mitzutragen, rundet die Voraussetzungen für ein zufriedenstellendes Ratingergebnis und die damit einhergehenden akzeptablen Finanzierungskonditionen ab (vgl. [Krum04], S. 16).
Nach diesem Instrument einer frühen Phase des Immobilienmanagementprozesses folgt mit dem Projekt-Status-Bericht nun ein Controlling-Instrument für die Realisierungsphase des Objektes.

Projekt-Status-Bericht eines Immobilienprojektes

Zur Unterstützung der Immobilienprojektentwicklung wird ein weiteres Controlling-Instrument für die Projektsteuerung, der *Projekt-Status-Bericht*, vorgeschlagen. Mit diesem Bericht kann die laufende Unterrichtung der Leitungsorgane durch die Projektverantwortlichen erfolgen. Das Management erhält so **komprimierte Informationen über die Arbeitsfortschritte** und insbesondere **über Probleme und kritische Vorkommnisse** (vgl. [AhBM06], S. 86).

Projekt: Bahnhofstraße, Münster

Projekt-Nr.	Berichtstermin	Berichts-Nr.	Anlagen
04/2008	31.03.2010	1	1

Verantwortlicher: Michael Lüke

Vorhaben: Umstrukturierung des ehemaligen Arbeitsamtes

Verteiler

Position	Name	Telefon	Email
Projektleiter			
Architekt			
Generalunternehmer			

Stand der Arbeiten

Lfd. Nr.	Aktivität	Startdatum	Status	Bemerkung
1	Bemusterung	17.12.2009		
2	Zwischenbegehung GU	04.01.2010		
3	Übergabe an Mieter	01.05.2010		
4	Baugesamtabnahme	20.04.2010		Verzögert, weil die Fliesen- und Malerarbeiten verspätet beginnen konnten

Meilensteine

Datum	Meilenstein	Bemerkung
01.03.2010	Baufertigstellung	Das Mängelprotokoll wurde übergeben. (siehe Anlage 1)
20.04.2010	Mängelbeseitigung	
01.05.2010	Nutzungsbeginn	
30.04.2010	Fertigstellung	
01.05.2010	Übergabe an Käufer	

Projektcontrolling

Projekt-Budget	Offenes Budget	Akt. Istaufwand	Akt. Sollaufwand	Abweichungen
13.647 T€	335 T€	14.027 T€	13.647 T€	-380 T€

Offene Zahlungen	Zielerreichungsgrad
0	100 %

Sonstiges

Sonstige Anmerkungen	Vereinbarte Maßnahmen

Abb. 3: Projekt-Status-Bericht

In der Immobilienprojektentwicklung kann ein monatlicher Turnus angewendet werden. Die Leitungsorgane erhalten durch diesen das Monatsreporting des Unternehmens ergänzenden Bericht Informationen, die über die Liquiditäts- und Finanzlage des Unternehmens hinausgehen. Mit dem Status-Bericht kann in umfassender Weise der Informations- und Dokumentationspflicht von Problembereichen nachgekommen werden; dazu genügt eine kurze stichwortartige Beschreibung (vgl. [FüHa05], S. 161). Diese zeitnahe Information der Leitungsorgane zeigt den Verantwortlichen Ansatzpunkte für Gegensteuerungsmaßnahmen auf.

In den in Abbildung 3 dargestellten Projekt-Status-Bericht fließen neben der groben Beschreibung des Projekts, ggf. mit aktuellem Foto, das den Baufortschritt repräsentiert, der Stand der Arbeiten, die Meilensteine, die Projektbeurteilung und das Projektcontrolling ein. Der Stand der Arbeiten kann dazu anhand der wesentlichen Terminvorgaben und Meilensteine dargestellt werden (vgl. [FüHa05], S. 160 ff.); die Bewertung erfolgt durch tradierte Ampelfarben.

- Grün = Arbeitsfortschritt im Plan
- Gelb = Arbeitsfortschritt kritisch, es muss steuernd eingegriffen werden
- Rot = Arbeitsfortschritt außer Plan, der Zieltermin kann nicht eingehalten werden.

Um den Blick auf die problematischen Bereiche zu lenken, sind nach dem Konzept des engpassorientierten Controllings ausschließlich die gelb und rot markierten Arbeitsfortschritte zu kommentieren. In der Projektbeurteilung werden u. a. Änderungen des Fertigstellungstermins, Budgetüberschreitungen sowie fachliche und technische Probleme erläutert. Darüber hinaus werden vorgeschlagene Gegenmaßnahmen skizziert. Das Projektcontrolling gibt einen Überblick über das **Projektbudget**, die aufgelaufenen **Istwerte** und zeigt den **Fertigstellungsgrad** an, der z. B. aus der Earned Value Analyse entnommen werden kann (vgl. [FüHa05], S. 161 ff.). Mit diesem Bericht soll so ein kompakter Überblick über den Status des Projekts gegeben werden und der Fokus auf die umfangreiche Informationsversorgung und Fortschrittsbewertung des Projekts gelegt werden. Sofern der Verteiler auch externe Geschäftspartner enthält, ist der Formularteil *Projektcontrolling* dahingehend anzupassen, dass sensible interne Kennzahlen herausgenommen werden; die Kennzahl Zielerreichungsgrad sollte bspw. für den Architekten und Generalunternehmer schon ausreichend sein.

Die Projekt-Status-Berichte sind Steuerungsinstrumente während des laufenden Prozesses. Zum Ende des Immobilienentwicklungsprozesses sind dann im Rahmen eines Lessons Learned die Lehren im Rahmen einer Projektplanrevision zu dokumentieren (vgl. [Kore05], S. 150). In fortgeschrittenen Phasen des Entwicklungsprozesses beginnen nun Überlegungen zur Vermietung der Objekte. Diesem Punkt ist das letzte der drei vorgestellten Instrumente gewidmet.

Konzeption einer Standardmiete als Vergleichsmaßstab

Für die Veräußerung der Objekte ist häufig eine **Erstvermietungsgarantie** erforderlich. Eine adäquate Miete ist Grundlage der Berechnung, da der Verkaufspreis und damit auch die Rendite des Objektes mit der Maklermethode hochgerechnet werden kann. Hierzu wird das Instrument der Standardmiete eingeführt, das einen renditeorientierten Vergleich ermöglicht. Unter Berücksichtigung von Mietzahlungsbeginn, Laufzeiten, Mietzins und Incentives wird mit diesem Instrument die effektive Miete errechnet. Die grundlegenden Zielsetzungen für Mietverträge und Parameter der Standardmiete

Standardmiete	
Mietertrag I	
+	Mietteilbeträge
+	Anpassungen aus älteren Verträgen
-	Inklusiver Bewirtschaftungskostenanteil
-	Auf den Mieter umgelegte investitions- und finanzierungsbezogene Zahlungen
Mietertrag II	
+	Staffel- und Indexanpassungen
Mietertrag III	
-	Ertragsmindernde Incentives
-	Kostenverursachende Incentives
-	Maklerprovisionen und sonstige Vertragsabschlussaufwendungen
Mietertrag IV	

Abb. 4: Kalkulationsschema Standardmiete (eigene Darstellung in Anlehnung an {MeOWo8, S. 181}

sind ein frühzeitiger Mietzahlungsbeginn, ein hoher Mietzins und eine möglichst lange Laufzeit. Das optimale Ergebnis wird sich jedoch nur in Ausnahmesituationen durchsetzen lassen, sodass hohe Mietabschlüsse ggfs. durch Incentives erkauft werden müssen. Lange Laufzeiten gehen wiederum meist mit niedrigeren Nettomieten oder einer geringeren Staffelung einher. Die unterschiedlichen Ansprüche potenzieller Mieter erschweren die Vergleichbarkeit. **Das Controlling verlangt daher nach einer aussagefähigen Kennzahl, die einen Vergleich von Vermietungsoptionen ermöglicht** (vgl. [MeOW08], S. 151 f.).

Die dazu eingeführte *Standardmiete* kann für sämtliche Objektarten verwendet werden, wobei für die Vermietung von Wohnimmobilien häufig ein geringerer Aufwand als bei Gewerbeimmobilien erforderlich ist. Hinzu kommt, dass Wohnimmobilien in der Regel auf unbestimmte Zeit vermietet werden. Ein Vergleich ist hier insofern deutlich einfacher als bei Gewerbeimmobilien, für die teilweise Umbaumaßnahmen, mietfreie Zeiten oder anderweitige Mietanreize gewährt werden müssen. **Ein direkter ökonomischer Vergleich der Mietverträge ist mithin nur sehr schwer möglich** (vgl. [MeOW08], S. 153 ff.]; das nachfolgend vorgestellte Ermittlungsschema der Standardmiete soll im Hinblick auf die Vergleichbarkeit von Mietverträgen Abhilfe schaffen. Die Standardmiete ist eine absolute Kennzahl, die den erwarteten Ertrag in standardisierter Form zeigt. Für einen objektübergreifenden Vergleich ist es zudem erforderlich, dass die Ermittlung der vermieteten Fläche einheitlich erfolgt. Ein Projektentwickler wie die betrachtete CM Immobilien-Entwicklung GmbH gibt ein solches Verfahren vor, sodass eine einheitliche Flächenberechnung gewährleistet ist. Die Ermittlung des standardisierten Mietertrags ist in Abbildung 4 zusammengefasst.

Die Gestaltung von Mietverträgen kann insbesondere bei gewerblichen Vertragspartnern deutlich variieren. Unterschiede ergeben sich u. a. bei Miete und Nebenkosten. So können die Nebenkosten im Mietzins enthalten sein (Warm-, Brutto- oder Inklusivmiete), die Nebenkosten separat berechnet werden (Kalt-, Nettokalt- oder Nominalmiete) oder die Nebenkosten vom Umsatz berechnet werden. Darüber hinaus gibt es Unterschiede, welche Kosten auf den Mieter umgelegt werden können. Für das Berechnungsschema zur Standardmiete müssen die Mieten mit Betriebskostenanteilen näher betrachtet werden und die Anteile, die auf die Medien (Gas, Wasser, Strom und Fernwärme werden in der immobilienwirtschaftlichen Praxis als Medien bezeichnet; vgl. [PrSc10], S. 301) und sonstigen Betriebskosten entfallen, herausgerechnet werden; umgelegte Investitions- und Finanzierungskosten werden ebenfalls wieder neutralisiert. Als **Zwischenergebnis (Mietertrag II)** verbleibt das **Entgelt, das dem Vermieter in voller Höhe für die Raumüberlassung bleibt** (vgl. [MeOW08], S. 161 ff.).

Im zweiten Schritt werden zur **Überleitung zum Mietertrag III** die Faktoren ausgearbeitet, die die Miethöhe **mittel- bis langfristig** beeinflussen. Um die Werthaltigkeit der Mietzahlungen zu erhalten, muss in den Mietverträgen auf die wirtschaftlichen Entwicklungen und insbesondere die Inflation mit **Mietanpassungen** reagiert werden. Wohnungsmieten können anhand der örtlichen Mietspiegel angepasst, für Gewerbemietverträge müssen Vereinbarungen bereits bei Vertragsabschluss getroffen werden. In gewerblichen Mietverträgen sind Staffelmieten, Wertsicherungsklauseln oder aufschiebende Bedingungen übliche Instrumente zur Mietanpassung. Vereinbarte Staffelmieten können direkt in die Zahlungsreihen übernommen werden. Dagegen kann die Miete mittels einer Wertsicherungsklausel nur geändert werden, wenn ein festgelegter Index, z. B. der Verbraucherpreisindex des Statistischen Bundesamtes, einen bestimmten Wert übersteigt. Bei aufschiebenden Bedingungen wird die Miete nach Eintreten einer bestimmten Situation neu verhandelt. Die beiden letztgenannten Möglichkeiten verlangen nach einer Prognose für die zukünftige Entwicklung der Miete, was wiederum Unsicherheiten und Ermessensspielräume in die Kennzahl bringt (vgl. [MeOW08], S. 171 ff.).

Darüber hinaus sind die **Mietincentives bzw. Mietanreize** zu betrachten. Diese werden dazu genutzt, Mieter zum Vertragsabschluss zu bewegen und die Leerstandsquoten zu verringern. Die Marketinginstrumente sind somit kurzfristige geldwerte Vorteile, ohne das langfristige Mietniveau zu belasten. Mietincentives stellen grundsätzlich einen wirtschaftlichen Nachteil dar und müssen zu dem Zeitpunkt des Anfalls in der Berechnung der Standardmiete berücksichtigt werden (vgl. [MeOW08], S. 175 ff.). Als weitere Kostenfaktoren in der Betrachtung der Standardmiete können die Courtage oder Gebühren, für die Vermittlung von Mietern oder Vertragsabschlüssen, den Mietertrag beeinflussen. Werden alle vorgenannten Kriterien berücksichtigt, **ergibt sich der Mietertrag IV**, der einen Vergleich der unterschiedlichsten Mietkonstellationen ermöglicht. Die Standardmiete zeigt so einen um Sondereinflüsse bereinigten zu erwartenden Mietertrag.

Wenn die Mietanpassungen über Staffelungen und Indexierungen in die Betrachtung

Abb. 5: Diskontierung der Standardmiete

einfließen, werden unterschiedliche Zeitpunkte betrachtet. Eine sachgerechte Berücksichtigung der Zeitreihen setzt eine **Diskontierung der Mieterträge IV** voraus. Erfolgt keine Abzinsung, fallen die Ergebnisse regelmäßig zu optimistisch aus. Die Diskontierung erfolgt entsprechend der Formel in Abbildung 5.

Der **Diskontierungszinssatz** *i* ist dabei ausschlaggebend für die Barwerte der späteren Mietzahlungen. Bei einem hohen Diskontsatz würde ein langfristiger Mietvertrag unvorteilhaft erscheinen, was der Vorteilhaftigkeit eines langen Mietvertrages widerspricht. **Anders als bei ganzheitlichen Investitionsrechnungen wird für die Standardmiete daher die erwartete Inflationsrate empfohlen**, da lediglich der Vergleich von Mietverträgen im Vordergrund steht. Höhere Zinssätze wie angestrebte Unternehmensrendite oder Marktrendite, die etwa entgangene Gewinne und alternative Anlagen mit einbeziehen, sind hier nicht begründbar (vgl. [MeOW08], S. 212).

	Kumuliertes Ergebnis	Standardmiete im Jahr	Standardmiete im Monat
Mietertrag I	38.500,00	13.200,00	1.069,44
+ Mietteilbeträge	2.800,00	960,00	77,78
+ Anpassungen aus älteren Verträgen	0,00	0,00	0,00
- Inklusiver Bewirtschaftungskostenanteile	6.772,10	2.321,86	188,11
- Auf den Mieter umgelegte investitions- und finanzierungsbezogene Zahlungen	0,00	0,00	0,00
Mietertrag II	34.527,90	11.838,14	959,11
+ Staffel- und Indexanpassungen	600,00	205,71	16,67
Mietertrag III	35.127,90	12.043,85	975,77
- Ertragsmindernde Incentives	0,00	0,00	0,00
- Kostenverursachende Incentives	0,00	0,00	0,00
- Makler-/ Vertragsabschlussprovisionen	2.739,00	939,09	76,08
Mietertrag IV	32.388,90	11.104,76	899,69
Diskontierter Mietertrag IV	**31.112,27**	**10.667,06**	**864,23**

Abb. 6: Standardmiete des Mietinteressenten A

	Kumuliertes Ergebnis	Standardmiete im Jahr	Standardmiete im Monat
Mietertrag I	31.320,00	10.440,00	870,00
+ Mietteilbeträge	2.880,00	960,00	80,00
+ Anpassungen aus älteren Verträgen	0,00	0,00	0,00
- Inklusiver Bewirtschaftungskostenanteile	0,00	0,00	0,00
- Auf den Mieter umgelegte investitions- und finanzierungsbezogene Zahlungen	0,00	0,00	0,00
Mietertrag II	34.200,00	11.400,00	950,00
+ Staffel- und Indexanpassungen	290,23	96,74	8,06
Mietertrag III	34.490,23	11.496,74	958,06
- Ertragsmindernde Incentives	0,00	0,00	0,00
- Kostenverursachende Incentives	2.850,00	950,00	79,17
- Makler-/ Vertragsabschlussprovisionen	0,00	0,00	0,00
Mietertrag IV	31.640,23	10.546,74	878,90
Diskontierter Mietertrag IV	**30.424,92**	**10.141,64**	**845,14**

Abb. 7: Standardmiete des Mietinteressenten B

Für Projektentwickler wie die CM kann sich dieses Verfahren für die Sondierung von potenziellen Mietern und für die Mietvertragsgestaltung als vorteilhaft erweisen. Wie dargestellt, eignet sich die Standardmiete insbesondere für gewerbliche Einheiten, bei denen die Nutzer unterschiedlichste Flächen- und Laufzeitanforderungen haben. Aber auch in der Wohnraumvermietung kann diese Kennzahl bei unübersichtlichen Mietverträgen Anwendung finden. Anhand dieses Verfahrens können die möglichen Nutzerzusammensetzungen schnell verglichen und bewertet werden.

Business Case: Bereich und Vergleich der Standardmiete

Zur Veranschaulichung des Instruments der Standardmiete wird die Funktionsweise an einem Beispiel dargestellt. Nachfolgend sollen dazu zwei fiktive Mieter verglichen werden. Für die Wohnung 4.02 mit einer Größe von 85 m² gibt es zwei Interessenten. Interessent A wurde von einem Makler vermittelt und ist an einem unbefristeten Mietvertrag mit einer Warmmiete von 1.100,– Euro pro Monat ab dem 01.10.2012 interessiert. Des Weiteren würde der Mieter einen Stellplatz für 80,– Euro anmieten. Es wird eine Anpassung der Miete nach zwei Jahren auf 1.150,– Euro pro Monat vereinbart. Die Maklerprovision beträgt drei Nettomieten.

Ein zweiter Mietinteressent B konnte durch einen eigenen Mitarbeiter akquiriert werden. Mieter B wünscht eine mietfreie Zeit von drei Monaten, damit er aufgrund eines Wohnortswechsels keine doppelte Miete bezahlen muss. Mietbeginn wäre der 01.09.2012. Der Mietvertrag soll ebenfalls auf unbestimmte Dauer geschlossen werden. Neben einem Stellplatz wird eine Anpassung der Miete an einen Index nach Ablauf des zweiten vollständigen Kalenderjahres mit einem Intervall von jeweils 24 Monaten vereinbart. Die erste Indexanpassung ist somit am 01.01.2015. Als Vergleichsindex wird der Index für **„Wohnungsmiete, Wasser, Strom, Gas und andere Brennstoffe“** [Stat-11a], veröffentlicht vom deutschen Statistischen Bundesamt, zu Grunde gelegt. Die Nettomiete zum Einzug soll 870,– Euro zzgl. der Stellplatzmiete von 80,– Euro betragen.

Die Standardmiete für Interessent A ist in Abbildung 6 aufgeführt, die von Interessent B in Abildung 7.

Die im Fall A enthaltenen Bewirtschaftungskosten wurden einer jährlichen Steigerungsrate von 2,0 % unterzogen. Bei der Ermittlung der Indexschritte zur Anpassung der Miete legte man die durchschnittlichen Jahresindizes des Korbes für Wohnungsmiete, Wasser, Strom, Gas und andere Brennstoffe [Stat11a] zu Grunde. Aus den Indizes der Jahre 2001 bis 2010 wurde eine zweijährliche durchschnittliche Steigerungsrate von 4,17 % ermittelt und mit 24-monatigem Intervall berücksichtigt. Es wurde mit einer Inflationsrate von 2,5 % diskontiert (Die Inflationsrate im Juli 2011 lag bei 2,4 %; vgl. [Stat11b]). Als Diskontierungsdatum wurde der zeitlich frühere Mietbeginn, der 01.09.2012, angesetzt. Die Zeitspanne der Diskontierung beträgt 36 Monate für die unbefristeten Mietverträge, woraus der 31.08.2015 als Enddatum für beide Verträge resultiert.

Für eine Vergleichsrechnung muss das Enddatum identisch sein. Das hat zur Folge, dass die Standardmiete pro Monat des Interessenten A in der Tabelle 2 auf 36 Monate bezogen ist, wobei nur 35 Monate Miete gezahlt wird. Die Auswertung der beiden Mietinteressenten ergibt, dass mit dem Mietinteressenten A, trotz des späteren Einzugstermins und der somit kürzeren Laufzeit, eine geringfügig höhere effektive Miete erzielt werden kann. Die monatliche diskontierte Differenz beträgt 19,09 Euro. In der Bewertung muss jedoch berücksichtigt werden, dass beide Verträge Unsicherheiten enthalten, einerseits durch die Bewirtschaftungskosten und andererseits im Fall B durch die Indexsteigerungen, die prognostiziert werden mussten.

Zusammenfassung

Auch wenn die aktuelle Presse und Werbung im Rahmen der Eurokrise Privatanlegern vielfach glauben macht, dass Immobilien *das* Anlageobjekt der Stunde seien, bedürfen Immobilieninvestments unter Renditeansprüchen nach wie vor eines professionellen Immobilienmanagements und -Controllings. Mittelständische Unternehmen unterscheiden sich bezüglich ihrer Anforderungen an das Controlling dabei nicht von großen Immobilienkonzernen. Am Beispiel der CM Immobilen-Entwicklung GmbH aus Münster wurden drei konzipierte und eingesetzte Controlling-Instrumente vorgestellt, die unterschiedliche Phasen des Immobilienentwicklungsprozesses begleiten. Der Einsatz der vorgestellten Controlling-Instrumente bzw. -Kennzahlen *ratingunterstützende Objektbewertung*, *Projekt-Status-Bericht* und *Standardmiete* können neben der Vereinheitlichung von Arbeitsprozessen und Transparenz auch zu einem Konkurrenzvorteil für die Unternehmen auf dem Immobilienmarkt führen.

Literaturverzeichnis

[AhBM06] – Ahrens, Hannsjörg, Klemens Bastian, und Lucian Muchowski. Handbuch Projektsteuerung – Baumanagement; Ein praxisorientierter Leitfaden. 2., aktualisierte Auflage. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2006.

[BoMP08] – Bone-Winkel, Stephan, Tobias Müller, und Dominique C. Pfrang. „Einführung in die Immobilienökonomie – Bedeutung der Immobilienwirtschaft." In Immobilienökonomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, von Karl-Werner Schulte, S. 27-46. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008.

[Brau11] – Brauer, Kerry-U. „Einführung in die Immobilienwirtschaft." In Grundlagen der Immobilienwirtschaft-Recht, Steuern, Marketing, Finanzierung, Bestandsmanagement, Projektmanagement, von Kerry-U. Brauer, S. 1-56. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011.

[Eich07] – Eicher, Matthias. Immobilienstrategien im 21. Jahrhundert – Rating-basiertes Controlling im Corporate Real Estate Management. Marburg: Tectum Verlag, 2007.

[FüHe02] – Füser, Karsten, und Mirjam Heidusch. Rating – Einfach und schnell zur erstklassigen Positionierung Ihres Unternehmens. Planegg/ München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2002.

[FüHa05] – Füting, Ulrich Christian, und Ingo Hahn. Projektcontrolling leicht gemacht: Wie hält man Kosten und Termine ein? Frankfurt: Redline GmbH, 2005.

[GaNW07] – Gallasch, Jens, Christian Niestrath, und Klaus Werner. Das ImmobilienGeschäftsRating: Das Fundament für Ihre Finanzierung. Herausgeber: Sparkassen Rating und Risikosysteme GmbH. Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, 2007.

[Homa99] – Homann, Klaus. Immobiliencontrolling – Ansatzpunkte einer lebenszyklusorientierten Konzeption. 2. Nachdruck. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH und Deutscher Universitäts-Verlag, 1999.

[HuNG03] – Hundt, Irina, Bernd Neitz, und Fritz-René Grabau. Rating als Chance für kleine und mittlere Unternehmen. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2003.

[Kore05] – Koreimann, Dieter S. Projekt-Controlling: Methoden zur Sicherung des Projekterfolgs. Weinheim: Wiley-vch GmbH & Co. KGaA, 2005.

[Krum04] – Krumbach, Torsten. „Objekt Cash Flow und qualitative Faktoren." Kredit & Rating Praxis, August 2004, Ausgabe 04/2004: S. 13-16.

[LuKl04] – Lutz, Ulrich, und Thomas Klaproth. Riskmanagement im Immobilienbereich – Technische und wirtschaftliche Risiken. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2004.

[MeOW08] – Metzner, Steffen, Meike Opfermann, und Doreen Witzel. Moderne Instrumente des Immobiliencontrollings II: Kennzahlenorientiertes Portfolio-Reporting für Objektgesellschaften und Direktanlagen. Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2008.

[PrSc10] – Preuß, Norbert, und Lars Bernhard Schöne. Real Estate und Facility Management: Aus Sicht der Consultingpraxis. 3., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010.

[Stat11a] – Statistisches Bundesamt Deutschland. destatis.de. 10. August 2011a. http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/WirtschaftAktuell/Basisdaten/Content100/vpi101a,templateId=renderPrint.psml (Zugriff am 11. August 2011).

[Stat11b] – destatis.de. 26. August 2011b. http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/WirtschaftAktuell/Preise/Content100/pre110j,templateId=renderPrint.psml (Zugriff am 29. August 2011).

[WeMS04] – Weber, Jürgen, Roman Müller, und Mascha Sorg. Rating & Controlling. Vallendar: Advanced Controlling, 2004.

Controlling in volatilen Zeiten – Die DIN SPEC 1086 –

Ein Leitfaden für die Praxis – Teil 3 –

von Herwig Friedag und Walter Schmidt

Im einführenden Beitrag zu dieser Reihe hatten wir „Controlling in volatilen Zeiten“ durch 7 Thesen kurz beschrieben. Wir wollen uns nun der dritten These zuwenden:

These 3: Controlling ist stimmig

Menschen nehmen Ziele und darauf bezogene Kennzahlen an, wenn sie ihnen **verständlich, handhabbar** und für ihre eigene Arbeit **bedeutsam** erscheinen. Nur sofern dieser **„Dreiklang“** gegeben ist, empfinden wir darauf aufbauendes Controlling als stimmig. Anderenfalls wirkt es belastend und stört unsere Tätigkeit. Soweit unsere These.

Controller arbeiten mit Menschen

Controller, sagt man, sind die *„Herren der Zahlen“*. Diese Auffassung scheint weit verbreitet zu sein. Das Bild vom *„Erbsenzähler“* oder „Zahlenknecht“ ist dann schnell zur Hand. In der Praxis scheint die Erfahrung diesen Bildern Nachdruck zu verleihen. Wie viel Zeit verbringen wir mit der Beschaffung, Analyse und Zusammenstellung von *„Daten und Fakten“*? Wie *„zahlenlastig“* sind unsere Berichte? Welchen Herrschafts-Anspruch leiten wir aus den Zahlen ab, weil sie angeblich ein *„ungeschminktes Bild der Wahrheit“* zeichnen?

Dennoch ist das Bild in vielfacher Hinsicht nicht mehr zeitgemäß:

- Zum einen bewähren sich zum Vorteil der Profession immer mehr Frauen im Controller-Beruf. Das hat mit dazu beigetragen, die eingeengte Sich der „Herren“ auf **Rationalität** und **Gewinn-Maximierung** aufzubrechen und durch Elemente der **„emotionalen Intelligenz“** zu erweitern.
- Zum anderen und vielleicht auch dadurch gefördert beginnt sich die Erkenntnis durchzusetzen, dass der **„homo oeconomicus“** für Märkte, die auf Innovation und Wissensgesellschaft setzen, keine Wettbewerbsvorteile bietet. Die Ideenwerkstatt des ICV setzt an seine Stelle den **„homo heuristicus“**:

„Das Menschenbild des Homo heuristicus ist ein Gegenentwurf zum klassischen Rationalitätsbegriff, der die unrealistische Maximierung einer Nutzenfunktion unter Verwendung aller verfügbaren Informationen voraussetzt. Der Homo heuristicus wählt gekonnt Strategien aus einer adaptiven Werkzeugkiste aus und kann sich auch in unsicheren Entscheidungssituationen guten Gewissens auf seine Intuitionen verlassen“[1].

Und das veraltete Bild vom „Kontrolleur“ ist schädlich für den Erfolg von Unternehmen! Wer Intuitionen und Erfahrungswissen ernst nehmen und für praktische Entscheidungen nutzen will, muss auf die Menschen zugehen und den Dialog mit ihnen suchen.

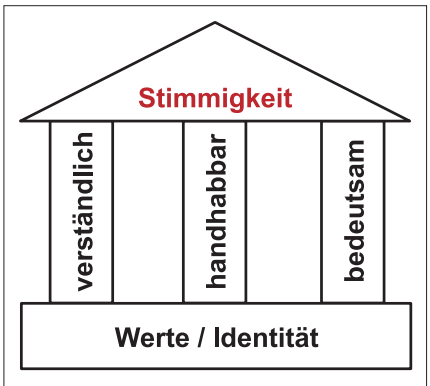


Abb. 1: Die drei Faktoren der Stimmigkeit

Dabei kann die analytische Aufbereitung von Zahlen eine hilfreiche Plattform bieten. Das setzt allerdings voraus, dass der **Controller-Service** die Ergebnisse seiner Analysen **als Gesprächsangebot** und nicht als „faktische Wahrheit“ kommuniziert. Es setzt auch voraus, dass wir auf die von anderen Erfahrungen geprägte Sicht der Dinge anderer Menschen eingehen, mit denen wir den Dialog suchen. Wir müssen darauf achten,

- welches **Verständnis** sie für unsere Interpretation der Probleme entwickeln,
- ob sie unsere Lösungsansätze für **handhabbar** halten und
- inwieweit sie den damit verbundenen Chancen und Risiken dieselbe **Bedeutung** beimessen wie wir.

In der DIN SPEC 1086 heißt es dazu: *„Verständlichkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit stellen den Zusammenhang her zwischen den verfügbaren Informationen zur Steuerung und Regelung des Unternehmens und den Managern, die diese Informationen nutzen. Verständlichkeit bezieht sich auf den Inhalt der Information und ihre Einordnung in den Kontext der Arbeit. Handhabbarkeit bezieht sich auf das Umgehen mit der Information entsprechend den Kompetenzen und dem Know-how des Empfängers. Bedeutsamkeit bezieht sich auf die Relevanz der Information für den Empfänger. Vom Zusammenspiel dieser Faktoren hängt es ab, ob das Controlling des Unternehmens einfach oder kompliziert wahrgenommen wird“*[2].

Erst dieser Dreiklang verleiht dem Controlling jene Stimmigkeit, die wir unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen für eine erfolgreiche Unternehmensführung brauchen (siehe Abbildung 1):

Stimmigkeit baut auf den Werten und der Identität jener Menschen auf, für die wir Controller-Service betreiben. Werte und Identität ihrerseits beruhen auf dem Sinn, den wir unseren Zielen geben. Insofern bilden die ersten drei Thesen dieser Artikelfolge ein gemeinsames Ganzes (siehe Abbildung 2):

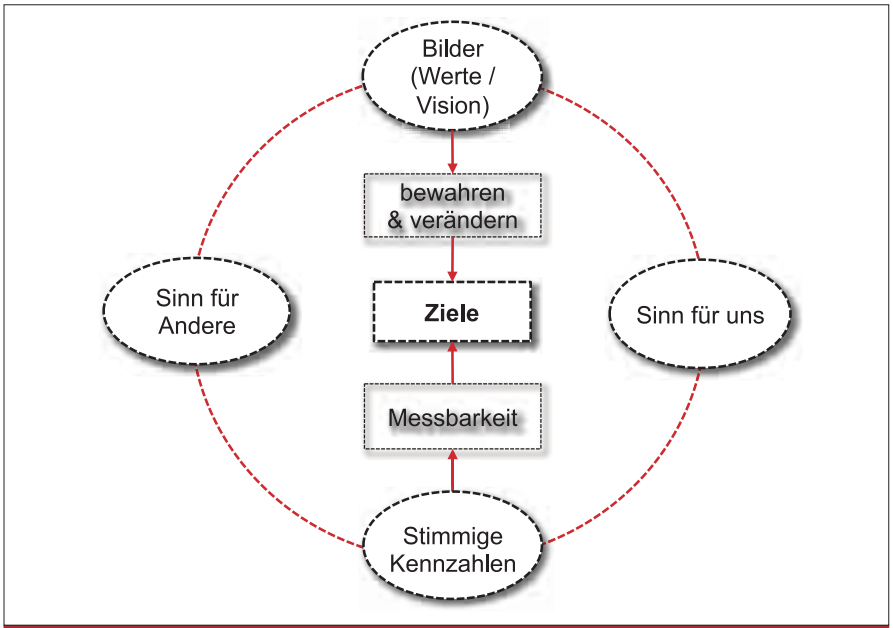


Abb. 2: Sinngebung, Werte/Vision und Stimmigkeit

Zur Illustration soll ein kurzes Beispiel beitragen:

Ein internationaler, mittelständisch geführter Familien-Konzern wollte in den kommenden drei Jahren seine Chemiefaser-Kapazitäten erweitern. Dabei standen Möglichkeiten seiner Werke in Deutschland, Ungarn und Polen zur Verfügung. Ein klassischer Fall für eine Investitionsrechnung.

Eine mit Marktstudien und detaillierten Planungen unterfütterte Kapitalwert-Bestimmung unter Nutzung der Discounted-Cash-Flow-Methode bot sich an. Der Konzern praktizierte eine wertorientierte Unternehmensführung mit dem **„Return on Capital Employed" (ROCE)** als zentraler Kennzahl. Mit Hilfe von **Sensitivitätsbetrachtungen und Szenarien** ließ sich die Analyse vertiefen und zu einer fundierten Entscheidungs-Empfehlung führen.

Das alles ist solides Handwerk. So muss man es angehen – und dennoch, wenn wir es dabei belassen, kommen wir zwar zu mehr oder weniger begründbaren Zahlen, aber wir erreichen kein stimmiges Controlling!
Der Chef des deutschen Werkes hat das Problem gemeinsam mit seinen Controllern anders gelöst: Sie definierten die Aufgabenstellung als strategische Herausforderung. Ihnen ging es nicht vordergründig um die besten Zahlen, sondern um die Einstellung der Menschen, sich der Situation zu stellen. Denn auf der einen Seite stand ein Kapitaleinsatz in zweistelliger Millionenhöhe zur Debatte. Wer den Zuschlag bekam, würde auf absehbare Zeit die modernste Technologie besitzen und sich vorteilhaft auf den Märkten und innerhalb der Konzerngruppe positionieren können. Auf der anderen Seite lagen aufgrund der deutlich geringeren Löhne und Gehälter nicht zu unterschätzende Vorteile auf Seiten der ungarischen und polnischen Schwester-Unternehmen.

Wie sind sie vorgegangen?

1. Als ersten Schritt haben sich alle wichtigen Interessengruppen an einen Tisch gesetzt, um die Herausforderungen zu besprechen: Neben dem Geschäftsführer und der Leiterin des Controller-Service nahmen die Leiter des Vertriebs, der Produktion und der Logistik daran teil. Darüber hinaus wurden die Vorsitzenden des Betriebsrates sowie einige engagierte Gruppenleiter und Mitarbeiter einbezogen.

2. Auf dem Workshop wurden keine Ergebnisse der Investitionsrechnung vorgelegt. Es ging zunächst erst einmal um die grundsätzliche Frage, ob sich alle Beteiligten den Wettbewerb innerhalb des Konzerns wirklich antun wollten.

3. Nachdem das bejaht wurde, standen die Ziele auf der Tagesordnung, die zur Bewältigung der Herausforderung zu erreichen waren: Als zentrale Frage wurde die Produktivitäts-Entwicklung des deutschen Werkes herausgearbeitet. Sie sollte im Vergleich zu den Betrieben in Ungarn und Polen deutlich höher sein als der Abstand in Löhnen und Gehältern. Dann würden sich auch in der Investitionsrechnung Vorteile zeigen.

4. In der Diskussion kamen dann vielfältige Ansätze für eine Kombination von innovativen Verbesserungen mit vielen kleinen (inkrementellen) Änderungen der Arbeitsabläufe an eine Pinnwand. Konkrete Aktionen wurden abgeleitet und zu vorläufigen Projektideen gebündelt. Für den Anfang war das eine ganze Menge.

5. Nun aber ging es im nächsten Schritt darum, das ganze Unternehmen auf diese Ziele auszurichten und die Menschen mitzunehmen auf den Weg, d. h.
   - allen Beteiligten die Ziele **verständlich** zu kommunizieren,
   - die Ziele so zu konkretisieren, dass sie vor Ort **handhabbar** sind und
   - den spezifischen Erfolg auf eine Weise zu messen, dass den Menschen das Maßgebliche und damit die **Bedeutung** ihres Handelns sichtbar werden.

Das ist nichts anderes als stimmiges Führen mit messbaren Zielen – mit anderen Worten: Controlling, so wie es in der DIN SPEC 1086 definiert ist[3].
Knapp skizziert wurde anschließend folgende Vorgehensweise umgesetzt, um alle Mitarbeiter in diesen Prozess einzubeziehen:

A) Menschen wollen verstehen

Nach dem Strategie-Workshop rief der Betriebsrat eine Mitarbeiter-Versammlung ein. Hier zeigte sich der enorme Vorteil seiner frühzeitigen Einbeziehung. Die BR-Vorsitzende hatte den strategischen Ansatz mit erarbeitet und

fand schnell die richtigen Worte. Ihre Argumentationskette war einfach:

- Die Arbeitsplatzsicherheit wird größer, wenn wir die Investition realisieren. Dann wird unser Unternehmen wachsen und viele Entwicklungschancen für die Mitarbeiter bieten.
- Die Investition kommt zu uns, wenn der Produktivitätsabstand zu den Schwester-Unternehmen größer ist als der Lohnabstand.
- Die Produktivitätsentwicklung trägt dann zu Arbeitsplatzsicherheit bei, wenn der Auftragseingang schneller steigt als die Produktivität, damit die Kapazitäten (= unsere Arbeitsplätze) immer ausgelastet sind.
- **Diese doppelte Herausforderung packen wir** – das ist für uns eine Frage der Ehre: Weil wir wissen, dass wir es können und weil wir es uns und unseren Familien schuldig sind.

Zum Verständnis dieser Argumente hat sicher auch beigetragen, dass der Betriebsrats-Vorsitzenden großes Vertrauen entgegengebracht wurde. „Was sie sagt, wird schon stimmen". Die **Akzeptanz der beschlossenen Strategie** war nach dieser Versammlung erst einmal da.

Controller habe es in solchen Situationen oftmals schwerer, verstanden zu werden: Ihr Expertenstatus und die damit verbundene „abgrenzende Sprache" entfremdet sie von den anderen Menschen. Hier hilft nur, auf die Anderen zugehen, ihnen zuhören, mit ihnen reden und sie miterleben lassen, dass auch wir von ihnen lernen. Dann kann gegenseitiges Vertrauen entstehen. Anderenfalls mögen wir zwar dieselben Argumente benutzen wie die Betriebsrats-Vorsitzende. Aber ohne Vertrauen entsteht keine Akzeptanz und ohne Akzeptanz kein Verständnis.

B) Menschen wollen von sich aus aktiv sein

Die Akzeptanz allein hätte jedoch nicht gereicht. In unmittelbarer Folge der Mitarbeiter-Versammlung wurden die einzelnen Teams / Abteilungen zusammengerufen. Dabei ging es darum, die grundsätzliche strategische Herausforderung in konkrete Aufgaben für die Menschen vor Ort zu übersetzen. Die Aktionen zur Produktivitäts-Steigerung wurden auf zwei Wege fokussiert:

- Bessere Ausnutzung des Materials
- Effizientere Gestaltung der Arbeitsabläufe

Nehmen wir beispielsweise die Filamentgarn-Erzeugung. In dieser Abteilung wird das spinnbare Material durch die äußerst feinen Öffnungen einer Spinndüse gepresst und beim Austritt zu Garnen zusammengefasst und aufgespult. Schon zu Beginn der Diskussion wurde klar, dass die bisherige Orientierung auf den ROCE völlig an den Menschen vorbei ging. Es gab zwar gut sichtbare Informationstafeln mit grafischen Darstellungen zur Entwicklung der Kennzahl im Vergleich zwischen den verschiedenen Werken. Aber mit der Arbeit vor Ort hatte das wenig zu tun. Die Mitarbeiter sprachen von „ROTZE" – und **mit „ROTZE" lässt sich schlecht führen**.

Nach einiger Diskussions-Zeit wurde sichtbar, was die Mitarbeiter tun können, um zur Strategieumsetzung beizutragen. Etwas vereinfacht gesagt: Die dünnen Spinnfäden reißen ab und an und müssen dann „verknotet" werden. Je weniger Knoten sich auf einer Garnrolle befinden, umso besser ist die Qualität und davon abhängig die Preisklasse. Hier ergaben sich Ansatzpunkte für Verbesserungen. Das „abstrakte" Problem des Produktivitätsabstands war zu einem für alle Mitarbeiterinnen konkret handhabbaren Problem der „Knoten" geworden. Es wurden erste Lösungsideen geboren und eine kleine Gruppe gebildet, die sich mit der Umsetzung befassen würde.

Analoge Ansätze wurden auch in anderen Abteilungen gefunden. Die strategische Herausforderung war für die Menschen handhabbar geworden. Sie konnten aktiv werden.

Eine wesentliche Voraussetzung für dieses Herangehen besteht in der Kultur des Unternehmens. Die Führungskräfte unseres Chemiefaser-Werkes glauben an die **Eigeninitiative der Menschen**, wenn man sie lässt **und** klare Orientierungen erkennbar sind. Wo das nicht gegeben ist, wo der begeisterte Mitarbeiter nur beschworen, aber der gehorsame (unmündige) Mitarbeiter bevorzugt wird, ist dieser Weg verschlossen. Dann wird stimmige Führung mit Zielen deutlich schwieriger.

C) Menschen wollen anerkannt werden

Schließlich muss die Dimension des Handelns fassbar werden. Denn Menschen, die sich anstrengen, wollen erleben, dass ihre Leistung anerkannt wird, dass sie maßgeblich zum Erfolg beiträgt. Der konkreten Leistung ein Maß zu geben bedeutet daher zugleich, die entsprechende Arbeit zur würdigen, ihr eine sichtbare Bedeutung zu verleihen.

Um zu messen, dass der Produktivitätsvorsprung größer ist als der Abstand in den Löhnen und Gehältern, wurde im beschriebenen Unternehmen eine einfache Kennzahl genutzt: Die **Relation des Rohertrags zu den Personalkosten (MPI)**[4]. Die dazu erforderlichen Basisdaten werden in allen Unternehmen des Konzerns nach vergleichbaren Regeln erhoben und sind daher einem Benchmark zugänglich. Das ist immer noch ziemlich abstrakt. Aber der

Autoren

Dr. Herwig Friedag

Friedag Consult, Moderation in Unternehmen.
Dr. Friedag leitet den Öffentlichkeitsausschuss im internationalen Controller Verein eV.

E-Mail: consult@friedag.com

Dr. Walter Schmidt

ask, Angewandte Strategie und Kommunikation. Er ist Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein eV.

E-Mail: walter@ask-schmidt.de

MPI verdeutlichte den Führungskräften, worum es im Kern geht; welche Aufgabenstellung in jedem Bereich, in jeder Abteilung zu bewältigen war.

Davon ausgehend stellten sich die Führungskräfte mit ihren Controllern der **Aufgabe, den MPI in konkrete Kenngrößen vor Ort umzusetzen:**

- In der Filamentgarn-Erzeugung ließ sich die maßgebliche Leistung ganz einfach an der „Anzahl der Knoten" messen. Die Automaten haben integrierte Messeinrichtungen, um jeden Knoten zu erfassen. Im Unterschied zur „ROTZE" konnten die Mitarbeiter das Maßgebliche ihrer Arbeit an dieser Kennzahl unmittelbar erkennen. Ihr Beitrag zum Erfolg des Unternehmens wurde direkt ablesbar, ihre **Leistung anerkannt und die Bedeutung ihres TUNs klar erkennbar**.

- Das blieb nicht ohne Folgen. In relativ kurzer Zeit konnte die Anzahl der Knoten um 25 % gesenkt werden. Die Materialausnutzung verbesserte sich ebenso wie die Qualitätseinstufung. Dass diese Entwicklung positive Auswirkungen auf den MPI zeigte, sei nur am Rande erwähnt. Im konkreten Fall war aber nicht der MPI die entscheidende Kennzahl (der Key Performance Indicator, KPI) sondern die „Anzahl der Knoten". Es lohnt sich also, zunächst **erst einmal die „Key Performance Question" zu finden**, ehe vorschnell eine Kennzahl undifferenziert zum „durchgängigen" KPI erhoben wird.

Auch in den anderen Bereichen und Abteilungen wurde die zentrale Aufgabenstellung in konkret messbare Ziele übersetzt. Das Ergebnis hat alle Beteiligten in seiner Eindeutigkeit überrascht und von der Wirkung stimmig messbarer Ziele überzeugt. Der MPI erreichte trotz (oder vielleicht gerade wegen?) der erheblich höheren Personalkosten einen deutlich besseren Wert als in den ungarischen und polnischen Schwester-Werken.

Diesen Vorsprung glaubhaft in eine wertorientierte Investitionsrechnung zu übersetzten war dann in der Tat nur noch eine handwerkliche Leistung für den Controller-Service. Doch nicht die Zahlen, sondern die Art und Weise des Herangehens hat zum Schluss die Konzernführung davon überzeugt, die neue Linie im deutschen Werk zu errichten.

Inzwischen ist das Geschichte. Heute hat sich die Belegschaft fast verdoppelt. Sehr viele Menschen haben im Werk eine Entwicklungsperspektive gefunden. Und neue Perspektiven eröffnen sich, weil es gelungen ist, den Produktivitätsvorsprung nicht nur zu halten, sondern weiter auszubauen. Das Vertrauen untereinander wie das Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten ist durch die praktischen Erlebnisse hundertfach bestätigt worden.

Der beschriebene Weg ist nicht leicht und nicht selbstverständlich. Zunächst bedeutet er einen Umweg. Die Erstellung einer Investitionsrechnung wäre viel schneller realisiert worden. Und Anweisungen zu Rationalisierungen hätten auch ohne große Diskussionen erteilt werden können. Aber wären die Menschen bereit gewesen, sich den Herausforderungen zu stellen? Hätten „die Zahlen" nicht eher die Botschaft vermittelt: Die Schwester-Werke sind im Vorteil, weil sie niedrigere Löhne zahlen?

Natürlich liefern „Was-wäre-wenn-Szenarien" keine eindeutige Antwort. Dennoch zeigt unser Beispiel, dass vom Führen mit Zielen, das durch stimmige Kennzahlen unterstützt wird, eine starke Wirkung ausgehen kann. **Verständnis, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit** bringen nicht automatisch Wettbewerbsvorteile. Aber sie helfen uns dabei, innovative Ideen umzusetzen und den Mut, Herausforderungen anzunehmen, in Wettbewerbsvorteile zu überführen. Weil sie uns die **Chance** geben, **die Menschen mitzunehmen**. Wir sollten sie nutzen.

