

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Alles im grünen Bereich?

**Green Controlling –
eine Aufgabe für Controller
und Nachhaltigkeitsexperten!**



WEITERE THEMEN IM FOKUS

Controlling im Digitalisierungswahn?

Produktiver mit iPads im Vertrieb

Risikomanagement bei Wittenstein



Lernen von den Spezialisten. Profitieren im Job.

Auszug aus unserem aktuellen Seminarprogramm 2018:

Controlling

Controllers Trainingsprogramm in 5 Stufen

Stufe I – Controllers Best Practice

24.09. – 28.09.18, Feldafing
 08.10. – 12.10.18, Feldafing
 15.10. – 19.10.18, Feldafing
 22.10. – 26.10.18, Bernried
 05.11. – 09.11.18, Feldafing

Controlling für Nicht-Controller

18.09. – 19.09.18, Leipzig
 06.11. – 07.11.18, Frankfurt am Main

Vertiefungsseminare

Bank-Controlling

27.09. – 28.09.18, Frankfurt am Main

Vertriebs-Controlling

08.10. – 10.10.18, Feldafing

Produktions-Controlling

08.10. – 10.10.18, Feldafing

Personal-Controlling

15.10. – 17.10.18, Starnberg

Einkaufs-Controlling

15.10. – 17.10.18, Feldafing

Gemeinkosten-Controlling

22.10. – 24.10.18, Bernried

Accounting & Finance

Certified IFRS Specialist CA (CISCA)

26.11. – 30.11.18, Frankfurt am Main

IFRS kompakt

08.10. – 09.10.18, Starnberg

Financial Modelling mit Excel

10.10.18, Starnberg

Unternehmensbewertung - Impairment Test

11.10. – 12.10.18, Stuttgart

Konzern-Controlling

15.10. – 17.10.18, Starnberg

Fachtagung Verrechnungspreise und

Transfer Pricing

22.11.18, Frankfurt am Main

Information Management

Storytelling mit dem Prinzip der Pyramide

19.09. – 20.09.18, Köln

Predictive und Advanced Analytics

25.09. – 27.09.18, Hamburg

Fachtagung BI, Big Data u. Advanced Analytics

18.10.18, München

Dashboards mit Excel

22.10. – 24.10.18, Bernried

Soziale Kompetenzen

Changemanagement und Organisationsentwicklung

22.10. – 24.10.18, Feldafing

Präsentieren

05.11. – 07.11.18, München

Eigene Lebensenergie steigern

26.11. – 28.11.18, Starnberg

Körper, Stimme, Ausdruck

03.12. – 05.12.18, Feldafing

Unternehmensführung

Strategieentwicklung

24.09. – 26.09.18, Bernried

Risikoanalyse, Risikoaggregation und wertorientiertes Management

08.10. – 10.10.18, Starnberg

Effectuation

22.10. – 24.10.18, Starnberg

Controlling & Business Leadership

Modul 1 – Finanzen, Controlling, Reporting

08.10. – 10.10.18, Hamburg

Modul 2 – Strategie, Businessplanung, Projekte

15.10. – 17.10.18, München

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

falls Sie bemerkt haben sollten, dass die letzte Ausgabe des Controller Magazins mit Verspätung von ungefähr einer Woche bei Ihnen eingetroffen ist, so bitte ich dafür vielmals um Entschuldigung. Der Satz „Manchmal kommt es anders als man denkt“ hat in diesem Fall zugeschlagen. Die Druckerei, die das Controller Magazin über viele Jahre gedruckt hatte, war in Insolvenz gegangen. Nachdem der Geschäftsbetrieb zunächst geordnet weiterlief und somit auch die Arbeitsplätze gesichert schienen, wurde dann mangels Perspektive der Geschäftsbetrieb von einem Tag auf den anderen eingestellt, was die Kunden eher zufällig erfuhren, weil niemand mehr da war, der sich zuständig fühlte. Wir mussten das bereits gedruckte Controller Magazin erst in die neue Druckerei bringen, die dann den Versandprozess durchgeführt hat. Nun hoffen wir, dass der Druck- und Versandprozess ab sofort wieder qualitativ hochwertig und reibungslos ablaufen wird.

Was bringt Ihnen die neue Ausgabe des Controller Magazins inhaltlich? Der heiße und trockene Sommer hat uns in Erinnerung gerufen, dass das Thema Nachhaltigkeit nicht von der Tagesordnung verschwunden ist, sondern uns dauerhaft und intensiv beschäftigen wird. Von daher war es an der Zeit, wieder einmal Green Controlling besonders herauszustellen, ein Thema, an dem der ICV seit vielen Jahren in seinem Fachkreis „Green Controlling for Responsible Business“ arbeitet.

Auch der **Digitalisierung, dem derzeitigen Mega-Thema im Controlling**, sind wieder einige Beiträge gewidmet. Ganz grundsätzlich beschäftigt sich das ausführliche Interview unseres Kollegen Alfred Biel mit seinen Gesprächspartnern Schell, Schocke und Stockrahm ab S. 18 damit. Mit welchen Kennzahlen lässt sich die Digitalisierung in Unternehmen erfolgreich steuern, fragen die Autoren Schulze, Nasca und Eymers ab S. 72. Der Frage, welchen Einfluss die Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle junger Unternehmen hat, gehen die Autoren Becker und Feichtinger ab S. 76 nach. Da liegt es auf der Hand, ein Kompetenzprofil für den „Digitalen Controller“ zu erstellen, wie es die Autoren Egle und Keimer ab S. 49 tun. Bei all diesen Beiträgen rund um die digitale Transformation tut es gut, einmal innezuhalten und grundsätzlich wie die Autoren Mayer und Wieseahn ab S. 29 zu fragen: „Controlling im Digitalisierungswahn? – Ein Zwischenruf“.

In der Tat gibt es neben der Digitalisierung **so viele weitere Themen, die die Controller auf dem Schirm haben müssen**. Zum Beispiel ab S. 36 „Strategische Controllinginstrumente: Womit fange ich an?“ Risikomanagement, von: „Der Risikomanager schafft sich ab!“ ab S. 24 bis zu „Integriertes Risikomanagement von mittelständischen Industrieunternehmen“, einem interessanten Praxisbeispiel aus der Wittenstein SE ab



■ Conrad Günther

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

S. 80. „Controlling und Wirtschaftsprüfung“ ist ein wichtiges Feld der Zusammenarbeit, das in dieser Ausgabe in einem zweiten Teil ab S. 43 fortgesetzt wird. Immer wichtiger wird im Bereich der Verrechnungspreise das Zusammenspiel zwischen „steuerlichen und Steuerungszwecken“, wobei sogar hier die Digitalisierung mitschwingt, da mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz die Verrechnungspreis-Modelle optimiert werden können, ab S. 56. Ganz aktuell in die politische Debatte passt der Beitrag „Hidden Champions – Chinese Mergers & Acquisitions in Europe“ ab S. 63. Warum übernehmen chinesische Unternehmen deutsche „Hidden Champions“, wie wirkt sich das aus, Chancen und Risiken, Folgen? Eine spannende Bestandsaufnahme zur derzeitigen Diskussion.

Beim diesjährigen Controller Congress des ICV war ich fasziniert von einem Vortrag von Thorsten Jekel, der an einem Praxisbeispiel aus dem Vertrieb von Coca-Cola gezeigt hat, wie man durch den sinnvollen Einsatz moderner Technik (in diesem Fall das iPad) die Produktivität um 20 Prozent steigern kann. Spontan bat ich ihn um einen Artikel für's Controller Magazin ab S. 38, der dann in Form eines Interviews, das seine Frau, Prof. Dr. Nicole Jekel, mit ihm geführt hat, zustande kam.

Die Sommer- und Ferienzeit neigt sich für die meisten dem Ende entgegen, hoffentlich konnten Sie genügend Erholung „einlagern“, um nun mit voller Kraft und stabiler Resilienz die Herausforderungen der kommenden Monate bis hin zum Jahresendspurt anzugehen. Dafür wünsche ich Ihnen alles Gute und viel Erfolg!

Mit herzlichen Grüßen

Conrad Günther
Herausgeber

Titelthema



Green Controlling Seite 4

Aktuell



Herausforderung Digitalisierung Seite 18, 29, 49, 72, 76

Hidden Champions – Reasons for Chinese M&A in Germany Seite 63

Internationaler Controller Verein



Auch das Team kann von den Vorzügen des ICV profitieren Seite 103

Editorial

1

Alexander Stehle | Vera Stelkens

Green Controlling

4

Sebastian Riepl | Anton Friedl | Angela Miltner

Die Suche nach dem Königsweg

12

Alfred Biel

Interview mit Otto Schell, Kai-Oliver Schocke u. Volker Stockrahm zum Thema: Herausforderungen u. Probleme der Digitalisierung

18

Jürgen Weber

Kennen Sie die Erfolge Ihrer Kunden?

23

Brigitta John //

Der Risikomanager schafft sich ab!

24

Christian Mayer | Andreas Wieseahn

Controlling im Digitalisierungswahn? – Ein Zwischenruf –

29

Kristoffer Ditz

Wer kontrollt eigentlich das Controlling?

34

Ralf B. Schlemminger

Strategische Controllinginstrumente: Womit fange ich an?

36

Nicole Jekel

Interview mit Thorsten Jekel zum Thema: 20 % produktiver mit dem iPad

38

Florin Krapp | Marco Gehrig | Wilfried Lux

Controlling und Wirtschaftsprüfung

43

Ulrich Egle | Imke Keimer

Kompetenzprofil „Digitaler Controller“

49

Christoph Kull

Transformation im Finanzwesen

54

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 CM Stellenmarkt | U4 Corporate Planning | Denzhorn, 3 | eKom, 5 | Haufe Akademie, 7 | Bissantz, 9 | spring Messe Management, 11 | macs Software, 27 | Joblink-Anzeige, 35 | CA-Terminanzeige, 59
Stellenmarkt: Joblink-Anzeige, 35

Impressum

ISSN 1616-0495 43. Jahrgang



Redaktion

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

Abonnenten-Service

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

Magazingestaltung

Susanne Eiselmayr, susanne.eiselmayr@vcw.de

Verlagssitz

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

Literaturforum

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

Anzeigenverkaufsleitung

Thomas Horejsi, Tel 0931 27 91-541, Fax -477
thomas.horejsi@haufe-lexware.com
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Anzeigenverkauf

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

Anzeigen Stellenmarkt

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

Anzeigendisposition

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

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

Bundesverband der Ratinganalysten e.V. BdRA



**BdRA-Mitgliederversammlung
und Jahrestagung 2018 in
Mannheim Seite 99**

Risk Management Association e.V. RMA



**Are our values at risk?
Seite 95**

Jörg Hanken	
Verrechnungspreise für steuerliche und für Steuerzwecke	56
Kai-Uwe Wellner	
Hidden Champions – Chinese Mergers & Acquisitions in Europe	63
Mike Schulze Deborah Nasca Nadin Eymers	
Digitalisierung in Unternehmen erfolgreich steuern	72
Wolfgang Becker Christoph Feichtinger	
Einfluss der Digitalisierung auf Geschäftsmodelle junger Unternehmen	76
Steffen Bier Philipp Thiele Martin Esch Oliver Unger	
Integriertes RM von mittelständischen Industriebetrieben	80



**Alfred Biels Literaturforum
Fachbücher im Fokus | Seite 85**

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

Erscheinungsweise 6 Ausgaben pro Jahr: Januar, März, Mai, Juli, September, November
Online-Archiv Als Abonnent des Controller Magazins können Sie exklusiv auf das gesamte digitale Archiv der Zeitschrift seit 1975 zugreifen. Die Online-Ausgabe finden Sie unter www.controllermagazin.de

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

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis Titel iStock



Planung

Konsolidierung

**Business
Intelligence**

**Leadership
Intelligence**

BPS-ONE®

Prozessoptimierung, Planungssicherheit, valides Zahlenwerk und die intelligente Vernetzung aller Unternehmensbereiche vereint in einer Software.

“Die mit BPS-ONE® erreichte Zeitersparnis kann durchaus in der Größenordnung einer Mannwoche pro Monat bewertet werden.”

Lothar von Arnim, Borries GmbH, Pliezhausen



Green Controlling – eine Aufgabe für Controller und Nachhaltigkeitsexperten!

von Alexander Stehle und Vera Stelkens



Die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Ziele im Controlling wird bereits seit Ende der 1980er Jahre diskutiert (vgl. Horváth/Berlin 2016, S. 23ff.). Auch der Internationale Controller Verein (ICV) hat das Thema unter dem Begriff „Green Controlling“ im Jahr 2010 aufgegriffen. Seither entwickelt der hierzu gegründete Fachkreis „Green Controlling for Responsible Business“¹ Lösungsansätze zur Integration sozialer und ökologischer Ziele in die Controllingprozesse und -instrumente.

Die zweite Studie des ICV, in der die Verbreitung des Green Controllings in der Unternehmenspraxis untersucht wurde, zeichnete jedoch ein weiterhin durchwachsendes Bild (vgl. Stehle/Stelkens 2016, S. 196): Trotz des langen Zeitraums,

in dem das Green Controlling nun diskutiert wird, haben sich die Controller in lediglich einem Drittel der befragten Unternehmen bereits der Thematik angenommen (siehe [Abbildung 1](#)).

Die Steuerung sozialer und ökologischer Ziele ist nach wie vor eine Aufgabe der „Nachhaltigkeitsexperten“, d. h. spezialisierter Fachberei-

che wie Umwelt-, Energie- und Nachhaltigkeitsmanagement. Dadurch fällt die Verantwortung für die Steuerung wirtschaftlicher Ziele – Controller – und die Verantwortung für die Steuerung sozialer und ökologischer Ziele – Nachhaltigkeitsexperten – auseinander (vgl. Stehle/Stelkens 2017, S. 156). Die Kooperation von Controllern und Nachhaltigkeits-

Einbindung der Controller in die Steuerung ökologischer und sozialer Ziele

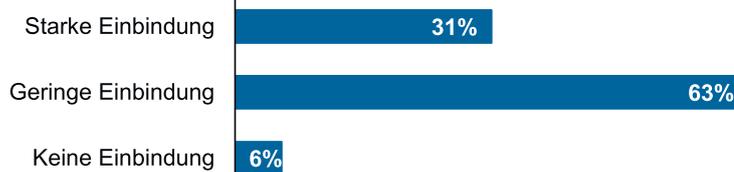


Abb. 1: Einbindung in eine nachhaltige Unternehmenssteuerung (Quelle: ICV 2016, S. 20)

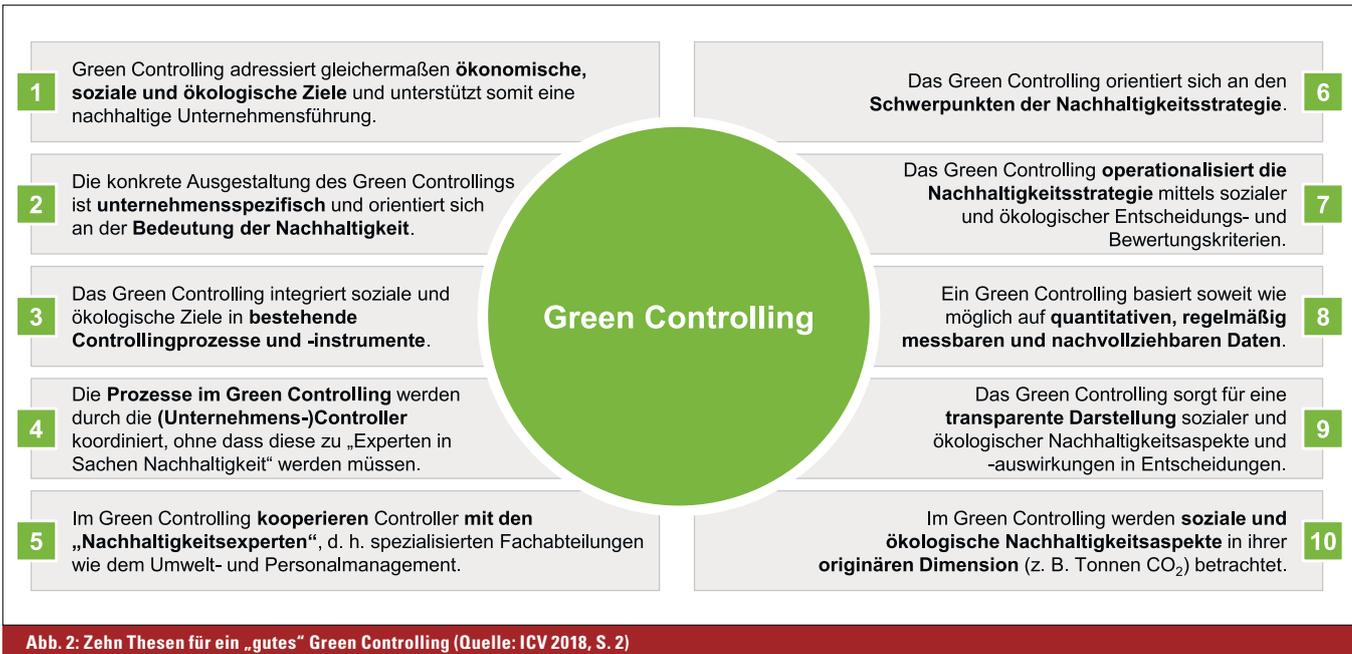


Abb. 2: Zehn Thesen für ein „gutes“ Green Controlling (Quelle: ICV 2018, S. 2)

experten ist für die erfolgreiche Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung jedoch erfolgskritisch.

Der Fachkreis des ICV formulierte zehn Thesen zum Green Controlling (vgl. ICV 2018), die als Leitplanken für Controller dienen sollen, um die Nachhaltigkeitsthematik und ihre Integration in das Controlling greifbar zu machen. Die zehn Thesen (siehe [Abbildung 2](#)) beschreiben eine zielorientierte und praxistaugliche Integration sozialer und ökologischer Ziele in das Controlling, sodass eine nachhaltige Unter-

nehmensführung adäquat unterstützt werden kann. Die Thesen kennzeichnen eine Vision für die Gestaltung eines „guten“ Green Controllings und beschreiben (noch) keinen Standard der Controllingpraxis.

Zentrale Voraussetzung für ein Green Controlling ist die klare Positionierung des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung, bspw. in Form einer Nachhaltigkeitsstrategie bzw. einer integrierten Unternehmensstrategie², die wirtschaftliche, soziale und ökologische Ansprüche gleichermaßen adressiert.

Eine Grundbedingung für die erfolgreiche Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie – und damit auch eines Green Controllings – ist die Verankerung des „Nachhaltigkeitsgedankens“ in der Unternehmens- und Führungskultur. Denn ein (formelles) Controlling sozialer und ökologischer Ziele wird nur dann gelingen, wenn dieses im Einklang mit den im Unternehmen gelebten (informellen) Werten und Verhaltensweisen steht (vgl. ICV 2014, S. 40ff.).

Nachhaltigkeit versteht der Fachkreis „Green Controlling for Responsible Business“ als unter-

IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

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

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

- BUSINESS INTELLIGENCE
- UNTERNEHMENSPLANUNG
- KONZERNKONSOLIDIERUNG



IBM
Cognos
TM1
inside



elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen
Tel. +49(0)7461 / 9 66 11-0
www.elkomsolutions.de

nehmerische Verantwortung, setzt sie dadurch aber nicht mit „Gutmenschentum“ gleich. Denn ein nachhaltig agierendes Unternehmen legt mit seiner Art des Wirtschaftens auch das Fundament für den langfristigen Unternehmenserfolg. Allerdings wird es kurzfristig auch Zielkonflikte zwischen den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales – geben, die ein aktives Management erforderlich machen. Die zehn Thesen des Green Controllings greifen diese Herausforderung potenzieller Zielkonflikte auf, um bereits heute eine nachhaltige Unternehmensführung unterstützen zu können.

These 1: Green Controlling adressiert gleichermaßen ökonomische, soziale und ökologische Ziele und unterstützt somit eine nachhaltige Unternehmensführung

Green Controlling ist die Erweiterung des Controllings auf soziale und ökologische Ziele. Controller befassen sich mit allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und unterstützen das Management bei einer nachhaltigen Unternehmensführung. Im Sinne des Leitbilds der International Group of Controlling lässt sich somit folgendes „Green Controller Leitbild“ formulieren (in Anlehnung an ICV 2014, S. 20f.):

Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation **in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht.**

Controller ...

- gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger im Hinblick auf die **Erreichung ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele** zielorientiert handelt.
- sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft – in einer ganzheitlichen, d. h. auch soziale und ökologische Aspekte berücksichtigenden Betrachtungsweise – und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
- integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu einem abgestimmten Ganzen.
- entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme, sodass neben ökonomischen auch

soziale und ökologische Daten verarbeitet werden können. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen.

- sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet und sorgen daher für eine **wirtschaftlich effiziente Erreichung sozialer und ökologischer Ziele.**

These 2: Die konkrete Ausgestaltung des Green Controllings ist unternehmensspezifisch und orientiert sich an der Bedeutung der Nachhaltigkeit

Controller müssen nicht zwingend alle existierenden Controllingprozesse und instrumente „umkrepeln“. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen sollten sich vom zu erwartenden Aufwand nicht abschrecken lassen, sondern die zum Unternehmen und der strategischen Bedeutung der Nachhaltigkeit passende Green-Controlling-Lösung entwickeln.

Als mögliche Lösungsansätze können folgende Typen des Green Controllings als Orientierung dienen (vgl. ICV 2016, S. 23): Im **compliance-orientierten Green Controlling** steht die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben im Bereich Umwelt- und Sozialgesetzgebung im Fokus. Hierzu werden bspw. Verhaltensvorgaben (z. B. Code of Conduct) und ein internes Kontrollsystem (z. B. Öko-Audits) eingesetzt.

Beim **maßnahmenorientierten Green Controlling** werden die Aufgaben und Instrumente aus dem Maßnahmencontrolling um soziale und ökologische Nachhaltigkeitsaspekte erweitert. Hier wird die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens insbesondere über einzelne Nachhaltigkeitsmaßnahmen realisiert.

Im **reportingorientierten Green Controlling** werden die Erfassung der betrieblichen Umwelt- und Sozialwirkungen sowie die Berichterstattung darüber adressiert. Dabei stehen die Reporting-Aufgaben der Controller wie die Definition relevanter Kennzahlen und die Organisation der erforderlichen Datenerfassungsprozesse im Fokus.

Ein **strategieorientiertes Green Controlling** ist sinnvoll, wenn ein Unternehmen eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt. Bei diesem Ansatz unterstützen die Controller die Formulierung und Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie. Die Intention ist es, soziale und ökologische Ziele in die Planungs- und Entscheidungsprozesse des Unternehmens zu integrieren.

These 3: Das Green Controlling integriert soziale und ökologische Ziele in bestehende Controllingprozesse und -instrumente

Dem Integrationsgedanken liegt die Vorstellung einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung zugrunde, in der die Controller als zentrale Instanz die Steuerungsprozesse so gestalten, dass

Autoren



Dr. Alexander Stehle

ist Konzerncontroller beim Automobilzulieferer Eissmann Group Automotive und Leiter des Fachkreises „Green Controlling for Responsible Business“ im ICV. Er promovierte zum Thema „nachhaltige Unternehmenssteuerung“ am Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart.

E-Mail: alexander.stehle@eissmann.com

Vera Stelkens

ist stellvertretende Leiterin des Fachkreises „Green Controlling for Responsible Business“ des ICV. Als Referentin für strategisches Nachhaltigkeitsmanagement bei der Flughafen München GmbH ist sie seit 2013 u. a. für die Themen integrierte Berichterstattung, strategische Programmplanung sowie Klimaschutzstrategie zuständig.

E-Mail: vera.stelkens@munich-airport.de



entscheidungsrelevante Informationen aus allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bereitgestellt werden (vgl. ICV 2017, S. 6, 10).

Durch diesen integrierten Ansatz wird ein Auseinanderfallen der Steuerungsverantwortung für die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Ziele verhindert. Damit kann das Management „aus einer Hand“ mit allen relevanten Steuerungsinformationen versorgt werden, und widersprüchliche und nicht abgestimmte Teilinformationen aus unterschiedlichen Verantwortungsbereichen werden vermieden.

Der integrierte Ansatz kann auch wirtschaftlich von Vorteil sein. Durch die Nutzung bestehender Datenverarbeitungssysteme und der dort vorliegenden Informationen werden kostenintensive isolierte Systeme für die Erzeugung von sozialen und ökologischen Daten zum Teil obsolet (vgl. ICV 2014, S. 84; Michel et al. 2014, S. 102).

Ebenso sollte vor der Definition neuer Berichts- und Meldeprozesse evaluiert werden, ob bestehende Prozesse im Rechnungswesen und Controlling um die neuen Inhalte erweitert werden können. So lassen sich separate „Nachhaltigkeitsprozesse“, die zusätzliche Ressourcen binden, unter Umständen vermeiden.

These 4: Die Prozesse im Green Controlling werden durch die (Unternehmens-)Controller koordiniert, ohne dass diese zu „Experten in Sachen Nachhaltigkeit“ werden müssen

Durch die Integration sozialer und ökologischer Ziele in die Controllingprozesse werden die (Unternehmens-)Controller nicht zu den alleinigen Ansprechpartnern für Nachhaltigkeitsthemen. Vielmehr besteht ihre Aufgabe in der Koordination der ganzheitlichen Unternehmenssteuerung. Die Rolle der Controller ist dabei vergleichbar mit ihren klassischen Aufgaben, z. B. im Produktionscontrolling, in dem sie auch nicht die inhaltlichen Experten für technische Fertigungsprozesse sind. Allerdings müssen die Controller den jeweiligen Fachbereich aus betriebswirtschaftlicher Perspektive unterstützen können (vgl. ICV 2015, S. 11ff.).

Die inhaltliche und operative Expertise für die Nachhaltigkeit liegt bei den Fachabteilungen (z. B. Produktion, Einkauf, Logistik), die relevante Kompetenzen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie aufbauen müssen. Darüber hinaus kann ein institutionalisiertes Nachhaltigkeitsmanagement für die fachliche und fachabteilungsübergreifende Abstimmung sorgen. Dem Nachhaltigkeitsmanagement kommt somit die Rolle der inhaltlichen Governance zu.

These 5: Im Green Controlling kooperieren Controller mit den „Nachhaltigkeitsexperten“, d. h. spezialisierten Fachabteilungen wie dem Umwelt- und Personalmanagement

Durch ihre Koordinationsrolle im Green Controlling beschränken die Controller die Kompetenzen der Nachhaltigkeitsexperten nicht. Vielmehr sorgen sie für die Einbindung der Nachhaltigkeitsexperten in die Prozesse der Unternehmenssteuerung und verschaffen diesen und der Nachhaltigkeit die erforderliche Relevanz im Unternehmen.

Diese Form der Kooperation von Controllern und Nachhaltigkeitsexperten ist für die erfolgreiche Umsetzung einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung essentiell. Beispielsweise kann die Beteiligung der Controller mit ihrem Ruf als „Betriebswirtschaftlichem Gewissen“ die wahrgenommene Bedeutung der Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen steigern.

Im Green Controlling tragen folglich die Controller und Nachhaltigkeitsexperten gemeinsam die Transparenzverantwortung für die Entscheidungsfolgen in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Die Linienmanager tragen aufgrund ihrer Zuständigkeit für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie eine wirtschaftliche, soziale und ökologische Ergebnisverantwortung.

Das klassische Modell des Controllings als Schnittmenge zwischen den Tätigkeitsbereichen der (Linien-)Manager und Controller ist daher im Green Controlling um die Nachhaltigkeitsexperten zu erweitern: Green Controlling entsteht damit im Dreieck von (Linien-)Managern, Controllern und Nachhaltigkeitsexperten (vgl. ICV 2015, S. 11ff.).³

**HAUFE.
AKADEMIE**

Alles wird leicht.

Das volle
Programm für
Ihren Erfolg.



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

**Aktuelle Weiterbildung für
Ihren Erfolg in den Bereichen**

- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen
- Controlling



Das neue
Programm jetzt
anfordern!

Tel.: 0761 898-4477

www.haufe-akademie.de/finance

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

Praxisbeispiel (Thesen 3-5) – Hansgrohe SE

Die Verankerung der Nachhaltigkeitsziele bei Hansgrohe wird – nachdem dieser Bereich zunächst nicht involviert war – durch das Controlling getrieben. Alle Nachhaltigkeitsdaten laufen bei den Controllern als Business Partnern des Managements zusammen. Sie diskutieren als „Prozessführer“ der Unternehmenssteuerung den Erreichungsgrad der Nachhaltigkeitsziele sowie potenzielle (Gegen-)Maßnahmen mit den Managern. Die Controller sorgen dafür, dass Nachhaltigkeitsaspekte im jährlichen Businessplan und in Investitionsentscheidungen berücksichtigt werden. Auch in der Entwicklung von Nachhaltigkeitskennzahlen fungieren die Controller als Sparringspartner der EHS-Manager (Environment, Health & Safety). Dabei bringen sie ihr Know-how aus der Unternehmenssteuerung mit dem fachlichen Expertenwissen der EHS-Manager zusammen, die inhaltlich verantwortlich für das Thema sind (vgl. Gänßlen et al. 2011, S. 459ff.).

These 6: Das Green Controlling orientiert sich an den Schwerpunkten der Nachhaltigkeitsstrategie

Im Green Controlling sollten lediglich Informationen zu den für das Unternehmen strategisch relevanten Aspekten der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Hierin liegt ein klarer Unterschied zur externen Nachhaltigkeitsberichterstattung, die Stakeholdern ein möglichst umfassendes Bild des Unternehmens vermitteln soll. In der Unternehmenssteuerung ist eine klare Fokussierung unerlässlich, um sich nicht in der Vielzahl möglicher Nachhaltigkeitsthemen zu verlieren. Das Green Controlling konzentriert sich daher auf die Schwerpunkte der Nachhaltigkeitsstrategie (vgl. ICV 2014, S. 29ff.).

Insbesondere bei der Einführung eines Green Controllings kann ein zu breiter Themenfokus auch zu einer Überforderung der Controller und Linienmanager führen, wenn die Thematik für diese (noch) relativ neu ist. Auch im Hinblick auf eine Kosten-Nutzen-

abwägung der Erweiterung der Controllingprozesse und -instrumente ist die Abdeckung einer Vielzahl von Nachhaltigkeitsaspekten im Green Controlling nicht sinnvoll, sondern die Fokussierung auf die Themen, von denen das Unternehmen am stärksten betroffen ist, von Vorteil.

These 7: Das Green Controlling operationalisiert die Nachhaltigkeitsstrategie mittels sozialer und ökologischer Entscheidungs- und Bewertungskriterien

Eine zentrale Aufgabenstellung im Green Controlling ist die Operationalisierung der Nachhaltigkeitsstrategie in konkrete Entscheidungs- und Bewertungskriterien. Durch die Definition geeigneter Kennzahlen und deren Integration in die Entscheidungsprozesse können häufig abstrakte oder wenig greifbar wirkende Nachhaltigkeitsthemen steuerbar gemacht werden. Nur wenn dies gelingt, können die Nachhaltigkeitsziele erfolgreich in die Unternehmenssteuerung integriert und die Um-

setzung der Nachhaltigkeitsstrategie gefördert werden (vgl. ICV 2014, S. 40ff.).

Die Kompatibilität der formellen Steuerung (d. h. auf Zielen und Kennzahlen fußendes Controlling) und der Unternehmenskultur wird im Green Controlling häufig vernachlässigt. Allerdings kann ein „gutes“ Green Controlling lediglich dann eine nachhaltige Arbeitsweise im Unternehmen fördern, wenn diese auch in der Kultur der Organisation verankert ist bzw. zumindest nicht im Widerspruch zu dieser steht (vgl. ICV 2014, S. 40ff.).⁴ Daher sollten die „Designer“ eines Green Controllings stets auch diesen weichen Aspekt im Blick behalten.

These 8: Ein Green Controlling basiert soweit wie möglich auf quantitativen, regelmäßig messbaren und nachvollziehbaren Daten

Eine alte „Management-Weisheit“ besagt: „what gets measured, gets done“. Das hierbei adressierte Zählen, Messen und Wiegen ist auch im Kontext der Steuerung sozialer und ökologischer Ziele relevant. Denn ohne quantitative, regelmäßig messbare und für Linienmanager nachvollziehbare Daten können die Maßnahmen zur Erhöhung der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit nicht zielorientiert gesteuert werden.

Für den Aufbau eines Green-Controlling-Regelkreises sind quantitative Daten essentiell. Dazu sind im ersten Schritt konkrete Ziele zu definieren (Soll), im zweiten Schritt die passenden quantitativen Daten zu erfassen (Ist) und anschließend die Abweichungen zwischen Soll und Ist zu identifizieren. Nur so können im letzten Schritt des Regelkreises geeignete Maßnahmen eingeleitet werden, die die Erreichung der Ziele sicherstellen. Ohne die quantitative Messung der Daten fehlt es dem Regelkreis an der Rückkopplung vom Ist zum Ziel und damit der Basis für die Maßnahmendefinition (vgl. ICV 2014, S. 71ff.; Michel et al. 2014, S. 101, 104.).

Jedoch können nicht zu allen Aspekten der Nachhaltigkeit quantitative Daten beschafft werden. In diesen Fällen erscheinen zwei Handlungsoptionen sinnvoll: Einerseits können

Praxisbeispiel (These 7) – VAUDE Sport GmbH & Co. KG

Der Outdoor-Ausrüster VAUDE gehört in seiner Branche zu den Vorreitern im Thema Nachhaltigkeit. Seine Nachhaltigkeitsziele auf Unternehmensebene bricht das Unternehmen entlang der Unternehmenshierarchie (d. h. Abteilungen, Bereiche usw.) bis zum individuellen Mitarbeiterziel herunter. Damit findet eine Operationalisierung der Nachhaltigkeitsziele in konkrete produkt- und prozessbezogene Steuerungs- bzw. Entscheidungskriterien statt. Dazu zählen bspw. die Kennzahlen bzw. Kriterien „Kollektionsanteil umweltfreundlicher Produkte“ und „Energieeffizienz“ (vgl. Stehle 2016, S. 135, 161f.).

qualitative Daten genutzt werden, die durch Prozesse der Qualitätssicherung so gestützt werden, dass sie einer kritischen Prüfung standhalten und regelmäßig reproduzierbar sind. Insbesondere die Linienmanager müssen die Daten und ihre Entstehung nachvollziehen können.

Andererseits können methodisch abgesicherte Ansätze zur Quantifizierung der qualitativen Daten entwickelt werden. Ein Beispiel ist die Mitarbeiterzufriedenheit: Über wissenschaftlich fundierte Befragungsmethoden können aus diesem qualitativen Thema quantitative Daten ermittelt werden, die eine Steuerung im Sinne des Controlling-Regelkreises ermöglichen. Unabhängig von den beiden Handlungsalternativen sollte in jedem Fall eine klare Roadmap entwickelt und kommuniziert werden, wie die Datenbasis und deren Qualität weiterentwickelt werden soll (vgl. ICV 2017, S. 19).

These 9: Das Green Controlling sorgt für eine transparente Darstellung sozialer und ökologischer Nachhaltigkeitsaspekte und -auswirkungen in Entscheidungen

Schon der Begriff „Triple Bottom Line“ deutet an, dass die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zwar gemeinsam, aber auch transparent und getrennt voneinander zu betrachten sind. Entsprechend sind die Auswirkungen einer Entscheidung auch in diesem Dreiklang darzustellen. Im Idealzustand des Green Controllings werden die ökonomischen, sozialen und ökologischen Entscheidungsfolgen zudem nicht nur isoliert betrachtet, sondern auch die wechselseitigen

Abhängigkeiten der drei Nachhaltigkeitsdimensionen aufgezeigt.

Um den mehrdimensionalen Charakter einer Entscheidungssituation in der „Triple Bottom Line“ darstellen zu können und gleichzeitig die Komplexität der Entscheidung beherrschbar zu machen, ist folgendes Vorgehen zu empfehlen: Im ersten Schritt sind die einzelnen Nachhaltigkeitsaspekte separat zu betrachten, z. B. als Kapitalwert einer Maßnahme, ihrer Auswirkung auf die Mitarbeitergesundheit und ihrer CO₂-Wirkung.

Im zweiten Schritt kann die Bildung eines Index zielführend sein, um die Komplexität der Entscheidungssituation zu reduzieren. Zum Beispiel kann aus den sozialen und ökologischen Kriterien mit Hilfe eines Scoring-Modells ein Gesamtscore der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitswirkung gebildet werden (vgl. ICV 2015, S. 18ff.). Dabei findet zwar eine Verdichtung der zu einem Index aggregierten Kriterien statt, durch den ersten Schritt ist aber eine differenzierte Betrachtung aller relevanten Nachhaltigkeitsdimensionen sichergestellt.

Im dritten Schritt sind die Bewertungskriterien der drei Nachhaltigkeitsdimensionen in Beziehung zueinander zu setzen. Eine einfache Möglichkeit dazu ist die Bildung von Verhältnisskennzahlen, die jeweils zwei der drei Dimensionen in Relation setzen: z. B. der CO₂-Ausstoß einer Investition zu ihrem Kapitalwert. Dadurch wird ein Maß für die CO₂-Effizienz je Euro wirtschaftlichem Erfolg ermittelt bzw. die (Mehr-)Kosten einer Reduzierung der CO₂-Emissionen (vgl. Michel et al. 2014, S. 105-107).



Business Intelligence mit DeltaMaster

Wir zeigen Ihnen, wie Sie mit DeltaMaster Daten zu wirksamen und attraktiven Berichten aufbereiten.

Matinee:

25.10. Zürich

Business Breakfast:

11.09. Berlin

19.09. Hockenheimring

27.11. Münster

Neu: DeltaApp – das Daumen-Dashboard

Live erleben auf den Veranstaltungen oder unter www.bissantz.de/deltaapp

Melden Sie sich an:

+49 911 935536 - 0

service@bissantz.de

www.bissantz.de/events

Praxisbeispiel (These 9) – DATEV eG

Beim Software- und IT-Dienstleister DATEV wird der Nachhaltigkeitsgedanke gelebt. Neben der kontinuierlichen Weiterentwicklung des ökologischen und sozialen Engagements spiegelt sich die Nachhaltigkeit auch in den Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsprozessen wider. Alle Entscheidungsvorlagen, die in Vorstandssitzungen eingebracht werden, müssen verpflichtend nach Nachhaltigkeitskriterien beurteilt werden. Mittels einer Checkliste werden dabei die Auswirkungen einer Entscheidung auf die ökonomischen (z. B. Effizienz, Innovationsfähigkeit), ökologischen (z. B. Energie-, Ressourcenverbrauch) und sozialen Ziele (z. B. Diversity, Arbeitgeberattraktivität) des Unternehmens bewertet sowie für den Vorstand auf einer Seite transparent dargestellt.

These 10: Im Green Controlling werden soziale und ökologische Nachhaltigkeitsaspekte in ihrer originären Dimension (z. B. Tonnen CO₂) betrachtet

Externe soziale und ökologische Effekte können auch „monetarisiert“, d. h. in Geldeinheiten bewertet werden. Beispielsweise wäre der Verlust an Biodiversität durch den Bau eines Produktionsstandorts als volkswirtschaftlicher Schaden durch diese Umweltverschmutzung messbar.

Im Green Controlling wird auf diese Form der monetären Bewertung zu Steuerungszwecken jedoch verzichtet. Denn durch die Monetarisierung werden die externen sozialen und ökologischen Effekte letztlich mit dem ökonomischen Entscheidungskalkül vermischt, sodass die Transparenz der Entscheidungsfolgen in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen verloren geht.

Über die reduzierte Transparenz hinaus kann die Monetarisierung auch die Relevanz der sozialen und ökologischen Kriterien in der Unternehmenssteuerung zunichtemachen. Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass z. B. der CO₂-Ausstoß in einer rein monetären Bewertung mittels der gängigen Umrechnungsfaktoren wie Zertifikatspreise kaum einen Einfluss auf die Alternativenwahl hat, obwohl zum Teil signifikant unterschiedliche CO₂-Emissionen mit den Handlungsalternativen verbunden sind (vgl. ICV 2015, S. 9f.).

Ausgenommen von dieser Position sind bereits internalisierte soziale und ökologische Effekte (z. B. Kosten für fachgerechte Sondermüllentsorgung). Diese Effekte und die damit verbundenen Kosten sind in der finanziellen Bewertung von Maßnahmen zu berücksichtigen und können zur Erzielung einer hohen Transparenz ggf. auch separat als „Nachhaltigkeitskosten“ ausgewiesen werden.

Handlungsbedarf für Controller

Trotz der langen Zeit, in der über Green Controlling diskutiert wird, und den Veränderungen in Richtung eines nachhaltigen Wirtschaftens,

die durch Initiativen wie die CSR-Richtlinie der EU entstehen, sind die Controller in dieses strategisch wichtige Thema noch nicht ausreichend involviert. Sicherlich liegt dies auch an der ohnehin schon vollen Agenda der Controller. Aber wer auch in Zukunft als Berater des Managements fungieren möchte, kann sich hier nicht heraushalten. Die vorgestellten 10 Thesen sollen dabei als Leitplanken auf dem Weg zu einem „guten“ Green Controlling dienen.

Fußnoten

¹ Bis Anfang 2018 hieß der Fachkreis lediglich „Green Controlling“.

² Im Folgenden wird auch eine integrierte Unternehmensstrategie als Nachhaltigkeitsstrategie bezeichnet.

³ Für die generelle Betrachtung des Controllings als Schnittmenge zwischen Controller- und Manageraufgaben siehe Internationaler Controller Verein (2011), S. 15.