Fußnoten

[1] Horváth, P. et. Al. (2012): „Dream Car der Ideenwerkstatt im ICV; Was macht Controller erfolgreich(-er)? | Auf das Verhalten kommt es an!"; www.controllerverein.com/Behavioral_Controlling.173121.html, S. 25

[2] www.beuth.de (Suchbegriff DIN SPEC 1086), S. 7

[3] Ebenda S. 5

[4] In der Praxis wird diese Relation als „Man-Power-Index (MPI)" bezeichnet. Mehr unter www.controlling-wiki.com/de/index.php/MPI_Man_Power_Index

HAUFE. AKADEMIE

Zukunft im Kopf.

Topaktuelle Weiterbildungsangebote für Controller

- Praxisorientierte Seminare und Trainings
- Qualifizierung zum/r Leiter/in Controlling
- Lehrgang Gepüfte/r Controller/in
- Schriftlicher Lehrgang Controlling

Informationen unter:
www.haufe-akademie.de/controlling

Happiness Is But A State Of Mind – Glückliche Unternehmen

von Frank-J. und Kerin Witt

– Teil 1 –

Schon Aristoteles und Plato sahen des Menschen Glück durch Treiber wie Einkommen, Gesundheit, Liebe beeinflusst. Außerdem gibt es ja auch noch glückliche Kühe – jedenfalls in der Werbung. Gibt es aber auch glückliche Unternehmen bzw. Organisationseinheiten? Da Glück subjektives Empfinden voraussetzt, sind Glücksgefühle eines Unternehmens an sich ein Unsinn, zumindest vordergründig betrachtet. Gleichwohl kann im Sinne der Unternehmenskultur das Unternehmen Glücksgefühle für seine Stakeholders vermitteln und damit insgesamt selbst eine Glücksaura besitzen und ausstrahlen.

Wir können in diesem kurzen CM-Beitrag nicht die Jahrtausende alte Glücksforschung neudefinieren, möchten gleichwohl aber einige empirisch basierte Lichtblitze gerade auf die **Glückssituation in Unternehmen** und auch speziell auf die **Glücksposition des Controllers** werfen. Uns ist bewusst, dass dieser Beitrag aus Sicht eines einzelnen Lesers schnell ins Esoterische abdriften kann. Wir bemühen uns, dies zu vermeiden, bedauern aber, falls der Leser mit diesem Beitrag „nicht glücklich wird".

Einführung: Der Begriff „Glück"

Nein, wir beteiligen uns mit diesem Beitrag nicht an mitunter doch recht esoterisch anmutenden Glück-Diskussionen; deshalb wurden während des Verfassens dieses CM-Beitrags Anfang 2009 auch keine Räucherstäbchen entzündet, keine Magnetfelder entdeckt etc., sondern wir haben lediglich konsequent versucht, Unternehmens- und **Controllingkultur** zum einen sowie das Phänomen „Glück" zum anderen nun auf empirischem Wege miteinander zu verbinden. Zwei Fragestellungen werden wir daher beleuchten:

- Kann für den einzelnen Mitarbeiter sein individuelles Glück bzw. Glücksempfinden durch unternehmensbezogene Effekte beeinflusst werden?
- Kann das Unternehmen als Ganzes Glück „empfinden"? Wir versuchen dabei, Glück von Motivation und Zufriedenheit abzugrenzen und als übergeordnetes Phänomen zu verstehen. Zu diesem Zweck greifen wir auf empirisch gewonnenes Datenmaterial zurück (vgl. dazu sowie zur Aufteilung der Autorenarbeit ausführlicher Witt/Witt 2007).

Unternehmen spenden ihren Kunden Glück – zumindest wenn man der Werbung glaubt und z. B. an mehr oder minder abgegriffene Slogans wie „Milch von glücklichen Kühen", „Zum Glück gibt es…" usw. usw. denkt. Wie jedoch steht es mit dem Glück im Unternehmen oder gar mit dem Unternehmensglück selbst? Und was ist nun bzw. was bedeutet überhaupt „Glück"? Glück wird in der Philosophie definiert als das **Gefühl der Harmonie und des inneren Einklangs von Wünschen und deren Befriedi-**

gung. Dieses Harmoniegefühl kann kurzfristig vs. längerwährend sein:

- **Glück („Luck")** ist das Erreichen eines erhofften, zuvor eher unwahrscheinlichen Ereignisses, das überwiegend nicht der Planungs- und Verwirklichungsmacht unterliegt („noch ´mal Glück gehabt" in kurzfristiger Sicht). Dieser Aspekt des Firmen- oder auch Unternehmensglücks wird häufig als zufallsbedingter Erfolgstreiber thematisiert (vgl. zusammenfassend etwa *Rasche* 2002, 402). Ein solcher Ansatz ist im strategischen Management insbesondere dann wichtig, wenn es um die Bewertung der (eigenen) Ressourcen und der Kernkompetenzen geht (*Barney* 1986 und *Barney* 1991 als Begründer dieser Sichtweise).

- **Glück („Happiness")** in längerfristiger Sicht beschreibt den Zustand der menschlichen Wesenserfüllung, der letztlich – als Oberziel – sämtliche Wünsche und Bestrebungen gelten (sollten). Während viele Glückstreiber (materiell wie etwa Anlage- und Umlaufvermögen sowie individuell-psychosozial wie z. B. Ehre, Gesundheit, Lust, innere Ruhe) häufig als nicht letztlich glücksbringend angesehen, sondern vom höhergelagerten Glückstreiber „Glücksempfindungsfähigkeit" dominiert werden, setzt speziell *Kant* sogar die Pflichterfüllung dagegen: Die Ethik der Pflichterfüllung, die zumindest bzw. nur „Befriedigung" gibt, während indes die höhergestellte Glück(seligkeit) allein erhofft und (von Gott) hinzugegeben werden kann, steht damit durchaus konträr zur eudämonistischen Ethik der Glückstreiber (Eudämonia (gr.): Glück bzw. wörtl.: gute Dämonen, d. h. Seele haben; beatitudo (lat.): Glück). Glück bzw. Glücksempfinden hängt also weniger von Glückstreibern ab wie etwa Gesundheit, Eigentum, sondern primär von der individuellen Glücks(empfindungs)fähigkeit und der in Bezug zum Glück tiefergelagerter Zufriedenheit.

Glück wird in der traditionellen Ethik und Philosophie namentlich in drei Theorien behandelt:

- Beim **Eudämonismus** steht das Streben nach Glückseligkeit im Vordergrund, und zwar mittels sittlichen Handelns. Dann ist Glück sinnlich und/oder seelische Zufriedenheit des Individuums. Versteht man Glück primär als sinnliches Wohlbehagen, kommt man zum Hedonismus (siehe nachstehend). In der sog. Sozialeudämonie kommt die soziale, d. h. unit- oder gar volkswirtschaftsbezogene Wohlfahrt zum Zuge (vgl. nachstehend Utilitariusmus).

- Im **Hedonismus** steht die körperliche und geistige Lust als dominanter Glückstreiber im Vordergrund. In der abendländischen Kultur ist diese Ethikvariante der Glückstheorie oft mit leicht negativem Beigeschmack behaftet. Die inhaltliche Schnittstelle zum Utilitarismus (vgl. nachstehend) ist jedoch evident: Der Hedonismus kann nämlich auch so interpretiert werden, dass die Glücksoptimierung auch Reduzierung bzw. sogar Minimierung sinnloser Unlust bzw. Leids umfasst und daher – in organisationeller oder volkswirtschaftlicher Sicht – gerade nicht auf individuelles Glück bzw. Eigennutz ausgerichtet ist.

- Der **Utilitarismus** ist eine zielorientierte Denkweise der Ethik, gemäß der – namentlich in Bezug auf Gruppen oder ganze Volkswirtschaften – diejenigen Entscheidungen richtig sind, die den größtmöglichen Nutzen (als Indikator für Glück) für die größtmögliche Zahl der (positiv) Betroffenen herbeiführen. Daher rührt auch das Schlagwort „größtmögliches Glück der größtmöglichen Zahl" (*Hutcheson* und *Bentham*). Da es dem Betriebs- und Volkswirt hinlänglich bekannt ist, dass verschiedene Individuen und Gruppen divergierende Nutzen- und damit Glücksvorstellungen haben, kommt in neuerer Zeit der sog. Gerechtigkeitsutilitarismus hinzu, um auf diese Weise unterschiedliche Nutzenansprüche zu leveln (*Trapp*). Überdies tritt der kürzerfristig orientierte Handlungsutilitarismus, der einzelne Entscheidungssituation in Bezug auf ihre Nutzenstiftung bewertet, dann dem Regelutilitarismus entgegen, gemäß dem nur die in längerfristiger Sicht gültigen Regeln und deren Einhaltung dominant nutzenstiftend sind (z. B. „Du sollst nicht fremdgehen").

Glück und Wirtschaft

Neuere wirtschaftsbezogene Glücksbetrachtungen müssen die Jahrtausende alte Tradition der Glücksbetrachtung beachten und sind in diese eingebunden, so dass man heute etwa folgende **Bereiche** unterscheidet:

- Sozialwissenschaftliche Glücksforschung: Glücks(rahmen)bedingungen, Glückstreiber, Glücksindikatoren, Organisationsformen der Gesellschaft und in tiefergelagerter Sicht auch die Organisationsformen des Unternehmens bzw. in Unternehmen

- Psychologische Glücksforschung mit Verbindung zur experimentellen und zur physiologischen Glücksforschung (derzeit mit dem neuen Fokus der Neurobiologie, davor und auch weiterhin Konzepte zur optimalen Belastung und Stressverteilung)

- Klassisch-philosophische Glücksforschung (theoriebasierte Glückskonzepte, von *Plato* und *Aristoteles* beginnend bis hin zur Neuzeit)

- Wirtschaftsbasierte Glücksforschung i.e.S. (Nachhaltigkeitsindikatoren für Volkswirtschaften wie etwa in Großbritannien (www.sustainable-development.gov.uk/index.asp) und ggf. auch für Unternehmen, aber auch Konsum/Stress-Trade-offs sowie insbesondere Zusammenhänge zwischen materiell-finanzieller Situation, Zeitverfügbarkeit und Glück).

Glück wird eher allgemein, z. T. auch eher pseudo-wissenschaftlich (vgl. z. B. *Homung* 2008; www.gluecksforschung.de) thematisiert und weist speziell im **Controllingbereich** doch noch recht große weiße Lücken auf der Controllingmap auf:

- „Recht so!", sollte man in einer Marktwirtschaft dazu sagen. Denn Glück – völlig egal, ob es ein den Windfall-Profits gleichkommendes und damit das eigene Leistungseinkommen verschleierndes Glück (Luck) oder auch ein längerfristiges Glück (Happiness) wäre – wirkte ja wettbewerbshemmend, da der permanente Antrieb, erfolgreich zu sein („Erfolgshunger"), fehlte bzw. reduziert würde (vgl. zum risikogetriebenen Erfolgshunger *Witt/Witt* 2012f). Glück wäre also auf den ersten Blick nicht marktwirtschaftskonform, falls es denn überhaupt den Unternehmergeist schwächte, also ihn träge und satt machte (man denke an die Lorbeeren, auf denen man sich ausruht;

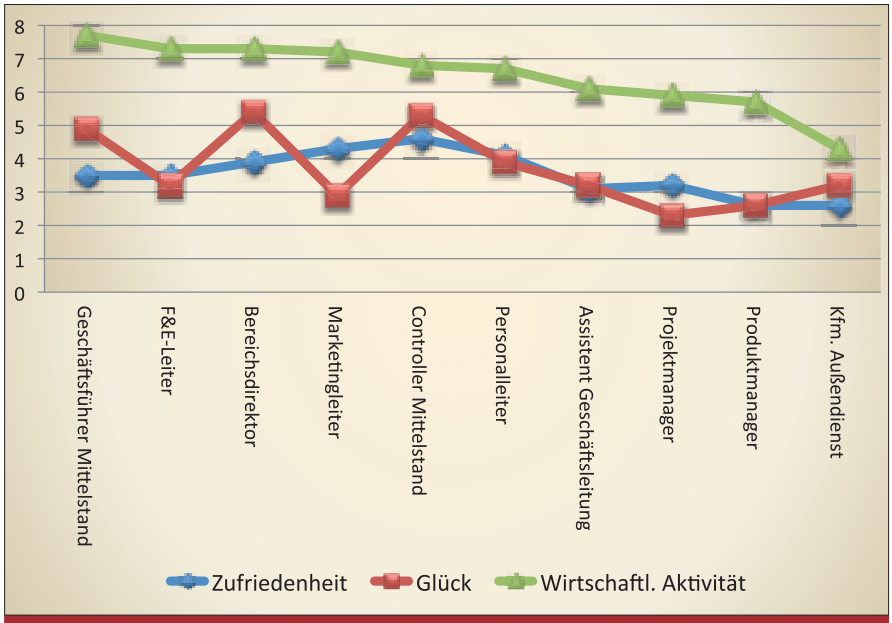


Abb. 1: Zufriedenheit, Glück und Wirtschaftsaktivität bei einzelnen Personengruppen

aber das wäre ja eher Zufriedenheit, nicht zwingend jedoch Glück)! Allerdings ist kontradiktorisch in der Praxis durchaus zu beobachten, dass zufriedene und auch glückliche Personen durchaus innovativer sein können – und die Innovation ist ja nun einmal eine zentrale Wettbewerbsfunktion. Abbildung 1 veranschaulicht daher den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit, Glücksempfinden und wirtschaftlicher Aktivität (jeweils Selbsteinschätzung mittels Ratingwerten auf einer 10er Ratingskala) und zeigt, **dass Glücksempfinden und wettbewerbliche Aktivität durchaus positiv korrelieren können**.

- Speziell der Controller darf sich in seiner Analyse auch nicht von positiven Zufallsergebnissen bzw. -erfolgen blenden lassen. Er sollte daher den Zufallseffekt rechnerisch isolieren können. Immerhin wird der Begriff **„Controllingglück"** – wen wundert´s noch, dass er es wieder einmal ist? – vom sprachumtriebigen *Deyhle* im Controller-Magazin erwähnt (Herausgebers Streiflicht zu Heft 2/2005).

- Längerfristiges Glück darf überdies nur sehr bedingt mit **Mitarbeiterzufriedenheit** und daraus evtl. resultierender **Motivation** gleichgesetzt werden. Insofern sind die mehr als zahlreichen Erkenntnisse zur Mitarbeiterzufriedenheit im Personalcontrolling nicht zwingend auch auf die Glücksbetrachtung anwendbar. Denn Motivations- und Affinitätstreiber zielen meist auf die Mitarbeiterperformance und haben damit konkrete Treiberziele (vgl. zur Controllingaffinität *Witt/Witt* 2012a). Hingegen beziehen sich Glückstreiber auf eine glücksnahe Unternehmenskultur, die eher einen Meta-Rahmen bildet. Hier zeigen sich insofern deutliche Divergenzen zu traditionellen Unternehmenskulturtypen, die eher Konsequenz bestimmter operativer Anreizsysteme sind, so etwa die wenn auch inzwischen in der Theorie überkommene, aber in der Praxis gleichwohl noch häufig anzutreffende Work-hard/Play-hard-Kultur, deren Begriffsbezeichnung und das damit verbundene Brot-und-Spiele-Denken für sich sprechen.

- Zudem ist Unternehmensglück oftmals im Umfeld der allgemeinen, nicht direkt zielgerichteten Zufriedenheit angesiedelt (vgl. statt vieler etwa *Witt/Witt* 2009). Insofern gibt es nun **zwei Glückskomponenten** zu unterscheiden: Erstens diejenigen Rahmenbedingungen, die das Glück bzw. die Glücksfähigkeit des Gesamtunternehmens und/oder einzelner größerer Units charakterisieren, und zweitens entsprechend diejenigen Aspekte, die die individuelle Glückssituation der einzelnen Personen bzw. Mitarbeiter im Unternehmen transparent werden lassen.

- Der Begriff **„Unternehmensphilosophie"** ist gängiger Bestandteil des Managerjargons und sogar der BWL. Da Glück nun aber ein Begriff der Philosophie ist, liegt auch das „Unternehmensglück" zumindest sprachlich nahe. Eine kleine Google-Recherche listet diesen – wie auch ähnliche andere Wendungen – indes lediglich etwa 20 mal.

- Menschliche Empfindungen werden derzeit durch die **Neurobiologie** hinterfragt und ansatzweise messbar gemacht. Die funktionelle Magnetresonanztomographie ist ein bildgenerierendes Verfahren auf Basis magnetischer Felder und (Radio)wellen. Deren Stärken unterscheidet sich je nach Gewebedichte einzelner Körperbereiche und werden mittels mathematisch-statistischer Verfahren in Bilder transformiert. Auf diese Weise sind Veränderungen (hier insbes. Gehrinaktivierungen in Folge einzelner Stimuli i.S.v. Aktivierungen) darstellbar. Derzeit kann die Hirnforschung bzw. die Neurobiologie dem Probanden beim Denken zusehen und Aktivierungen beobachten bzw. sogar deren Stärke messen (vgl. statt vieler z. B. Tebartz van Elst 2007). Inhaltlich können daraus indes lediglich plausibel-logische Schlussfolgerungen und Interpretationen abgeleitet werden. Deshalb ist z. B. in der Werbewirkungsforschung der auf Vertrauensbildung zielende Langfristeffekt vieler Werbestrategien (noch) nicht hinreichend quantifizierbar. Immerhin weiß man aber, dass die – messbare – Dopamin-Ausschüttung bei hohen Belohnungen zunimmt. Dann verschieben sich auch Informationen vom Kurzzeitbereich in den Bereich des Langzeitgedächtnisses, so dass beispielsweise auch ein vertrauenserweckendes Produkt langfristig abgespeichert wird. Aber nach derzeitigem Erkenntnisstand gilt: Werbung verstärkt lediglich die Vertrauensbildung, ist aber selbst kein ursachlicher Vertrauenstreiber oder -generator. Schlechte eigene Realerfahrungen wirken daher stärker als eine noch so gute Werbung (sog. Extinktion; vgl. statt vieler z. B. *Scheich* 2008). In diesem Zusammenhang wurden auch positive Emotionen und Glücksgefühl erforscht. So zeigt sich, dass eine höhere Aktivität des linken präfrontalen Cortex (PFC) stark mit einer offenen, neugierigen Haltung in Bezug auf einzelne Stimuli zusammenhängt, während eine gesteigerte Aktivität des rechten PFC mit einer Rückzugshal-

tung und ggf. sogar mit Angstgefühlen einhergeht. Davidson meint, eine Verknüpfung zwischen Hirnaktivität und persönlicher Einschätzung des Glücks oder zumindest der Zufriedenheit identifizieren zu können, indem er eine Aktivitätserhöhung des linken PFC mit höherer subjektiver Zufriedenheit in Zusammenhang brachte. Fazit und damit noch einmal zur vertrauensbildenden Werbung: Analog wie Vertrauen nur langfristig aufgebaut werden kann, wird auch ein auf ein bestimmte Objekt bezogenes Glücksempfinden vermutlich eher längerfristig aufgebaut und im Gegenzug durch eigene Negativerfahrungen recht schnell zerstört. Die Glücksmessung in Bezug auf wirtschaftliche Stimulierung ist insgesamt also noch nicht weit fortgeschritten!

Die Komplexität und die buntschillernden Facetten des Glücks führen zu einer Vielzahl divergierender Messmethoden, um Glück – zumindest ansatzweise und dann insbesondere auch im Zeitvergleich – zu operationalisieren. Dabei wird mitunter recht wenig Wert auf die Kurzfrist-Situation (eher: Luck und Fortune) vs. den längerwährenden Glückszustand (Happiness) gelegt, wie folgende **Messansätze** zeigen:

- U-Index zur Ermittlung des sog. „unpleasant state“ im Tagesrhythmus (= Abfrage von als (un)glücklich empfundenen Tagesabschnitten)
- Rekonstruktionsmethode, um auf diese Weise sich an „glückliche“ Zeitsegmente – i. d. R. im Tages- oder Wochenverlauf – zu erinnern
- Euro-Barometer-Survey-Series mit i. d. R. folgender Grundsatzfrage: Sind Sie insgesamt sehr zufrieden, zufrieden, nicht sehr zufrieden oder überhaupt nicht zufrieden mit Ihrem Leben bzw. Lebensführung? (z. T. Einsatz differenzierterer Ratingskalen)
- Zufriedenheitsskala (= Ratingangabe) für folgende Fragen:
  - Meine Lebensführung ist überwiegend so, wie ich sie mir vorstelle.
  - Meine Lebensumstände kommen meinem Ideal nahe.
  - Ich bin mit meinem Leben weitgehend bis rundum zufrieden.
  - Bislang habe ich alles für mich Wichtige im Leben erreicht.
  - Wenn ich rückblickend mein Leben ändern könnte, würde ich fast alles noch einmal so tun bzw. entscheiden.

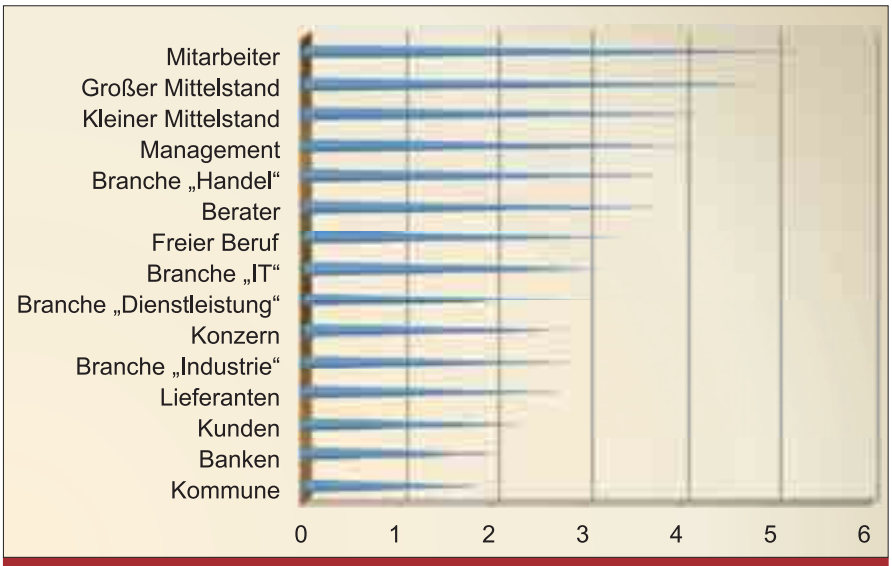


Abb. 2: Stakeholders und Glücksklima

Darüber hinaus wird „Glück“ auch durch **Tiefeninterviews** und andere Einzelmessverfahren erhoben (vgl. z. B. *Wulf* 2005). In unserem eigenen Untersuchungsdesign der hier im Folgenden referierten Aspekte entschieden wir uns primär und dominant für Fragebogeninterviews auf Ratingbasis.

Glückliches Unternehmen und glückliche Stakeholders

Lediglich Lebewesen – vielleicht sogar nur Menschen – sind glücksfähig. Ein Unternehmen ist formal gesehen also ex definitione zunächst einmal nicht glücklich oder unglücklich. Dennoch sind Organisationseinheiten, also auch Unternehmen, in der Lage, ihren Stakeholders – dabei wiederum vorrangig ihren Mitarbeitern – aktiv Glücksempfindungen zu ermöglichen bzw. Glücksbedingungen zu schaffen. Da Unternehmen sehr eng mit dem Personal verbunden sind – sieht man einmal von virtuellen Unternehmen ab – bzw. sogar ohne eine Mindestausstattung an Personal nicht existieren können, kann man aber durchaus dann von glücklichen Unternehmen sprechen, wenn ein **Glücksklima** so von einzelnen Stakeholdergruppen – speziell wiederum von den Mitarbeitern – subjektiv unbewusst, d. h. affektiv oder im Extremfall mitunter sogar kognitiv, d. h. bewusst empfunden, also wahrgenommen wird. Um ein solches Glücksklima zu operationalisieren, zeigt Abbildung 2, ob bzw. in welchem Umfang (Ratingwerte) einzelne Stakeholdergruppen „ihr“ jeweiliges Unternehmen als glücklich (= Glücksklima für den Stakeholder selbst oder zumindest für andere Stakeholder-

Autoren

Frank-J. Witt

promovierte zunächst mit einem Marketingthema, aber schon Mitte der 80er Jahre erfolgte der Wechsel ganz hin zum Controlling: Mit seiner langjährigen Erfahrung aus Forschung, Beratung u. Lehrtätigkeit als Professor u. Leiter des Transfer-Instituts Management&Controlling (TIM&C) liegen aktuelle Interessensschwerpunkte im verhaltensorientierten Controlling/Controllertheorie, Erlöscontrolling, Reporting mit IT-Stützung des Controlling.

Kerin Witt

ist Dipl.-Verw. Dipl.-Kffr. und profitierte vor allem aus der Mitarbeit an Forschungs- und Beratungsprojekten (TIM&C) in den Bereichen Controllingtools, IT-Basierung des Controllingreporters, IFRS-Integration im Controlling, Statistics in Controllers Reporting.

Deal/Kennedy-Kulturtypen		Risk	
		Niedrig	Hoch
Feedback Rewards	Schnell	Work-hard / Play-hard-Culture **Brot-und-Spiele-Kultur**	Tough-Guy/ Macho-Culture **Alles-oder-Nichts-Kultur**
	Langsam	Process-Culture **Prozess- oder Bürokratiekultur**	Bet-your-company-Culture **Analytische-Projektkultur**

Abb. 3: Kulturtypen

gruppen vermutet) einschätzen. Es zeigt sich, dass

- namentlich die Mitarbeiter selbst offensichtlich sensibel auf ein subjektiv vorhandenes vs. nicht-vorhandenes Glücksklima reagieren bzw. dies differenziert wahrnehmen
- andere Stakeholders weniger glücksempfindlich sind (besonders unsensibel etwa Banken; allerdings muss man selbstverständlich auch divergierende Informationsströme und weak signals bei dieser Sensibilitätskritik beachten; Insider haben es eben leichter)
- im oberen Teil der Abbildung 2 die über alle jeweiligen Stakeholders gemittelte Durchschnittsmeinung in Bezug auf einige Branchen sowie auch in Bezug auf bestimmte Unternehmensgrößen wiedergegeben ist: Hierbei zeigen sich gerade Industriekonzerne recht „unglücklich", während die Stakeholders etwa im Mittelstand mehr Glückssignale in „ihrem" Unternehmen wahrnehmen.

Das (nicht) vorhandene Glücksklima kann man auch in Bezug zur **Unternehmenskultur** setzen. *Schein* 1985 definiert Kultur als *„ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird".*

Neben den marketingnahen Glücksstrategien („**Werbeslogans**") vieler Unternehmen, die ihre Leistungen über die „Glücksschiene" dem Käufer nahebringen wollen, gibt es vereinzelt auch mehr oder minder ausgefeilte, aber dann meist grundehrlich gemeinte **Praxisstatements zum Glück in der Unternehmenskultur**, und zwar jenseits der Texterei professioneller Werbeagenturen. Vielleicht etwas zu bewegt-philosophisch textet etwa der *Büromöbel-Anbieter Bene: „Die Alternative sind ökologische Unternehmenskulturen. Die entstehen bei Unternehmen, die versuchen, alles in ihrem unternehmerischen Handeln zu berücksichtigen – eben das Ganze, den Oikos. In ihren Bilanzen sind ausdrücklich die Einheit der Dinge des Menschen, der Gesellschaft und der Natur ausgewiesen. Oikologische Unternehmenskulturen tragen zum Erreichen einer natürlichen, gesellschaftlichen und individuellen Angemessenheit bei. Sie beschützen und motivieren ihre Mitarbeiter und produzieren Glück statt Angst. Unternehmen, die sich eine solche Kultur erarbeiten, gehen konform mit dem Artikel 1 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte: „Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollen einander im Geiste der Brüderlichkeit begegnen"* (http://bene.com/bene-com/Cont_de.nsf/0/topic-oikologische-unternehmenskultur.html?OpenDocument&mod=magazine&cat=42, Zugriff Nov. 2008).

Greift man auf die klassische, auf *Deal/Kennedy* 1987 basierende Vierer-Typisierung zurück, so ergibt sich quasi ein Portfolio der Kulturtypen, das mittels der beiden stark durch den (Absatz)markt beeinflussten folgenden Dimensionen aufgespannt wird (vgl. Abbildung 3):

- Risiko, das mit den Geschäftsaktivitäten des Unternehmens einhergeht
- Flexibilität und Schnelligkeit, mit der Unternehmen Signale, Anreize (Reward bzw. Incentives) und Feedback auf ihre Strategie und Entscheidungen erhalten.

Kurz zur Erinnerung hier noch einmal die **vier Kultur-Typen:**

- **Harte-Arbeit/Viel-Spaß-Kultur:** Spaß und Action dominieren. Die Mitarbeiter gehen nur selten größere Risiken ein und erhalten schnell ein Feedback. Die Kultur treibt sie vielmehr, viele Dinge mit lediglich relativ geringem Risiko durchzuführen. Große Würfe bleiben daher aber evtl. aus, und es bewegt sich Vieles nur in kleinen Schritten. Abstimmungsprozesse laufen daher häufig als Creeping-Committment. Erfolge werden aber „gefeiert" bzw. belohnt und entsprechend auch im Reporting ausgeschlachtet (*Witt/Witt* 2011). Helden gibt´s hier auch, jedoch eher nur Pantoffelhelden, denn große Risiken werden kaum bewältigt; insofern gibt es wenig Controllingmythen (*Witt* 2004). Insgesamt gibt es Helden nur innerhalb der Arbeitsbienen-Ebene; wirkliche Königinnen existieren nicht – also in etwa vergleichbar mit dem derzeitigen deutschen Herrenfußball, der zu wenig individuelle Spitzenkönner mit einer dem Könner zugestandenen Freizügigkeit aufweist. Kurzfrist-Glück wird in diesem Kulturtyp quasi als Erfolgskonsequenz „befohlen", und es gilt die Maxime „I can't help it if I'm lucky" (vgl. zu grundlegenden Fragen, was in Manager's bzw. hier: in Controller's Genom liegt, *Witt/Witt* 2012d).

- **Macho-Kultur der harten Männer (und Frauen):** Diese Kultur fördert eine Welt voller Individualisten, die gerne und auch häufig hohe Risiken eingehen und sehr schnell erfahren, ob sie richtig oder falsch lagen. Auch hier gibt es „Erfolgsfeiern" und natürlich auch große Helden und Verlierer; Winner und Looser steigen hier höher bzw. fallen tiefer als bei Work-hard/Play-hard. Manager und Controller stehen in Positionen, auf denen sie zu bestehen haben, und dies wiederum in einen modernen Rollenbild (also etwa der Controller als Businesspartner und als Manager's Problemlöser; *Witt/Witt* 2012b).

- **Verfahrenskultur:** Diese Kultur fördert eine Unternehmenswelt mit geringer oder gar keiner Rückkopplung; die Mitarbeiter können selbst ihre Performanceergebnisse nur

schwer einschätzen oder gar messen. Vielmehr fokussieren sie die Prozesse oder die Performance selbst. Dieser Kulturtyp führt bei starren Prozessen schnell zur Bürokratiekultur. Helden sind selten – wie kann man hier denn auch überhaupt Held werden? Bei diesem Kulturtyp mit Prozessdominanz sind immerhin bestimmte Controllingansätze möglich, die die (standardisierten) Controllingperformances begünstigen, so etwa auch ein virtuelles, ferngelenktes Controlling auf Basis moderner IuK-Technologien (*Witt/Witt* 2012c). Allerdings darf die Verfahrenskultur nicht zu einseitig-negativ gesehen werden: Gerade bei neueren Kulturansätzen (etwa die sehr stark auch prozessbasierte Generierung einer Knowledge-Kultur, *Witt/Witt* 2012g) rückt der Verfahrensaspekt deutlich in den Vordergrund.

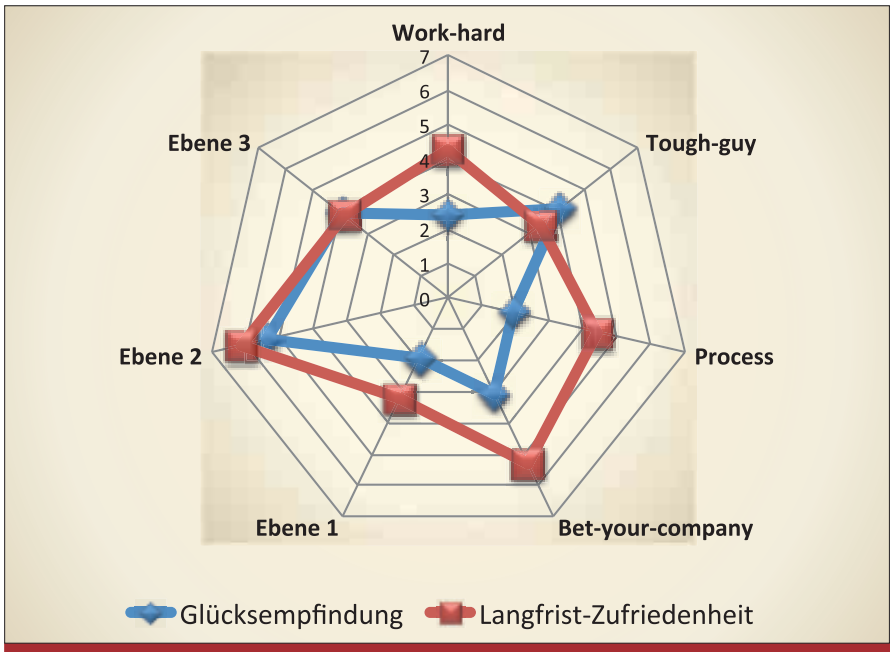


Abb. 4: Glückseffekte und Zufriedenheit aus Mitarbeitersicht bei verschiedenen Elementen der Unternehmenskultur

- **Risikokultur:** Dieser Kulturtyp stellt Entscheidungen in den Vordergrund, bei denen sehr viel auf dem Spiel steht (vgl. auch Witt/Witt 2012f). Es können indes lange Zeiträume verstreichen, bis sich überhaupt erst zeigt, ob Entscheidungen „richtig" bzw. zweckmäßig waren. Insofern sind in diesem Kulturtyp hohe Risiken mit spätem Feedback gepaart.

Neben *Deal/Kennedy* gibt es ein **Drei-Ebenen-Modell**, das die Unternehmenskultur in Ebenen herunterbricht und insofern auch operationale Aspekte der **Unternehmenszivilisation** anspricht. *Scheins* (1985) Drei-Ebenen-Modell sieht so aus:

- **Ebene 1:** Auf der Oberfläche liegen sichtbaren Verhaltensweisen und andere z. T. sogar physische Manifestationen, Produkte/Dienstleistungen. Beispiele sind Kommunikationsverhalten mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, Logo, Parkplätze, Bürogestaltung, verwendete (Umwelt)technologie, Leitbild, aber auch die Rituale und Mythen der Organisation. Hier dominieren z. T. unternehmenszivilisatorische Aspekte, wie beispielsweise Umgangsformen, Regeln über „Gehältergeheimhaltung", Kleidungsstandards. Wie sich zeigen wird, können auch hier Glückstreiber liegen.

- **Ebene 2:** Auf der nächsten Ebene liegt das idealisierende Bild „how it should be": Unternehmens- oder konzern-kollektive Werte sind beispielsweise „Ehrlichkeit", „Freundlichkeit", „Technikorientierung", „spielerisch", „konservativ" etc., also diejenigen Items, die die Werte und die Einstellungen der Mitarbeiter beeinflussen (können). Dass hier spezifische Glückstreiber liegen (können), ist evident.

- **Ebene 3:** Auf der tiefsten Ebene sind die eher „selbsterklärenden und selbstverständlichen" Aspekte angesiedelt, also Grundannahmen und Basisverhaltensweisen. Sie werden als längerfristig gegeben angesehen und werden nicht hinterfragt oder diskutiert. Sie werden oftmals nicht von den Mitarbeitern kognitiv erkannt, sondern beeinflussen auf affektiver Ebene.

Auf solchen Elementen der Unternehmenskultur basierend veranschaulicht Abbildung 4, ob und in welchem Umfang daraus Glückseffekte resultieren. Um zu den Ergebnissen lt. Abbildung 4 zu gelangen, wurden Mitarbeiterbefragungen in Unternehmen durchgeführt, die man typischerweise recht eindeutig den jeweiligen idealisierenden Kulturtypen bzw. Kulturebenen zuordnen würde. Es zeigt sich anhand der Ratingwerte in Abbildung 4, dass

- durchaus gravierende „Glücksunterschiede" zwischen einzelnen *Deal/Kennedy*-Kulturtypen existieren, wobei die Helden und deren Mitläufer in der Tough-Guy-Culture eindeutig am meisten Kurzfrist-Glück empfinden, die langfristige Zufriedenheit indes weniger stark ausgeprägt ist.
- die einzelnen *Schein*-Kulturebenen unterschiedliche Glückseffekte für die Mitarbeiter ermöglichen (speziell bei der affektiven dritten *Schein*-Ebene, bei der Befragungen wenig sinnvoll sind: Beurteilung von außen, z. T. Tiefeninterviews). Dabei wird Glück wohl eher durch bewusst wahrzunehmende Effekte (Unternehmensklima, Freundlichkeit, Offenheit) getrieben, vgl. Ebene 2.

Insofern wäre Ebene 2 kombiniert mit der Tough-Guy-Culture glücksbezogen die relativ beste Konstellation, würde aber langfristig nicht unbedingt zufriedenstellend wirken. ■

Teil 2 folgt in der Nov./Dez.-Ausgabe

Vom Business Partner zum Change Agent?

Auf der Suche nach der neuen Rolle der Controller

von Ronald Gleich

Der nachfolgende Beitrag beschäftigt sich mit der Entwicklung der Controllerrollen in den letzten Jahrzehnten und wagt eine Prognose, was nach dem immer mehr etablierten Business Partner als neue Zukunftsrolle zu erwarten ist. Es wird die These aufgestellt, **dass der Controller immer mehr zum „Change Agent" mutieren muß, um den immer vielfältigeren Anforderungen gerecht zu werden.**

Frühe Controllerrollen

Das Rollenbild des Controllers hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Das dürfte unterschiedliche Gründe haben. So mußte sich das Controlling und der Controller in der Unternehmenspraxis erst etablieren, was ein sehr evolutionärer Prozess war. **Zu Beginn der „Controllerzeiten" in der deutschen Wirtschaft, also vor ca. 30-40 Jahren**, war dieser noch sehr stark buchhalterisch fokussiert und von der **Kostenplanung und -steuerung** als Kernaufgabe geprägt. Demzufolge waren Kostenreporting sowie Kostenmanagement und damit, neben Gewinnplanungs- und Effizienzsupport, auch Abweichungsanalysen der Kern der Controllerarbeit. Das damit verbundene Kontrollimage bei den anderen Managern, also den internen Kunden, rührt auch aus diesen frühen Aktivitätsschwerpunkten.

Mit zunehmender Etablierung der Controller in der Industrie wurde der Kosten- und Kalkulationsfokus um marktorientierte Elemente erweitert. Neue Tools wie Target Costing unterstützten ihn fortan bei einem marktorientierten Kostenmanagement und einem marktbezogenen Controlling. Einher ging dabei auch ein zunehmendes kapitalmarktorientiertes Agieren der Controller und ein systematisches Input-/Output-Denken und Handeln. Symptomatisch dafür waren die neuen Tools und Konzepte des Shareholder-Value-Managements oder die Prozesskostenrechnung.

Das Bild der Controller wandelte sich allmählich vom „kontrollorientiertem Lotsen" **zum marktorientierten Experten für Kosten- und Leistungsindikatoren.**

Controller als Business Partner

Das im Jahr 2002, also vor zehn Jahren, als noch sehr visionär empfundene **Rollenbild des Business Partners, erstmals beschrieben im modifizierten Leitbild der IGC** (International Group of Controlling), ist mittlerweile in vielen Unternehmen akzeptiert, jedoch sicherlich noch nicht breit in der Industrie implementiert. Es erscheint jedoch mittlerweile, wenigstens aus Sicht der Controller, selbstverständlich,

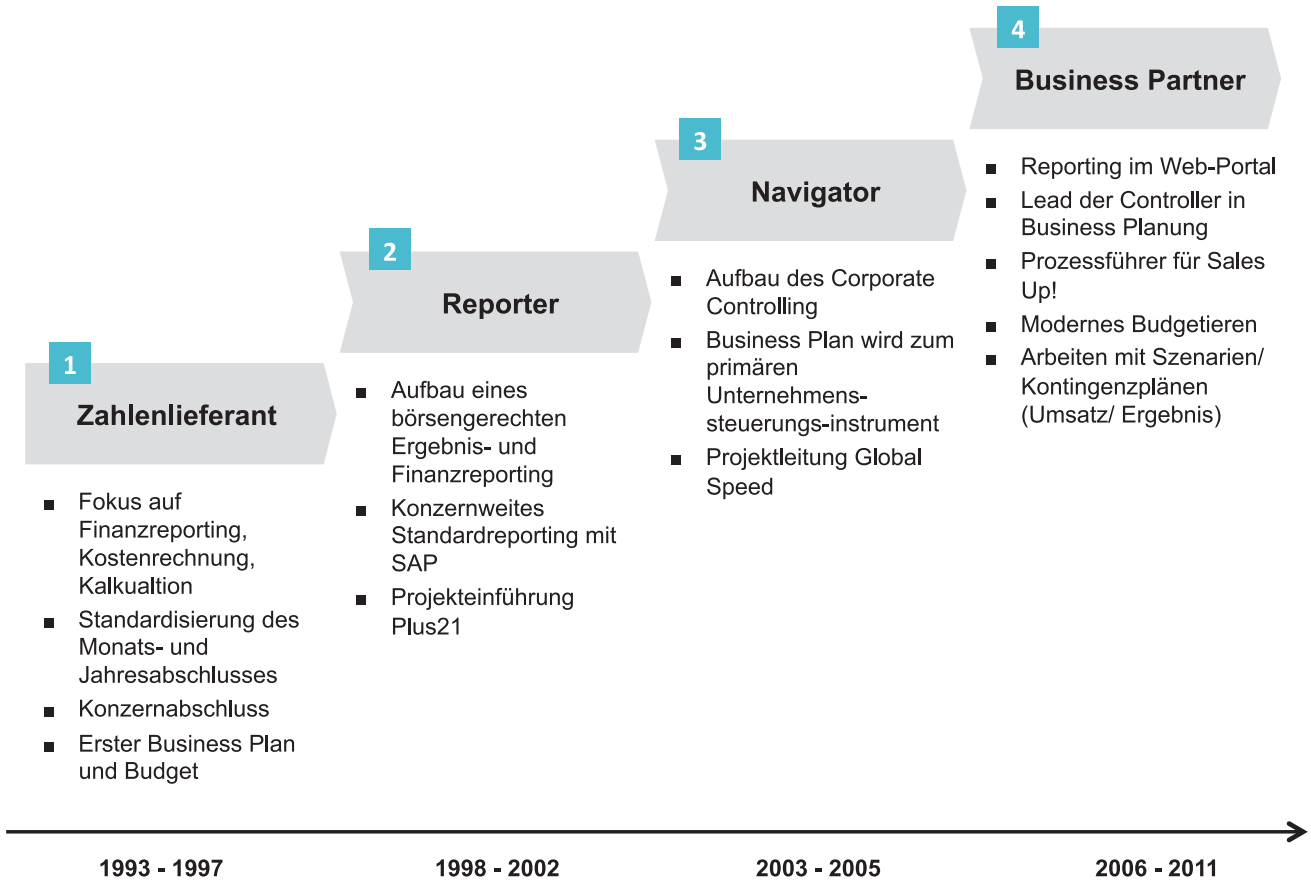


Abb. 1: Die Entwicklung der Controllerrolle bei hansgrohe (Dierolf et. al 2012, S. 33)

Abb. 2: Zielbild eines modernen Controlling (vgl. Müller/Schmidt 2011: Effizienz bleibt wichtig – Unterstützung der Steuerung wird wichtiger!, in: CB 17)

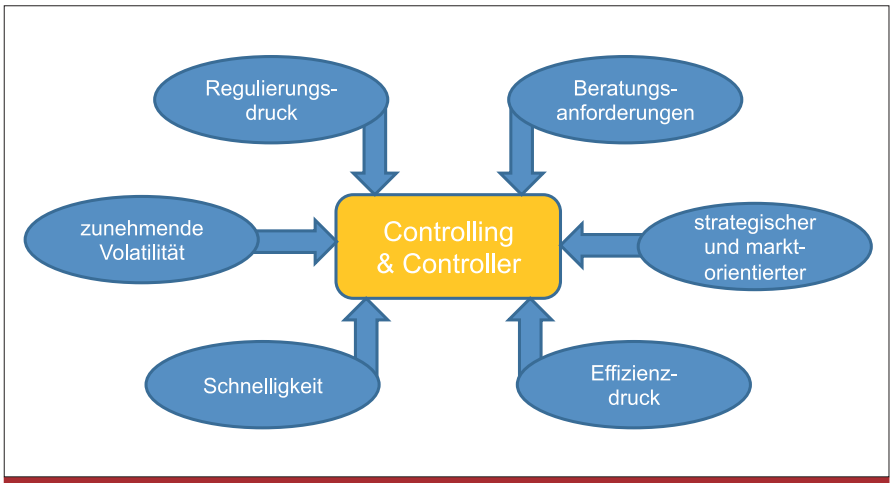


Abb. 3: Neue Einflußgrößen auf die Ausgestaltung des Controllings und der Controllerrolle

dass das Verhältnis zu den Kunden (also den Managern) enger wird und die Zusammenarbeit mehr auf Augenhöhe stattfindet. Allerdings ist oftmals der Einfluß auf das Management oder das Kerngeschäft noch übersichtlich (vgl. Goretzki/Weber 2012, S. 23ff.).

Trotzdem ist das Leitbild in der praktischen Realität angekommen: **„Controller *gestalten* und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit *Mitverantwortung* in der Zielerreichung“** (vgl. IGC 2002). Dies läßt sich auch empirisch und literaturgestützt zunehmend belegen, wie die aktuell publizierten und vorgetragenen Beispiele von großen Mittelstandsunternehmen und Konzernen wie hansgrohe (vgl. Gänßlen 2012, S. 211), OMV (vgl. Roiss/Müller 2012, S. 193), Henkel (vgl. Knobel 2012), BASF (vgl. Hagen 2012) und Volkswagen (vgl. Pötsch 2012, S. 150) zeigen. Allerdings gibt es in der Interpretation der Rolle noch stark unterschiedliche Vorstellungen und Ausprägungen in der Praxis.

Bemerkenswert ist ebenfalls, dass auch der Internationale Controller Verein seinen Jahreskongress 2012, die größte jährliche Controllerkonferenz in Deutschland, dem Leitthema „Controller als Business Partner“ widmete.