⁴ Konkrete Fallbeispiele hinsichtlich der Kompatibilität der formellen Steuerung und der Unternehmenskultur finden sich auch bei Stehle 2016, S. 164ff., 181ff.

Literaturverzeichnis

Gänßlen, Siegfried/Kraus, Udo/Ette, Daniel (2011): Green Controlling – Green Profit – Nachhaltigkeitscontrolling bei Hansgrohe, in: Controlling, 23. Jg., 2011, H. 8/9, S.459-465.

Horváth, Péter/Berlin, Sebastian (2016): Green Controlling Roadmap – Ansätze in der Unternehmenspraxis, in: Günther, Edeltraud/Steinke, Karl-Heinz (Hrsg.): CSR und Controlling – unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling, Berlin/Heidelberg 2016, S. 23-39.

Internationaler Controller Verein (2011): Controller-Statements – Leitbild, 2. Aufl., Gauting 2011.

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

Internationaler Controller Verein (2015): Investitionscontrolling 2.0 – Planung und Realisierung von Investitionen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele: Ansätze für die Controllingpraxis zur Integration ökologischer und sozialer Ziele in das Investitions- und Projektcontrolling, Whitepaper, Wörthsee 2015.

Internationaler Controller Verein (2016): Green Controlling 2015/2016 – Wo stehen wir nach 5 Jahren?, Studienbericht, Wörthsee 2016.

Internationaler Controller Verein (2017): Integrated Reporting – Schritte zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung, Whitepaper, Wörthsee 2017.

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

Michel, Uwe/Isensee, Johannes/Stehle, Alexander (2014): Sustainability Controlling: Planung, Steuerung und Kontrolle der Realisierung der Nachhaltigkeitsstrategie, in: Schulz, Thomas/Bergius, Susanne (Hrsg.): CSR und Finance – Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg 2014, S. 97-111.

Stehle, Alexander (2016): Gestaltungsparameter und verhaltensbeeinflussende Wirkung ökologisch orientierter Steuerungssysteme – eine fallstudienbasierte Untersuchung, Baden-Baden 2016.

Stehle, Alexander/Stelkens, Vera (2017): Integrated Reporting – Die Rolle der Controller in einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung, in: CFO aktuell, 2017, Juli, S. 156-159.

Stehle, Alexander/Stelkens, Vera (2016): Green Controlling – Unterschätzter Handlungsbedarf, in: CFO aktuell, 2016, September, S. 195-198. ■



11. – 13. Sept. 2018
Koelnmesse | Cologne, Germany

work:olution

succeed in permanent beta

770+
AUSSTELLER

18k+
BESUCHER

450+
SPEAKER



Die Zukunft Personal Europe

ist das führende ExpoEvent rund

um die Welt der Arbeit

www.zukunft-personal.com/europe

Gold Sponsor:



Silver Sponsor:



Bronze Sponsor:



Media Partner:





Auf Schatzjagd: Die Suche nach dem Königsweg – oder die Evaluierung von unterschiedlichen innovativen Alternativen unter Risiko

von Sebastian Riepl, Anton Friedl und Angela Miltner

Fast jeder kennt die Situation. Man steht vor einer schweren Entscheidung. Egal ob man eine neue Maschine kaufen will oder über die Entwicklung eines neuen Produkts entscheidet. Wer die Wahl hat, hat die Qual. Handelt es sich bei den Optionen um Innovationen, so wird die Entscheidung umso schwieriger, da weitere Unsicherheiten hinzukommen. Einen möglichen Vorschlag, wie man damit umgehen kann, liefert eine Methode, die im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit an der TU Wien entwickelt wurde. Diese baut auf jahrelanger Erfahrung im hochriskanten Startup-Umfeld auf und illustriert die Anwendung eines daraus entstandenen Modells anhand einer Bewertung für die Entwicklung unterschiedlicher innovativer Bio-raffinerieszzenarien. Die Anwendung der Methode oder auch des Modells ist jedoch nicht nur auf diesen Spezialfall limitiert, sondern auch im Alltag sinnvoll einzusetzen.

Motivation oder warum Entscheidungen wohl überlegt sein sollen

Langfristige Entscheidungen sind, wie der Name schon sagt, für länger dauernde Zeiträume zu treffen und haben die Eigenheit, erst viel später zu zeigen, ob diese richtig getroffen wurden. Diese zeitliche Trennung von Aktion und Reaktion geht mit Unsicherheiten einher und macht das Problem noch kniffliger. Ein Beispiel für eine solche Entscheidung ist die Frage, welche Entwicklungswege in der Forschung verfolgt werden sollen, zumal zwischen dem Arbeitsstart an einer Idee und der tatsächlichen Umsetzung einige Jahre vergehen können. Diese Herausforderung ergibt sich auch für das Institut für Verfahrenstechnik an der TU Wien. Im Rahmen der innovativen Bio-raffinerieentwicklung werden dort Pflanzen in ihre Hauptkompo-

ponenten zerlegt, die zu besonders wertvollen Produkten umgesetzt werden sollen. Dazu wird erstmals ein patentierter Prozess eingesetzt, der aus der Ligninfraktion des Rohstoffes die Gewinnung einer teuren Nanoligninfraktion ermöglicht. Dabei ist eine große Zahl von möglichen pflanzlichen Rohstoffen als Ausgangsmaterial denkbar, die zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Die Struktur der Kosten und der Erlöse können sich in den verschiedenen Varianten unterscheiden. Da die notwendigen Anlagen langlebig und kostspielig sind, liegt der Cashflow erst weit in der Zukunft. Aus diesem Grund ist es vernünftig, verschiedene Szenarien mit einzubeziehen. Es liegt auf der Hand, dass nicht von vornherein klar ist, welche Variante der Königsweg ist.

Das Problem kann wie eine Schatzsuche im Labyrinth bildlich illustriert werden. Man hat zwar

eine grob gezeichnete Schatzkarte mit einem X darauf, aber den genauen Weg dorthin kennt man nicht. Sieht man sich etwas um, so erkennt man schnell zwei alternative Möglichkeiten. Auf den ersten Blick glaubt man, den richtigen Weg gefunden zu haben. Geht man nun diesen, so muss dieser nicht unbedingt der beste Weg sein, auch wenn er vielleicht zum Ziel führt (vgl. Abbildung 1).

Das gesamte Labyrinth mit den alternativen Wegen bestmöglich zu kennen rechnet sich besonders dann, wenn ein möglicher Irrweg teuer ist, so wie das bei der TU Wien der Fall ist. Aus diesem Grund kann es hilfreich sein, bereits in frühen Phasen eine wirtschaftliche Evaluierung der möglichen Szenarien durchzuführen. Dies kann dazu beitragen, den Forschungs- und Entwicklungsprozess möglichst nicht nur **effektiv**, sondern auch zielgerichtet **effizient** zu gestalten.

Die Methode zur Entwicklung des Modells oder Howto

Um das gesteckte Ziel zu erreichen, muss eine Kennzahl gesucht werden, die das Ziel bestmöglich widerspiegelt. Gerade in frühen Phasen, in denen erst wenig Information vorliegt, tendiert man dazu, nur die bekannten Kosten zu vergleichen. Der richtige Zugang ist aber natürlich eine Kennzahl, die den zu erwartenden Gewinn unter den besonderen Umständen darstellt. Gewinne ergeben sich durch Erlöse minus Kosten. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Fragestellung in zwei Teilfragen zu trennen.

Die erste Teilfrage, die der Kosten, wird gelöst, indem Wissen aus der Energiebranche angewendet wird. Die Gestehungskosten, oder Levelized Costs of Electricity (LCOE) genannt, sind die am weitesten verbreitete Methode, um die ökonomische Machbarkeit von verschiedenen Stromerzeugungstechnologien zu prüfen. Sie ermöglicht es, Investitionen bei unterschiedlichen Kostenstrukturen vergleichbar zu machen. Jedoch stellt diese nur eine Abstraktion der Realität dar, um als Kennzahl zu fungieren. Ein großer Vorteil dieser Methode ist die Darstellung der Kennzahl in einer Größenordnung, die man aus dem täglichen Leben kennt. Wer

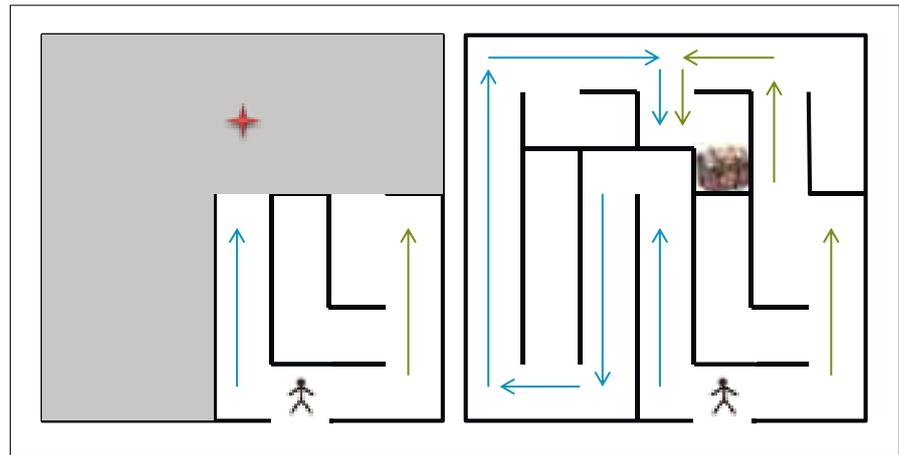


Abb. 1: Illustration des Problems

schon einmal für sich selbst eine Immobilie gekauft hat, dem kommt folgende Situation vielleicht vertraut vor: Über Tausende von Euros an Mehrkosten wird relativ freizügig entschieden, wohingegen beim Einkauf im Discounter jeder einzelne Cent zählt. Die Gestehungskosten lassen erkennen, dass bei der Photovoltaikanlage A der Strom 8 Euro je MWh kostet, während beim Erdgaskraftwerk B der Strom 9,5 Euro je MWh kostet. Anhand dieses einfachen Benchmarks lassen sich leichter Vergleiche ziehen als durch die Informationsflut von seitenlangen Gewinn- und Verlustaufstellungen über die nächsten zig Jahre.

Die Herleitung funktioniert wie im Folgenden dargestellt:

Formel (1)

$$\sum_{t=0}^T \left(\frac{LCOE}{(1+r)^t} * E_t \right) = \sum_{t=0}^T \left(\frac{K_t}{(1+r)^t} \right)$$

LCOE – Levelized Costs of Electricity oder Stromgestehungskosten [€/MWh]

t – Jahr t

T – Lebensdauer [a]

K_t – Kosten zum Zeitpunkt t [€]

E_t – Energie produziert im Jahr t [MWh]

r – Abzinsungszinssatz [%] - hier werden oft die WACC verwendet

Die Stromgestehungskosten des jeweiligen Jahres werden mit der produzierten Energie des betrachteten Jahres multipliziert. Dieser Betrag wird abgezinst und die Summe über die gesamte Lebensdauer wird der Summe der abgezinsten Kosten über die gesamte Lebens-

dauer gleichgesetzt, wobei die Investition als Kosten zum Zeitpunkt 0 modelliert wird. Sofern die Stromgestehungskosten als konstant modelliert werden, kann die folgende Umformung durchgeführt werden:

Formel (2)

$$LCOE = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{E_t}{(1+r)^t}}$$

Wählt man für den Abzinsungssatz die Weighted Average Cost of Capital (WACC), so kann man explizit die angenommenen wahren Kapitalkosten aufgrund des zu nehmenden Risikos berücksichtigen. Die WACC berechnen sich, indem die notwendige Eigenkapitalverzinsung für das zu nehmende Risiko und die Fremdkapitalkosten anhand der anteiligen Gewichtung berücksichtigt werden. Für eine Anlage mit hohem Risiko ergibt sich so vielleicht ein zweistelliger Zinssatz, während für die sichere Variante ein sehr niedriger Zinssatz Anwendung findet. Die scheinbare Diskontierung der Energiemenge ist durch die gezeigte Herleitung leicht nachvollziehbar. Es handelt sich dabei um das Ergebnis der Umformung und nicht um eine tatsächliche Diskontierung einer Menge. Trotzdem ist gerade diese scheinbare Diskontierung der Menge wichtig, da eben auch dadurch die gesamte Lebensdauer und das Risiko mitberücksichtigt werden. Komplexere Varianten könnten Inflation oder Kostensteigerungen einkalkulieren, die jedoch in diesem Artikel nicht behandelt werden.

Anhand eines einfachen Beispiels soll die Bedeutung der Gestehungskosten demonstriert

Jahr t	0	1	2	3
Menge x_t [Mengeinheit - ME]		100	100	100
K_t [€]	248,69	100	100	100
Barwert der Kosten t_0 bei $r=10\%$	248,69	90,91	82,64	75,13
Gestehungskosten [€/ME]	2,00			

Abb. 2: Beispiel für die Berechnung von Gestehungskosten

Jahr t	0	1	2	3
Erlös bei verrechneten Gestehungskosten [€]		200	200	200
Kosten[€]		100	100	100
Cash Flow [€]		100	100	100
Schulden Anfang t [€]		273,55	190,91	100
Schulden Ende t [€]	248,69	173,55	90,91	0

Abb. 3: Beispiel für die Bedeutung von Gestehungskosten

werden. Man beachte, dass sich diese prinzipiell nicht nur auf Energie, sondern auch auf andere Größen wie auf die Anzahl von produzierten Stücken beziehen lassen. Im vorliegenden Beispiel soll eine innovative Maschine angeschafft werden, die 100 Stück pro Jahr produzieren wird (vgl. [Abbildung 2](#)).

Die Gestehungskosten ergeben sich aufgrund eines speziell so gewählten Investments (Kosten der Maschine) zum Zeitpunkt 0 zu exakt 2 Euro pro Mengeneinheit (ME). Der verwendete Abzinsungssatz von 10 % entspricht den WACC, die durch die tatsächlichen Kapitalkosten auch das einzugehende Risiko berücksichtigen. WACC von 10 % könnten beispielsweise einer Erstanlage entsprechen. Würde man einen einfacheren Ansatz wählen und den Barwert der Kosten einfach durch die gesamte Stückzahl dividieren, würde man in diesem Beispiel eine Kennzahl von 1,66 Euro pro Stück erhalten. Warum doch 2 Euro pro Stück berechnet werden, soll [Abbildung 3](#) zeigen.

Wenn nun Kapital in der Höhe des Investments (K0) aufgenommen und jedes Jahr der gesamte Cashflow (also der Erlös minus den entstandenen Kosten) verwendet wird, um die Schulden zurückzuzahlen, so ergibt sich am Ende der Lebensdauer der Anlage ein getilgter Schuldenstand. Zu beachten ist, dass sich die Schulden am Ende des Vorjahres und am Anfang des neuen Jahres durch die Höhe der Zinsen unterscheiden. Sieht man im dritten Jahr die Zinsentwicklung, so könnte man zu dem

Schluss kommen, dass für das laufende Jahr keine Zinsen zu bezahlen sind. In diesem Modell erfolgt also bei dieser Form der Berechnung der Gestehungskosten die Tilgung bereits am Jahresanfang.

Die Gestehungskosten berücksichtigen bereits das zu nehmende Risiko, indem Durchschnittskosten unter den gewählten Rahmenbedingungen ausgedrückt werden. Wie kann man jedoch Veränderungen in den Preisen

und Kosten mitberücksichtigen? Die Modellierung der Zufallsvariablen wird am konkreten Beispiel gezeigt. Die laufenden Kosten K_t bei der Berechnung der Gestehungskosten in den Jahren 1 bis 3 setzen sich aus den Kosten A und den Kosten B mit 40 Euro und 60 Euro jeweils pro Jahr zusammen. Während die Kosten A in den letzten Jahren stark gefallen sind, ist es unwahrscheinlich, dass diese wieder auf ein ähnliches Niveau steigen könnten. In den letzten Jahren hätten die Kosten am Tiefpunkt 52 Euro betragen, während sie am Höchststand bei 75 Euro gewesen wären. Bei den Kosten B kann man davon ausgehen, dass diese künftig etwas fallen sollten, bis zu 35 Euro, aber nicht über 41 Euro steigen werden. Die Anzahl an produzierten Stücken könnte einen weiteren Unsicherheitsfaktor darstellen, der hier jedoch nicht behandelt wird (vgl. [Abbildung 4](#)).

Die zweite Teilfrage betrifft die Erlöse. Aktuell wird geschätzt, dass die produzierten Stückzahlen am Markt durch zwei Erlösgruppen komplett abgesetzt werden können. Jede der beiden Gruppen kann nur 50 Stück absetzen. Erlösgruppe 1 bringt 120 Euro ein, während 110 Euro durch die Erlösgruppe 2 erzielt werden. Erlösgruppe 1 ersetzt ein bestehendes

Autoren



■ DI Sebastian Riepl
bereits als Student gründete er ein Technologieunternehmen auf Basis einer neuen Idee und führte dieses in ein Produkt über. Nach seinem Firmenverkauf schloss der Innovator sein Masterstudium als Wirtschaftsingenieur mit Auszeichnung an der TU Wien ab.
E-Mail: sr@impleanment.com



■ Univ. Prof. DI Dr. Anton Friedl
ist an der TU Wien als Professor am Lehrstuhl für Verfahrenstechnik, Umwelttechnik und Technische Biowissenschaften tätig.
E-Mail: anton.friedl@tuwien.ac.at
www.i5-0.com



■ DI Dr. Angela Miltner
ist an der TU Wien Universitätsassistentin am Institut für Verfahrenstechnik, Umwelttechnik und Technische Biowissenschaften.
E-Mail: angela.miltner@tuwien.ac.at

	minimal	aktuell	maximal	minimal	maximal
Kosten A [€]	52	60	75	86,67%	125,00%
Kosten B [€]	35	40	41	87,50%	102,50%
Gestehungskosten [€/ME]	1,87	2,00	2,16	93,50%	108,00%

Abb. 4: Übersicht der Kosten Maschine A

	mindestens	Best Guess	bestenfalls
Erlösgruppe 1 [€]	96	120	144
Erlösgruppe 2 [€]	75	110	250
Erlös Produkt 1 [€/ME]	1,92	2,4	2,88
Erlös Produkt 2 [€/ME]	1,5	2,2	5
Erlöskennzahl [€/ME]	1,71	2,3	3,94

Abb. 5: Übersicht der Erlöse Maschine A

	minimal	aktuell	maximal	minimal	maximal
Kosten A [€]	20,8	24	30	86,67%	125,00%
Kosten B [€]	70	80	82	87,50%	102,50%
Gestehungskosten [€/ME]	1,91	2,04	2,12	93,63%	103,92%

Abb. 6: Übersicht der Kosten Maschine B

	mindestens	Best Guess	bestenfalls
Erlösgruppe 2 [€]	150	220	500
Erlös Produkt 2 [€/ME]	1,5	2,2	5
Erlöskennzahl [€/ME]	1,5	2,2	5

Abb. 7: Übersicht der Erlöse Maschine B

Produkt, das eine Schwankungsbreite des Preises von 20 % zeigte. Somit liegt es im Bereich von 96 bis 144 Euro bzw. von 1,92 bis 2,88 Euro pro Stück. Erlösgruppe 2 stellt ein neues Produkt dar, das zumindest die angenommenen 110 Euro einbringen müsste. Tatsächlich erhofft werden aber bis zu 250 Euro. Der Preis pro Stück liegt damit bei 1,5 bis 5 Euro (vgl. [Abbildung 5](#)).

Alternativ kann zu der Maschine A eine andere Maschine B angeschafft werden. Diese differenziert sich von der ersten Maschine, da die Kostenstruktur sich deutlich unterscheidet. Anstatt einer Lebensdauer von 3 Jahren kann diese 5 Jahre lang produzieren. Die Kosten A liegen hier bei 24 Euro pro Jahr – und 80 Euro pro Jahr für die Kosten B. Damit ergeben sich Gestehungskosten von 2,04 Euro pro Stück.

Betrachtet man noch die bereits beschriebenen Schwankungsbreiten, so ergeben sich Gestehungskosten von minimal 1,91 Euro und maximal 2,12 Euro (vgl. [Abbildung 6](#)).

Die Maschine B produziert jedoch im Gegensatz zur anderen Variante 100 Stück für die Erlösgruppe 2, eine Substitution der Erlösgruppe 1 ist nicht möglich. Das Risiko wird bei den WACC ebenso mit 10 % bewertet, jedoch ergeben sich höhere Anschaffungskosten von 350 Euro.

Tendenziell würde das klassische Unternehmen Maschine A präferieren. Die Erlöse im Best Guess betragen 230 Euro bei 100 Euro Kosten, dem stehen Anschaffungskosten von 248,69 Euro gegenüber. Maschine B hat Erlöse von 220 Euro bei Kosten von 104 Euro.

Zudem sind hier noch höhere Anschaffungskosten von 350 Euro zu tragen (vgl. [Abbildung 7](#)).

Durch Subtraktion der Gestehungskostenkennzahl von der Erlöskennzahl wird die Gewinnkennzahl gebildet. Je nach Szenario könnte man selbst in dem hier betrachteten Fall bereits 9 Gewinnkennzahlen pro Maschine bilden. Für das Szenario der Best-Guess-Erlöse minus der aktuellen Kosten ergibt das eine Gewinnkennzahl von 0,3 Euro pro Stück für Maschine A und 0,16 Euro pro Stück für Maschine B.

Die Paybackzeiten für Maschine A sind kürzer und im schlechtesten Fall erhält man einen Cashflow von 84 Euro pro Jahr, wohingegen Maschine B nur 52,9 Euro bringt. Die Entscheidung würde von vielen Unternehmen bereits an dieser Stelle getroffen werden. Vergessen wird jedoch oft, dass Risiko zu nehmen auch bedeutet, eine Chance zu ergreifen – und man als Unternehmen eigentlich möglichst risikoneutral agieren sollte.

Die Modellierung des Risikos oder das Zeichnen der Schatzkarte

Durch die Bildung der Gestehungskosten ist das allgemeine Risiko bereits berücksichtigt. Offen bleibt noch das Risiko, das aufgrund der

Die Vorteile der Methode auf einen Blick:

- + optimiert eine zu erwartende Gewinnkennzahl anstatt die Kosten zu betrachten
- + verwendet nicht einzelne Punkte als Schätzer, sondern Bereiche
- + nutzt zur Kostenbewertung eine weit verbreitete Methode aus der Energiebranche, um Erzeugungsanlagen vergleichbar zu machen
- + bricht die Kennzahlen auf Größen herunter, die aus dem täglichen Leben bekannt sind
- + jede Art von Unsicherheit kann durch die tatsächlichen Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital – WACC) berücksichtigt werden
- + Annahmen werden in messbare Risikogrößen überführt und vergleichbar gemacht

Maschine A	minimal	Schätzung	maximal	Standardabweichung
Kosten A [€]	52	60	75	11,68
Kosten B [€]	35	40	41	3,21
Erlös Produkt 1 [€/ME]	1,92	2,4	2,88	0,48
Erlös Produkt 2 [€/ME]	1,5	2,2	5	1,85
Maschine B	minimal	Schätzung	maximal	Standardabweichung
Kosten A [€]	20,8	24	30	4,67
Kosten B [€]	70	80	82	6,43
Erlös Produkt 1 [€/ME]	-	-	-	-
Erlös Produkt 2 [€/ME]	1,5	2,2	5	1,85

Abb. 8: Übersicht der Variablen

Jahr t	0	1	2	3
Menge xt [Mengeinheit - ME]		100	100	100
Kosten A		52,68	70,69	68,58
Kosten B		40,72	39,79	44,72
Kt [€]	248,69	93,41	110,48	113,30
Barwert der Kosten t ₀ bei r=10 %	248,69	84,91	91,31	85,12
Gestehungskosten [€/ME]	2,05			

Abb. 9: Konkretes Szenario der Gestehungskosten der Maschine A

möglichen Schwankungen in den bereits definierten Bereichen eintreten kann. Sichtbar gemacht werden kann dies durch eine Monte-Carlo-Simulation. Was an ein Casino erinnert, soll jedoch genau ein Glückspiel vermeiden. Es ist die systematische Auswertung der getroffenen Annahmen mittels einer Berechnung der möglichen Ergebnisse. Diese werden in einem Histogramm dargestellt, um einen einfachen Überblick zu bieten. Jede Zufallsvariable, die kein Ergebnis darstellt, muss anhand einer Verteilung modelliert werden. Oft wird man die Einflüsse oder die Verteilungen nicht komplett verstehen können, weswegen hier Schätzungen notwendig sind. Dies kann empirisch oder auch aufgrund von subjektiver Erfahrung erfolgen. Bei fehlendem Wissen über das Verhalten der Variablen empfiehlt die Literatur die Normalverteilung, die bei einem besseren Kenntnisstand ersetzt wird. Da es im konkreten Fall um zukünftige Entwicklungen geht, ist es aus Autorsicht nicht unbedingt sinnvoll, sich komplett auf eine Modellierung auf Basis historischer Daten zu verlassen. Besser ist es, Extremwerte

aus der Vergangenheit als Richtwert zu verstehen und die Berechnung nach subjektivem Empfinden durchzuführen. Eine Möglichkeit wäre, die bereits genannten Minimal- und

Maximalwerte gemeinsam mit dem aktuellen Schätzwert für die Standardabweichung heranzuziehen (vgl. Abbildung 8).

Die Variablen werden hier so modelliert, dass eine Normalverteilung mit der gezeigten Standardabweichung definiert wird. Die Best-Guess-Schätzung wird als Lage des Maximums der Verteilung definiert. Für die Kosten wird angenommen, dass die minimalen Kosten nicht unterschritten werden können. Die Verteilung wird an dieser Stelle durch eine untere Schranke abgeschnitten, wohingegen sie nach oben offen bleibt und damit eine weitere Kostensteigerung prinzipiell ermöglicht. Was die Erlöse betrifft, wird die Verteilung sowohl bei den minimal als auch den maximal möglichen Erlösen beschränkt. Für die laufenden Kosten werden jedes Jahr die Würfel neu gerollt, wodurch sich beispielsweise das in Abbildung 9 gezeigte Bild für die Maschine A darstellen lässt.

Rechnet man nun eine große Anzahl dieser möglichen Verläufe sowohl für die Kosten als auch für die Erlöse durch und stellt diese in einem Histogramm dar, so kann man die Auswirkungen einfach vergleichbar machen. In Folge wird dies für 500 dieser verschiedenen Verläufe gemacht (vgl. Abbildungen 10 und 11).

Der senkrechte schwarze Strich stellt eine Gewinnkennzahl von 0 Euro dar. Man könnte also sagen, dass der Anteil, der sich links davon be-

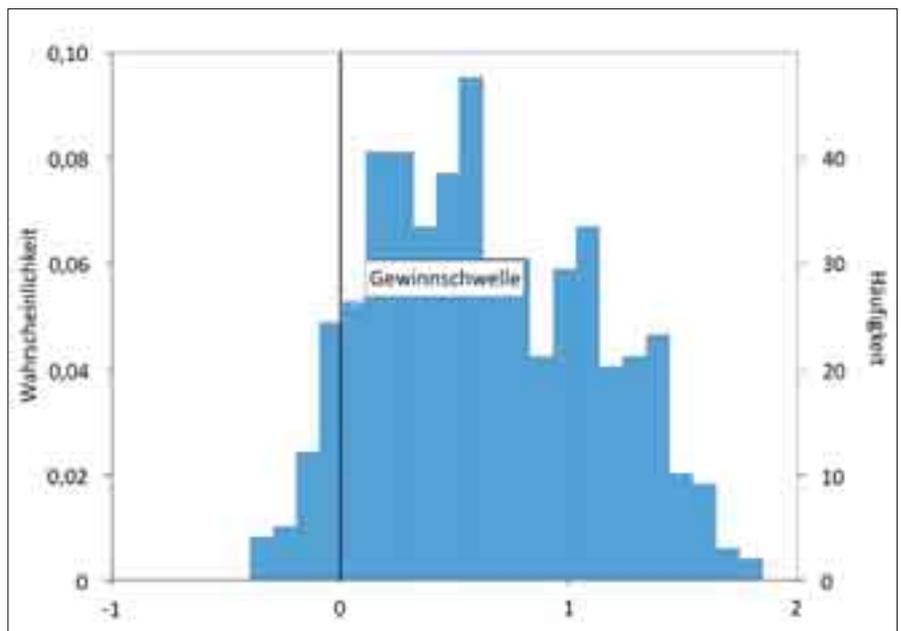


Abb. 10: Ergebnis Verteilung Gewinnzahl Maschine A

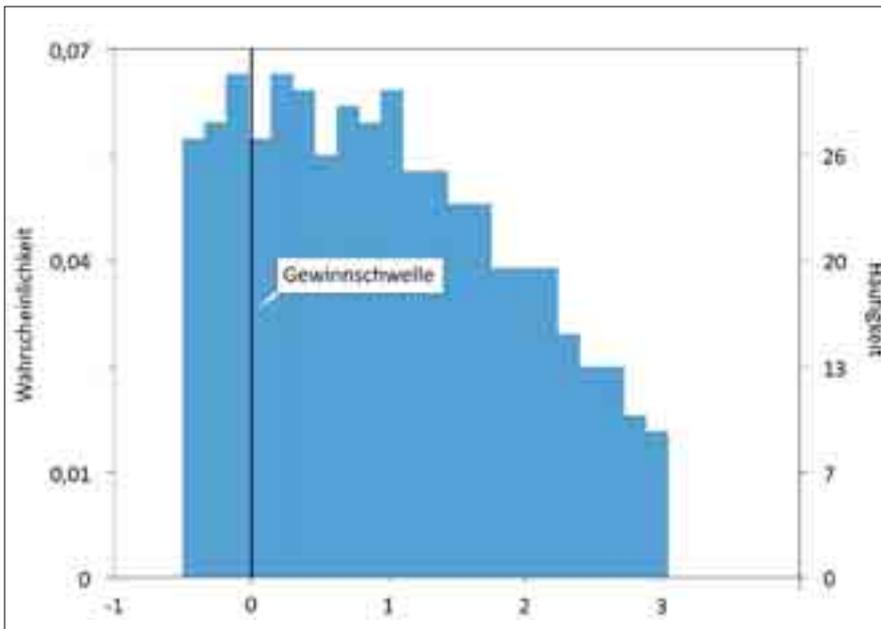


Abb. 11: Ergebnisverteilung Gewinnkennzahl Maschine B

findet, der Wahrscheinlichkeit entspricht, einen Verlust zu machen. Für Maschine A liegt diese Wahrscheinlichkeit bei 8,4%, während es bei Maschine B 17,4% sind. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass die Gewinnwahrscheinlichkeit bei über 90% bzw. über 80% liegt. Aufgrund der gezeigten Verteilung ergibt sich aber auch, dass Maschine B nicht so uninteressant ist, wie sie anfänglich gewirkt hat. Im Schnitt erreicht Maschine B eine um mehr als 50% größere Gewinnkennzahl als Maschine A. Blendet man beispielsweise die besten 10% und die schlechtesten 10% der Ergebnisse aus, so erhält man den 80%-Korridor. Dieser ergibt für Maschine B eine Gewinnkennzahl zwischen -0,2 und 2,3 Euro je Stück. Hingegen erhält man bei Maschine A nur zwischen 0 und 1,3 Euro je Stück. Angesichts dieser Resultate würden sich wahrscheinlich viele risikoneutrale Unternehmen für Maschine B entscheiden.

Best Practice oder warum die TU Wien effizient forscht

Auch an der TU Wien stehen naturgemäß immer wieder Entscheidungen an, die insbesondere im Bereich der Forschung und Entwicklung mit sehr vielen Unsicherheiten einhergehen. Konkret werden am Institut für Verfahrenstechnik, Umwelttechnik und Technische Biowissenschaften innovative Bioraffineriekonzepte entwickelt, um nachhaltige Produkte herstellen zu können. Am Beginn einer solchen Entwicklung

stehen aber viele Fragen: Welcher Rohstoff ist der geeignetste? Welche Produkte können daraus gewonnen werden? Welche Technologie liefert die höchsten Ausbeuten? Die wirtschaftlichen Aspekte werden hingegen meist erst sehr spät in der Entwicklung berücksichtigt und beeinflussen oft nur mehr die Entscheidung zwischen wenigen, eingeschränkten Optionen.

Aus dieser Tatsache heraus entstand der Wunsch, die Entwicklung möglichst frühzeitig auch aus wirtschaftlicher Sicht zu betrachten und damit eine weitere wissenschaftliche Grundlage für die Entscheidung zu haben, in welche Richtung die Entwicklung der Bioraffineriekonzepte gehen soll. Die beschriebene Methodik wurde konkret dazu angewendet, die Potentiale verschiedener Rohstoffe für eine Bioraffinerieanlage zu evaluieren. Neben den üblichen Unsicherheiten der Kosten- und Erlösstruktur lag die Herausforderung darin, dass noch keine konkreten Produkte mit konkreten Preisen vorlagen, sondern nur Produktkategorien mit Preisbereichen festgelegt werden konnten. Eine wichtige Produktkategorie stellt Nanolignin dar, das die höchsten Erlöse für das Bioraffineriekonzept erwarten lässt. Für diese und alle anderen Produktkategorien des Konzeptes wurden breite Erlösspannen definiert und mit entsprechenden Eintrittswahrscheinlichkeiten hinterlegt. Aus den Ergebnissen der Arbeit konnten wertvolle Hinweise gewonnen werden, welche Rohstoffe und Produktkategorien im Gesamtkonzept einer Bioraffinerie erfolgreicher

sprechend sind – womit die Richtung der weiteren Forschung und Entwicklung besser gelenkt werden kann.

Zusammenfassung oder auf zur Schatzjagd

Mit einer klassischen Sichtweise wäre die Entscheidung zugunsten Maschine A gefallen. Hingegen zeigt sich die Maschine B mit einer um das Risiko und die Chance erweiterten Sicht als vielversprechender, da höhere Gewinnkennzahlen zu erwarten sind. Die Methode ist einfach anzuwenden, indem die Kennzahlen definiert und die Rahmenbedingungen betrachtet werden. Durch die Erstellung und Einstellung des Modells für die Subfragen können die einzelnen Bereiche ausgewertet werden. Nach Zusammenführung und Berechnung der Verteilung ist ein einfacher und anschaulicher Vergleich möglich. Für Entscheidungen, die nicht einmalig sind, wie beispielsweise die Entwicklung einer Anlage, bietet es sich an, das Modell im Rahmen der Zeit zu detaillieren und im Sinne eines PDCA (Plan – Do – Check – Act)-Zyklus aktuell zu halten.

Literatur

- Beisl, Stefan / Friedl, Anton / Miltner, Angela (2017): Lignin from Micro- to Nanosize: Applications. In: International Journal of Molecular Sciences 2017/18/2367.
- Branker, K., Pathak, M. J. M., & Pearce, J. M. (2011). A review of solar photovoltaic levelized cost of electricity. In: Renewable and Sustainable Energy Reviews, 2011/15/4470-4482.
- Riepl, Sebastian (2018): Wirtschaftliche Evaluierung von innovativen Bioraffinerie szenarien. Diplomarbeit im Fachbereich Verfahrenstechnik - Umwelttechnik und Technische Biowissenschaften, TU Wien.
- Schwaiger, Walter S. A. (2014): IRFR-Finanzmanagement: Investition und Finanzierung. Skriptum des Instituts für Managementwissenschaften der TU Wien.
- Sokolowski, John A. / Banks, Catherine M. (2010): Modeling and Simulation Fundamentals. Theoretical Underpinnings and Practical Domains, Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.



Herausforderungen und Probleme der Digitalisierung und ihre Bewältigung

Interview mit Otto Schell, Kai-Oliver Schocke und Volker Stockrahm

von Alfred Biel

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zum Herausarbeiten und Vermitteln fachlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen, aber auch von Meinungen und Einschätzungen zu Controlling-relevanten Themen und Fragen. Dabei werden neben klassischen Themen auch innovative Überlegungen und alternative Ansätze aufgegriffen. Über die Potenziale und Chancen der Digitalisierung wird viel diskutiert und geschrieben. Dieses Interview nimmt hingegen einen Perspektivwechsel vor und befasst sich mit Anforderungen, Problemen und Schwierigkeiten dieser Entwicklung. Angesichts der Fülle und

Breite des Themas können nur ausgewählte Stichworte angeschnitten werden.

Biel: Damit die Digitalisierung für Unternehmen und Beschäftigte ein Erfolg wird, müssen Probleme gemeistert und Schwierigkeiten bewältigt werden. Bitte lassen Sie uns darüber reden. Beginnen wir mit einem Beispiel:

Schell: Gerne. Aus unserer Sicht werden z. B. die **End-to-End-Szenarien**, die neue, immer schneller skalierende Technologien mit sich bringen, noch nicht ausreichend angesprochen. Das sieht man auch daran, dass die Diskussion

um diese Szenarien an der eigenen Datengrenze stoppt, ohne grundsätzliche Potenziale auszuschöpfen und dann Rahmenbedingungen darum aufzubauen.

Biel: Werden Chancen und Risiken in der allgemeinen Diskussion genügend ausbalanciert?

Schocke: Anstatt immer von Schwierigkeiten und Problemen zu sprechen, würden wir diese lieber **als Herausforderungen bezeichnen**. Die Digitalisierung wird kommen, wir werden diese nicht aufhalten können. Es gilt, die Herausforderungen zu meistern und diese auch als Chance für etwas Neues, für noch nie da gewesene Potenziale und Möglichkeiten anzuerkennen. Die Herausforderungen sind dann lediglich der Weg dorthin.

Biel: Ich möchte das Thema etwas drehen. Das Risikomanagement gewinnt im Zuge der Digitalisierung zunehmend an Bedeutung, und zwar sowohl aus betriebswirtschaftlichen als auch aus juristischen Gründen. Worauf sollten Unternehmen bei ihrem Risikomanagement achten?

Stockrahm: Das Risikomanagement **wird umfassender**, da es nicht mehr nur darum gehen wird, einen eigenen Bestand zu wahren, sondern in Netzwerken zu agieren, wo die verschiedenen Kooperationen finanzwirtschaftliche und legale Rechte, zum Beispiel beim Produkt- oder Serviceschutz miteinander teilen. Dieses Zusammenwirken bedingt anfänglich Zusatzhinweise, dennoch werden auch hier Technologien wie Blockchain oder künstliche Intelligenz helfen, entsprechende Mechanismen prüfbar zu halten, um solche Geschäftsmodelle zu erlauben.

Biel: Das Thema Datenqualität ist vor allem im Controlling ein Dauerbrenner. Viele meiner bisherigen Interviewpartner haben sich zur Qualität der Daten kritisch geäußert. Im Rahmen der Digitalisierung ist das Thema Datenqualität von zentraler Bedeutung, schließlich führen schlechte Daten auch zu schlechten Ergebnissen. Welche Ansätze sehen Sie, die Datenqualität hinreichend zu sichern?

Schell: **Datenqualität ist sicherlich immer ein Dauerbrenner**, selbst nach der Einführung standardisierter ERP-Systeme.

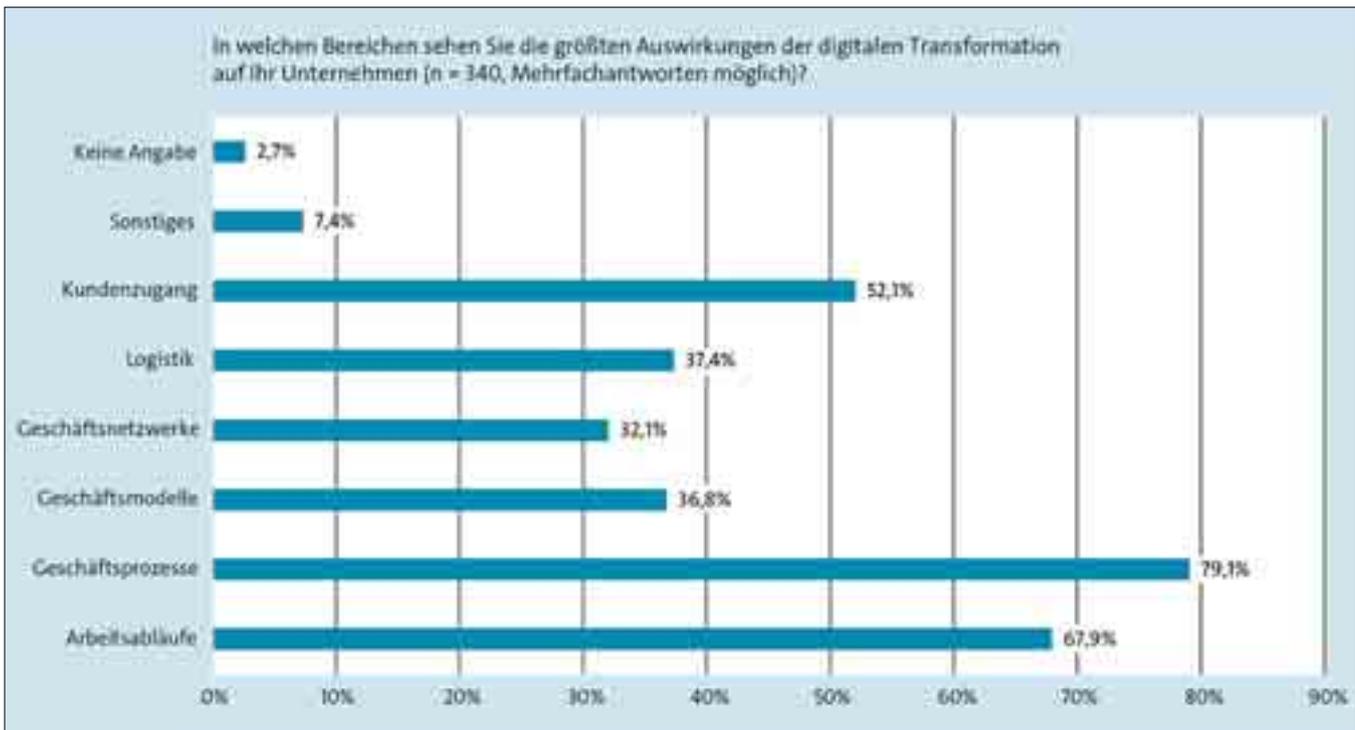


Abb. 1: Umfrage zu den Auswirkungen der digitalen Transformation, 04/2016 (Quelle: Deutschsprachige SAP-Anwendergruppe e. V.)

Biel: Aber woran liegt dies aus Ihrer Sicht?

Schell: Aus unserer Sicht liegt das auch daran, dass in den meisten Unternehmen noch **Legacy-Systeme bzw. -Prozesse**, d. h. historisch gewachsene Anwendungen im Bereich Unternehmenssoftware, vorhanden sind, die man in der ersten Standardisierungsphase nicht mitgenommen hat. Diese Brüche existieren dann mit Workarounds und Abstimmungen bis heute.

Biel: Haben wir heute andere, bessere Möglichkeiten?

Schocke: Ja, heute haben wir andere Möglichkeiten damit umzugehen und das Thema **Datenmanagement** – zum Beispiel über Robotic Process Automation (RPA) oder langfristig inhärente künstliche Intelligenz – anders anzugehen. Dazu kommt noch, dass wir von Netzwerken reden, in denen Lösungen zum Beispiel für Finanzkonsolidierungen oder Supply Chain anders ansetzen.

Biel: Können wir also auch im Zuge des technologischen Fortschritts keine „heile Datenwelt“ erwarten?

Stockrahm: Kaum, denn selbst mit Standardisierungsansätzen und dem Einsatz von RPA

und KI (Künstliche Intelligenz) werden wir auch zukünftig **keine vollständig heile Datenwelt** haben. So ehrlich sollten wir sein. Daten verändern sich über die Zeit permanent und dynamisch, und zum Teil auch nicht vorhersehbar! Die Digitalisierung wird nicht von sich aus eine vollständig heile Datenwelt bringen. Es werden hier weiterhin Experten und gutes Wissen über die Datenzusammenhänge gebraucht werden.

Biel: Damit ergeben sich auch Aufgaben und Chancen für Controller und andere Tätigkeiten, die sich aktiv mit der „neuen Datenwelt“ befassen?

Schell: Es geht nicht nur um die „neue Datenwelt“, sondern vielmehr darum, zu verstehen, was eine „Realtime Welt“ mit sich bringt. Bisher wurden Daten gesammelt, verarbeitet, interpretiert und dann irgendwann, eigentlich wenn es schon zu spät ist, zur Entscheidungsvorlage vorbereitet. In einer digitalen Umgebung passiert das Real-Time, Budgets werden in der Simulation viel greifbarer, Makros werden mit Machine Learning im ersten Schritt und nachhaltiger über künstliche Intelligenz abgelöst. **Damit wird der alte Controlling-Ansatz unter anderem „ad Absurdum“ geführt, und wir werden Controlling ganz neu überdenken und mehr ins Situative übersetzen müssen.** „Real-Time-Dashboards“ werden

hier sicherlich zeitnah eingeführt werden. Diese bedeuten aber neben einer anderen Art von Controllern auch eine intensivere Zusammenarbeit aller Funktionen.

Biel: Cyberkriminalität, Angriffe auf Computersysteme und Netzwerke sind zu einem sehr ernstesten Problem geworden. Es häufen sich die Angriffe, selbst die Datenwelt der Bundesregierung ist nicht sicher. Wir werden im Zuge der Digitalisierung immer abhängiger von Computersystemen und Netzwerken, aber offenbar auch durch Cyberattacken immer angreifbarer. Was bedeutet dies?

Schocke: Zuerst wäre es wichtig, dass wir uns im Klaren sind, dass es **100-prozentige Sicherheit nicht geben wird**. Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg für Kriminelle.

Biel: Aber was können wir tun? Wozu raten Sie?

Schocke: Es geht vor allem darum, Eingriffe früher zu erkennen oder – noch wesentlich wichtiger – Rahmenbedingungen zu definieren, die den neuen Technologien entsprechen. Wenn wir von verteilten Netzwerken reden, können neue technologische Ansätze wie **Blockchain** eine Lösung für Verfolgbarkeit und auch Unverfälschlichkeit darstellen, das müssen wir viel aktiver angehen.

Biel: Sehen Sie in diesem Problem auch eine Chance?

Stockrahm: Ja, auch dieses Thema sollten wir als Chance anerkennen. Auf Basis der neuen Technologien werden sich dazu ganz **neue Berufsfelder** und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter ergeben.

Biel: Arbeit 4.0 wird oft mit einem unangenehmen Beigeschmack als „schöne neue Arbeitswelt“ betitelt. Die Digitalisierung verändert, wie wir arbeiten. Worauf müssen wir uns einstellen?

Schell: Die Arbeitswelt wird sich allein durch die Geschwindigkeit verändern, mit der wir neue Möglichkeiten entwickeln. Wir können heute kaum noch beschreiben, was das für heute Geborene im Jahr 2030 bedeuten wird. Aber wir wissen, dass wir neue Kooperations- und Lernmodelle gestalten müssen. Natürlich werden wir eine ethische, moralische und auf Forschung bezogene Ausbildung liefern müssen. Auf der anderen Seite wird es stärker um individuelle Befähigung und Flexibilität gehen, als einmal einen Beruf gelernt zu haben und dann 40 Jahre in diesem Beruf auf die Rente hinzuarbeiten. In dem Sinne: Ja, wir werden permanent dazulernen, aber das machen wir doch eigentlich heute schon.

Biel: Bedeutet dies, wir müssen uns mit neuen Arbeitsformen und neuen Rahmenbedingungen arrangieren?

Schocke: Was sich **ändern wird, ist das Umfeld:** Begriffe wie Eingewöhnungsphase, Umschulung oder Regelarbeitszeit werden dann nicht mehr existieren. Dafür wird die Lebensqualität im Zusammenhang mit Mensch-Maschine-Kommunikation sowie autonomen und verbundenen Infrastrukturen eine andere sein. Ebenso wird sich mit der zunehmenden Digitalisierung die Art und Weise, sowie die Geschwindigkeit und Qualität der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern oder, allgemeiner, zwischen den Menschen, verändern. Auch hier ergeben sich durch den Einsatz neuer Technologien neue Chancen, etwa in verteilten Teams Content-bezogen zu kommunizieren, zu analysieren und gemeinsam Entscheidungen zu treffen und zu dokumentieren.

Biel: Industrie 4.0 usw. Unternehmen 4.0 und andere Begriffe haben sich als Stich- und Schlagworte etabliert, um auszudrücken, dass sich die vierte Phase der industriellen Revolution in den Unternehmen auswirkt. Hierzu ist eine Fülle von Ansätzen im Gespräch. Kann man einen Kern der Veränderungen ausmachen?

Stockrahm: Wenn die Leser den Begriff CIM (Computer Integrated Manufacturing) aus den 1980ern noch kennen, wissen sie, dass wir immer schon automatisiert haben, das ist ja eigentlich auch eine Stärke unserer Wirtschaft: der permanente Trieb nach Effizienz.

Biel: Das ist sicher so. Aber – was ist denn jetzt neu oder anders?

Stockrahm: Was sich aber mit dem Internet der Dinge (IoT) verändert, sind **Sichtweisen auf Komponenten, Datenverfügbarkeit** und damit auch eine neue Transparenz im eigenen Unternehmen. Wer heute das Konzept des „Digitalen Zwillinges“ (ein „Digitaler Zwilling“ ist die digitale Form eines realen Objekts) in sein Geschäftsmodell einbindet, muss anders kooperieren und kollaborieren. Das haben aus unse-

rer Sicht erst wenige verstanden, obwohl das genauso wichtig ist für DAX, KMUs oder den einzelnen Handwerks- oder Servicebetrieb. Auch das Verständnis, dass man in einer „Realtime-Welt“ keine langen Ex-Post-Analysen fahren muss und dann mit Entscheidungen viel zu spät reagiert, weil man mit Vergangenheitsdaten arbeitet, muss sich ändern. In der „**Realtime-Welt**“ ist die Transaktion ohne Wirkungsverzögerung das Maß der Dinge.

Biel: Die Digitalisierung, beispielsweise der Einsatz und die Nutzung von Robotern und Algorithmen, wirft völlig neue Fragen auf, etwa Aspekte der Haftung und Verantwortung. Verantwortung ist ein ethisches Problem. Die Bundeskanzlerin hat auf dem Weltwirtschaftsforum 2018 in Davos eine „ethische Form des Managements disruptiver Entwicklungen“ gefordert. Brauchen wir eine **begleitende ethische Debatte?**

Schell: Wie bereits angesprochen, müssen Rahmenbedingungen gesteckt werden – auch ins Unbekannte. Wir wissen, dass wir Technologien nicht stoppen können. Entsprechende Regeln können aber sehr wohl Gesetz werden,

Autoren



■ Otto Schell

ist unter anderem Mitglied des Vorstandes IoT/Business Transformation bei der Deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe e.V. (DSAG) und Global Enterprise SAP Business Architect und Head of CCoE bei der Opel Automobile GmbH. Er gilt als einer der profiliertesten Kenner und Experten rund um das Thema Digitale Transformation über die Zukunft von Business Architekturen, Arbeit, Organisation und Führung.

E-Mail: otto.schell@dsag.de

■ Prof. Dr. Kai-Oliver Schocke

ist Professor für Produktion und Logistik an der Frankfurt University of Applied Sciences. Zuvor war er 14 Jahre bei der Evonik Industrie AG in leitender Funktion tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Digitalisierung von Wertschöpfungsketten, insb. der Integration von technischen mit kaufmännischen IT-Systemen.

E-Mail: schocke@fb3.fra-uas.de



■ Volker Stockrahm

ist bei Ernst & Young verantwortlicher Partner für das Thema Integrated Digital Planning. Hierzu gehört ebenso die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und -prozesse auf der Basis digitaler Technologien. Seit über 20 Jahren ist er im Bereich der End-to-End Supply Chain Beratung tätig.

E-Mail: volker.stockrahm@de.ey.com

zum Beispiel im Umgang mit Eigentumsrechten in verteilten Plattformen. Das bedeutet allerdings, dass wir solche Regeln auch permanent anpassen müssen. Es ergibt definitiv keinen Sinn, krampfhaft an Gesetzesvorlagen aus 2006 festzuhalten und diese umzusetzen – wohl wissend, dass wir heute ganz andere, damals noch nicht abschätzbare Voraussetzungen hatten. Im Prinzip muss das Thema über eine Governance-Struktur abgewickelt werden, die international anerkannt ist, aber auch weiß, wovon sie redet.

Biel: Verbände und Institute, etwa der IT-Verband Bitkom, das Institut der Deutschen Wirtschaft oder das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, treten regelmäßig mit unterschiedlichen Prognosen an die Öffentlichkeit. Wir stehen offenbar in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft vor enormen Aufgaben, die uns fordern. Haben wir also auch vielfältigen Anlass, entsprechend tätig zu werden?

Schocke: Wir wissen, dass wir 2050 deutlich mehr Menschen auf der Erde sein werden, dass wir anders mit Ressourcen umgehen müssen, die Sozialverteilung anders ansetzen. Wir müssen jetzt anfangen, diese Themen zu projizieren und daraus Empfehlungen zu generieren. Wenn wir mit dem 3D-Druck Ausschuss verhindern, weil die Materialien zu 100 % effizient genutzt werden, müssen wir auf der anderen Seite auch diskutieren, **wie Abgaben in die Gesellschaft und nicht nur in Unternehmensinteressen gehen**. Wer glaubt, dass um intelligente 3-D-Drucker immer noch x Mechaniker laufen, die alle auf ihren Einsatz warten, liegt falsch.

Biel: Was bedeutet dies für unsere zukunftsgerichtete Ausrichtung? Was müssen wir tun, um nicht in die Defensive zu geraten?

Stockrahm: Wir müssen uns mit den Szenarien offen beschäftigen und die Vorbereitungen und den Transfer in eine Zukunftsgesellschaft heute angehen. Die nächsten Jahre werden wir genug mit dem Transfer zu tun haben. Heute existierende Gewohnheiten wie die, Produkte oder Services zu kaufen – versus sie zu teilen – werden außerdem noch einige Zeit anhalten. Es geht um die Generation der in 2018 Geborenen: Deren Welt wird anders sein.

Biel: Sehen Sie auch hier inmitten der vielen Problematiken ein Chancenpotenzial?

Schocke: Ja, auch bei diesem Punkt sei angemerkt, dass **die Digitalisierung auch neue Chancen bringen wird**. Wir werden ganz neue Berufe, Berufsfelder, Berufsanforderungen sehen. Und das schlägt direkt auf unser Bildungssystem durch. Wir werden ganz neue Berufsausbildungen und Studienfächer benötigen. An genau dieser Stelle müssen wir anpacken, das Thema Digitalisierung nicht zu verteufeln, sondern als gegeben zu akzeptieren und die besagten Chancen zu sehen. Wenn wir auf den „alten“ Berufsbildern verharren, auf den „veralteten“ Ausbildungswegen stehen bleiben, dann werden wir die neue Generation nicht fit für die Zukunft bekommen und wir alle werden letztendlich verlieren.

Biel: Damit verändern sich die materiellen, institutionellen und personellen Grundlagen unserer arbeitsteiligen Wirtschaft. Der notwendige wirtschaftliche und organisatorische Unterbau ist neu zu gestalten? Wie sehen Sie z. B. die Cloud?

Stockrahm: Keine Frage, in der Infrastruktur muss ein Umdenken stattfinden. Aber das gilt auch für den Umgang mit Technologie. Der Begriff Cloud bringt einige zum Kopfschütteln, die seit Jahren ihr Hosting outsourcen. Letztendlich

ermöglicht die Cloud aber nicht nur neue Geschäftsmodelle, sondern auch die Optimierung von bestehenden Modellen. Wenn dieser schon beschriebene Wandel verstanden ist – also, wie schon gesagt, die Sichtweise auf Komponenten, Datenverfügbarkeit und damit auch auf **eine neue Transparenz** –, dann wird sich auch das Bewusstsein ändern, damit umzugehen. Die 4 bis 5 Generationen, die sich gerade mit solchen Themen beschäftigen, sind immer noch nach Plänen ausgebildet, die seit Jahrzehnten existieren. Wir müssen unsere DNA auf die neuen Gegebenheiten abstimmen.

Biel: Die Staatsministerin für Digitales, Dorothee Bär, fordert zum Zeitpunkt unseres Dialogs „mehr Tempo bei der Digitalisierung von Behörden und Unternehmen“, ihr gehe es viel, viel zu langsam. Einer meiner letzten Interviewpartner, Prof. Dr. Seiter, stellte u. a. fest: „Wir müssen die Phase hinter uns lassen, in denen Controllern von allen Seiten erzählt wird, wie wichtig es ist, sich mit den Möglichkeiten der Digitalisierung (...), zu befassen.“ Vielmehr müsste die Digitalisierung zunehmend in das tägliche Geschäft einfließen. **Wo stehen wir** nach Ihrer Sachkenntnis bei der Digitalisierung tatsächlich?

Schell: Ich vergleiche die derzeitige Situation in Deutschland gern mit Andersens Märchen „Des Kaisers neue Kleider“: Wir brüsten uns mit dem Erreichten, glauben uns selbst, dass es gut gehen wird, **laufen aber faktisch schon hinterher**. Digitalisierung, die Neu-Aufstellung des Standortes Deutschland ist eine ganzheitliche Aufstellung. Solange wir unterschiedliche Landesinteressen vertreten und uns damit Türen verschließen, – zum Beispiel beim Thema Bildung oder Energienetze – und nicht heute schon über die Bauweise modularer Parkhäuser nachdenken, die aufgrund autonomer, verbundener Verkehrsmittel nicht mehr benötigt werden und damit in Wohnraum umgebaut werden könnten, stehen wir nur am Anfang. Wir müssen jetzt agieren, sonst werden wir noch weiter ins Hintertreffen geraten.

Biel: Sie fordern den Blick nach vorne und mahnen Veränderungsbereitschaft an?

Stockrahm: Das kann ich nur unterschreiben. Wir sind schon hintendran, weil wir uns dem

Autor



Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien, mit reichhaltiger Erfahrung aus verantwortlichen Konzern-Tätigkeiten und Aufgaben in mittelständischen Unternehmen. Betriebswirtschaftliches und journalistisches Studium. Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) und des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: alfred.biel@gmx.de

Neuen, der Digitalisierung, eigentlich verschließen. Wir hätten gerne, dass alles so bleibt, wie es ist. Aber das wird nicht geschehen. Die Digitalisierung wird kommen und sie wird mit immer mehr Macht kommen. Wir werden sie nicht verhindern können. Wir haben es ja schon häufiger in diesem Interview erwähnt: **Wir müssen die Digitalisierung als Chance anerkennen, diese ergreifen und positiv nach vorne sehen.** Der Blick in den Rückspiegel hilft uns nicht – nicht mehr. Wir werden von anderen Staaten, Institutionen und Firmen links und rechts überholt. Wir müssen mehr als einen Zahn zulegen, um überhaupt noch Schritt halten zu können.

Biel: Bitte lassen Sie uns noch einmal auf Ihre Zustandsbeschreibung zurückkommen. Wo sehen Sie uns heute?

Schocke: In der derzeitigen Diskussion geht es viel um Methoden wie Design Thinking oder angeschlossene Start-ups, die beide dazu dienen, den Denkprozess im Unternehmen, und damit den Transfer, anzustoßen.

Biel: Worauf kommt es nun besonders an, was macht den Unterschied aus?

Schell: Den Unterschied wird aber das **Vorleben und konsequente Vorgehen** der Führungsebenen ausmachen, die letztendlich den Spagat zwischen derzeitigen Margen und künftigen neuen Geschäftsfeldern strategisch, aber transparent, vorgeben werden. Kein Unternehmen darf sich mehr allein und isoliert sehen,

kein Unternehmen mehr glauben, dass es Weltmarktführer bleibt und sich abschotten kann.

Biel: Intensiv und kontrovers wird immer wieder die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen diskutiert. Sehen Sie in diesem Zusammenhang auch die Notwendigkeit, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen?

Stockrahm: Sicher, Unternehmen müssen angesichts dieser Entwicklung **mehr gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.** In den letzten Jahrzehnten wurden Business Cases immer zum Unternehmensvorteil gerechnet. Künftige Business Cases, zum Beispiel bei künstlicher Intelligenz, müssen die Allgemeinheit einschließen. Das wird ein Umbruch. Zudem wird es in einer Welt der Kollaboration am dargestellten Beispiel des „**Digitalen Zwilings**“ neue Rahmenbedingungen geben müssen, um vielleicht nicht mehr die Buchhaltung in den eigenen Systemen über redundante Datenabgleiche mit eigenen Teams zu fahren, sondern über parallele Ledger in der Cloud, wo sich jeder Partner und auch Behörden die Daten ziehen können, die sie für ihre Muster benötigen. Eine neue, aber spannende Welt, die aus unserer Sicht nicht nur ein neues, sondern auch ein anderes Denken erfordert.

Biel: Müssen wir auch unser Öko-System neu denken?

Schocke: Das ist sicher so. Wir müssen uns angewöhnen, in neuen **vernetzten Ökosyste-**

men zu denken, z. B. die Apple-Welt, die Amazon-Welt und viele weitere mehr. Diese Ökosysteme werden über Ländergrenzen, Kontinente hinwegreichen. Innerhalb dieser Ökosysteme hat jedes Unternehmen seine Rolle und Aufgabe. Diese Ökosysteme werden sich aber permanent verändern und damit auch die Rollen und Aufgaben jedes einzelnen Unternehmens im Ökosystem.

Resümee des Interviewers

- Ziel des Interviews war, durch Fragen und Antworten einen kleinen Beitrag dazu zu leisten, dass die Digitalisierung für Unternehmen und ihre Beschäftigten zum Erfolg wird.
- Dank und Respekt gebührt den drei Interviewpartnern, da sie mit ihrer Expertise und mit ihren Impulsen die Diskussion belebt haben. Anerkennung verdient auch das Team vom Rheinwerk Verlag für die vielfältige Unterstützung.
- Das Interview macht deutlich, in welchen gewaltigen Veränderungsprozessen und Umbrüchen, Aufgaben und Herausforderungen wir stehen.
- Die auf modernen Informations- und Kommunikationstechnologien basierende Ausgestaltung der Arbeits-, Organisations- und Marktprozesse erfasst auch die Tätigkeiten der Controllerinnen und Controller und die Art und Weise, wie Controlling erfolgt. Unternehmensführung unterliegt nachhaltigen Umgestaltungen.
- Aus dem modernen Datenmanagement beispielsweise – und damit auch Datenqualität, Datensicherheit usw. – ergeben sich neue, höhere Anforderungen. Das Risikomanagement – ein weiterer der vielfältigen Aspekte – verändert und erweitert sich.
- Den vielfältigen Risiken und weitreichenden Anpassungsprozessen stehen aber auch zahlreiche Chancen gegenüber, u. a. durch das Entstehen neuer Aufgaben und Berufsfelder.
- Die digitale Transformation erfasst nicht nur die Unternehmen und ihre Beschäftigten, sondern Wirtschaft, Gesellschaft und Politik im Grundsätzlichen. Völlig neue Fragestellungen stehen im Raum. ■

Statement zum Thema »Herausforderungen durch die Digitalisierung«:

»Digitale Transformation, Internet der Dinge (Internet of Things, IoT) und Industrie 4.0 sind Begriffe, die aus unterschiedlichen Perspektiven die aktuelle Veränderungsdynamik in Wirtschaft und Gesellschaft aufgreifen und zurzeit die Diskussion um die Potenziale neuer Technologien, die Veränderung von Wertschöpfungsketten und den Wandel von Geschäftsmodellen prägen. Innerhalb aller Unternehmensformen haben Initiativen mit dem Schlagwort »digital« Priorität. Damit verbunden werden Stabsstellen gegründet, um diese Bemühungen zu untermauern. Die Art und Weise, wie künftig Produkte und Services in die Märkte kommen, wie sich klassische Branchengrenzen auflösen und wie sich Self-Services schon jetzt auch auf Behörden auswirken, zeigt, dass die Digitalisierung an keinem vorübergeht bzw. dass niemand an ihr vorbeikommt.«

Auszug aus dem Buch der Interviewpartner »Industrie 4.0 mit SAP: Strategien und Anwendungsfälle für die moderne Fertigung«, erschienen 2017 bei SAP PRESS im Rheinwerk Verlag, ISBN 978-3-8362-4272-1, <https://www.sap-press.de/4202/>.

Kennen Sie die Erfolge Ihrer Kunden?

von Jürgen Weber



Der klassische Fokus des Vertriebs liegt auf Produkten. Auf diese ist auch die Kostenrechnung ausgerichtet. Wer kennt nicht das typische Kalkulationsschema, das bei den Materialkosten beginnt und bei den Selbstkosten aufhört?

Seit geraumer Zeit werden Kunden immer wichtiger. Hierfür sind mehrere Gründe maßgeblich. In vielen Branchen haben einzelne Kunden eine starke Wettbewerbsposition erlangt, können eine hohe Käufermacht auf sich vereinen. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Handel, wo sich das Kräfteverhältnis zwischen Retailern und Markenartikelunternehmen zunehmend in Richtung erstere zu verschieben scheint. Ein zweiter Grund: Die Bedürfnisse der Kunden werden immer individueller. Einzelne Kunden ziemlich holzschnittartig bestimmten Kundengruppen zuzuordnen, reicht immer weniger aus. Was für die Produktion die Losgröße 1 ist, ist für den Vertrieb heute der individuelle Kunde, den er mit all seinen Präferenzen und Reaktionen in der neuen digitalen Welt tracken und bedienen kann. Insgesamt wundert es nicht, dass sich immer mehr Unternehmen kundenbezogen aufstellen und die Kundenperspektive in der Steuerung eine immer wichtigere Bedeutung gewinnt.

Mit dieser Verschiebung des Steuerungsfokus kommen kundenbezogene Ergebnisinformationen zunehmend in das Blickfeld. Was kann die Kostenrechnung dazu beitragen? Diskussionen darüber werden schon seit langem geführt. Eine Zeitlang war die Diskussion sehr lebhaft, zusammengefasst unter dem Schlagwort „Kundenwert“. Ihr Ansatz war aber kein kostenrechnerischer, sondern ein investitionsrechnerischer. Berechnet wurde (und wird) der Kapitalwert eines Kunden.

Eine solche Berechnung stellt hohe Anforderungen an die darin einfließenden Informationen. Gleiches trifft aber auch für den periodischen Kontext der Kostenrechnung zu. Ein Teil der benötigten Informationen wird zwar schon auf dem Fakturierungsbeleg ausgewiesen: Neben dem Umsatz stehen dort Hinweise auf mögliche Boni (Gesamtumsatzrabatte), Frachten und ggf. spezifische Verpackungskosten. Diese lassen sich dem Kunden, der die Rechnung bezahlt, leicht zuordnen. Insofern kann man sehr einfach Kundendeckungsbeiträge ermitteln. Allerdings stellt sich die Frage, was denn mit anderen kundenspezifischen Kosten passieren soll, z. B. den Kosten für die Betreuung durch den Vertrieb, F&E-Kosten, die von einem speziellen Kunden angestoßen werden,

um ein Produkt kundenspezifischer zu machen, Kosten der Veränderung der Produktionssteuerung, um Kunden mit besonders hohen Anforderungen an Liefergenauigkeit und Lieferschnelligkeit zu befriedigen – die Liste der Beispiele ließe sich noch deutlich verlängern.

Ich bin gerade mit der Auswertung der Ergebnisse einer empirischen Studie zur Zukunft der „deutschen“ Kostenrechnung beschäftigt. Dort wurde das Thema Kundenerfolgsrechnung ebenfalls angesprochen. Zwei Ergebnisse: Zum einen besitzen längst nicht alle Unternehmen bzw. Geschäftsbereiche innerhalb der Unternehmen eine solche Rechnung in ausgebauter Form. Zum anderen scheuen alle den Aufwand, über den Produktdeckungsbeitrag und die Frachten hinaus Kosten kundenspezifisch zuzuordnen.

Eine solche Haltung ist verständlich. Es fragt sich aber, ob die damit mögliche Basisversion einer Kundenerfolgsrechnung in Zukunft ausreicht. Wenn Anforderungen einzelner Kunden immer weiter zunehmen, geht es nicht an, dass die Kosten dieser individuellen Anforderungen auf dem Rücken der anderen Kundschaft sozialisiert werden. Ein genaueres Rechnen ist erforderlich. Dieses muss ja nicht unbedingt permanent erfolgen, sondern kann auch – und vielleicht viel besser – fallweise passieren. Warum sollte man ein Instrument wie das Target Costing nur auf Produkte beziehen? Es wäre doch naheliegend, es auch auf Kunden anzuwenden. Vielleicht wäre das ja auch eine gute Idee für einen Controller, mit der er den Vertrieb zum Nachdenken bringen kann – und vielleicht wäre das besser, als immer nur eine Steigerung der Margen anzumahnen!

Autor



Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu



Der Risikomanager schafft sich ab! Brauchen wir noch Risikomanager?

Störenfried, Bewahrer, Brückenbauer, Coach, Moderator

von Brigitta John

RMA

Erfreulicherweise etablieren sich zunehmend Risikomanager in Unternehmen und Organisationen. Die Frage, die sich stellt, ist jedoch, welchen Typus Mensch die Wirtschaft in der Funktion als Risikomanager braucht. **Soll er Störenfried, Brückenbauer, Bewahrer oder Coach und Moderator sein?** Welche kognitiven Fähigkeiten braucht der Risikomanager und über welche Softskills soll er verfügen? Brauchen überhaupt **alle** Unternehmen einen Risikomanager? Sollen Risikomanager als Einzelperson fungieren oder gibt es auch noch andere Denkmodelle und Rollenformen? Auf keinen Fall kann man den typischen Risikomanager nach dem Motto „One type fits all“ beschreiben. Auf diese Fragestellungen wird nachfolgend eingegangen.

Die Stellung des Risikomanagers im Unternehmen – Funktionsbeschreibung

Die ISO 31000 „Risikomanagement für Organisationen und Systeme“¹ beschreibt in der ON-Regel 49003 die „Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanagers“, wobei man sich hier auf die fachlichen Kompetenzen beschränkt.

Der Risikomanager ist dort definiert als eine Person, die den Risikomanagementprozess in Organisationen umsetzt. Der Risikomanager* soll sicherstellen, dass

- Ziel und Zweck des Risikomanagements von der obersten Leitung und von den Führungskräften als Risikoeigner verstanden werden,
- der Risikomanagementprozess eingeführt wird,

- die eingesetzten Methoden für die jeweilige Risikobeurteilung geeignet sind,
- die Maßnahmen, die aus der Risikobeurteilung abgeleitet wurden, auch umgesetzt werden,
- über die Umsetzung und Wirksamkeit des Risikomanagementprozesses an die oberste Leitung berichtet wird,
- die Schnittstellen zu anderen Führungsinstrumenten und Prozessen situationsgerecht eingerichtet werden,
- die Elemente des Risikomanagementsystems im Auftrag der obersten Leitung zweckmäßig gestaltet, umgesetzt und gepflegt werden.

* Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für Frauen und Männer in gleicher Weise.

Risikomanagement im Verantwortungsbereich der obersten Geschäftsleitung

Damit Risikomanagement in Unternehmen und anderen Organisationen wirkungsvoll gelebt wird, bedarf es des unbedingten Commitments der obersten Leitung und aller Führungskräfte. Dazu ist das Management nicht nur verpflichtet, sondern es muss in dessen eigenem Interesse sein, mehr Sicherheit in die Entscheidungsfindung zu bringen. Die ON-Regeln sprechen auch von Risikoeignern. Es müsste eigentlich das intrinsische Bedürfnis der Manager sein, Risiken und Chancen abzuwägen und zum Wohle des Unternehmens zu handeln.

Entsprechend den **Corporate Governance Rules**, den international anerkannten Grundsätzen der Führung von Unternehmen und Organisationen, liegt das Risikomanagement in der Verantwortung der obersten Organe. Zu einer anerkannten Geschäftsgebarung gehört mittlerweile die Wahrnehmung der **Corporate Social Responsibility** für die mit dem Unternehmen verbundenen Stakeholder, wie Eigentümer, Fremdkapitalgeber, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und anderen „Anspruchsberechtigten“ wie zum Beispiel die Umwelt. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass es im Verantwortungsbereich der Geschäftsleitung ist, nicht nur die unternehmenseigenen – eventuell auch die persönlichen – Interessen zu berücksichtigen, sondern den Bogen weiter zu spannen.

Verantwortung des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat als oberstes Aufsichts- und Kontrollorgan hat zu überprüfen, ob ein effektives Risikomanagement gelebt wird. Darüber müssen der Vorstand und der Risikomanager berichten. Es wird jedenfalls nicht genügen, dass einmal im Jahr im Rahmen des Jahresabschlusses ein Risikoreport auf Hochglanzpapier erstellt wird. Auch wenn den Anforderungen des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG), des Aktiengesetzes und der von den Wirtschaftsprüfern attestierten Risikomanagementsysteme entsprochen wurde, sagt dies noch nichts über die Effektivität und Wirksamkeit derselben aus. Vielmehr wird es notwendig sein, dass die vom Aufsichtsrat und von der obersten Führung einge-

schlagene Strategie vom Risikomanager und den operativen Managern kritisch und konstruktiv hinterfragt wird. Dazu gehört auch Mut jenseits von Autoritätshörigkeit. Bei der Strategieumsetzung, im Sinne eines kontinuierlichen Vorgehens, sind laufend die für die Strategie bestimmenden Chancen und Risiken auf ihre Veränderung zu beobachten. Denn in der volatilen, international verwobenen Wirtschaft ändern sich laufend die Rahmen- und Umfeldbedingungen oder es wurden zwischenzeitlich neue Erkenntnisse und Perspektiven aufgedeckt. Gerade in Zeiten der digitalen Transformation bedarf es einer scharfen Beobachtungsgabe und eines Weitblicks, um die rapiden technologischen Veränderungen nicht zu verpassen. Big Data, hohe Rechnerleistung, Robotik, Sensorik sind nur Beispiele, womit neuartige Produkte und Dienstleistungen und branchenübergreifende Geschäftsmodelle kreiert werden. Start-Ups können mit ungeahnter Geschwindigkeit etablierte und noch ertragreiche Unternehmen bedrohen.

Risiko ist im Geschäftsleben systemimmanent, denn grundsätzlich ist jede Entscheidung und Handlung nicht nur mit Chancen, sondern auch mit Risiken verbunden. Die letzten Finanzskandale, die eine weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise auslösten, aber auch von Unternehmen ausgelöste Umweltkatastrophen mit verheerenden Folgen, sind auf menschliches Versagen, gravierendes Fehlverhalten oder zumindest auf Fehleinschätzungen zurückzuführen. Die ausschließliche Orientierung auf Gewinnmaximierung oder der Glaube an grenzenloses Wachstum ohne Abwägung der Chancen und Risiken können den Fortbestand von Organisationen dramatisch gefährden und andere Unternehmen mitreißen. Um solches ‚Fehlverhalten‘ zukünftig zu vermeiden, wurde die Verantwortung von Managern ausgeweitet und die Haftungsregime neu definiert. Demnach ist es eine Gratwanderung zwischen fahrlässigen, verantwortungslosen und machtgetriebenen Entscheidungen und wohlgemeinten Entscheidungen, die sich ex post als nicht oder nicht ganz so vorteilhaft herausstellen.

Bedeutung der Compliance

Grundsätzlich sind Gesetze sowohl von natürlichen als auch von juristischen Personen

einzuhalten. Auch die Einhaltung von selbst auferlegten Verhaltensregeln (Code of Conduct) fällt unter den Begriff Compliance. In diesem Zusammenhang müssen die Mitarbeiter laufend informiert, instruiert und geschult werden, damit diese Regeln eingehalten werden. Dafür ist in großen Unternehmen der Compliance Officer zuständig. Sehr leicht passieren Kartellrechtsverletzungen oder nicht gerechtfertigte Zahlungen, die als Bestechung ausgelegt werden und die dem Unternehmen hohe Strafzahlungen und einen oft nicht quantifizierbaren Reputationsschaden zufügen.

Manager haften persönlich, wenn unternehmerische Entscheidungen als Verstoß gegen die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Managers ausgelegt werden, weil der erwartete Erfolg nicht eingetreten ist. Es muss eine Pflichtverletzung und ein Verschulden vorliegen, wobei bereits einfache Fahrlässigkeit genügt, die einen Vermögensschaden der Gesellschaft zur Folge hat. Zu einem Vermögensschaden zählen unter anderem bereits ein entgangener Gewinn oder Aufwendungen, die den eigentlichen Zweck verfehlen. Die Gesetzgebung spricht hier von „Untreue“ eines Geschäftsleiters gegenüber der Gesellschaft und zwar ‚wer seine Befugnis über fremdes Vermögen zu verfügen oder einen anderen zu verpflichten wissentlich missbraucht und dadurch den anderen am Vermögen schädigt, haftet persönlich und hat mit empfindlichen Geld- und Freiheitsstrafen zu rechnen‘ (Organhaftung). Das bedeutet, dass bei jeglicher Entscheidung, die nicht den beabsichtigten Erfolg bringt, Untreue unterstellt werden kann.

Beweislast der Unternehmensleitung

Lediglich die „**Business Judgement Rule**“⁴² schwächt diese Regel ab. Sofern ein Unternehmensleiter beweisen kann, dass er zum Zeitpunkt der Entscheidung sich ausreichend informiert hat und nachvollziehbar ist, dass diese im besten Sinne des Unternehmens getroffen wurde, ist er der Haftung enthoben. Was liegt hier näher als im Rahmen des Risikomanagements **seine Entscheidungen schriftlich zu dokumentieren**, sodass sie

auch für fremde Dritte verständlich und nachvollziehbar sind. Vor allem

- was zur Entscheidungsfindung beigetragen hat,
- wie die möglichen Chancen und Risiken analysiert, beurteilt und bewertet wurden,
- welche Recherchen vorgenommen wurden,
- woher die Informationen stammen,
- welche Prämissen unterstellt wurden,
- ob die möglichen Risiken die Tragfähigkeit mangels ausreichenden Eigenkapitals bzw. Finanzierungsmöglichkeit überschreiten würden,
- Szenarien erstellt wurden und
- „was-wäre-wenn-Fragestellungen“ mit Maßnahmen unterlegt wurden.

Für das Risikomanagement und den Risikomanager bedeutsam ist dies nun durch den Bedarf an entscheidungsvorbereitenden Risikoanalysen in der Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ (im Sinne von §93 AktG), was eine engere Zusammenarbeit mit dem Controlling erfordert.³

Viele Hearings, Hauptversammlungen, Gerichtsverhandlungen oder Untersuchungsausschüsse wären anders verlaufen, wenn Geschäftsleiter solche Dokumentationen hätten vorlegen können. Dazu bedarf es eines Risikomanagers, der den Entscheidungsprozess begleitet, die Themen kritisch hinterfragt, und Fachbereichsverantwortlicher, die ihr Know-how umfassend einbringen.

Der Störenfried auf verlorenem Posten

Besonders in Klein- und Mittelständischen Unternehmen hat das Risikomanagement noch nicht überall Eingang gefunden. Diese werden sehr oft hierarchisch von einem Patriarchen

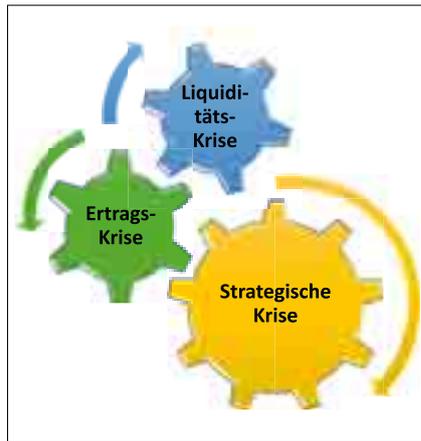


Abb. 1: Krisenzahnräder

geführt, der den Wandel der Zeit ausgeblendet hat und von seiner Allmacht und Allwissenheit überzeugt ist. Aber auch in größeren Organisationen findet man in Führungsetagen autoritäre, machtgetriebene Egozentriker, die ein Hinterfragen ihres Handelns nicht zulassen. In großen Unternehmen ist es auch keine optimale Lösung, wenn Vorstand und Aufsichtsrat im Alleingang Risikopolitik und Strategie festlegen, ohne dass es gelingt, die operativen Einheiten und die Suborganisationen bereits im Entscheidungsprozess mit einzubeziehen. In diesen Organisationsstrukturen ist ein Risikomanager auf verlorenem Posten und wird nur als Störenfried angesehen. Selbst bei hoher Qualifikation hat er keine Durchschlagskraft. Aussagen werden getroffen wie: „Risiken sind da, um sie einzugehen“, „Das ist unternehmerisches Risiko“, „Das haben wir immer so gemacht“, „Das hat sich auch in der Vergangenheit bewährt“, „Das haben wir im Griff“, „Das wird die Zukunft weisen“. Diese Unternehmen verpassen den Wandel der Zeit und laufen Gefahr, sehr bald vom Markt zu verschwinden. In dem Buch „Der Vorstand und sein Risikomanager“⁴ wird hingegen lebhaft beschrieben, wie die Kommunikation zwischen beiden konstruktiv entwickelt werden kann.

Der Risikomanager als Bewahrer des nachhaltigen Erfolgs⁵

Ein Risikomanager kann auch im positiven Sinn als Störenfried gesehen werden. Nämlich dann, wenn er als Warner oder wie ein Watch Dog Unternehmen, die sich in der Komfortzone bei guter Ertragslage befinden, auf sich abzeichnende Veränderungen aufmerksam macht, die eine Bedrohung der Erfolgsfaktoren darstellen. Diese Eigenschaft sollte **nicht nur dem Risikomanager** anhaften, sondern jeder Manager in seiner Funktion als Risikoeigner sollte über diese Eigenschaft verfügen.

Unternehmenskrisen haben einen konsequenten Verlauf (vgl. **Abbildung 1**): Eine **strategische Krise** zeichnet sich ab, wenn Veränderungen im Umfeld des Unternehmens nicht wahrgenommen werden, wobei deren Tragweite, Dynamik und das Maß der Auswirkung zumeist deutlich unterschätzt werden. In dieser Phase ist der Handlungsspielraum noch recht groß und auch noch ausreichend Zeit, um das Unternehmen neu zu positionieren. Bereits jetzt sind das Management und der Risikomanager gefordert, die Frühwarnsignale zu erkennen. Diese Bedrohungen auf die Erfolgspotenziale zielen zumeist auf die Kernkompetenz und Wettbewerbsvorteile ab. Technologischer Wandel, demografische Veränderungen, veränderte Kundenbedürfnisse, Digitalisierung von Geschäftsprozessen, gesetzliche und regulatorische Veränderungen können massive Auswirkungen auf das bestehende Geschäftsmodell haben. In diesem Sinn kann das Management (und der Risikomanager) mit einer risikoadäquaten, zukunfts- und wertorientierten strategischen Unternehmensführung für den nachhaltigen Erfolg und Bestand des Unternehmens sorgen. Besonderes Augenmerk ist auf disruptive Veränderungen zu legen.