In der Zukunftsstudie der WHU wird die Business Partner-Rolle sogar als eines der Top-10-Themen der Controller genannt, da deren Ausübung in den nächsten Jahren ein hoher Bedeutungszuwachs zukommt (vgl. Goretzki/Weber 2012, S. 25ff.).

Ein eindrucksvolles **Beispiel von hansgrohe** zu den Entwicklungsschritten eines Controllerbereichs und der dortigen Controller wurde unlängst im Controller Magazin sowie im Controlling Berater publiziert und diskutiert (vgl. Abbildung 1 sowie bei Dierolf et. al 2012). Dort wurde beispielsweise seit 2005, d. h. seit sieben Jahren sukzessive die **Business Partner-Rolle** über verschiedene Teilprojekte und neue Konzepte bzw. Controlleraufgaben implementiert.

Was prägt die (neue) Controllerrolle?

Die Frage, die sich zunehmend stellt, ist jene, was nach dem Business Partner kommt. Stagniert die Entwicklung des Controllings und bleibt der Aufgabenumfang und das Toolset des Controllers die nächsten Jahre und Jahrzehnte konstant? Bleibt auch die Rolle der Controller stabil? Schaut man sich das Beispiel hansgrohe an und versucht man dieses zu verallgemeinern, mag man das kaum glauben.

Ganz sicher werden die nächsten gesetzlichen Regelungen kommen, welche neue Aufgaben der Controller nach sich ziehen. Auch wird die Automatisierung und Prozessstandardisierung der Controllertätigkeiten kaum zu stoppen sein. Die Folge, und in vielen Unternehmen bereits beobachtbar, sind weniger Datenmanagementaufgaben der Controller, die stattdessen immer mehr beratend tätig sind (vgl. dazu Abbildung 2). Ferner werden wir keine Rückkehr mehr zu den eher stabilen und durch kontinuierlich leichtes Wachstum geprägten Wirtschaftsverläufen der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts oder der Jahre vor 2008 haben.

Zunehmende Volatilität und die auch dadurch erwachsende immense Komplexität werden Manager und Controller immer mehr beschäftigen, da das gesamte wirtschaftliche Unternehmensumfeld davon betroffen ist bzw. dieses die Volatilität stark beeinflußt (vgl. hierzu die Ausführungen von Losbichler 2012). Anhand der Aktienmärkte können wir bspw. beobachten, daß die Zyklen immer kürzer und die Ausschläge nach oben und nach unten immer größer werden. Diese Entwicklung hat spätestens in der „subprime“-Krise auch die deutsche Wirtschaft erreicht. Große unerwartete Umsatzsprünge nach oben und nach unten werden in vielen Branchen und auf vielen Märkten die Regel sein. Besonders konnte man dies in den letzten drei Jahren z. B. in der Maschinenbaubranche beobachten.

Daraus werden neue, zusätzliche Aufgaben für das Management und Controlling erwachsen und auch neue Instrumente generiert und eingesetzt werden müssen. Genau **mit diesem** Thema beschäftigt sich die ICV-Zukunftswerkstatt im Jahr 2012. Ferner wurde das Thema bereits in den Aktivitäten des Fachkreises „Moderne Budgetierung“ implizit über das Gestaltungsmerkmal „Flexibilität“ aufgegriffen. Darauf gründet die hohe Bedeutung von relativen Zielen, Szenarien und Con-

Autor

Prof. Dr. Ronald Gleich

ist Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Inovation and Entrepreneurship (SIIE) sowie Head of Department of Inovation Management and Entrepreneurship (IME) der EBS Business School. Er ist zudem Geschäftsführer der EBS Executive Education GmbH.

tingency Plänen in der modernen Budgetierung (vgl. hierzu z. B. bei Gleich/Schentler/Kornacker 2012 sowie bei ICV 2012, S. 36ff.). Auch im Zusammenhang mit den Qualitätsstandards im Controlling (DIN SPEC 1086) gibt es erste Überlegungen zu „Controlling in volatilen Zeiten" (vgl. Friedag/Schmidt 2012, S. 64).

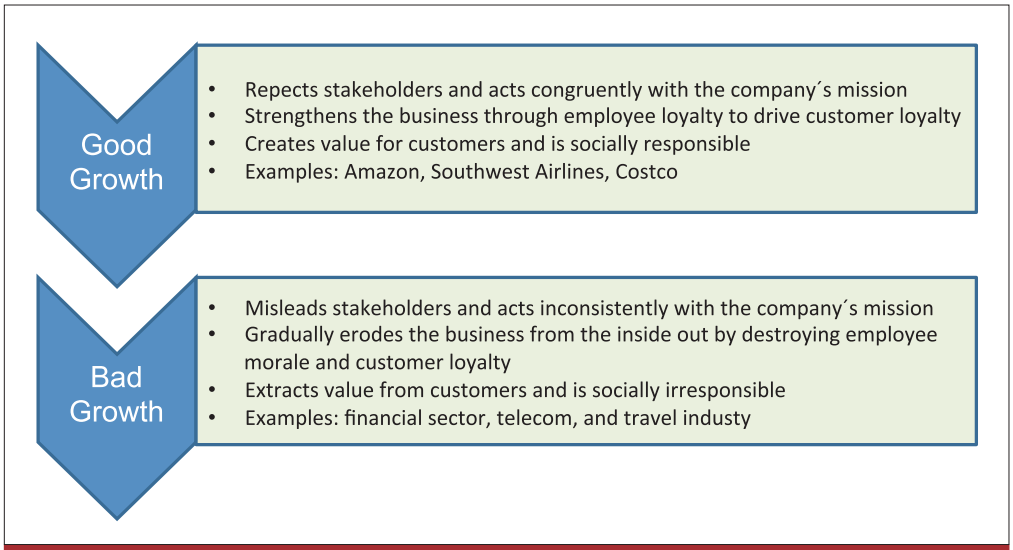


Abb. 4: Charakteristika von gutem vs. schlechtem Wachstum (vgl. Henry 2012, S. 40)

Fasst man die aktuellen und zukünftigen Einflußgrößen für die Weiterentwicklung der Controllerrolle zusammen, so sind **sechs Entwicklungstreiber bemerkenswert und wichtig für die Weiterentwicklung des Controlling und der Controllerrolle** (vgl. Abbildung 3):

- Der **Regulierungsdruck** des Staates und anderer relevanter Institutionen (z. B. die Europäische Kommission oder Rechnungslegungsgremien) wird nicht ab-, sondern eher zunehmen. Diese Initiativen werden die Controllerarbeit vermutlich stärker als in der Vergangenheit beeinflussen.
- Die zunehmende **Volatilität** wird, wie oben ausgeführt, ebenfalls auf die Controllerarbeit wirken, da Controller entscheidend an der überlebensnotwendigen Flexibilität der von ihnen betreuten Unternehmen mitarbeiten müssen.
- Der **Zeitdruck** auf das Controlling wird steigen und
- gleichzeitig auch der **Effizienzdruck** zunehmen. Beides verlangt dem Controller das ab, was er seit Jahrzehnten von seinen Kunden im Unternehmen fordert. Dies führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu großen Restrukturierungs- und Weiterentwicklungsprojekten des Controllerbereichs in der Praxis.
- Ferner muß der Controller, auch getrieben von der Rolle als „Business Partner", immer **strategischer und marktorientierter agieren**.
- Schließlich wollen die Stakeholder des Controllers immer **fundiertere Analysen** zu verschiedensten strategischen und operativen Fragestellungen **„links und rechts von den Zahlen"**, was signifikant erhöhte Beratungsanforderungen an die Controller zur Folge hat.

Reicht es bei dieser Fülle an Herausforderungen an das Controlling und insbesondere an den Controller noch aus, „klassischer" Business Partner zu sein? Schaut man hierzu in die aktuelle Praxisliteratur, wird immer mehr die Wandlungsunterstützung durch die Controller betont. Die oben erläuterten Zusammenhänge zeigen, dass der Controller und das Controlling selbst Gegenstand des Wandels sind, zum anderen aber die immer wichtiger werdende Wandlungsfähigkeit des Unternehmens controllerseitig unterstützt werden muß.

„Change Agent" als neue Controllerrolle?

Wird der „Business-Partner"-erprobte Controller also auch zum „Change Agent"?

Drei aktuelle Beispiele von Konferenzen und aus der Literatur lassen durchaus diesen Schluß zu.

Im diesjährigen Aprilheft von „Strategic Finance", der Zeitschrift des IMA (Institute of Management Accountants), wird diese Wandlungsrolle sogar als Titelthema diskutiert („Financial Agents for Change", vgl. Henry 2012, S. 37ff.) und aufgezeigt, wie Controller und Finanzmanager gemeinsam wachstumssteuernd das Management unterstützen können. Hierbei wird etwa skizziert, wie gutes Wachstum von Managern (natürlich eng gecoacht von den Controllern) erkannt und gefördert oder möglichst frühzeitig schlechtes Wachstum identifiziert und verhindert werden könnte (vgl. Abbildung 4).

Die ohnehin bereits über die starke Unterstützungsrolle bei der Strategieimplementierung **zunehmend strategisch geprägte Controllerrolle** muß demzufolge noch strategischer werden. Dies kann nur gelingen, wenn der Controller sehr viel früher in den Strategieprozeß einbezogen und gehört wird, z. B. bereits in der Phase der strategischen Analyse („SWOT-Phase"). Dies impliziert eine sehr viel stärkere Beschäftigung mit den wettbewerbsdifferenzierenden Kompetenzen des Unternehmens zum einen und mit den Marktverhältnissen zum anderen. Nur dann kann der notwendige **„Wandlungssupport"** geleistet werden. Dies entspricht ziemlich genau der neuen Controllerrolle bei Henkel, wo zum „Business Partnering" die Tätigkeitsaspekte **„Strategische Beratung"**, **„Proaktives Vorgehen"** und **„Change Driver"** gehören (vgl. Knobel 2012, S. 21ff.).

Im Volkswagen-Konzern ist der Controller ebenfalls nicht nur „klassischer Business Partner", sondern auch bereits „Change Agent", der **„Initiator, Analytiker und Koordinator bei Veränderungsprozessen"** ist (vgl. Pötsch 2012, S. 150.). Allerdings ist diese Rolle bei weitem nicht so strategisch geprägt wie oben beschrieben, da als Beispiele neben dem klassischen Controllergeschäft die Kenntnis von Kundenanforderungen sowie die aktive Gestaltung von Produktionsprozessen genannt werden. Trotzdem ist diese besondere Betonung der Wandlungsunterstützung durch Controller bemerkenswert und vielleicht nur der erste Evolutionsschritt in Richtung der neuen Controllerrolle.

Schließlich sei noch außerhalb dieser drei Beispiele angemerkt, dass Controller zunehmend in Projekten auch „jenseits" des reinen Controllerbereichs arbeiten und ganz direkt Einfluß nehmen auf organisatorische Veränderungen, neue Produkte oder die Eroberung neuer Märkte. Auch diese immer wichtiger werdende Projektrolle korreliert tendenziell positiv mit dem oben skizzierten möglichen Zukunftsbild „Change Agent".

Als Fazit läßt sich zusammenfassen, dass sicherlich noch viel Arbeit bei den Controllern, Wissenschaftlern, Beratern und den Vereinen bzw. Verbänden zu leisten ist, damit eine zukünftige Rolle der Controller (auch) als „Change Agent" akzeptiert und gelebt wird. Eine angepasste Rollenbeschreibung und deren Umsetzung erfordert u. a. neue Kompetenzen und Tools sowie einen neue Aufgabenverteilung zwischen Controller und Manager. **Wichtig erscheint an dieser Stelle, dass die Controller dringend über ihr „Zukunftszielbild 2020" nachdenken** und neue Entwicklungsmöglichkeiten über das jetzt bekannte und akzeptierte Business Partner-Profil hinaus erarbeiten sollten.

Literatur

Dierolf, J., Frey, P., Gänßlen, S., Kraus, U. (2011), Controlling@Hansgrohe – Vom Financial Controller zum Business Partner, in: CM 36 (2011) 6, S. 32-37

Friedag, H., Schmidt, W. (2012), Controlling in volatilen Zeiten – Die DIN SPEC 1086, in. CM 37 (2012) 2, S. 64-65

Gänßlen, S. (2012), Green Controlling@Hansgrohe – Praxis des Nachhaltigkeitscontrolling bei hansgrohe, in: Gleich, R., Mayer, R., Möller, K., Seiter, M. (Hrsg., 2012), Controlling – Relevance lost? Perspektiven für ein zukunftsfähiges Controlling, München 2012, S. 203-216

Gleich, R., Schentler, P., Kornacker, J. (2012), Eine moderne Planung und Budgetierung als Eckpfeiler eines zukunftsorientierten Controlling, in: Gleich, R., Mayer, R., Möller, K., Seiter, M. (Hrsg., 2012), Controlling – Relevance lost? Perspektiven für ein zukunftsfähiges Controlling, München 2012, S. 17-47

Goretzki, L., Weber, J. (2012), Die Zukunft des Business Partners – Ergebnisse einer empirischen Studie zur Zukunft des Controllings, in: ZfCM 56 (2012) 1, S. 22-28

Hagen, W. (2012), Zukunftsfähigkeit von Controllern – Neue Anforderungen an deren Rollen und Qualifikationen, Vortragsunterlagen 37. Congress der Controller des Internationalen Controller Vereins, München 2012

Henry, K.H. (2012), The FP&A Squad: Financial Agents for Change, in: Strategic Finance (2012) April, S. 37-43

ICV (Internationaler Controller Verein e. V., Hrsg. 2012), Controller-Statement „Moderne Budgetierung", Gauting 2012

International Group of Controlling (IGC) (Hrsg.), http://www.igccontrolling.org/DE/_leitbild/leitbild.php, 2002

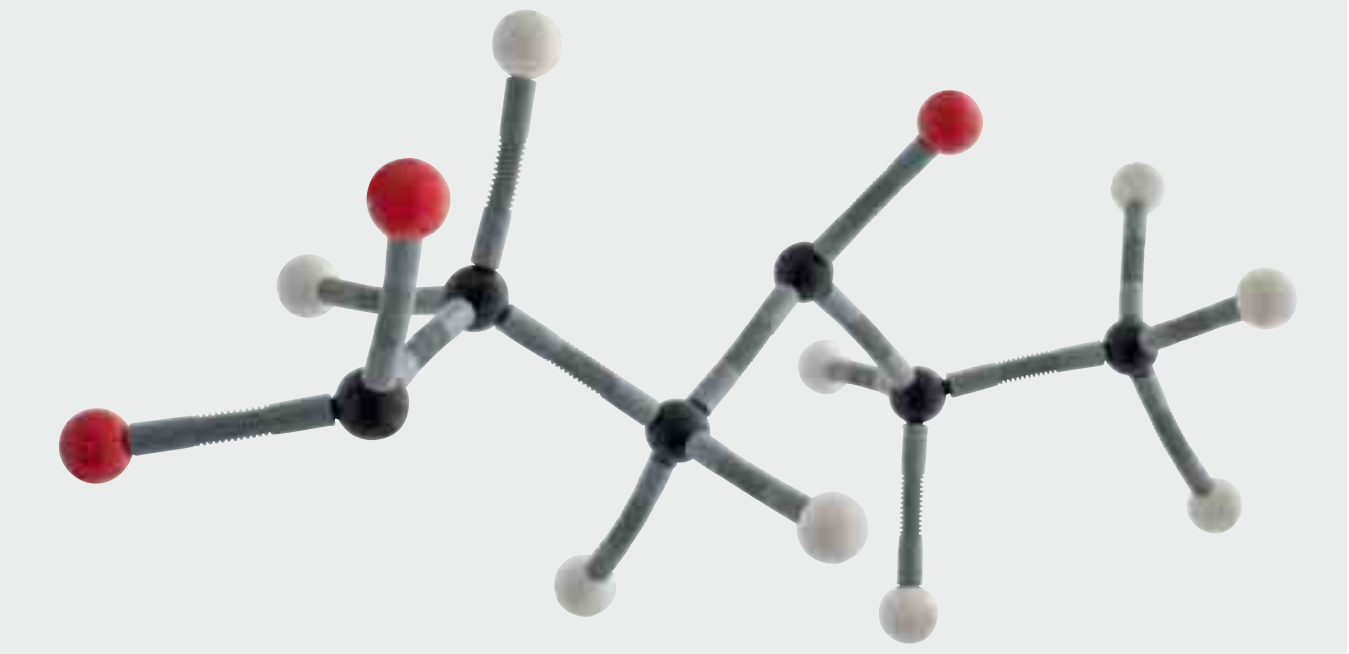
Knobel, C. (2012), Hohe Anforderungen, große Möglichkeiten: Controller als Business Partner bei Henkel, Vortragsunterlagen 37. Congress der Controller des Internationalen Controller Vereins, München 2012

Losbichler, H. (2012), Unternehmenssteuerung von Morgen, Vortragsunterlagen 37. Congress der Controller des Internationalen Controller Vereins, München 2012

Müller/Schmidt (2011): Effizienz bleibt wichtig – Unterstützung der Steuerung wird wichtiger!, in: CB 17

Pötsch, H.D. (2012), Controlling bei Volkswagen – gestern, heute, morgen, in: Gleich, R., Mayer, R., Möller, K., Seiter, M. (Hrsg., 2012), Controlling – Relevance lost? Perspektiven für ein zukunftsfähiges Controlling, München 2012, S. 149-160

Roiss, G., Müller, M. (2012), Mehr bewegen: Konzernsteuerung bei der OMV, in: Gleich, R., Mayer, R., Möller, K., Seiter, M. (Hrsg., 2012), Controlling – Relevance lost? Perspektiven für ein zukunftsfähiges Controlling, München 2012, S. 189-202



Design to module

Entwicklung eines kosten- und variantenoptimierten Produktbaukastens

von Daniel Kortmann

Im Maschinenbau und in der Zulieferindustrie steigen die **Variantenvielfalt** und damit die Komplexität der Maschinen und Komponenten **durch markt- und kundenspezifische Anforderungen und zunehmenden Wettbewerb** stetig. Während die interne Vielfalt in Produkten, Baugruppen und Einzelteilen beispielsweise um 100 % zunimmt, stagniert der Umsatz bei gleichzeitigem Kostenanstieg zwischen 15 und im Extremfall 30 %. Derartige Kostensteigerungen lassen sich nicht an die Kunden weitergeben, da diese bei steigenden Leistungsanforderungen eine Reduzierung der Preise und Lieferzeiten fordern (vgl. Abbildung 1).

Erfolgreiche Unternehmen begegnen dieser Situation mit dem **Aufbau von kosten- und variantenoptimierten Produktbaukästen**, mit denen durch geschickte Kombinatorik aus definierten Bausteinen eine Vielzahl von kundenangepassten Endartikeln generiert werden können. Somit wird einerseits der Forderung nach kundenindividuellen Produkten zu Preisen von Serienartikeln Rechnung getragen, andererseits bleiben die interne Komplexität und damit Aufwände in der Angebots- und Auftragsabwicklung unter Kontrolle. Durch die generierten Skaleneffekte können die Herstellkosten in der Produktion erheblich um 15 bis 30 % gesenkt werden.

Der strukturierte Aufbau von Produktbaukästen, also von modular gestalteten Produkten, erfolgt in 6 Schritten, die nachfolgend beschrieben werden:

1. Requirement Management
2. Variantentreiber und Lösungscluster
3. Funktionsstruktur und Schnittstellenkonzept
4. Produktarchitektur und Produktstruktur
5. Design to cost, Wertanalyse, Variantenkosten
6. Produkt-Prozess-Engineering

1. Requirement Management

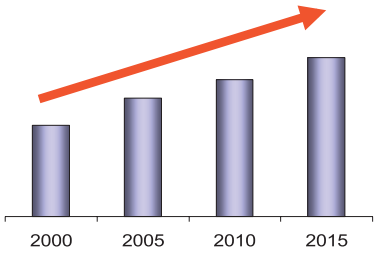
Das Requirement Management hat den **Aufbau strukturierter Lasten- und Pflichtenhefte** zum Ziel, in denen die Produkteigenschaften nach Basismaschinen, Varianten, Optionen und Sonderausführungen aufgeführt sind. Dazu sollte zunächst eine Klärung der Produkt-Markt-Strategie für die verschiedenen Märkte bzw. Branchen erfolgen. Gleichzeitig sind Preisstrategien und damit die Zielkostenvorgabe für die definierten Produktvarianten zu erarbeiten.

Alle innerbetrieblichen Anforderungen, insbesondere aus den Bereichen Wertschöpfung, Supply Chain und Qualitätsmanagement, sind bereits in dieser frühen Phase in den Lastenheftentwurf mit einzubeziehen. Nur auf diese Weise erreicht das Lastenheft über alle Unternehmensbereiche hinweg die notwendige Akzeptanz und Beständigkeit.

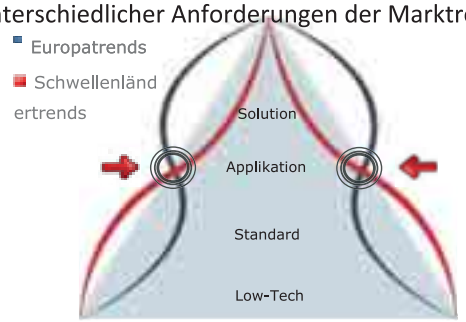
Die Komplexität im Unternehmensumfeld steigt auf Grund …

1 …eines weiter zunehmenden globalen Wettbewerbs

2 … eines Zuwachses an Individualität und kundenspezifischen Anforderungen



3 … unterschiedlicher Anforderungen der Marktregionen



4 … abnehmender Lieferzeiten bei niedrigen Preisen sowie weiter zu steigernder Leistung und Qualität

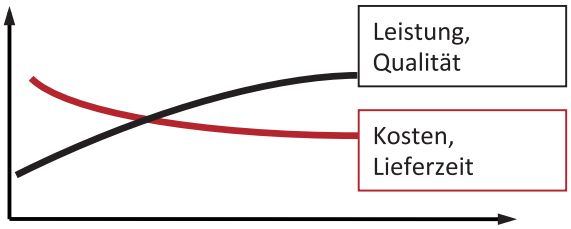


Abb. 1: Ausgangssituation Markt: Veränderte Markt- und Kundenanforderungen treiben die Komplexität

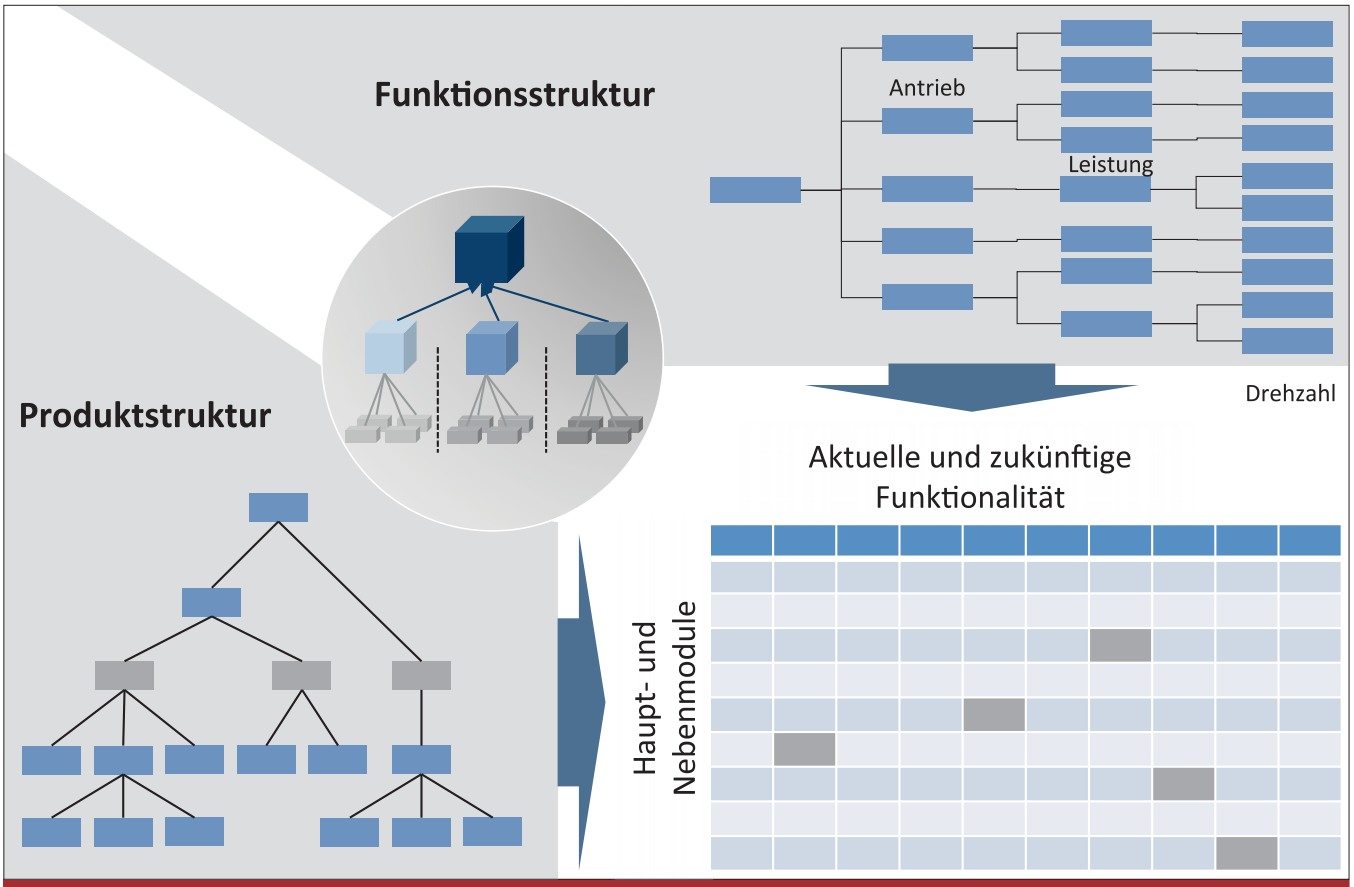


Abb. 2: Variantenbaumstruktur – Auszug von der Funktionsstruktur zur Produktionsstruktur

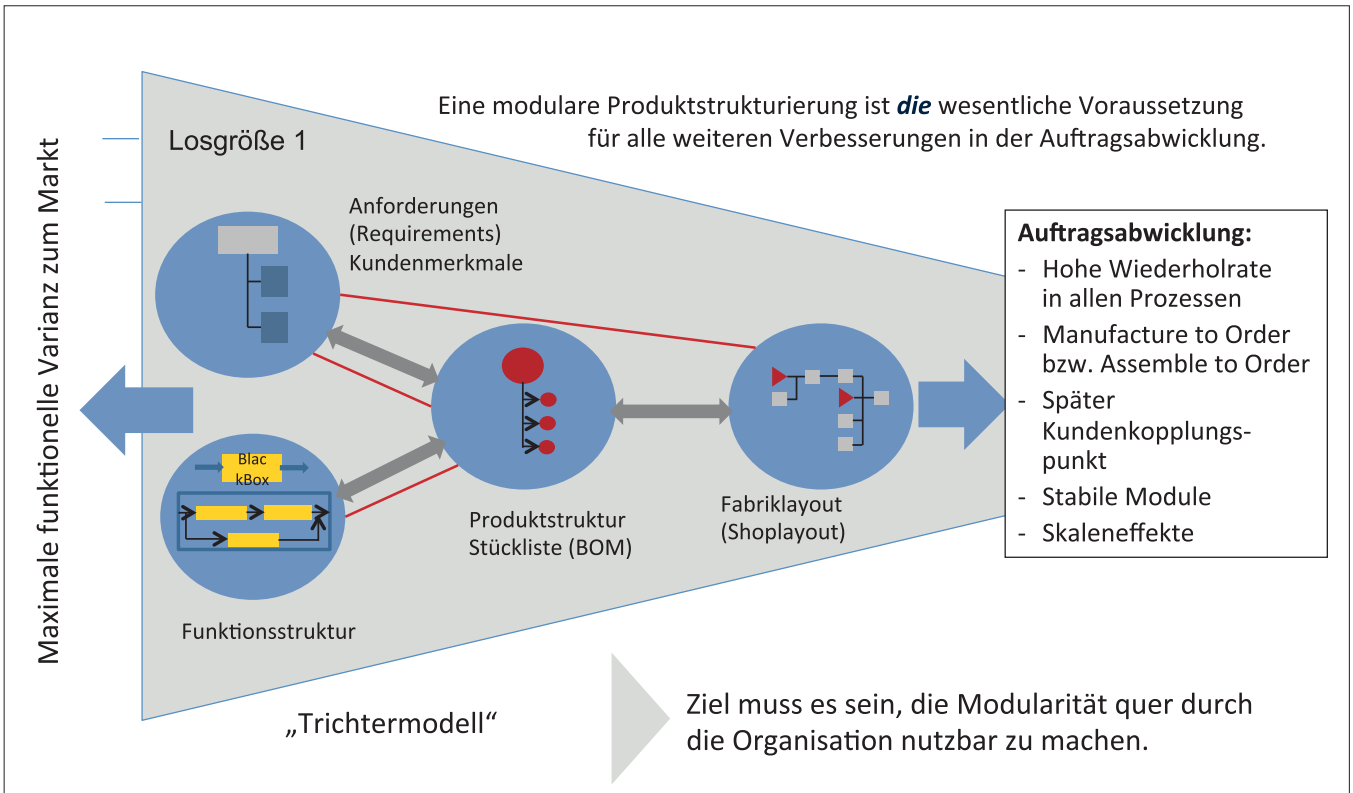


Abb. 3: Modulare Produktstruktur, aber Modularität ist kein Wert für sich

2. Variantentreiber und Lösungscluster

In der Phase „Variantentreiber und Lösungscluster“ werden die Variantentreiber geclustert und isoliert, und es erfolgt ein erster Abgleich zwischen den Merkmalsausprägungen und einem ersten Entwurf der Produktstruktur, um **Häufigkeiten in Merkmalsausprägungen und Produktschwerpunkten** zu erkennen. Sukzessive entsteht auf diese Weise ein erster Entwurf für mögliche Produktarchitekturen bzw. Produktstrukturen. Die Produktvarianten werden verschiedenen Klassen der Abwicklungsprozesse zugeordnet, vom Sachnummernverkauf über konfigurierbare Variantenprodukte bis hin zu Engineering- bzw. Sonderkonstruktionsabläufen.

3. Funktionsstruktur und Schnittstellenkonzept

Im 3. Arbeitspunkt werden die Hauptfunktionen des modularen Produktes endgültig definiert und auf Teilfunktionen heruntergebrochen. Der strukturelle Funktions- und damit auch der Produktaufbau werden abschließend definiert und physische Module sowie deren zugehörige Bauräume festgelegt (vgl. Abbildung 2).

4. Produktarchitektur und Produktstruktur

Zur Erarbeitung der zukünftigen **Produktarchitektur** sind folgende Arbeitsschritte notwendig:

- Definition der Produkt-Programm-Breite als Ergebnis der Kombinatorik der physischen Module und der Verwendungslogik zum Markt hin.
- Analyse und Festlegung von Baugrößen und Leistungssprüngen nach Verwendung und Gängigkeit.
- Ablösung der Produktsicht durch das Herausstellen der kombinierbaren Modulsichten aus dem geplanten Produktbaukasten.

Die vertikale **Produktstruktur** hingegen wird durch die **Isolierung der Varianten- und Komplexitätstreiber**, der Fixierung der Produkt-Prozess-Gestaltung in Abstimmung mit den Fertigungs- und Montagebereichen (gekippte Produktstruktur als Master für die Fertigungs- und Montageabläufe) aufgebaut. Hierdurch wird der hierarchische Produktaufbau mit seinen Strukturelementen definiert. Dies erfolgt nach wertschöpfungs- und logistikoptimierten Gesichtspunkten unter Berücksichtigung möglicher Dispositions- und Bestandsstufen.

Autor

Dr.-Ing. Daniel Kortmann

ist seit 2007 Experte für schlanke Produktionssysteme und wertschöpfungsoptimierte Produktstrukturierung im Bereich Produktion bei Dr. Wüpping Consulting (DWC). Im Mittelpunkt der Beratung von DWC steht die ganzheitliche Optimierung von Wertschöpfungsprozessen bei Unternehmen mit technisch anspruchsvollen Produkten.

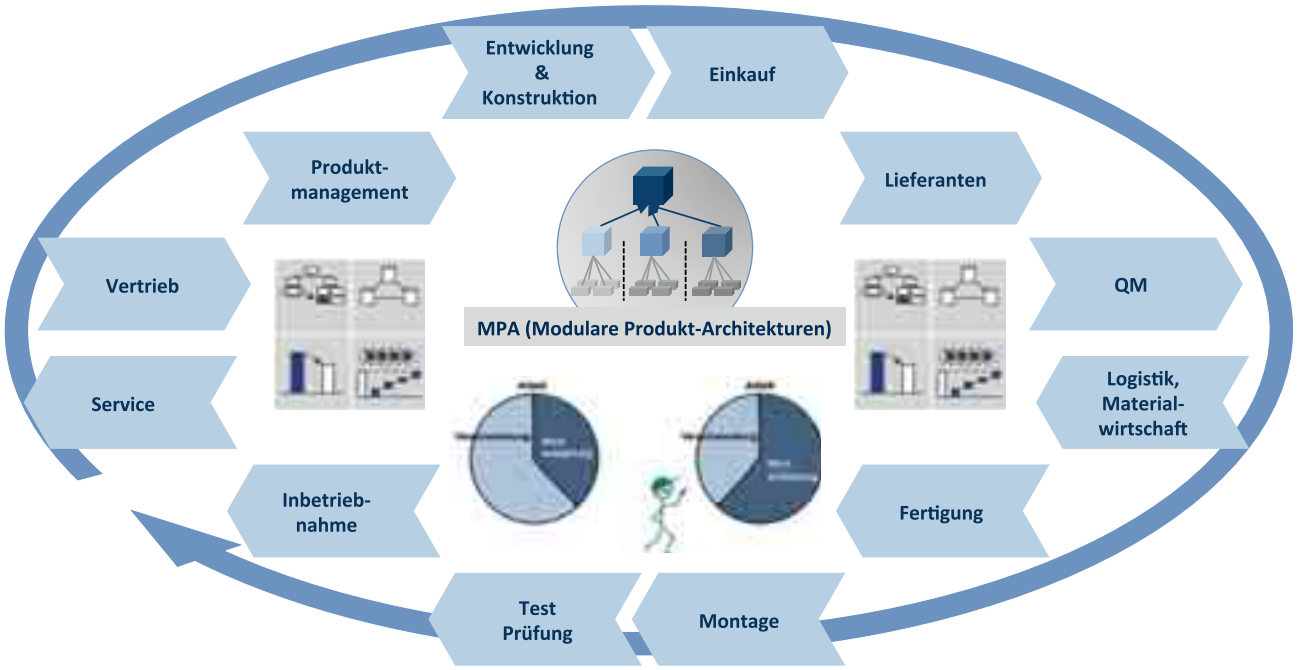


Abb. 4: Wer profitiert von modularen Produktarchitekturen?

5. Design to cost, Wertanalyse, Variantenkosten

Zur Entwicklung kostenoptimierter Produktbaukästen erfolgt parallel zur Entwicklungsphase der **Aufbau einer entwicklungsbegleitenden Kalkulation** zur fortlaufenden Überprüfung der Zielkosten für die jeweiligen Funktionsvarianten. Zunächst wird eine Baseline aus gängigen Referenzprodukten beispielsweise aus der abzulösenden Produktgeneration definiert, auf deren Basis die Kostenvergleiche stattfinden. Weiterhin sind zusätzlich zu den Herstellkosten die Variantenkosten zu ermitteln und zu bewerten, die in den Prozessen und Gemeinkosten entstehen (Prozesskostenbetrachtung). Zusätzlich können wertanalytische Betrachtungen auf Basis der Baseline bzw. den Modulentwürfen für den Produktbaukasten wertvolle Ansätze zur Kostensenkung liefern. Ziel dieses Arbeitsschrittes ist die Sicherstellung varianten- und wertanalytisch-optimaler Produkt- und Kostenstrukturen.

6. Produkt-Prozess-Engineering

Im letzten Arbeitspunkt wird die **Wertschöpfungs- und Zulieferstruktur** an die neu erarbeiteten Produktarchitekturen und -strukturen angepasst, um das optimale Zusammenspiel zwischen den Disziplinen zu gewährleisten. Dabei muss das Fertigungs- und Montagekonzept samt Logistik und Kommissionieren sowie das Zulieferkonzept nach Gesichtspunkten der schlanken Produktion erarbeitet werden. Der modulare Produktaufbau mit den verbundenen Effekten ermöglicht hierbei den Einsatz von Methoden wie beispielsweise Taktmontage von Baugruppen, späte Kundenkopplung und Variantenentstehung sowie eine stabile Produkt-Prozess-Segmentierung in den Wertschöpfungsbereichen.

Vorteile modularer Produktstrukturen

Modulare Produktstrukturen unterstützen maßgeblich die **Generierung von Skaleneffekten in Baugruppen und Einzelteilen, ohne die vom Markt geforderte Vielfalt deutlich einzuschränken**. Gleichzeitig sind deutliche Kostensenkungen in Herstell- und Prozesskosten realisierbar. Somit werden alle produktbezogenen Unternehmensbereiche von der Entwicklung über Einkauf und Beschaffung, Qualitätsmanagement, Materialwirtschaft, Fertigung und Montage inklusive Inbetriebnahme sowie Vertrieb und Produktmanagement entlastet (vgl. Abbildung 4). ■

Business Intelligence erfolgreich mit Dokumentenmanagement verbinden

von Ernst-August Stehr

Moderne BI-Systeme haben mittlerweile weite Verbreitung gefunden, weil sie Dutzende von Berichtsformaten anbieten, die durch Parametrisierung (Wer, Wann, Welche Produkte) buchstäblich hunderte Variationen ermöglichen. Daneben bieten einige Systeme die Möglichkeit, interaktiv zu planen.

Aus verschiedenen Gründen werden diese **Möglichkeiten jedoch oft nicht vollständig genutzt:**

- Die Berichtsempfänger wollen Monatsberichte miteinander vergleichen können, so dass es einen starken Anreiz gibt, das Berichtspaket jeden Monat gleich aufzubauen.
- Oftmals gibt es immer noch technische Hürden, verschiedene Berichte dynamisch in ein (variables) Berichtspaket zu kombinieren.
- Viele Unternehmen erwarten vom Controlling eine Kommentierung, die die Zahlen in einen entsprechenden Kontext stellt.
- Diese Kommentierung lässt sich jedoch nur schwer in einen Bericht integrieren, der jeden Monat anders aufgebaut ist.

Aus diesen Gründen wird im Regelfall ein statisches Berichtspaket entwickelt, das über fest vorgegebene Kommentarfelder verfügt. Das Controlling nutzt dagegen die Mächtigkeit des BI-Systems, um dynamisch Abweichungen detailliert untersuchen zu können.

Diese Lösung hat aber auch Nachteile. Ein Bericht enthält im Regelfall einige wenige Kommentarfelder und viele verschiedene Zahlenreihen, von denen nicht alle kommentierungswürdig sind. Deshalb muss im Kommentartext dazugeschrieben werden, auf welche Zahl sich der Text bezieht.

Wenn im Controlling noch weiterführende Sonderauswertungen benutzt werden, fehlt der Kontext der entsprechenden Detailanalyse komplett und der Zusatzbericht muss in Textform beschrieben werden.

Durch diese beiden Faktoren sind Kommentare oft sehr schwer zu lesen. Typische Beispiele dafür sind „Unser Umsatz ist um 10T€ (2,8 %) schlechter als das Budget, dies wurde jedoch durch geringere Personalkosten von 5T€ (3 %) teilweise kompensiert. Der Umsatzrückgang wurde vor allem durch eine schlechtere Entwicklung der Produktgruppe A verursacht, während Produktgruppe B sich besser entwickelt hat“. Der Leser muss sich die entsprechenden Zahlen im Bericht selber zusammensuchen oder – wenn die Produktauswertung nicht im Berichtspaket enthalten ist – diese Entwicklung einfach hinnehmen.

Auch für die Controller hat diese Lösung Nachteile. Neben dem höheren Aufwand in der Kommentarerstellung ist es schwierig, alte Einsichten wieder zu finden. Durch die Entkoppelung von Zahlenwerk und Kommentartext (oftmals sogar nur in Powerpoint anstatt im BI-System hinterlegt) sind alte Kommentare nach dem Abheften der Berichte kaum noch aufzuspüren.

Lösungsansatz für zellbezogene Kommentare

Um den Lesefluss zu verbessern, bietet es sich an, die **kommentierten Zahlen hervorzuheben** und anhand von Fußnoten mit den Kommentaren zu verbinden. Allerdings ist davon abzuraten, manuell die Berichte umzuformatieren, da in diesem Falle der Aufwand sehr hoch ist und im nächsten Monat regel-

Der Juni wurde durch die Nebenkostenabrechnung für Strom geprägt. Regionale Abweichungen bei Neuverträgen und Kündigungen heben sich weitgehend auf

Kennzahl	GymClub	%	ΔLY	%	S		F	%		M	%	HH	%	LFL	%	NLFL	%	Watch	%
Opening M'ship	168	0%	3033	4%	0		131	0%	B	146	1%	168	0%	78	0%	55	0%	62	1%
Joiner	(18)	(1%)	(28)	(1%)	0		(13)	(1%)		(12)	(2%)	(18)	(1%)	(18)	(1%)	(8)	(1%)	(5)	(2%)
Leaver	71	3%	20	1%	0	A	33	3%		(21)	(5%)	71	3%	51	3%	9	1%	11	4%
Closing M'ship	**221**	**0%**	**3025**	**4%**	**0**		**151**	**0%**		**113**	**1%**	**221**	**0%**	**111**	**0%**	**56**	**0%**	**68**	**1%**
Mship Dues	6 T€	0%	136 T€	4%	T€	A	5 T€	0%		9 T€	1%	6 T€	0%	2 T€	0%	3 T€	0%	3 T€	1%
This month	3 T€	21%	15 T€	n/a	T€		1 T€	17%	B	(2) T€	(66%)	3 T€	21%	2 T€	20%	T€	1%	T€	19%
Initfees	(1) T€	(1%)	(2) T€	(1%)	T€		(1) T€	(1%)		(1) T€	(2%)	(1) T€	(1%)	(1) T€	(1%)	(1) T€	(1%)	() T€	(2%)
Revenue	**7 T€**	**0%**	**149 T€**	**4%**	**T€**		**6 T€**	**0%**		**6 T€**	**1%**	**7 T€**	**0%**	**3 T€**	**0%**	**2 T€**	**0%**	**3 T€**	**1%**
Commission & Bonus	4 T€	2%	3 T€	2%	T€		3 T€	4%		2 T€	5%	4 T€	2%	4 T€	4%	1 T€	1%	() T€	(1%)
Personell cost	(6) T€	(1%)	(11) T€	(1%)	T€		(3) T€	(1%)		(3) T€	(1%)	(6) T€	(1%)	(5) T€	(1%)	(2) T€	(1%)	() T€	(0%)
Marketing cost	() T€	(0%)	(1) T€	(1%)	T€		(1) T€	(1%)		() T€	(0%)	() T€	(0%)	T€	0%	() T€	(1%)	() T€	(0%)
Water/Waste	T€	0%	T€	0%	T€		T€	1%		() T€	(1%)	T€	0%	1 T€	1%	() T€	(1%)	T€	2%
Electricity	(32) T€	(25%)	(32) T€	(25%)	(50) T€		(15) T€	(26%)		(6) T€	(25%)	(32) T€	(25%)	(21) T€	(25%)	(10) T€	(26%)	(4) T€	(27%)
Rent	() T€	(0%)	(1) T€	(0%)	T€		T€	0%		() T€	(0%)	() T€	(0%)	() T€	(0%)	T€	0%	T€	0%
Profit	**(27) T€**	**(2%)**	**108 T€**	**8%**	**(50) T€**		**(9) T€**	**(1%)**		**(1) T€**	**(0%)**	**(27) T€**	**(2%)**	**(18) T€**	**(2%)**	**(10) T€**	**(2%)**	**(1) T€**	**(1%)**
S1	(50) T€		(50) T€	n/a	(50) T€		(20) T€			(10) T€		(50) T€		(30) T€		(17) T€		(7) T€	
S2	T€		T€	n/a	T€		T€			T€		T€		T€		T€		T€	
S3	T€		T€	n/a	T€		T€			T€		T€		T€		T€		T€	
Operating Profit	**23 T€**		**T€**	**n/a**	**(50) T€**		**11 T€**			**9 T€**		**23 T€**		**12 T€**		**7 T€**		**5 T€**	

Kommentierung Sondereffekte

S1	Die Abweichung bei den Stromkosten von (32) T€ wurde vor allem durch die Nebenkostenabrechnung von (50) T€ getrieben.
S2	
S3	

Kommentierung operatives Geschäft

F03	A	Weniger Kündiungen als erwartet führen in Frankfurt zu
F05	A	etwas höheren Umsätzen.
M01	B	Ein schlechter Monat bei NV und Kündigungen wird durch
M06	B	hohen Anfangsbestand überkompensiert
	C	
	C	
	D	
	D	
	E	
	E	
	F	
	F	

Abb. 1: Berichtsbeispiel mit Kommentierung

mäßig einige Formatierungen nicht wieder rückgängig gemacht werden.

Mit Hilfe von bedingten Formatierungen lässt sich dies jedoch in Excel elegant lösen. Der dargestellte Beispielbericht stellt die Budgetabweichungen in einer Matrix aus GuV-Linien und Regionen dar und besitzt eine Anzahl von vorgegebenen Kommentarfeldern.

Anstatt im Text des Kommentars die betroffenen Zahlenreihen mit ihren Werten zu wiederholen, werden nur die Schnittpunkte der Matrix vom Controller eingegeben (z. B. „UmsatzM" für die GuV-Linie und die Region München). **Mit Hilfe von bedingter Formatierung und SVERWEISEN werden die entsprechenden Zellen automatisch hervorgehoben und mit dem Kommentar verlinkt**.

Dieses Vorgehen lässt sich auch auf Schaubilder anwenden. Dabei werden zum einen durch Verketten die Datenreihennamen mit einer Fußnote versehen, die entweder in der Legende oder den Achsenbeschriftungen zum Ausdruck kommen. Zusätzlich können die Datenreihen auch doppelt mit verschiedenen Farben angelegt werden. Mit Hilfe von Wenn-Formeln kann nun die kommentierte Datenreihe auf die andere Farbe umgeschaltet werden.

Das angesprochene Problem, die Formatierung im nächsten Monat rückgängig zu machen, wird in diesem Fall dadurch gelöst, dass sowohl die Kommentartexte als auch die zugehörigen Metadaten (welche GuV-Linie und welche Region ist betroffen) mit Bezug auf den aktuellen Monat in das BI-System zurückgeschrieben werden. Somit kann durch Auswahl eines Monats auch die entsprechende Formatierung und Kommentierung wieder hergestellt werden.