Werden Veränderungen und Krisensymptome nicht rechtzeitig erkannt und Gegensteuerungsmaßnahmen ergriffen, tritt sehr rasch eine Eigendynamik ein. Zuerst gehen die Umsätze zurück, dann beginnen die Deckungsbeiträge und die Erträge zu erodieren, die **Ertragskrise** ist eingetreten. Die erste Reaktion sind Sparmaßnahmen und Investitionsrücknahmen. Damit werden aber nur kurzfristige Korrekturen

Autor



■ Brigitta John, MBA

ist Vorstandsmitglied und Regionaldirektorin Österreich, Schweiz der Risk Management Association und Unternehmensberaterin „Smart Value Creation“. Vormalig war sie Financial Director einer amerikanischen Werbe- und Mediaagentur, Geschäftsführerin von Michelin Österreich und CFO eines Automobilzulieferers.

E-Mail: brigitta.john@rma-ev.org; bjohn@smartvaluecreation.com

vorgenommen. Wenn nicht in dieser Phase ein Turnaround gelingt, ist die **Liquiditätskrise** mit einer Insolvenz nicht mehr auszuschließen.

Der Risikomanager als Brückenbauer im Change-Management

Einer der mittlerweile legendären Leitsprüche von Peter Drucker lautet, „Nicht nur die richtigen Dinge tun, sondern die Dinge richtig tun“. So ist im Risikomanagement zu regeln, wer die wesentlichen Risiken überwacht und wie neue Risiken und Chancen identifiziert und bewertet werden. Die Erkenntnisse aus dem Risikomanagement müssen in den Controlling- und Planungssystemen berücksichtigt werden, und zwar in der Form, dass nicht mehr eine „punktgenaue“ Planung erstellt wird, sondern in Bandbreiten und Szenarien die Planungsvarianten abgebildet werden. Dies bietet Transparenz für die Auswahl der geeigneten Handlungsalternativen. Planabweichungen stellen auch Risiko dar und können Erfahrungswert für zukünftige Planungen sein. Nur durch ein permanentes Change Management und den Aufbau agiler Organisationsstrukturen wird es gelingen, eine auch gegen unvorhergesehene Ereignisse widerstandsfähige, resiliente Organisation aufzubauen. Das Risikomanagement leistet dazu einen wesentlichen Beitrag.⁶

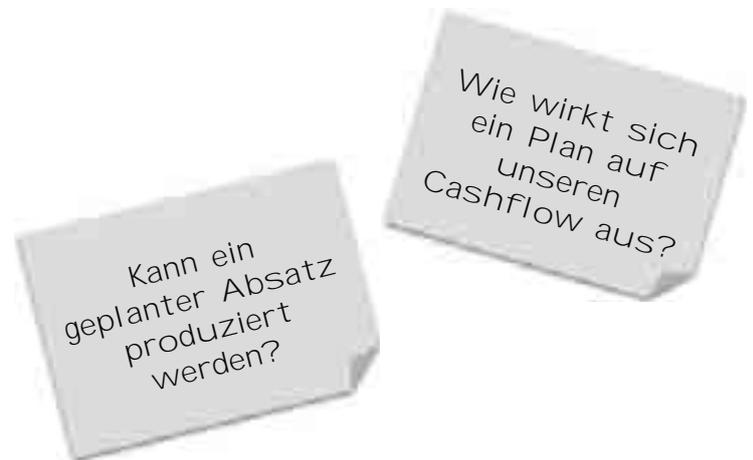
Der Risikomanager als Coach und Moderator

Der Risikomanager als Coach tritt vorerst als neutraler Gesprächspartner auf. Er begleitet die Risikoeigner bei der Ideenfindung und Risikoidentifikation, beim Abwägen und Bewerten von Chancen und Risiken und hinterfragt Vorhaben, Ziele und Projekte. Er erkennt persönliche Denk- und Verhaltensmuster und kann gut zuhören. Er motiviert den/die Risikoeigner, selbst zu erkennen, wo die Hindernisse bzw. die Erfolgchancen sind. Er kann sein Wissen und Können zurückhalten, wenn es darum geht, den/die Risikoeigner zum eigenen Denken und Handeln zu bewegen. Er bringt sein eigenes Know-how erst bei passender Gelegenheit zum Einsatz. Er braucht nicht selbst die Lösung zu finden. Der Risikomanager darf nicht die Verantwortung für die Problemlösung bzw. die eigentliche Entscheidung übernehmen. Er muss die Fähigkeit besitzen, interdisziplinäre Teams zu moderieren und Projekte zu steuern. Der Risikomanager begleitet den Prozess.

Fachkompetenz und Soft Skills

Der Risikomanager muss über vielfältige Kompetenzen und ein breites Wissen verfügen. Grundsätzlich muss er das Unternehmen ‚verstehen‘, nämlich das Geschäftsmodell, die Produkte und Dienstleistungen, die Zielgruppen, die Unternehmenskultur. Er muss Trends, Moden, Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik erfassen und daraus Schlüsse und Auswirkungen auf die Tätigkeit des Unternehmens erkennen und antizipieren können. Bereits schwache Signale im Marktumfeld des Unternehmens sind wahrzunehmen. Er muss über die Erfolgspotenziale und Kernkompetenzen, den Wettbewerb und über die Ressourcen des eigenen Unternehmens Bescheid wissen. Dazu sind betriebswirt-

DIE Controlling-Lösung für IHR Enterprise Performance Management



Schwankende Absatzzahlen, volatile Rohstoffpreise, Kostendruck – Kein Problem!



www.macscontrolling.com

Alle Infos auch unter:
macs@macscontrolling.com
Tel: +49 741/942288-0

macs Software GmbH
Stadtweg 36
78658 Zimmern ob Rottweil

schaftliche und volkswirtschaftliche Kenntnisse hilfreich und erforderlich.

Selbstverständlich ist, dass der Risikomanager über die Fachkompetenz des Risikomanagements verfügt, den Prozess beherrscht, umsetzt und weiterentwickelt, das Risikobewusstsein schürt und in eine gelebte verantwortungsvolle Risikokultur überführt. Für die Risikoidentifikation bedarf es analytischer Fähigkeiten; dies beinhaltet, Fragestellungen im Sinne von „was wäre wenn“ oder „wenn dann“ zu provozieren und zu moderieren. Für die Risikobewertung sind mathematische und statistische Kenntnisse erforderlich, wobei abhängig von der Größe und Branche des Unternehmens unterschiedliche Ausprägungen erforderlich sind. Er muss interdisziplinär denken und handeln und mit Komplexität umgehen können.

Neben den fachlichen Kompetenzen soll der Risikomanager über ausgeprägte soziale und kommunikative Kompetenzen verfügen. Er muss mit Zielkonflikten umgehen können und darf sich nicht scheuen, einen offenen Diskurs zu führen. Er muss es aushalten, dass sein Handeln und seine Aussagen nicht überall und bei jedem Anklang finden. Umgekehrt bedarf es auch empathischer Fähigkeiten, um die Motive und Perspektiven des anderen zu verstehen und in das weitere Vorgehen einfließen zu lassen. Es bedarf einer Teamfähigkeit, aber auch Konflikt- und Kompromissfähigkeit und einer starken Ausdrucksfähigkeit, um die Sachverhalte an- und auszusprechen. Nicht zuletzt geht es im internationalen Geschäftsleben um interkulturelles Know-how. Er muss über Menschenkenntnis verfügen, um Sorglosigkeit, Gutgläubigkeit, Unwissenheit, Ignoranz oder das Ausblenden „weil nicht sein kann, was nicht sein darf“ auszuräumen und Risiko- und Chancenbewusstsein zu schüren.

Zusammenfassend braucht der Risikomanager neben Fachkompetenz ein hohes Potenzial an emotionaler Intelligenz.

Wer braucht noch einen Risikomanager?

Ideal wäre es, wenn Organisationen Leadership und Risikobewusstsein schon so weit entwi-

ckelt hätten und Manager weit- und umsichtig, vorsichtig und mutig zugleich und verantwortungsvoll zum Wohle der Stakeholder handeln würden, dass es keines Risikomanagers bedarf. Aber wie wir wissen, gibt es in Wirklichkeit keine vollkommenen Märkte, genauso wenig wie es den rational denkenden Homo oeconomicus gibt.

Selbst in reifen und großen Organisationen braucht es zumindest einen Risikomanager als Person oder sogar eine organisatorische Einheit, die eigenständig und unabhängig die Funktion wahrnimmt. Die Verantwortung für Chancen und Risiken bleibt bei den Risikoeignern. Die Größe bestimmt sich durch die Höhe des Umsatzes. Die Anforderungen an das Risikomanagement werden bestimmt durch das Geschäftsmodell, die Internationalität, die Diversität und Komplexität des Produkt- und Dienstleistungsangebotes und nicht zuletzt durch die Dynamik des Marktes und der Technologien. Branchen, wie Banken, Versicherungen, die Risiko von ihren Kunden übernehmen, brauchen Spezialisten als Risikomanager mit umfassender mathematischer Ausbildung. Kritische Infrastruktur-Unternehmen, wie zum Beispiel Energieversorger, Rechenzentren, Krankenhäuser, müssen die Versorgungssicherheit gewährleisten und somit das Ausfallrisiko auf ein Minimum reduzieren. Sollte trotzdem der Worst Case eintreten, muss das Krisenmanagement sofort greifen. Auch hier sind hohe Anforderungen an das Risikomanagement gestellt.

In mittelständischen und kleineren Unternehmen kann die Steuerung des Risikomanagementprozesses jemand in Personalunion übernehmen. Dafür ist zum Beispiel der Qualitätsmanager oder auch der Controller geeignet. Gerade in diesen Unternehmen bedarf es eines kulturellen Wandels, um das in die Zukunft gerichtete Risikobewusstsein in allen Bereichen zu heben.

Risikomanagement leben!

Gerade in einer Zeit, in der der Wandel eine Konstante geworden ist und Dynamik und Komplexität zunehmen, brauchen wir Planungssicherheit und fundierte Entscheidun-

gen, weshalb wir Risikomanager brauchen, die das Thema in den Organisationen vorantreiben und dafür sorgen, dass Risikomanagement gelebt wird!

Fußnoten

¹ Vgl. ergänzend Erben/Vogel (2016).

² Siehe Gleißner (2015a) und die deutsche Rechtsgrundlage in §93 AktG sowie die ähnliche Forderung eines entscheidungsorientierten Risikomanagements gemäß COSO ERM von 2017, was beides erhebliche Implikationen für die Arbeit von Risikomanagern mit sich bringt, die nun klar in Entscheidungsprozesse eingebunden werden sollten.

³ Siehe Gleißner/Klein (2017).

⁴ Gleißner (2015b).

⁵ Die Bedeutung von Unsicherheit für die Strategieentwicklung wird in der Zwischenzeit auch in der strategischen Managementliteratur anerkannt, siehe z. B. Schwenker/Dauner-Lieb (2017).

⁶ Eine engere Zusammenarbeit zwischen Risikomanagern und Controllern ist sinnvoll, siehe hierzu RMA/Internationaler Controller Verein (2018) und Gleißner/Klein (2017).

Literatur

Erben, R. / Vogel, D. (2016): Qualitäts- und Risikomanagement wachsen weiter zusammen – ISO 9001 Rev. 2015, in: Controller Magazin Heft 3/2016, S. 24-30.

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

Gleißner, W. (2015b): Der Vorstand und sein Risikomanager. Dreamteam im Kampf gegen die Wirtschaftskrise, UVK Verlag, München 2015.

Schwenker, D. / Dauner-Lieb, B. (2017): Gute Strategie – Der Ungewissheit offensiv begegnen, Campus Verlag, Frankfurt 2017.

Gleißner, W. / Klein, A. (2017): Risikomanagement und Controlling, Haufe, München 2017.

RMA/Internationaler Controller Verein (Hrsg.): Vernetzung von Risikomanagement und Controlling, ESV, Berlin 2018. ■



Controlling im Digitalisierungswahn? – Ein Zwischenruf –

von Christian Mayer und Andreas Wieseahn

Im Controlling ist das Thema Digitalisierung mit voller Wucht angekommen. So widmete sich beispielsweise die Key Note von Dr. Ralf P. Thomas, CFO der Siemens AG, auf dem 43. Congress der Controller 2018 des ICV diesem Thema. Siemens will nach eigenen Angaben auch bei der Digitalisierung im Bereich Finanzen und Controlling Vorreiter sein. Auch die „Agenda 2020“ der Carl Zeiss AG enthält den Eckpunkt „Digitalisierung“. Im Unternehmen finden derzeit vielfältige Initiativen zur Digitalisierung des Controllings statt, was unter anderem die Digitalisierung des Berichtswesens und die Messung der Digitalisierungsaktivitäten („Digital Progress Assessment“) umfasst. Unternehmensberater, Softwareanbieter und IT-Beratungen steigern das Thema zu einem echten „Hype“: Sie suggerieren, dass Unter-

nehmen, die nicht sofort und uneingeschränkt auf das Thema aufspringen, den Anschluss an den Wettbewerb verlieren.

Digitalisierung überall

An den Universitäten und in Fachzeitschriften ist Digitalisierung momentan ebenfalls eines der beherrschenden Themen im Controlling. Die Zeitschrift Controlling befasste sich mit dem Thema im Schwerpunktheft 4/5 2016, um daran anschließend gleich das folgende Schwerpunktheft 8/9 dem Bereich der „Business Analytics“ zu widmen. Die Ausgabe 3/2018 war dem Thema „Prozessautomatisierung durch Roboter – Impulse für das Controlling“ gewidmet. Auch das Controller Magazin

enthält regelmäßig Beiträge zur Digitalisierung. So etwa in Ausgabe 3/2018, in der die In-Memory-Technologie und Mobile Systeme im Controlling diskutiert wurden.

Um den Unternehmen digitalisierungsaffinen Nachwuchs zu sichern, werden seitens der Hochschulen neue Lehrangebote konzipiert und umgesetzt. Beispielsweise können sich Studierende an der Beuth Hochschule für Technik in Berlin seit dem Winter 2015 für den Studiengang „Betriebswirtschaftslehre – Digitale Wirtschaft“ entscheiden, und an der Hochschule Kempten gibt es im Juli 2018 erstmals eine Internationale Summer School zum Thema „Data Science“, welche sich u. a. mit den Themen „Big Data“ und „Visualizing Data“ beschäftigt.

Das Interesse in Wissenschaft und Praxis an der Digitalisierung ist nicht unberechtigt, da den Unternehmen zweifelsohne enorme Potenziale durch Digitalisierung entstehen. Beispielhaft seien hier nur Schlagworte wie „Machine Learning“ und „Cloud Computing“ genannt. Bei dem „Machine Learning“ kann sich durch eine automatische Korrektur von Rechnungsdaten die manuelle Korrektur durch Sachbearbeiter nahezu gänzlich erübrigen. Dies kann Zeit- und Kostenvorteile schaffen. „Cloud Computing“ kann u. a. eine reibungslosere vertikale Kooperation verschiedener Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette unterstützen und somit Transaktionskosten verringern. Es ist aber auffällig, dass – obwohl Potenziale und Vorteile der Digitalisierung durchaus erkennbar sind – eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema nur selten stattfindet. Wer kritisch reflektiert, wird häufig als gefährlicher Fortschrittsverweigerer abgekanzelt. Stattdessen gilt übergreifend, jetzt, sofort und um jeden Preis digitalisieren zu müssen. Eine Erörterung etwaiger negativer Auswirkungen wird anderen Disziplinen, wie etwa den Geisteswissenschaften oder der Volkswirtschaftslehre, überlassen. Dort werden Debatten über die dunkle, menschenleere Fabrik und deren Implikationen für den Arbeitsmarkt sowie die sich daraus ergebenden gesellschaftlichen Konsequenzen geführt.

Im Folgenden wollen wir in bester Controllingmanier eine kritische Reflektion des aktuellen Digitalisierungstreibens vornehmen. Hierzu beschränken wir uns auf **drei Aspekte**.

1. Digitalisierungsverständnis und Strategiebezug

Die organisatorische Positionierung und die Auswirkungen der Digitalisierung auf Unternehmen sind noch weitgehend unklar. Als problematisch erweist sich hierbei, dass das Digitalisierungsverständnis völlig unterschiedlich ist. Ein Unternehmen versteht darunter Initiativen wie das „papierlose Büro“, bei einem anderen findet man derart gelagerte Themen überhaupt nicht auf der Agenda der Digitalisierungsprojektteams. Darüber hinaus gibt es momentan eine Vielzahl voneinander abhängiger und unabhängiger Ausprägungen, die unter dem Begriff „Digitalisierung“ subsumiert werden. Diese

Mehr-Namigkeit und Mehr-Deutigkeit ist nicht nur aus akademischer Sicht problematisch. Stellen Sie sich vor, jeder Arzt würde einem bestimmten Krankheitsbild eine andere Bezeichnung geben. Die Zusammenarbeit von verschiedenen Fachärzten zur Entwicklung eines Gegenmittels und die Prognose von Zukunftsentwicklungen dieser Krankheit wären nahezu unmöglich. An dieser Stelle ist nicht der Platz für umfangreiche semantische Erörterungen (vgl. hierzu etwa Mertens/Barbian/Baier 2017, S. 35ff.), aber unseres Erachtens erschweren die verschiedenen Inhalte des Begriffs „Digitalisierung“ und Bezeichnungen dessen, was unter Digitalisierung verstanden wird, eine gemeinsame, inhaltsreiche Diskussion und Folgeabschätzung.

Digitalisierung wird oft punktuell bearbeitet

Zudem beobachten wir, dass Digitalisierung von den Unternehmen häufig punktuell und isoliert bearbeitet wird („Hauptsache Fortschritte in der Digitalisierung“). Unter vermeintlichem Druck und Zugzwang wird in den Unternehmen gehandelt, ohne jedoch zu berücksichtigen, dass punktuelle Umsetzungen organisatorisches Chaos verursachen und eine stark verwilderte IT-Landschaft erzeugen. Darüber hinaus herrschen schnelle Innovationszyklen mit diversen Technologien am Markt. Es ist weitgehend unklar, welche sich durchsetzen wird. Noch während der Umsetzung gibt es häufig verbesserte oder neue Lösungen am Markt. Das aktuelle Verhalten vieler Unternehmen gleicht oft dem Versuch, einzelne Fische im Wasser mit bloßer Hand greifen zu wollen, ohne sich vorab über Schwarmverhalten, Fangtechniken und der Frage, was man mit dem Fisch eigentlich machen möchte, Gedanken zu machen. Wie könnten alternative Wege aussehen?

Auch die Digitalisierung strategisch anpacken

Der Trend zu mehr Automation ist unseres Erachtens unumgänglich. Jedoch sind Zeitdruck und die daraus resultierende „Aktionitis“ die Feinde eines reflektierten Umgangs mit einer Situation. Im Bereich der Digitalisierung darf

das Controlling nicht aufhören, seine Rolle als „kritischer Freund“, Ideenstrukturierer und koordinierende Rationalitätsinstanz wahrzunehmen. Das Controlling würde dem Unternehmen einen Bärendienst erweisen, wenn es dem Druck auf schnelle Umsetzung nachgibt, ohne vorab strategische Leitplanken und Priorisierungen einzufordern. Wie bei allen anderen Themen sollte eine unternehmenspassgenaue und ganzheitliche Strategie punktuellen Umsetzungen vorgeschaltet sein. Nicht nur die aktuell häufig inkonsistenten und isolierten Umsetzungen unter dem Diktat der „quick wins“ fordern einen hohen personellen und monetären Einsatz, auch das Beseitigen des entstehenden IT-Flickenteppichs nach dem Digitalisierungshype wird unseres Erachtens zu enormem Aufwand führen.

2. IT-Push vs. Business-Pull

Die wichtige Rolle der IT in Unternehmen heute und in der Zukunft ist unbestritten. Im Digitalisierungsprozess ist die IT aber nicht nur Erfüllungsgehilfe bzw. Dienstleister, sondern auch Profiteur. Die neuen technischen Möglichkeiten und deren nahezu ungebremste Nachfrage verschaffen den Unternehmen milliardenschwere Umsätze. Fast täglich werden neue Ausprägungen bekannt und als zukunftsweisend in den Markt gedrückt. Die Branche handelt hier – vorsichtig formuliert – sicher nicht ganz uneigennützig. Die daraus resultierenden Empfehlungen sind interessengeleitet. Unternehmen fühlen sich dadurch häufig stark unter Druck gesetzt und wollen schnellstmöglich „digitalisieren“, um keine Wettbewerbsvorteile zu verspielen. So werden seitens der Unternehmen große personelle und monetäre Ressourcen investiert. Häufig sollen sich ad hoc initiierte, interne Projektgruppen („DigiFit“) mit dem Thema auseinandersetzen. Bekanntermaßen ist der Einsatz von Ressourcen jedoch eine „entweder-oder“-Frage. Die im Bereich der Digitalisierung eingesetzten Mittel werden vermeintlich weniger wichtigen Themen entzogen. Der digitale Transformationsprozess ist unumkehrbar, aber ist es richtig, diesem Thema alles bedingungslos unterzuordnen? Welcher Nutzen ist vom „Real Time Reporting“, einer hohen „User Experience“ und von „Big-Data-Analysen“ und „Business Analytics“ zu erwarten?

Wieviel „Real Time“ ist nötig?

Beim „Real Time Reporting“ können Entscheider im Unternehmen in Echtzeit die Unternehmensdaten abrufen und deren Entwicklung beobachten. Heute liegen Daten häufig auf tagesaktueller Basis vor, d. h. die Reportingsysteme werden über Nacht um die Daten des vorangegangenen Tages ergänzt. In wichtigen Fällen ist es bisher – zumindest für Key-User – auch stets möglich, außerhalb der Reportingstrukturen, z. B. direkt im ERP-System, aktuellere Daten abzurufen. Die Zielgruppe des Managementreportings sind i. d. R. die oberen Hierarchieebenen. Gehen von einem Echtzeitreporting nun stets bessere Unternehmensentscheidungen aus? Bin ich mit einem 500 PS starken PKW schneller am Ziel, wenn ich in der Stadt eine kurze Distanz zurücklegen möchte, oder ist das vorausschauende Fahren auf einem Fahrrad u. U. erfolgsversprechender?

Das Tagesgeschäft einer Führungskraft wird durch zahlreiche Termine geprägt. Ein permanentes Prüfen „des aktuellen Standes“ wird somit aufgrund der vielen Termine erschwert. Darüber hinaus würden in den Meetings, je nach Zeitpunkt des Datenabrufs, unterschiedliche Zahlen kursieren. Es wäre zudem befremdlich, würde ein CEO/CFO jede Minute nervös auf seinem Smartphone den Auftragszugang überprüfen. Sollte er nicht vielmehr mit der gebotenen strategischen Weitsicht dafür Sorge tragen, dass dieser langfristig zufriedenstellend ist? Wäre er sonst nicht ein

Getriebener der kurzfristigen Entwicklungen und würde nur reagieren statt zu agieren und proaktiv zu steuern? Schwer vorstellbar ist auch, dass sich bspw. die Anzahl der Mitarbeiter des Unternehmens sekundlich derart verändert, so dass sich unverzüglich die Geschäftsführung einschalten muss. Was geschieht nun mit der gewonnenen, isolierten Echtzeitinformation?

Muss Reporting Spaß machen?

Mittels „Reporting Design“ und „User Experience“ sollen Anwender im Unternehmen Informationen schneller richtig aufnehmen können und bei der Benutzung des Produkts ein positives Nutzungserlebnis haben. Ehemals als „Excel-Tapeten“ des Controllings verspottete Berichte durch optisch ansprechendere Aufbereitungen zu ersetzen, ist seit geraumer Zeit tägliches Bestreben des Controllings. Studien zur wahrnehmungsoptimierten Gestaltung von Reports sind sinnvoll und bereits zunehmend vorhanden. Im Zuge des Digitalisierungshypes erhält nun aber auch dieses Thema erhöhte Aufmerksamkeit. Zweifelsohne gibt es noch viel Optimierungsbedarf im Bereich Reporting, weshalb Standardisierungsinitiativen, wie etwa nach Hichert, zu begrüßen sind. Aber wird das Unternehmen den Anschluss im Markt verpassen, wenn es in diesem Thema die Geschwindigkeit im Vergleich zu vorherigen Bestrebungen nicht stark erhöht? Inwieweit muss der CFO bei der Nutzung, bspw. durch verfügbare Interaktions-

möglichkeiten in einem Reporting, nun „Spaß“ verspüren? Häufig sind Auffälligkeiten, welche im Rahmen seiner Analyse entdeckt werden und Kommunikation erfordern, per se nicht positiv. Der Controller erhielt bis dato einen Anruf oder eine E-Mail mit der Bitte um Erläuterung des Sachverhalts. Ob nun eine direkt vom Reporting aus versendete Nachricht den Spaßfaktor für beide Seiten erhöht, ist zumindest fraglich. Vielmehr beobachten wir, dass erste Unternehmen, die Vorreiter im Self-Service BI waren, aktuell den Grad an individuellen Zugriffsmöglichkeiten und persönlichen Reportingzuschnitten einschränken. Der Grund hierfür liegt in den unterschiedlichen, „selbstgebastelten“ Vorlagen und Lesearten der Zahlen, an die sich die Manager schnell gewöhnen. In einem gemeinsamen Meeting gibt es dann keine universelle Vorlage mehr, welche alle Teilnehmer direkt lesen und verstehen können. Einer Diskussion über relevante Entscheidungen muss zunächst eine Diskussion über die verwendeten Zahlen vorgeschaltet werden. Das Controlling ist in diesen Unternehmen wieder in der Pflicht, allgemeingültige Vorlagen zu erstellen.

Auch Business Analytics schützt nicht vor falschen Schlüssen

Zumeist suggerieren Unternehmensberater, dass Tools zu „Big-Data-Analysen“ und „Business Analytics“ helfen, durch die Analyse von größten Mengen an strukturierten und unstrukturierten Daten bessere Unternehmensentscheidungen zu treffen. Deloitte formuliert gar: „Auf Basis umfassender Fakten erkennt ein Unternehmen, was Kunden und Geschäftspartner in Zukunft wünschen, welche Qualität sie bevorzugen und welche Mengen benötigt werden. Auch die konkreten Preisvorstellungen sind vorab bekannt, sogar das geplante Kaufdatum“ (Schleichert/Engel/Hähnel 2018). Überzogen formuliert heißt das also kochrezeptartig: Man nehme alle möglichen Daten, lasse darüber „Business Analytics“ laufen und schon wissen wir, was unser Kunde kauft, bevor er es selbst weiß. Bei nüchterner Betrachtung fällt jedoch auf, dass die strukturentdeckenden und strukturprüfenden Analysemethoden keinesfalls neu, sondern in der Wissenschaft seit Jahrzehnten bekannt sind. Lediglich die leichte

Autoren



■ Prof. Dr. Christian Mayer, MBA

ist seit 2016 Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Fakultät Tourismus-Management der Hochschule Kempten. Sein beruflicher Werdegang sowie seine aktuellen Forschungsinteressen liegen überwiegend in den Bereichen Vertriebs- und Marketingcontrolling sowie Projektmanagement.

E-Mail: christian.mayer@hs-kempten.de

■ Prof. Dr. Andreas Wieseahn

ist Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Er ist im Vorstand des BRS Institut für Internationale Studien und im Führungsteam des Arbeitskreises Transport und Logistik des ICV engagiert und Herausgeber der Schriftenreihe für anwendungsorientiertes Controlling.

E-Mail: andreas.wieseahn@h-brs.de



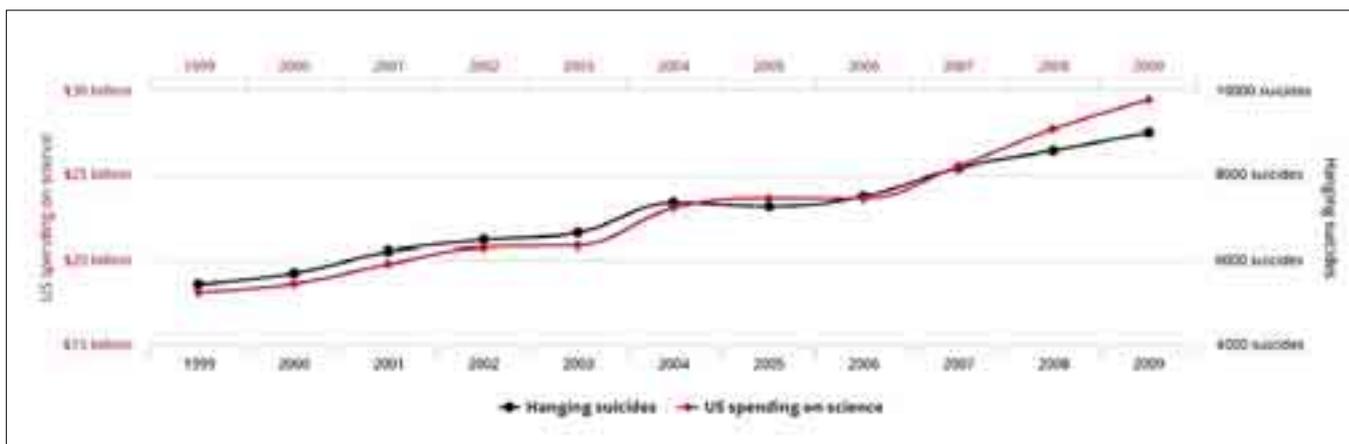


Abb. 1: Zusammenhang zwischen US Ausgaben für Wissenschaft und Selbstmorde durch Hängen (vgl. Vigen 2018)

und kostengünstige Anwendung dieser Verfahren ist nun möglich. Dies setzt aber voraus, dass der Anwender die Methoden kennt und die Ergebnisse richtig zu interpretieren weiß. Und genau darin liegt die eigentliche Herausforderung. Aus langjährigen Erfahrungen wissen wir, dass ein wahlloses Analysieren von Daten ohne eine inhaltlich begründete Vermutung oder Untersuchungsfrage vorab zu falschen Schlüssen führen kann. Ein einfaches Beispiel zeigt [Abbildung 1](#).

Die beiden Entwicklungen zeigen eine nahezu perfekte Korrelation zwischen den US-Ausgaben für Weltraum, Wissenschaften und Technologie (rot) und der Anzahl an Selbstmorden durch Hängen, Erdrosselung und Erstickung (schwarz) von 1999 bis 2009. Dass diese Korrelation auf keinem inhaltlich erklärbaren Zusammenhang (Kausalität) basiert, ist an diesem Beispiel unmittelbar einleuchtend. Was aber, wenn die beiden Merkmale nicht so direkt erkennbar in keinem kausalen Zusammenhang miteinander stehen, sondern in einem offensichtlichen Zusammenhang zu stehen scheinen? Nicht erst seitdem Kahneman für seine Verknüpfung der Wirtschaftswissenschaften mit den Erkenntnissen der Psychologie den Wirtschafts-Nobelpreis erhalten hat, wissen wir, dass unser Denken anfällig ist für systematische Fehler (vgl. Kahneman 2011). Wo alles technisch möglich erscheint ist eine sorgfältige, theoriebasierte Datenanalyse durch den kompetenten Anwender geboten. Unternehmen sollten nicht dem Irrglauben erliegen, dass Algorithmen allein zukünftig den Weg zur Marktführerschaft ebnen. Dies wurde jüngst auch von Netflix bestätigt. Der Streamingdienst räumt Datenanalysen zur Entscheidungsfin-

dung, welche Serien neu entwickelt werden, zwar eine bedeutende Rolle ein, jedoch lägen Projektionsmodelle zu den erwarteten Zuschauerzahlen auch oft daneben. Der Beitrag dieser Analysen zur Entscheidung wurde mit 30 % beziffert. Daten könnten vor allem helfen, bereits gefasste Tendenzen zu bestätigen.

3. Kompetenzdissonanzen und Rollenverständnis des Controlllers

Die Forderung, dass sich Mitarbeiter auf das „digitale Zeitalter“ umstellen müssen, ist grundsätzlich legitim und nachvollziehbar. Als „Data Owner“ steht das Controlling an vorderster Front im Austausch mit der IT. Das Controlling hat somit häufig die führende Rolle in Digitalisierungsprojekten und steht in der Pflicht der Koordination. Ohne ein auch technisches Verständnis ist diese Rolle nicht wahrnehmbar. Um der hohen IT-Relevanz im Profil der Controller Ausdruck zu verleihen, wird aktuell diskutiert, diese zukünftig bspw. als „Data Analyst“ oder „Data Manager“ zu bezeichnen bzw. direkt durch IT-Experten zu ersetzen. Gleichzeitig sollen die Controller intern weiter ihre bisherigen Aufgaben wahrnehmen. Ist das erfolversprechend?

Als Business Partner sollen Controller kritische Sparringspartner des Managements sein und eine hohe Kommunikations-, Präsentations- und Durchsetzungsfähigkeit besitzen. Sie sollen interdisziplinäre Projekte leiten, als Change-Agents ganzheitlich prozessual denken und Veränderungen koordinieren und moderieren. Die Kompetenzen von Softwareentwicklern liegen üblicherweise in anderen Bereichen,

sodass sich die grundlegend unterschiedlichen Fähigkeiten und Tätigkeiten kaum in ein einzelnes Profil überführen lassen. Die Befürwortung und Vehemenz der IT-Branche hinter den Vorstößen zur Neuausrichtung des Controllings sind häufig auch eigennützig, da sie zu einem innerbetrieblichen Bedeutungszuwachs führen. Inwieweit der geforderte „Data Analyst“ neben seiner hohen IT-Kenntnisse dann in der Lage ist, die Kernkompetenz der Controller zu übernehmen, nämlich die betriebswirtschaftliche Reflektion der Daten, erscheint fraglich. Innerhalb der Organisation würde ein (noch) IT-lastigeres Profil der Controller die Wahrnehmung dieser erneut verändern. Inwieweit die betriebliche Wahrnehmung des Controllings jedoch nach schwieriger, jahrelanger Profilbildung vom „Finanzpolizisten“ zum „Business Partner“ nun abermals verwässert werden soll, gilt es seitens der Unternehmensführung wohlüberlegt abzuwägen. Das Controlling muss zweifelsohne zukünftig durch IT-Expertentum gezielt ergänzt werden. Dies könnte aber auch durch eine zusätzliche IT-Einheit beim Business Partner geschehen. Hier sind vielfältige aufbauorganisatorische Ansätze denkbar.

Fazit

Die Auseinandersetzung mit „Digitalisierung“ ist bedeutsam und unerlässlich. Ebenso wichtig ist es aber, sich zunächst Zeit zu nehmen für die Definition einer Strategie im Umgang damit. Produkte und Argumente der Berater sollten auf tatsächlichen Nutzen und Mehrwert für das Unternehmen kritisch hinterfragt und mit Augenmaß umgesetzt werden. Die Frage sollte stets lauten: Ist das, was nun technisch möglich

ist, auch betriebswirtschaftlich zweckmäßig? Nur nach klarer strategischer Prüfung sollten andere zukunftsstiftende Themen im Unternehmen der Digitalisierung untergeordnet werden. Die Rolle des Controllers als Business Partner sollte durch diese Debatte unseres Erachtens nicht verwässert werden. Notwendige IT-Kompetenzen müssen das Controlling ergänzen, dürfen die fundierte, inhaltliche Auseinandersetzung mit den Zahlen aber nicht ersetzen oder verdrängen. Und auf volkswirtschaftlicher Ebene bleibt ein tröstlicher Gedanke: Neuere Studien zeigen, dass Technologie bisher immer mehr Jobs geschaffen hat als durch Veränderung weggefallen sind (vgl. etwa Lund/Manyika 2017 und die Übersicht bei Speck 2018). Das eingangs dargestellte Bild der menschenleeren, dunklen Fabrik ist in absehbarer Zeit unserer Meinung nach nicht zu erwarten.

Literatur

Kahneman, Daniel (2011): Thinking, fast and slow, New York 2011.

Lund, Susan/Manyika, James (2017): Five lessons from history on AI, automation, and employment. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-organizations-and-work/five-lessons-from-history-on-ai-automation-and-employment>; abgerufen am 23.05.2018.

Mertens, Peter/Barbian, Dina/Baier, Stephan (2017): Digitalisierung und Industrie 4.0 – eine Relativierung, Wiesbaden 2017.

Schleichert, Olaf Peter/Engel, Michael/Hähnel, Dirk (2018): So machen Sie aus Masse Klasse. https://www2.deloitte.com/de/de/pages/trends/data-analytics.html?id=de:2ps:3gl:eng_si:daan&gclid=EAlalQobChMlzarzi40c2wIVBoYCh2hJALrEAMYASAAEgI4AfD_BwE; abgerufen am 23.05.2018.

Speck, Annette (2018): Das blaue Jobwunder der Digitalisierung. https://www.springerprofessional.de/transformation/arbeitsrecht/das-blaue-jobwunder-der-digitalisierung/15744872?fulltextview=true&wt_eCircle_oaod=259018&wt_eCircle_nwsl=113152&wt_eCircle_u=19185876099&wt_mc=nl.red.management.1900941790.x; abgerufen am 23.05.2018.

Vigen, Tyler (2018): Spurious correlations. <http://www.tylervigen.com/spurious-correlations>; abgerufen am 23.05.2018. ■

Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!



Den Zugang zum Online-Bereich des Controller Magazins finden Sie unter

www.controllermagazin.de

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

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

Ihr Controller Magazin Team

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

Wer kontrollt eigentlich das Controlling?

Wie Sie mit einem Feedbackbogen die Rollen mit den anderen Abteilungen tauschen

von Kristoffer Ditz

Was wird uns Controllern nicht alles nachgesagt: Sätze wie „Das ist völlig aus dem Zusammenhang gerissen ...“, „Versteckt sich hinter seinen Excel-Auswertungen ...“, „Die Zahlen können nicht stimmen ...“ usw.

Tatsächlich ist es so, dass Controller sich im Unternehmen auf Fehlersuche begeben und dann, wenn sie welche gefunden haben, den Finger in die Wunde legen. Ja und das tut auch weh. Dabei wollen die Controller nur helfen, doch schnell wird diese Hilfe als Kritik angesehen. Key Account Manager, Vertriebsleiter oder Einkäufer bekommen schnell den Eindruck, dass ihre Kompetenz in Frage gestellt wird und sie sich für die Abweichungen rechtfertigen müssen.

Fakt ist, dass es leicht ist, Kritik zu äußern. Aber wie sieht es im umgekehrten Fall aus, wenn die Arbeit des Controllings analysiert wird, wohlgerneht nicht vom CFO, sondern von den anderen Abteilungen?

Entwickeln Sie als Controller doch mal einen **Feedbackbogen**, den die anderen Abteilungen, mit denen Sie überwiegend zu tun haben, ausfüllen sollen. Unterm Strich haben Sie ja nur ein Ziel – Sie wollen gemeinsam das Ergebnis verbessern. Des Weiteren nehmen Sie so Ihren Kollegen ein wenig den Wind aus den Segeln, da Sie zeigen, dass auch Sie kritikfähig sind.

Sammeln Sie **10 Kriterien**, die sich an Soft Skills orientieren. Dies bedeutet, dass Sie keine fachlichen Kriterien, wie zum Beispiel MS Excel auflisten. Das wäre zu leicht.

Verwenden Sie stattdessen Kriterien wie diese:

- 1) Kommunikation:** Wie gut werden die anderen Abteilungen über neue Tools informiert? Herrscht ein kooperativer Umgangston?
- 2) Organisation:** Werden Termine zeitgerecht eingehalten? Sind Meetings / Telefonkonferenzen gut strukturiert? Werden Anfragen zeitnah bearbeitet?
- 3) Lösungsorientiert:** Wird am Problem oder der Lösung gearbeitet?
- 4) Kooperation:** Wie geht das Controlling mit Einwänden um? Unterstützt das Controlling, wenn zusätzliche Informationen (Detail-Auswertungen) benötigt werden?
- 5) Teamfähigkeit:** Auch wenn Controller „Einzelkämpfer“ sind, ist es wichtig, im Team zu arbeiten. Haben Sie in Ihrem Unternehmen schon einmal eine Excel- oder Reporting-Schulung in den anderen Abteilungen angeboten?
- 6) Loyalität:** Lästern die Controller über die anderen Abteilungen, wie gering die Controlling-Kenntnisse sind, oder werden die Kollegen geschätzt bzw. unterstützt?

7) Fehler-Toleranz: Nicht alle Mitarbeiter sind Excel- oder Planungsprofis. Hin und wieder kommt es vor, dass Dateien „zerstört“ werden. Zellbezüge und Formelfehler sind keine Seltenheit. Mit wie viel Geduld und Verständnis geht das Controlling hiermit um?

8) Anständigkeit: Wenn Telefonkonferenzen anstehen, lässt das Controlling die anderen Kollegen aussprechen, oder werden sie bei der Argumentationsführung unterbrochen?

9) Neugierde: Interessiert sich das Controlling für neue Projekte aus den anderen Abteilungen? Respektieren Sie die Wünsche und Meinungen anderer, dann werden sie Ihre Wünsche respektieren.

10) Flexibilität: Haben Sie eine klare Linie, oder beschäftigt sich das Controlling bei Bedarf mit sinnvollen Alternativen?

So könnte zum Beispiel Ihr Kriterien-Katalog aussehen. Lassen Sie diesen nach einem Schwarz- oder Weiß-Prinzip bewerten. Das bedeutet „erfüllt“ oder „nicht erfüllt“. Generell empfiehlt es sich, dass Ihre Kollegen den Feedbackbogen anonym ausfüllen, weil hier die Hemmschwelle geringer ist.