Lösungsansatz zur Durchsuchung von Kommentaren

Die bisher vorgestellte Lösung betrachtet im Wesentlichen das Problem des Berichtslayouts und des Leseflusses. In vielen Fällen führt sie bereits zu einem deutlich ansprechenderen Berichtspaket.

Wenn das BI-System das Zurückschreiben unterstützt (z. B. Jedox PALO, IBM Cognos), können die Kommentare auch zwischen verschiedenen Berichten ausgetauscht werden. Dafür gibt es folgende Möglichkeiten:

- Die Kommentarfelder sind thematisch gegliedert, so dass zum Beispiel der erste Kommentar als Überschrift in einer Umsatzauswertung wiederverwendet wird. Das setzt natürlich Konventionen voraus, dass in diesem Kommentar die Leistungsseite kommentiert wird.
- Verschiedene mögliche Kommentare werden verkettet; zum Beispiel werden in einem Umsatzbericht die Kommentare zu allen Regionen aus dem BI extrahiert (UmsatzM, UmsatzF, UmsatzHH) und mit einer Kombination von Wenn-Formeln und Verketten zu einer Überschrift zusammengestellt.

Dem Vorteil von geringerem Aufwand steht jedoch die Tatsache entgegen, dass die Textbau-

Autor

Ernst-August Stehr

hat Informatik studiert und ist selbstständiger IT- und Prozessberater im Controllingumfeld. Seine Erfahrungen im Controlling sammelte er als Berater bei PricewaterhouseCoopers und als Projektleiter Finance bei Fitnessfirst.

E-Mail: info@eastehr.de

www.eastehr.de

steine sehr rigide sind und zahlreiche Konventionen auch zur Formulierung eingehalten werden müssen, damit eine Zusammenstellung noch grammatikalisch richtig ist. Somit ist diese Lösung nicht besonders flexibel.

Ein anderer Ansatz ist die Verwendung einer Programmerweiterung. Dies hat den Vorteil, dass auch BI-Systeme zu nutzen sind, die selber keine Kommentare verwalten können. Dazu werden die Kommentare separat erfasst und mit den zugeordneten Berichtskoordinaten in eine eigene relationale Datenbank geschrieben. Somit können alle Möglichkeiten einer Datenbank zur Suche nach Kommentaren genutzt werden, und das Berichtspaket und -layout wird von der Kommentierung entkoppelt.

Viele BI-Systeme benutzen Excel als Frontend. Dabei werden regelmäßig die Selektionsbedingungen (z. B. Monat, Gesellschaft, ...) in speziellen Excelzellen hinterlegt und durch Zeilen- und Spalten-„Überschriften“ weiter spezifiziert (z. B. Plan, Ist). Auch wenn der Bericht viele verschiedene Varianten ermöglicht, sind doch die Koordinaten in fest vorgegebenen Zellen verankert. Somit kann ein Programm per VBA auf diese Zellen zugreifen und erkennen, welche Koordinaten der Controller gerade analysiert, und diese zusammen mit dem Kommentartext, der zum Beispiel über ein Excel-Userformular eingegeben wird, in eine Datenbank speichern. Darüber hinaus kann der Controller den Text noch mit weiteren Metadaten anreichern, zum Beispiel spezifizieren, ob der Text für den Monatsbericht relevant ist oder sich auf die Dokumentation von Planungsprämissen bezieht, oder auch den Kommentar als Frage an den Berichtsempfänger kennzeichnen.

Anhand des Screenshots soll das Prinzip verdeutlicht werden:

- Die Erweiterung ist ein Exceladdin und kann als solche einfach installiert werden.
- Mit einer Tastenkombination wird das entsprechende Formular geöffnet.
- Der User kann einen Kommentar erfassen. Der Text wird zusammen mit einem Screenshot des Berichtes und den Koordinaten, die aus Excel ausgelesen werden, in einer Datenbank gespeichert.
- In der unteren Liste werden „ähnliche“ Kommentare angezeigt, zum Beispiel aus Vormonaten, zu Untergesellschaften oder detaillierteren GuV-Linien. Dabei werden die Dimensionshierachien aus dem BI-System genutzt, um die Struktur zu ermitteln. Somit hat der Controller zusätzliche Kontextinformationen, zum Beispiel über frühere Erklärungen oder Planungsprämissen, die sich auf die aktuelle Analyse beziehen.

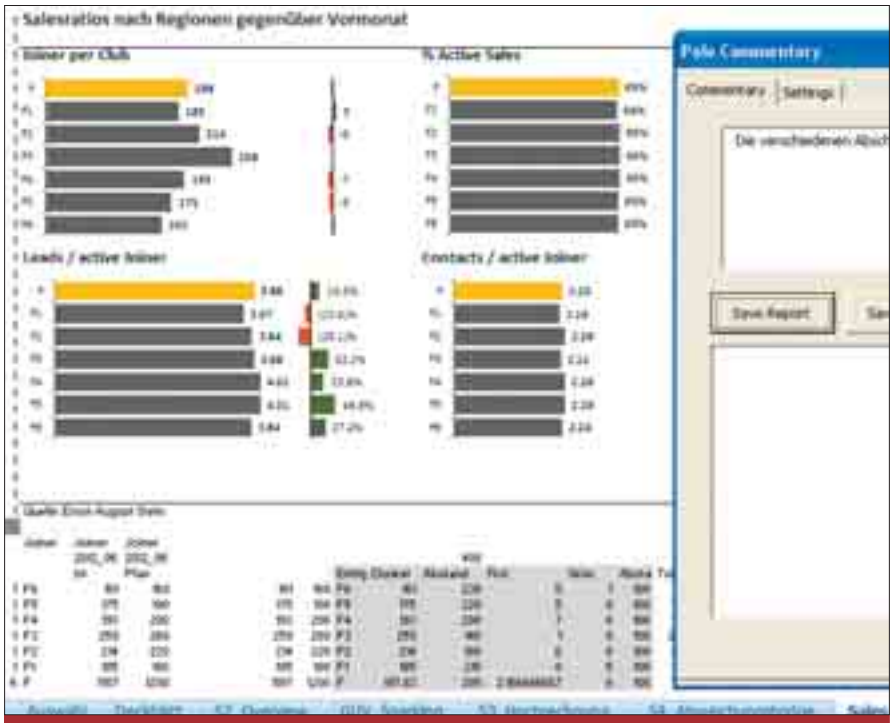


Abb. 2: Screenshot zur Berichtskommentierung

Offensichtlich ist diese Lösung sehr viel mächtiger, weil die gesamten Suchmöglichkeiten einer Datenbank zur Verfügung stehen. Das Addin bietet noch weitere Funktionen, zum Beispiel können beliebige Kommentare mit Multi-Select ausgewählt und mitsamt den Berichten in Word exportiert werden. Somit kann das Berichtspaket einfach angepasst werden, indem neben einem Set von Standardberichten, die jeden Monat verteilt werden, Sonderauswertungen zu speziellen Entwicklungen dynamisch ergänzt werden.

Eine entsprechende Anwendung kann auch genutzt werden, um Maßnahmen zu verfolgen. Dabei wird einfach ein Kommtartyp „Maßnahme“ definiert. Die Maßnahmenbeschreibungen können dann mit den zugehörigen Berichten exportiert werden. Weil die Berichtsselektion und die Koordinaten bekannt sind, ist es auch möglich, eine Liste aller Maßnahmen zu erstellen. Die bekannten Koordinaten dienen nun dazu, diese Maßnahmenliste mit aktuellen Zahlen aus dem BI-System zu verbinden und somit den Erfolg der Maßnahmen übersichtlich zu kontrollieren.

Vorteile und Fazit

Moderne BI-Systeme erlauben es, eine unübersehbare Anzahl von Berichtsvarianten incl. Drill-Down-Funktionalität schnell und einfach aufzubauen. Die Herausforderung besteht jedoch darin, dieses Zahlenwerk sinnvoll mit Kommentaren zu verbinden, um den Berichtsempfängern statt Daten Einsichten zu vermitteln. Allzu oft jedoch sind diese Einsichten mit dem Abheften des Monatsberichtes vom Radarschirm verschwunden.

Die vorgestellten Lösungen

- Verbessern den Lesefluss durch gezielte Hervorhebungen und prägnantere Kommentare
- Erlauben das Durchsuchen und gezielte Nachverfolgen von Einsichten und Maßnahmen durch Speicherung in einer Datenbank mit entsprechenden Suchfunktionen
- Ermöglichen es, das Standardberichtspaket situationsabhängig um neue Detailauswertungen zu erweitern, ohne dabei die Stringenz von Berichtsprozessen und -layouts zu durchbrechen.

Weiterführende Informationen:
www.eastehr.de/lösungen

Risk Intelligence – Indikator für die Zukunftsorientierung des Controllings

von Stephan Chrobok und Werner Gleißner

Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft ist die Fähigkeit, Risiken im Kontext unternehmerischer Entscheidungen adäquat berücksichtigen zu können, ein zentraler Erfolgsfaktor. Aus unternehmerischer Perspektive sind hier die Risiken als Ursachen möglicher Planabweichungen aufzufassen, was Chancen und Gefahren einschließt.

Dem Controlling kommt im Kontext einer zukunftsgerichteten Unternehmensführung die Aufgabe zu, wichtige unternehmerische Entscheidungen durch Bereitstellung relevanter Informationen und Daten fundiert vorzubereiten. Traditionell **einwertige Planzahlen suggerieren** dabei jedoch **eine Scheingenauigkeit**, die der ungewissen Zukunft nicht gerecht wird. Das Controlling benötigt daher auch Informationen über Risiken, den Umfang (Bandbreite) möglicher Planabweichungen, sowie die Fähigkeit, diese Informationen „intelligent" für die Entscheidungsvorbereitung zu nutzen.

Die Kompetenz von Unternehmen, Transparenz zu schaffen über Einzelrisiken und den aggregierten Gesamtrisikoumfang, die Fähigkeit einer effizienten Risikobewältigung und insbesondere die Kompetenz der adäquaten Berücksichtigung von Risiken im Kontext der unternehmerischen Entscheidung, wird nachfolgend zusammenfassend als „Risk Intelligence" bezeichnet. Dieser Fachbeitrag entwickelt eine Checkliste mit Orientierungsfragen, anhand derer Controller den **„Risk Intelligence Indicator" (RII)** ihres Unternehmens bestimmen können.

„Risk Intelligence" bezieht sich damit nicht allein auf die Qualität des (formellen) Risikomanagementsystems, sondern insgesamt auf die **Fähigkeit von Unternehmen, mit unsicheren zukünftigen Entwicklungen umzugehen**. Während durch das Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG und IDW PS 340) oder die neuen „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung" letztlich „nur" Transparenz über Risiken geschaffen werden sollen, geht das Konzept der „Risk Intelligence" wesentlich weiter. Explizit betrachtet werden die Fähigkeiten, durch präventive oder reaktive Maßnahmen Risiken zu vermeiden, zu begrenzen, in der Eintrittswahrscheinlichkeit zu vermindern oder zu überwälzen.

Ein besonders wesentlicher Aspekt ist zudem die – traditionell eher vernachlässigte – Fähigkeit von Unternehmen, (aggregierte) Risikoinformationen adäquat im Kontext der wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen. Selbst das ausgeprägteste Vermögen der Risikobewältigung kann nämlich nicht verhindern, dass **„Restrisiken" verbleiben**. Und die zentrale Herausforderung bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen besteht entsprechend darin, gerade diese nicht bewältigten Risiken gegen die zu erwartenden Erträge einer operativen oder strategischen Handlungsoption abzuwägen.

Ein Indikator für eine hohe Risk Intelligence ist entsprechend, wenn die systematisch analysierten und aggregierten Risiken berücksichtigt werden im Kontext von Investitionsentscheidungen, M&A-Entscheidungen der Projektauswahl und der Bestimmung einer risikogerechten Finanzierungsstruktur. Da Risikoinformationen letztlich bei nahezu allen Arten unternehmerischer Entscheidungen von Bedeutung sind, erfordert dies einen integrierten, risikoorientierten Unternehmenssteuerungsansatz.
Besondere Bedeutung gewinnen vor diesem Hintergrund zwei Aspekte:

- Einerseits muss die jederzeitige Verfügbarkeit aussagekräftiger und konsistenter Risikoinformationen durch entsprechende Über-

wachungsprozesse und geeignete IT-Systeme gewährleistet sein.

- Andererseits muss durch eine Verknüpfung von Controlling und prospektivem Risikomanagement sowie durch Rückkopplungsschleifen eine kontinuierlich steigende „Risikokompetenz“ in Form von Risikobewusstsein und risikoorientierter Unternehmenssteuerung entstehen.

Die Orientierungsfragen in Abbildung 1 erlauben die Ableitung des „Risk Intelligence Indicators“. Sie sind dabei nach den Hauptthemengruppen „Transparenz über Risiken“ und „Entscheidungsrelevanz der Risiken“ aufteilbar.

Zur Auswertung kreuzen Sie für jede Frage Ihre entsprechende Selbsteinschätzung an und summieren Sie die entsprechenden Punktzahlen. Die Punktesumme entspricht Ihrem „Risk Intelligence Indicator“, dessen Einschätzung Sie dem unteren Teil der Abbildung 1 entnehmen können.

Fragen	Antwortmöglichkeiten		
	nein (=0)	teil-weise (=1)	ja (=2)
Gewährleisten die Managementsysteme, dass systematisch und regelmäßig alle für das Unternehmen wesentlichen Chancen und Gefahren (Risiken) über den gesamten Planungshorizont identifiziert werden?			
Werden alle wesentlichen Risiken durch adäquate Wahrscheinlichkeitsverteilungen quantitativ beschrieben (z. B. durch (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichsten Wert und (c) Maximalwert)?			
Werden Annahmen über die Fristigkeit, d.h. über mögliche Eintrittszeitpunkte für Risiken getroffen?			
Sind Informationen über Veränderungen von Risikopositionen und Frühwarnindikatoren kurzfristig, aussagekräftig und konsistent verfügbar?			
Wird der aggregierte Gesamtrisikoumfang bzw. Umfang möglicher Planabweichungen des Gesamtunternehmens, eines Geschäftsbereichs oder eines wesentlichen Projekts berechnet?			
Werden die aggregierten Risikoinformationen genutzt, um „erwartungstreue“ Planwerte zu bestimmen, d.h. Planwerte, die das Mittel aller risikobedingt möglichen Szenarien ausdrücken?			
Werden adäquate Risikobewältigungsmaßnahmen eingesetzt und ihre risikoreduzierende Wirkung bei der Risikoquantifizierung berücksichtigt?			
Wird der aggregierte Gesamtrisikoumfang, z. B. ausgedrückt durch den Eigenkapitalbedarf (bzw. Value-at-Risk) bei der Festlegung der notwendigen Eigenkapitalausstattung des Unternehmens (Finanzierungsstruktur) berücksichtigt?			
Erfolgt die Bestimmung geeigneter Risikotransfermaßnahmen (wie Versicherung) unter Nutzung von Informationen der Risikoanalyse?			
Ist die Wahrscheinlichkeit bekannt, dass ein Zielrating oder vereinbarte Covenants verletzt werden – und fließen diese Erkenntnisse in die Finanzierungs- und Ratingpolitik ein?			
Werden Kapitalkostensätze (Diskontierungszinssätze) für Investitionsbewertung und wertorientierte Steuerung (Performance Management) auf Basis der quantifizierten Risiken abgeleitet?			
Erfolgt ein Abwägen erwarteter Erträge und (quantifizierter Risiken bei der Beurteilung strategischer Handlungsoptionen?			
Wird die Entwicklung von Risikopositionen fortwährend überwacht (Monitoring), um auf Entwicklungen kurzfristig reagieren zu können?			
Fließen die mittels Planabweichungsanalyse ermittelten Auswirkungen eingetretener Risiken wieder in die Risikobewertung ein?			

Klasse	Punktzahl	Ihre „Risikointelligenz“ …
I	0 bis 5	… steht noch ganz am Anfang
II	6 bis 10	… ist noch verbesserungsbedürftig
III	11 bis 15	… ist guter Durchschnitt, hat aber auch noch Verbesserungspotenzial.
IV	16 bis 22	… ist „leading practice“
V	23 bis 28	… ist „best in class“

Abb. 1: Orientierungsfragen

Fazit

„Risk Intelligence“ ist für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung ein kritischer Erfolgsfaktor, weil die Zukunft nicht sicher vorhersehbar ist. Sie umfasst die gesamten **Fähigkeiten der Managementsysteme** – speziell des Controllings – bei der Entscheidungsvorbereitung, jederzeit **Risikoinformationen in angemessener Weise einfließen zu lassen**. Beispielsweise ermöglicht dies die Entscheidung über risikogerechte Finanzierungsstrategien, Kapitalkostensätze und das Abwägen von Erträgen und Risiken bei strategischen Entscheidungen. Der in diesem Beitrag vorgestellte „Risk Intelligence Indicator“ ermöglicht Ihnen eine Selbsteinschätzung Ihrer Risikointelligenz und zeigt Ansatzpunkte für die Verbesserung.

Autoren

Stephan Chrobok

ist Partner bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young GmbH in Düsseldorf.

E-Mail: stephan.chrobok@de.ey.com

Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand bei FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen.

E-Mail: kontakt@futurevalue.de

www.werner-gleissner.de

Literaturverzeichnis

Gleißner, W. (2011): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, Vahlen, 2. Aufl.

Gleißner, W. (2011): Wertorientierte Unternehmensführung und risikogerechte Kapitalkosten: Risikoanalyse statt Kapitalmarktdaten als Informationsgrundlage, in: Controlling, 3/2011, S. 65-171

Gleißner, W./Kalwait, R. (2010): Integration von Risikomanagement und Controlling – Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit im Controlling, in: Controller Magazin, Ausgabe 4, Juli/August 2010, S. 23-34

Die Managementqualität mit System verbessern

von Daniela Kudernatsch

Für High-Performance-Unternehmen, die über einen langen Zeitraum deutlich erfolgreicher als ihre Mitbewerber agieren, gilt: Ihr **Erfolg ist kein Zufall**. Sie haben vielmehr in ihrer Organisation ein **Management- beziehungsweise Führungs- und Steuerungssystem etabliert**, das auf ein kontinuierliches Steigern der Managementqualität abzielt. Und ihre Führungsmannschaften haben gewisse (Management-)Tugenden verinnerlicht, die für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens unabdingbar sind. Folgende Regeln sollten Sie beim Auf- und Ausbau eines Managementsystems, das nach Excellence strebt, sowie einer entsprechenden Kultur in ihrer Organisation beachten.

Regel 1: Betrachten Sie Ihr Managementsystem als die Basis des künftigen Erfolgs!

Höchstleistungen und Spitzenpositionen im globalen Wettbewerb lassen sich auf Dauer nur mit einem ganzheitlichen und im gesamten Unternehmen praktizierten und verankerten Führungs- und Steuerungssystem erzielen. Das haben alle High-Performance-Unternehmen erkannt. Sie betrachten ihr **Managementsystem als die Basis ihres Erfolgs** und als zentrale Ursache der Top-Qualität ihrer Mitarbeiter und ihres Managements.

Für fast alle Unternehmen mit einem exzellenten Management gilt zudem: **Sie entscheiden und handeln in der Regel schnell.** Während sich ihre Mitbewerber noch fragen, ob Veränderungen nötig sind, planen sie bereits das Umsetzen ihrer Beschlüsse. Hierzu sind sie in der Lage, weil sie (aus Erfahrung) wissen:

- Das Fundament für einen langfristigen Erfolg ist gelegt.
- Wenn wir beim Umsetzen unserer Beschlüsse weiterhin die nötige Konsequenz und (Management-)Disziplin zeigen, haben wir auch künftig Erfolg. Und:
- Die hierfür erforderlichen Veränderungen können wir meistern.

Dieses **Selbstvertrauen** erwächst unter anderem aus ihrem unternehmensspezifischen Managementsystem, das

- alle Mitarbeiter einbindet und eine Identifizierung mit der Unternehmenskultur zulässt,
- sich dem Gedanken der kontinuierlichen Verbesserung (auch des Managementsystems) verpflichtet fühlt und
- den Kunden in den Fokus des Denkens und Handelns stellt.

Regel 2: Beherrschen Sie die sieben Managementdisziplinen!

Das Umsetzen eines ganzheitlichen Führungs- und Steuerungssystems muss sich an definierten Managementdisziplinen orientieren – also Eigenschaften, die das Management und sein Handeln auszeichnen. Diese gilt es klar zu definieren und im Unternehmen aufzubauen. Nötig ist zudem eine genaue Beschreibung, in welchen Verhaltensmustern sich diese Disziplinen zeigen.

Die **sieben Handlungsfelder und Managementdisziplinen beim Streben nach Management-Excellence** sind:

- Die Prozesse und Mitarbeiter auf die Strategie fokussieren,
- strategische Verbesserungsprogramme integrieren,
- die Ressourcen strategisch konzentrieren,
- relevante Informationen real time bereit stellen,
- die Mitarbeiter strategisch entwickeln,
- im Tagesgeschäft die erforderliche Leistung erzielen und
- strategisches Lernen institutionalisieren.

Für die meisten High-Performance- beziehungsweise Management-Excellence-Unternehmen gilt: Sie haben den Grundstein für ihr Managementsystem bereits vor vielen Jahren gelegt, die genannten Managementdisziplinen gezielt aufgebaut und seitdem kontinuierlich ausgebaut. Aufgrund dieser Hartnäckigkeit, Ausdauer und Kontinuität entstand eine Werte- und Leistungskultur in ihrer Organisation, die auf alle Mitarbeiter inspirierend und zugleich koordinierend wirkt.

Regel 3: Stellen Sie sicher, dass das Top-Management Leadership beweist!

Excellence-Unternehmen messen Führung – meist als „Leadership" bezeichnet – eine hohe Bedeutung bei. Denn Führung erachten sie als Voraussetzung dafür, dass ein Managementsystem lebt. Dem entspricht ihre Führungskultur. Ihre (oberen) Führungskräfte

- kommunizieren offen und verständlich,
- sorgen für klar definierte Aufgaben und Verantwortlichkeiten,
- treiben die Umsetzung der Vereinbarungen konsequent voran,
- zeigen ein großes Durchhaltevermögen im Arbeitsalltag und
- leben ihren Mitarbeitern die Unternehmensprinzipien vor.

Regel 4: Legen Sie den Fokus auf das konsequente Umsetzen!

High-Performance-Unternehmen wissen: Die beste Strategie nutzt wenig, wenn sie nicht konsequent umgesetzt wird. Ein entsprechend großes Augenmerk richten sie auf die Strategieumsetzung. Das heißt, sie sorgen dafür, dass

- die (Unternehmens-)Ziele konsequent bis auf die unterste Ebene heruntergebrochen werden,
- die vereinbarten Ziele klar formuliert und messbar sowie realistisch sind und
- im Betriebsalltag eine Fokussierung auf die wesentlichen Ziele („weniger ist mehr") erfolgt.

Sie erachten es zudem als zentralen Erfolgsfaktor, dass

- jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zum Erreichen der strategischen Ziele nachvollziehen kann,
- alle Mitarbeiter und Bereiche in die gleiche Richtung arbeiten und
- jeder Mitarbeiter und Bereich weiß, was von ihm erwartet wird und was von ihm geleistet werden muss.

Dabei konzentriert sich das Handeln auf Schwerpunktthemen und Verbesserungsprogramme und -projekte, die aus den strategischen Zielsetzungen abgeleitet sind.

Excellence-Unternehmen nehmen in einem besonderen Maße ihre Führungskräfte in die Pflicht. Von ihnen erwarten sie eine besonders hohe Konsequenz und Disziplin. Denn ihrer letztendlichen Verantwortung obliegt es, dass

- die Umsetzung der Vorgaben top-down und ergebnisorientiert erfolgt und
- ein zeitnahes Bottom-up-Feedback über die Zielerreichung und die aktuelle Performance erfolgt.

Regel 5: Entwickeln Sie ein eigenes Managementsystem!

Alle High-Performance-Unternehmen haben einen eigenen, unternehmensspezifischen Managementansatz entwickelt. Das heißt, sie übernehmen nicht unreflektiert Konzepte und Vorgehensweisen. Sie greifen zwar auf bewährte Methoden wie **Six Sigma, Balanced Scorecard, EFQM-Model**l und **SWOT-Analyse** zurück. **Sie haben darauf aufbauend jedoch ihr eigenes Managementsystem entwickelt und über Jahre verfeinert und unternehmensspezifisch standardisiert.** Sie erfinden das „Rad" nicht neu, übernehmen aber auch keinen Ansatz Eins zu Eins. Vielmehr erfolgt eine Anpassung an die eigenen Belange, kulturellen Eigenschaften und verfolgten Ziele.

Dies zeigt sich auch beim **(Real-time-)Reporting**. Ihm messen High-Performance-Unternehmen zur Unternehmenssteuerung zwar eine hohe Bedeutung bei, zugleich achten sie aber darauf, den Aufwand für die Daten- und Informationsbereitstellung so gering wie möglich zu halten. Die Datenqualität hat Vorrang. Entsprechend leicht handhabbar gestalten sie die Reporting-Instrumente und -Systeme. Einfachheit und Praktikabilität sind Trumpf.

Regel 6: Fordern und fördern Sie das Engagement der Mitarbeiter!

Excellence-Unternehmen messen den Mitarbeitern eine zentrale Bedeutung bei. Ein Credo von ihnen lautet: **Der Faktor Mensch entscheidet über Erfolg und Misserfolg.** Ihr Personalmanagement ist an den strategischen Anforderungen ausgerichtet, und die Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung sind systematisiert. So sind zum Beispiel die einzelnen Positionen im Unternehmen mit Kompetenzprofilen

Autor

Dr. Daniela Kudernatsch

ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions in Straßlach bei München, die Unternehmen beim Umsetzen ihrer Strategie im Betriebsalltag unterstützt. Die promovierte Betriebswirtin ist Autorin mehrerer Fachbücher zum Thema Strategieumsetzung.

E-Mail: info@kudernatsch.com

Management Excellence steigert die Managementqualität und sichert den Unternehmenserfolg

Treiber: Die sieben Managementdisziplinen

Ergebnisse

Steigerung der Managementqualität:

- Verbesserte Ausrichtung der Organisationseinheiten auf die Unternehmensstrategie
- Verbesserte Kommunikation der Strategie und Ziele auf allen Ebenen
- Reduzierung von Schnittstellenproblemen
- Zeitnahe Berichterstattung
- Kompromitiertere und übersichtlichere Berichterstattung
- Ergebnisverbesserungen von Mitarbeitern im Tagesgeschäft
- Verbesserte Motivation, Eigenverantwortung und Identifikation
- Fundiertere Entscheidungsfindung

Konkrete Performancesteigerung in Prozessen (Durchlaufzeiten, Qualität, Kosten)

Nachhaltige Steigerung des Unternehmenserfolges

Abb. 1: Managementdisziplinen und Unternehmenserfolg

Selbsteinschätzung zur Management Excellence: Wie gut erfüllen wir bereits unsere Sollanforderungen (= 100)...

1 **Ausrichtung der Kernprozesse und Mitarbeiter an den strategischen Zielsetzungen**

2 **Integration von Verbesserungs-programmen, wie Six Sigma, TQM, JIT, KVP, Solution Selling oder CRM mit den strategischen Zielsetzungen**

3 **Abstimmung der Budgetierung und operativen Planung mit den strategischen Zielsetzungen**

4 **Zeitnahes und anwenderfreundliches Bereitstellen der notwendigen Führungs- und Steuerungs-information durch ein "Real Time Reporting"**

5 **Verknüpfung zwischen strategischer und operativer Performance mit dem Human Resource Management**

6 **Realisierung der geplanten Performance durch gezielte Mitarbeiterführung im Tagesgeschäft**

7 **Initiierung notwendiger Strategie- und Zielanpassungen auf Basis der Performance-Ergebnisse und in Gang setzen eines strategischen Lernprozesses**

8 **Gesamteinschätzung zur Management Excellence durch Führungs- und Steuerungssysteme**

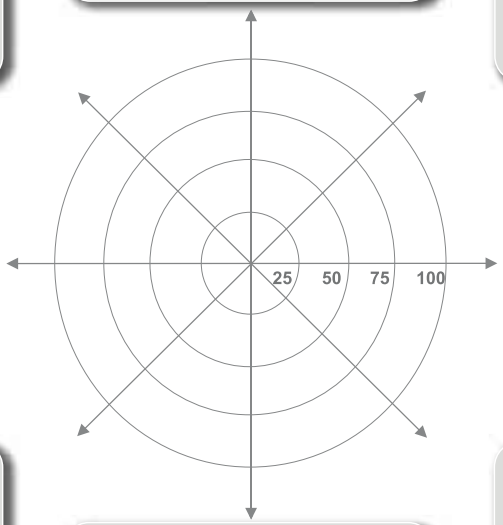


Abb. 2: Chart zur Selbsteinschätzung

hinterlegt und werden die Mitarbeiter aufgrund dieser Soll-Profile gezielt entwickelt.

High-Performance-Unternehmen wissen zudem, **dass zwischen der (Arbeits-)Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter und ihrer Leistung ein enger Zusammenhang besteht.** Deshalb messen sie einer leistungsorientierten Vergütung eine hohe Bedeutung bei. Auch **Bonussysteme** spielen in ihrer **Vergütungspolitik** oft eine große Rolle. An diese Systeme haben sie jedoch den Anspruch: Sie müssen **nachvollziehbar und transparent** sein und die **Ziele** müssen **realistisch und messbar** sein.

Excellence-Unternehmen legen zudem Wert auf ein (frühes) Einbinden der Mitarbeiter auf allen Ebenen und deren aktive Mitwirkung – unter anderem an der Strategieumsetzung. Eine entsprechende Bedeutung messen sie bei der Personalarbeit außer den individuellen Mitarbeiter- und Feedbackgesprächen den Management-, Bereichs- und Teammeetings bei. Diese haben auch die Funktion sicherzustellen, dass

- sich das Handeln der Mitarbeiter und Bereiche auf das Wesentliche konzentriert und
- „Schwächen" und Soll-Ist-Abweichungen frühzeitig erkannt werden, so dass die erforderlichen Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden können.

Die regelmäßigen Meetings sollen auch die Zusammenarbeit verbessern und „Teamspirit" fördern, so dass Schwachstellen, Probleme und Fehler offener und schneller angesprochen und die notwenigen Lern- und Verbesserungsprozesse angestoßen werden.

Regel 7: Haben Sie Früchte Ihres Engagements vor Augen!

High-Performance-Unternehmen sind felsenfest überzeugt: **Managementsysteme haben einen positiven Einfluss auf die Managementqualität und den Unternehmenserfolg und sind ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil** (siehe Abbildung 1).

Ihr Führungspersonal ist zudem überzeugt, dass das Beherrschen der sieben Managementdisziplinen zu folgenden Ergebnissen führt:

- verbesserte Ausrichtung der Organisationseinheiten auf die Unternehmensstrategie,
- verbesserte Kommunikation der Strategie und Ziele auf allen Ebenen,
- Reduzierung der Schnittstellenprobleme,
- zeitnähere Kommunikation,
- komprimierte und übersichtlichere Berichterstattung,
- Ergebnisverbesserung von Mitarbeitern durch zielgerichtete Führung im Tagesgeschäft,
- verbesserte Motivation, Eigenverantwortung und Identifikation,
- fundierte Entscheidungsfindung,
- konkrete Performancesteigerung in Prozessen (Durchlaufzeiten, Kosten, Qualität) und letztendlich
- nachhaltige Steigerung des Unternehmenserfolgs.

Regel 8: Fangen Sie morgen an – mit einem Selbsttest!

Der erste Schritt zur Verbesserung ist eine Analyse der Ist-Situation. Führen Sie also eine Selbstbeurteilung durch und bewerten Sie (Ihre Managementqualität beziehungsweise) das Managementsystem Ihrer Organisation anhand der sieben Managementdisziplinen – zum Beispiel mit Hilfe von Leitfragen. Tragen Sie dann für jede Managementdisziplin einen Ist-Grad in das Radar-Chart in Abbildung 2 ein.

Definieren Sie danach ein Soll-Profil und Entwicklungsziele fürs nächste Jahr. Überlegen Sie sich anschließend, welche Maßnahmen (Sie beziehungsweise) Ihre Organisation dahin führen und legen Sie diese verbindlich fest. Diskutieren Sie Ihre Ergebnisse mit Ihren Kollegen in der Abteilung und im Unternehmen. So erhalten Sie ein umfassenderes Bild, schaffen Sie das erforderliche Bewusstsein und generieren Sie einen Startpunkt für den angestrebten Prozess zur Steigerung der Management Excellence. ■

BARC-Tagung „Berichtswesen, Analyse, Planung und Konsolidierung auf der Microsoft-Business-Intelligence-Plattform"

BARC BUSINESS APPLICATION RESEARCH CENTER

Besuchen Sie die BARC-Tagung am:
18. September 2012 in München und am **25. September 2012 in Köln**

Neun namhafte Software-Anbieter präsentieren ihre Business-Intelligence-Lösung in LIVE-Demos und auf der begleitenden Fachausstellung.
Weitere Informationen und Anmeldung: www.barc.de/ms-tagung

Medienpartner: Controller Magazin

Umfrageergebnisse: Auswirkungen der Dreifachkatastrophe auf deutsche Unternehmen in Japan

von Ralf Bebenroth

Über die unmittelbaren Auswirkungen des **11. März** auf die Bevölkerung der betroffenen Region Tohoku gibt es relativ zuverlässige Informationen. Gleiches gilt für japanische Großunternehmen. Doch wie haben sich die deutschen Unternehmen in Japan geschlagen? Eine repräsentative Studie der Universität Kobe zeigt: Besser als erwartet.

Der Dreifach-Schock traf alle in Japan ansässigen Unternehmen gleichermaßen unvorbereitet. Ob japanische oder ausländische Firmen, sie alle hatten mit den gleichen Problemen zu kämpfen: **Stromknappheit**, **Lieferengpässe** oder **direkte Zerstörung** durch die Naturgewalten. Im Gegensatz zu vielen japanischen Firmen wurde jedoch bei ausländischen Unternehmen die „Japan"-Flucht ausländischer Angestellter schnell zum Thema. Auch die Frage, ob Unternehmen ihr Geschäft in Japan beenden würden, wurde immer wieder gestellt. Die vorliegende Studie geht diesen Fragen nach.

Der nachfolgende Bericht beruht auf den individuellen Einschätzungen und Meinungen von Managern aus deutschen bzw. deutsch affiliierten Unternehmen in Japan. Insgesamt wurden 244 Unternehmen angeschrieben, 86 Unternehmen nahmen teil und füllten den Fragebogen aus. Bis auf ein in Kobe ansässiges Unternehmen gaben sie alle als Hauptsitz die Region Kanto an, hauptsächlich Tokyo und Yokohama.

Die zentralen Fragen lauteten:

- Wie stark waren die wirtschaftlichen Auswirkungen auf deutsche Unternehmen durch das Desaster?
- Inwiefern hat sich die wirtschaftliche Situation der Unternehmen heutzutage wieder normalisiert?
- Ist ein „Downsizing" der Aktivitäten in Japan (Schließung, bzw. Verlagerung in anderes asiatisches Land) denkbar?

Zudem soll mit Blick auf nicht-japanische Mitarbeiter nachgeforscht werden, inwiefern dort Veränderungen eintraten.

- Wie häufig verließen ausländische Mitarbeiter Japan?
- Wie gravierend wurden die Probleme durch ein plötzliches Ausbleiben dieser Mitarbeiter im japanischen Office bewertet?
- Wie stellt sich die Situation heute dar?
- Wie stark sind japanische Offices heutzutage auf ausländische Mitarbeiter überhaupt angewiesen?

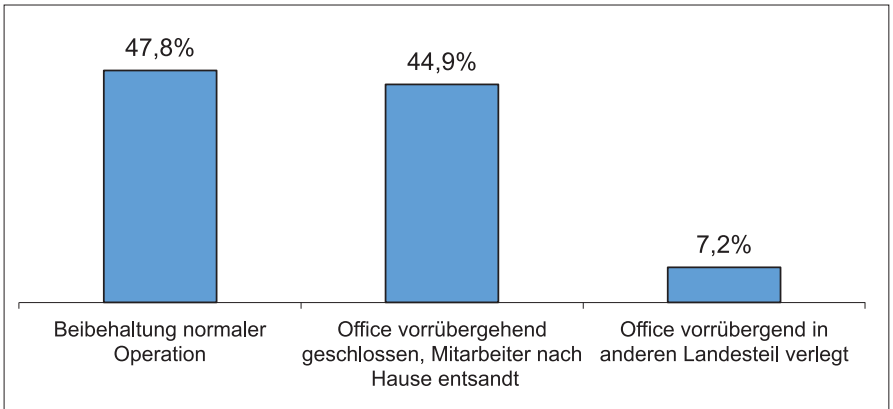


Abb. 1: Direkte Auswirkungen durch das Desaster (70 ausgewertete Antworten)

Dabei wird unterschieden zwischen klassischen Expatriates, die vom Stammhaus entsandt wurden; Kurzzeit-Reisenden, die oft nur relativ kurz in der japanischen Einheit verweilen; und lokal angestellten Ausländern.

Kaum Langzeitfolgen

Bei der Frage nach den unmittelbaren Auswirkungen der Dreifachkatastrophe gaben rund **47 Prozent** der Unternehmen an, keinerlei Veränderungen wahrgenommen zu haben und antworteten mit **„Beibehaltung normaler Operationen“.** Rund **45 Prozent schlossen ihr Büro im Kanto-Gebiet oder sandten ihre Mitarbeiter nach Hause.** Die restlichen 8 Prozent verlegten ihr Büro in einen anderen Landesteil. Oftmals operierten sie folglich von Osaka aus oder machten ein dort bestehendes Zweitoffice zum Hauptoffice in Japan. Viele der Mitarbeiter wurden zumindest kurzfristig dorthin umgesiedelt.

Diese Situation bekräftigt sich durch in japanischen Tageszeitungen berichtete Einzelfälle. Ein Unternehmen gab an, dass das operative Geschäft relativ einfach nach Osaka in das Zweitoffice verlegt werden konnte. Andere antworteten, dass nach dem Desaster zwar alles normal verlief, es aber allen Mitarbeitern offen stand, von zu Hause aus zu arbeiten.

Fragt man nach der gegenwärtigen Situation dieser Unternehmen, stellt man mit Erstaunen fest, dass mit 85 Teilnehmern der Umfrage nahezu alle wieder im „operate as normal“ Status angekommen sind, inklusive der Rücksiedelung an ihren alten Standort. Ein befragter Teilnehmer gab an, er habe sich infolge des Desasters selbstständig gemacht.

Auch was die Langzeitauswirkungen angeht, gab mit 46 Prozent der Großteil keinen nennenswerten Einfluss auf die Geschäfte an. Rund 23 Prozent berichteten negative, etwa 5 Prozent sehr negative Auswirkungen. Ganze 24 Prozent gaben gar an, dass sich das Desaster positiv auf ihr Geschäft auswirkte.

Der Blick in die Zukunft zeichnet ein ähnliches Bild: Nur rund 3 Prozent der Befragten sehen sehr negative und rund 12 Prozent negative Auswirkungen über die nächsten Jahre. Ganze 58 Prozent sahen ihr Geschäft über die nächs-

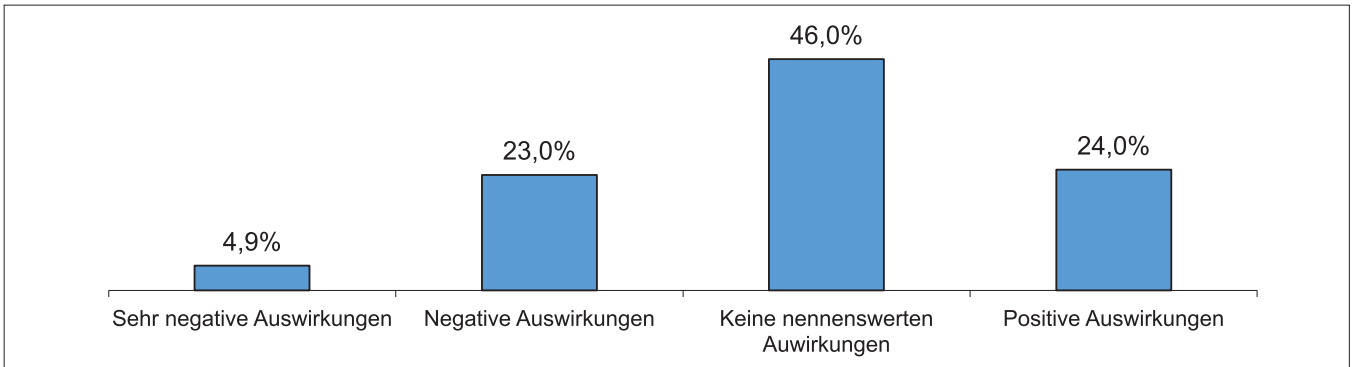


Abb. 2: Wirtschaftliche Auswirkungen auf das eigene Geschäft (81 ausgewertete Antworten)

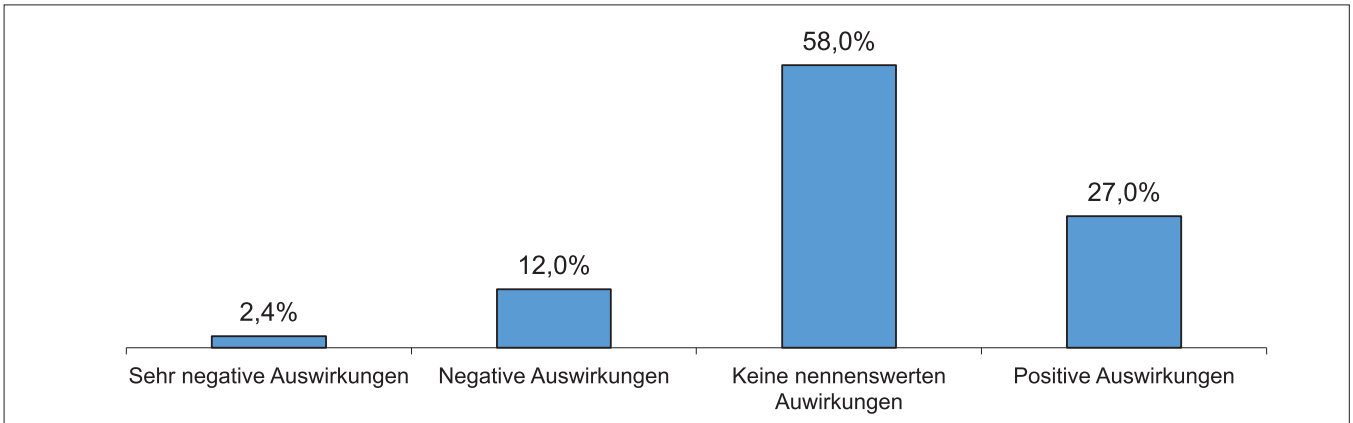


Abb. 3: Wirtschaftliche Auswirkungen im Long-run (81 ausgewertete Antworten)

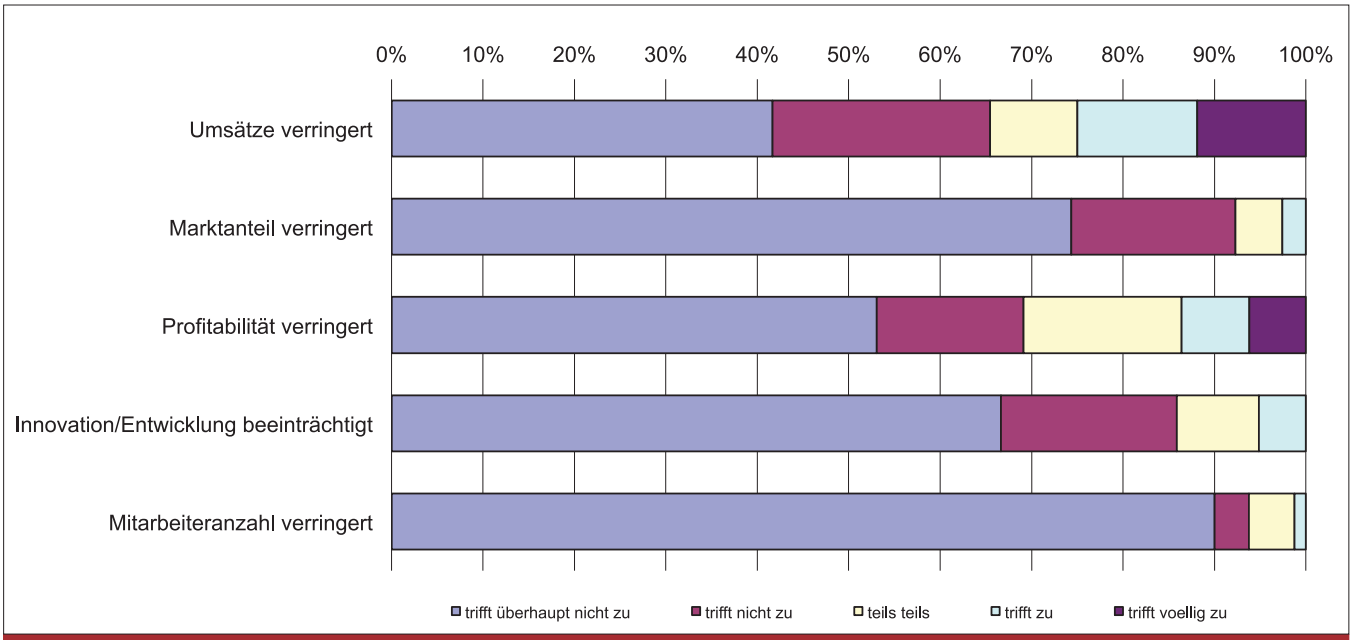


Abb. 4: Wirtschaftliche Auswirkungen einzelner Faktoren auf die Unternehmensleistung (78 bis 84 ausgewertete Antworten)

ten Jahre unbeeinflusst, 27 Prozent rechneten sogar mit positiven Auswirkungen.

Wenig Personalabbau

Neben den subjektiven Meinungen der Befragten stützen die harten Fakten das Bild: Rund 35 Prozent der Unternehmen antworteten mit Umsatz-Rückgängen, zehn Prozent gaben zumindest teilweise, 25 Prozent eindeutige Umsatzeinbrüche an. Diese Information kann allerdings auch positiv interpretiert werden. So antwortete ein Unternehmen separat, dass zwar die Wachstumsziele in 2011 nicht erreicht wurden, **man sich aber vom Schock des 11. März viel rascher erholten konnte als gedacht.**

Die Profitabilität wurde zwar noch von rund 70 Prozent der Teilnehmer als plangemäß eingestuft, anders herum betrachtet heißt das aber auch: Rund 30 Prozent der Unternehmen sahen Probleme im Erreichen der Vorgaben.

Gründe dafür liegen den Antworten einiger Teilnehmer zufolge in kostenaufwendigen Aktionen im zusätzlichen Risikomanagement. Entgegen vieler Vermutungen wurde die Mitarbeiterzahl in weit mehr als 90 Prozent der Fälle nach dem Desaster nicht gekürzt – nur 5 Prozent gaben an, ihr Personal teilweise reduziert zu haben. **Nur ein einziges Unternehmen entließ definitiv Mitarbeiter.**

Daneben wurde von weiteren operativen Problemen berichtet, wie **verspätete Züge**, so dass viele Mitarbeiter gar nicht oder nur sehr erschwert zur Arbeit gelangten; oder **Nahrungsmittelknappheit** und ein genereller Notstand. Auch wurde das **Einsparen von Energie im Büro** als ein durchaus ernstzunehmendes Problem bezeichnet, das die Leistung beeinträchtigt haben dürfte.

Ausländische Mitarbeiter nach dem Desaster

Wir erfragten Faktoren bezüglich nicht-japanischer Mitarbeiter in der Zeit nach dem Desaster. Dabei ist bekannt, dass plötzliche Ausreisen aus Japan neben möglichen individuellen, persönlichen Präferenzen auch offizieller Natur gewesen sind. So wurde auf Reiserestriktionen und Rückrufen des Außenministeriums bzw. des Headquarters verwiesen. In einigen Fällen warenwohl auch interne Weisungen der Headquarter zu befolgen, so dass selbst „bleibewillige“ Ausländer heimkehren mussten. Es werden drei Gruppen unterteilt, vom Headquarter entsandte Expatriates, Kurzzeit-Reisende sowie schließlich lokal angestellte Ausländer, die zumeist Deutsche sein dürften.

Expatriates

Der erste Fragenblock umfasste Expatriates – also vom Headquarter i. d. R. auf drei bis fünf Jahre zeitlich befristet entsandte Mitarbeiter – und beleuchtete, wie sich diese im Anschluss an das Desaster verhielten. Folgende Fragen wurden gestellt:

- In welchem Umfang gab es Rückreisen von Expatriates?
- Wie schwer war es, diese Mitarbeiter in Japan zu halten?
- Gab es Probleme durch den plötzlichen Wegzug dieser Mitarbeiter?
- Wie stellt sich die Situation gegenwärtig dar?
- Wie stark sind Unternehmen auf diese Gruppe von Mitarbeitern angewiesen?

Autor

Prof. Dr. Ralf Bebenroth
lehrt an der Kobe University International Business.
E-Mail: mailbox@bebenroth.eu

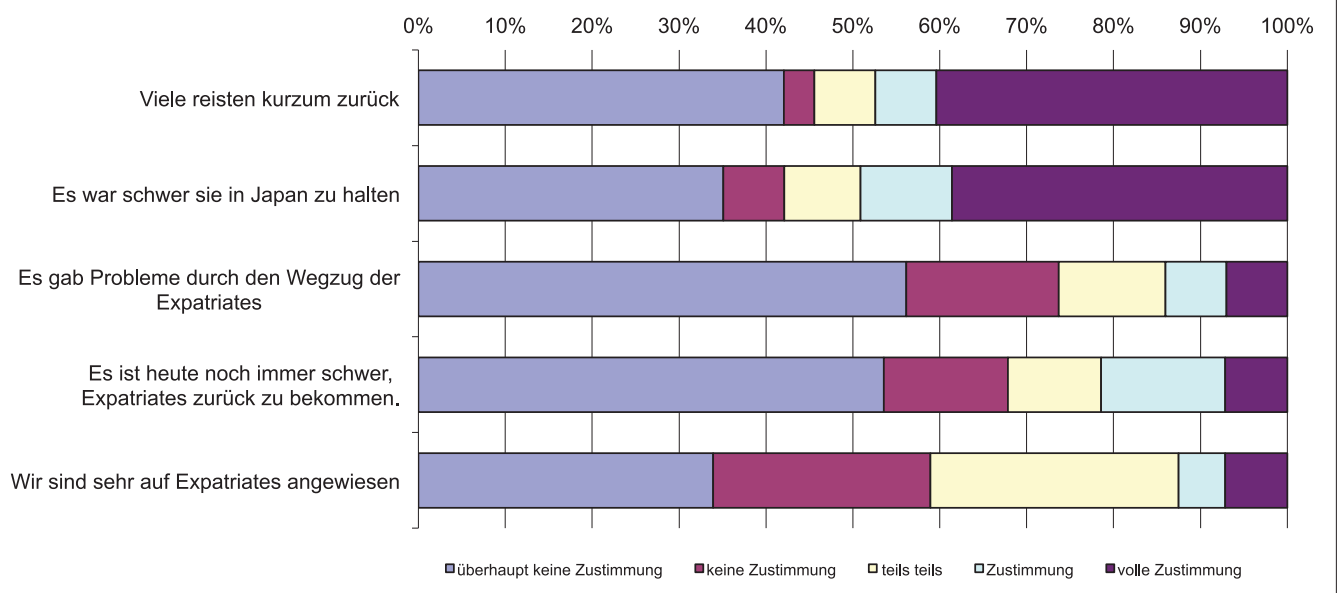


Abb. 5: Expatriates (56 bis 57 ausgewertete Antworten)

Die Umfrage ergab, dass es in rund 54 Prozent aller Unternehmen rückreisende Expatriates gab. Ein Unternehmen gab an, dass nur wenige (in diesem Falle zwei Expatriates) nach Deutschland ausreisten, die anderen Mitarbeiter in Japan verblieben. Ein anderes Unternehmen gibt an, 120 Expatriates für einige Tage „remote" beschäftigt zu haben, allerdings in Japan. Auch geben mehr als die Hälfte der Befragten Probleme dabei an, Expatriates in Japan zu halten.

Die Frage, ob es durch den plötzlichen Wegzug der Expatriates zu Problemen in der japanischen Einheit kam, verneinten allerdings 74 Prozent der Befragten – nur rund 12 Prozent hatten zumindest teilweise, 14 Prozent eindeutige Probleme (Zustimmung sowie volle Zustimmung), die durch den Wegzug von Expatriates verursacht wurden. Auf die Frage, ob es auch heute noch schwer ist, Expatriates nach Japan zurück zu bekommen, antworteten rund 32 Prozent mit „Ja". Davon stimmten mehr als 21 Prozent zu, bzw. stimmten voll zu. Ein Unternehmen antwortete: ***"[it is] difficult to get [a] new person to Japan but impossible to get previous expats [back] to Japan."***

Schließlich gilt es festzuhalten, inwiefern sich deutsche Unternehmen überhaupt auf Expatriates angewiesen fühlen. Denn den Angaben der teilnehmenden Unternehmen zufolge sind angeblich nahezu 60 Prozent nicht auf Expatriates angewiesen. Von den restlichen 41 Prozent der Unternehmen, die scheinbar Expatriates benötigen, beantworteten immerhin noch rund 29 Prozent diese Frage nur mit einem „teils-teils".

Kurzzeit-Reisende

Wie bei den Expatriates soll auch hier geprüft werden, inwiefern diese Form von Mitarbeitern den Büros in Japan fern blieben. Als Kurzzeit-

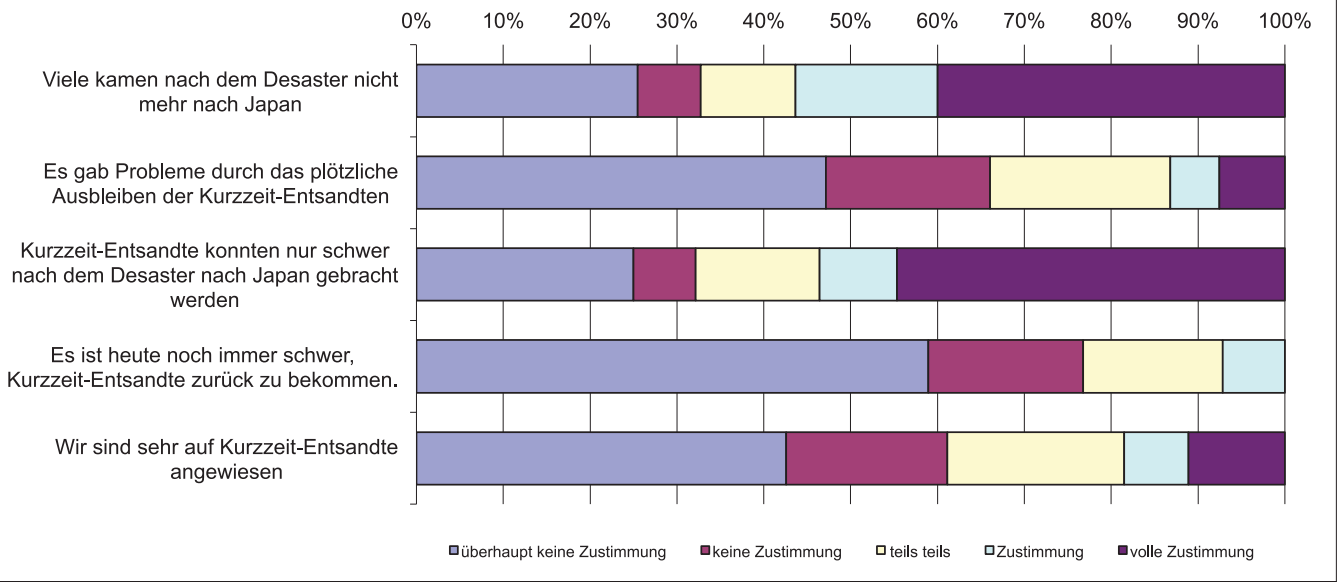


Abb. 6: Kurzzeit-Entsandte (53 bis 56 ausgewertete Antworten)

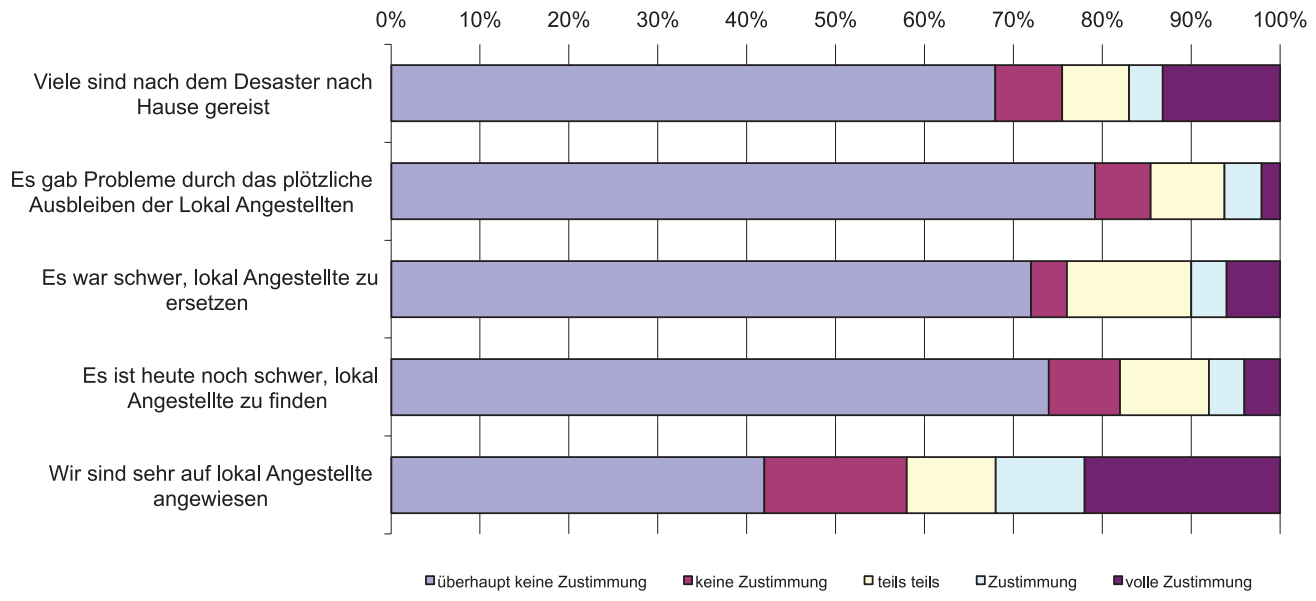


Abb. 7: Lokal angestellte Ausländer (48 bis 53 ausgewertete Antworten)

Reisende werden Personen definiert, die sich nur für mehrere Tage im Office in Japan aufhalten und aus dem Headquarter oder dem Regional Headquarter stammen. Darauf aufbauend soll ebenfalls festgestellt werden, ob sich aus dem plötzlichen Fernbleiben gegebenenfalls Probleme ergaben. Folgende Fragen wurden bezüglich dieser Kurzzeit-Reisenden gestellt:

- Verringerte sich ihre Reisehäufigkeit nach Japan?
- Gab es im japanischen Office Probleme durch ihr plötzliches Ausbleiben?
- Hatte das japanische Office Mühe, diese Mitarbeiter zu motivieren, nach Japan zu kommen?
- Wie stellt sich die Situation gegenwärtig dar?
- Wie stark sind Unternehmen auf diese Gruppe von Mitarbeitern angewiesen?

Dass viele Kurzzeit-Reisende nach dem Desaster Japan fernblieben, wurde von nahezu 56 Prozent der Befragten klar bestätigt; davon 40 Prozent mit voller Zustimmung. Zudem beantworteten immerhin noch 11 Prozent diese Frage mit „teils teils“. Neben den oben erwähnten offiziellen Reiserestriktionen bzw. Rückrufen durch das deutsche Außenministerium oder durch das Headquarter dürften Kurzzeit-Reisende besonders sensibel gewesen sein. Selbst reisewilligen Managern, so war in Interviews zu erfahren, wurde die Einreise nach Japan schlichtweg verweigert. Japanische Büros gaben auch an, dass diese Form von Mitarbeitern nach dem Desaster nur schwer für eine erneute Einreise nach Japan mobilisiert werden konnte. Dies bestätigen nahezu 54 Prozent mit voller Zustimmung, sowie weitere 11 Prozent mit Zustimmung.

Allerdings gaben die Teilnehmer auch an, dass durch das plötzliche Ausbleiben der Kurzzeit-Reisenden offensichtlich keine allzu gravierenden Probleme entstanden. Nur rund ein Viertel aller Befragten verspürte durch das Ausbleiben von Kurzzeit-Reisenden ernsthafte Probleme, 11 Prozent davon antworteten mit „teils teils“.

Heutzutage wird es offensichtlich als nicht mehr schwer eingeschätzt, Kurzzeit-Reisende (wieder) zu einer Reise nach Japan zu motivieren. Rund 77 Prozent bestätigen dies. Ähnlich wie bei den Expatriates gaben zudem nur rund 38 Prozent der Befragten an, auf die Kurzzeitreisenden angewiesen zu sein.

Lokal angestellte Ausländer

Lokal angestellte Ausländer sind zwar offensichtlich nicht Japaner, gehören aber i. d. R. vertraglich einer lokalen japanischen Einheit an, d. h. sie werden zu japanischen Tarifen entlohnt und sind dem japanischen System zuzurechnen. In der Regel sind dies Deutsche, die durch unterschiedliche Programme nach Japan kamen und hier verblieben.
Die Höhe ihrer Gehälter sowie die tariflichen Bedingungen können in ihrer Attraktivität nicht mit denen von Expatriates konkurrieren. Auch „Rückzüge“ nach Deutschland dürften relativ schwer umsetzbar gewesen sein, da diese deutschen Mitarbeiter nicht zu „ihrem“ deutschen Stammhaus zurückkehren konnten. Allerdings könnte man vermuten, dass auch diese Gruppe von Mitarbeitern in der Folge des Desasters Japan verließ. Die Befragten gaben daher über die folgenden Punkte Auskunft:

- In welchem Umfang verließen diese Mitarbeiter Japan?
- Gab es Probleme durch ein plötzliches Ausbleiben dieser Mitarbeiter?
- War es schwer, im japanischen Office Ersatz zu finden?
- Wie stellt sich die Situation gegenwärtig dar?
- Wie stark sind Unternehmen auf diese Gruppe von Mitarbeitern angewiesen?

In den befragten Unternehmen reisten offensichtlich auch lokal angestellte Ausländer heim, bzw. verließen zumindest Japan. Dies bejahten immerhin rund 25 Prozent, davon 8 Prozent mit „teils-teils“. Rund 24 Prozent gaben an, dass ausgebliebene lokal angestellte Ausländer schwer zu ersetzen waren. Diese Situation scheint sich heutzutage wieder entspannt zu haben. So gaben über 82 Prozent der Befragten an, dass lokal angestellte Ausländer gegenwärtig wieder relativ einfach einzustellen sind. Interessanterweise sind mit circa 42 Prozent relativ viele Unternehmen auf lokal angestellte Ausländer angewiesen.

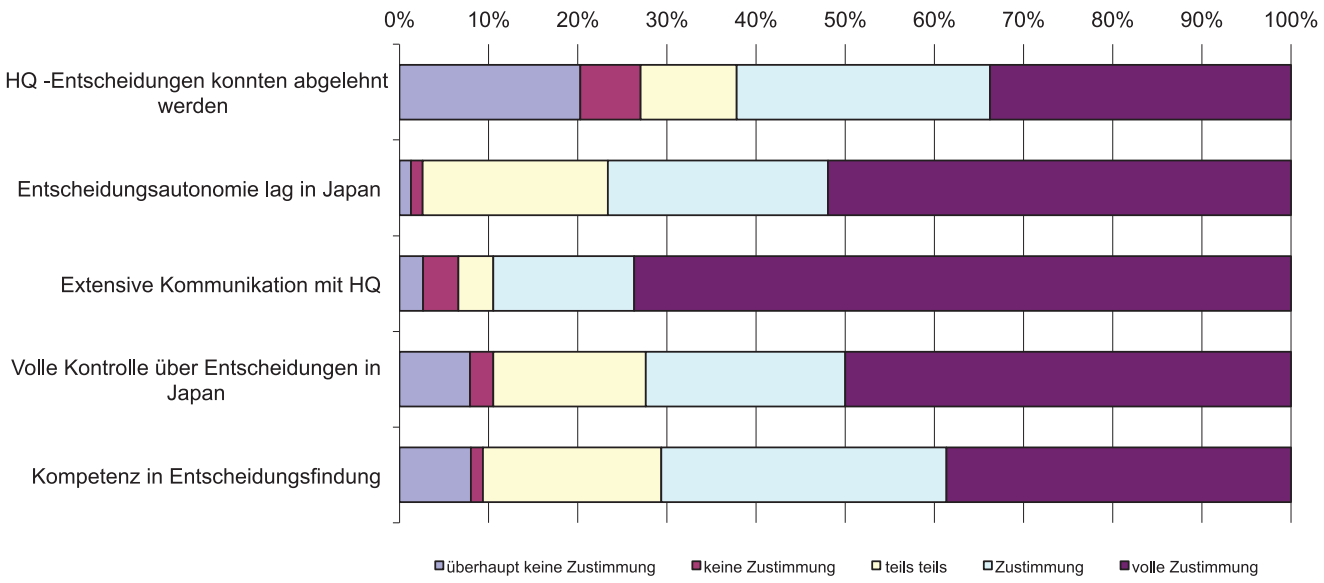


Abb. 8: Grad der Autonomie in Japan

Autonomie zum Headquarter

Die Antwort auf die Frage, ob ein Rückzug des gesamten Geschäfts aus Japan in Erwägung gezogen wurde, lässt sich nach den oben genannten Ergebnissen leicht erahnen: Die Fortführung des Geschäfts in Japan wurde zu 91 Prozent mit voller Zustimmung klar befürwortet. Gleichsam wurde eine mögliche Umsiedlung in ein anderes asiatisches Land klar abgelehnt. Doch denkt das Headquarter im Zweifelsfall genauso positiv wie die Manager vor Ort?

Wer sich zum Zeitpunkt der Katastrophe und kurz danach in Deutschland aufhielt, weiß, mit wie viel Sorge und Befürchtungen die Entwicklungen in Japan verfolgt wurden. Die Umfrage ging daher auch der Frage nach, wie autonom das betroffene Unternehmen in Japan entscheiden konnte. Folgende Fragen standen dabei im Mittelpunkt:

- Konnten HQ-Entscheidungen abgelehnt werden?
- Wo lag die Entscheidungsautonomie, in Deutschland oder in Japan?
- Wie intensiv wurde mit dem Headquarter kommuniziert?
- Inwiefern verfügte die japanische Einheit über die Kontrolle sowie die Kompetenz in den Entscheidungen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass mit 62 Prozent die Mehrheit aller Unternehmen Entscheidungen des Headquarters ablehnen konnte. Die Entscheidungsautonomie lag offensichtlich also in Japan. Doch trotz dieser überwiegend hohen Autonomiewerte pflegten fast alle Teilnehmer in dieser Zeit eine intensive Kommunikation mit dem Headquarter: 90 Prozent gaben entweder volle Zustimmung oder Zustimmung an.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen also ein positives Bild. Aus den Rückläufen der empirischen Studie wird sichtbar, dass deutsche Unternehmen durch das Desaster und direkt im Anschluss daran durchaus negativ beeinflusst wurden. Über die Hälfte der Unternehmen schloss ihr Büro entweder zumindest für einige Tage oder wanderte ganz in andere Landesteile ab, hauptsächlich nach Osaka. Es wird aber auch sichtbar, dass sich die wirtschaftliche Situation deutscher Unternehmen heute, rund ein Jahr nach dem Unglück, wieder normalisiert hat und alle befragten Unternehmen ihre Situation ausnahmslos als „operate as normal“ bezeichnen.

Auch interessant ist festzustellen, dass die negativen Auswirkungen auf das eigene Geschäft oft durch positive Auswirkungen kompensiert werden, wobei gleichzeitig nahezu die Hälfte aller Unternehmen keine nennenswerten Auswirkungen auf ihr Geschäft wahrnimmt. Es gibt keinerlei Anzeichen dafür, dass das Desaster zur Vermeidung des Standorts Japan geführt hätte. Schließungen sowie mögliche Abwanderungen in andere asiatische Länder wurden abgelehnt. Dabei genießen die Büros eine relativ hohe Autonomie, die aus einer angestrebten, möglichst langfristigen und nachhaltigen Bindung mit dem Land resultieren könnte.

Mit Blick auf die Rückreisen deutscher Arbeitskräfte in Folge des Desasters zeigt sich, dass u. a. bei über der Hälfte aller Unternehmen Expatriates kurzfristig Japan verließen.

Die Entscheidungen dafür trafen sie in vielen Fällen jedoch nicht selbst. Bei Kurzzeit-Reisenden ist die Zahl der Rückkehrer oder derer, die gar nicht erst nach Japan reisten, noch höher. Probleme in den japanischen Büros schien dies jedoch nur in sehr geringem Maße hervorzurufen. Auch lokal angestellte Ausländer verließen das Land, wenn auch – wie zu vermuten war – in etwas geringerem Ausmaß. **Heute hat sich diese Situation aber scheinbar wieder entspannt und japanische Büros geben an, dass es wieder relativ einfach sei, diese Mitarbeiter einzustellen.** ■

Externes Budgetmanagement am Beispiel der Fiducia IT AG

Standardisierung und Flexibilisierung auf Basis eines IT-gestützten Workflows

von Stefan Fresenius, Kathrin Hoder und Lothar Hübner

Die Fiducia IT AG ist einer der führenden IT-Dienstleister in Deutschland sowie IT-Competence-Center und größter IT-Dienstleister in der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Sie bietet ihren Kunden ein umfassendes Dienstleistungsspektrum auf dem Gebiet der Informationstechnologie an: vom **Rechenzentrumsbetrieb** über die **Entwicklung und Implementierung integrierter IT-Lösungen** bis hin zum eigenen **Banksystem**. Um diese vielfältigen, komplexen und spezifischen Kundenanforderungen erfüllen zu können, ist der Einbezug von externen Mitarbeitern im operativen Tagesgeschäft erforderlich.

Aufgrund der verstärkten **Kosten-Nutzen-Fokussierung** in Unternehmen und der gestiegenen **Compliance Anforderungen**, wie von Jürgen Weber im Controller Magazin 01/2012 hervorgehoben, ist die **Steigerung der Transparenz** über die Genehmigung des externen Budgets essenziell. So wurde seitens der Geschäftsleitung der Fiducia IT AG entschieden, ein Projekt zur Anbindung des externen Budgetmanagements an einen IT-gestützten Workflow zu starten. Im Folgenden werden nicht nur die Schritte zur Umsetzung, sondern auch die kritischen Erfolgsfaktoren für die Etablierung des externen Budgetmanagements auf Basis des IT-gestützten Workflows aufgezeigt.

Einordnung des externen Budgetmanagements

Das externe Budgetmanagement ist Teil der Gesamtunternehmensprozesse und -steuerung, wie in Abbildung 1 schematisch verdeutlicht. So schließt sich das externe Budgetmanagement an die Budgetierung bei Ausarbeitung bzw. Konkretisierung der definitiven Projekte an. **Im Folgenden wird unter dem Budgetmanagement ausschließlich das Management der externen Ressourcen verstanden.** Aufgrund der Vollauslastung der internen Ressourcen werden anfallende Mehrbedarfe durch z. B. veränderte Rahmenbedingungen bzw. hochspezifische Skill-Anforderungen in der Regel ausschließlich über externe Mitarbeiter abgedeckt.

Notwendigkeit eines IT-gestützten Workflows

Wie in vielen Unternehmen gründete das bestehende Management externer Budgets der Fiducia IT AG in Teilen auf einem papierbasierten Prozess, bei dem die jeweiligen **Genehmigungsanträge über die Hauspost an die involvierten Personen weitergeleitet** wurden. Darüber hinaus ist es häufig der Fall, dass **keine durchgängige Rückkopplung** der finalen Entscheidungen an die im Prozess involvierten Personen erfolgt. Daher war das primäre Projektziel, den **Budgetmanagement-Prozess an einen IT-gestützten Workflow anzubinden** (siehe Abbildung 2). Neuartig war und ist in diesem Punkt nicht die Anbindung an die IT an sich, sondern die Etablierung eines IT-Tools, das eine unternehmensweite Standardisierung bei gleichzeitiger Flexibilisierung ermöglicht. Es sollte dabei jedoch nicht ein weiteres teures, komplexes IT-Tool aufgebaut werden. Vielmehr sollte auf eine Anwendung zurückgegriffen werden, die von den Mitarbeitern leicht anpassbar ist und mit deren Umgang die Mitarbeiter idealerweise bereits vertraut sind, sofern die aufgestellten Anforderungen erfüllt sind. **Die Harmonisierung der Systemlandschaft stand somit ebenfalls in unmittelbarem Fokus** der Systemauswahl und Workflowanbindung.

Darüber hinaus sollte im Rahmen der Workflowunterstützung der Genehmigungsprozess für das externe Budgetmanagement kritisch hinterfragt und die Chance genutzt werden, weitere Optimierungspozentiale zu identifizieren. Beispielsweise war zu prüfen, ob **zeitintensive Prozessschritte verkürzt** werden können, um so die **Durchlaufzeiten zu reduzieren**. Ein weiteres Projektziel stellte die Erfüllung von gestiegenen Compliance Anforderungen dar. Hierbei sollte die **Nachvollziehbarkeit** erhöht werden, wer wann welches externe Budget beantragt hat und ob und von wem dies im Rahmen der Kompetenzen genehmigt wurde.

Kernelemente des Managements externer Budgets

Grundlage des Managements externer Budgets sind die folgenden fünf Elemente: Budgetabruf, Budgetgenehmigung, Nachtragsbudget, Budgetabmeldung und Budgetübertrag. Diese sind nicht nur integraler Bestandteil des externen Budgetmanagements bei der Fiducia IT AG, sondern auch anderer Firmen

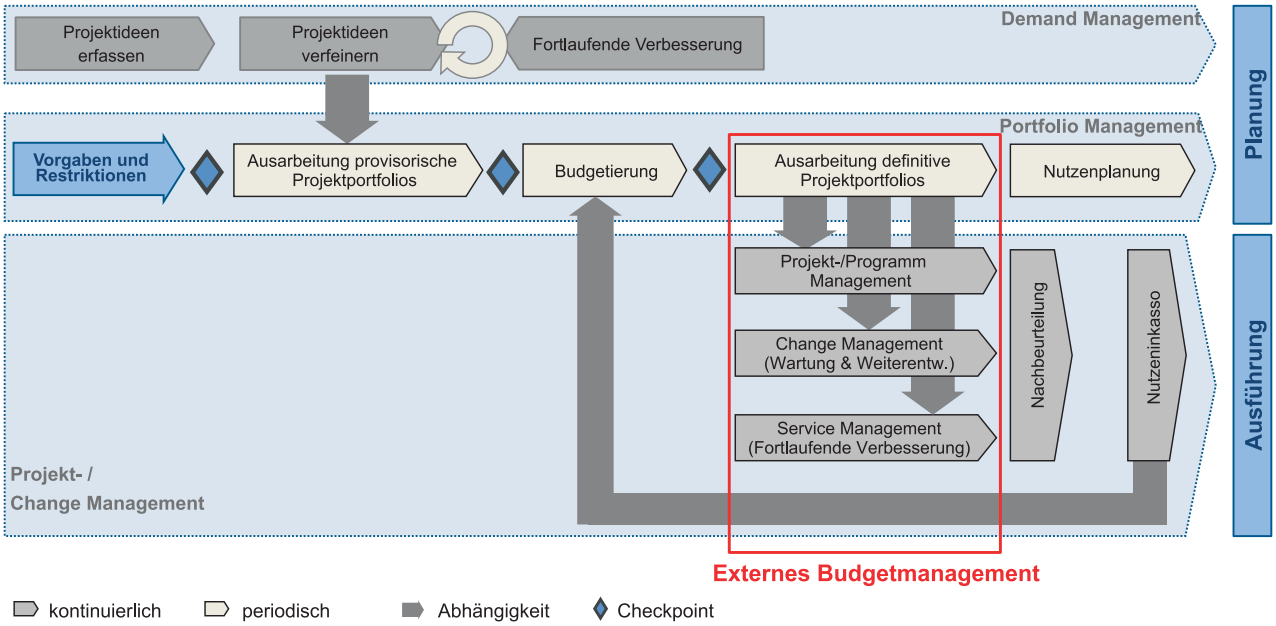


Abb. 1: Einordnung des externen Budgetmanagements

unterschiedlicher Industrien und Dienstleistungssektoren:

- **Budgetabruf von genehmigten Maßnahmen** umfasst Maßnahmen, die bereits in der Jahresplanung enthalten sind und im Rahmen einer existierenden Unterschriften- und Kompetenzregelung genehmigt wurden. Da die Genehmigung bereits erfolgt ist, können diese ohne einen weiteren formellen Antrag abgerufen werden. Jedoch ist hierbei sicherzustellen, dass die entsprechenden Abrufe im Rahmen eines Dokumentenmanagements strukturiert und nachvollziehbar abgelegt werden.

- **Budgetgenehmigung von nicht konkretisierten Themen** beinhaltet Budgets, die in der Jahresplanung nur als „Planungstopf" genehmigt wurden. Die Konkretisierung des Vorhabens steht somit noch aus und muss zur Erfüllung der Compliance Anforderungen und im Sinne eines ganzheitlichen Controllings im Rahmen des Workflows genehmigt werden.

- **Nachtragsbudget** ist erforderlich für neue, zusätzliche Anforderungen oder die Überschreitung des in der Jahresplanung berücksichtigten Budgets. Aufgrund der Ergebniswirksamkeit ist das Nachtragsbudget im Rahmen des Genehmigungsprozesses ebenfalls abzubilden.

- **Budgetabmeldung** resultiert daraus, dass ein in der Jahresplanung berücksichtigtes und bereits genehmigtes Budget nicht mehr benötigt und daher zurückgegeben wird. Diese aktive Abmeldung ist aus Compliance-Gesichtspunkten und Zwecken des Controllings zwingend erforderlich und daher im Rahmen des Workflows einzubeziehen.

- **Budgetübertrag** stellt Verschiebungen von Budgets zwischen Budgetverantwortlichen oder eine inhaltliche Umwidmung von bereits in der Jahresplanung genehmigten Budgets dar. Aufgrund der hohen Intransparenz im Rahmen von Budgetübertragen empfiehlt es sich, diese nicht im Rahmen des Genehmigungsprozesses vorzusehen, sondern vielmehr über die aktive Budgetabmeldung und Anmeldung eines Nachtragsbudgets abzubilden.

Wie zuvor bereits aufgeführt, empfiehlt es sich nicht, alle potenziellen Elemente des externen Budgetmanagements tatsächlich in den IT-gestützten Workflow einzubinden. Vielmehr muss unter der **Prämisse der Erreichung von Transparenz, Compliance und Kosten-Nutzen-Verhältnissen** abgewogen werden, welche Elemente zwingend zu berücksichtigen sind. Im Fallbeispiel der Fiducia IT AG waren dies die Budgetgenehmigung von nicht konkretisierten Themen, das Nachtragsbudget und die Budgetabmeldung aus den oben aufgeführten Gründen.

Entwurf einer standardisierten Entscheidungsvorlage als Basis für die Workflowanbindung

Für die drei ausgewählten Kernelemente des Managements externer Budgets wurden die

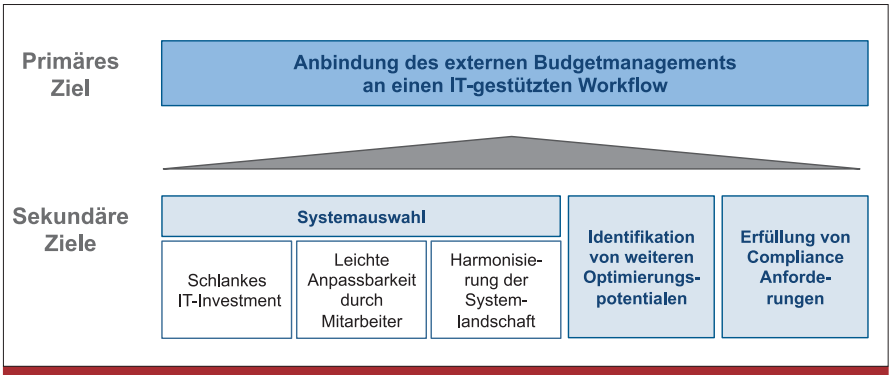


Abb. 2: Ziele der Workflowanbindung

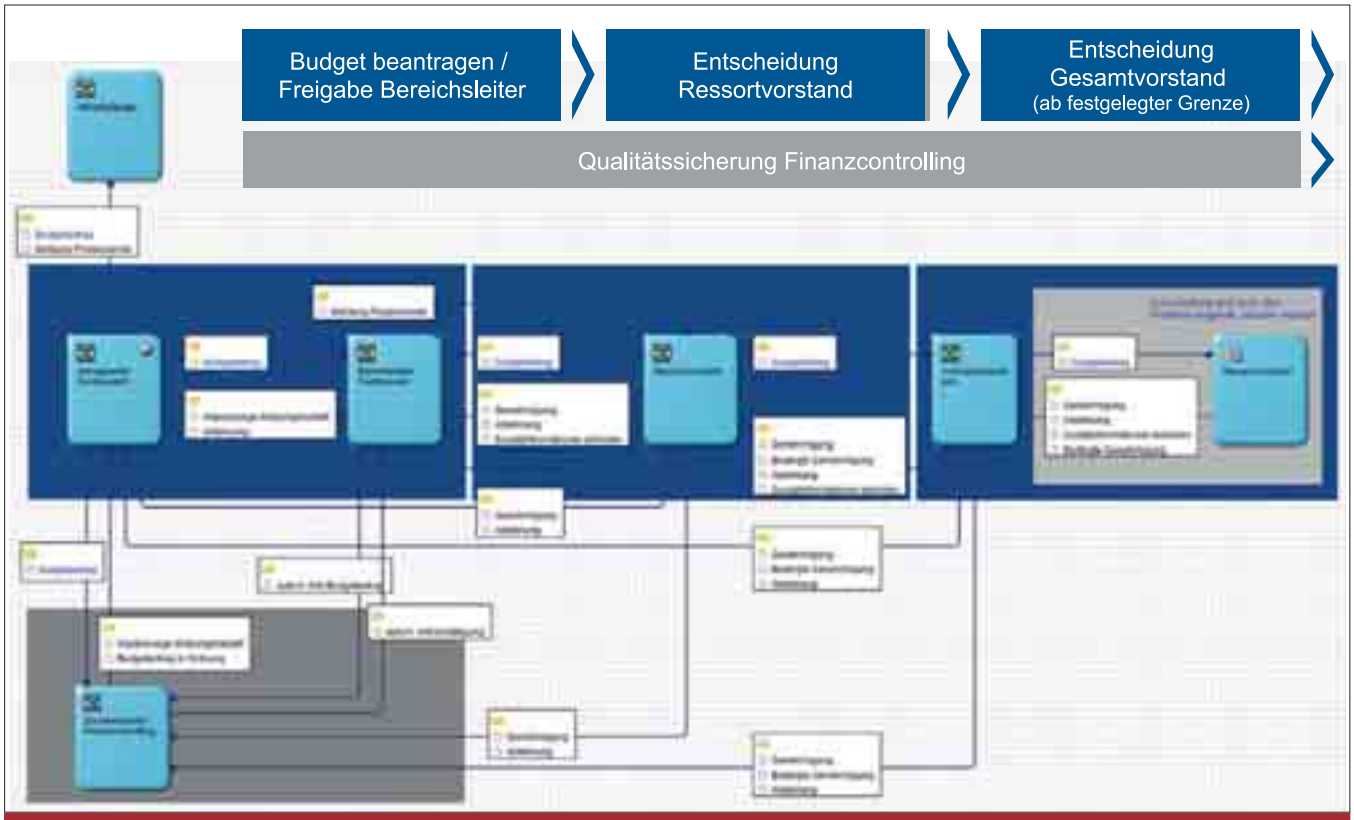


Abb. 3: Projektbeispiel – Workflow externes Budgetmanagement @ Fiducia IT AG

bestehenden Formulare in einer standardisierten Entscheidungsvorlage im Rahmen des Projektvorgehens zusammengeführt. Entscheidend für die Erstellung waren ein **pragmatischer Ansatz** sowie die nötige Ausdauer bei der **Abstimmung der einzelnen Anforderungen und Kommunikation mit den involvierten Parteien**. Denn es sollten zwar die individuellen Wünsche und Anforderungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt werden, aber der Grundgedanke der Standardisierung und Vereinheitlichung durfte nicht aus dem Fokus geraten. Darüber hinaus erwies es sich als sinnvoll, die im Unternehmen bestehenden Genehmigungs- und Kompetenzregelungen auch dem externen Budgetmanagement zu Grunde zu legen.

Die finalisierte Entscheidungsvorlage enthielt die folgenden, von den jeweiligen Personen zu befüllenden Sektionen:

- **Allgemeine Informationen:** Angaben wie Name des Antragstellers und jeweiliger Ansprechpartner, z. B. für die kaufmännischen Fragen rund um den Antrag.
- **Art des Budgetbedarfs:** Auswahl des jeweiligen Elements des externen Budgetmanagements (Budgetgenehmigung, Nachtragsbudget oder Budgetabmeldung), Höhe des Bedarfs in der aktuellen und zukünftigen Periode(n).
- **Detaillierung des Budgetbedarfs:** Ausführlichere Erläuterung des Bedarfs, z. B. eine Kurzbeschreibung, den Bedarfszeitpunkt und eine Analyse möglicher Alternativen.

Autoren

Stefan Fresenius

ist Senior Manager bei der Accenture AG (Office Zürich) im Bereich Finance & Enterprise Performance. Er ist verantwortlich für den Bereich Planning, Budgeting und Forecasting in Deutschland, Österreich und Schweiz.

E-Mail: stefan.fresenius@accenture.com

Kathrin Hoder

ist Management Consultant bei der Accenture GmbH (Office Düsseldorf) im Bereich Finance & Enterprise Performance. Ihre Themenschwerpunkte liegen im Bereich Controlling.

E-Mail: kathrin.hoder@accenture.com

Lothar Hübner

ist Bereichsleiter für IT Prozesse Organisation bei der Fiducia IT AG in Karlsruhe. In seinen Zuständigkeitsbereich fällt die Unternehmensorganisation einschließlich der internen IT.

E-Mail: lothar.huebner@fiducia.de

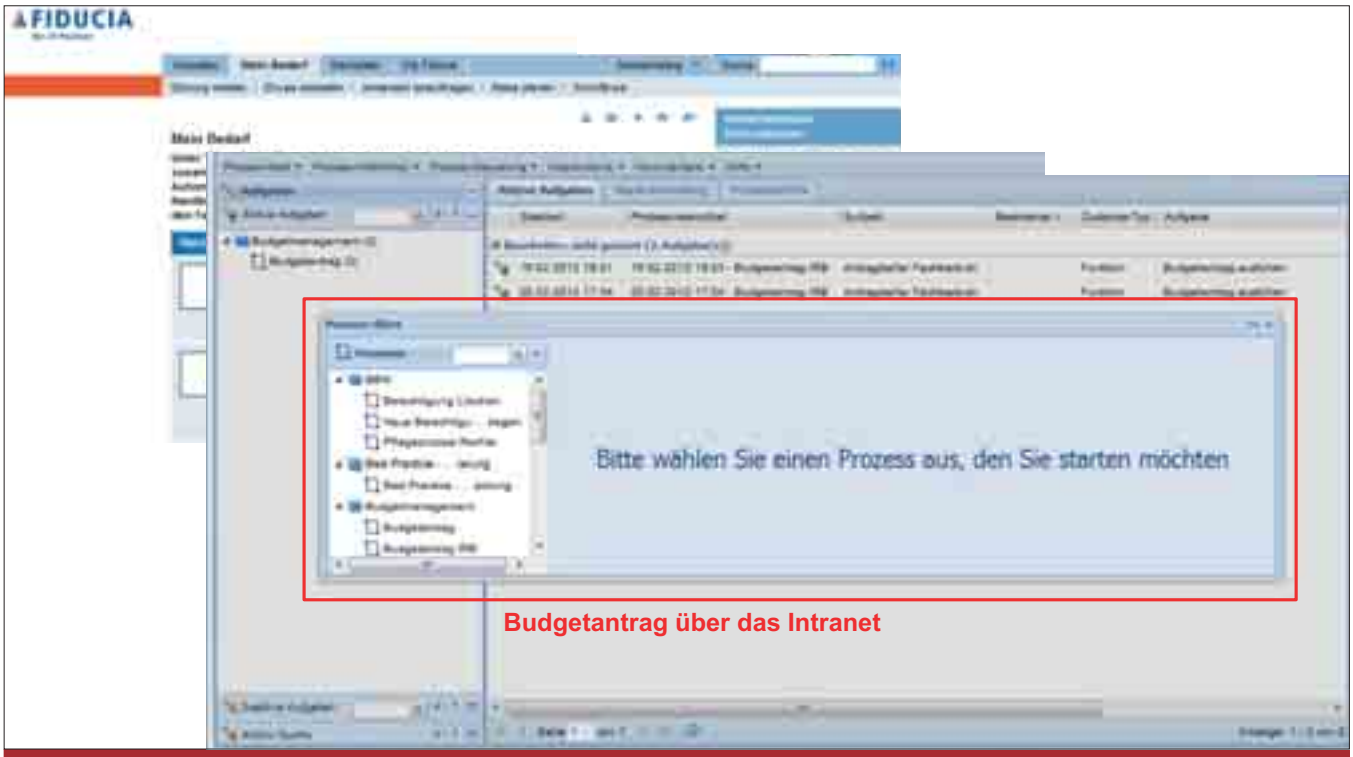


Abb. 4: Projektbeispiel – Neuer Antrag zum Budgetmanagement über das Intranet @ Fiducia IT AG

- **Betriebswirtschaftliche Auswirkungen:** Ausweis eines Business Case, der die Kosten und Nutzen des Bedarfs gegenüber stellt und die wesentliche Grundlage für die Entscheidung bei Nachtragsbudget darstellt. In der Praxis werden gerade große Investment-Entscheidungen häufig ad hoc und ausschließlich aus dem Bauch heraus gefällt, so dass diese Sektion der Entscheidungsvorlage die betroffenen Personen anleitet, Kosten und Nutzen des externen Budgetbedarfs in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen.

- **Entscheidung:** Dokumentation der getroffenen Entscheidung mit Begründung über An- oder Abnahme durch die jeweiligen Entscheider.

Anbindung an den IT-gestützten Workflow

Primäres Projektziel war die Anbindung des externen Budgetmanagements an einen IT-gestützten Workflow (siehe Projektbeispiel des Worklfows zum externen Budgetmanagement bei der Fiducia IT AG in Abbildung 3). Die entworfene Entscheidungsvorlage wurde somit im letzten und wichtigsten Projektschritt an ein geeignetes **Workflow-Tool** angebunden, das den nachstehenden, **wesentlichen Anforderungen** genügen sollte:

(1) Schlankes IT-Investment.
(2) Einfachheit in der Bedienbarkeit / Anpassung durch Mitarbeiter.
(3) Weitergabe der Entscheidungsvorlage entlang des modellierten Prozesses mit Berücksichtigung der Genehmigungsgrenzen und -kompetenzen und Unterscheidung der Kernelemente.
(4) Technische Abbildung des erforderlichen Entscheidungsflusses bzw. der Genehmigungsstufen.
(5) Nachvollziehbarkeit der getroffenen Entscheidungen.
(6) Beitrag zur Harmonisierung der Systemlandschaft, d. h. idealerweise bestehende Anwendung im Unternehmen.

Die zuletzt aufgeführte Anforderung gab die Richtung für die Auswahl des geeigneten Workflow-Tools vor. So wurden zuerst bestehende Anwendungen auf ihre Eignung geprüft, bevor man auf die Liste der auf dem Markt verfügbaren Tools zurückgegriffen hat. Das bereits bei der Fiducia IT AG im Einsatz befindliche Workflow-Tool erfüllte die obigen Anforderungen und wurde daher insbesondere aufgrund des schlanken IT-Investments und der Einfachheit in der Bedienbarkeit als geeignetes Tool auserwählt. So kann der Prozess direkt über das Intranet der Fiducia IT AG von den jeweiligen Mitarbeitern gestartet werden (siehe Abbildung 4). Für den Auswahlprozess als kritisch gestaltete sich die klare Auflistung und Evaluierung der Anforderungen unter Berücksichtigung der eingangs erläuterten Projektziele.

Die Abbildung 5 zeigt einen beispielhaften Auszug aus der in den Workflow eingebundenen Entscheidungsvorlage bei der Fiducia IT AG.

Mit der erfolgten Tool-Auswahl und Anbindung des externen Budgetmanagement-Prozesses an den IT-gestützten Workflow konnten die in Abbildung 6 dargestellten **Vorteile von Workflowunterstützungen bei der Fiducia IT AG** genutzt werden.

- **Zeitersparnis:** Durch die automatisierte, zielgerichtete Dokumentenweitergabe können Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten reduziert und so der bestehende Prozess weiter beschleunigt werden. Die Festlegung von Vertretungsverantwortlichkeiten ermöglicht die Fortführung des Prozesses trotz Abwesenheit (z. B. während des Urlaubes eines Mitarbeiters).