Wenn Ihnen die Ergebnisse vorliegen, ist es eine Frage der Häufigkeit, in welchen Kriterien Sie Verbesserungspotential haben. Präsentieren Sie das Ergebnis in den anderen Abteilungen und erstellen Sie ein Maßnahmen-Konzept, wie Sie nicht erfüllte Kriterien verbessern werden.

Sie können auf diese Weise nur Pluspunkte in den anderen Abteilungen sammeln, weil Sie zeigen, dass Sie an einer Kooperation und nicht Konfrontation interessiert sind. ■

Autor



■ Kristoffer Ditz

ist Leiter der Hanseatic Business School und verfügt über mehrjährige Erfahrung im Controlling. An der Hochschule Fresenius ist er als freiberuflicher Dozent tätig. Seine Schwerpunkte sind das Ein- und Verkaufscontrolling sowie Online-Controlling.

www.hanseatic-business-school.com

E-Mail: kditz@hanseatic-business-school.com



Buchungsschluss
für die nächste Ausgabe
ist am **08.10.2018**.

Zielgruppe **Controlling**

Kaufmännische/r Prokurist/in

Siedlungsgesellschaft Cuxhaven
Aktiengesellschaft, Cuxhaven
Job-ID 008402906

Steuerreferent (m/w)

enercity AG, Hannover
Job-ID 008414605

Controller (m/w) mit Fokus auf Innovationsprozesse

GIRA Giersiepen GmbH & Co. KG,
Radevormwald
Job-ID 008419506

Mitarbeiter im Bereich Finanzen mit Schwerpunkt Fördermittelabrechnung (m/w/d)

Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe
zu Bielefeld, Bielefeld
Job-ID 008422063

Prokurist/in Finanzen und Rechnungswesen

UWS - Ulmer Wohnungs- und
Siedlungs-Gesellschaft mbH über ifp -
Institut für Managementdiagnostik
Will & Partner GmbH & Co. KG, Ulm
Job-ID 008382190

Referent Personalcontrolling (m/w)

Stuttgarter Straßenbahnen AG,
Stuttgart
Job-ID 008417995

Projekt-Controller (m/w/divers)

van Eupen Logistik GmbH & Co. KG,
Unna
Job-ID 008417152

Leiter Business Operation (m/w)

Hays AG, Bayern
Job-ID 008419793

Kaufmännischer Leiter (m/w)

Hays AG, Niedersachsen
Job-ID 008419789

Projektmanager (m/w/x) Business Development

Limbach Gruppe SE,
Heidelberg
Job-ID 008416736

Kaufmännische/r Sachbearbeiter/in Rechnungsprüfung/Kreditorenbuch- haltung

Pfennigparade SIGMETA GmbH,
München
Job-ID 008422431

Consultant Accounting (m/w/d)

rhenag Rheinische Energie
Aktiengesellschaft, Köln
Job-ID 008419505

Job-ID eingeben und bewerben!

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



Sie möchten eine Stellenausschreibung aufgeben?

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

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

Strategische Controllinginstrumente:

Womit fange ich an?

von Ralf B. Schlemminger



Problem Das strategische Controlling soll die Unternehmensführung bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien unterstützen. Zur fachlichen Fundierung sind strategische Controllinginstrumente einzusetzen. Bei über 100 Instrumenten stehen Controllerinnen und Controller allerdings vor einem Auswahlproblem, was angesichts knapper Ressourcen wie beim Mittelstand oder einer noch „jungen“ Controllingeinheit nicht leicht zu lösen ist (vgl. zu einem Instrumentenüberblick Hirt 2015).

Ziel Schnelle Auswahl der (anfänglich) passenden Instrumente des strategischen Controllings.

Methode Als Problemlösung wird ein pragmatisches Vorgehensmodell mit zwei Kernelementen vorgeschlagen: Rückgriff auf Basisinstrumente vor fortgeschrittenen Instrumenten sowie Beachtung einer „ausgewogenen“ instrumentellen Abdeckung aller Managementphasen vor einem erweiterten Instrumenteneinsatz (vgl. Schlemminger 2018).

Beschreibung Neuralgischer Punkt dieses Modells ist die Einteilung der Instrumente in Basisinstrumente und fortgeschrittene Instrumente. Grundlage sollte eine Kosten-Nutzen-Bewertung sein. Zur Kostenbestimmung werden die Kriterien „einfacher Aufbau“, „Handhabbarkeit mit Standard-Controllingwissen“ sowie „geringer Datenbedarf“ herangezogen. Im Ergebnis ergibt sich damit ein geringer bis mittlerer Zeitaufwand bei der Nutzung des Instruments.

Die Nutzenbewertung ist differenziert vorzunehmen: Bei Analyseinstrumenten kommt es auf einen schnellen Überblick über die Lage des Unternehmens sowie Lieferung direkter Strategieimpulse, bei Bewertungsinstrumenten auf die Integration bedeutender Einflussgrößen (insb. monetärer Größen im Zeitablauf) in den Entscheidungsprozess, bei Umsetzungsinstrumenten auf die Chance einer differenzierten Umsetzung und bei Kontrollinstrumenten auf die umfassende Überprüfung der Strategieumsetzung an.

Aus Zeitgründen sollte das Controlling (zunächst) nicht alle rund 100 Instrumente unter die Lupe nehmen, sondern sich auf allgemein bekannte und hinreichend erforschte Tools konzentrieren, was bei einer Behandlung in Standardwerken zur Betriebswirtschaftslehre der Fall sein dürfte (vgl. hierzu Thommen et al. 2017; Vahs/Schäfer-Kunz 2015; Wöhe et al. 2016). Damit reduziert sich die Anzahl auf rund 20 Instrumente.

Auswahlempfehlung Wie aus der [Abbildung 1](#) hervorgeht, wären auf Basis einer indikativen Bewertung folgende Instrumente als Basisanalyseinstrumente zu empfehlen: SWOT-, Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio- (sog. BCG-Matrix) sowie Produktlebenszyklus-Analyse. Im Rahmen eines überschaubaren Aufwands liefern sie nicht nur Analyseergebnisse, sondern auch (Norm-)Strategieimpulse. Diese dürfen jedoch nicht „blind“ verfolgt werden; bspw. liegen der BCG-Matrix Annahmen zugrunde, die kritisch zu würdigen sind (Alternative: die weniger bekannte Wertbeitragsportfolio-Analyse; vgl.

Drews 2018). Darüber hinaus ist auch die in vielen Unternehmen ohnehin eingesetzte (mehrstufige) Deckungsbeitragsrechnung zu erwähnen. Sie liefert quasi ohne Mehrkosten Anhaltspunkte zur strategischen Anpassung der Sortimentsstruktur und der Fixkosten.

Als Basisinstrumente zur Bewertung einzelner strategischer Maßnahmen und Projekte kämen dynamische Investitionsrechnungsverfahren in Frage, die zum Standardrepertoire des Controllings gehören. Zur Bewertung des Wertsteigerungseffekts von Strategien auf Gesamtunternehmensebene ist die rechnungslegungsnahe EVA-Methode (Übergewinn nach Eigenkapitalkosten) oder die DCF-Methode, die als abgewandelte Kapitalwertmethode frei von rechnungslegungsbedingten Verzerrungen ist, zu wählen. Die Nutzwertanalyse wäre noch im Falle nichtmonetärer sozialer und ökologischer Ziele heranzuziehen.

Wenn es um die Strategieimplementierung geht, wird meistens reflexartig die Balanced Scorecard genannt. Als Basisumsetzungsinstrumente sind dagegen die weniger aufwändige Maßnahmenplanung oder das Projektmanagement zu empfehlen. Die Maßnahmenplanung forciert durch Fixierung angestrebter Ergebnisse, Aufgabenbündel (Meilensteine), Verantwortlichkeiten sowie Kosten eine strukturierte Umsetzung. Die Projektmanagementmethodik zeichnet sich durch einen noch höheren Strukturierungsgrad aus. Für diese Instrumente hat das Controlling Standards vorzugeben.

Zur Kontrolle der Strategieumsetzung sollte das operative Berichtswesen um einen Stra-

		Basisinstrumente	Fortgeschrittene Instrumente
Planungs- instrumente	Analyse- instrumente	<i>Übergreifend</i>	
		SWOT-Analyse (TOWS-Matrix) [22/✓]	
		<i>Umwelt</i>	
		Branchen-/Markt-Analyse [38/--]	
		<i>Umwelt bzw. Unternehmen</i>	
	BCG-Matrix [8/✓]		McKinsey-Matrix [32/✓]
			Benchmarking [25/--]
			<i>Unternehmen</i>
	Produktlebenszyklus-Analyse [8/(✓)]		Erfahrungskurven-Analyse [19/--]
	Deckungsbeitragsrechnung [kA/(✓)]		PIMS-Analyse [20/--] 7-S-Modell [75/--] Human-Ressourcen-Portfolio-Analyse [kA/--]
Bewertungs- instrumente	<i>Integration monetärer Einflussgrößen</i>		
	Dyn. Investitionsrechnungsverfahren [12/✓]		
	EVA-Methode [kA/✓]		
	DCF-Methode [15/✓]		
	<i>Integration monetärer & nichtmonetärer Einflussgrößen</i>		
Nutzwert-Analyse [2/✓]			
Umsetzungsinstrumente		Maßnahmenplanung [kA/(✓)] Projektmanagement [kA/✓]	Balanced Scorecard [30/✓]
Kontrollinstrumente	<i>Berichte</i>		
	Standard(kontroll)bericht [kA/✓]		Abweichungs-/Bedarfsberichte [kA/--]
	<i>Komplexe Systeme</i>		
			Balanced Scorecard [30/✓] Frühwarn-/anregungssysteme [kA/✓]

Hinweis: [Zahl] = Aufwand in ∅-Personentagen (P) gemäß Hirt; für Basisinstrumente werden höchstens 25 P als noch vertretbar angesehen (= 1/3 vom Maximalwert von 75 P); kA: keine Angabe. - ✓ bei Analyse-l.: (Norm-)Strategie-Impuls vorhanden. - ✓ bei Bewertungs.-l.: monetäre Einflussgrößen im Zeitablauf abgebildet. - ✓ bei Umsetzungs.-l.: differenzierte Umsetzung möglich. - ✓ bei Kontroll.-l.: umfassende Überwachung möglich.

Abb. 1: Strategische Controllinginstrumente nach BWL-Standardliteratur

tegieteil, idealerweise quartalsweise, ergänzt werden. Die Ergebnisse der Prämissen-, Realisations- und Fortschrittskontrolle strategischer Vorhaben wären in einem Standard(kontroll)bericht wiederzugeben. Grundlage wären Statusberichte der Vorhabenverantwortlichen.

Ausblick Wie können nun Controllerinnen und Controller den Implementierungsprozess praktisch in Gang setzen? Hier wäre ein Austausch mit Unternehmen zu empfehlen, die schon Instrumentenerfahrungen haben (Vermeidung von Kinderkrankheiten). Darüber hinaus sind die Branche sowie die instrumentenspezifischen Annahmen und Datenbedürfnisse zu berücksichtigen (situationsabhängiger Instrumenteneinsatz). Es sollten auch nicht zu viele Instrumente auf einmal implementiert werden, um einen Wissensaufbau ohne Überforderung sicherzustellen. Zudem sollte eine uneingeschränkte Rückendeckung durch das Top Management vorliegen (Reduktion politischer Widerstände).

Literatur

Drews, H.: Ein besseres BCG-Portfolio: Das Wertbeitragsportfolio, in: Controller Magazin, H. 2.2018 (43. Jg.), S. 38 f.
Hirt, M.: Die wichtigsten Strategietools für Manager. Mehr Orientierung für den Unternehmenserfolg, München 2015.

Schlemminger, R.: Strategische Controlling-Instrumente, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, H. 4.2018 (42. Jg.), S. 441-444.

Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K./Gilbert, D. U./Hachmeister, D./Kaiser, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 8. Aufl., Wiesbaden 2017.

Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Stuttgart 2015.

Wöhe, G./Döring, U./Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Aufl., München 2016. ■

Sprecher dieser Artikelreihe:

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

Wissenschaftlicher Beirat:

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

Autor



■ Prof. Dr. Ralf B. Schlemminger

ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling und Rechnungswesen an der Hochschule Bremen, Six Sigma Green Belt.

E-Mail: ralf.schlemminger@hs-bremen.de



20% produktiver mit dem iPad

Interview mit Thorsten Jekel

von Nicole Jekel

Prof. Dr. Nicole Jekel: Thorsten, ich freue mich, Dich hier beim Controller Congress des Internationalen Controller Vereins (ICV) in München zu interviewen. Du hast heute einen äußerst inspirierenden Vortrag über iPads im Vertrieb gehalten. Was ist das Kernproblem in den meisten Vertriebsorganisationen?

Thorsten Jekel: Zahlreiche Unternehmen setzen bereits iPads im Vertrieb ein oder überlegen derzeit, dies zu tun. Doch in einem ersten Schritt erhöhen die Unternehmen zumeist erst einmal ihre Kosten und Komplexität, statt der Produktivität. Der Umsatz steigt dadurch erst einmal nicht. Studien belegen immer wieder, dass bis zu 90% aller IT-Projekte in Unternehmen Geld verbrennen, statt Wert zu generieren.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Was sind die Ursachen?

Thorsten Jekel: Schauen wir doch einfach einmal zum Vergleich in die Produktion. Dort wird heute in den meisten Fällen sehr organisiert und strukturiert gearbeitet. Im Büro ist diese Art der Arbeit allerdings noch nicht überall angekommen. Im Büro arbeiten wir häufig noch wie im 19. Jahrhundert. Wenn wir in der Produktion so arbeiten würden, wie ich das in vielen Vertriebsbüros wahrnehme, wären wir nicht mehr wettbewerbsfähig.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Wir „Büromenschen“ haben doch fast alle neumodische Handys und auch manch eine/r arbeitet schon mit diversen Tablets. Wieso ist die Büroarbeit dennoch wie vor hundert Jahren?

Thorsten Jekel: Viele müssen immer das neueste Handy haben, um damit letztendlich doch nur zu telefonieren, E-Mails zu bearbeiten und per WhatsApp zu kommunizieren. Dafür langt vielleicht auch ein Billig-Handy für 80 Euro. Wenn ich mir Führungskräfte mit den neuesten iPhones für 1.400 Euro anschau, dann ist das für mich, als wenn man mit einem 911er Porsche mit 60 km/h im ersten Gang auf der rechten Spur fährt. Ganz zu schweigen von der Frage, ob das neueste Smartphone für Führungskräfte überhaupt erforderlich ist, wenn sie den ganzen Tag im Büro sitzen. Ich erlebe leider in den meisten Unternehmen, dass moderne Technik eher Status-Symbol statt Arbeits-Tool ist.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Bitte gebe uns ein Beispiel, wo moderne Technik die Produktivität wirklich steigert.

Thorsten Jekel: Coca-Cola konnte z. B. durch den Einsatz von iPads im Vertrieb seine Produktivität um über 20 Prozent steigern.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Das klingt beträchtlich! Wie genau hat Coca-Cola das geschafft?

Thorsten Jekel: Ulrik Nehammer hat als Deutschland-Chef von Coca-Cola seinerzeit die richtigen Fragen gestellt. Vor der iPad-Einführung brauchte Coca-Cola bei Kioskbetreibern ca. vier Wochen, bis ein neuer Coca-Cola-Kühlschrank vor Ort stand und entsprechend mit den Produkten befüllt wurde. Das Gute war, dass ein Auftragseingang vorlag, doch der Umsatz erfolgte quasi mit vier Wochen Zeitverzug.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Das ist in vielen Unternehmen so, dass der Auftragseingang und die Umsätze auseinanderklaffen. Und welches war die Kernfrage von Ulrik Nehammer?

Thorsten Jekel: Er stellte nicht die Frage, wie man diesen Prozess verkürzen könne, sondern die Frage: „Wie schaffen wir es, einen Kühlschrank statt in vier Wochen in 24 Stunden zum Kunden zu bekommen?“

Prof. Dr. Nicole Jekel: Ich denke, da war es still im Raum!?

Thorsten Jekel: Genau. Es war ganz still. Mucksmäuschenstill. Ein wesentlicher Baustein bei der Umsetzung dieses Ziels war der smarte Einsatz von vernetzter Technologie. Durch den intelligenten Einsatz moderner Technologie kann nicht nur die Zeitspanne zwischen Auftragseingang und Umsatz verkürzt werden, sondern der gesamte Vertriebsprozess optimiert werden. Genau das hat Coca-Cola sehr konsequent umgesetzt.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Wieso reicht Technologie nicht allein, um einen Prozess zu ändern?

Thorsten Jekel: Technologie allein reicht nicht. Coca-Cola hat darüber hinaus auch seinen gesamten Vertriebsführungsprozess umgekrempelt. Durch die Kombination dieser Elemente wurde ein Change-Prozess in Gang gesetzt, der durch das Management aktiv begleitet werden musste. Ulrik Nehammer hat in diesem Projekt sehr konsequent im Sinne

der Balanced Scorecard bzw. Strategy Map die Ziele in umsetzbare Messgrößen übersetzt.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Dann wird die Balanced Scorecard ja auch endlich nach 26 Jahren mal richtig gelebt. Wie kann ich mir das vorstellen?

Thorsten Jekel: Ulrik Nehammer hat sich gefragt, welche finanziellen Ziele erreicht werden sollen und durch welche Kundenziele das erreicht werden kann. Im nächsten Schritt stellte er die Frage, welche Prozesse dafür wie optimiert werden müssen. Abschließend stellte er die Frage, wie dazu die Menschen und Systeme weiterentwickelt werden müssen, um diese Prozesse sicherzustellen.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Macht es denn nicht auch manchmal Sinn, neue Technologien im Unternehmen einfach mal auszuprobieren?

Thorsten Jekel: Absolut. Auch anders herum hat sich Ulrik Nehammer neue technische Entwicklungen angesehen, beispielsweise die Augmented Reality. Er fragte: „Wie kann diese Technologie genutzt werden, um die bestehenden Prozesse weiter zu optimieren, damit die Kunden begeistert sind und letztendlich noch profitabler werden?“ Ulrik Nehammer hat beispielsweise bei IKEA gesehen, wie Augmented Reality eingesetzt wird: Bei IKEA gibt es eine App, mit der man seine IKEA-Möbel virtuell in seiner eigenen Wohnung platzieren kann.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Wie funktioniert Augmented Reality bei Coca-Cola?

Thorsten Jekel: So können Kunden heute beispielsweise auf dem iPad des Verkaufsberaters die verfügbaren Kühlschranksmodelle virtuell in ihrem Verkaufsraum platzieren und per Unterschrift auf dem iPad bestellen. Der Verkaufsberater kann dann sofort die Erstbestückung bestellen und 24 Stunden später hat der Kunde einen Kühlschrank mit dem Coca-Cola-Sortiment in seinem Verkaufsraum, so dass beide Parteien mehr Umsatz machen können.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Das klingt schlüssig. Wir übernehmen gute Ideen aus anderen Branchen, überlegen uns zuerst, wie wir sie in unserer Branche intelligent einsetzen können, um letztlich unsere Kunden noch profitabler zu

machen. Daraufhin optimieren wir unsere Prozesse, lernen hinzu, indem wir noch besser beraten und am Ende steigern wir unsere Umsätze. Wie schaut das denn in den meisten Unternehmen aus?

Thorsten Jekel: Viele Unternehmen kaufen einfach iPads, verteilen sie an die Mannschaft und das war's.

Prof. Dr. Nicole Jekel: OK. Nicht wirklich smart. Was wären denn die richtigen Fragen, die sich die Geschäfts- bzw. Vertriebsleitungen stellen sollten?

Thorsten Jekel: Die wichtigsten Fragen sind, wie kann das iPad dabei helfen, die Zeitspanne vom Erstkontakt bis zum Abschluss und vom Abschluss bis zum Umsatz zu verkürzen? Ein iPad macht beispielsweise dann Sinn, wenn ein Abschluss bereits im ersten Kundengespräch getätigt werden kann, statt, wie bisher, im Nachgang ein Angebot an den Kunden zu schicken. Damit wird die Abschlussquote signifikant erhöht und die Anzahl von Terminen bis zum erfolgreichen Verkaufsabschluss häufig halbiert. Darin liegt der Hauptproduktivitätshebel eines iPads im Vertrieb.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Was sind die Ursachen, dass Außendienstler häufig abschlusschwach sind?

Thorsten Jekel: Wenn Außendienstler zu abschlusschwach sind, hat das häufig zwei Ursachen. Die erste Ursache ist menschlicher Natur. Vertriebler haben Angst vor Ablehnung. Das ist ein Trainings- und Führungsthema. Der zweite Grund ist, dass es die heutigen Techniksysteme schwermachen, einen sofortigen Abschluss zu tätigen. Sowohl die rechtliche Situation als auch die technischen Möglichkeiten erlauben es aber in fast allen Organisationen, sofort einen Abschluss mit dem iPad zu tätigen.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Gibt es weitere Unternehmen, die mit einem ähnlichen Denkansatz wie Coca-Cola ihre Produktivität erhöhen konnten? Oder ist das ein Coca-Cola-spezifisches Thema?

Thorsten Jekel: Mercedes-Benz in den Vereinigten Staaten hat beispielsweise die Abschluss-



Abb. 1: Controller Congress des Internationalen Controller Vereins (ICV) mit Siegfried Gänßlen und Thorsten Jekel

quote im PKW-Verkauf dadurch signifikant gesteigert, dass der Kunde direkt im Auto den Kaufvertrag auf einem iPad abschließen kann.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Hat Coca-Cola die iPads zusätzlich oder anstelle der bisherigen Notebooks eingeführt?

Thorsten Jekel: Coca-Cola hat sehr konsequent die bisherigen Notebooks durch iPads ersetzt. Das ist aus meiner Sicht auch der einzig sinnvolle Weg, denn sonst erhöht ein iPad nur die Anzahl der genutzten Systeme und damit die Komplexität. Außerdem wird der Druck herausgenommen, wirklich mit den Systemen zu arbeiten.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Aber kann man denn mit einem iPad so arbeiten wie mit einem Notebook?

Thorsten Jekel: Zum einen sind die iPads mittlerweile in den meisten Bereichen so leistungsfähig wie Notebooks. Und bei den komplexen Excel-Tools mit Makros, bei denen der Außendienst sagte, dafür benötigen wir unbedingt unsere PCs, hat Ulrik Nehammer die richtige Frage gestellt: „Verkauft ihr eine „Kiste Coke“ mehr, wenn ihr dieses Excel-Tool ausfüllt?“

Prof. Dr. Nicole Jekel: Wie steht es um verkaufs- und verwaltungsaktive Zeiten im Vertrieb?

Thorsten Jekel: In den meisten Vertriebsorganisationen ist der Anteil der verkaufsaktiven Zeit durch unnötige administrative Tätigkeiten viel zu niedrig. Hier kann ein iPad dabei helfen, „aufgeblähte administrative Prozesse“ auf die wirklich notwendigen wertschöpfenden Tätigkeiten zu reduzieren. Bei der Einführung von iPads sollte immer gefragt werden, welche bisherigen nichtverkaufsaktiven Tätigkeiten können komplett gestrichen oder an den Ver-

triebsinnendienst übergeben werden. Verkäufer sollten verkaufen und nicht verwalten. Und bei den übrig gebliebenen Verwaltungsprozessen kann das iPad helfen, diese für den Außendienst noch leichter zu gestalten.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Ein häufiges Problem ist der Nothing-In-Nothing-Out (NINO)-Effekt. Bitte erläutere uns diesen Effekt am Beispiel einer Vertriebsorganisation.

Thorsten Jekel: Dieser NINO-Effekt bedeutet: Einerseits erwarten Vertriebler ein 100% ge-

Autoren



■ Thorsten Jekel

ist Keynote Speaker, Berater und Trainer zum Thema „Translating IT into profit“. Er verfügt über 30 Jahre Berufserfahrung: davon 23 Jahre Industrieerfahrung bei Nixdorf, Siemens Nixdorf, Mannesmann, Tchibo und langjähriger Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens für EMEA.

E-Mail: t.jekel@jekelteam.de

■ Prof. Dr. Nicole Jekel

ist Professorin an der Beuth Hochschule für Technik in Berlin. Sie verfügt über 30 Jahre Berufserfahrung, davon 20 Jahre Industrieerfahrung bei Nixdorf, Siemens Nixdorf und Siemens AG, zuletzt als Lead Business Consultant Germany, 10 Jahren Professorin für Marketing und Controlling, Management-Trainerin.

E-Mail: njekel@beuth-hochschule.de



pflegtes Customer-Relationship-Management-System. Andererseits pflegen sie aber selbst kaum Daten ein, da es für sie viel zu umständlich ist. Doch mit dem iPad im Vertrieb sieht das nun anders aus: Wenn ein Coca-Cola Verkaufsberater mit seiner Coca-Cola-App auf dem iPad den bestehenden Kühlschrank eines Kunden abfotografiert, analysiert diese App nun automatisch den Produktmix und den Anteil der Wettbewerbsgetränke. Auf dieser Basis schlägt die App vor, über welche Produkte der Verkaufsberater am besten mit dem Kunden spricht. Selbstverständlich stehen an dieser Stelle auch die besten Verkaufsargumente und die besten Antworten auf die häufigsten Einwände per Finger-Tipp zur Verfügung. Das hat entscheidend zur Akzeptanz der iPads bei Coca-Cola beigetragen.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Gab es denn nicht auch Außendienstler, die sich gegen die Verwendung von iPads gesperrt haben?

Thorsten Jekel: Selbstverständlich gab es auch viele „alte Hasen“, bei denen es im ersten Schritt nicht gelungen ist, sie von den Vorzügen des iPads zu überzeugen.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Wie ist Coca-Cola damit umgegangen?

Thorsten Jekel: Auch hier hat Ulrik Nehammer das einzig Richtige getan. Er ist einfach an einem Montagmorgen unangekündigt und inkognito mit einem dieser Mitarbeiter eine Vertriebstour mitgefahren. Nachdem der Verkaufsberater bei einem ersten Kunden das iPad nicht genutzt hatte, fragte Nehammer: „Weshalb nutzen Sie denn das iPad nicht?“ Der Verkaufsberater antwortete: „Das ist viel zu kompliziert! Und wenn ich keinen PC mehr habe, dann mache ich es wieder per Papier.“

Prof. Dr. Nicole Jekel: Die Idee, als Führungskraft mitzufahren, ist genial. Bitte berichte weiter, wie der Verkaufsberater technisch überzeugt wurde.

Thorsten Jekel: Bei dem nächsten Verkaufsgespräch fragte Nehammer, ob er es einfach mit dem iPad probieren dürfe. Dieses Gespräch führte – im Gegensatz zum ersten Gespräch – zu einem sofortigen Abschluss eines Vertrags

und das überzeugte letztlich auch den Außendienstler. Nach der Mitfahrt rief der Verkaufsberater einen seiner Kollegen an und erzählte von dem pfiffigen Kollegen aus der Zentrale. Der Kollege fragte, wer das denn gewesen sei. Der Außendienstler antwortete: „Ulrik Nehammer.“ Daraufhin stellte der Kollege fest: „Weißt du eigentlich, dass du mit unserem obersten Boss herumgefahren bist?“ Das sprach sich wie ein Lauffeuer herum. Denn nicht nur bei Coca-Cola – wie auch in allen Unternehmen – ist nichts wirksamer wie Führen durch Vorbild.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Was verkörpert Ulrik Nehammer als Führungskraft?

Thorsten Jekel: Ulrik Nehammer verkörpert für mich den perfekten Dreiklang aus Zielvorgabe, Vorleben und Einfordern. Das Ganze selbstverständlich mit intensiver interner und externer Trainingsbegleitung.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Sind iPads denn nicht selbsterklärend?

Thorsten Jekel: Für die Basisbedienung sind iPads sicherlich selbsterklärend. Ohne eine strukturierte Trainingsbegleitung bleiben iPads jedoch die sprichwörtlichen 911er Porsche, die im ersten Gang bei 60 km/h gefahren werden. Viele Tipps für produktiveres Arbeiten erschließen sich nicht von selbst, und sollten

durch Trainings strukturiert vermittelt werden. In diesen Trainings sollten auch die immer vorhandenen Bedenken zum Einsatz des iPads offen angesprochen und idealerweise entkräftet werden.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Inwiefern ist eine Zusammenarbeit mit dem IT-Bereich sinnvoll?

Thorsten Jekel: Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch eine intensive Zusammenarbeit mit dem IT-Bereich, da der Vertrieb auf dem iPad immer den vollen Zugriff auf alle für ihn wichtigen Informationen haben muss. Häufig blockt die IT aus verständlichen Sicherheitsüberlegungen. Mittlerweile gibt es aber ausgereifte Lösungen, die ein produktives und auch sicheres Arbeiten im Außendienst zulassen. Hierzu macht häufig eine externe Beratungsunterstützung Sinn, um die bisher noch nicht genutzten technischen Möglichkeiten beim Einsatz von iPads zu evaluieren.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Was waren weitere Bausteine für den Erfolg bei Coca-Cola?

Thorsten Jekel: Coca-Cola hat die Struktur seiner regelmäßigen Vertriebsmeetings komplett umgestellt. Früher gab es die klassischen ganztägigen monatlichen Vertriebsmeetings. Coca-Cola macht heute ein tägliches 25-minütiges Vertriebsmeeting. In diesen täglichen



Abb. 2: Controller Congress des ICV am 23.04.2018 mit Thorsten Jekel, Prof. Dr. Nicole Jekel und Conrad Günther

Meetings sammeln die Teams an herkömmlichen analogen Whiteboards, wie viele Verkaufsabschlüsse sie am Vortrag erzielt haben und wie viel sie sich für den aktuellen Tag vornehmen. Das wird dann rollierend von einem der Teammitglieder vorgestellt. Hier erfolgt bereits der interne Austausch im Team. Wenn es weniger erfolgreiche Kollegen gibt, mit welchen Tipps sie noch erfolgreicher werden können. Nach dieser Team-Runde gibt es jeweils einen kurzen Impuls zu neuen Produkten oder zu Verkaufstechniken. Einmal wöchentlich werden in diesen Sitzungen auch schwierige Kundengespräche simuliert. Dadurch ist Coca-Cola von einer Rechtfertigungskultur zu einer agilen Selbststeuerung gekommen.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Ist es wichtig, unbedingt Apple-Produkte einzusetzen? Viele Unternehmen wollen doch auch lieber andere Technik nutzen? Wie stehst du dazu?

Thorsten Jekel: Letztlich ist es fast egal, welche Produktfamilie eingesetzt wird. Wichtig ist, dass der wesentliche Faktor die spannende Idee ist, welcher Prozess noch besser technisch abgebildet wird, anstelle ihn weiterhin manuell zu betreiben. Der Kunde sollte glücklicher und damit profitabler gemacht werden, die Prozesse optimiert, die Mitarbeiter entlastet werden; und am Ende sollten dann auch noch die Umsätze steigen. Zudem ist ein Erfolgsgeheimnis eine konsequente Umsetzung, und die Führung muss die Dinge einfach auch konsequent vorleben. Sollte es knirschen, so benötigt jeder Mitarbeiter sofort Unterstützung und der Prozess sollte zudem flexibel und agil gelebt werden. Allerdings ist zurzeit das iPad aus meiner Sicht die beste Plattform für den Einsatz im Vertrieb, da es hierfür die qualitativ hochwertigsten Apps für den Vertrieb und Vertriebslösungen gibt.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Wie kann man den Vertrieb dabei unterstützen, die besten Apps im AppStore zu finden?

Thorsten Jekel: Diese Frage bekomme ich häufiger gestellt. Noch häufiger werde ich von den Vertriebsbeauftragten nach den besten Apps gefragt. Stellen Sie sich einmal vor, Sie

hätten Ihren ersten Tag als Vertriebsbeauftragter und Sie hätten Ihren Windows-PC nur mit den vorinstallierten Windows-Tools erhalten. Sie hätten zwar Zugriff auf Ihre E-Mails, aber keinen Zugriff auf Netzlaufwerke. Programme für produktives Arbeiten sind noch nicht installiert. Aber Sie dürfen sich jedes Programm, das Sie im Internet finden, bei sich installieren. Wäre das sinnvoll? Sicherlich: Nein. Werden so iPads in über 90% in Außendienstorganisationen verteilt? Ja. Das erhöht weder die Produktivität, noch die IT-Sicherheit.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Was empfehlst Du auf Basis Deiner Erfahrungen?

Thorsten Jekel: Bei der Einführung von iPads sollte analog der Einführung von PCs vorgegangen werden. Das heißt, es ist Zugriff auf alle erforderlichen Netzlaufwerke einzurichten und es sind zentral einheitliche Applikationen zum produktiven Arbeiten zu evaluieren, festzulegen und zu installieren. Darüber hinaus können in einem internen AppStore durchaus auch Apps zur privaten Nutzung optional angeboten werden. Der Zugriff auf den öffentlichen Standard-AppStore sollte allerdings immer deaktiviert sein. Dadurch wird sichergestellt, dass der Vertrieb nur mit Apps arbeitet, die die Produktivität erhöhen und den jeweiligen Compliance-Anforderungen gerecht werden.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Wie siehst Du das Thema rein dienstliche oder auch Privatnutzung?

Thorsten Jekel: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen ihre iPads auch privat nutzen. Wenn das von der IT unterbunden wird, nutzen die Mitarbeiter ihre privaten Endgeräte dann nicht nur für private Zwecke, sondern auch für ihre tägliche Vertriebsarbeit. Damit gehen wieder alle Produktivitäts- und Sicherheitsvorteile verloren. Vor diesem Hintergrund bin ich ein Verfechter der kontrollierten Privatnutzung.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Was heißt eine kontrollierte Privatnutzung?

Thorsten Jekel: Die Mitarbeiter dürfen die iPads soweit privat nutzen, solange es nicht die IT-Sicherheit des Unternehmens gefährdet.

Wenn mit den Mitarbeitern vorab entsprechende schriftliche Überlassungsvereinbarungen getroffen werden, sind auch in Deutschland stichprobenartige Kontrollen der Compliance-Regeln rechtlich gedeckt.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Ist das iPad nicht eine Insel in der häufig genutzten SAP- und Windows-Landschaft?

Thorsten Jekel: In vielen Unternehmen beobachte ich leider genau das. Auch hier hat Coca-Cola wieder die richtigen strategischen Entscheidungen getroffen. Das Back-End-System ist SAP. Das Front-End-System für den Vertrieb ist Salesforce mit einer Schnittstelle zu SAP. Das heißt, dass alle relevanten Kundeninformationen dem Vertriebler auf dem iPad aus SAP zur Verfügung stehen. Und alle vor-Ort-aufgenommenen Informationen werden automatisiert in das SAP-System zurückspeigelt. Darüber hinaus ist Coca-Cola einen sehr wichtigen Schritt gegangen: Durch eine individuelle Anpassung ihrer Salesforce-App wurde diese nicht nur auf Coca-Cola gebrandet, sondern auch offline-fähig. Auch heute kann nicht in allen Kundensituationen sichergestellt werden, dass eine stabile Internetverbindung gegeben ist. Vor diesem Hintergrund empfehle ich immer solche hybriden Lösungen, die sich im Hintergrund automatisch aktualisieren und den Außendienstler auch offline arbeitsfähig halten.

Prof. Dr. Nicole Jekel: Thorsten, vielen Dank für Deine wertvollen Tipps rund um den Einsatz von iPads im Vertrieb und wie man Technik einfach nutzen kann. ■



Controlling und Wirtschaftsprüfung Chancen einer konstruktiven Zusammenarbeit (Teil 2)

von Florin Krapp, Marco Gehrig und Wilfried Lux

Im ersten Teil dieses Beitrags haben die Autoren beschrieben, welche Aufgabenbereiche Controller und Wirtschaftsprüfer abdecken und wo Berührungspunkte bestehen. Dabei nimmt die Bewertung von Goodwill und anderer Vermögenswerte sowie die Bewertung von langfristigen Fertigungsaufträgen eine zentrale Stellung ein.

Bewertung Goodwill und andere Vermögenswerte

Der Goodwill (Geschäfts- oder Firmenwert) in der Bilanz resultiert aus einem Unternehmenskauf bzw. -zusammenschluss und stellt die Differenz zwischen Kaufpreis und übertragenem Nettovermögen dar. Zum Zeitpunkt des erstmaligen Ansatzes kann der Wert des Goodwills somit aus dem Kaufpreis abgeleitet werden. Er steht für die Summe der immateriellen, nicht

eindeutig identifizierbaren Werte, die sich aus der Übernahme eines Unternehmens ergeben (häufig sind dies Synergien). In den Folgejahren kann sich der Zeitwert des Goodwills je nach Geschäftsverlauf verändern. Eine Zuschreibung aufgrund Wertzunahme ist nach keinem genannten Standard zulässig (ebenso wenig wie eine Aktivierung von selbsterschaffenen Goodwill). Eine potentielle Wertminderung jedoch ist jährlich zu überprüfen und im Falle des Eintritts als außerordentliche Abschreibung (Impairment) zu erfassen. Im Rahmen eines Werthaltigkeitstests (Impairmenttest) auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten („ZGE“) wird dabei der erzielbare Wert dem aktuellen Buchwert gegenübergestellt.

Die Beobachtung von Unternehmenszusammenschlüssen in den vergangenen Jahren zeigt, dass der Position Goodwill eine immer größere bilanzielle Bedeutung zukommt. Die folgende

Analyse der im SMI (Swiss Market Index) gelisteten Unternehmen (exklusive Banken und Versicherungen und Swatch) für das Geschäftsjahr 2016 zeigt, dass der Goodwill im Durchschnitt rund 55 % des Eigenkapitals und rund 22 % der Bilanzsumme beträgt (vgl. [Abbildung 1](#)).

Neben dem Goodwill gibt es noch weitere, je nach Branche wesentliche Vermögenswerte, für die ein Impairmenttest erforderlich werden kann. Hierzu zählen unter anderem immaterielle Werte und Sachanlagen, Anteile an Tochterunternehmen oder auch Finanzanlagen. Im Gegensatz zum Goodwill ist bei diesen Positionen eine Wertaufholung infolge des Wegfalls einer Wertbeeinträchtigung grundsätzlich gefordert.

Sowohl IAS 36 als auch Swiss GAAP FER 20 schreiben die zwingende außerplanmäßige Abschreibung vor, sobald der erzielbare Wert des betroffenen Vermögenswertes unter dem

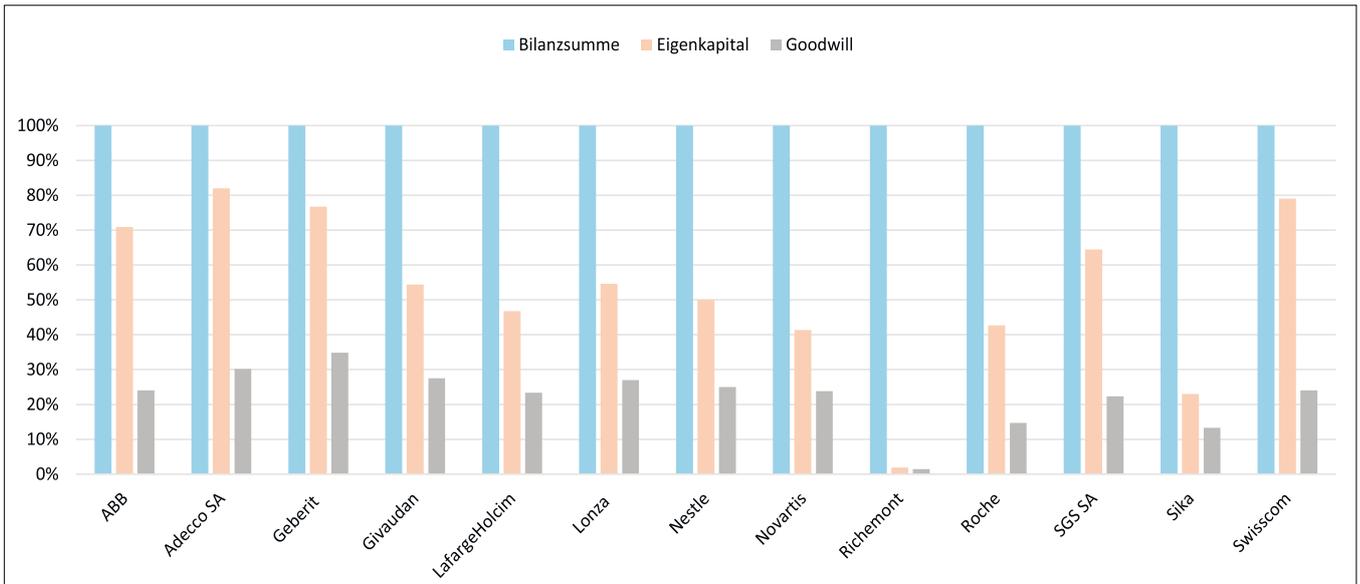


Abb. 1: Goodwill von SMI-Unternehmen im Verhältnis zu Eigenkapital und Bilanzsumme, gem. publizierten Geschäftsberichten 2016 (eigene Darstellung)

aktuellen Buchwert liegt. Der erzielbare Betrag ist dabei definiert als der höhere der beiden Beträge von Nettoveräußerungswert und Nutzwert. Die Ermittlung des Nutzwerts wiederum basiert auf Cashflow-Prognosen und in den meisten Fällen auf dem DCF-Modell. Hierzu sind unternehmensspezifische Zukunftsbetrachtungen erforderlich, die auf der Expertise unternehmensinterner Experten – in den meisten Fällen der Controller – beruhen (vgl. Abbildung 2).