- **Erhöhte Transparenz:** Die Prozessabläufe und Entscheidungen zu den jeweiligen Anträgen sind für alle involvierten Personen

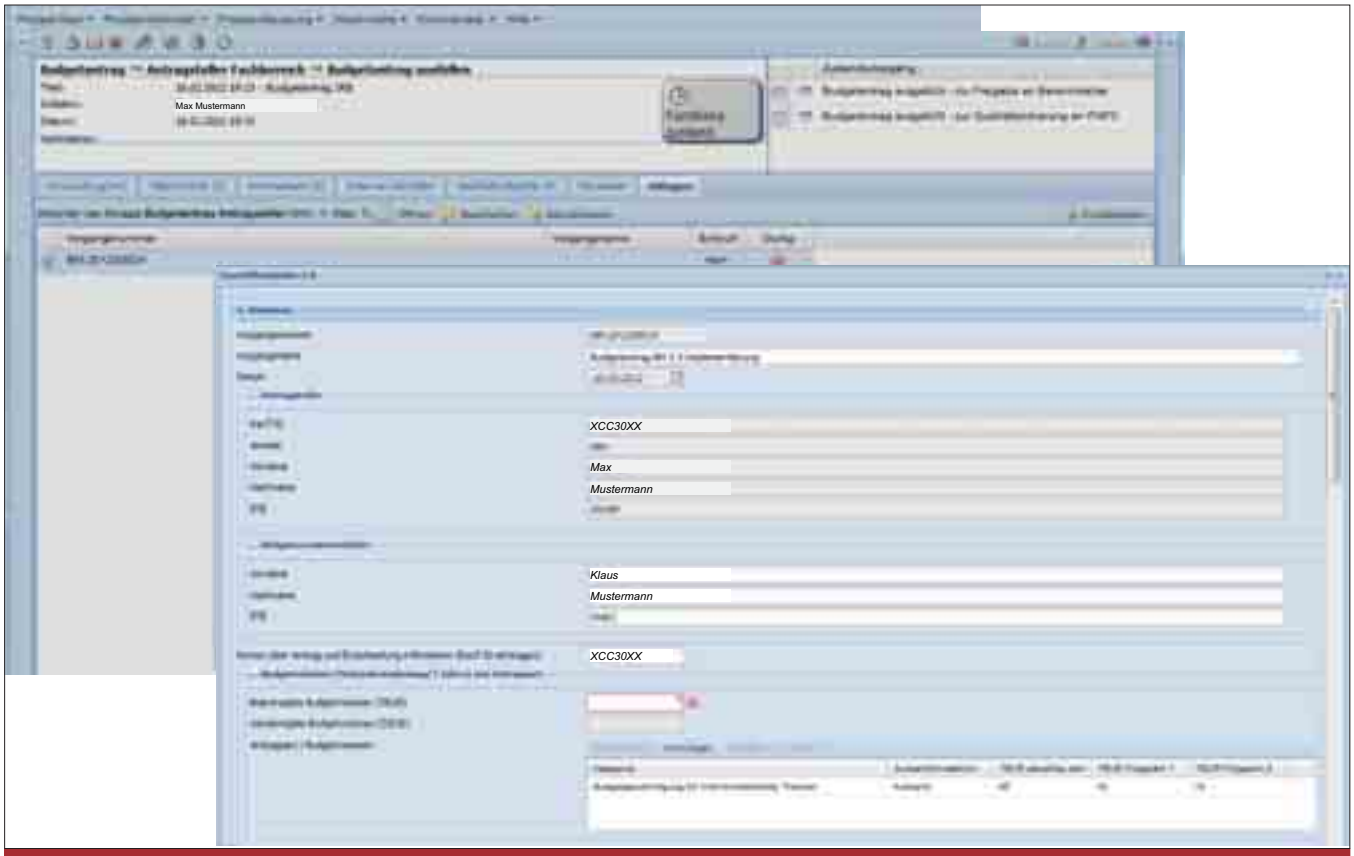


Abb. 5: Projektbeispiel – Ausschnitt workflowgestützte Entscheidungsvorlage externes Budgetmanagement @ Fiducia IT AG

schriftlich dokumentiert und der Status ist jederzeit einsehbar. Der Workflow ist für die berechtigten Personen im jeweiligen Prozessschritt frei zugänglich.

- **Geringere Kosten:** Durch die Einsparung der papier- und hauspostbasierten Abläufe können Kosten eingespart werden.
- **Standardisierung:** Die Vereinheitlichung der Prozesse und Zusammenführung der Formulare in einer Entscheidungsvorlage tragen zur Standardisierung der Abläufe bei.

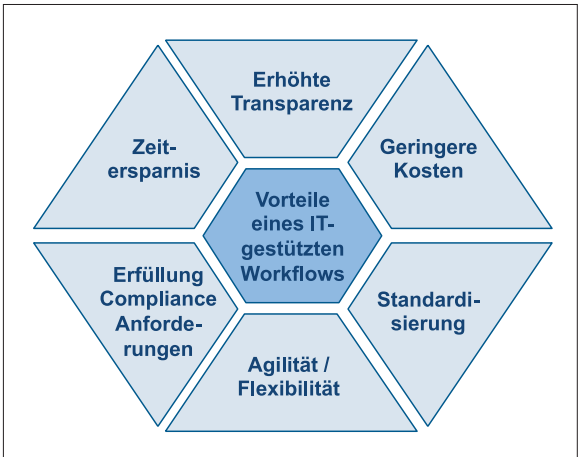


Abb. 6: Vorteile der Workflowanbindung

Die Verwendung eines bereits etablierten IT-Tools unterstützt außerdem die unternehmensweite Harmonisierung der Systemlandschaft.

- **Agilität/Flexibilität:** Durch die Einfachheit in der Bedienbarkeit können Prozessanpassungen und Änderungen an den Organisationsstrukturen sehr schnell durch die Mitarbeiter vorgenommen werden.
- **Erfüllung Compliance Anforderungen:** Es erfolgt eine Dokumentation und Nachvollziehbarkeit, wer wann was beantragt hat und wann durch wen hierzu wie entschieden wurde. Die Automatisierung des Prozesses verhindert außerdem, dass jemand widerrechtsmäßig in die Abläufe eingreift.

Fazit

Im Rahmen des Projektes konnte das externe Budgetmanagement der Fiducia IT AG an einen IT-gestützten Workflow angebunden werden, um so eine **erhöhte Transparenz über die Mittelbeantragung und -verwendung** zu erreichen und somit den gestiegenen **Compliance** Anforderungen pragmatisch Rechnung zu tragen. Gerade bei einem verhältnismäßig großen Anteil externer Mitarbeiter kommt dem Controlling dieser externen Budgets eine besondere Bedeutung zu.

Das Fallbeispiel zeigt, wie die erforderlichen Schritte zur Etablierung des IT-gestützten Workflows aussehen und wie diese erfolgreich umgesetzt werden können. Zum einen ist die **Berücksichtigung der individuellen Anforderungen und Wünsche** wichtig, ohne dabei allerdings das **Ziel der Standardisierung** aus den Augen zu verlieren. Zweitens kann die unternehmensweite **Akzeptanz** durch das Aufzeigen, die **klare Kommunikation des Nutzens** und die Einfachheit in der Bedienung gestärkt werden. Denn es ist nicht zu unterschätzen, dass jede Veränderung in der ersten Phase einen gewissen Widerstand bei den betroffenen Personen hervorruft. Und zuletzt gilt: **je einfacher und transparenter die Abläufe sind, umso schneller und erfolgreicher kann die Anbindung stattfinden**.

Kennzahlen in Nachhaltigkeitsberichten im Fokus

von Malte Rönz und Michael Ryba

Nachhaltiges Wirtschaften ist ein Schlagwort im Fokus der öffentlichen Diskussion. Der einsetzende **Klimawandel**, weltweite **soziale Missstände** und die **Verknappung von Ressourcen** haben Politik und Wirtschaft zu einem Umdenken gezwungen. Management-, Berichts- und Prüfungsstandards zur Nachhaltigkeit wurden seitdem von verschiedensten Institutionen eingeführt und finden Anwendung bei privaten Unternehmen, öffentlichen Betrieben und Nichtregierungsorganisationen (NGO).

Wesentliche Bestandteile des Nachhaltigkeitsmanagements sind die **Berichterstattung zum Geschäftsjahresende** sowie das **Management Reporting**.

Auf der Basis geführter Gespräche mit Nachhaltigkeitsexperten und der Analyse von Nachhaltigkeitsberichten wurden durch BearingPoint u. a. die Trends, KPI-Schwerpunkte und Standards ermittelt, die im Folgenden verdeutlicht werden.

Nachhaltigkeitsmanagement im Alltag der Unternehmen

Der hohe Stellenwert des Themas der Nachhaltigkeit für die Wirtschaft lässt sich u. a. daran ablesen, dass der überwiegende Teil der **DAX und M-DAX Unternehmen** das **Nachhaltigkeitsmanagement in die Unternehmensorganisation aufgenommen** hat. Diese Unternehmen berichten entweder jährlich oder alle zwei Jahre über die Fortschritte ihrer Nachhaltigkeitsleistungen. Zudem haben viele Firmen das Thema Nachhaltigkeit in ihrer Unternehmensstrategie verankert. So hat eine Studie bei Energieversorgern gezeigt, dass nahezu alle befragten Unternehmen Nachhaltigkeitsstrategien als wichtigen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie sehen, mehr als die Hälfte der Versorger glaubt, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeitsstrategien in der Zukunft zunimmt.[1]

Die Unternehmen stehen nun vor der Frage, wie ihr Nachhaltigkeitsmanagement verbessert werden kann oder sie prüfen kritisch, ob die Wahl z. B. ihrer gewählten Berichtsform, des Berichtsstandards und der berichteten Kennzahlen markt-konform ist bzw. im allgemeinen Trend liegt.

Trend zur Integration

Nachhaltigkeitsberichte werden in verschiedenen Formen und unterschiedlichen Bezeichnungen veröffentlicht: Wir zählen dazu z. B. **Umweltberichte**, **Corporate Social Responsibility (CSR)-Berichte**, **Fortschrittsberichte** sowie **kombinierte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte**.

Der letztere Ansatz der Zusammenführung von Nachhaltigkeitsbericht und Geschäftsbericht wird nur vereinzelt von Unternehmen verfolgt (8 % [2]), wobei hier lediglich die Ergänzung von Nachhaltigkeitsinformationen im Geschäftsbericht und kein „Integrierter Bericht“ gemeint ist.

Das International Integrated Reporting Committee (IIRC)[3] definiert einen „Integrierten Bericht" („Integrated Reporting") als neuen Ansatz der Unternehmensberichterstattung, der in einem gemeinsamen Dokument die Geschäftsentwicklung sowie Umwelt-, Sozial- und Governance-Leistungen des Unternehmens beinhaltet, wobei die Anforderungen über die reine Kombination von Finanz- und Nachhaltigkeitsbericht hinausgehen. In Deutschland gab es im Juni 2012 nur vier Unternehmen, die einen echten „Integrierten Bericht" erstellen (SAP, EnBW, BASF, Flughafen München).

Die **Bedürfnisse aller Stakeholder in einem einheitlichen Dokument** zu bedienen, stellt eine nicht geringe Herausforderung dar. Jedoch kann auf diese Weise ein bedeutender Kommunikationskanal für alle Stakeholder etabliert und ein hoher Grad an Transparenz erreicht werden sowie ein besseres internes Verständnis für das Verhältnis zwischen finanzieller- und nichtfinanzieller Leistung erfolgen. Unternehmensintern soll damit ein verbessertes Werkzeug zur Steuerung der Gesamtunternehmensperformance geschaffen werden.

Inzwischen existieren sowohl lokale als auch weltweit anerkannte Standards

Die **Richtlinie der Global Reporting Initiative (GRI)** wird von mehr als 90 % der untersuchten Unternehmen angewandt – entweder als Maßstab oder als allgemeine Orientierung – und hat sich als Standard etabliert. Die GRI entwickelt weltweit anerkannte Richtlinien für Nachhaltigkeitsberichte für Unternehmen, den öffentlichen Sektor und NGOs. Ziel der GRI ist eine Standardisierung der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Performanceberichterstattung.[4]

Neben dem GRI-Standard existiert eine Reihe von weiteren nationalen und internationalen Standards, wie z. B. das **Greenhouse Gas Protocol des World Resource Institute (WRI)** oder die **ISO 14000er Familie**. In Deutschland wurde im Oktober 2011 der **Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) vom Rat für Nachhaltige Entwicklung**[5] mit Empfehlung zur Implementierung an die Deutsche Bundesregierung überstellt. Der neue deutsche Standard eignet sich für Unternehmen jeder Größe und Rechtsform und macht Nachhaltigkeitsleistungen der Unternehmen mit einer höheren Verbindlichkeit transparent und vergleichbar. Die Bundesregierung ließ im Mai 2012 verlauten, dass sie den DNK unterstützt und Unternehmen mit Bundesbeteiligung empfiehlt, die Anwendung des Kodex zu prüfen. Im Mai 2012 hatten bereits sieben deutsche Unternehmen Entsprechenserklärungen zum DNK erstellt.

In der Praxis ist die **Initiative des UN Global Compact** von großer Bedeutung. Etwa drei Viertel aller von BearingPoint untersuchten Unternehmen verpflichten sich freiwillig, den Richtlinien des Global Compact zu folgen, und haben sie in ihr Berichts- und Managementsystem aufgenommen. Die Mitglieder verpflichten sich zu zehn allgemeingültigen Prinzipien, z. B. zur Einhaltung bestimmter Normen im Umweltschutz, zur Korruptionsbekämpfung und zur Einhaltung der Menschenrechte. Mehr als 8.700 meist international tätige Unternehmen aus mehr als 135 Staaten sind Mitglieder des UN Global Compact, monatlich kommen etwa 100 neue Unternehmen dazu.

Prüfung ist ein wichtiger Beitrag für Glaubwürdigkeit

Über einen langen Zeitraum wurden die UN-Prinzipien nicht kontrolliert, zudem gab es keine verbindliche Berichterstattungspflicht. Dieser Umstand förderte bei vielen Unternehmen ein „**Greenwashing**" und beschädigte die Glaubwürdigkeit des Compacts. Um diesem Umstand entgegenzuwirken, wurde eine **verbindliche Pflicht eingeführt, in regelmäßigen Zeitabständen über die Fortschritte bei der Umsetzung der Prinzipien zu berichten**.[6] Laut einer Pressemitteilung des Global Compact vom Februar 2012 wurden seit 2005 mehr als 3.000 Unternehmen, die nicht über ihren Fortschritt berichteten, aus dem Global Compact ausgeschlossen. Im Vorfeld des Rio +20 Corporate Sustainability Forum kündigte Executive Director George Kell an, weitere 750 Unternehmen auszuschließen, da sie den Global Compact lediglich für PR Zwecke nutzen und die Kernprinzipen des Global Compact nicht wirklich unterstützen.

Die Einhaltung von Prinzipien und Standards zu garantieren, kann durch eine **Prüfung der Berichte durch externe Dienstleister wie zum Beispiel Wirtschaftsprüfungen** erreicht werden. Bislang lassen bereits 71 % der in der BearingPoint-Datenbank für Nachhaltigkeitsberichte enthaltenen Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichte von Wirtschaftsprüfungen untersuchen, mit stark steigender Tendenz.

Die Prüfungsunternehmen haben sich auf ihr neues Geschäftsfeld mit weltweit gültigen Regelwerken eingestellt. Eine Prüfung bescheinigt nicht nur die Korrektheit eines Nachhaltigkeitsberichts bzw. erhöht dessen Glaubwürdigkeit, sondern sie kann auch sicher stellen, dass das Nachhaltigkeitsmanagement alle relevanten Fakten und Stakeholder mit einbezieht. Aus diesen Gründen erhöht eine externe Prüfung die öffentliche Akzeptanz erheblich und sollte integraler Bestandteil der Berichterstattung werden.

Mitarbeiter-Kennzahlen sowie Kennzahlen zu Emissionen und Abfällen bilden Schwerpunkte

Viele Unternehmen stehen vor der Frage, welche Kennzahlen von herausragender Bedeutung für das Unternehmen und für seine öffentliche Wahrnehmung sind. Im Rahmen eines Nachhaltigkeitsberichts wird **im Wesentlichen über die drei Themengebiete Ökonomie, Ökologie und Soziales berichtet**. Die BearingPoint-Untersuchung richtet sich bei der Einteilung der Kennzahlen in Kennzahlengruppen bewusst nicht nach den Gruppen in den häufig verwendeten GRI-Standards, sondern zielt auf die tatsächlich in den Nachhaltigkeitsberichten vorhandenen Inhalte und Kennzahlen ab. Unternehmen sind zur Erreichung eines angestrebten GRI-Berichtsniveaus verpflichtet, bestimmte Kennzahlen zu berichten, machen aber häufig darüber hinaus gehende Angaben. Es kann angenommen werden, dass es dadurch zu einer Verschiebung in der Gewichtung der Kennzahlen hinsichtlich der tatsächlichen Relevanz für das Unternehmen kommt.

Die Untersuchung zeigt, dass jeweils etwa gleich viele Kennzahlen in den drei typischen Themengebieten berechnet werden, mit einem

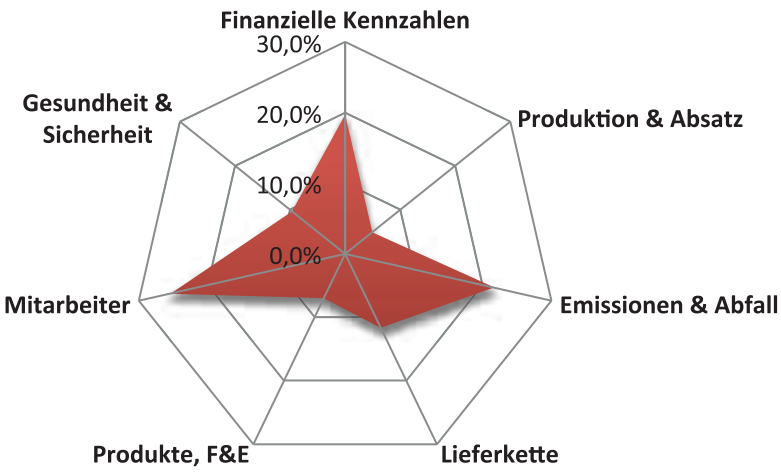


Abb. 1: Kennzahlengruppen untersuchter Unternehmen im Industrie-, Engerie und Dienstleistungssektor

leichten Übergewicht bei sozialen Kennzahlen. Schwerpunkte lassen sich eher in einer Ebene darunter erkennen. So befassen sich im Industrie-, Energie- und Dienstleistungssektor 25 % aller berichteten Kennzahlen (Abbildung 1) mit den **eigenen Mitarbeitern** sowie 22 % mit **Emissionen & Abfällen**. Die Themen **Gesundheit & Sicherheit** sowie die **Lieferkette** spielen in den Berechnungen eher eine untergeordnete Rolle mit jeweils etwa 10 % der berichteten Kennzahlen. Die finanziellen Kennzahlen (20 %) bilden naturgemäß ebenfalls eine große Kennzahlenkategorie, da sie dem Leser einen geeigneten Überblick über die ökonomische Leistungsfähigkeit des Unternehmens geben sollen.

Betrachtet man einzelne Branchen isoliert, so ergibt sich z. B. für Energieversorgungsunternehmen (berücksichtig wurden vier überregionale Versorger plus große regionale Versorger) ein abweichender Schwerpunkt (Abbildung 2).

Kennzahlen zu Gesundheit und Sicherheit kommen häufiger vor als im Gesamtdurchschnitt. Die Kennzahlen bezüglich Emissionen & Abfall bilden ebenso wie die finanziellen Kennzahlen die größte Gruppe der berichteten Kennzahlen (23 %). Es ist zu vermuten, dass dieser Umstand im Wesentlichen der CO2-intensiven Energiegewinnung und den Risiken im Umgang mit und der Entsorgung von toxischen oder radioaktiven Abfällen geschuldet ist. Die Unternehmen sehen sich in der Pflicht, diese Themen, die von größtem öffentlichem Interesse sind, so detailliert wie möglich darzustellen.

Bei anderen Branchen sind ebenfalls Schwerpunkte auszumachen, die ihrerseits häufig von öffentlichem Interesse getrieben sind. Unternehmen, die im Fokus der Aufmerksamkeit von z. B. Umweltgruppen oder Bürgerinitiativen stehen, nutzen die Nachhaltigkeitsberichte insbesondere, um in den Bereichen zu informieren, in denen sie besonderen Risiken gegenüberstehen und in denen eine negative öffentliche Wahrnehmung droht. Durch Transparenz soll Vertrauen geschaffen werden und es kann gelingen, Risiken in Chancen umzuwandeln.

Stellenwert der Nachhaltigkeitsthemen für die Unternehmen

Die Anzahl der Kennzahlen innerhalb der Kennzahlengruppen kann sicher nur begrenzt als Indikator für den Stellenwert des Themas im Unternehmen herangezogen werden. Bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts können andere Faktoren wie z. B. die (zeitnahe) Verfügbarkeit oder die Qualität von Daten, die im Unternehmen definierten Kennzahlen und Performanceindikatoren, die (vermutete) Relevanz für wichtige Stakeholder, die Wettbewerbssituation oder die (mittelfristige) Ausrichtung der Unternehmensziele von Bedeutung gewesen sein.

Zur Abschätzung der tatsächlichen Bedeutung einzelner Nachhaltigkeitsthemen für das Unternehmen wäre es erforderlich, weitere Indikatoren wie z. B. das Investitionsvolumen für „nachhaltige“ Projekte in den entsprechenden Unternehmensbereichen oder eine Stakeholder-Analyse heranzuziehen. Darüber hinaus wäre zu untersuchen, inwieweit die Gewichtung der einzelnen Gruppen der Gewichtung der Themen in der Unternehmensstrategie entspricht.

Einbindung des Controllings

Bei der Ausbildung geeigneter Kennzahlen kommt der Einbindung des Controllings eine besondere Bedeutung zu. **Für eine zielorientierte wirtschaftliche Steuerung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens ist ein effizientes Controlling mit klar definierten und abgegrenzten KPI's (Key Performance Indicators) unabdingbar**. Das Sustainability (auch „Green“ oder „Carbon“) Controlling als funktionsübergreifendes Führungsinstrument zur Unterstützung

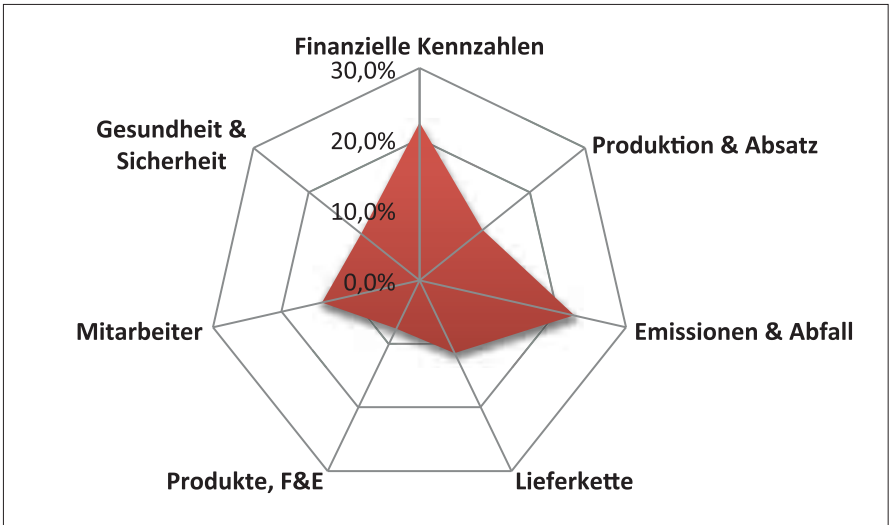


Abb. 2: Kennzahlengruppen untersuchter Energieversorger

der unternehmerischen Steuerung, das monetäre und nicht-monetäre Größen bei der Bildung der Kennzahlen gleichermaßen berücksichtigt, muss dabei unbedingt hinreichend ausgeprägt sein. Die Leistungsindikatoren müssen in ein integriertes Gesamtsystem der Unternehmenssteuerung eingebettet werden, das auf alle Unternehmensziele hinsteuert und idealerweise vollständig mit der Unternehmensstrategie abgestimmt ist.

Um eine konsistente Steuerung der Nachhaltigkeitsperformance zu ermöglichen, ist es unbedingt erforderlich, **dass der externe Nachhaltigkeitsbericht mit einem internen (Nachhaltigkeits-) Managementreporting zusammenwirkt.** Die im externen Reporting verwendeten Kennzahlen müssen dabei für ein effizientes Nachhaltigkeitsmanagement um interne Steuerungsgrößen für ein regelmäßiges (unterjähriges) Managementreporting erweitert oder ergänzt werden, insbesondere da einige dieser Kennzahlen sicherlich nicht für eine externe Publikation geeignet sind.

Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass die Ausprägung der Kennzahlen für bestimmte Sektoren oder Geschäftsbereiche stark differenziert und dabei teilweise lückenhaft erscheint. Hier liegt eine zentrale Aufgabe im **Sustainability Controlling**, da nur auf Basis der dort vorhandenen Kenntnisse der Managementreportingprozesse und -systeme ein effizientes und in das Gesamtkonzept integriertes Kennzahlensystem aufgebaut werden kann.

Die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts steht im Vordergrund

In der Praxis ist zu beobachten, dass häufig der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts Priorität eingeräumt wird, da hier mit der **Verbesserung der Wahrnehmung bei wichtigen Stakeholdern** (wie z. B. Investoren, Kunden) schnell die gewünschten Effekte erzielt werden sollen und entsprechende Prozesse (scheinbar) aufgrund der bestehenden Reportingwege bereits existieren. Dabei werden **drei Elemente eines erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagements** außer Acht gelassen:

1. die Definition einer Nachhaltigkeitsstrategie mit Nachhaltigkeitszielen, die von den internen Stakeholdern getragen werden,
2. die nahtlose und transparente Einbettung der Nachhaltigkeitsstrategie in die Unternehmensstrategie und
3. die Entwicklung eines abgestimmten integrierten Steuerungssystems, das auf alle Unternehmensziele einschließlich der Nachhaltigkeitsperformance abgestimmt ist.

Ohne Sustainability Controlling gibt es keine Transparenz

Ohne ein funktionierendes Sustainability Controlling kann die Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens nicht transparent gemacht werden, die nötigen Steuerungsinformationen fehlen. Dieses Steuerungsinstrument wird heute bereits von einigen Unternehmen insbesondere für ökologische Aspekte genutzt, wie **z. B. für die ökologisch orientierte Investitionsbeurteilung neuer Produktlinien oder Standorte (Kärcher), zur ökologischen Portfoliogestaltung auf Basis der „Green Revenue Recognition“ (Siemens) oder der Öko-Erfolgsrechnung (Puma)**.

Geeignete Controllinginstrumente wurden in den letzten Jahren verstärkt weiter entwickelt. Insbesondere im Bereich der Kennzahlen, aber auch bei Instrumenten wie der Investitionsbewertung, der strategischen Steuerungsinstrumente (**z. B. Balanced Sustainability Scorecard**), der **Produktlebenszyklusrechnung** oder dem **Green Target Costing** wurden Ideen entwickelt, wie nachhaltige Aspekte in die Planung, Steuerung und Kontrolle integriert werden können.

Ebenso nimmt die Integration nachhaltiger Fragestellungen in die Unternehmensprozesse wie die strategische und operative Planung oder das Projekt- und Investitionscontrolling kontinuierlich zu. Dies wird auch durch Entwicklungen gefördert, die oft nicht auf den ersten Blick als Nachhaltigkeitsthemen erkannt werden, wie z. B. beim Risikomanagement: Seit Basel II gibt es die regulatorische Anforderung an die Banken, auch nichtquantifizierbare Risiken systematisch zu managen. Die hieraus erwachsenden Fragestellungen können mit dem Instrumentarium des Sustainability Controlling beantwortet werden.

Vision und Werte des Unternehmens sind die Basis

Das Sustainability Controlling schafft Transparenz und ermöglicht die integrierte Steuerung der Nachhaltigkeitsziele. Das strategische Controlling, welches das Management bei der langfristig orientierten Unternehmensausrichtung unterstützt, muss die langfristigen Auswirkungen von Entscheidungen des Managements transparent bewerten und die Umsetzung unterstützen. Die Bewertung langfristiger Entscheidungen ist ein zentraler Aspekt der Nachhaltigkeit, da diese definitionsgemäß das langfristige Bestehen des Unternehmens zum Inhalt hat. Das operative Controlling muss zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse durch geeignete Kennzahlen und ein

Autoren

Malte Rönz

ist Senior Business Consultant im Bereich „Finance Transformation” bei der BearingPoint GmbH in Hamburg.

E-Mail: malte.roenz@bearingpoint.com

Michael Ryba

ist Senior Manager im Bereich „Sustainability Services” bei der BearingPoint GmbH in Stuttgart.

E-Mail: michael.ryba@bearingpoint.com

geeignetes Berichtswesen die **Nachhaltigkeitsfragestellungen in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales** transparent und für das Management auf allen Ebenen steuerbar machen.

Ohne die **Integration des Sustainability Controlling in Vision und Werte** einerseits **sowie in das Gesamtunternehmenscontrolling** andererseits können mögliche Zielkonflikte, z. B. zwischen ökonomischen und ökologischen Zielen, nicht hinreichend effizient gelöst werden; Wechselwirkungen zwischen den eingesetzten Mitteln müssen erkannt und berücksichtigt werden. Für das Sustainability Controlling gilt dabei das Gleiche wie für das Gesamtunternehmenscontrolling: Nur eine ständige Weiterentwicklung gewährleistet die Anpassung an dynamische Anforderungen.

Nachhaltigkeitscontrolling ist Voraussetzung für die Berichtserstellung

Ein Unternehmen, das über die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts oder eine Umstellung des Reportings zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten nachdenkt, sollte daher noch vor der Diskussion der Berichtsinhalte oder der zeitlichen Planung der Veröffentlichung die Implementierung eines effizienten Nachhaltigkeitscontrollings abgeschlossen haben. Spätestens bei der Erstellung des zweiten Nachhaltigkeitsberichts als logische Folge der Erstveröffentlichung wird sich zeigen, wie sich die Nachhaltigkeitsindikatoren im Berichtszeitraum entwickelt haben. Ohne ein funktionierendes Steuerungssystem ist fraglich, ob die gewünschte Richtung eingehalten wurde.

Unsere Untersuchung hat gezeigt, **dass am Markt weltweit gültige Berichtsstandards existieren und in der Praxis angewendet werden**. Diese Standards machen Nachhaltigkeitsberichte glaubhafter und ebenfalls vergleichbar. Ein weiterer Baustein der Akzeptanz ist die externe Prüfung der Berichte durch Dritte, was an der steigenden Anzahl der geprüften Nachhaltigkeitsberichte erkennbar ist.

Zwar müssen sich Unternehmen im Rahmen bestimmter Standards auf zu berichtende Kennzahlen konzentrieren, dennoch können auch unternehmens- oder branchenindividuelle Schwerpunkte gelegt werden. Die spezifische Ausprägung für das Managementreporting ist dabei eine zentrale Aufgabe. **Die Einrichtung eines effizienten Nachhaltigkeitscontrollings ist ein entscheidender Faktor, um das langfristige Bestehen und auch den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern**.

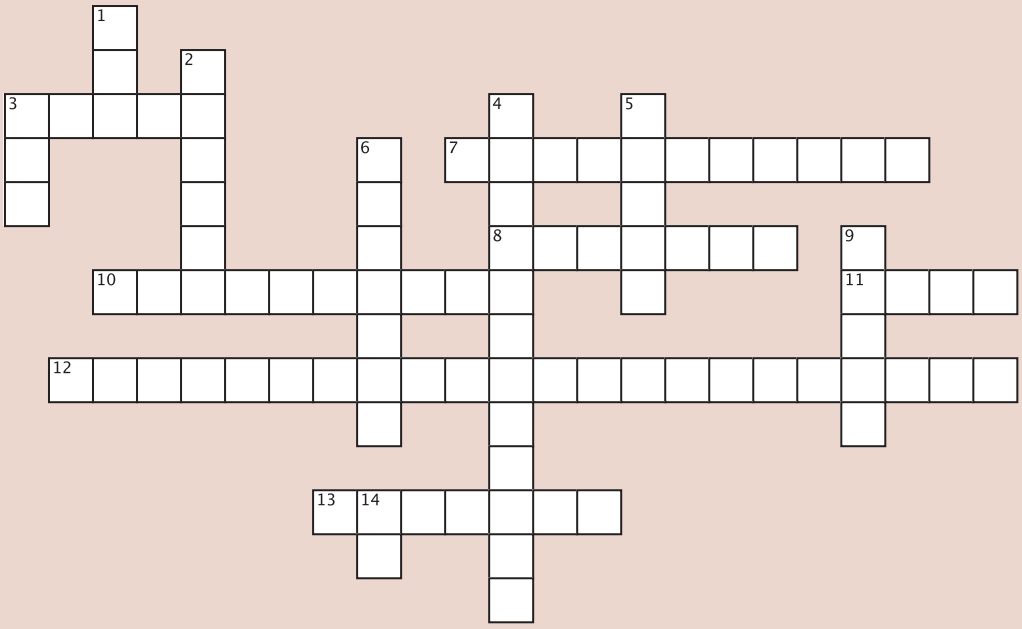
Fußnoten

[1] BearingPoint Studie „Nachhaltige Energieversorgung 2011/2012“
[2] BearingPoint Datenbank Nachhaltigkeitsberichte
[3] www.theiirc.org/
[4] www.globalreporting.org/
[5] www.nachhaltigkeitsrat.de/
[6] www.unglobalcompact.org/

Redaktionssitz des Controller Magazins, Verlag für ControllingWissen AG, Wörthsee-Etterschlag, Bayern – ein Unternehmen der Haufe Gruppe, Freiburg i. Br., Baden-Württemberg

Dietmar Paschers Controllerrätsel

Dipl.-Ing. Dietmar Pascher
d.pascher@controllerakademie.de



Waagerecht

3. Stelle zur Abwicklung von Zahlungsvorgängen
7. Produkte, die für den privaten Ver- und Gebrauch verkauft werden
8. Kurzform für Dachgesellschaft
10. Unterstützen das Management in betriebswirtschaftlichen Fragen
11. Engl. Abk. für Gesamtkapitalrendite
12. Verpflichtungen aus betrieblicher Altersversorgung
13. Eine erzeugte Ware oder Dienstleistung

Senkrecht

1. Abk. für Managementinformationssysteme
2. ICV Arbeitskreisleiter Berlin
3. Abk. eines Prozesses zur stetigen Verbesserung von Geschäftsabläufen
4. Geschätzte Extrapolation zum Jahresende
5. Jemand der ein Produkt erwirbt
6. Der Aufwand ist größer als die Summe aller Erträge
9. Systematische Tendenz einer Entwicklung von Zahlen
14. Abkürzung für Rechnungswesen

Die Lösung finden Sie auf www.controllermagazin.de – CM live.

Das Zitat dieser Ausgabe:
„In der rechten Tonart kann man alles sagen; in der falschen nichts“ (George Bernard Shaw).

Auf ein Wort
Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und liebe Kollegen,

ich freue mich sehr, Sie zur vorliegenden „Herbst-Ausgabe 2012“ begrüßen zu dürfen.

Auf einen Blick: Einige Themen dieser Ausgabe

- Zukunftsthemen des Controllings
- Balanced Scorecard und Reporting
- Kommunikation und Internet
- Management und Führung
- Persönliche Themen

Allgemeine Hinweise
Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf die – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) an dessen Ethik-Kodex für Mitglieder.

Literarische Schlaglichter

Die gleichzeitige Erfüllung von Unternehmenszielen und individuellen Zielen ist nicht immer leicht. Unternehmensführer können beide **Zielrichtungen** effektiv miteinander verknüpfen, wenn sie eine klar erkennbare Verbindung zwischen Sinnstiftung für Mitarbeiter und Kunden- und Anlegervertrauen herstellen. – Aus: Ulrich: Das Geheimnis der Arbeit, S. 52.

Die betriebswirtschaftliche **Steuerung** erfordert grundlegende Kenntnisse über den zu steuernden Sachverhalt. Es ist daher nötig, die notwendigen Kompetenzen in den Controllingabteilungen aufzubauen, um die Kommunikation mit den Fachabteilungen zu ermöglichen. – Aus: Gleich / Mayer / Möller / Seiter: Controlling – Relevance lost?, S. 145.

Das **Controlling** ist nicht der Lieferant für Beweismittel, um Mitarbeitern Fehler nachzuweisen. – Aus: Sailer: Management, S. 305.

Wenn man dem Controller-Leitbild der IGC folgt, sollten Controller eigentlich vor allem als interne Berater agieren. Aktuelle Befragungen zeigen allerdings, dass Reporting und Datenverarbeitung nach wie vor den weitaus größten Anteil der **Controller-Kapazität** binden. – Aus: Klein: Reporting und Business Intelligence, S. 13.

Nicht überall, wo **Balanced Scorecard** draufsteht, ist auch Balanced Scorecard drin. – Aus: Gleich: Balanced Scorecard, S. 30.

Die **Balanced Scorecard** (…) hat zwar eine extrem hohe Aufmerksamkeit – auch im Top-Management – gefunden: Die Zahl der misslungenen Implementierungen übersteigt aber die der erfolgreichen Fälle bei Weitem. – Aus: Weber et al.: Die zehn Zukunftsthemen des Controllings, S. 7.

Zunächst sollte das **Bestandscontrolling** die Ursachen von Beständen abklären. – Aus: Piontek: Beschaffungscontrolling, S. 147.

Überall, wo **Chefs** regieren, schütteln Mitarbeiter die Köpfe. Viele Chefs führen ihr Auto besser als ihre Mitarbeiter. Die Freiheit Ihres Chefs ist eine Scheinfreiheit, in Wirklichkeit bewegt er sich wie eine Marionette an den Fäden diverser Zwänge. – Aus: Wehrle: Die Geheimnisse der Chefs, S. 11, 18, 36.

Erwarten Sie nicht gleich Zustimmung für Ihre **Position und Meinung**, sondern bemühen Sie sich darum, dass man sie nachvollzieht und versteht. Sie werden dann wahrscheinlich immer mal wieder sehr unbequem für Ihre Kollegen, Mitarbeiter und Chefs sein, aber Sie kommen zu besseren Lösungen – und das wird man respektieren. – Aus: Arnold: Management – von den Besten lernen, S. 134 f.

Sei, wer du bist, und habe den Mut, **Du selbst zu sein**. – Aus: Korndörffer / Scheinert: „Ihre Werte, bitte!”, S. 175.

Mitarbeiter müssen **chefdeutsche Sätze** immer erst in ihre Sprache übersetzen. Nur ganz blutigen Anfängern entgeht der eigentliche Sinn der

Aussage – und natürlich dem Chef selbst. – Aus: Nölke: 111 unvermeidliche Sätze fürs Berufsleben, S. 89.

Denn der Erfolg innovativer Veränderungen ist nicht nur im Nachhinein an materiellen Ergebnissen und inhaltlichen Zielen zu messen, sondern ebenso anhand der Steigerung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der betroffenen Mitarbeiter. – Aus: Buttkusl / Neugebauer: Controlling im Handel, S. 323.

Weitaus schwieriger als **Veränderungen** einzuleiten, ist es, herauszufinden, was funktioniert, zu verstehen, warum es funktioniert, und zu erkennen, wann man Veränderungen vornehmen sollte und wann nicht. – Aus: Collins / Hansen: Oben bleiben. Immer, S. 209.

Die formale Bildung von Teams ist nicht gleichbedeutend damit, dass **Teamarbeit** tatsächlich geleistet wird. Vielmehr kommt es darauf an, die Zusammenarbeit in einem individuellen und kollektiven Prozess zu lernen und zu organisieren. – Aus: Wirth / Kleve (Hrsg.): Lexikon des systemischen Arbeitens, S. 413.

Es ist ein Irrtum zu glauben, ausschließlich die Tatsache, über **moderne Kommunikationstechnologien** zu verfügen und sie zu nutzen, führt automatisch zu einem Wettbewerbsvorsprung. – Aus: Dressel: Konstruktiv kommunizieren im Web 2.0, S. 17.

Enthusiastische Positionen schrieben und schreiben dem **Internet** starke plebiszitäre und (…) Demokratiepotenziale zu. Skeptische Positionen sahen und sehen im Internet Glaub- und Wahrhaftigkeitsdefizite. Dies führen sie auf eine ungefilterte Informationsflut (…) zurück, sowie auf soziale und geografische Barrieren (…). – Aus: Fraas: Online-Kommunikaiton, S. 108 f.

Gibt es bald nur noch **E-Books**? Nein, die „normalen" Bücher werden den Lesern erst mal erhalten bleiben. – Aus: Bertelsmann: Das große Buch der Allgemeinbildung, S. 422.

Gespräche zwischen Menschen von konträrem **Wahrnehmungs- und Beurteilungstypus** sind für beide Seiten aufwendiger. Sie erweisen sich allerdings oft als besonders reizvoll und ergänzen und komplettieren den eigenen Blickwinkel. – Aus: Scharlau / Rossié: Gesprächstechniken, S. 100.

Beim Studium der Betriebswirtschaftslehre werden diese **Begriffsklärungen** häufig nicht mit der nötigen Sorgfalt zu Beginn des Studiums vorgenommen. Dadurch bedingt fehlt es dann über eine erhebliche Zeit des Studiums an einer klaren und präzisen Ausdrucksweise bei der Darstellung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte. – Aus: Burchert / Vorfeld / Schneider: Investition und Finanzierung, S. 4.

Mit der Förderung der erneuerbaren Energien in Deutschland ist nicht nur das Ziel verbunden, ihre Nutzung stetig auszuweiten. Sie verfolgt vielmehr auch das Ziel, **Innovationen** anzureizen und so die Technologien weiterzuentwickeln. – Aus: Brockhaus: Vorsicht Höchstspannung, S. 249.

Mit dem **Einkaufskorb** machen wir Politik, bestimmen, was in die Regale kommt und wie produziert wird. – Aus: Brockhaus: Not für die Welt, S. 6.

Besprechungen

In der Diskussion: Die zehn Zukunftsthemen des Controllings

Weber, Jürgen / Schäffer, Utz / Goretzki, Lukas / Strauß, Erik

Die zehn Zukunftsthemen des Controllings

Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2012 – 112 Seiten, € 24,90

Autoren und Titel

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber und Prof. Dr. Utz Schäffer sind Direktoren des Instituts für Management und Controlling (IMC) an der WHU. Dr. Lukas Goretzki ist Postdoc und Dr. Erik Strauß Jun.-Prof. an diesem Institut. Die Veröffentlichung erscheint als 82. Band der Reihe Advanced Controlling, die darauf ausgerichtet ist, über neue praxisrelevante Trends in kompakter Form zu berichten. Der vorliegende Band basiert den Angaben zufolge auf den Ergebnissen einer großangelegten empirischen Erhebung, die Mitte 2011 durchgeführt wurde. Auf der Basis der Erhebung wurde eine Liste mit zehn Zukunftsthemen vorgestellt, die Controller nach Ansicht der Autoren in den kommenden fünf Jahren auf der Agenda behalten sollten.

Inhalt und Struktur

Wie kommt man zu Zukunftsthemen des Controllings – Informationssysteme – Effizienz und Controlling – Strategiebeteiligung des Controllings – Business Partner – Compliance – Nachhaltigkeit – Verhaltensorientiertes Controlling – Controllernachwuchs – Zusammenspiel des internen und externen Rechnungswesens – Zusammenfassung.

Einordnung und Einschätzung

Dieser neue AC-Band ist die vermutlich gegenwärtig bedeutendste Veröffentlichung zu Innovationen, Trends und Herausforderungen des Controllings in absehbarer Zeit. Thematisch lassen sich die einzelnen Kapitel in fünf Gruppen einordnen: Grundsätzliche Positionierung der Controller, Ressourcen, Controllinginhalte, Controllingaufgaben sowie Zielgrößen. Zu Beginn jeden Kapitels werden die Grundlagen gelegt durch eine kurze inhaltliche Beschreibung und Einordnung des jeweiligen Themas. Es schließen sich jeweils wichtige Ergebnisse aus der empirischen Studie an. Praxisstatements durch Experten-Interviews veranschaulichen und vertiefen die Ausführungen zu den einzelnen Problemstellungen. Der Band ist übersichtlich und lesefreundlich. Die Autoren kündigen an, die Zukunftsthemen des Controllings auch in den kommenden Jahren intensiv zu verfolgen. „Die Zukunft des Controllings bleibt weiterhin spannend und herausfordernd", wie die Autoren diese Neuerscheinung beschließen.

Neues zum Controlling

Gleich / Mayer / Möller / Seiter (Hrsg.)

Controlling – Relevance lost?

München: Verlag Franz Vahlen 2012 – 225 Seiten, € 79,–

Autoren und Titel

Diese Veröffentlichung ist anlässlich seines 75. Geburtstages nunmehr die dritte Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth, einen der führenden Controlling-Pioniere mit internationalem Renommee. Freunde, Wegbegleiter und Ehemalige ehren Horváth in 13 Beiträgen. Das Buch will sowohl aus konzeptioneller als auch aus praktischer Sicht Perspektiven für ein zukunftsfähiges Controlling vermitteln. In einem abschließenden dritten Teil wird Péter Horváths bisheriges Lebenswerk gewürdigt.

Inhalt und Struktur

Konzeptionelle Perspektiven (u. a. Moderne Planung und Budgetierung, Unternehmenssteuerung und Management Reporting oder Controlling und immaterielle Werte) – Perspektiven der Praxis (z. B. Controlling bei Volkswagen, Neuausrichtung der Planung in einem Medienkonzern oder Nachhaltigkeitscontrolling bei Hansgrohe) – Persönliche Perspektiven (Würdigung des Wirkens von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth).

Einordnung und Einschätzung

In diesem Buch präsentieren führende Wissenschaftler und Vertreter bekannter Unternehmen ausgewählte Themen des Controllings. Die Beiträge orientieren sich zum einen am Kriterium der Relevanz und zum anderen des Zukunftsbezugs für das Controlling. Zudem stehen die Beiträge auf der einen oder anderen Art in einem Zusammenhang mit der Arbeit von Péter Horváth als Wissenschaftler und Berater. Kompakt und abgegrenzt werden die einzelnen Themen behandelt, entsprechend der Vielfalt und Vielzahl der Autoren nach Schreibweise, Bearbeitung und Gestaltung auf unterschiedliche Weise. Das Werk gibt einen auszugsweisen Überblick zum aktuellen Stand des Controllings in Wissenschaft und Praxis. Die einzelnen Beiträge vermögen – je nach Interessenlage – gezielt zusammenfassendes Wissen und / oder Impulse zur weiteren Beschäftigung zu vermitteln. Nicht alle Beiträge bzw. Entwürfe sind völlig neu. Der kundige Leser entdeckt in der einen oder anderen Hinsicht Vertrautes.

Buttkus, Michael / Neugebauer, Altfrid (Hrsg.)

Controlling im Handel

Wiesbaden: Springer Gabler 2012 – 327 Seiten, € 49,95

Autoren und Titel

Die Herausgeber sind Berater bei Horváth & Partners. Am vorliegenden Sammelband haben insgesamt 26 Autoren aus Beratung und Handelspraxis mitgeschrieben. Das Buch vermittelt in sechs Kapiteln und 18 Einzelbeiträgen innovative Ansätze und Praxisbeispiele. Es füllt eine Lücke, da nur wenig Literatur über Controlling im Handel vorliegt und diese spezifische Controllingausprägung in Theorie und Praxis im geringeren Maße aufgearbeitet ist als in der Industrie.

Inhalt und Struktur

Einführung, z. B. typische Schwachstellen – Steuerungsmodelle, z. B. wachstumsorientierte Filialsteuerung – Planung und Forecasting, z. B. strategische Finanzplanung – Reporting, z. B. Kennzahlen zur Steuerung – Category Management, z. B. Praxisbeispiel Knorr – Change Management

Einordnung und Einschätzung

Die Autoren sehen die Führung von Handelsunternehmen in Zeiten turbulenter Veränderungen und eines drastischen Preiswettbewerbs in einer großen Herausforderung. Zur Bewältigung der sich stellenden Aufgaben und Probleme vermittelt dieser Sammelband zahlreiche Ansatzpunkte und vielfältige Anregungen. So leistet die Neuerscheinung einen wegweisenden Beitrag zur Entwicklung und Verbreitung von spezifischen Controlling-Ansätzen für den Handel. Die verschiedenen Abhandlungen behandeln definierte und abgegrenzte Themen in kompakter Weise. Die Autoren geben Einblick in ihre fundierte Erfahrung aus Praxis- und Beratertätigkeit und beschreiben anschaulich in der Praxis umsetzbare Ansätze, die oft in traditionellen Handelsunternehmen noch nicht verbreitet sind. Das Buch ist leserorientiert geschrieben. Es richtet sich an Praktiker aller Hierarchieebenen im Handel, insbesondere im Finanz- und Controllingbereich, sowie an Methoden- und Systemfragen-Interessierte.

Gleich, Ronald

Balanced Scorecard

Freiburg: Haufe-Lexware 2012 – 262 Seiten, € 69,–

Autoren und Titel

Der Herausgeber, Prof. Dr. Gleich, ist Direktor der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Unter den insgesamt 19 Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Praxis befinden sich u. a. auch Dr. Herwig Friedag und Dr. Walter Schmidt aus dem Führungskreis des Int. Controller Vereins ICV. Der Band behandelt in 12 Einzelbeiträgen verschiedene Facetten der Balanced Scorecard (BSC). Ziel des vorliegenden Werkes ist es, einerseits aktuelle Entwicklungen in der Konzeption einer BSC zu betrachten. Andererseits sollen auch die Herangehensweise und die Herausforderungen bei der Implementierung und Anwendung einer BSC in der Praxis beleuchtet werden.

Inhalt und Struktur

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte (u. a. Erfahrungen, Erfolge und Probleme im praktischen Einsatz) – Umsetzung und Praxis (Einsatz in der Vertriebssteuerung von Banken oder Controlling-Instrument in der Gesundheitswirtschaft) – Organisation und IT (z. B. BSC-Kennzahlen)

Einordnung und Einschätzung

Die meisten Veröffentlichungen zur BSC sind eher theoretischer oder konzeptioneller Art. Praxisorientierte Publikationen über die Implementierung

der BSC und über konkrete praktische Anwendungserfahrungen sind dagegen eher selten. Zudem fallen die Beurteilungen der praktischen Bedeutung und Verbreitung der BSC unterschiedlich aus. Letztlich heißt es oft, nicht überall, wo BSC draufstehe, sei auch BSC drin. Der vorliegende Sammelband umfasst ein breites Themen- und Problemspektrum und behandelt die BSC ganzheitlich. Zunächst vermittelt ein Experten-Interview einen breiten Themenüberblick und fördert den thematischen Einstieg. Es folgen Einzelbeiträge, die sich mit Fragen der BSC als strategisches Führungsinstrument und betriebswirtschaftlichen Problematiken befassen. Die anschließenden konkreten Anwendungsbeispiele stellen einen tieferen Bezug zur Praxis her. Dieser wird verstärkt durch Beiträge über organisatorische Aspekte der Implementierung einer BSC. Der Band ist lesefreundlich, übersichtlich, verständlich und anschaulich gestaltet und qualifiziert sich insgesamt sowohl thematisch als auch der Form und Aufmachung nach als empfehlenswertes Praktiker-Buch.
Leseprobe: http://shop.haufe.de/product?ma=E01489

Piontek, Jochem

Beschaffungscontrolling

München: Oldenbourg Verlag 2012 – 213 Seiten, € 34,80

Der Band liegt in 4., völlig überarbeiteter Auflage vor und versucht, die Diskussion und Weiterentwicklung zum Beschaffungscontrolling voranzutreiben und zu verstärken. Prof. Dr. Piontek, Hochschule Bremerhaven, vermittelt einen kompakten Themenüberblick sowohl für Studierende als auch Praktiker. Nach einer Darstellung von Controlling und Beschaffung befasst sich der Autor mit den Funktionen, Aufgaben und Instrumenten des Beschaffungscontrollings. Ferner mit der Einkaufskapazitätsrechnung und der Standardisierung sowie mit dem Lieferantencontrolling.

Burchert, Heiko / Vorfeld, Michael / Schneider, Jürgen

Investition und Finanzierung

München: Oldenbourg Verlag 2012 – 185 Seiten, € 24,80

Dieses Buch aus der Reihe „Lehr- und Handbücher der Wirtschaftswissenschaften“ enthält eine Sammlung von Klausuraufgaben zum Themenfeld Investition und Finanzierung mit den zugehörigen Lösungen sowie weitere Aufgaben. Drei Professoren von der FH Bielefeld und der Hochschule Ruhr West legen diesen Band zur Prüfungsvorbereitung und zum Selbststudium vor. Dieser lesefreundliche und modern aufgemachte Titel spricht neben Studierenden auch Praktiker an. Praktiker können ihr persönliches Kompetenzniveau überprüfen und sichern oder sich auch einen konzentrierten Überblick über wesentliche Aufgaben- und Problemstellungen aus dem Bereich Investition und Finanzierung verschaffen.

Klein, Andreas (Hrsg.)

Reporting und Business Intelligence

Freiburg: Haufe-Lexware 2012 – 272 Seiten, € 69,–

Autoren und Titel
Dr. Andreas Klein ist Professor an der SRH Hochschule Heidelberg mit Schwerpunkt Controlling & International Accounting. Er ist Mitherausgeber der Schriftenreihe „Der Controlling-Berater”. Insgesamt 16 Autoren aus Hochschule, Beratung und Praxis veröffentlichen in diesem Band 12 Einzelbeiträge zuzüglich eines Interviews und einer Literaturanalyse. Das Buch steht unter dem Slogan „“So funktioniert exzellentes Reporting“ und setzt sich aus verschiedenen Perspektiven mit der Thematik auseinander.
Inhalt und Struktur
Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte (z. B. „Die 12 häufigsten Fehler im Reporting”) – Umsetzung und Praxis (z. B. Datenanalyse mit Excel 2010) – Organisation und IT (z. B. Abweichungsanalysen und Prognoserechnungen durch Data-Mining verbessern) – Literaturanalyse
Einordnung und Einschätzung
Das Buch steht auf einer doppelten Erkenntnis: Einerseits auf der vielfach belegten herausragenden Bedeutung des Reportings für die Controllerarbeit. Andererseits auf der nicht minder wichtigen Erkenntnis, dass Reporting in der Praxis eine dauernde „Baustelle“ ist mit vielmals erheblichem Optimierungs- und Weiterentwicklungsbedarf. Das Experten-Interview zu Beginn des Buches skizziert zusammenfassend die Ausgangssituation und verschiedene Betrachtungsweisen im Umgang mit dem Thema. Grundgedanken und Leitvorstellungen prägen das folgende Kapitel. Anschließend stehen Anwendungsfälle und Instrumente im Fokus. Die Mitwirkung und Hilfeleistung durch Organisation und IT bestimmen den letzten Teil. Herausgeber und Autoren sehen unterschiedliche Entwicklungstendenzen. So thematisieren sie u. a. die zunehmende Standardisierung und Auslagerung auf andere interne und externe Dienste ebenso wie z. B. das situationsbezogene Ad-hoc-Reporting. Zum Leistungsumfang des Buches zählen auch Online Arbeitshilfen, auf die über den im Buch ausgewiesenen Buchcode zugegriffen werden kann. Der Test dieses zusätzlichen Services verlief erfolgreich. Das Buch ist anwenderorientiert ausgerichtet, lesefreundlich und verständlich geschrieben. Insgesamt ein nützlicher Beitrag zum Stand des Reportings und zur Nutzung möglicher Potenziale.

Eller, Roland / Heinrich, Markus / Perrot, René / Reif, Markus

Kompaktwissen Risikomanagement

Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2010 – 310 Seiten, € 36,95
– Auch als E-Book –

Das Buch mit dem Untertitel „Nachschlagen, verstehen und erfolgreich umsetzen“ gibt einen Gesamtüberblick zum Risikomanagement, erör-

tert wesentliche Themen, Probleme und Begriffe. Es befasst sich u. a. mit den Mindestanforderungen an das Risikomanagement in Kreditinstituten, dem Management der Ausfallrisiken, den Marktpreisrisiken, den Liquiditätsrisiken, den operationellen Risiken sowie mit psychologischen Aspekten und typischen Fehlern beim Risikomanagement.

Kommunikation und Web 2.0- interessante Themen

Dressel, Martina

Konstruktiv kommunizieren im Web 2.0

Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2011 – 145 Seiten, € 29,95

Autorin und Titel

Dr. Martina Dressel ist den Angaben zufolge selbstständige Unternehmensberaterin in Dresden (www.webgold.de). Sie befasst sich vor allem mit dem Thema „Zielführende Kommunikation im Geschäftsalltag" mit Schwerpunkt Online-Kommunikation. Mit dieser Neuerscheinung möchte sie Spielregeln für virtuelle Gemeinschaften in die Diskussion bringen und „vom Wirrwarr zu mehr Struktur in sozialen Netzwerken" beitragen.

Inhalt und Struktur

Sieben Thesen zur Kommunikation – Sieben Thesen zur Kommunikation im Web 2.0 – Vorschläge, es besser zu machen – Wie antike Weisheiten elektronische Kommunikation unterstützen – Ihre Zieldefinition – Verkaufen Sie Ihre Idee – Gruppenintelligenz nutzen – Vertrauen – Konversations- und Gesprächstypen – Anerkennung und Kritik – Verständlichkeit und respektvoller Umgang – Glossar

Einordnung und Einschätzung

Es liegt ein Praktiker-Buch vor, eine Beraterin schreibt im Seminar-Stil für Nutzer des Web 2.0. Das Buch befasst sich vielfältig mit der wachsenden Ambivalenz, der Zwiespältigkeit und Doppelwertigkeit des Internets. Es geht im Wesentlichen einerseits um Nutzungsmöglichkeiten, beispielsweise für Zwecke des Marketings, des Wissensmanagements oder auch zur Förderung persönlicher Kontakte. Andererseits stehen Anwendungsgrenzen im Fokus, etwa Aspekte des Persönlichkeitsschutzes, der Wirtschaftskriminalität oder etwa Cyber-Mobbing.

Die Autorin bietet eine breite Palette an Tipps, Ideen und Methodenwissen zum sachgerechten und verantwortungsvollen Umgang mit dem Internet bzw. den verschiedenen Ausprägungsformen moderner Kommunikationsmittel und -kanäle. Dressel diskutiert mit einer kritischen Distanz. Beispielsweise sei es ein Irrtum, so die Autorin, zu glauben, ausschließlich die Tatsache, über moderne Kommunikationstechnologien zu verfügen und sie zu nutzen, führe automatisch zu einem Wettbewerbsvorsprung. Insgesamt ein locker geschriebenes und leicht lesbares „Umgangsbuch", das für Potenziale und Risiken von Web 2.0 sensibilisiert.

Scharlau, Christine / Rossié, Michael

Gesprächstechniken

Freiburg: Haufe Verlag 2012 – 366 Seiten, € 14,95

Autoren und Titel

Christine Scharlau ist nach Verlagsangaben Trainerin und Beraterin mit den Schwerpunkten Coaching & Karriereberatung, Supervision, Organisationsberatung und Qualitätsmanagement. Michael Rossié ist Trainer für Konfliktlösung und Sprechtraining. Dieser Band vermittelt und trainiert wesentliche Techniken einer erfolgreichen Gesprächsführung.

Inhalt und Struktur

Häufige Hürden in Gesprächen – Gespräche steuern – Innere Einstellung – Arbeitsgespräche – Schwierige Gespräche – Fordern und verhandeln – In Besprechungen durchsetzen – Chef überzeugen – Kollegen die Meinung sagen – Unfaire Angriffe abwehren – Kritikgespräche führen – Fehler zugeben – Nein sagen – Motive herausfinden – Motivieren – Ratschläge geben – Streit schlichten

Einordnung und Einschätzung

Dieses Buch ist ein Lehr- und Arbeitsbuch zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit, zur Überprüfung des eigenen Gesprächsverhaltens. Darüber hinaus ist es geeignet, fallweise und gezielt für die Vorbereitung auf schwierige Gesprächssituationen eingesetzt und genutzt zu werden. Der erste Teil thematisiert in fünf Kapiteln das Ziel, Aspekte der Kommunikation besser zu verstehen. Hier geht es um grundlegende Kommunikationsregeln, um z. B. Gesprächsfallen zu vermeiden oder Gesprächspannen zu beheben. Der zweite Teil bringt eine Beispielsammlung mit der Zielsetzung, fiktive Dialoge zu analysieren. Die Autoren erörtern und kommentieren hier jeweils mehrere unterschiedliche Dialoge zu 12 Situationen bzw. bestimmten Problemstellungen. Dazu vermitteln sie Expertentipps für schwierige Gesprächssituationen im Sinne „verstanden werden und verstehen". Viele Tipps, zahlreiche Trainingseinheiten sowie eine übersichtliche und gut lesbare Darstellung erhöhen den praktischen Gebrauchswert dieses überaus preisgünstigen Buches.

Fraas, Claudia / Meier, Stefan / Pentzold, Christian

Online-Kommunikation

München: Oldenbourg Verlag 2012 – 254 Seiten, € 29,80

Autoren und Titel

Dr. Claudia Fraas ist den Angaben nach Professorin für Medienkommunikation an der Technischen Universität Chemnitz. Christian Pentzold und

Dr. Stefan Meier sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Lehrstuhl. Das Buch stellt sich vor als „erste grundlegende Einführung für das Studium“ zu Grundlagen, Praxisfeldern und Methoden. Das Buch spricht auch Praktiker an, die sich eine vertiefte und wissenschaftlich orientierte Darstellung zum Thema wünschen.

Inhalt und Struktur

Was ist Online-Kommunikation? – Online-Kommunikation als multimodales Zeichenhandeln – Identität und soziale Beziehungen in der Online-Kommunikation – Politik in der Online-Kommunikation – Ökonomie, Werbung und PR in der Online-Kommunikation – Methoden der Online-Forschung

Einordnung und Einschätzung

Das vorliegende Werk ist ein wissenschaftliches Buch, es führt in das breite Thema Online-Kommunikation und seine wissenschaftliche Untersuchung und Bearbeitung ein. Es orientiert sich am Bedarf aller, die sich insbesondere aus kommunikations- und medienwissenschaftlicher Perspektive mit Fragen der Online-Kommunikation befassen. Auch alle an Aspekten des Internets Interessierte erhalten eine wissenschaftlich fundierte Einführung in die Online-Kommunikation, um sich beispielsweise in einem größeren Rahmen und aus einer offenen und kritischen Perspektive mit Twitter, Facebook, YouTube und Wikipedia usw. auseinandersetzen zu können. Auch Aspekte der Internet-Ökonomie werden angemessen und sehr informativ aufbereitet. In welchen Formen Online-Kommunikation stattfindet oder was eine Online-Öffentlichkeit ist, sind ebenso Themen, wie etwa soziale Beziehungen in der Online-Kommunikation, politische Kommunikation im Netz oder Unternehmen und Kunden in der Internet-Ökonomie. Der Band ist konsequent didaktisch aufbereitet, ein Glossar, Infokästen usw. unterstützen die Nutzung des Buches. Hinsichtlich Sprache und Wortwahl, Struktur und formaler Gestaltung ist der Charakter als wissenschaftliche Arbeit zu berücksichtigen.

Management und Führung aus verschiedenen Perspektiven

Ulrich, Dave / Ulrich, Wendy

Das Geheimnis der Arbeit

München: Redline Verlag 2012 – 352 Seiten, € 24,99

Autoren und Titel

Gemäß Verlagsangaben ist Dave Ulrich Professor an der Ross School of Business der Universität von Michigan und Mitgründer der RBL Group. Wendy Ulrich arbeitet demzufolge als Psychologin und ist Gründerin des Sixteen Stones Center for Growth. Diese Übersetzung aus dem amerikanischen Englisch mit dem Untertitel „So werden wir produktiver“ fokussiert auf die Frage: Wie erzeugen Führungskräfte „Ganzheitlichkeit“ im Sinne von Sinnstiftung, die sowohl Mitarbeiter begeistern kann als auch Werte für Kunden und Investoren schafft. Das Buch wurde für Führungskräfte geschrieben und alle, die eine Führungsposition anstreben.

Inhalt und Struktur

Einleitung – Warum Sinnstiftung wichtig ist – Die Erzielung von Ganzheitlichkeit – Wofür bin ich bekannt? – Wohin strebe ich? – Wer sind meine Weggefährten? – Wie schaffe ich eine positive Arbeitsumgebung? – Welche Herausforderungen reizen mich? – Wie reagiere ich auf Austauschbarkeit und Veränderung? – Was erfreut und begeistert mich? - Was bedeutet das für Führungskräfte, Personalverantwortliche und Mitarbeiter? – Anhang

Einordnung und Einschätzung

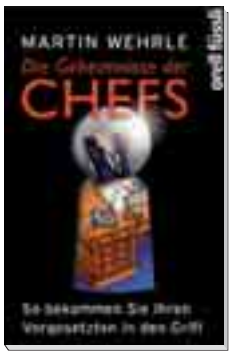
Dave und Wendy Ulrich gehen auf der Basis ihrer Forschungs- und Beratungsarbeit der Frage nach, worauf es den Mitarbeitern im Unternehmen ankommt, worauf sie Wert legen und unter welchen Bedingungen sie bereit sind, sich voll und ganz einzusetzen, und zwar zum Vorteil von sowohl der Mitarbeiter selbst als auch der Kunden, Investoren und der Gesellschaft. Das Geheimnis erfolgreicher Arbeit und die Formel für hohe Produktivität liegen den Autoren zufolge in der Sinnstiftung. Die Autoren haben dieses Buch in sieben Fragen strukturiert. Sie beziehen sich auf Identität, Zweck und Motivation, Beziehungen und Teams, Arbeitskultur und Arbeitsumgebung, individuelle Herausforderungen, Wachstum und Lernen sowie Anstand und Glücksempfinden. Zahlreiche Beispiele stützen und erläutern die Ausführungen, Tabellen und Infokästen veranschaulichen sie. Die Vermittlung erfolgt in einem flüssigen Vortragsstil und bewegt sich thematisch nahe der realen Arbeitswelt. Verschiedentlich bestimmen spezifische Gegebenheiten der amerikanischen Wirtschafts- und Arbeitswelt die Darlegungen. Ein Buch, das zu kulturellen Veränderungen in der Führungs- und Personalarbeit aufruft, plausible Ansätze und Erklärungen anbietet und eine aktive Auseinandersetzung erfordert.

Wehrle, Martin

Die Geheimnisse der Chefs

Zürich: Orell Füssli Verlag 2012 – 254 Seiten, € 14,95

Autor und Titel



Martin Wehrle ist namhafter Coach und Autor. Er leitet die Hamburger Karriereberater-Akademie (www.karriereberater-akademie.de). Dieses Buch befasst sich mit dem Verhältnis Chef und Mitarbeiter aus der Perspektive des Mitarbeiters. So bekommen Sie Ihren Chef in den Griff, wie es im Untertitel heißt.

Inhalt und Struktur

Chef-Werdung – Chef-Schicksal – Chef-Antrieb – Das Führungsdilemma – Der Möhren-Trick – Feinde, Freunde, Alpha-Tiere – Dichtung und Wahrheit – Spleens und Schwächen – Chef-

Typen – Chef-Rhetorik – Mitarbeitergespräch – Gehaltsverhandlung – Vorstellungsgespräch

Einordnung und Einschätzung

Wehrle, ehemalige Führungskraft in einem Konzern und heutiger Berater, schreibt in der Ich-Form als fiktive Führungskraft und spricht den Leser direkt an, simuliert eine Gesprächssituation. In diesem Buch geht er an das Eingemachte, an die tieferen Grundlagen und an die Substanz der Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter. Der Autor versucht, typische Führungssituationen und Führungsprobleme ebenso zu beleuchten wie vielfältige Zwänge, Einflüsse und Abhängigkeiten. Damit erzeugt er Einsicht und Verständnis für die Arbeit und das Verhalten von Chefs. Sonderbare „Macken", Eigenarten und Fehler von Chefs, die vielfältig herausgearbeitet werden, erscheinen so in einem anderen Licht. Wehrle bringt die Themen auf den Punkt, geht sie gezielt an. Dies gilt auch für Empfehlungen, so stellen zahlreiche Infokästen das „Geheimnis" im Sinne einer Problemstellung dem „Tipp für Sie" gegenüber. Verschiedene Tests, beispielsweise der Chef-TÜV, bieten Hilfen, die eigene Situation einzuordnen und einzuschätzen. Die Veröffentlichung ist im Stil locker, ungezwungen und amüsant geschrieben, im Inhalt genau und treffend, aber oft auch überdeutlich und zugespitzt. Die Schwächen des Chefs, so der Autor, sind wie Tretminen: Wer sie erkennt, kann sie meiden oder entschärfen. Der Leser erfährt, wie mit Fehlern oder auch mit möglichem Unvermögen der Chefs konstruktiv umgegangen werden kann, und zwar in besonderer Weise aus Sicht des Mitarbeiters, oft vielfach auch zum Vorteil von Unternehmen, Chefs und Mitarbeitern. Ein Buch, das in Führungsfragen konstruktiv zur Sache kommt und konkrete Hinweise und Hilfen anbietet.

Sailer, Ulrich

Management

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2012 – 327 Seiten, € 39,95 – Auch als E-Book –

Autor und Titel

Prof. Dr. Ulrich Sailer, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, wird als Prodekan / Studiendekan Betriebswirtschaftslehre vorgestellt. Das Buch versteht sich als „Kompendium für Führungskräfte". Es verfolgt das Ziel, Komplexität besser zu verstehen und in Handlungsfelder nachhaltigen Erfolgs einzuführen. „Nach vielen Jahren im Management und in der Hochschullehre soll mit diesem Buch ein persönliches Resümee gezogen" werden, wie der Autor im Vorwort schreibt.

Inhalt und Struktur

Ausgangslage – Aufgaben der Manager – Managementpraktiker – Managementdenker – Managementwissenschaftler – Umfeld und Auftrag des Managements – „Unmanageable Systems" – Vom System zur Handlung – Werkzeuge – Ziele setzen und planen – Organisieren und Werte schaffen – Mitarbeiter führen – Unternehmen lenken – Haltung wirksamer Manager – Die wichtigsten Erkenntnisse

Einordnung und Einschätzung

Das Buch bietet einen kompakten Einstieg in Aspekte des modernen Managements auf der Grundlage systemischen Denkens und vermittelt Einblicke in wesentliche Methoden und Funktionsbereiche, u. a. Organisation, Unternehmenskultur, Personalführung und Controlling. Es beginnt mit einer Bestandsaufnahme und geht zunächst den Fragen nach, wo das Management heute steht und wie der Wissensstand über das Management ist. Wonach sich das Management ausrichten soll, ist eine weitere wesentliche Fragestellung des Autors. Dazu vermittelt er seine zentrale Einsicht, dass man sich im Management nicht alleine auf ein einziges Ziel fokussieren kann. Das Management ist nicht kompliziert, sondern komplex, so lautet eine weitere wesentliche These. Es gibt Methoden, Vorgehensweisen und Einstellungen, mit denen sich diese Aufgaben besser lösen lassen, wie es in einem weiteren Abschnitt des Buches heißt. Die folgenden Kapitel widmen sich klassischen Managementaufgaben, wie z. B. Ziele setzen und planen. Das Schlusskapitel bietet auf fünf Seiten eine konzentrierte Zusammenfassung wesentlicher Aussagen dieses Buches. Sailer schreibt verständlich und anschaulich, er beurteilt, prüft und unterscheidet und bemüht sich vielfältig um einen Praxistransfer. Nach seinen Worten muss man das Management keinesfalls neu erfinden, sondern nur weiterentwickeln. Hierzu leistet das Buch einen achtenswerten Beitrag.

Collins, Jim / Hansen, Morten T.

Oben bleiben. Immer.

Frankfurt: Campus Verlag 2012 – 381 Seiten, € 29,99

Autoren und Titel

Jim Collins ist einer der international renommiertesten und gefragtesten Managementvordenker und Morten T. Hansen ist den Angaben nach Managementprofessor an der University of California. Diese Übersetzung aus dem Englischen beschreibt und kommentiert Ergebnisse aus der Managementforschung auf Basis der Vergleichsfallanalyse. Die entsprechenden Forschungsgrundlagen werden relativ umfassend im Anhang beschrieben. Der Veröffentlichung liegt die Kernfrage zugrunde, warum haben manche Unternehmen in Zeiten der Unsicherheit Erfolg und andere aber nicht. Dieses Buch hat nach Ansicht der Autoren eine große Bedeutung für die Führungskompetenz der Zukunft.

Inhalt und Struktur

Erfolg in Zeiten der Unsicherheit – 10Xer – Der 20-Meilen-Marsch – Erst Geschosse, dann Kanonenkugeln – Führungsqualitäten oberhalb der Todeszone – SmaC – Return on Luck: Der Ertrag aus Glück – Epilog – Häufig gestellte Fragen – Forschungsgrundlagen

Einordnung und Einschätzung

Die Autoren laden den Leser ein, sie auf ihrer „Reise" zu begleiten und zu erfahren, was sie herausgefunden haben. Das Buch ist insgesamt

unterhaltsam und anschaulich geschrieben, Abbildungen und Zusammenfassungen unterstützen die Lektüre. Terminologie und Strukturierungen sind z. T. fremd und gewöhnungsbedürftig, so tragen die erfolgreichen Fallbeispiele die Bezeichnung „10X", und „SMaC" steht etwa für spezifische, methodische und kontinuierliche Verfahrenspraktiken. Die Ausführungen beruhen vielfach auf allgemeinen und nachvollziehbaren Beobachtungen und Erfahrungen. Beispielsweise erläutern die Autoren aus den Hintergründen, warum Amundsen als erster Mensch den Südpol erreichte und Scott mit seiner Mannschaft stattdessen bei der Expedition ums Leben kam, sowie grundsätzliche Feststellungen der Prinzipien des „20-Meilen-Marsches", was etwa Performance-Rahmen bedeutet. Zentral ist die Überzeugung der Autoren, dass die Ungewissheit von Dauer sein wird. Aber auch, dass das, was wir tun, wesentlich entscheidender dafür ist, ob wir überdauern oder scheitern, als das, was an äußeren Einflüssen auf uns einwirkt. Das Buch entwickelt und vermittelt ein tieferes Verständnis für Erfolgsfaktoren und Erfolgszusammenhänge. Die Autoren garantieren keine Erfolge – insofern ist das Buch auch in dieser Hinsicht solide und fundiert –, zeigen aber Erfolgswahrscheinlichkeiten auf und sprechen Empfehlungen aus. Ein recht anregendes und gehaltvolles Buch.

Wirth, Jan V. / Kleve, Heiko (Hrsg.)

Lexikon des systemischen Arbeitens

Heidelberg: Carl Auer Verlag 2012 – 507 Seiten, € 54,–

Die Autoren legen ein Nachschlagewerk über 141 Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie vor. Das Werk ist dem Vernehmen nach das Ergebnis einer mehrjährigen Zusammenarbeit namhafter systemischer Praktiker, Forscher und Lehrender im deutschsprachigen Raum. Es soll z. B. die alltägliche Beratungsarbeit sowie die Organisationsentwicklung unterstützen. Der Aufbau der Lexikoneinträge folgt einem klaren Schema: Kurzdefinition, Herangehensweise, Anwendung in der Praxis, Quellenangaben etc. Ein umfangreiches Personen- und ein Sachregister schließen das Lexikon ab. Stichwörter (Beispiele): Case Management, Empowerment, Gruppe, Kommunikation, Konflikt, Lösungsfokussierung, Netzwerk, Organisation, Psyche, Teamarbeit und Ziel. Hinsichtlich Schreibstil und Gehalt mehr eine wissenschaftliche Veröffentlichung, bezüglich der Zielsetzung eher ein anwendungsorientiertes Handbuch.

Arnold, Frank

Management – Von den Besten lernen

München: Hanser Verlag 2012 – 448 Seiten, € 24,90
– Auch als E-Book –

Der Verfasser leitet die Unternehmensberatung ARNOLD Management GmbH, Zürich (www.arnoldmanagement.com). Das Buch liegt in 2., erweiterter Auflage vor. Nach den vorliegenden Informationen ein internationaler Bestseller. Erschienen in den USA, Kanada, Großbritannien, Australien, Japan, Russland, Korea und China. Das Buch beruht auf der Idee, profundes Managementwissen auf einfache und unterhaltsame Weise zu vermitteln. Ziel des Buches ist, eine komplexe Materie so aufzubereiten, dass sie leicht verständlich und anwendbar ist. Managementwissen ist Erfolgswissen, so der Autor. In 64 Kapiteln

befasst sich Arnold mit dem Management von Organisationen, Innovationen und Personen. Jedes Kapitel ist verknüpft mit einer herausragenden Persönlichkeit aus Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft. Die kapitelweisen Aussagen werden verdeutlicht mit Leistungen bzw. Verhaltens- und Sichtweisen berühmter Persönlichkeiten, wie Steve Jobs und Roger Federer, Herbert von Karajan und Barack Obama, Coco Chanel und James Watt usw. Das Werk fußt auf einer Analyse der Managementfähigkeiten von über 60 bedeutenden und erfolgreichen Persönlichkeiten in dem Sinne „von den Besten lernen". Beispielsweise ist Bil Gates „Pate" des Kapitels „Die Kraft einer Business Mission nutzen". Die einzelnen Kapitel münden in spezifische Aufgaben und Denkanstöße. Insgesamt ein etwas anderes Managementbuch, das einerseits leicht und angenehm zu lesen, andererseits gehaltvoll, anregend und anspornend ist.

Korndörffer, Sven H. / Scheinert, Liane (Hrsg.)

„Ihre Werte, bitte!"

Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2012 – 211 Seiten, € 39,95

Dieses Buch schildert individuelle Werte von Persönlichkeiten aus Unternehmen, Institutionen, Politik und Kultur. Darunter z. B. Heinrich Deichmann, Jochen Kienbaum oder Friedrich von Metzler. Über 50 Persönlichkeiten vermitteln in überwiegend strukturierten Darstellungen ihre Haltung, ihre Sichtweise und auch ihre Erfahrungen zu den sechs Werten Integrität, Mut, Nachhaltigkeit, Respekt, Verantwortung und Vertrauen. Die vorliegende 2. Auflage wurde aktualisiert und um 8 neue Porträts ergänzt. Das Buch wird herausgegeben von einer Initiative, die werteorientiertes Management zum Gegenstand ihrer Arbeit gemacht und sich den Namen „Wertekommission e. V." gegeben hat (www.wertekommission.de). Der Leser erfährt in einer betont unterhaltsamen und anregenden Veröffentlichung, wie Menschen in herausgehobenen Positionen Wertefragen verstehen und mit ihnen umgehen. Beeindruckend ist, wie viele Mitautoren freimütig, klar und offen ihre Grundeinstellung, die ihr Denken und Handeln prägt, darlegen. Das Buch ist ein ernsthafter Beitrag zur gesellschaftlichen Wertedebatte und insbesondere zur werteorientierten Unternehmensführung. Aber auch eine persönliche Orientierungshilfe in turbulenten Zeiten und ein Anstoß, das persönliche Werteverständnis zu reflektieren.

Persönliche Themen und Kompetenzen

Nölke, Matthias

111 unvermeidliche Sätze fürs Berufsleben

Freiburg: Haufe Verlag 2012 – 127 Seiten, € 6,95

Dieser neue Band aus der Reihe „Taschenguide“ befasst sich heiter und kenntnisreich mit Sprachirrungen und Sprachwirrungen im Arbeitsleben. Es geht u. a. um „Sprüche klopfen“, um formelhafte Formulierungen, um Phrasen und Floskeln, wie sie im Berufsleben üblich und bekannt sind. Der Autor gliedert nach verschiedenen Sachgebieten, u. a.: Im Kreis der Kollegen, im Meeting, kommunizieren mit dem Chef usw. Der Autor beschreibt diese „Sprüche“ dreifach. Wer sagt denn so was? Was streckt dahinter? Was soll ich dazu sagen? Beispiele: „Wenn das die Lösung sein soll, dann will ich mein Problem zurück. Ich setz dich ins CC.“

Bertelsmann

Das große Buch der Allgemeinbildung

Gütersloh: Wissenmedia 2011 – 512 Seiten, € 19,99

Dieser Band aus der Reihe „Bertelsmann Lexikon“ steht unter dem Motto „Bildung zum Schmökern“. Er präsentiert über 3.000 Fragenkomplexe und Antworten aus den großen Wissensgebieten wie Erde und Weltall, Tiere und Umwelt, Kunst und Kultur. Das Werk ist hochwertig illustriert mit über 700 Bildern, Grafiken und Karten. (Zahlen beruhen auf Verlagsangaben). Ein verständlicher, lehrreicher und unterhaltsamer Lexikon-Band auf dem aktuellen Wissensstand.

Brockhaus

Not für die Welt

Gütersloh: F.A. Brockhaus Verlag 2012 – 320 Seiten, € 24,95

Der vorliegende Band erscheint in der neuen Reihe „Brockhaus perspektiv“. Jene Reihe will Einblicke vermitteln, Zusammenhänge herausstellen und aktuelle Entwicklungsrichtungen präsentieren. Dieser innovative Sachbuchansatz thematisiert die Ernährung im Zeitalter der Globalisierung mit drei Themenbereichen: Wie kommt der Hunger in die Welt? Profit auf Kosten der Umwelt. Massenhaft billig – massenhaft krank? Der Band versammelt Hintergrundwissen, Reportagen und Interviews von namhaften Journalisten und Experten. Das Buch gibt Impulse zur Diskussion durch kontroverse Sichtweisen und neue Denkanstöße. Die verständliche Aufbereitung komplexer Inhalte, das lesefreundliche Layout und die innovative Bildsprache laden zum Lesen ein. Allerdings kann die relativ kleine Schrift im laufenden Text stören. Verbunden mit einem Aktualisierungsdienst im Internet.

Brockhaus

Vorsicht Höchstspannung!

Gütersloh: F.A. Brockhaus Verlag 2012 – 288 Seiten, € 24,95

Der vorliegende Band erscheint in der neuen Reihe „Brockhaus perspektiv“. Mit dieser Reihe legt der traditionsreiche Wissensverlag einen völlig neu konzipierten Sachbuch-Typus vor. Aktuelle Themen werden in ihren unterschiedlichen Facetten beleuchtet und durchaus kontrovers präsentiert, unter Beachtung der Grundsätze der Verständlichkeit und Sachlichkeit. Die Energieversorgung ist seit Jahrzehnten ein wichtiges und umstrittenes Thema in allen Industriegesellschaften: Atomstrom versus Sonnenenergie, Kohlekraft versus Windkraft, Ölkrisen versus Spritsparen. Diese Diskussionen verschärften sich mit der Globalisierung. Das Thema eignet sich somit gut für einen derartigen Sammelband. Das lesefreundliche Layout, die verständliche Darstellung der Inhalte und die einladende Bildsprache laden zum Lesen ein. Die relativ kleine Schrift im laufenden Text kann stören. Verbunden mit einem Aktualisierungsdienst im Internet.

Der Bücherwurm / Buch- und Medien-ABC

– Urheberrecht –

Recht des geistigen Eigentums

Das **Recht des geistigen Eigentums**, wie der Oberbegriff zu unserem Thema lautet, hat in letzter Zeit einen erheblichen Bedeutungs- und auch

Problemzuwachs erfahren. Diese Zunahme ist sowohl auf eine Weiterentwicklung der Medien und Technologien, insbesondere des Internets, als auch auf wirtschaftliche Gründe, insbesondere Internationalisierung und Globalisierung, zurückzuführen.
Das Recht des geistigen Eigentums erstreckt sich vor allem auf Patente, Marken, Urheberrecht und Design. Speziell die Diskussion zum Urheberrecht verstärkt sich, die Intensität und Schärfe der Auseinandersetzung nimmt zu.

Definitionen

Sprachwissenschaftlich bedeutet „Urheber" unter lateinischem und mittelhochdeutschem Einfluss: **Anfang, Ursache, Ursprung**. Ein Urheber ist somit derjenige, der etwas bewirkt oder veranlasst hat. Im rechtlichen Sinne ist ein Urheber Schöpfer eines Werkes der Literatur, Musik oder der bildenden Kunst. Geläufig ist die Bezeichnung „Copyright" mit dem Zeichen © = Urheberrecht (im britischen und amerikanischen Recht) oder auch Vervielfältigungsrecht.

Rechtliches

Das Urheberrecht dient dem **Schutz des geistigen Eigentums** und soll verhindern, dass jemand fremde geistige Leistungen verwertet, ohne dafür eine Gegenleistung zu erbringen. Es ist in Deutschland vor allem im Urheber-Gesetz (UrhG) vom 9. 9. 1965 geregelt. Inhalt des Urheberrechts sind die Urheberpersönlichkeitsrechte, z. B. Veröffentlichungsrechte, die Verwertungsrechte, u. a. Aufführungsrecht, und die sonstigen Rechte, z. B. Vergütungsrechte.
Als dem Urheberrecht zugängliche Werkarten nennt das UrhG Sprachwerke (Reden, Schriftwerke und Computerprogramme), Werke der Musik, pantomimische Werke und Werke der Tanzkunst, Werke der bildenden und angewandten Kunst, Bauwerke, Lichtbildwerke, Filmwerke sowie Darstellungen wissenschaftlicher und technischer Art (Zeichnungen, Pläne, Karten, Skizzen, Tabellen, plastische Darstellungen). Die Schutzfrist beträgt 70 Jahre nach dem Tod des Urhebers, bei Fotografien und Aufnahmen ausübender Künstler 50 Jahre seit Erscheinen. Teilweise auch kürzere Fristen, z. B. bei Datenbanken 15 Jahre ab Veröffentlichung.

Copy and Paste (Kopieren und Einfügen)

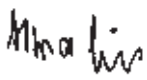
Nach einer weit verbreiteten Meinung wurde schon immer abgeschrieben. Die moderne Technik macht es aber heute besonders einfach und bequem, geistiges Eigentum zu kopieren und zu verbreiten. Vor allem Internet und Digitalisierung haben die technischen Möglichkeiten zum „Kopieren und Einfügen" enorm gesteigert. Wo Töne, Texte und Bilder in Sekundenschnelle kopiert und weltweit verteilt werden können, stellen sich grundsätzliche Fragen des Urheberrechts.

Geistiges Eigentum in der Krise? – Kontroversen und Problematiken

Die z. T. heftigen Kontroversen – zum Zeitpunkt der Manuskriptfassung – zu Absichten des europäischen Gesetzgebers offenbaren vielfache und tiefgehende Probleme. Die Diskussionen um z. B. ACTA (Anti-Counterfeiting Trade Agreement / Novellierung der Richtlinie 2004/48/EG zur „Durchsetzung der Rechte des geistigen Eigentums", auch Urheberschutz-Abkommen) lassen nur schwer überbrückbare Gegensätze zwischen den verschiedenen Interessen- und Anspruchsgruppen erkennen. Bei diesem Abkommen geht es u. a. darum, jene zu identifizieren, **die Urheberrechte verletzen**. Auf der einen Seite stehen beispielsweise „freiheitsliebende Internetnutzer", wie wichtige Gruppen sich nennen, die ihr gutes Recht auf Informationsfreiheit und freie Meinungsäußerung geltend machen. Auf der anderen Seite stehen vor allem Anspruchsgruppen mit wirtschaftlichen Interessen, die ebenso berechtigt den Schutz geistigen Eigentums gewahrt sehen möchten. Zudem werden wesentliche Aspekte des Datenschutzes berührt.

Neben dem Recht des geistigen Eigentums ist die wirtschaftliche Bedeutung des geistigen Eigentums angemessen zu berücksichtigen. Außer den Vermögensinteressen der geistig Schaffenden geht es um die Erhaltung von Anreizen, in Innovationsaktivitäten zu investieren. **Schließlich sind Wissen und technischer Fortschritt elementare Faktoren von Wohlstand und Wachstum.** Die Abwägung verschiedener Rechtspositionen und Grundrechte erscheint als ein schwieriges Unterfangen. Das Urheberrecht auf der einen Seite und der freie Zugang zu Wissen manifestieren ebenso ein Spannungsverhältnis wie beispielsweise der Kopierschutz und Privatkopien. Es wird darauf ankommen, die gegensätzlichen Ansprüche sorgfältig, abgestimmt und wohldurchdacht auszubalancieren. Kann das Urheberrecht im digitalen Zeitalter des Internets überhaupt noch adäquat geschützt werden? Was hat der „free flow of information" damit zu tun? Viele Fragen sind zu beantworten. Es sind Lösungen gefragt, die den Anforderungen des modernen Wirtschaftslebens genügen und auch allen Beteiligten gerecht werden: Den „Schöpfern" und Rechteinhabern ebenso wie den Verwertern und Nutzern.

Bis zum nächsten Mal herzliche Grüße und alles Gute für Ihr Tun



„Ihr Bücherwurm" Alfred Biel
E-Mail: alfred.biel@gmx.de

Literatur- und Quellenhinweise

Branahl, Udo: Medienrecht, 6. Aufl. Wiesbaden 2009
Der Brockhaus, 14. Aufl. Gütersloh 2011
Duden – Deutsches Universalwörterbuch, 7. Aufl. Mannheim 2011 [CD-ROM]
Fechner, Frank: Medienrecht, 12. Aufl. Tübingen 2011
Pierson / Ahrens / Fischer: Recht des geistigen Eigentums, 2. Aufl. München 2010

Mehrwert für alle Seiten durch Kooperationen

Seit geraumer Zeit sind die Führungskräfte des Internationalen Controller Vereins in der Schweiz daran, die Attraktivität des ICV in der Schweiz zu stärken und damit verbunden, die Mitgliederzahl wieder zu erhöhen, die in den letzten Jahren, wenn auch schleichend, doch rückläufig war. Verschiedene Verbände und Organisation buhlen in diesem verhältnismäßigen kleinen Markt um die Gunst der praktizierenden Controller und Finanzchefs.

Eine der Lösungen, welche sichtbare Resultate gebracht hat, ist die Suche nach Kooperationen mit anderen Organisationen, die für beide Seiten einen Mehrwert schaffen. So ist nach entsprechenden Vorgesprächen und Ideenentwicklung die Zusammenarbeit mit drei Wirtschaftshochschulen; der Fachhochschule Nordwestschweiz in Basel, der Hochschule für Wirtschaft in Zürich und der Berner Fachhochschule, entstanden. Diese beinhaltet gemeinsame Vortragsveranstaltungen und Arbeitskreistreffen, welche sich mit aktuellen Controllingthemen wie „Effizienzsteigerung in der Budgetierung mit Fokus auf Prozessoptimierung“ in Bern bzw. „Die Marke als Werttreiber“ in Zürich, beschäftigen und andererseits den Austausch von Wissenschaft und Praxis zum Inhalt haben.

Zudem konnte auch die Zusammenarbeit mit der IMA (Institute of Management Accountants), dem amerikanischen Pendant zum ICV und dem CFO Forum Schweiz, welches die Interessen der Finanzvorstände in der Schweiz vertritt, erreicht werden. In dieser Zusammenarbeit stehen die Organisation gemeinsamer Veranstaltungen sowie der erleichterte Zugang zu Anlässen für alle Mitglieder im Vordergrund.

Ein Anlass, welcher alle Interessensgruppen gemeinsam ansprechen soll, ist die 23. Controllertagung der Schweizer Arbeitskreise zum Thema „Controlling in volatilen Zeiten”, welche interessante Praxisvorträge zu diesem Themenspektrum bringen wird.

Zu den wichtigsten Zugpferden des ICV gehören immer noch die Arbeitskreise. Durch engagierte Leiter und attraktive und für die Mitglieder wichtige Themen lässt sich immer noch sehr viel erreichen. Die Herbsttagungen der Schweizer Arbeitskreise warten auch mit entsprechenden Themen auf. So werden sich die Basler Kollegen mit Bilanzierung und Abschluss der Baloise Group (Versicherung und Bank) und die Zürcher mit der Lean Production der Geberit AG in Jona beschäftigen.

Alle diese Anstrengungen haben dazu geführt, dass in diesem Jahr die Mitgliederzahl in der Schweiz wieder angestiegen ist. Dafür danke ich allen Führungskräften des ICV, insbesondere unserem Regionaldelegierten Schweiz, Siggi Hampl, für die geleistete Arbeit und das gezeigte Engagement. Unseren neuen Arbeitskreisleitern, René Heule, AK Gesundheitswesen, und Markus Lüscher, AK Zürich – Ostschweiz, wünsche ich viel Erfolg und Befriedigung in ihren neuen Funktionen.

Marcus H. Haegi-Largo, Mitglied des ICV-Vorstands, Reinach/Basel

Top-Themen

- **Vereinschronik**
- **Herbsttagungen**
- **ControllingWiki: SWOT**

Top-Events

- **Schweizer Tagung:** 11. September
- **Internationale Gesundheits-Tagung:** 27. September
- **Adriatic Controlling Conference:** 25./26. Oktober
- **Controlling Innovation Berlin:** 27. Oktober
- **Controlling Advantage Bonn:** 15. November
- **Controlling Insights Steyr:** 23. November
- **Controlling Competence Stuttgart:** 29. November

Infos und Anmeldungen:
ICV-Geschäftsstelle
Telefon +49 - 89 - 89 31 34 20
www.controllerverein.com

Péter-Horváth-Stiftung und ICV fördern Auseinandersetzung des Controllings mit „grüner Herausforderung"

Die Péter Horváth-Stiftung hat den mit 10.000 EUR dotierten Green-Controlling-Preis zum zweiten Mal in Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) ausgelobt. Um die Auseinandersetzung des Controllings mit der „grünen Herausforderung" zu fördern, wird jährlich die innovativste und effektivste „grüne" Controlling-Lösung zur Gestaltung und Steuerung von ökologischen Strategien, Programmen, Projekten und Maßnahmen in Unternehmen sowie öffentlichen Einrichtungen ausgezeichnet. Der Preisverleihung findet auf der Fachtagung „Controlling Competence Stuttgart (CCS 2012)" am 29. November im IBM Forum Ehningen bei Stuttgart statt.