Die Abbildung 3 stellt schematisch eine beispielhafte Nutzwertberechnung dar. Die **Fragen an den Controller** zu den einzelnen Elementen der Nutzwertberechnung können dabei wie folgt lauten:

- Annahmen zum operativen Ergebnis (EBIT), das mit dem Vermögenswert oder der ZGE generiert wird:
 - Welche aktuellen oder geplanten Produkte, Kunden und Verträge bzw. welche Absatzmarktentwicklungen liegen den Umsatzannahmen zugrunde?
 - Worauf beruhen die Umsatzwachstumsannahmen?
 - Existieren zu den erwarteten Absatzmarktentwicklungen externe oder interne Studien?
 - Wie verändern sich die erwarteten Material- und Fertigungsaufwendungen? Inwiefern wurden erwartete Effizienzgewinne berücksichtigt?

- Annahmen zum Free Cashflow, der aus dem EBIT hergeleitet wird:
 - Wie wurden die Veränderungen des Nettoumlaufvermögens berücksichtigt?
 - Auf welchen Überlegungen basieren die Veränderungen des Nettoumlaufvermögens?
 - Welche (Des)Investitionen sind geplant und warum? Inwiefern beeinflussen diese den erwarteten Umsatz bzw. die Aufwendungen und somit das operative Ergebnis?

Der Abschlussprüfer muss – um seinen gesetzlichen Auftrag zu erfüllen – unter anderem zu dem Schluss kommen, dass die in der Bilanz ausgewiesenen hier genannten Vermögenswerte werthaltig sind bzw. die erforderlichen

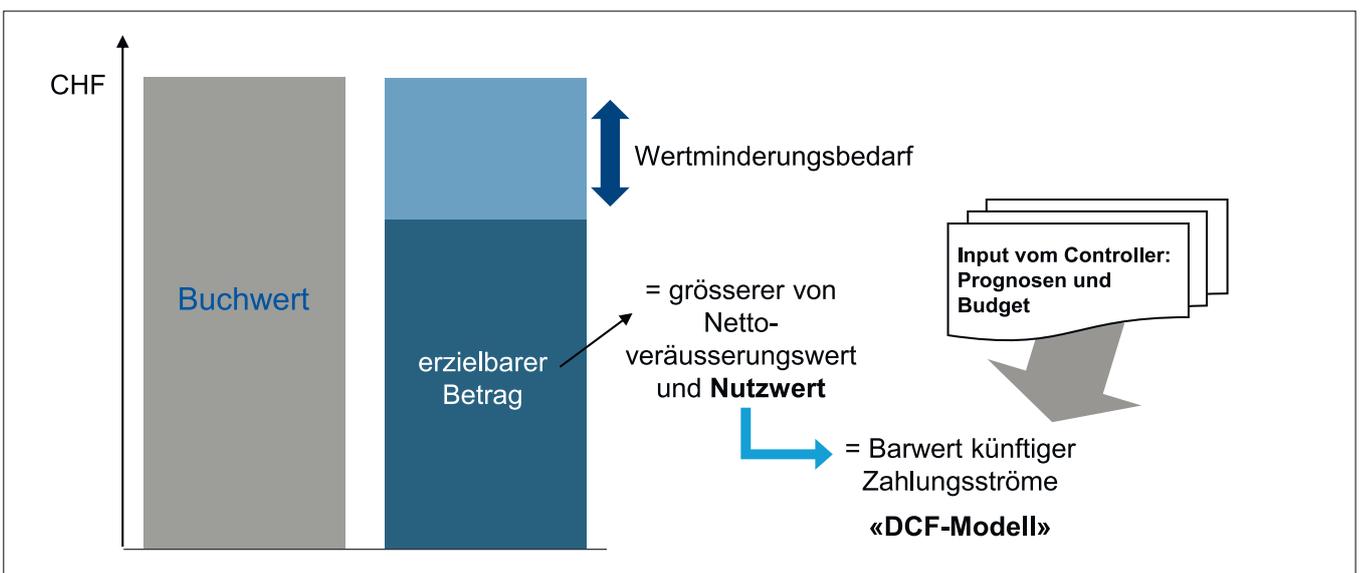


Abb. 2: Ermittlung des erzielbaren Betrags eines Vermögenswertes (eigene Darstellung)

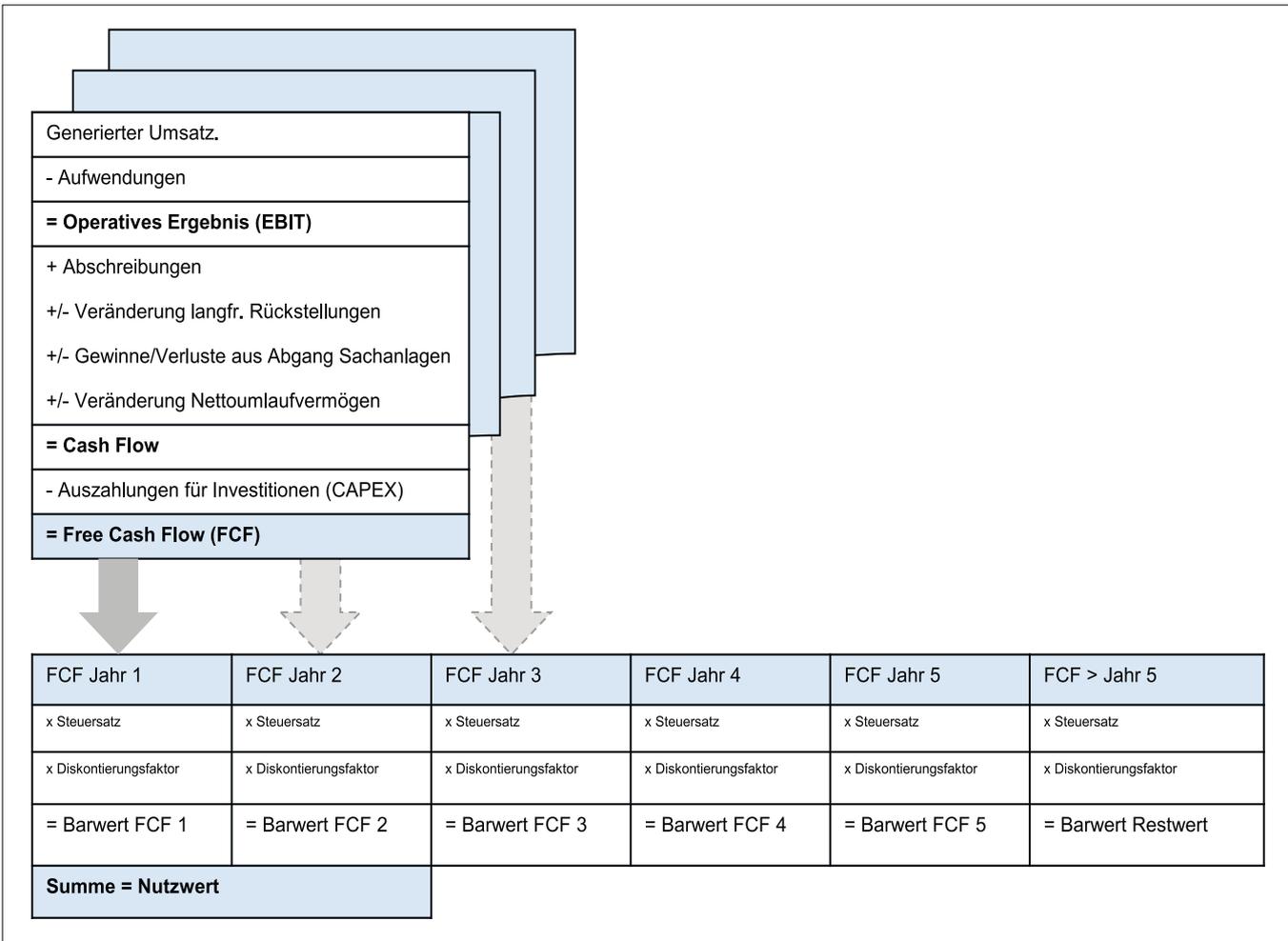


Abb. 3: Skizze einer Nutzwertberechnung mittels DCF-Modell (eigene Darstellung)

Autoren



Florin Janine Krapp

ist Director Audit Corporates bei der KPMG AG in Zürich. Ihr primäres Tätigkeitsgebiet ist die Prüfung von Abschlüssen multinationaler Unternehmensgruppen nach IFRS und Swiss GAAP FER in den Branchen Pharma und Industrie. Nebenberuflich ist sie als Dozentin für die Ausbildung zum Diplomierten Wirtschaftsprüfer bei der ExpertSuisse tätig.
E-Mail: fkrapp@kpmg.com

Dr. Marco Gehrig

ist Wirtschaftsprüfer und lehrt an der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

E-Mail: marco.gehrig@fhsg.ch



Prof. Dr. Wilfried Lux

ist an der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Unternehmensführung, Leiter Kompetenzzentrum für Finanzmanagement und Controlling, desweiteren Dozent für Controlling und Performance Management.

E-Mail: wilfried.lux@fhsg.ch

www.fhsg.ch



außerordentlichen Abschreibungen vollständig erfasst wurden. Er muss also den vom Management vorgelegten Impairmenttest kritisch hinterfragen. Der Prüfer wird zum einen das vom externen Rechnungswesen verwendete Bewertungsmodell sowie gewisse Parameter, wie bspw. den angewandten Diskontierungszinssatz oder auch den Steuersatz prüfen.

Vor allem für die Cashflow-Prognosen, die für die Bewertung im DCF-Modell eine wesentliche Rolle spielen und primär operativer Natur sind, wird der Prüfer auf den Business Controller, d. h. die Quelle dieser Informationen, direkt zugehen.

Bewertung von langfristigen Fertigungsaufträgen

Bei langfristigen Projekten (i. d. R. > ein Jahr) erfolgt heutzutage die Gewinnrealisation meist nach dem Fortschrittsgrad. Durch eine periodische Umsatz- und Teilgewinnrealisation sollen Schwankungen in der Erfolgsrechnung vermie-

Illustratives Beispiel Optimismus AG:

Die Optimismus AG unterzeichnet mit ihrem Kunden – der Schlaule GmbH – anfangs 2017 einen Vertrag zur Lieferung einer Produktionsanlage für 3-D-Drucker für einen Festpreis von 12 Mio. CHF. Die Fertigstellung dieser Produktionsanlage wird rund 3 Jahre dauern. Gemäß detaillierten Berechnungen der Optimismus AG betragen die Materialkosten rund 3 Mio. CHF, die Fertigungskosten ebenfalls rund 4.5 Mio. CHF und die Kosten für die Projektleitung rund 1.5 Mio. CHF. Die Kosten verteilen sich gemäß Planung gleichmäßig auf die erwartete Herstellzeit von 3 Jahren. Die Optimismus AG erstellt ihre Jahresrechnung nach IFRS, sie erachtet die Kriterien für die Umsatzerfassung gem. PoC-Methode nach IAS 11 als gegeben.

Es ergeben sich folgende Eckdaten für die buchhalterische Erfassung des Projektes, die entsprechend anfangs 2017 im SAP hinterlegt werden:

- Planerlöse: 12 Mio. CHF
- Plankosten: 9 Mio. CHF
- Planmarge: 3 Mio. CHF

Per Ende 2017 (Jahr 1) betragen die Istkosten 5 Mio. CHF. Der Controller der Optimismus AG freut sich ob der schnellen und effizienten Arbeit der Monteure und geht davon aus, dass bereits 5/9 des Projektes „erledigt“ wurden bzw. dass die Projektdauer sich somit auf rund 2 Jahre verkürzt hat. Auch von der Projektleitung erhält er keine anderweitigen Informationen. In Übereinstimmung mit IAS 11 weist die Optimismus AG in der Jahresrechnung 2017 5/9 der Planerlöse sowie der Planmarge, also einen Umsatz von rund 6.7 Mio. CHF und einen Gewinn von rund 1.7 Mio. CHF aus. Die Waren in Arbeit weisen ebenfalls einen Wert von 6.7 Mio. CHF auf.

Per Ende 2018 (Jahr 2) betragen die Istkosten erneut 5 Mio. CHF, die Produktionsanlage ist aber noch nicht fertiggestellt. Der Controller informiert sich daraufhin über die Hintergründe bei der Projektleitung und erfährt, dass diese mittlerweile mit deutlich höheren Gesamtkosten von rund 12 Mio. CHF rechnet. Man wäre wohl etwas zu optimistisch bei der Kostenschätzung gewesen und hätte zu knapp kalkuliert. Sowohl der Umsatz als auch das Jahresergebnis 2017 waren demnach zu hoch und führen zu einem gegenläufigen Effekt im 2018. Die Waren in Arbeit waren zudem um 1.7 Mio. CHF überbewertet.

Der Controller muss die Eckdaten des Projektes wie folgt anpassen:

- Planerlöse: 12 Mio. CHF (unverändert)
- Plankosten: 12 Mio. CHF
- Planmarge: 0 Mio. CHF

Per Ende 2018 beträgt der Umsatz somit 10/12 von Mio. CHF 12 abzüglich dem in 2017 erfassten Umsatz von 6.7 Mio. CHF: 3.3 Mio. CHF. Im Jahresergebnis schlägt sich somit die Korrektur des 2017er Ergebnisses von – 1.7 Mio. CHF nieder.

Hätte der Controller der Optimismus AG die Anpassung der Plankosten bereits in Jahr 1 vorgenommen, wäre der Ergebniseffekt im 2017 sowie im 2018 null gewesen, der Umsatz konstant.

Effekt auf Umsatz / EBIT in Mio. CHF	2017	2018	2019
Plankostenanpassung in 2018	6.7 / + 1.7	3.3 / - 1.7	2 / 0
Plankostenanpassung in 2017	3 / 0	3 / 0	3 / 0

Für den Fall, dass die Fehleinschätzung im 2017 (zu hoher Umsatz und zu hoher EBIT sowie Überbewertung der WiA) wesentlich für den Abschluss ist und zudem als Fehler im Sinne von IFRS 8 qualifiziert, so müsste ein sogenanntes „Restatement“ der Jahresrechnung 2017, also eine rückwirkende Korrektur erfolgen.

Abb. 4: Darstellung Auswirkung der verspäteten oder nicht erfolgten Anpassung von Plankosten bei Anwendung der PoC-Methode (eigene Darstellung)

den, und der Darstellung der tatsächlichen wirtschaftlichen Leistungskraft eines Unternehmens in der jeweiligen Periode Rechnung getragen werden.

Für die Ermittlung des Fortschrittsgrads werden in der Regel die bereits angefallenen Herstellkosten (Istkosten) den geplanten Gesamtherstellkosten (Plankosten) gegenübergestellt. Der Umsatz ergibt sich dann aus der Anwendung des Fortschrittsgrads auf den gesamten Planerlös. In gleicher Höhe werden Waren in Arbeit (WiA) aktiviert. Somit haben die ermittelten Istkosten, die geschätzten Plankosten und der erwartete Planerlös einen unmittelbaren Einfluss auf das Periodenergebnis (vgl. Abbildung 4).

Das Beispiel der Optimismus AG verdeutlicht auf vereinfachte Weise, dass ein detailliertes und gutes Projektcontrolling erforderlich ist, um bereits zu Beginn des Projektes realistische Kostenschätzungen für das Gesamtprojekt vorzunehmen und um die laufende Kostenentwicklung im Projekt zu überwachen und rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen.

Realistische Zielsetzung und Planung

Eine realistische Zielsetzung und Planung, eine saubere und umfassende kontinuierliche Datenerfassung, ein laufender Soll-Ist-Vergleich sowie regelmäßige Abweichungsanalysen sind deshalb nicht nur Grundvorausset-

zung für die erfolgreiche wirtschaftliche Abwicklung eines Projektes, sondern auch Basis für die korrekte periodische Ergebniserfassung. Werden zusätzlich angefallene, in der ursprünglichen Planung nicht berücksichtigte Istkosten nicht rechtzeitig identifiziert, so führt der falsch berechnete Fortschrittsgrad des Projektes zu einer fehlerhaften Projektbewertung. Zu hoher Umsatz und zu hoher Gewinn sind die Folge. Der Gegeneffekt belastet wiederum die Folgeperioden. Aber auch künftig anfallende Zusatzkosten, die in der ursprünglichen Planung nicht berücksichtigt wurden, müssen rechtzeitig identifiziert werden. Die unmittelbare Anpassung der Plankosten vermeidet einen falschen Fortschrittsgrad und damit ein fehlerhaftes Jahresergebnis.

Im Fall der Optimismus AG hätte die Berichterstattung des Abschlussprüfers an den Verwaltungsrat bzw. das Audit Committee im Zusammenhang mit Schätzungen und Ermessensspielräumen wie folgt aussehen können:

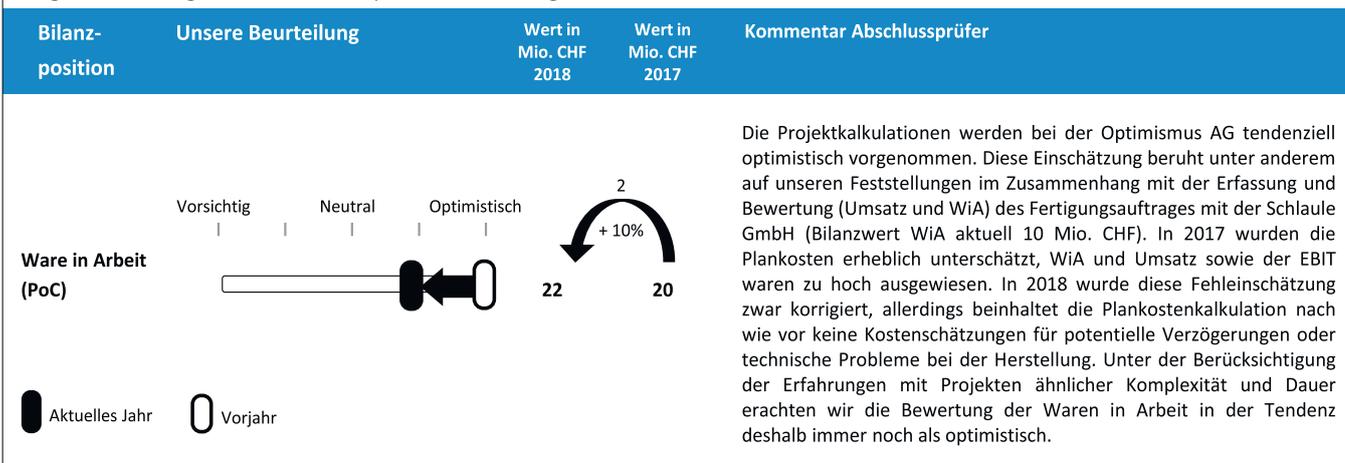


Abb. 5: Berichterstattung des Abschlussprüfers (beispielhafter Auszug)

Grundvoraussetzung für die richtige Bewertung von langfristigen Aufträgen bzw. die korrekte periodische Umsatzerfassung im Projektgeschäft ist ein anwenderfreundliches und transparentes Softwareprogramm, sowie die laufende Überwachung des Projektes durch Controller, die über entsprechendes Projekt-Know-how einerseits und entsprechende ökonomische Kenntnisse andererseits verfügen. Diese Grundvoraussetzungen sind jedoch nur dann wirksam, wenn die Unternehmenskultur von Ehrlichkeit und Offenheit geprägt ist und Fehler als Chance zum Lernen betrachtet werden. Ein weiteres wichtiges Element ist das hinreichende Verständnis des maßgebenden Rechnungslegungsstandards. Wann darf die PoC-Methode überhaupt angewendet werden? Wie wird der Planerlös ermittelt? Dürfen allenfalls mehrere Verträge gemeinsam betrachtet werden oder müssen gar unterschiedliche Leistungen in einem Vertrag getrennt angesetzt werden? Diese praktischen Umsetzungsfragen bedürfen der Unterstützung eines fachkundigen Controllers.

Controller und Abschlussprüfer als Verbündete

Die korrekte Bewertung von laufenden Projekten sowie die damit zusammenhängende Umsatzerfassung gehören zu den komplexeren Prüfgebieten des Abschlussprüfers, die meist im Fokus des risikoorientierten Prüfungsansatzes stehen. Der Prüfer kann die Richtigkeit und Vollständigkeit der Kosten-

schätzung und Umsatzerfassung mangels Projekt- bzw. Business-Know-how häufig nur schwer beurteilen. Letztlich kann und muss er neben der korrekten Umsetzung des Rechnungslegungsstandards vor allem die Qualität des Projektcontrollings (d. h. dessen Prozesse und Kontrollen) beurteilen – und ist angewiesen auf umfangreiche Auskünfte und Erklärungen durch den Controller, den internen Unternehmensexperten. Der Controller wiederum kann im Abschlussprüfer einen Verbündeten finden, der, ebenso wie er, ein Interesse an objektiven und verlässlichen Zahlen hat (Wagenhofer/Ewert 2003).

Ermessensspielräume und Rolle des Controllers

Die vorangegangenen Erläuterungen verdeutlichen die Vielzahl notwendiger Annahmen und Einschätzungen, die Einfluss auf Bilanz und Ergebnis einer Unternehmung haben. Dort, wo Schätzungen erfolgen, bestehen sogenannte Ermessensspielräume, das heißt, es besteht aus Sicht des Prüfers eine gewisse Bandbreite akzeptabler Werte. Schätzungen können neutral, vorsichtig oder optimistisch erfolgen. Meist werden diese Bandbreiten vom Prüfer selbst auf Basis der erhaltenen unternehmensspezifischen Informationen und extern verfügbarer Vergleichsdaten ermittelt. Befindet sich der vom Management geschätzte Wert außerhalb dieser Bandbreite, so handelt es sich um eine Prüfungsdifferenz.

Grundsätzlich besteht bei Ermessensspielräumen die Gefahr, dass das Management versucht, die Zahlen des Berichtswesens in seinem Sinne zu beeinflussen. Diese Gefahr ist abhängig von Anreizfaktoren wie beispielsweise bonusrelevanten Ergebnissen, einem geplanten Börsengang, der Einhaltung von Covenants in Kreditverträgen oder der Erwartungshaltung von Kapitalgebern. Sind die Anreizfaktoren, das Jahresergebnis besser darzustellen, stark genug, wird das Management das Controlling unter Umständen dazu anweisen, Projektergebnisse temporär zu „beschönigen“ (bspw. eine Plankostenerhöhung auf Projekten nicht vorzunehmen) oder eine außerordentliche Abschreibung vorläufig zu „verhindern“ (bspw. durch überhöhte Cashflow-Prognosen beim Impairmenttest). Umgekehrt gibt es Anreizfaktoren, positive Jahresergebnisse oder Umsatz erst in der Folgeperiode zu erfassen. Hierzu besteht der Anreiz beispielsweise dann, wenn das für den Maximalbonus relevante Jahresziel bereits erreicht wurde.

In einer solchen Situation **erfordert es einen hohen Grad an Integrität des Controllers**, sich gegen entsprechende Anweisungen zu wehren und die Manipulation von Zahlen zu vermeiden (vgl. Meyer 2004). Als interner Berater des Managements kann er Managemententscheidungen in Frage stellen und Transparenz und Objektivität sowohl in der internen als auch der externen Berichterstattung fördern. Er trägt eine aktive Rolle zur vorsichtigen Bilanzpolitik bei. Der Controller sollte sich bewusst sein, dass seine Analysen und Prognosen nicht

nur die interne Basis für Managemententscheidungen darstellen, sondern sich auch unmittelbar in wesentlichen Positionen der Jahresrechnung niederschlagen, die wiederum relevant für Investitionsentscheidungen der Kapitalmarktteilnehmer sind. Die enge Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer, geprägt von gegenseitigem Vertrauen und Respekt, kann den Controller davor bewahren, sich ungewollt vom Management instrumentalisiert zu lassen.

Im Rahmen der meist mehrmals jährlich stattfindenden Verwaltungsrats- („VR“) Sitzungen berichtet der Abschlussprüfer dem VR bzw. dem Prüfungsausschuss seine Feststellungen in den Bereichen Rechnungslegung und IKS. Er informiert nicht nur über festgestellte Prüfdifferenzen und Schwachstellen im IKS, sondern auch über vorsichtige, neutrale oder optimistische Tendenzen bei der Bewertung von Abschlusspositionen mit Ermessensspielraum (vgl. **Abbildung 5**). Dies verdeutlicht erneut die Wichtigkeit und Relevanz dieser Positionen. Anhand der Berichterstattung des Prüfers kann sich der VR ein Bild von der Objektivität und sachgemäßen, konsistenten Vorgehensweise des Managements machen.

Zur Wahrnehmung seiner Aufsichts- und Überwachungsfunktion stützt sich der VR zudem auf Feststellungen des Abschlussprüfers im Zusammenhang mit internen Prozessen und Kontrollen zur Ermittlung von geschätzten Werten ab. Eine enge und konstruktive Zusammenarbeit zwischen Controller und Wirtschaftsprüfer, die die Qualität und Transparenz in der externen Berichterstattung, einen hohen Grad an Objektivität bei der Ermittlung geschätzter Werte sowie die korrekte Umsetzung der maßgebenden Rechnungslegungsstandards fördert, ist im ureigenen Interesse der Aktionäre und damit des VRs, der als deren Vertreter agiert.

Fazit

Die Schnittstellen zwischen Wirtschaftsprüfer und Controller sind vielfältig und von großer Bedeutung für beide. Der Prüfer ist auf den offenen Dialog mit dem fachkundigen Controller angewiesen. Versteht der Prüfer die Aufgaben und Funktion des Controllers und versteht der Controller, welche Informationen der Prüfer weshalb benötigt, so kann das nicht nur die Effizienz der Abschlussprüfung, sondern vor allem auch den Nutzen derselben für den Prüfungskunden sowie die Qualität des Jahresabschlusses erheblich verbessern.

Der Controller wiederum sieht sich einer Vielzahl von gültigen und künftig anzuwendenden Rechnungslegungsstandards gegenüber, die nicht selten dazu führen, dass von ihm generierte Informationen und Prognosen sowie gemachte Annahmen in Positionen der Jahresrechnung „übersetzt“ werden. Ein laufender Austausch mit dem Prüfer als Sachverständigen der externen Rechnungslegung kann ihn davor bewahren, ungewollt Fehler in der Jahresrechnung zu verursachen.

Daraus folgt, dass es nicht nur im Sinne beider Parteien, sondern auch ganz im Sinne ihrer Adressaten ist, dass

1. der Prüfer fundierte Kenntnisse über die Funktion und Aufgaben des Controllers hat und
 2. der Controller über fundierte Kenntnisse hinsichtlich des Wirtschaftsprüfungsprozesses und der internationalen Rechnungslegung verfügt
- und sich beide um einen regen Austausch und eine hohe Transparenz bemühen.

Die Interaktion zwischen Wirtschaftsprüfung und Controlling könnte im Zuge der Digitalisierung zunehmend an Bedeutung gewinnen. Sofern routinemäßige Transaktionen automatisiert werden, wird der Prüfer seinen Fokus mehr und mehr auf geschätzte Werte im Jahresabschluss und die Beurteilung von Annahmen und Ermessensspielräumen des Managements ausrichten können.

Anzumerken sei an dieser Stelle noch, dass der Abschlussprüfer und der Controller eine weitere interessante Gemeinsamkeit aufweisen: Aufgrund ihrer jeweiligen Funktion sollten beide in hohem Maße unabhängig vom Management agieren bzw. urteilen.

Literatur

- Boemle/Lutz (2008): Der Jahresabschluss, SKV Verlag Zürich.
- Britzelmaier, B. (2013): Controlling – Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder; Pearson Verlag München.
- Horvath, P. (2009): Controlling, 11. Auflage, Vahlen-Verlag München.
- Kütting/Weber (2015): Die Bilanzanalyse, Schäfer Poeschel Verlag Stuttgart.
- Meyer, M. (2004): Wirtschaftsethik im Controlling oder: Dürfen Controller lügen?, in Zeitschrift für Controlling & Management, 48. Jg. S. 32-34.
- Wagenhofer, A./Ewert, R. (2003): Externe Unternehmensrechnung, Springer Berlin.
- Weber/Schäffer (2014): Einführung in das Controlling, 14. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- Weissenberger, B./Maier, M.: Der Betrieb, 59. Jg. (2006), S. 2077-2083. ■



CONTROLLER

Themen in der nächsten Ausgabe:

- Predictive Analytics – ControllerPreis 2018
- Data Storytelling
- Kurzfristige vs. langfristige Unternehmenssteuerung

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

CM 6/2018
ERSCHEINUNGS-
TERMIN:
9. November 2018



Kompetenzprofil „Digitaler Controller“

von Ulrich Egle und Imke Keimer



Die Digitalisierung stößt über die gesamte Wertschöpfungskette Transformationsprozesse an. Das Controlling ist gefordert, das Steuerungssystem für den digitalen Wandel fit zu machen und eine Vielzahl neuer Steuerungsgrößen zu integrieren. Darunter fallen Größen wie z. B. Anzahl Klicks oder Hits, Conversion Rate oder Net Promoter Score. Daneben wird der Druck auf die Controllingabteilungen immer stärker, die operative Effizienz im Controlling zu steigern. Die Controllingprozesse müssen schlanker, schneller und günstiger abgewickelt werden. Außerdem ist der digitale Wandel sehr stark auf die wertschöpfende Nutzung vielfältiger Datenformate ausgerichtet (vgl. Schäffer und Weber 2016, S. 6). Eine Nutzung dieser Informationen erfordert komplexe Analysemethoden und neue Software-Anwendungen. Die digitalen Veränderungen wirken sich massiv auf das Rollenprofil der Controller aus. CFOs, Controllingleiter und Personalverantwortliche ste-

hen vor der Herausforderung, das zukünftige Controllingkompetenzprofil im digitalen Umfeld zu definieren und die Controllingorganisation für die digitale Zukunft fit zu machen. Für diese Fragestellung haben wir das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ erstellt und geben mit einer Checkliste den Verantwortlichen einen Anhaltspunkt bei der Definition der notwendigen digitalen Controllingkompetenzen.

Herausforderungen der Digitalisierung an das Controlling

Die Digitalisierung nimmt in vielen Bereichen Einfluss auf das Controlling. Durch neue digitale Technologien entstehen neue Geschäftsmodelle und digitale Services. Die datengetriebenen Geschäftsmodelle erfordern ein neues Portfolio an Controllingkompetenzen, um das Steuerungssystem auf die digitalen Entwicklungen auszurichten. Digitale Technologien sind auch Treiber für Effizienzsteigerungen in der Controllingabteilung. Aktuell wird sehr stark in

Robotic Process Automation (RPA) investiert, um Abläufe im Controlling zu optimieren. Die elementaren digitalen Herausforderungen werden nachfolgend skizziert.

Digitale Technologien

Der digitale Wandel ist geprägt durch digitale Technologien: Bekannte Beispiele dafür sind das Internet der Dinge (IoT), Cloud Computing, Künstliche Intelligenz oder Blockchain (vgl. Egle und Keimer 2017, S. 10). Diese Technologien verändern nicht nur bestehende Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten, sie verändern auch die Art und Weise der Unternehmenssteuerung (vgl. Michel 2017, S. 43). Die digitalen Technologien fordern die Controllingorganisationen und Controllingmitarbeitenden konzeptionell und methodisch heraus. Es geht um die grundsätzliche Frage, welche digitalen Technologien zur Verfügung stehen und welchen Wertbeitrag sie für das Geschäftsmodell und für das Controlling leisten.

Digitale Geschäftsmodelle

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit investieren Unternehmen verstärkt in Digital Hubs. Dabei geht es darum, kreative Freiräume für Mitarbeitende zu schaffen, wie Start-ups zu agieren und unbelastet von Konzernzwängen die Entwicklungsabteilungen im digitalen Umfeld zu ergänzen. Diese digitalen Einheiten arbeiten oft losgelöst vom Hauptstandort in Hotspots für digitale Technologien mit dem Ziel, die Geschäftsmodelle agiler zu transformieren. Als Resultat stellen Unternehmen ihren Kunden vermehrt digitale Touchpoints zur Verfügung (z. B. Online-Shops, Chatbots, Communities) und weiten das Serviceangebot über die gesamte Online und Offline Customer Journey aus. Die Geschäftsprozesse dürfen aber nicht nur an der Kundenschnittstelle digitalisiert werden. Die Digitalisierung muss über die gesamte Wertschöpfungskette erfolgen und in die bestehenden IT-Systeme integriert werden. Erst dadurch können die generierten Informationen effizient und wertschöpfend verarbeitet werden.

Um möglichst schnell die digitale Experimentierphase zu verlassen und strukturiert neue digitale Geschäftsfelder aufzubauen, stellt die Erarbeitung und Umsetzung einer Digitalstrategie eine substantielle Grundlage dar. Unternehmen sollten die Verantwortung dafür einer zentralen Person, z. B. einem Chief Digital Officer (CDO), übertragen. Wichtige Tätigkeitsfelder für das Controlling sind in diesem Zusammenhang die Markt- und Branchenanalyse im digitalen Umfeld. Das Wissen im strategischen Controlling über digitale Entwicklungen der Wettbewerber und der erzielbare Kundenwert durch digitale Angebote müssen in die Digitalisierungsbestrebungen einfließen. Das Controlling ist als betriebswirtschaftliches Gewissen gefordert, den Wertbeitrag der digitalen Transformation realistisch zu ermitteln und Unternehmen erfolgreich durch den digitalen Wandel zu lotsen.

Zusatzinformation der Redaktion

Auf der Controlling Konferenz 2018 referiert die Autorin Prof. Dr. Imke Keimer zum Thema „Wie digital sind Schweizer Controlling-Funktionen?“ und geht dabei auch auf die Kompetenzen des Controllers ein. Die Tagung steht unter dem Motto „Reporting und Analytics im digitalen Umfeld“.

Steuerung der Digitalisierung

Digitale Initiativen dürfen kein Selbstzweck sein. Jedem digitalen Projekt sollte ein Business Case zugrunde liegen, der substantiell die Möglichkeit zur direkten oder indirekten Monetarisierung aufzeigt. Die digitalen Erlös- und Kostentreiber sind in das bestehende Steuerungssystem zu integrieren, um die Planung, Steuerung und Kontrolle zu gewährleisten. Das ist elementar, da in den digitalen Einheiten das Controlling oftmals nicht vertreten ist. Um die Informationshoheit nicht zu verlieren, muss sich das Controlling offensiv in die digitalen Projekte einbringen. Den Entscheidungsträgern muss der Controller aufzeigen, wie der Erfolg der digitalen Transformation gemessen und bewertet wird. Ein nachvollziehbarer Argumentationsstrang über den Wertbeitrag der digitalen Initiativen ist Voraussetzung für die Freigabe der Budgets durch die Geschäftsleitung. Die Informationsversorgung gehört auch in der digitalen Ökonomie zu den elementaren Aufgaben des Controllings.

Big Data

Theoretisch kann das Controlling heutzutage auf eine exponentiell wachsende Datenmenge zugreifen. Neben internen und strukturierten Daten sind auch externe Daten wie z. B. Wetter- oder Mobilitätsdaten für Auswertungen verfügbar. Neue Anwendungen ermöglichen es auch, unstrukturierte Daten wie Text, Bilder oder Videos im Controlling auswertbar zu machen.

Allerdings ist oft die Verfügbarkeit der Daten im Controlling nicht gegeben. Die richtigen Technologien müssen im Unternehmen vorhanden sein, um die relevanten Daten zu sammeln, zu aggregieren und auszuwerten. Z. B. kann ein Produktionsunternehmen die Produktionsdaten nur dann im Controlling analysieren, wenn diese auch erhoben werden. Dafür eignet sich insbesondere das Internet der Dinge.

Business Analytics

Statistische Methoden ermöglichen es dem Controller über die deskriptiven Reports hinaus, die verfügbaren Daten zu analysieren, auszuwerten und zu visualisieren. Stehen die benötigten Daten zur Verfügung, lassen strukturddeckende Verfahren wichtige Zusammenhänge erkennen. Kundengruppen können geclustert, Vorhersagen optimiert und Handlungsmöglichkeiten evaluiert werden. Für das Controlling bedeutet das die Erweiterung des methodischen Werkzeugkastens, um Daten wertschöpfend zu analysieren und zielführende Berichte und Handlungsempfehlungen abzugeben.

Effizienzsteigerung

Der existierende Kostendruck in den Finanzabteilungen fordert zunehmend die Steigerung der operativen Effizienz im Controlling. Standardisierung und Automatisierung der Controllingtätigkeiten gewinnen deshalb stark an Bedeutung. Ausgehend von transaktionalen Tätig-

Autoren



■ Prof. Dr. Ulrich Egle

ist Professor für Controlling und Digital Business Management an der Hochschule Luzern, Schweiz.

E-Mail: ulrich.egle@hslu.ch

■ Prof. Dr. Imke Keimer

ist Professorin für Controlling und Business Analytics an der Hochschule Luzern, Schweiz.

E-Mail: imke.keimer@hslu.ch

Dieser Beitrag wird mitfinanziert durch die Innosuisse.



keiten werden immer mehr Controllingprozesse automatisiert oder in Shared Service Centern gebündelt. Aber auch im eigenen Interesse der Controller wird die Automatisierung vorangetrieben, damit Reports und Auswertungen zeitnah zur Verfügung stehen.

Chancen und Risiken

Die Informations- und Entscheidungsvorbereitungsfunktion unterliegt dem digitalen Wandel. Dabei bietet die Digitalisierung sowohl Chancen als auch Risiken. Zum einen führt die Automatisierung von Controllingprozessen dazu, dass Ressourcen freigesetzt werden und die Controllingmitarbeitenden sich erweiterten Analysen zuwenden können. Die zunehmende Datenmenge kann dabei als strategisches Potenzial angesehen werden. Erweiterte Auswertungen – z. B. durch den Einbezug unstrukturierter Daten oder die Anwendung von Business Analytics – können dem Unternehmen vertiefte Einblicke gewähren und Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Zum anderen besteht das Risiko, dass sich die Investitionen in die Digitalisierung nicht amortisieren. Die Ausrichtung der Unternehmenskultur schreitet oft nur langsam voran und die Ängste und Widerstände der Mitarbeitenden verhindern eine agile Anpassung an den digitalen Wandel. Oftmals verlieren Unternehmen auch viel Zeit, bis die Zuständigkeit und Verantwortung von Digitalisierungsoffensiven geklärt sind.

Das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“

Um den digitalen Wandel zu meistern, ist ein neues Controllingkompetenzprofil notwendig, das sich aus klassischen Controllingkompetenzen, aber zunehmend auch aus ausgewiesenen statistischen, technischen und persönlichen Kompetenzen zusammensetzt. Allerdings fehlen bisher die Erfahrung und etablierte Standards, um ein solches Profil zu definieren. CFOs, Controllingverantwortliche und Personalverantwortliche müssen das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ auf das „Controlling der Digitalisierung“ und die „Digitalisierung im Controlling“ ausrichten.



Abb. 1: Dimensionen der digitalen Kompetenzen

Auf der Grundlage theoretischer und praktischer Erfahrungen in der digitalen Ökonomie haben wir das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ definiert, das richtungsweisend die benötigten Eigenschaften im digitalen Wandel beschreibt. Das Profil umfasst fünf übergreifende Fachgebiete, die wir als Dimensionen klassifizieren: Fachwissen (Controlling), Business (Gesamtgeschäft), Data Science, IT-Management und Leistungskultur (siehe Abbildung 1). In jeder Dimension werden dem digitalen Controller Attribute zugewiesen, die dieser zu erfüllen hat. Dabei sollte immer die gesamte Controllingabteilung betrachtet werden und im Team das gesamte Portfolio des digitalen Controllers abgedeckt werden.

Das vorgestellte Kompetenzprofil ermöglicht es den Verantwortlichen, die bestehenden Kompetenzen im Controlling mit denen des „digitalen Controllers“ abzugleichen, Abweichungen aufzudecken und dementsprechend Maßnahmen einzuleiten. Mögliche Lücken im digitalen Kompetenzprofil bieten Anknüpfungspunkte für Neueinstellungen und Weiterbildungen.

Konkretisierung des Kompetenzprofils

Der „Digitale Controller“ muss die klassischen Controllingkonzepte beherrschen und außerdem in der Lage sein, die digitalen Konzepte in vorhandene Führungskonzepte zu integrieren. In diesem Zusammenhang durchlebt das Controlling einen Kulturwandel, der auf die Möglichkeiten und Chancen der digitalen Transformation ausgelegt ist. Grundlage dafür ist der Wille zur Veränderung und die Bereitschaft,

Kompetenzprofil "Digitaler Controller"	
	Fachwissen (Controlling)
	Controllingprozesse
	Controllinginstrumente
	Erlös- und Kostenmodelle
	Online-Kennzahlen
	Steuerungssysteme
	Controllingorganisation
	Business (Gesamtgeschäft)
	Markt- und Branchenverständnis
	Geschäftsmodelle
	Plattformen/Ökosysteme
	Risikomanagement
	Projektmanagement
	Recht, Ethik und Compliance
	Change Management
	Data Science
	Business Intelligence
	Business Analytics
	Statistikkenntnisse
	Programmierkenntnisse
	Visualisierung
	Dashboards
	IT-Management
	IT-Architekturen
	Technologien
	IT-Governance
	Datenmanagement
	Skriptsprachen
	IT-Security
	Workflowmanagement
	Leistungskultur
	Eigeninitiative
	Kommunikationsfähigkeit
	Kundenorientierung
	Verknüpfte Denkweise
	Genauigkeit
	Belastbarkeit (Resilienz)
	Teamfähigkeit
Abb. 2: Checkliste für das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“	

bestehende Arbeitsweisen zu hinterfragen und sich auf neue Technologien und Tätigkeiten einzulassen. Die Generierung eines digitalen Mindset und die enge Zusammenarbeit mit der Informationstechnologie bilden die Grundlage, dem digitalen Fortschritt im Controlling die Türe zu öffnen (vgl. Keimer und Egle 2018, S. 65). Somit beschränkt sich das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ nicht nur auf den souveränen Umgang mit Controllingfachwissen, sondern umfasst ein Set an Kompetenzen aus den Dimensionen Business, Data Science, IT-Management und Leistungskultur. Anhand einer Checkliste lässt sich für die Verantwortlichen die Notwendigkeit der Kompetenzen für das Profil „Digitaler Controller“ überprüfen (siehe Abbildung 2).

Fachwissen

Die Grundvoraussetzung für das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ ist ein fundiertes Controllingfachwissen (**Controllingprozesse und Controllinginstrumente**). Das Controlling ist gefordert, die bereichsübergreifende Koordination von traditionellen und digitalen Geschäftsmodellen zu gewährleisten. Das bedingt ein ausgewiesenes Verständnis über **Kosten- und Erlösmodelle** in der digitalen Ökonomie. Erfolgreiche Plattformunternehmen haben z. B. im Vergleich zu Pipeline-Unternehmen andere Kostenstrukturen. Bei digitalisierten Services tendieren die Grenzkosten gegen Null. Für die Vielfältigkeit der digitalen Services fallen fast keine Kosten an. Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen verändert die Unternehmenssteuerung radikal. Durch das Einführen digitaler Geschäftsmodelle und digitaler Services entsteht eine Vielzahl neuer Messgrößen (z. B. **Online-Kennzahlen**), die in das bestehende Steuerungssystem integriert und mit den etablierten Kennzahlen verknüpft werden müssen. Dabei unterscheiden sich die neuen Kennzahlen von den bisherigen Messgrößen: Sie können auf strukturierten oder unstrukturierten Daten aufbauen und sind in den wenigsten Fällen monetäre Größen. Es ist Aufgabe des Controllings, die relevanten Kennzahlen auszuwählen und Entscheidungsbäume aufzubauen, um den Wertbeitrag der digitalen Entwicklungen aufzuzeigen und transparent zu machen. Dieser Prozess ist nicht abschließend, sondern bedarf einer kontinuierlichen Beobachtung und Anpassung der **Steuerungssysteme** (vgl. Schönbohm und Egle 2016, S. 6). In diesem Zusammenhang ist auch die geeignete **Controllingorganisation** unter dem Diktat der digitalen Ökonomie und operativen Effizienz zu wählen. Es bedarf elementarer Abwägungen über zentrale und dezentrale Organisationsformen und deren Vor- und Nachteile im digitalen Umfeld. Dazu sind die Möglichkeiten von z. B. Lean Controlling, Self-Service-Controlling, Controlling-Factories hinsichtlich Effizienz und Effektivität zu evaluieren.

Business

Das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ erfordert ein ausgewiesenes **Markt- und Branchenverständnis**. Der Controller darf sein

Wissen nicht auf die Zusammenhänge im eigenen Unternehmen begrenzen, sondern der Blick sollte über den Tellerrand hinausgehen. Markttrends und Entwicklungen in der eigenen Branche sind in die Reports mit einzubeziehen, um frühzeitig bei neuen Entwicklungen agieren zu können. Zusätzlich sollte der digitale Controller ein hohes Interesse an aktuellen Entwicklungen und Konzepten (Business Design) hinsichtlich digitaler **Geschäftsmodelle, Plattformen und Ökosysteme** mitbringen und sich proaktiv neues Wissen in diesem Bereich aneignen. Er braucht ein ausgewiesenes Verständnis über die analoge und digitale Customer Journey und die Möglichkeit der Monetarisierung von Produkten und digitaler Services über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Das beinhaltet auch eine kritische Auseinandersetzung mit den digitalen Technologien, den digitalen Potenzialen und eine Bewertung der digitalen Risiken durch ein fundiertes **Risikomanagement**.

Die Umsetzung der digitalen Projekte in den Unternehmen erfolgt zunehmend durch agiles **Projektmanagement**, um Produkte und Services schneller und erfolgreicher auf den Markt zu bringen. Das Controlling steht vor der Herausforderung, das Projektreporting an die agilen Methoden anzupassen, um die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktion zu gewährleisten. Ergänzend zu beachten ist, dass in den IT-Systemen der Datenschutz von hoher Bedeutung ist. Die Datennutzung darf nur unter Einhaltung **rechtlicher und ethischer Vorgaben** erfolgen. Daher sollte der Controller mit dem Thema Datenschutz vertraut sein und die entsprechenden Compliance-Vorgaben im Unternehmen kennen. Compliance-Vorgaben müssen unter dem Einbezug des Controllings erarbeitet und überwacht werden. Dem „Digitalen Controller“ obliegt auch eine aktive Rolle im **Change Management**. Auf operativer und strategischer Ebene muss die wirtschaftliche Notwendigkeit des Change-Prozesses aufgezeigt werden. Das betrifft die Unterstützung bei der Ausarbeitung der digitalen Unternehmensvision, aber auch den Wertbeitrag konkreter Digitalisierungsprojekte.

Data Science

Um sich die großen verfügbaren Datenmengen zunutze zu machen, muss das Controlling über

die Kompetenzen und Technologien zur Auswertung verfügen. Als übergeordnete Begriffe für die Technologien und Methoden zur Datenbeschaffung und -auswertung werden sowohl **Business Intelligence** als auch **Business Analytics** verwendet (vgl. Seiter 2018, S. 35). Während unter ersteren rückblickende und beschreibende Analysen und Reports zu verstehen sind, beschäftigt sich Business Analytics mit der Analyse von Zusammenhängen und mit der Prognose der Zukunft. Um Zugang zu diesem machtvollen Werkzeug zu erhalten, sollte der „Digitale Controller“ über solide **Statistikkenntnisse** verfügen. Er muss dabei nicht nur wissen, mit welchen Analysen er zielführende Auswertungen erstellen kann, sondern er muss auch die Voraussetzungen für die Analysen prüfen und über die Möglichkeiten und Grenzen informiert sein. Je nach Tiefe der Auswertung und vorhandener Datengrundlage sind standardisierte Statistikprogramme mit vorgegebenen Funktionen nicht ausreichend. Insbesondere bei individuellen Analysen und fortgeschrittenen Methoden sind **Programmierkenntnisse** notwendig.

Neben der Analyse der Daten stellt auch die Darstellung der Ergebnisse eine wesentliche Anforderung an den Digitalen Controller. Er muss geschult in der **Visualisierung** sein, um komplexe Zusammenhänge einfach für das Management darzustellen und zu erklären. Oft wird für das Reporting auf **Dashboards** zurückgegriffen, die so zu gestalten sind, dass die Aufmerksamkeit des Managers auf die wesentlichen Aspekte gelenkt wird.

IT-Management

Das IT-Management umfasst das wirtschaftliche Bereitstellen und Betreiben der erforderlichen IT-Systeme im Unternehmen. Vom Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ wird erwartet, dass er mit der **IT-Architektur** in seinem Unternehmen vertraut ist und über ein umfassendes **Technologieverständnis** verfügt. Neben den bestehenden Technologien und ihren Anwendungsmöglichkeiten im Controlling sollte der „Digitale Controller“ auch die aktuellen Entwicklungen im Auge behalten. Dabei gilt es, Potenziale neuer Technologien rechtzeitig zu erkennen und für das Controlling zugänglich zu machen.

Durch den digitalen Wandel gewinnt die IT als Wettbewerbsfaktor noch stärker an Bedeutung und macht eine enge Abstimmung mit der Unternehmensstrategie notwendig. Eine **IT-Governance** liefert wichtige Komponenten dafür, dass IT- bzw. Digitalisierungsprojekte einen Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten vermögen. Der digitale Controller muss die effiziente Nutzung der IT-Ressourcen durch ein adäquates Steuerungssystem gewährleisten. Dazu ist die Überwachung der Digitalisierungsbudgets und die Nutzenmessung der Digitalisierungsprojekte notwendig.

Für die Steuerung der datenbasierten Geschäftsmodelle sind Kompetenzen im **Datenmanagement** von zunehmender Bedeutung. Der Controller muss verstehen, wie die Daten im Unternehmen erfasst, aggregiert und abgelegt werden. Dieses Wissen hilft ihm, die Datenaufbereitung möglichst produktiv zu gestalten und so die notwendige Grundlage für seine Analysen zu schaffen. Für die produktive Nutzung der Daten werden auch zunehmend **Skriptsprachen** von Controllern gefordert.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Gewährleistung eines sicheren IT-Betriebs durch eine moderne **IT-Security**. Der „Digitale Controller“ sollte über das entsprechende Know-how verfügen, bei der Gestaltung des IT-Security-Managements mitzuwirken und die wirtschaftliche Sichtweise einzubringen. Es ist empfehlenswert, dass durch das Controlling der Stand der Sicherheitsfunktion regelmäßig in einem IT-Sicherheits-Reporting erfasst und analysiert wird.

Die zahlreichen Controllinganwendungen in den Unternehmen sind nicht immer optimal integriert und bieten Möglichkeiten für Effizienzsteigerungen. Um die Controllinganwendungen optimal zu vernetzen, sind Kompetenzen in der Modellierung, Umsetzung und im Monitoring von Workflows notwendig. Ein konkretes Beispiel im Themenfeld **Workflowmanagement** ist der Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) zur Automatisierung von Finanz- und Controllingprozessen. RPA setzt Software ein, sogenannte „Roboter“, um bestehende IT-Applikationen zu nutzen, zu interpretieren und die Transaktionsverarbeitung über mehrere IT-Systeme hinweg zu ermöglichen. Der Nutzen zeigt sich in einer höheren Verfügbarkeit, Pro-

duktivität, Konsistenz und Genauigkeit; und Mitarbeiter werden von Routineaufgaben entlastet. Die Auswahl der Prozesse, Schnittstellenmanagement und Business Case sind Themenfelder für das Controlling. RPA entlastet Controller von operativen Tätigkeiten.

Leistungskultur

Neben den Anforderungen hinsichtlich Fach-, Business-, Data Science- und IT-Management-Wissen gehören aber auch persönliche und zwischenmenschliche Fähigkeiten zum Profil „Digitaler Controller“. Der „Digitale Controller“ darf sich nicht hinter seinem Bildschirm verkriechen, sondern er muss über **Eigeninitiative** und gute **Kommunikationsfähigkeiten** verfügen. Dabei kommuniziert der Controller sowohl auf Augenhöhe mit dem Management als auch mit den einzelnen Fachabteilungen. Weiter steht er im direkten Austausch mit der IT. Dabei muss er auf die einzelnen Bedürfnisse eingehen: Der Controller sollte eine hohe Kundenorientierung zeigen. Er muss eine **verknüpfte Denkweise** aufweisen und die Zusammenhänge im Unternehmen kennen. Für seine Analysen und Auswertungen ist eine hohe **Genauigkeit** gefordert.

Auch sollte der digitale Controller über eine hohe **Belastbarkeit** verfügen. Die durch die Digitalisierung herbeigeführte Schnelllebigkeit wirkt sich direkt auf die Arbeit des Controllers aus: Das Arbeitspensum ist oft hoch und weist saisonale Spitzen auf, die Deadlines sind teilweise knapp bemessen. Für die Kommunikation nach oben benötigt der Controller Rückgrat, insbesondere, wenn er das Management von einem Sachverhalt überzeugen will. Auch die Fachabteilungen stellen Ansprüche an ihn, die nicht immer konfliktfrei sind. Die fachlichen, technischen und persönlichen Anforderungen sind hoch und der digitale Controller muss mit diesem Druck umgehen können und eine hohe Resilienz aufweisen. Da oft ein einzelner Controller nicht alle Facetten des „Digitalen Controllers“ abdecken kann, ist **Teamwork** sehr wichtig. Kompetenzen können über verschiedene Mitarbeitende in der Controllingabteilung verfügbar sein, eine gute Zusammenarbeit ist dann unerlässlich.

Fazit

Unternehmen suchen nach Orientierung und Lösungsansätzen, um die Herausforderungen der digitalen Transformation erfolgreich zu meistern. Das Kompetenzprofil „Digitaler Controller“ liefert einen Bezugsrahmen zur Lösung der Frage nach den digitalen Kompetenzen im Controlling. Das Kompetenzprofil kann mit den Kompetenzen der vorhandenen Mitarbeitenden in der Controllingabteilung verglichen werden, um bestehende Lücken aufzudecken. Auf dieser Grundlage lassen sich in Abstimmung mit den strategischen Unternehmenszielen im Themenfeld Digitalisierung die zu ergänzenden digitalen Kompetenzen definieren. Durch gezielte Weiterbildungen wird den Mitarbeitern ermöglicht, die entsprechenden Kompetenzen zu erwerben. Alternativ können neue Stellen mit den fehlenden digitalen Kompetenzen ausgeschrieben werden.

Literatur

Biel, Alfred (2018): Business Analytics – Möglichkeiten für die Unternehmenssteuerung. Interview mit Prof. Dr. Mischa Seiter, Universität Ulm und International Performance Research Institute. In: Controller Magazin. Jg. 43, (3), S. 35-39.

Egle, Ulrich und Keimer, Imke (2017): Digitaler Wandel im Controlling (Studie).

Keimer, Imke und Egle, Ulrich (2018): Die Treiber der Digitalisierung im Controlling. Controlling & Management Review. Jg. 62, (4), S. 60-65.

Michel, Uwe (2017): Controlling digitaler Geschäftsmodelle. In: Kieninger, Michael (Hrsg.): Digitalisierung der Unternehmenssteuerung: Prozessautomatisierung, Business Analytics, Big Data, SAP S/4HANA, Anwendungsbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 33-49.

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

Schönbohm, Avo und Egle, Ulrich (2016): Der Controller als Navigator durch die digitale Transformation. Controller Magazin. Jg. 41, (6), S. 4-8. ■



Transformation im Finanzwesen Neues System, neue Liebe – Frühlingsgefühle bei Finanzmanagern und Controllern

von Christoph Kull

Am Ende einer Beziehung sagt man gerne, man habe „sich auseinandergelebt“. Keiner der Beteiligten ist wirklich schuld – es funktioniert nur einfach nicht mehr. So ähnlich dürften viele Unternehmen im Hinblick auf ihre Software für das Finanzwesen empfinden: Eigentlich wollen sie Schluss machen, aber die Macht der Gewohnheit oder die Aussicht auf eine anstrengende Suche nach einer neuen Lösung halten zurück. Doch mit den alten Systemen kommen die Finanzabteilungen globaler Unternehmen ihrem eigentlichen Ziel nicht näher: endlich zum strategischen Geschäftspartner der Unternehmensleitung zu werden. Zeit für einen grundlegenden Neustart.

Fortschritte in Finanzabteilungen vollziehen sich meist in kleinen Schritten: Einige sind

schneller im Rechnungsschluss geworden, andere haben die Effizienz ihrer Compliance- und Kontrollprozesse verbessern können. Doch die meisten sind noch weit davon entfernt, die strategische Rolle einzunehmen, die sie anstreben. Das Problem ist in vielen Fällen die über Jahrzehnte gewachsene komplexe Infrastruktur an Softwarelösungen. Bei einigen Unternehmen befinden sich Systeme für Finanzmanagement im Einsatz, die älter sind als mancher Firmengründer – sie wurden zum Teil vor 30 Jahren angeschafft.

Dass Systeme schon in die Jahre gekommen sind, heißt nicht zwangsläufig, dass sie ungenügende Ergebnisse liefern – doch viele CFOs sind auch in Bezug auf diesen Aspekt unzufrieden: 41 Prozent der Finanzvorstände kritisierten in

einer Studie von CFO Research¹, ihre Teams kämen nicht rechtzeitig an die richtigen Daten. Fast zwei Drittel sagten, ihre Informationssysteme seien doppelt und dreifach vorhanden, die Systeme seien zu kompliziert und Informationen zur Entscheidungsfindung nicht gut genug.

Frankenstein-Software aus dem Accounting

Das Urteil verwundert nicht: Einmal angeschafft, wurden die alten Systeme auf tausend verschiedene Arten individualisiert. Der Preis für diese Maßschneiderei ist allerdings hoch: Eine solche über die Jahre immer komplexer gewordene Infrastruktur frisst Zeit und Ressourcen, ist teuer im Unterhalt und lässt sich nur mehr schwerlich bedienen oder auf den aktuellen Stand bringen. Solche Systeme bauten meist auf relationalen Datenbanken auf. Die Chargenberichtsprozesse dauerten oft Stunden. Transaktionen – eine der Hauptaufgaben der Finanzabteilung – wurden unweigerlich langsam und schwerfällig.

Bewertet man diese Art von Infrastrukturen, muss man bedenken, dass die alten Systeme für andere Anforderungen entwickelt und optimiert wurden: für die der Buchhaltung, nicht für ein modernes Finanzmanagement. Mit den veränderten Aufgaben in den Finanzabteilungen wurden deshalb nach und nach neue Module und Funktionen angegliedert. Die Komplexität, die sich dadurch über die Jahre ergeben hat, ist ein Problem. Fast noch schlimmer ist allerdings die steigende Anfälligkeit für Fehler, weil schrittweise die Kontrolle über entscheidungskritische Daten verloren ging.

Zeit für frischen Wind

Ob man technische Innovationen nun als Risiko oder als Chance wahrnimmt, ein Blick auf den Markt zeigt: Neue Technologien wie Cloud und In-Memory-Computing sind in Unternehmen aller Größen längst angekommen und werden den Markt weiter durchdringen: Die Investitionen in Cloud-Systeme werden laut der amerikanischen IT-Marktforschung IDC im Jahr 2020 in Deutschland fast die Hälfte des IT-Budgets (47 %) in Anspruch nehmen².

Cloud-Lösungen haben starke Argumente auf ihrer Seite: Sie sind nicht nur schneller, flexibler und einheitlicher, sondern auch transparenter und leichter bedienbar. Finanzverantwortliche können mit Hilfe von Cloud-Lösungen alle Vorgänge in ihrem Unternehmen überblicken. Finanztransaktionen lassen sich en Detail in Echtzeit erfassen und allen Teams zur Verfügung stellen, nicht nur der Finanzabteilung. Egal, ob schnelles Reporting oder detaillierte Analyse: Cloud-Systeme vereinen die vorhandenen Daten und gewähren jederzeit Einblicke und Berichte auf Knopfdruck.

Die Zeit, als man erst Data Warehouses oder Business Intelligence Tools an bestehende Systeme anschließen musste, ist vorbei. Neue Lösungen vereinen Rechnungswesen, Reporting und Governance in einer globalen Kernlösung. Finanzabteilungen können somit flexibler reagieren, wenn durch neue Geschäftsanforderungen Produkte oder Dienstleistungen in kürzester Zeit angepasst werden müssen – inklusive aller Prozesse, die sich daran anschließen.

Von der HR-Modernisierung lernen

Warum zieren sich Unternehmen also immer noch, mit ihren alten Systemen Schluss zu machen? Nun, gerade die Finanzabteilungen sind traditionell eher risikoscheu und der Nutzen der neuen Systeme ist vielleicht nicht auf den ersten Blick erkennbar. Hier mag ein Blick über den Tellerrand in andere Abteilungen Inspiration verschaffen, beispielsweise in den Personalbereich.

Dort profitieren die Verantwortlichen schon länger von den Vorteilen intelligenter, cloud-basierter Systeme: HR-Manager steuern Personalbelange effizienter, intelligenter und einfacher. Technologie wie Big Data und Echtzeit-Analysen helfen, um dem Vorstand in kürzester Zeit strategisch wichtige Einblicke in das Unternehmen und ihre Abteilung zu bieten.

So setzt beispielsweise die Deutsche Bank seit Februar 2017 auf ein neues Human Capital Management aus der Cloud.³ Sie ver-

spricht sich davon unter anderem, immer die richtigen Mitarbeiter für die richtigen Rollen zu finden und einzusetzen, Personalmanagern und Führungskräften bessere Einblicke in die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter geben und diese aktiv dabei unterstützen zu können, Kompetenzen auszubauen oder zukünftige Führungskräfte zu fördern.

Gut vorbereitet in die Cloud

Bei der Umstellung auf Cloud-Services sind allerdings ein paar Aspekte zu berücksichtigen. Dazu gehört zum Beispiel die Ausgangslage des eigenen Unternehmens. Handelt es sich um eine klassische deutsche GmbH? Oder ist es eine Niederlassung eines internationalen Konglomerats? Diese Ausgangslage hat Auswirkungen auf die Anforderungen an die Datenspeicherung. Zweitens muss eruiert werden, wo Daten momentan abliegen – gibt es ein zentrales Rechenzentrum im Unternehmen, oder sind die Daten bereits verteilt? Danach richtet sich auch der Ansatz, wie sie am besten in ein cloudbasiertes System überführt werden können. Sind diese Ausgangsfragen geklärt, können Unternehmen die Transformation ihrer Systeme leichter vorantreiben.

Strategischer Partner statt Verwalter

Nur diejenigen können das gesamte Unternehmen bei kritischen Entscheidungen unterstützen, die wertvolle Einsichten aus ihrem Bereich schnell liefern können. Langes Zusammensuchen und Zusammenfassen ist hier kontraproduktiv. Finanzverantwortliche brauchen einen einheitlichen, kontextbezogenen

Blick auf ihr Ertragsmanagement, auf Kunden und Rechnungen, Verträge und den Cashflow – um nur ein paar Aspekte zu nennen. Es wird Zeit, dass auch die Finanzabteilungen mit der Zeit gehen. Dank cloudbasierter Finanzverwaltungssysteme mit integrierten Big-Data-Analysen sind alle Voraussetzungen vorhanden, den neuen Anforderungen schneller und smarter zu begegnen – und sich gleichzeitig als strategischer Geschäftspartner innerhalb des Unternehmens zu etablieren. Mit diesen Ausichten ist es plötzlich nicht mehr so schwer, sich von schwerfälligen Altsystemen zu trennen und Frühlingsgefühle für neue, moderne Systeme zu entwickeln.

Fußnoten

¹ CFO Research: Intelligent Finance Organizations: Research Summary, Juni 2013. Einsehbar unter: <http://www.cfo.com/research/index.cfm/displayresearch/14684845> (Februar 2017).

² IDC-Marktforschung, Bericht in der Wirtschaftswoche. Einsehbar unter: <http://blog.wiwo.de/look-at-it/2017/02/13/cloud-in-deutschland-von-23-prozent-der-it-ausgaben-2013-auf-knapp-die-haelfte-2020> (Februar 2017).

³ Deutsche Bank setzt neues HR-System ein, Pressebereich der Deutschen Bank, https://www.db.com/newsroom_news/2017/medien/deutsche-bank-to-launch-new-digital-human-resources-system-en-11478.htm (Februar 2017). ■

Autor



■ Christoph Kull

leitet bei Workday als Geschäftsleiter DACH ganzheitlich die Geschäfte in dieser Region. Er verfügt über mehr als 18 Jahre Erfahrung in der Software Branche. Vor Workday war er acht Jahre bei SAP als Vice President Database & Technology DACH sowie in verschiedenen anderen Führungsrollen im Vertrieb tätig.

Workday.com/de

Verrechnungspreise für steuerliche und für Steuerungszwecke

Ein ewiger Streit? Hintergründe und Lösungsvorschläge für die Praxis

von Jörg Hanken

Viele international tätige Unternehmen, die versuchen, aus betriebswirtschaftlicher Sicht ihren Konzerndeckungsbeitrag zu maximieren, um im Wettbewerb bestehen zu können und um die nötige Finanzkraft für zukünftige Investitionen sicherzustellen, fühlen sich von den steuerlichen Anforderungen an Verrechnungspreise (VP) eingeengt und überreguliert. Andererseits ist verständlich, dass Regierungen ein Interesse daran haben (müssen), dass diese Unternehmen ein Ergebnis im lokalen Land ausweisen und versteuern, das dem angemessenen Teil der lokalen Wertschöpfung im Verhältnis zur Gesamtwertschöpfung des Konzerns entspricht. Bereits an dieser Stelle erkennt man, dass die Ziele und daraus abgeleitet die Logik der Bildung der VP aus Controlling- und steuerlicher Sicht häufig nicht deckungsgleich sind. Beide Aufgaben, einerseits die Entwicklung eines für den Konzern optimalen Steuerungskonzepts und andererseits die Kalkulation und Faktura von weltweiten steuerlich angemessenen VP, sind jeweils für sich betrachtet bereits sehr komplex und anspruchsvoll.

Ziele und Zielkonflikte von steuerlichen und Steuerungs-Verrechnungspreisen

Controller verfolgen mit der Setzung von VP das Ziel, ein gewünschtes Verhalten hervorzu-rufen, um letztlich den **Konzerngewinn zu maximieren**. Mitarbeiter der **Steuerabteilung** haben jedoch die Aufgabe, die weltweiten gesetzlichen steuerlichen Verpflichtungen zu erfüllen. Im VP-Bereich bedeutet dies, sicherzustellen, dass die Konzerngewinne im **Einklang mit der lokalen Wertschöpfung** anfallen (vgl. [Abbildung 1](#)). Aufgrund der hier beschriebenen Ziele kann man sich gut vorstellen, dass es in der Praxis schwierig sein dürfte, mit ein und demselben VP beide Abteilungen glücklich zu machen. Das Beispiel in [Abbildung 2](#) soll dies veranschaulichen.

In [Abbildung 2](#) gelten als gesetzt die Herstellungskosten von P i. H. v. 400, die Vertriebskosten von V i. H. v. 120 sowie der Endkundenpreis i. H. v. 600. Es stellt sich also die Frage, zu

welchem „richtigen“ VP P an V fakturieren soll. Theoretisch sollte der VP zwischen 400 und 480 liegen. [Abbildung 3](#) zeigt nun die Sicht des Controllings und der Steuerabteilung.

Aus **steuerlicher Sicht** werden Vertriebsgesellschaften (VG) in der Praxis oft als die weniger komplexen Einheiten gesehen und daher als sog. Routine-Unternehmen qualifiziert. Dies hat zwingend zur Folge, dass die VG eine stabile und angemessen kleine EBIT-Marge erzielen muss. Das Residualergebnis steht dem Strategieträger zu, der in der Regel für Einkauf, F&E, Produktion und die Finanzierung des Konzerns verantwortlich ist. Als steuerlich „richtige“ VP-Methode wäre die Wiederverkaufspreis- oder die TNMM-Methode (Transaktionsbezogene Nettomargen Methode) zu wählen. Aus **controllerischer Sicht** könnte die Produktionsgesellschaft als Cost Center gesehen werden mit der Folge, dass Margen nicht in der Produktion, sondern im Revenue oder Profit Center der Vertriebsgesellschaft gezeigt werden würden. Als VP-Methode käme eine „at cost“ oder eine „C+“-Methode zum Einsatz. [Abbildung 4](#) zeigt die GuV-Effekte einer C+ 5%-Methode (= IST) und einer TNMM 3%-Methode (= SOLL).

In diesem Beispiel wird (realistisch) angenommen, dass die Betriebsprüfung erfolgreich argumentiert, dass der V nur eine EBIT-Marge von 3% und nicht von 10% zusteht. Insofern käme es zu einer Gewinnerhöhung bei der P i. H. v. 42 mit den Folgen einer Doppelbesteuerung (Mehrsteuern = 30% * 42), Nachzahlungszinsen (6% p.a. * Mehrsteuern) und ggfs. Strafzuschlägen (max. 10% * 42). Die Cash-Belastung wäre erheblich. Daher ist dringend zu empfehlen, zunächst zu überprüfen, ob VP-

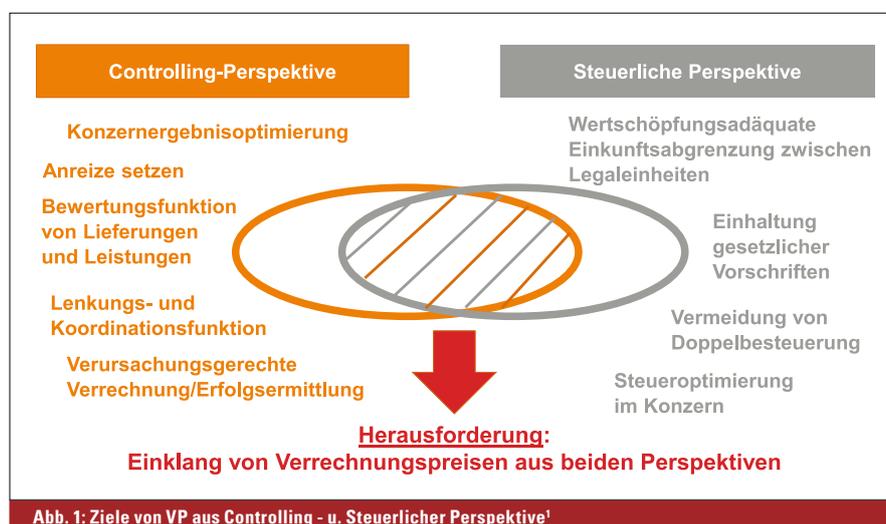


Abb. 1: Ziele von VP aus Controlling - u. Steuerlicher Perspektive¹

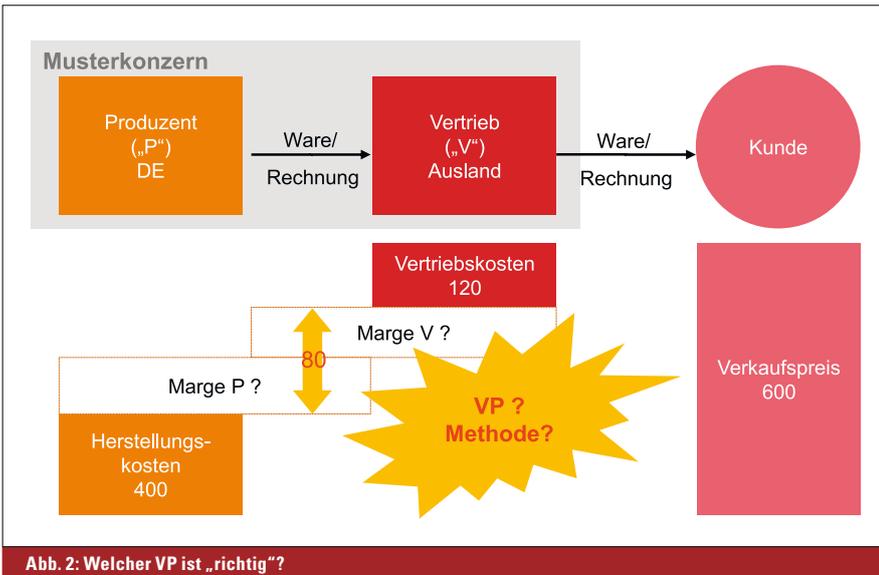


Abb. 2: Welcher VP ist „richtig“?

Risiken bestehen, diese dann zu reduzieren oder gar zu beseitigen, um erst in einem zweiten Schritt zu analysieren, welche Chancen und Mehrwerte sich für das Unternehmen mittels steuerlicher VP realisieren lassen könnten².

Modell 1: Unternehmenssteuerung anhand legal entity EBIT

Dieses Modell ist oft Ausfluss der Führungsphilosophie, dass jeder Geschäftsführer bzw. führungverantwortliche Mitarbeiter einer Konzerngesellschaft sich als „Unternehmer im Unternehmen“ fühlen und verhalten soll.

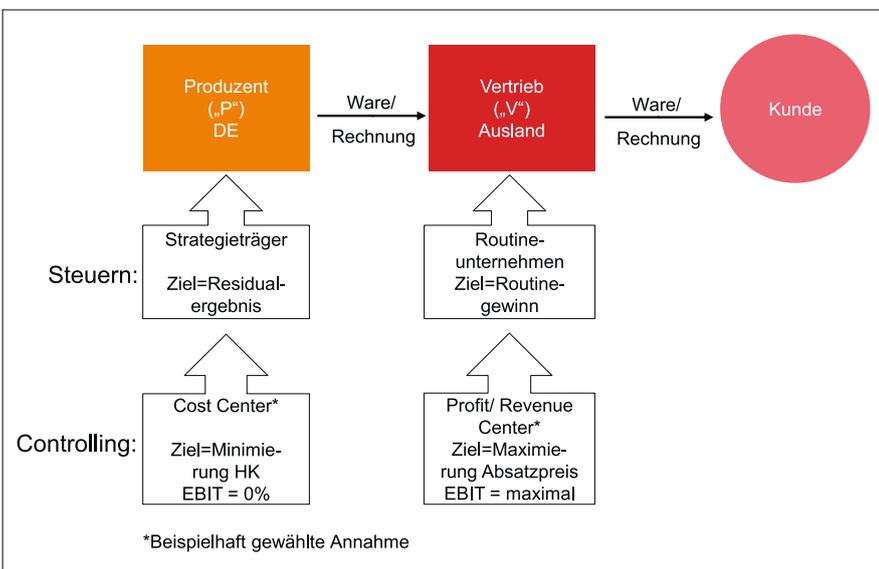


Abb. 3: Sicht von Controlling und Steuerabteilung

Unternehmenssteuerungs-Sicht

Daher ist dieses Steuerungsmodell noch sehr stark bei familiengeführten und mittelständischen Unternehmensgruppen im Einsatz. Da VP für konzerninterne Lieferungen und Leistungen selbstverständlich die GuV und somit das EBIT einer Konzerngesellschaft teilweise erheblich beeinflussen, besteht bei diesem Modell ein permanenter Streit zwischen den Verantwortlichen der Konzerngesellschaften um „faire“ VP. Die internen Preisverhandlungen fressen oft enorme Ressourcen, anstatt die Energie für Verhandlungen mit externen Lieferanten und Kunden einzusetzen. Nicht selten beobachtet man in der Praxis, dass eine sogenannte „Silo-Optimierung“ stattfindet, die gerade nicht zur Maximierung des Konzern-Deckungsbeitrags führt, wie folgende Beispiele zeigen:

➔ Das Stammhaus bzw. der Produzent hat einen Rahmenvertrag mit einem globalen Lieferanten ausgehandelt. Einkaufspreis = 100 EUR/Stück. Zuzüglich Gewinnaufschlag ergibt sich ein VP von 130 EUR/Stück. Die Vertriebsgesellschaft (VG) kauft diese Komponenten, Ersatzteile, Kaufteile nun vom selben Lieferanten für 120 EUR/Stück, weil der VP um 10 EUR zu „teuer“ ist. Die VG hat ihren EBIT um 10 EUR optimiert, der Geschäftsführer der VG erhält einen höheren Bonus, aber diese lokale Entscheidung hat dem Konzern 20 EUR Verlust beschert. Wieso darf eine lokale Gesellschaft solche Entscheidungen treffen, wo ihr doch der Überblick aus Konzernsicht fehlt?

= I/C Verrechnung	Controlling-Sicht (IST) COGS + 5%			Steuerliche Sicht (SOLL) TNMM (3% EBIT Marge)		
	P (DE)	V (Ausland)	Konzern	P (DE)	V (Ausland)	Konzern
Umsatz	420	600	600	462	600	600
COGS	(400)	(420)	(400)	(400)	(462)	(400)
DB	20	180	200	62	138	200
OPEX	(10)	(120)	(130)	(10)	(120)	(130)
EBIT	10	60	70	52	18	70

+ 42
Gewinnerhöhung durch dt. Betriebsprüfung

	P (DE)	V (Ausland)	Konzern
DB Marge	5%	30%	33%
EBIT Marge	2%	10%	12%
EBIT Share	14%	86%	100%

Abb. 4: GuV-Effekt der C+ und der TNMM-Methode

- ➔ Der VP von der Produktions- an die Vertriebsgesellschaft (VG) beträgt 80 EUR/Stück. Der Endkundenpreis liegt durchschnittlich bei 100 EUR/Stück. Die 20 EUR/Stück Deckungsbeitrag reichen der VG, um 2 bis 3 % EBIT-Marge zu erzielen. Aufgrund des Preisverfalls sind die ersten Kunden nicht mehr bereit, mehr als 80 EUR/Stück zu zahlen. D. h. bei einem VP von 80 EUR/Stück würde abzgl. Vertriebs- und Verwaltungskosten ein Verlust bei der VG entstehen, der EBIT würde entsprechend sinken. Insofern entscheidet die VG, den Kunden nicht zu einem Preis von 80 EUR/Stück zu beliefern. Aus Konzernsicht ist in dem VP von 80 EUR/Stück noch eine Produzentenmarge von 20 EUR/Stück enthalten. Hier hätte der Konzern noch ein positives EBIT von 2 EUR/Stück erzielt (Annahme: Vertriebs-/Verwaltungskosten von 7 EUR/Stück in der VG sowie 11 EUR/Stück in der Produktionsgesellschaft), wenn die VG das Produkt für 80 EUR/Stück verkauft hätte. Diese lokale Entscheidung hat das legal entity EBIT der VG optimiert, das Konzern-EBIT jedoch reduziert.
- ➔ Je nach „Standing“ oder Beziehungen im Konzern ist der eine oder andere Geschäftsführer erfolgreicher im Verhandeln der internen VP als seine Kolleginnen oder Kollegen. Gelang es ihm, teilweise einige Jahre zurückliegend, eher niedrige VP intern auszuhandeln, so wird seine Gesellschaft aufgrund dieser historisch niedrigen VP stets einen höheren EBIT erzielen und auch höhere Ausschüttungen tätigen können. Daher genießen solche Geschäftsführer oft ein hohes internes Ansehen, selbst wenn die Leistung möglicherweise nicht stärker zu bewerten ist als die der Kollegen.

Die Frage ist letztlich, ob ein legal entity EBIT, insbesondere bei Gesellschaften mit hohen konzerninternen VP-Volumen, tatsächlich geeignet ist, um Erfolg/Leistung des Managements objektiv zu messen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass daher seit einigen Jahren **immer mehr Konzerne für ihre Unternehmenssteuerung nicht mehr legal entity EBIT's verwenden**. Vielmehr geht der eindeutige Trend dahin, entweder legal entity-Kennzahlen zu verwenden,

die nicht VP-beeinflusst sind (d. h. keine Brutto- oder EBIT-Marge³) oder man verwendet konsolidierte (EBIT-) Margen je Region oder BU oder Produktgruppe (siehe Modell 3).

Steuerliche Sicht

Bei Konzernen, deren lokales Management nach deren legal entity EBIT gemessen und incentiviert wird, sieht man in der Praxis oft, dass die EBIT-Margen der Auslandsgesellschaften, insbesondere der Vertriebsgesellschaften höher sind als die des deutschen Stammhauses oder Produzenten. Teilweise erzielen diese deutschen Strategieträger/Entrepreneure, die für Einkauf, Entwicklung und Produktion verantwortlich sind, sogar Verluste. Woher kommt das? Unter anderem führt die legal entity EBIT-Incentivierung dazu, dass die lokalen Mitarbeiter sich oft nur dann beim Strategieträger melden, wenn sie einen bestimmten Kundenauftrag abschließen wollen, der eigentlich eine aus ihrer Sicht „zu schlechte“ Marge abwirft. Es geht als um Zuschüsse für lokale Promo-Aktionen, VP-Senkungen etc. Für all diejenigen, die im Vertriebscontrolling des Strategieträgers sitzen: Wie oft kommt es vor, dass sich das lokale Management meldet, weil zu viel lokaler EBIT erzielt wird, mit der Bitte, den VP zu erhöhen? Letztlich geht ein solches Verhalten stets zu Lasten der Marge des Stammhauses. Und dies ist **steuerlich nicht vertretbar**, weil die Verteilung der Margen nicht mit den Wertschöpfungsanteilen beider Gesellschaften in Einklang steht. Die deutsche Finanzverwaltung wird diese VP angreifen und es wird zu **Doppelbesteuerungen und Nachzahlungszinsen sowie ggfs. zu Strafzuschlägen** kommen. Teilweise sieht man VG's, die sich während der Budgetphase gegenüber dem Stammhaus erfolgreich mit gewissen Rückstellungspositionen durchsetzen, die dann in schöner Regelmäßigkeit kurz vor Jahresende wieder aufgelöst werden, um den lokalen EBIT zu erhöhen. Auch diese Maßnahmen führen zu den erwähnten steuerlichen Sanktionen.

Als weiteres Beispiel sei erwähnt, dass sich Auslandsgesellschaften immer wieder gegen konzerninterne **Leistungsverrechnungen** wehren. Oft werden steuerliche Gründe vorgeschoben, wie z. B. die Rechnungen müssten die ex-

akte Anzahl Stunden zeigen, die einzelne Mitarbeiter einzelner Kostenstellen für die Tochter erbracht haben. Ansonsten dürften diese Rechnungen nicht bezahlt werden, bzw. sie seien dann nicht abzugsfähig. Mit Ausnahme weniger Länder ist dieses Argument falsch. Indirekte Kostenverrechnungen sind gem. OECD zulässig.

Zuletzt wird darauf hingewiesen, dass die EU seit längerem diskutiert, von den Unternehmen zu verlangen, ihr Country-by-Country-Reporting für 5 Jahre auf der Unternehmens-Homepage zu veröffentlichen (= „**public CbCR**“)⁴. Falls die EU dieses Vorhaben beschließen sollte, würde das einschließen, dass die Konzerne unter anderem auch die Gewinnmargen je Land (profit before tax / total turnover) aufdecken müssten. **An dieser Stelle wird deutlich, was es für einen Konzern bedeutet, wenn die Margen der eigenen Auslands-Vertriebsgesellschaften den Kunden bekannt werden! Auch aus diesem Grund sollte man sich überlegen, ob die Maximierung des legal entity EBIT's tatsächlich alternativlos ist.**

Modell 2: Konzernweit einheitliche Verrechnungspreise

In manchen Konzernen versucht man, mit konzernweit einheitlichen VP's zu agieren. D. h. der Strategieträger oder Produzent fakturiert ein Produkt zu demselben VP an alle Vertriebsgesellschaften (VG).