Über die Preisvergabe an Controller bzw. Controllerteams entscheidet eine Jury mit namhaften Controlling-Experten: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (Horváth AG, IPRI gGmbH), Dr. Uwe Michel (Horváth AG), Siegfried Gänßlen (Hansgrohe AG), Prof. Dr. Heimo Losbichler (FH Oberösterreich), Manfred Blachfellner (Change the Game Initiative), Dr. Lars Grünert (Trumpf GmbH + Co KG), Manfred Remmel (manfred-remmel strategieconsulting), Karl-Heinz Steinke (Deutsche Lufthansa AG), Andreas Aschenbrücker (IPRI gGmbH).

Um am Auswahlverfahren teilzunehmen, ist eine Darstellung der „grünen" Controlling-Lösung einzureichen, die seit dem Jahr 2011 umgesetzt worden sein muss:

- Was ist das zu lösende Problem?
- Wie ist die grüne Controlling-Lösung konzipiert?
- Was ist innovativ am Lösungskonzept?
- Wie ist die grüne Controlling-Lösung implementiert?
- Rolle der Controller bei Konzeption, Implementierung, Anwendung?
- Ergebnis bzw. Wirkung der Lösung aus ökonomischer und ökologischer Sicht?

„If you can't measure it, you can't manage it!" Diese Management-Weisheit gilt auch für den Umgang mit ökologischen Zielen in Organisationen. Ein grünes Controlling kann daher einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung von grünen Zielen leisten. Der Umweltschutz gilt heute nicht mehr nur als ein Kostenfaktor, sondern die umweltgerechte Ausrichtung des gesamten Unternehmens ist als langfristiger Erfolgsfaktor zu sehen, der neue Chancen auch am Absatzmarkt eröffnet.

Die grüne Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten stellt das Controlling vor die Herausforderung einer grünen Planung, Steuerung und Kontrolle. Hier bedarf es noch innovativer Ansätze, Methoden und Ideen im Sinne eines „Green Controllings". Controller sollten die Umsetzung grüner Ziele methodisch, instrumentell und beratend unterstützen. Die Erzeugung von Transparenz mit Hilfe der richtigen Kennzahlen, der Nachweis der Wirtschaftlichkeit und die Bewertung des ökologischen Erfolgs sowie die Integration grüner Inhalte in alle Entscheidungsprozesse gelten als wesentliche Aufgaben.

Das Carbon Accounting & Controlling-Team der Deutschen Post DHL (DPDHL) war 2011 für seine Controlling-Lösung im Rahmen seines Umweltschutzprogramms „GoGreen" mit dem erstmals verliehenen Green-Controlling-Preis ausgezeichnet worden. Die durch das Controller-Team geschaffene Transparenz ermöglicht vor allem die Identifikation finanzieller Risiken und eine effektive Steuerung ökologischer Maßnahmen.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (Vordergrund) und Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender.

Sponsoring ControllerPreis 2013

Die Vorbereitungen für den 38. Congress der Controller (22./23. April 2013 in München) laufen. Dazu gehört die Organisation des renommierten Controller-Preises. Auch für das kommende Jahr sind wieder Unternehmen zu einem Sponsoring herzlich eingeladen. Unter anderem werden die Firmenlogos der Sponsoren sowohl auf der ICV-Webpage, als auch in Anzeigen in der „Finance", im „Treasurer", in der „Financial Times Deutschland" wie im auflagenstarken Congress-Programm vielfach veröffentlicht.

Infos zum Sponsoring-Paket in der ICV-Geschäftsstelle bei Carmen Zillmer, Tel: +49/(0)89/89 31 34 20, c.zillmer@controllerverein.de.

Sponsoren ermöglichen seit vielen Jahren den renommierten ControllerPreis des ICV.

ICV-Chronist: „Eine wichtige Institution für die Verbreitung des Controllinggedankens"

Alexander Schmidt, Doktorand am Institut für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, im CM-Interview über seine Schrift „Die Gründungsgeschichte des (Internationalen) Controller Vereins e.V."

Wie kommt man auf die Idee, eine Arbeit zur „Gründungsgeschichte des (Internationalen) Controller Vereins e.V." zu schreiben?

Die Grundidee für das Promotionsprojekt kam von Professor Schäffer und Professor Weber, die auch schon vorher zur Geschichte des Controllings in Deutschland geforscht haben. Ich fand das Thema der Geschichte des Controllings gerade wegen der historischen Perspektive sofort faszinierend. Und der (I)CV – vor allem mit seinen verbundenen Institutionen wie der Controller Akademie – war natürlich eine wichtige Institution für die Verbreitung des Controllinggedankens. Daher war es wichtig, den Verein und seine frühe Geschichte näher zu beleuchten.

Welchen Nutzen kann die Erforschung der Geschichte des Controllings, in unserem Fall der Geschichte des ICV, überhaupt stiften?

Zum einen dient sie dem reinen Erkenntnisgewinn. Zum anderen denke ich, dass wir durch ein besseres Verständnis der Entstehung des Controllerberufs neue Perspektiven auf Entwicklungen, die den Beruf heute kennzeichnen, gewinnen können. Insofern hat die Arbeit auch einen praktischen Nutzen.

Sie haben im Rahmen Ihrer Promotion jene Schrift zur ICV-Gründungsgeschichte verfasst, die der Mitgliederversammlung 2012 vorgelegt wurde. Wie war das Echo?

Ich habe durchweg positive Rückmeldung bekommen. Das gute Feedback von Dr. Deyhle hat mich besonders gefreut. Zudem soll die Chronik in der nächsten Zeit auch auf der ICV-Website erscheinen, dann ist sie einem noch größeren Leserkreis zugänglich.

Historische Arbeiten sind interessant, aber auch sehr aufwändig. Wie sind Sie bei Ihren Recherchen vorgegangen?

Zuerst – wie vermutlich jeder Doktorand – habe ich viel gelesen. Sowohl theoretische Literatur darüber, wie neue Berufe entstehen und wie die Professionalisierung von Controllern („Management Accountants") in anderen Ländern ablief, als auch Controlling- und Rechnungswesenliteratur aus den 60er und 70er Jahren, um den Kontext besser zu verstehen. Dann bin ich für einige Tage nach Gauting gereist, wo mir der ICV in Person von Herrn Günther das Archivmaterial seit der Gründung zur Verfügung gestellt hat, welches ich z. T. auch ausleihen oder digitalisieren durfte. Zudem habe ich erste Interviews geführt, u. a. mit Dr. Deyhle, Dr. Blazek und Frau Nebl, welche das Geschriebene mit Leben füllten. In Abstimmung mit meinen Doktorvätern und Dr. Deyhle habe ich dann eine Interviewliste mit über 20 Namen erstellt, die ich „abgearbeitet" habe. Aus den Interviews erfährt man immer Neues, seien es Namen oder Hinweise zur Literatur, welche zu dem besprochenen Zeitpunkt wichtig waren.

Sie haben eine Fülle von Material gesichtet, Gespräche mit Zeitzeugen geführt: Ist Ihnen dabei Ungewöhnliches, besonders Bemerkenswertes in Erinnerung geblieben?

Die Interviews mit den Gründungs- oder ganz frühen Mitgliedern waren interessant – es sind schließlich auch immer Lebensschilderungen, die man in solchen Gesprächen bekommt. Spannend waren auch die Interviews mit den früheren und auch aktuellen Vorsitzenden wie Dr. Deyhle, Herrn Remmel, Dr. Berger-Vogel oder Herrn Gänßlen, den Managerpersönlichkeiten, welche die Geschicke des Vereins leiteten. Da erfährt man nicht nur etwas über die Geschichte des Controllings, sondern auch über die (Wirtschafts-) Geschichte der Bundesrepublik. Am frühen (I)CV finde ich die Mischung aus familiärer Atmosphäre und professioneller Vereinsarbeit hochspannend, wie er sich aus einer Alumni-Organisation dermaßen entwickelt hat.

Wie würden Sie die Rolle des Vereins bei der Institutionalisierung des Controllings im deutschsprachigen Raum zusammenfassen?

Der Verein hat natürlich eine ganz andere Rolle als die „Professional Associations" in England und den USA, die ja viele Zehntausend Mitglieder haben. Deshalb wurde er in der Literatur bisher sozusagen übersehen. Ich denke, dass der Verein im Zusammenspiel mit der Controller Akademie und Dr. Deyhle in den 70er Jahren ein deutliches Zeichen dafür war, dass Controlling einen gewissen Stellenwert bekommen hat. In den ersten Jahren war er Sammelbecken für Pioniere des Controllings, die sich durch den Verein vernetzen konnten. Diese Plattformfunktion war enorm wichtig. Zudem gab es mit dem Kongress auch ein nach außen sehr visibles Event, welches Controlling popularisiert hat.

Ihre Chronik endet 1989. Warum?

Da die Dissertation eine historische Arbeit ist, sollte der Endpunkt deutlich in der Vergangenheit liegen. Jedes Enddatum ist zu einem gewissen Grad arbiträr willkürlich. Ich denke, nach 1989 ist der (I)CV in eine neue Phase eingetreten: Stärkeres Wachstum, die Wiedervereinigung und damit verbundene Arbeiten, die Internationalisierung (z. B. Gründung der IGC). Daher war das ein guter Endpunkt, um die Gründungsgeschichte und die ersten Jahre abzuschließen.

Seit den 90ern hat sich der Verein dramatisch weiter entwickelt. Interessanter Stoff für eine Fortsetzung?

Definitiv! Ich glaube, gerade die Internationalisierung ist ein spannendes Forschungsthema, aber auch die noch stärkere inhaltliche Ausrichtung des (I)CV in den letzten 20 Jahren (z. B. Statements) bieten reichlich Material. Der Verein ist bestimmt noch nicht abschließend erforscht.

Herr Schmidt, wie weit ist Ihre Promotion und wohin wird Sie Ihr beruflicher Weg als nächstes führen?

Die Promotion ist kurz vor ihrem Abschluss, ich bin dabei, letzte Teile zu überarbeiten und Korrektur zu lesen. Ich werde erst mal die akademische Welt verlassen und bei einer Unternehmensberatung arbeiten. Mal schauen, wohin mich der Weg dann weiter führen wird.

Herzlichen Dank und viel Erfolg! ■

Die Schrift finden Sie online auf der ICV-Website: Verein ▸ Vereinsinformationen ▸ Geschichte

Herbsttagungen 2012 des ICV haben begonnen

23. Controller-Tagung der Schweizer ICV-Arbeitskreise

Mit der 23. Controller-Tagung der Schweizer ICV-Arbeitskreise am 11. September 2012 im ABB-Forschungszentrum Dättwil/Baden begann die alljährliche Serie der regionalen ICV-Herbsttagungen 2012.

13. Internationale Controller Gesundheitstagung 27.9.12

Die 13. Internationale Controller Gesundheitstagung / ICV–Forum Gesundheitswesen Österreich 2012 findet am 27. September in der Schule für allgemeine Gesundheits- und Krankenpflege am Allgemeinen Krankenhaus der Stadt Wien statt.

Das Organisationskomitee mit dem ICV-Arbeitskreis Gesundheitswesen Österreich und dem Österreichischen Controller Institut (ÖCI) hat Spezialisten für Vortragsthemen wie „Neudefinition des Controllingprozesses im KAV", „Integrierte Abteilungsplanung auf Basis Co-Planner", „Controlling des medizinischen Sachbedarfs am Beispiel deutscher und österr. Universitätskliniken", „Einführung einer BI-Lösung für die Erstellung eines zentralen Konzernreportings", „X-Ray Economics – Die Ökonomie des Krankenhauses in einem Planspiel verstehen lernen", „Effektivität und Effizienz der Qualitätsmodelle aus Controllersicht", Buchpräsentation: „Patientenperspektive – Prozess- und Ressourcensteuerung im Gesundheitswesen", „Herausforderung Steuerung im Krankenhaus – Lösungen für Österreich – Praxisbeispiel", „Arbeiten Österreichs Krankenhäuser effizient? Identifizierung von Steuerungs- und Optimierungspotenzialen durch Benchmarking" gewonnen. Am Vorabend der Gesundheitstagung findet am 26.09. um 19 Uhr ein „Warm Up" im Wiener „Martinschlössl" statt.

Die ICV-Arbeitskreise Gesundheitswesen:
Österreich: Mag. DDr. Dietmar Ranftler, dietmar.ranftler@kabeg.at;
Schweiz: René Heule, office@ wpoconsulting.ch;
Deutschland: Ines Manegold, ines.manegold@gmx.de

12. Adriatic Controlling Conference Portorož am 25./26.10.12

Die 12. Adriatic Controlling Conference (SLO) findet am 25./26. Oktober in der slowenischen Küstenstadt Portorož statt.

12. Controlling Innovation Berlin am 27.10.12

Die 12. Controlling Innovation Berlin (CIB 2012) findet am 27. Oktober an bewährter Stelle, in der WISTA Management GmbH in Berlin-Adlershof, statt.

Die veranstaltenden nord- und ostdeutschen ICV-Arbeitskreise – Berlin, Berlin-Brandenburg, Franken, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Thüringen und Weser-Harz – haben die Veranstaltung in diesem Jahr unter das Motto „Braucht Controlling Veränderung?" gestellt. Zu den Höhepunkten der CIB 2012 gehört auch in diesem Jahr die Verleihung des Controlling-NachwuchsPreises. Die CIB nutzt alljährlich die Veranstaltung, um die besten Studienabschlussarbeiten zum Thema Controlling im Plenum vorzustellen und auszuzeichnen. Mit dem von Haufe-Verlag und -Akademie gesponserten Controlling-NachwuchsPreis soll der Controller-Nachwuchs motiviert und gefördert und die Controlling-Community über neue Ideen, Trends und Forschungsergebnisse informiert werden.

8. Controlling Advantage Bonn am 15. November

Die ICV-Arbeitskreise der Region Deutschland West laden am 15.11. zur 8. Controlling Advantage Bonn ein. Die CAB 2012 findet wieder im Gas-Wasser-Zentrum GWZ Bonn statt und trägt den Arbeitstitel „Erfolg durch klare Ziele und gute Lösungen".

Die Referenten 2012 mit ihren Themen: Alexander Becker, Head of Central Controlling, Bayer MaterialSience AG, Leverkusen: „Ein ganzheitlicher Ansatz zur Entwicklung eines World-Class Controllings"; Rainer Röpnack, Diplompädagoge, freiberuflicher Trainer und Coach, Völklingen: „Die lernende Organisation"; Gerhard Radinger, Partner der CA Controller Akademie AG, Gauting: „Controlling und Finance: erfolgreiches Zusammenwirken"; Rolf Wallrabenstein, Dipl.-Wirtschaftsinformatiker, Bissantz & Company GmbH, Nürnberg: „Controlling mit Business Intelligence"; Heinz Schlagner, Bereichsleiter Controlling, Hoppecke Batterien GmbH Co. KG, Brilon: „Controlling zielorientiert weiterentwickeln"; Bernd Voss, Dipl. Wirt. Ing., Geschäftsführer, VOSS Federn GmbH & Co.KG, Witten: „Vom Controller zum Unternehmer; vom Konzern zum Mittelstand"; Katja Kerschgens, M.A., Die Redenstrafferin, Adenau: „Vorständler sind auch nur Menschen …"

11. Controlling Insights Steyr am 23. November

Die 11. Controlling Insights Steyr bietet am 23. November im Museum Arbeitswelt Gelegenheit, von internationalen Top-Referenten Einblicke in Leading Practices zu gewinnen und Erfahrung auszutauschen.

Referenten der CIS 2012: Robert Ottel, Finanzvorstand, voestalpine AG; Bernhard Prechtl, Leiter Controlling & Unternehmensentwicklung, Resch & Frisch Franchise GmbH; Joachim Jäckle, Corporate Senior Vice President Financial Operations, Henkel AG & Co KGaA, Düsseldorf; Hubert Stücke, Vorstand Finanzen & Controlling, Nestlé Deutschland AG, Frankfurt; Christoph Eisl, Studiengangskoordinator Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement, FH Oberösterreich; Christoph Kaml, Mitglied des Executive Boards, CFO, Palfinger AG; Maria Fekter, Bundesministerin für Finanzen der Republik Österreich.
Mit über 370 Teilnehmern hat sich die „Controlling Insights Steyr" als eine der führenden Controllingveranstaltungen im deutschen Sprachraum etabliert.

Themen-Mix und Green-ControllingPreis zur süddeutschen Jubiläums-Herbsttagung

Eine Jubiläums-Tagung steht am 29.11.12 mit der „10. Controlling Competence Stuttgart" in der IBM Deutschland Zentrale in Ehningen bei Böblingen ins Haus. Die von den süddeutschen ICV-Arbeitskreisen organisierte CCS 2012 bietet ab 12:00 Uhr wieder einen interessanten wie relevanten Themen-Mix: F&E-Controlling, Self-Controlling und Politik-Controlling stehen in diesem Jahr auf der Agenda.

Zum zweiten Mal verleihen Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänßlen gemeinsam den von der Péter-Horváth-Stiftung mit 10.000 EUR dotierten Green-ControllingPreis.

Wie alle ICV-Herbsttagungen steht die CCS 2012 ICV-Mitgliedern wie auch interessierten Nicht-Mitgliedern offen.

Erst AK-Treffen, dann „Controlling-Summit"

Zu seiner 65. Sitzung traf sich der AK West I am 16. April in der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) in Bielefeld. Die Gastgeber, Prof. Dr. Thomas Jensen und Prof. Dr. Carsten Padberg, hatten exzellente Räumlichkeiten für das Treffen bereitgestellt.

AK-Leiter Dieter Wäscher berichtete eingangs von einer gemeinsamen Untersuchung des ICV mit Deloitte & Touche. Darin waren u. a. die Controlling-Instrumente der befragten Unternehmen als „nicht ausreichend" bewertet worden. Prof. Dr. Thomas Jensen stellte die FHDW vor, eine private Hochschule mit vier Standorten. Die FHDW will u. a. durch berufsbegleitende Studien auch eine enge Verbindung von Hochschule und Wirtschaft erzeugen. In diesem Zusammenhang ist der erste „Bielefelder Summit" zu sehen, der am Folgetag des AK-Treffens in Bielefeld veranstaltet wurde.
Im Verlauf der 65. AK-Sitzung berichtete Hartmut Ibershoff von Audits in zwei Unternehmen. Christian Michalak von Kerkhoff Consulting stellte danach dar, mit welchen Instrumentarien Controlling in einem modernen Einkauf stattfindet. Prof. Dr. Thomas Jensen trug zum Thema SCM mit Fokus internationale Lieferketten vor.

Zum Abschluss des Meetings dankte die Arbeitskreisleitung Prof. Dr. Jensen sowie Prof. Dr. Padberg für die Einladung nach Bielefeld und für die exzellente Organisation sowie allen AK-Teilnehmern für die engagierte Mitarbeit. Die nächste Sitzung des AK West I findet am 9. November bei der Dermalogica GmbH in Düsseldorf statt.

Am Folgetag fand der erste regionale Controlling-Fachgipfel der FHDW in Bielefeld statt, dessen Organisatoren sich über die Unterstützung durch den ICV freuten. Geschäftsführer und Controlling-Experten mit langjähriger Expertise aus verschiedenen Branchen berichteten über ihre Erfahrungen und den Einsatz moderner Controlling-Instrumente. Vorgestellt wurden Ergebnisse einer empirischen Studie zum Risikomanagement im Mittelstand.

Zu seiner 65. Sitzung traf sich der AK West I an der Fachhochschule der Wirtschaft in Bielefeld.

Die Summit-Teilnehmer waren von den Präsentationen, Diskussionen sowie zahlreichen Gelegenheiten zu angeregtem Networking in einer attraktiven Umgebung begeistert, berichten die Veranstalter. War schon der erste Summit 2012 ausgebucht, so soll im nächsten Jahr die zweite Auflage bereits in einem größeren Saal stattfinden.

Erster Arbeitskreis in Bosnien und Herzegowina gegründet

Der Internationale Controller Verein begrüßt seinen ersten Arbeitskreis in Bosnien-Herzegowina. Das Kick-Off Meeting in Banja Luka am 30. Juni fand in Zusammenarbeit mit dem „Center for the improvement of corporate governance", einer Organisation von Wirtschaftswissenschaftlern und Managern, statt. Die AK-Gründung mit 40 Teilnehmern – zumeist Manager, Wirtschaftsprüfer, CFOs und IT-Spezialisten – hatte Slavko Simić initiiert, der nun auch den AK Bosnien-Herzegowina leitet.

Nächstes AK-Treffen: 20. Oktober.
Info & Kontakt Slavko Simić: bono@blic.net

Viele Interessenten in Banja Luka: Sie sehen im neuen Arbeitskreis eine gute Gelegenheit, mit dem Thema Controlling auch in Bosnien-Herzegowina zu starten.

Kaliningrader Tagung 2012: „Controlling und Wettbewerb"

Am 29. Juni fand in der russischen Ostsee-Enklave Kaliningrad die 5. Internationale Controlling-Konferenz statt. Organisiert hatte die Tagung der Kaliningrader „Klub der Controller" mit Beteiligung des Internationalen Controller Vereins (ICV) und unterstützt vom Nachrichten-Portal NEWKALININGRAD.RU. Auch in diesem Jahr nahmen 60 Gäste an der von Valentin Usenkov, Präsident des „Klubs der Controller" und ICV-Mitglied, moderierten Tagung teil, darunter ein hoher Anteil Unternehmer aus der Region.

Frank Sommnitz beantwortet zahlreiche Zuhörerfragen - übersetzt von Valentin Usenkov.

Den viel beachteten Eröffnungsvortrag hielt Frank Sommnitz, kfm. Geschäftsführer von Hansgrohe Polen und Leiter Controlling Osteuropa. Sommnitz stellte praxisnah Controlling-Methoden und Werkzeuge seines Unternehmens vor. Dabei konzentrierte er sich auf den Tagungsschwerpunkt „Controlling und Wettbewerb", ging auf gravierende aktuelle Entwicklungen in der Weltwirtschaft, wie etwa der wachsenden Volatilität, ein. Wie auf Tagungen in Russland üblich, stellten die Zuhörer anschließend zahlreiche Fragen; von Rückfragen zur Produktionsplanung bis zur Steuerung des Marketingbudgets. Am Ende gab es viel Beifall für Frank Sommnitz, wie auch für Valentin Usenkov, der den englisch vorgetragenen Vortrag live ins Russische übersetzt hatte.

Auf der 5. Kaliningrader Controlling-Tagung beleuchteten im Anschluss weitere Referenten aus regionalen Unternehmen das Thema „Controlling & Wettbewerbsfähigkeit". Dabei wurden Fragen wie Diversifikation, Wettbewerbsbeobachtung, Sortimentsentwicklung, Outsourcing zur Kostensenkung und Steigerung der Profitabilität bis hin zur Ausprägung von Kernkompetenzen – auch der Controller – erörtert. Ein Spezifikum der Tagung: Drei Referenten waren gleichzeitig Firmeneigentümer und Generaldirektor von Unternehmen des Kaliningrader Gebiets.

Zum Abschluss der Tagung hielt zunächst Valentin Usenkov, Präsident des „Klubs der Controller Kaliningrad", Organisator der Controlling-Tagung, ICV-Mitglied und selbständiger Management-Berater, einen Vortrag, in dem er u. a. die Rollen von Firmeneigentümern, Managern und Controllern bzw. Finanzverantwortlichen in der Unternehmensführung beschrieb. Danach widmete sich Prof. Dr. Sergey Falko, Baumann Universität Moskau, Vors. der russischen Controllervereinigung und ICV-Mitglied, dem Thema „Anwendung von Controllinginstrumenten zur Unternehmenssteuerung in der gegenwärtigen volatilen Lage". Seine teils (selbst-)kritischen und humorvoll ironischen Reflexionen diverser Konzepte ernteten bei den Zuhörern große Zustimmung.

Zum Erfolg der diesjährigen Tagung in Kaliningrad haben vor allem die prägnanten, praxisorientierten Vorträge aus Unternehmen, die zahlreichen Gelegenheiten zum Gedankenaustausch und Netzwerken, wie auch die professionelle Organisation beigetragen.

Die 6. Kaliningrader Controlling-Tagung findet am 28. Juni 2013 statt, zu der internationale Gäste ausdrücklich willkommen sind. ■

Im Oktober startet ICV in London

Derzeit laufen die Vorbereitungen zur Gründung des ersten regionalen ICV-Arbeitskreises in Großbritannien am 10./11. Oktober in London. Die AK-Initiatoren um Milena Heim (Bild) suchen weitere Interessenten an einer Mitarbeit. Milena Heim war vor wenigen Jahren an der Gründung des ersten ICV-Arbeitskreises in Bulgarien maßgeblich beteiligt und war aktives Mitglied im AK Berlin-Brandenburg. ■

e-Mail-Kontakt: milena.heim@gmx.net

Milena Heim

Im November ICV-Start in Italien

Der erste ICV-Arbeitskreis in Italien wird am 8./9. November gegründet. Der von Claudio Zoldan, bofrost Italia, initiierte Arbeitskreis soll in einer norditalienischen Großstadt gegründet werden. Interessenten an einer Mitarbeit im ICV AK Italien können direkt Kontakt zu Claudio Zoldan aufnehmen. ■

e-Mail-Kontakt: claudio.zoldan@bofrost.it

Fachkreis „Kommunikations-Controlling" testet „Strategisches Haus" in „Low-Tech-Gebäude"

Am 5./6. Juli war die Cornelsen Verlag GmbH in Berlin großzügiger Gastgeber des ICV-Fachkreises „Kommunikations-Controlling". Am Donnerstagnachmittag/-abend standen die Vorträge „Internal Communications Performance Measurement bei der Siemens AG" von Dr. Mark-Steffen Buchele, buchele cc GmbH, sowie „Kommunikations-Controlling für kleine und mittlere Unternehmen" von Dr. Harald Jossé, FORSA BrandControl GmbH, auf der Tagesordnung.

Der Freitag war als Workshop „Strategisches Kommunikationsmanagement" angelegt. Darin wurde die Anwendbarkeit des „Strategischen Hauses" für ein Strategisches Kommunikations-Management am Beispiel des Internationalen Controller Vereins untersucht: mit hoch interessanten Ergebnissen. Ausgehend von der ICV-Entwicklungsstrategie wurden zunächst Leitziel und Leitkennzahl für die ICV-Kommunikation diskutiert, danach galt es Entwicklungs- sowie Aufgabengebiete zu identifizieren.

Das Fachkreistreffen fand übrigens bei hochsommerlichen Hitzegraden in der Mecklenburgischen Straße in einem so genannten Low-Tech-Gebäude statt. Solch ein Gebäude kommt insgesamt ohne konventionelle Klimatechnik aus, da es über eine – so genannte – thermische Betonkernaktivierung verfügt. Wie in einer BUND-Info zum Berliner-Umwelt-Preisträger 2006 zu erfahren ist, wird hier die Betondecke als Speichermasse genutzt, um die nach oben steigende Raumwärme aufzunehmen. Nachts wird diese durch „im Beton" liegende, Wasser führende Leitungen „über ein auf dem Dach vorgehaltenes Rückkühlwerk geleitet, dort gekühlt und wieder in den Kreislauf gebracht. Dadurch werden die Betondecken auf 18 Grad Celsius abgekühlt und stehen für die Kühlung der Raumluft zur Verfügung. Dieses Verfahren soll im Vergleich zu konventioneller Klimatisierung hoch energieeffizient und klimafreundlich sein.

Für die Teilnehmer war es vor allem wohltuend sehr effektiv; einer von mehreren Faktoren, sich bei den Cornelsen Schulverlagen sehr wohl zu fühlen. Dafür ein herzliches Dankeschön!

Fachkreis-Treffen im umweltfreundlichen Gebäude der Cornelsen Schulverlage.

Sommertreffen des ICV-Ausschusses Öffentlichkeitsarbeit

Der ICV-Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit traf sich am 14./15. Juli zu seiner turnusmäßigen Sommersitzung in Neuenhagen bei Berlin. Daran nahmen Brigitte Dienstl-Arnegger (ICV-Webredakteurin), Herwig R. Friedag (Ausschuss-Leiter), Siegfried Hampl (Regionaldelegierter Schweiz), Katrin Kirsch-Brunkow (AK Berlin-Brandenburg), Michael Spina (AK Österreich I/Wien Süd), Hans-Peter Sander (ICV-Presseverantwortlicher) und Anna Wlodarczyk (Redakteurin englischer Content, Poznan) teil.

Neben der ausführlichen Analyse der Ergebnisse des 1. Halbjahres 2012, der Diskussion und Verabschiedung daraus abzuleitender Aufgaben, standen Beratungen zum notwendig werdenden Umstieg auf ein neues Content-Management-System, auf dem die Internet-Präsenz des ICV basiert, im Mittelpunkt der Beratungen. Außerdem diskutierte der Ausschuss Maßnahmen, wie noch mehr Arbeitskreise regelmäßig Arbeitsergebnisse und Termine auf der ICV-Website kommunizieren. Auch die kontinuierliche Veröffentlichung neuer Beiträge im ControllingWiki wurde als dringende Aufgabe erkannt und erörtert.

Der Ausschuss Öffentlichkeitsarbeit bereitet die Einführung eines neuen CMS vor. So beriet er u.a. das notwendige Vorgehen, ein Terminplan wurde festgelegt. Eine Untergruppe des Ausschusses wird sich im Oktober bei einem Treffen mit externen Spezialisten weiter mit diesem Thema beschäftigen. Das nächste reguläre Ausschuss-Treffen ist für den 19./20.01.2013 in Gauting geplant. Bis dahin tagt der Auschuss regelmäßig per Telefonkonferenzen.

Aus ControllingWiki: SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument im Rahmen des strategischen Managements. Mit ihr kann man ein Unternehmen relativ übersichtlich im Rahmen der strategischen Planung charakterisieren. Die Gegenüberstellung von unternehmensinternen Stärken und Schwächen sowie unternehmensexternen Chancen und Risiken ermöglicht, die strategische Position transparent zu machen, strategische Optionen abzuleiten und mögliche Strategien zu formulieren.

SWOT-Analyse als Instrument der strategischen Planung

Die SWOT-Analyse stellt ein häufig verwendetes Instrument bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien dar. (…) Durch die Identifikation der internen Unternehmenssituation, d. h. der Stärken und Schwächen, sowie der Wettbewerbssituation am Markt, d. h. der Chancen und Risiken, sollen

- etwaiger interner Handlungsbedarf (Stabilisierung bzw. Verstärkung der Stärken, Abbau der Schwächen) sowie
- mögliche Quellen für Wettbewerbsvorteile (Nutzung von Potenzialen, Abwehr der Risiken) erkannt werden, die im Weiteren einen wichtigen Input für die Wahl der Unternehmensstrategie darstellen.

Unternehmens- und Umweltanalyse

Die SWOT-Analyse wird im Rahmen der strategischen Planungsphase auch als Situationsanalyse bezeichnet. Sie besteht aus einer Unternehmensanalyse zur Bestimmung der eigenen Stärken bzw. Schwächen und einer Umweltanalyse zur Bestimmung der Chancen und Risiken relevanter Entwicklungen. Auf der Grundlage der Gegenüberstellung dieser Analysen werden strategische Schlüsselfaktoren ermittelt, die sowohl strategische Chancen als auch strategische Problemfelder kennzeichnen. Man bedient sich in der Situationsanalyse verschiedener Instrumente wie

- Portfolio-Analyse,
- Erfahrungskurvenkonzept,
- Gap-Analyse,
- PIMS-Programm oder etwa auch
- Produkt-Markt-Matrix.

Strategische Entscheidungen unter Unsicherheit

(…) Die Unternehmensplanung stellt sich als Prozess dar, der sich in die Phasen Zielbildung, Problemfeststellung und -analyse, Alternativensuche, Prognose, Bewertung, Entscheidung, Durchsetzung, Kontrolle und Abweichungsanalyse unterteilt.

Die SWOT-Analyse wird dabei zur Datengewinnung eingesetzt. Die Umwelt- und Unternehmensanalyse ist aber als mehr als eine bloße Datenermittlung anzusehen. Sie trägt wesentlich zur Strukturierung des strategischen Planungsproblems bei. Diesem Nutzen wird in Theorie und Praxis immer größere Aufmerksamkeit zuteil, wobei vor allem die Fallmethodik als Einführung in den Themenbereich des strategischen Managements benützt wird.

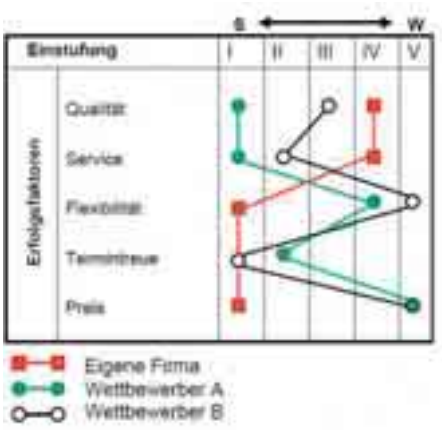
Analyse der Leistungsfähigkeit des Unternehmens (Stärken und Schwächen)

(…) Bei der Analyse empfiehlt sich eine dreistufige Vorgehensweise:

1. Aufstellung eines Ressourcenprofils: In diesem werden die finanziellen, physischen, technologischen und organisatorischen Ressourcen des Unternehmens erfasst und bewertet.

2. Ermittlung der Stärken und Schwächen: Das Ressourcenprofil wird den entscheidenden Erfolgsfaktoren (critical / key success factors) des Wettbewerbs gegenübergestellt. Dadurch sollen die Hauptstärken und Synergien identifiziert werden, auf denen eine erfolgreiche Strategie aufgebaut werden kann. Andererseits werden auch die Hauptschwächen identifiziert, die gezielt zu beseitigen sind.

3. Identifikation spezifischer Kompetenzen: Gegenüberstellung (Benchmarking) der ermittelten Stärken und Schwächen mit denen der wichtigsten Konkurrenten. Dadurch können jene Bereiche identifiziert werden, in denen das Unternehmen spezifische und wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile (USP - Unique Selling Proposition) besitzt. In Abb. 1 ist eine derartige Gegenüberstellung anhand eines konkreten Beispiels aufgeführt. Eine andere Möglichkeit zur internen Analyse stellt die Wertekette (Value Chain) bzw. Wertschöpfungskette von Porter dar, welche sich als Instrument der strategischen Analyse ebenfalls dazu eignet, potenzielle Wettbewerbsvorteile im Bereich der Kosten oder der Differenzierung der Leistung zu ermitteln.



Stärken und Schwächen gegenüber Wettbewerbern

Aus Abb. 1 wird ersichtlich, dass das analysierte Unternehmen deutliche Defizite im Bereich Qualität und Service im Vergleich zu den Wettbewerbern aufweist, wogegen die Stärken ganz klar bei den Merkmalen Flexibilität, Termintreue und Pricing ausgeprägt sind.

Analyse der unternehmensexternen Umwelteinflüsse (Chancen und Risiken)

Der externe Teil der SWOT-Analyse identifiziert die Chancen und Risiken, die sich aus Veränderungen der Unternehmensumwelt ergeben und auf die das Unternehmen selbst keinen direkten Einfluss besitzt. Zentrale Aufgabe der externen Analyse ist dabei die Erkennung strategischer Diskontinuitäten. Darunter versteht man schwer vorhersehbare, umweltinduzierte Ereignisse, deren Eintritt das Unternehmen oder sogar die ganze Branche existenziell bedroht, wenn keine Gegenmaßnahmen getroffen werden. Strategische Diskontinuitäten können sich aber auch als Chancen erweisen, deren Ausnutzung rasches Handeln erforderlich macht. In Zeiten dynamischer Umweltentwicklung sind im Rahmen der externen strategischen Analyse die Hauptbedrohungen und -chancen von Unternehmung und strategischen Geschäftseinheiten regelmäßig zu überprüfen.

Mehr auf www.controlling-wiki.com

Ersteinsteller: Dr. Andreas Raps

AK Nord II: Mit klaren Regeln durch die Jahrzehnte

Den Arbeitskreis Nord II gibt es seit mehr als 30 Jahren. Die regionale Abgrenzung zu den weiteren „Nord"-Arbeitskreisen I und III ist klar definiert: Nord II umfasst die Gebiete Hamburg bis zur niederländischen Grenze und nördlich der A1. Seit Sommer 2008 wird der AK Nord II von Stephan Jockel geleitet, der auch Mitglied im noch jungen ICV-Fachkreis Working Capital Management ist. Sabrina Wüstefeld und Eberhard Schwarz, ehemaliger Leiter, unterstützen als Stellvertreter Stephan Jockel bei der Arbeitskreisleitung.

Gegründet im Jahr 1980, ist das erklärte Ziel der Arbeitskreisarbeit der Erfahrungsaustausch unter Praktikern sowie das gemeinsame Erarbeiten aktueller Controller-Themen vor dem Hintergrund des Zeitgeschehens – Konjunktur, Steuern und Recht. Die Mitglieder des Arbeitskreises Nord II kommen aus den unterschiedlichsten Unternehmen, Branchen, Betriebsgrößen und vertreten alle Altersklassen, auch einige „female controllers" sind vertreten.

Tagungsorte der in der Regel zweimal jährlich stattfindenden Treffen sind Mitgliedsunternehmen, d. h. jedes Mitglied organisiert einmal selbst ein AK-Treffen, unterstützt von der Arbeitskreisleitung. Die Organisatoren achten darauf, dass die Tagungskosten gedeckelt werden, um dem zunehmenden Anteil an Selbstzahlern gerecht zu werden.

Die Treffen des Arbeitskreises laufen in einem fest definierten Rahmen ab. Sie beginnen am Sonntagabend mit 5-Minuten-Vorträgen, in denen die Teilnehmer über Themen und Anliegen berichten, die ihnen derzeit unter den Nägeln brennen. Es folgt ein Kurzvortrag zu einem aktuellen Controller-Thema bzw. ein Einführungsvortrag des gastgebenden Unternehmens. Abschließend berichtet ein Mitglied aus dem Leitungsteam über Trends und Neuigkeiten im Verein ICV im allgemeinen und im Arbeitskreis im besonderen. Der Sonntag klingt aus mit dem gemeinsamen Abendessen und „controller´s small talk".

Sechs Fragen an den Arbeitskreisleiter Stephan Jockel

1. Nachwuchsprobleme?
Kennen wir nicht, weil der Generationenübergang recht reibungslos funktioniert.

2. Wie erklären Sie sich diese positive Situation?
Es ist ein gewisser Bekanntheitsgrad vorhanden und die kürzlichen Regionalkonferenzen im Norden schaffen zusätzliche Kontakte.

3. Die größte Stärke meines Arbeitskreises ist …
... der betriebliche Erfahrungsaustausch, da wir fast immer direkt in die Betriebe gehen, wo das Controlling auch stattfindet. Der obligatorische Betriebsrundgang mit dem Sehen, Hören und Anfassen der Produkte und dem Verstehen der Prozesse ist unerlässlich.

4. Was uns derzeit am meisten beschäftigt, ist …
... in der Regel die ganzheitliche Sicht eines jeweiligen Betriebes, also ob die Aufträge da sind, die Produkte und Prozesse passen und es im Sinne des WEG-Symbols „rund" läuft. So diskutieren wir Margenprobleme genauso wie Finanzierungsfragen, immer in Sichtweite des besuchten Betriebes.

5. Wichtigstes Fachthema im Bereich Controlling ist derzeit für uns …
.. es gibt kein einhelliges Fachthema. Strategische Planung kann genauso interessant sein wie Optimierung von Working Capital. Diesbezüglich sind wir thematisch offen.

6. Arbeitskreisleiter zu sein, finde ich richtig ...
... weil der Austausch unter Berufskollegen unendlich wertvoll ist und die vielen Informationen vermeintlich „am Rande" über eine längere Zeit viele Anregungen geben. Ich empfinde es als eine Art Bringschuld dem Beruf des „Controllers" gegenüber.

Weiter geht's am Montag, der dem jeweiligen Hauptthema des Arbeitskreistreffens gewidmet ist. Den Vormittag über referieren der Gastgeber sowie die Gastreferenten, die von den Organisatoren dazu eingeladen wurden. Nach dem gemeinsamen Mittagessen folgen noch Abschlussvorträge, bevor die Teilnehmer sich voneinander verabschieden. Der Themenspeicher wird bei jedem Treffen ergänzt, Themen werden gegebenenfalls neu priorisiert. „Aktives Einbringen ist das Kernelement des Arbeitskreises. Der Arbeitskreis lebt vom Engagement seiner Mitglieder und von ihrer Begeisterung für das Controlling", so eines der Kernelemente im Arbeitskreis Nord II, der auf diese klare Regel setzt. Die Konsequenz: Bleibt ein Teilnehmer unentschuldigt oder häufig von den Sitzungen fern, kann er ausgeschlossen werden. Das letzte Wort dazu hat die Arbeitskreisleitung.

Bei einem der jüngsten Treffen des Arbeitskreises Nord II ging es für die Mitglieder mitten rein ins Hamburger Stahlwerk – auch thematisch. Foto: privat

Arbeitskreis-Termine

Branchen AK „Transport + Logistik"
13./14. September, Treffen bei den Dresdner Verkehrsbetrieben.
Schwerpunktthema: „Nachhaltigkeitscontrolling/Nachhaltigkeitsberichterstattung"

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
Herbstreise in die Sächsische Schweiz
zur Feier der 50. AK-Sitzung
21.09.2012, 14:00 Uhr, bis
23.09.2012, 20:00 Uhr

Arbeitskreis West III
55. Sitzung
20.09.2012, 15:59 Uhr, bis
21.09.2012, 17:00 Uhr
Krefeld

Arbeitskreis Westfalen
3. Sitzung
Themen: Kosten, Kosten, Kosten/
Work-Life-Balance
20.09.2012, 16:00 Uhr, bis
21.09.2012, 16:00 Uhr
LVM, Münster

Fachkreis Green-Controlling
4. Treffen, 4.10.2012, 10:00 Uhr
Lufthansa Aviation Center, Frankfurt am Main

Arbeitskreis Nordwestschweiz
Arbeitskreistreffen im Raum Bern/Mittelland,
um auch die Controller aus der westlichen
Schweiz besser ansprechen zu können.
12.10.2012, 13:00 Uhr
Bern, Fachhochschule

Arbeitskreistreffen
Vorstellung des Gastgeber-Unternehmens,
Konzernrechnung (Abschluss/Bilanzierung)
26.10.2012, 13:00 Uhr
Basel, Baloise Group

Arbeitskreis Aachen-Lüttich-Maastricht
6. Treffen, 19.10.2012, 10:00 Uhr, Aachen

Arbeitskreis West I
66. Sitzung, 9.11.2012,
Dermalogica GmbH, Düsseldorf

Fachkreis Kommunikations-Controlling
Sitzung am 15./16.11.2012,
Hansgrohe SE, Schiltach

Jetzt mal unter uns …

Rainer Linse
Regionaldelegierter Deutschland Süd
AK-Leiter Heilbronn-Künzelsau
Motto: DIE AUGEN MÜSSEN TRÄNEN!

Sie werden wiedergeboren – als?
Autorennfahrer mit dem Motto: „Wer überholen will, muss die Ideallinie verlassen".

Sie sind Erfinder – und erfinden?
Das perpetuum mobile.

In der Schule war ich…
faul und relativ schlecht, musste aber nie wiederholen – effizient eben!

Ein Lehrer hat früher mal über mich gesagt:
Interessante Persönlichkeit: Charakterkopf nebst Nase, …, eigenwillig bis zur Selbstzerstörung.

Zu früh, auf die Minute pünktlich oder immer einen Ticken zu spät?
Auf die Minute pünktlich.

Von welcher Droge kommen Sie nicht los?
Von meiner Frau, wir sind seit 16 Jahren glücklich verheiratet.

Welches Tier ist Ihnen ganz schön ähnlich?
Adler, nicht nur wegen der Nase. Als ehemaliger Fallschirmjägeroffizier trug ich den Adler am Barett.

Wen würden Sie gerne mal treffen?
Helmut Schmidt.

Oper oder Rockkonzert?
Rockkonzert – Deep Purple war meine Zeit. Habe mich über den Zapfenstreich für KTG mit „Smoke on the Water" geärgert. Auch dafür ist er zu jung.

Bier oder Wein?
Wein.

Fußball gucken oder selbst Sport machen?
selber Sport machen.

Im Urlaub bin ich am liebsten…
an der frischen Luft.

Zurück in die Zukunft – ich bremse im Jahr…
2012, das „hier und heute" ist für mich wichtiger als das „vielleicht morgen".

Mein Auto passt gut zu mir, weil…
es ein Fünf-Liter Auto ist (Hubraum – nicht Verbrauch) und ich damit auf der Autobahn meistens links fahren kann.

Die berühmten drei Dinge für die Insel – was nehmen Sie mit?
Meine Frau, eine Musikanlage, mein Kopfkissen.

Was ich mir dringend abgewöhnen müsste:
Anderen Leuten zu viel über mich zu erzählen.

Womit meine Mutter eigentlich immer Recht hatte…
„Aufräumen ist besser als suchen."

Am meisten denke ich gerade darüber nach…
wie ich meine Kunden dazu bekomme, mir Honorar dafür zu bezahlen, dass sie mich nicht brauchen. (Prinzip des chinesischen Hausarztes)

Sie gewinnen den Oskar für Ihr Lebenswerk – und Ihre Rede beginnt mit den Worten…
Ich bedanke mich bei meiner Frau, dass sie aus mir gemacht hat, was ich wollte!

Wenn ich noch mal von vorne anfangen könnte, würde ich auf alle Fälle…
wieder eine gute Schulausbildung machen.

Und am Abend freue ich mich auf…?
in Ruhe Zeitung zu lesen.

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion), hp.sander@eastwestcom.net

Das neue Haufe Themenportal Controlling: Arbeiten next Level.

JETZT NEU!

Aus Suchen wird jetzt Finden. Denn das neue **Haufe Themenportal für Controller** bietet Ihnen schnell und bequem den Zugang zu allen aktuellen Fachnachrichten und -informationen. Sie behalten spielend den Überblick über relevante News und weiterführende Inhalte.

So einfach war informiert sein noch nie!

www.haufe.de/controllerwissen

HAUFE.

Controlling.

Software, entwickelt bei Ebbe und Flut.

Einladung zur kostenlosen Fachtagung

Controller's Excellence Dialog – CED 2012

Moderne Budgetierung umsetzen – einfach, flexibel, integriert planen.

Düsseldorf, 21. September 2012; Berlin, 19. Oktober 2012

Erfahren Sie mehr unter www.cxd2012.de

Corporate Planning

www.corporate-planning.com