Unternehmenssteuerungs-Sicht

Das Ziel ist u. a., die Performance-Messung all dieser VG's vergleichbar zu machen. In der Praxis sieht man dann häufig, dass der Produzent eine relative stabile EBIT-Marge erzielt und die EBIT-Margen der VGs sehr stark schwanken – von Dauerverlusten bis EBIT-Margen, die die konzernkonsolidierte Marge teilweise deutlich übersteigen. Fraglich ist, ob dieses Modell eine optimale Unternehmenssteuerung erlaubt? Zumindest bei denjenigen Produkten, deren Endkunden-Preis-Niveaus von Land zu Land unterschiedlich sind, dürfte dieses Modell nicht zu einer optimalen Motivation und Incentivierung des lokalen Managements führen. Beispielfhaft kann man sich gut vorstellen, dass

dasselbe Produkt im ost-europäischen Markt einen deutlich niedrigeren Endkundenpreis erlaubt als in der Schweiz oder in UK. Der Vertriebsmitarbeiter in Ost-Europa wird sich mit großen Anstrengungen abmühen und dennoch mit diesen Einheits-VP nicht in eine stabile Gewinnsituation kommen. Wohingegen die Vertriebsmitarbeiter in UK und der Schweiz dank des hohen lokalen Endkunden-Preisniveaus mit relativ wenig Anstrengungen ihre Gewinn- und Bonus-Ziele erreichen können. Außerdem scheint bei diesem Modell die Gefahr zu bestehen, dass man gerade in den hochpreisigen Ländern nicht ausreichend abschöpft. Letztlich muss jeder Konzern für sich selbst prüfen, welche Vor- und Nachteile sich bei konzernweit einheitlichen VP's ergeben.

Steuerliche Sicht

Soweit das Modell der konzernweit einheitlichen VP dazu führt, dass die EBIT-Margen z. B. der Auslandsvertriebsgesellschaften sehr stark streuen, werden die deutschen und die ausländischen Finanzverwaltungen dies in Betriebsprüfungen mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit angreifen. Der Grund dafür ist, dass man aus steuerlicher Sicht zwischen sogenannten Strategieträgern und Routine-Unternehmen unterscheidet. Letztere werden als weniger komplexe Gesellschaften mit vergleichsweise weniger Funktionen, Risiken und (immateriellen) Wirtschaftsgütern als die Strategieträger definiert. In der Praxis werden Vertriebsgesellschaften häufig als Routine-Unternehmen qualifiziert. Da deren Funktions- und Risikoprofil sowie deren Wertschöpfungsanteil vergleichsweise geringer ausgeprägt sind, hat dies zwingend zur Folge, dass diese Gesellschaften eine stabile, geringe EBIT-Marge verdienen müssen. Wenn eine Auslands-VG eine

„zu hohe“ Marge erwirtschaftet, dann wird der deutsche Fiskus die Gewinne der Produktionsgesellschaft erhöhen. Falls die Auslands-VG eine „zu geringe“ EBIT-Marge oder sogar Dauerverluste erzielt, wird der ausländische Fiskus die Gewinne der VG erhöhen. In beiden Fällen entstehen Doppelbesteuerungen, Nachzahlungszinsen und ggfs. Strafzuschläge.

Modell 3: Unternehmenssteuerung anhand konsolidierter Margen

Diejenigen Konzerne, die auf Basis von **konsolidierten Margen** steuern, incentivieren und die Performance messen, haben erkannt, dass andere Modelle wie z. B. eine legal entity EBIT-Steuerung und -Incentivierung durchaus zu erheblichen Fehlsteuerungseffekten aufgrund von Silo-Optimierungen führen kann.

Unternehmenssteuerungs-Sicht

Lokale Entscheidungen sollen so getroffen werden (können), dass tatsächlich der Konzern-Deckungsbeitrag maximiert wird. Die Umsetzungsvarianten einer derartigen Steuerung sind in der Praxis sehr unterschiedlich und hängen stark von der Industrie, der Komplexität und Zentralität des Geschäftsmodells sowie der Homogenität der ERP-Landschaft ab. Als Konsolidierungsobjekte sieht man häufig die Business Unit, die Region, das Vertriebsland oder die Produktgruppe.

- Bei **einfachen Wertschöpfungsketten**, z. B. Lieferung eines deutschen Produzenten an seine Auslands-Vertriebsgesellschaften könnten die I/C COGS der VG's durch die HK des Produzenten ersetzt werden.
- Bei **Handelsvertreter- oder Agentenmodellen**, bei denen der deutsche Produzent

direkt an die Endkunden fakturiert, müsste der Produzent eigentlich nur die an die VG gezahlte Provision (falls vereinbart als „cost coverage plus x% commission“) im Rahmen seiner Kundenprofitabilitätsanalyse abziehen, um ein „konsolidiertes Länderergebnis“ zu erhalten.

- Bei **komplexeren Wertschöpfungsketten** wird man eine leistungsfähige Software-Lösung benötigen, um z. B. konsolidierte HK oder Brutto- oder EBIT-Margen ermitteln zu können.

Die Vorteile dieses konsolidierten Margen-Modells können wie folgt zusammengefasst werden:

- Hohe Transparenz über die Kosten und Margen von der source plant bis zum Endkunden.
- Maximierung des Konzern-Deckungsbeitrags.
- Reduzierung von Fehlsteuerungen aufgrund lokaler Optimierungen.
- Erhebliche Prozesskostenoptimierung und Entlastung von internen Ressourcen, da langwierige und wenig wertschöpfende interne VP-Verhandlungen unterbleiben.
- Die Organisation hat nun wieder mehr Ressourcen zur Verfügung, um sich wieder fokussierter um die Lieferanten und Kunden zu kümmern.
- Optimierung des Tax Cash Flows: Dadurch dass die internen VP für das Business und die Steuerung keine große Rolle mehr spielen, müssen diese nicht mehr individuell verhandelt werden. Jetzt besteht die Chance, die VP nahezu voll-automatisiert und steuerlich optimiert von einer Software kalkulieren zu lassen.

**Behalten Sie
den Überblick!**

Gleich hier anmelden:
www.controllerakademie.de

**Holen Sie sich praxiserprobte
Lösungsideen zu moderner
Verrechnungspreisgestaltung!**

Fachtagung Verrechnungspreise und Transfer Pricing
am 22. November 2018 in Frankfurt am Main



CA controller akademie®

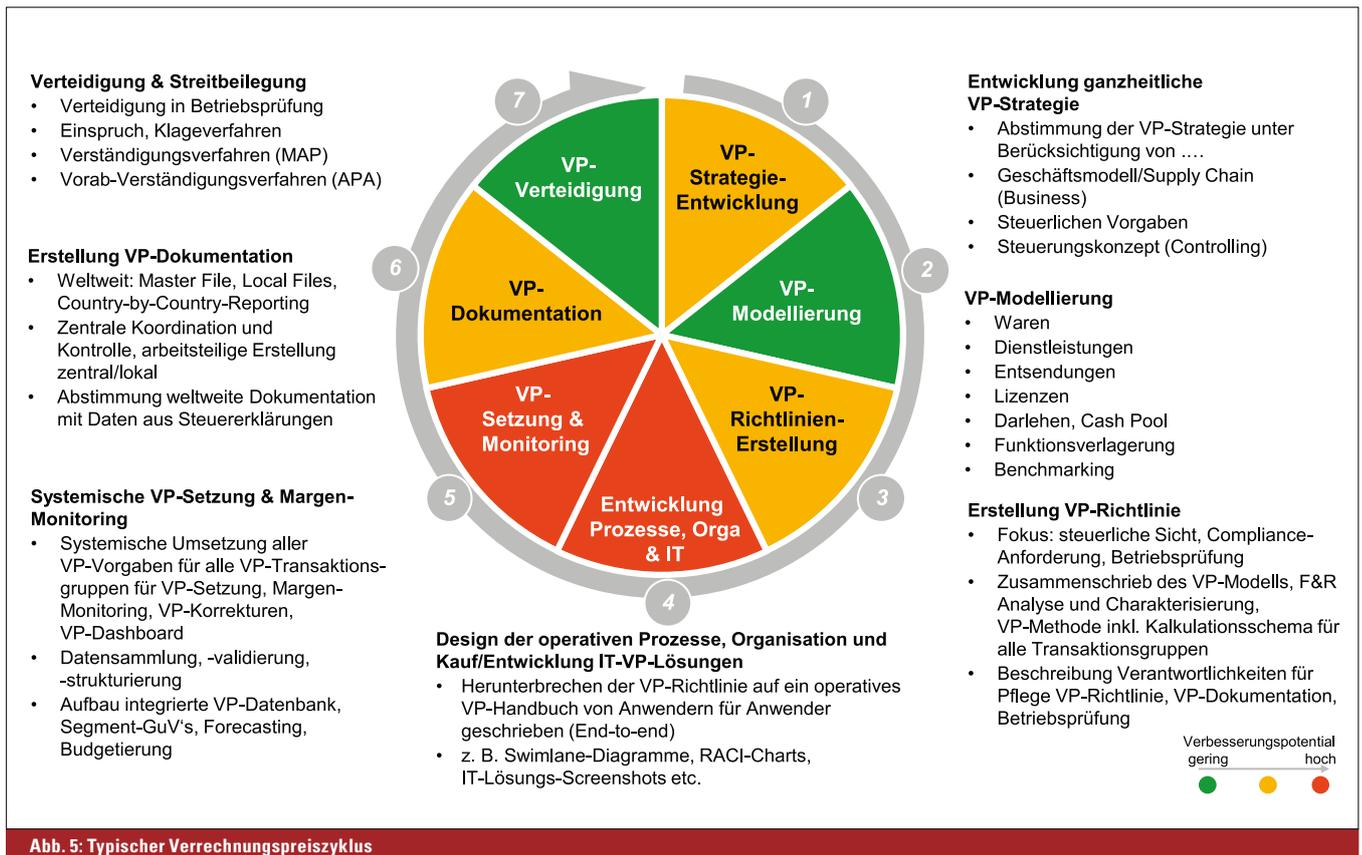


Abb. 5: Typischer Verrechnungspreiszyklus

Steuerliche Sicht

Der wichtigste Punkt für die Praxis ist: Dieses Modell führt dazu, dass die VP keine Bedeutung mehr für das Business und die Steuerung haben. Nun endlich lassen sich die VP's so kalkulieren und fakturieren, dass die weltweiten steuerlichen Compliance-Anforderungen erfüllt und steuerliche Cash-Flow-Optimierungen umgesetzt werden können, ohne dass diese VP's zu Streitigkeiten mit dem Business führen. Dadurch werden Risiken aus Doppelbesteuerungen, Nachzahlungszinsen und etwaigen Strafzuschlägen erheblich reduziert.

Best practice: entkoppelte Systeme und (fast) vollautomatisierter VP-Prozess

Unter anderem aufgrund der Schwierigkeiten der ersten zwei Modelle nimmt die Zahl der Konzerne weiterhin stark zu, die auf Basis von konsolidierten Kennzahlen steuern. Dies ist mit „entkoppelten Systemen“ gemeint. Und da nun die VP's nicht mehr individuell verhandelt werden müssen, bietet es sich an, diesen internen VP-Prozess maximal zu automatisieren,

einige Mitarbeiter von diesen Tätigkeiten zu entlasten sowie Harmonisierung und vollständige Transparenz zu schaffen. Endlich ist wieder mehr Zeit für wertschöpfende Analysen verfügbar, die helfen, den Konzern-Deckungsbeitrag zu maximieren.

Der Verrechnungspreiszyklus

Professionelles VP-Management umfasst mehr als nur die Festlegung der „richtigen“ VP-Methode oder die Erstellung der VP-Dokumentation. Die konzernweite Implementierung von VP-Strukturen ist weitaus umfangreicher und betrifft verschiedene Arbeitsschritte und Fachabteilungen. Abbildung 5 strukturiert die einzelnen Umsetzungsphasen und zeigt verein-

fachend einen typischen Verrechnungspreiszyklus, wie er bei jedem neuen VP-Sachverhalt durchlaufen werden sollte.⁵

Er beschreibt die empfohlene chronologische Abfolge der Arbeitsschritte, wie sie in einem Unternehmen durchdacht und umgesetzt werden sollte. Dabei ist der Anspruch, neue oder sich verändernde Geschäftsmodelle oder Transaktionen aus VP-Sicht end-to-end professionell zu lösen. Übersieht oder überspringt man einzelne Schritte, so ist ein wirksames und effizientes VP-Management nicht mehr gewährleistet. Früher oder später wird das Unternehmen von den Versäumnissen eingeholt, die sich in hohen steuerlichen VPRisiken/Steuernachzahlungen, ineffizienten Arbeitsprozessen oder laufenden Konflikten

Autor



■ Dipl.-Wirtsch.-Inform., StB, CVA, Jörg Hanken

ist Tax/Transfer Pricing Partner bei PwC und externer Trainer der CA Akademie AG. Zu seinen fachlichen Schwerpunkten zählen operative TP-Fragen an der Schnittstelle zwischen Controlling und Steuern sowie Software Lösungen zur Implementierung, Dokumentation und Verteidigung von TP-Systemen. Er leitet den ICV Arbeitskreis „Verrechnungspreismanagement – Schnittstelle Controlling/Steuern“.

E-Mail: joerg.hanken@pwc.com



Abb. 6: Beispiel eines Flow Analyzers



Abb. 7: Beispiel einer Segmentation

zwischen Controlling und Steuerabteilung (und IT) auswirken können. Im Rahmen des Artikels soll auf die folgenden zwei Schritte eingegangen werden.⁶

1. „VP Strategie-Entwicklung“: Es ist unbedingt empfehlenswert, sich zuerst Gedanken zu machen, wie das Steuerungskonzept mit den steuerlichen Anforderungen in Einklang gebracht werden kann.

2. „Entwicklung Prozesse, Orga & IT“, „VP-Setzung & Monitoring“: Hier geht es um die Implementierung der VP-Strategie und der VP-Richtlinie, die oft in der Praxis erhebliches Verbesserungspotential aufweisen. Bei fast allen Unternehmen sind die Prozesse nicht oder kaum automatisiert und systemgestützt. Zahlreiche Mitarbeiter weltweit arbeiten mit unterschiedlichem VP-Know-how oft nur zu einem Teil ihrer Zeit an VP-Themen, sehr manuell und mit sehr unterschiedlichen Excel Sheets. Hohe Fluktuation, wenig Motivation, keine globale Konsistenz

in der Anwendung der Methoden und der Kalkulationsschemata sind nur einige der täglichen Herausforderungen. Aus diesem Grund soll eine Software-Lösung kurz vorgestellt werden, die einen nahezu vollautomatisierten internen VP-Prozess sehr gut unterstützen kann.

Automatisierung des VP-Prozesses mit einer integrierten Software-Lösung

In jüngerer Zeit erkennt man die Anstrengungen einzelner Software-Anbieter, Lösungen zur Automatisierung des VP-Prozesses zu entwickeln und zu vermarkten. Beispielhaft sei das TP Management Tool von Optravis genannt. Es extrahiert sämtliche VP-relevanten Daten aus den ERP-Systemen, z. B. aus SAP FI, SD, COPA, MM, PP, bereinigt und harmonisiert diese Daten und stellt sie in einer eigenentwickelten Hochleistungs-in-memory-Datenbank für die weiteren Funktionalitäten bereit, die ausschnittsweise kurz vorgestellt werden.

Flow Analyzer

Der Flow Analyzer ist eine Art BI-Oberfläche, mit dem Vorteil, Millionen von Datensätzen in Echtzeit ohne jede zeitliche Verzögerung zu analysieren. Und zwar nahtlos aus der Vogelperspektive bis auf die Belegebene (vgl. [Abbildung 4](#)). Selbst ohne tiefgreifende ERP-/Controlling-Kenntnisse hat man z. B. die Möglichkeit, Produkte entlang der konzerninternen Wertschöpfungskette zu verfolgen und eine Transparenz über die Kosten von der Source Plant über die zwischengeschalteten Gesellschaften sowie über die konkreten Endkundenpreise zu erhalten. Aufrisse je Gesellschaft, BU, Produktgruppe, Produkt etc. sind möglich.

Segmentation

Bei dem Modul „Segmentation“ geht es um die Segmentierung der Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV) der Gesellschaften in ihre jeweils steuerlich notwendigen Segmente (vgl. [Abbildung 7](#)). Diese Art des Zuschnitts ist in der Regel weder im SAP-Standard noch in den bestehenden Management-Reporting-Systemen vorhanden. Wenn beispielsweise eine Vertriebsgesellschaft von zwei konzerninternen und einem konzernexternen Produzenten einkauft und gleichzeitig noch ein Shared Service Center (SSC) für den Konzern betreibt, dann wären folgende GuV-Segmente nötig:

- Einkauf von internem Produzenten 1 und Vertrieb an Endkunden
- Einkauf von internem Produzenten 2 und Vertrieb an Endkunden
- Einkauf von externem Produzenten und Vertrieb an Endkunden
- Erbringung von SSC-Leistungen an Konzerngesellschaften

Jedes Segment ist bis auf das EBIT darzustellen, um ein steuerlich notwendiges unterjähriges EBIT-Margen-Monitoring betreiben zu können. In der Praxis sind oft die Sales und COGS direkt aus z. B. COPA ermittelbar und den einzelnen Segmenten direkt zuordenbar. Anders sieht es mit den OPEX/ SG&A aus. Diese müssen dann mit einem möglichst sachgerechten Schlüssel auf die Segmente verteilt werden, was im Tool einmalig je Gesellschaft, und weltweit konsistent umgesetzt werden kann. Zu-



Abb. 8: Beispiel einer Workbench



Abb. 9: Beispiel eines Executive/Tax Boards

dem kann für die OPEX/SG&A manuell oder automatisiert auf praxiserprobte Forecast-Modelle zugegriffen werden. Derzeit laufen bereits Versuchsreihen, in welchen validiert wird, inwiefern die Modelle mittels neuronaler Netzwerke (künstliche Intelligenz) weiter optimiert werden können.

Workbench

Die „Workbench“ ist das Herzstück des Tools. Es erlaubt, VP's mit jeder denkbaren VP-Methode in jeder Trading-Partner-Beziehung und je Artikel auf Basis eines automatisierten Forecasts je Artikel und Trading-Partner-Beziehung zu berechnen (vgl. Abbildung 8). Und dies weltweit mit einer konsistenten und unternehmensspezifischen Logik. Da die VP regelbasiert ermittelt werden, kann jede beliebige Regel integriert werden, z. B. auch aus Zoll- und Anti-Dumping-Sicht. Nach einem individuell festzulegenden Approval-Prozess können die VP dann automatisch in das SAP

zurückgeschrieben werden, so dass die neuen VP's in den künftigen I/C-Rechnungen wirksam werden.

Executive/Tax Board

Das Executive oder Tax Board ist eine Art Dashboard, das unternehmensspezifisch zusammengestellt werden kann. Es erlaubt dem Leiter Finanzen, Leiter Controlling oder Leiter Steuern, unterjährig einen sofortigen Überblick über sämtliche EBIT-Margen und individuelle KPI's aller Segmente in jeder Trading-Partner-Beziehung. Man erhält einen Vergleich zwischen den Ziel- und den Ist-Margen als auch zu den Forecasts. Das Dashboard zeigt für jedes Segment unterjährig das steuerliche Risiko und die steuerliche Chance in absoluten und relativen Beträgen. Dadurch ist ein echtes und pro-aktives VP-Management möglich, mit dem Ziel, die Risiken zu reduzieren aber auch mögliche Chancen zu nutzen. Beides wirkt sich positiv auf den Tax Cash Flow des Konzerns aus.

Dadurch, dass das Tool den Mitarbeitern erheblich Arbeit abnimmt, reduziert es die Prozesskosten enorm und erlaubt ihnen, sich nun viel stärker als bisher auf das echte Management von VP, VP-Planungsüberlegungen, Simulationsrechnungen sowie qualitativ hochwertigen Daten-Analysen zu fokussieren. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass auch für die Bereiche VP-Dokumentation, VP-Analysen, Country-by-Country-Reporting etc. leistungsfähige Software-Lösungen verfügbar sind.

Fußnoten

¹ Entnommen aus vgl. Hanken/Kleinhietaß/Lagarden (2016): Verrechnungspreise. Praxisleitfaden für Controllern und Steuerexperten, 2. Auflage, Freiburg, Teil A, Kapitel 1.

² Es geht um die Vermeidung von Doppelbesteuerungen, Nachzahlungszinsen und Strafzuschlägen und um die Optimierung der Konzernsteuerquote/-zahlungen. Für weitere Details zu Chancen und Risiken vgl. Hanken/Kleinhietaß/Lagarden (2016): Verrechnungspreise. Praxisleitfaden für Controllern und Steuerexperten, 2. Auflage, Freiburg.

³ In Hanken/Kleinhietaß/Lagarden (2016): Verrechnungspreise. Praxisleitfaden für Controllern und Steuerexperten, 2. Auflage, Freiburg. In Teil D, Kapitel 21.6 finden sich die konkreten Steuerungskennzahlen von vier Konzernen für die Bereiche Einkauf, Entwicklung, Produktion, Vertrieb etc. Man erkennt erfreulicherweise, dass legal entity EBIT keine alternativlose Steuerungskennzahl ist.

³ Für Details hierzu vgl. Hanken/Kleinhietaß/Lagarden (2016): Verrechnungspreise. Praxisleitfaden für Controllern und Steuerexperten, 2. Auflage, Freiburg, Teil B, Kapitel 12.2.3.

⁴ Entnommen aus Hanken/Kleinhietaß/Lagarden (2016): Verrechnungspreise. Praxisleitfaden für Controllern und Steuerexperten, 2. Auflage, Freiburg, Teil A, Kapitel 4.

⁵ Eine ausführliche und vollständige Beschreibung der Arbeitsschritte findet sich in Hanken/Kleinhietaß/Lagarden (2016): Verrechnungspreise. Praxisleitfaden für Controllern und Steuerexperten, 2. Auflage, Freiburg, Teil A, Kapitel 4. ■



Hidden Champions

A Research for Reasons of International Business Strategy for Chinese Mergers & Acquisitions in Europe and Germany

von Kai-Uwe Wellner

The article examines the reasons and chances/risks of Chinese Mergers & Acquisitions in Europe and mainly in Germany. It includes a study that examines the development of Chinese foreign direct investment in Europe, with the scope of identifying which factors contribute to the increasing numbers of Mergers & Acquisitions between Chinese and European firms. Using data from a survey of 32 interviews with senior Chinese businessmen in Europe and in China which were executed between end 2015 and beginning 2017. Beside the survey, the analysis uses data of case study of three Hidden Champions (with companies: Waldrich, Kaeser and Lasco) all located in the 50.00 inhabitant city of Coburg, Bavaria, Germany. This paper seeks to provide an overview of the elements that motivate both acquirer and acquirer to engage in these types of arrangements. The findings reveal that Mergers & Acquisitions between Chinese and German firms, particularly between

Chinese investors and German Hidden Champions, tend to be mutually beneficial, indicating that such partnerships will continue to grow in volume and impact in the future. Another outcome of the survey is, that the majority of Chinese investment decisions are influenced by many non financial indicators i.e. trust, reliability, image, innovation, technology orientation etc. and put Germany in favor vs. UK, Netherlands and France.

Introduction

In an increasingly globalised world, international business co-operations with strategic investments, such as joint ventures, strategic alliances, foreign subsidiaries as well as Mergers & Acquisitions (M&A), become more and more frequent¹. Such collaborations exhibit several challenges. Most notably, Mergers & Acquisi-

tions involve major adaptations from one or both of the organisations, in particular in terms of strategy, business processes, communication and corporate culture.² In addition, managers tend to analyse internal organisational structures and environmental forces, but often-times neglect socio-cultural and non directly financial processes which also strongly influence decisions at all operational levels.³

Bradt⁴ even argues that every other factor of consolidation is merely a derivative of the cultural, relying to a large extent on the attitudes of doing business and a successful cultural integration. According to an Aon Hewitt study⁵, M&A fail to create value for the merging companies in 60-70% of cases,⁶ with 33% of managers blaming the differences in the way of doing business for this failure and 50% even arguing that these differences tend to become the main post-deal challenge.⁷

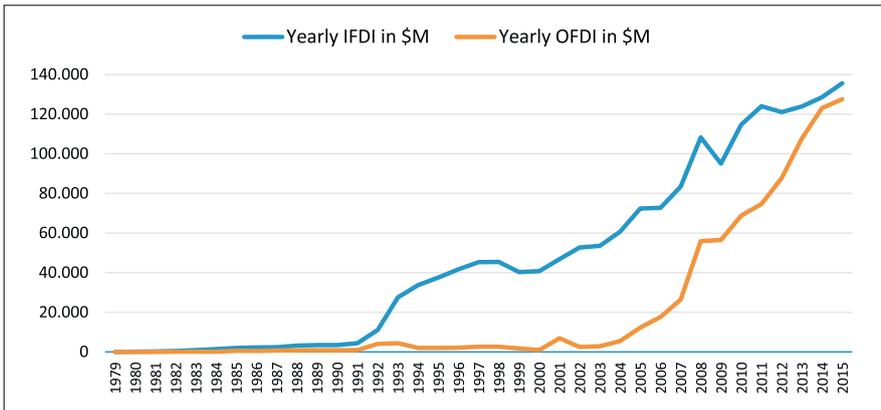


Figure 1: Total volume of yearly Chinese outward and inward FDI flow from 1978-2015 in \$Million¹⁹

The goal of this paper is to survey with 32 interviews, Chinese influence factors on M&A's in UK, Germany, France and the Netherlands. The study at hand seeks to identify which factors have contributed to the large number of M & A's between Chinese and German firms in the past decade, most notably among Chinese companies and German Hidden Champions⁸.

With the realization of WTO bonus effect and the strengthening of its RMB currency⁹, China is on its way to transforming from an FDI recipient into a net FDI capital provider, soon to become a net credit country, as illustrated by Figure 1. This will have a profound impact on the global economic landscape, as China does already replaces in volume of FDI classical developed countries like Italy, France, Japan and Korea¹⁰.

Europe is particularly attractive to Chinese companies pursuing an internationalization strategy, primarily due to the economic benefits of its single market and its single currency¹¹. The lower market entry barriers and the lack of severe political disputes between China and the EU have furthermore helped attract increasingly more investors from China into EU countries¹². As presented in Figure 2 and Figure 3, Europe has now become the largest recipient of outbound M&A deals, surpassing even the Asian continent in terms of deal volume. Due to major deals involving companies such as Pirelli, SNS Reaal insurance, Club Med, Louvre Hotels and NXP RF Power unit, the Chinese OFDI deal volume succeeded in surpassing 20 billion EUR in 2015. As demonstrated by Figure 5, Chinese FDI into Europe has exceeded the European FDI into China since 2010, with Mergers & Acquisitions serving as the dominant and pre-

ferred investment vehicles for Chinese investors interested in acquiring European assets¹³. Recent data indicates that the volume of investments in Europe will increase significantly in the future. Passing 72 billion USD in IFDI and OFDI deal volume in the first half of 2016, the deal value of mutual investments

has already almost doubled the total volume achieved across the entire year of 2015 (approximately 40 billion USD)¹⁴.

Germany has become in 2016 the third largest recipient of Chinese OFDI within the EU, following Luxembourg and the United Kingdom¹⁵. As indicated by the data presented in Figure 4, the volume of Mergers & Acquisitions has grown exponentially since 2011, following a period of intense Greenfield investment activity. Investments in Germany tend to be mostly focused on industrial sectors, including industrial machinery (69%), automotive parts and technology (33%), consumer goods (16%), alternative energy technology (14%) and pharmaceuticals (13%).¹⁶ In contrast, investments in the United Kingdom focused primarily on the real estate industry and energy sectors, with Luxembourg becoming a new star in recent years

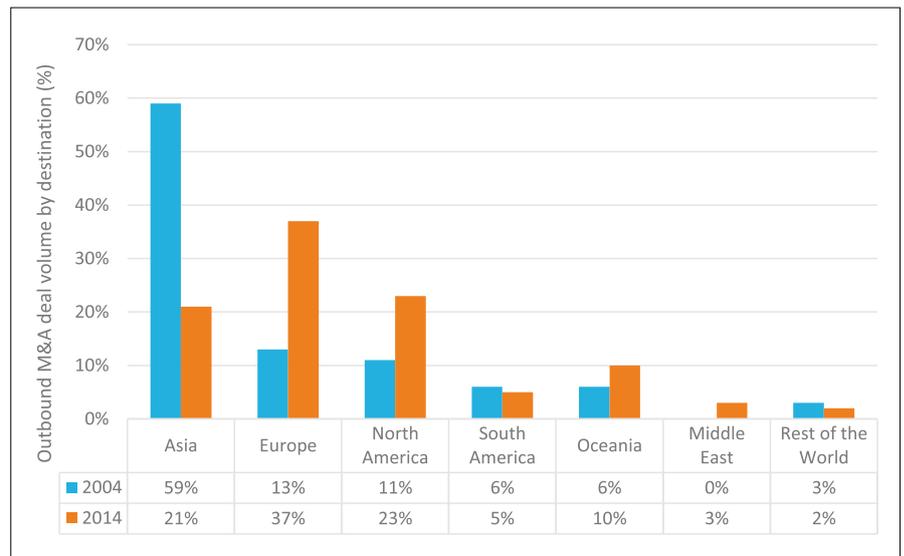


Figure 2: Chinese outward M&A deal volume by destination in percentage²⁰

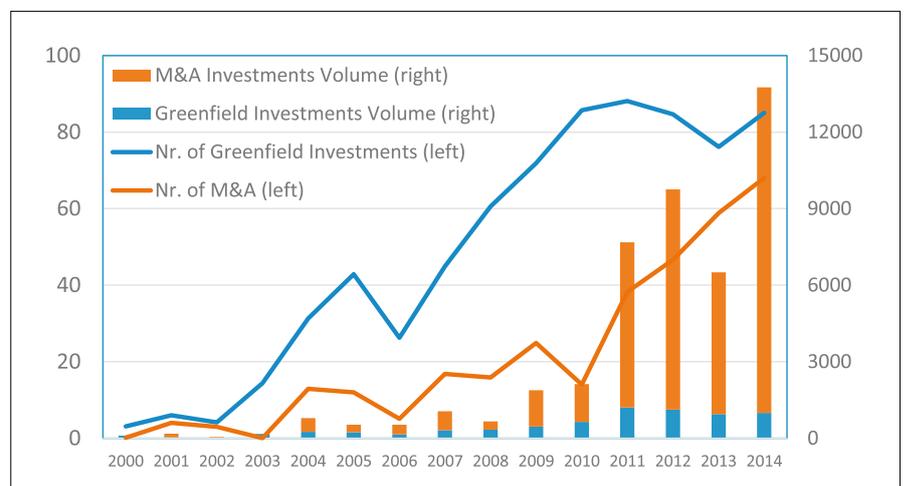


Figure 3: Chinese investments in the EU28 countries²¹

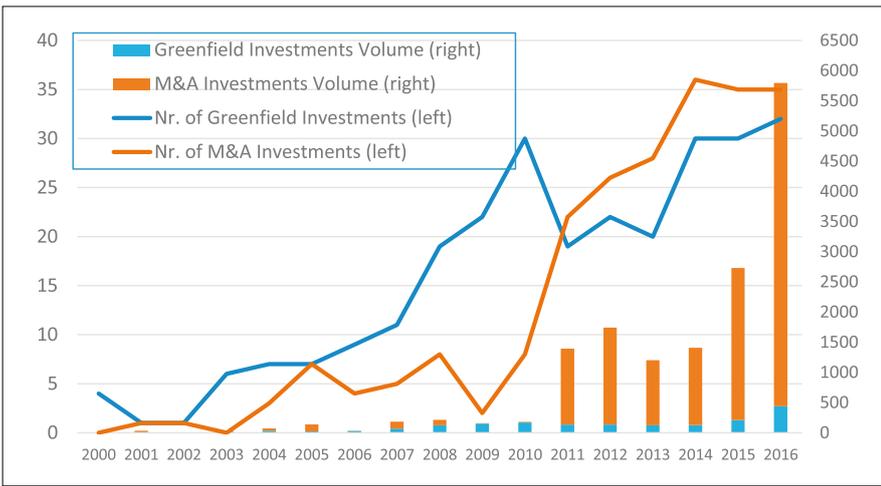


Figure 4: Chinese OFDI investments in Germany 2000-2016²²

due to its highly attractive tax haven policies and financial- and private equity investments¹⁷. The figures for 2017 will indicate major increase in volume for German OFDI from China and a decrease due to Brexit insecurity in the United Kingdom. The UK decrease will mainly be in real estate investments, which are on the other hand the strongest growth of Chinese OFDI in Germany.

Since 2011, Germany has become the most sought destination for M&A in the EU, attracting the most M&A deals within the region (Figure 5). Compared with investments into other target countries, Chinese M&A investments into Germany exhibit a more stable pattern, furthermore benefiting from the diversified industry portfolio and a strong German economic boost since 2011. Notable M&A transactions in Germany in 2016 and first half 2017 included the purchases of EEW Energy, KraussMaffei, Bilfinger Water Technology, Compo Consumer and the Bigpoint GmbH.¹⁸ According to a recent study by PwC, key reasons for Chinese investments in German firms include market entry (62%), the acquisition of new technology and expertise (58%), branding (36%) and diversification in general (17%).

As indicated by a recent PwC study, 65% of Chinese investors in Germany are privately owned companies, with the remaining 35% operating under the control of the Chinese government. In addition, more than half of the investors (62%) originate from the southern regions of China, with only 36% and 2% of firms being based in the northern parts and central or western regions, respectively²⁴.

Research Methodology

In order to fulfill the objectives of this study and determine the stance of Chinese investors on the business attractiveness of the four selected countries (United Kingdom, Germany, France, Netherland) within EU, the authors conducted a questionnaire of the Chinese business community and several potential investors in Europe.

A survey of Chinese investors in Europe

In the survey the authors have combined the economic performance and business efficiency in IMD World Competitiveness Yearbook²⁵ into an economic dimension, while government efficiency and infrastructure were merged into the political dimension. Two other dimensions, culture and technology, were included in order to show the non business related M&A factors. In each dimension, there are three to four sub-

factors. To each sub-factors, the survey participants have to rate from 1 to 5, where 1 is the most favorable and 5 is the least favorable (favorable in terms of the benefit for the purchaser). The survey with the Chinese managers was conducted in the time period of 4th December 2016 to 1st March 2017. The total number of respondents was 32, originating from a wide variety of senior managers in diverse sectors, including automobiles, high-tech manufacturing, fashion and clothing, banking, real estate, fund management and private equity. The stratified sampling method was chosen, as the survey focused on the sample population who are owners or directors of small and medium companies or investment related managers in large financial institutions and private equity companies. This helped to filter the sample population to the core group who has the essential knowledge about M&A or could be a potential investor in EU.

An analysis of three Hidden Champions in Germany

A large number of Chinese investments have targeted one of the most important growth areas of the German economy: Hidden Champions²⁶. According to Hermann Simon²⁷, Hidden Champions (HCs) are medium-sized companies that tend to be unknown to the general public, yet act as the worldwide market leader or a top 3 supplier in their respective market niche. A 2014 study by the German Federal Ministry for Science, Research and Economics revealed that there are at least 1,394 Hidden Champions

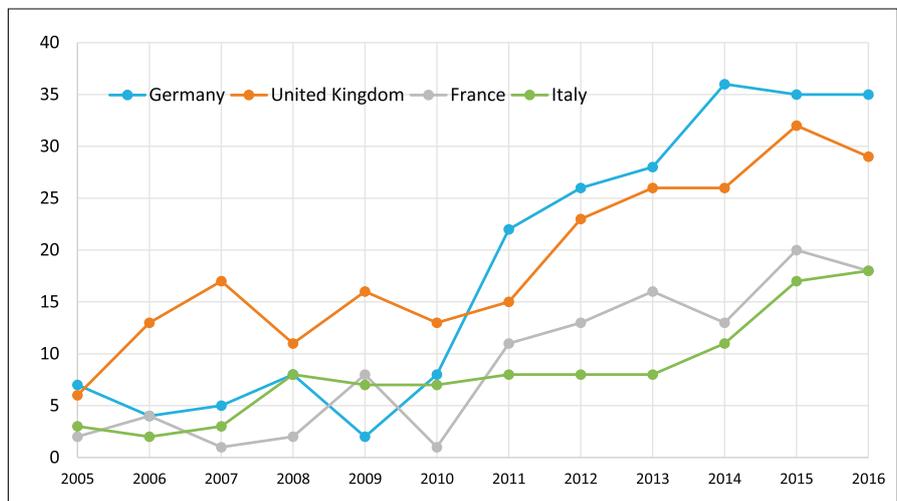


Figure 5: Number of Chinese M&A deals by country 2005-2016²³

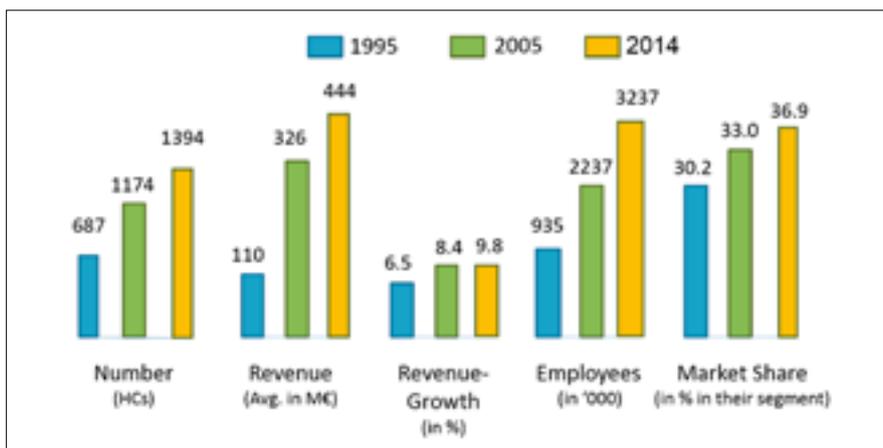


Figure 6: Development of Hidden Champions in Germany 1995-2014²⁹

located in Germany (the highest national number of such companies in the world), that generate an average of over € 400 million euro annually, achieving growth rates of almost 10 % each year (see Figure 6). Hidden Champions can be considered major drivers in both the national and regional economies, with just 221 HCs generating for example 29% of the Bavarian GDP and employing 26% of the Bavarian workforce.²⁸

In order to understand what makes Hidden Champions in Germany so successful and in order to determine why they are attractive targets for Chinese M&As, a second study on the success factors and mindset of the HCs was conducted in parallel to the aforementioned survey. The study aimed to not only find out what makes the Hidden Champions successful, but also to examine the role that internationalization plays for such companies. The three participating companies, LASCO Umformtechnik GmbH, Waldrich Coburg GmbH and Kaeser GmbH are worldwide market leaders in their respective industries and have had a track record of international success for years. The companies operate in sectors that have been the main target of Chinese investments, particularly the production of machines, tools, automation technology

for metal forming, powder metallurgy, building materials (LASCO), precision centers and machines (Waldrich Coburg) and compressors, compressed air products (Kaeser GmbH). Unlike LASCO, Kaeser and most German Hidden Champions, Waldrich Coburg is no longer a family-run business, but was sold already in 1986 for the first time to the American milling machine manufacturer Ingersoll Rand, which was taken over in 2005 by the Chinese company Beijing No1. Beijing No1 is wholly owned by Jingcheng Holding, which in turn is owned by Beijing's municipal government. Nonetheless, all three companies exhibited a strong presence in China and Asia as a whole.

The three companies were chosen as examples because they exhibit all characteristics of a typical Hidden Champion in Germany – characteristics that make them particularly attractive to Chinese investors. In line with the definition of Prof. H. Simon³⁰, Hidden Champions tend to:

1. be located in smaller towns or on the outskirts of major regional centers – Waldrich Coburg is for example located in Coburg, a city of 40,000 inhabitants 90km away from the regional center of Nuremberg, so to say in the province³¹

2. have business activities that are highly sustainable – all three of the examined companies generated continuously rising profit margins over long periods of time
3. ensure that the essential components of their value chain (innovation, research, production, marketing and headquarters) are located or take place at the company's home base of operations – all three of the examined companies produce and develop all essential elements in Coburg
4. exploit international niches – all three companies generate more than 65 % of their turnover abroad
5. have strong ownership structures, often being family-run – only Waldrich Coburg was not family-owned but run by the Chinese company Beijing No1
6. operate as the worldwide market leader or a top three company in their respective industry/niche – all of the Coburg companies are worldwide market leaders in their niches.

Results

The following sections present the key findings of the two aforementioned studies, analysing in more detail the factors that contribute to the increased levels of Chinese FDI in Germany and Europe as a whole, as well as the main drivers towards internationalization and Mergers & Acquisitions of German small- and medium-sized firms.

Reasons for Chinese-German Mergers & Acquisitions

The results of the survey indicate that Germany is clearly the most preferred investment choice for Chinese investors by the survey group in the categories of "Economics" and "Technology" among the four selected countries and was ranked very closely with UK in the "Political" dimension. As indicated in Table 1, Germany was only ranked less favorable to the UK with regards to "Culture", most notably in the "Language" category.

An additional major finding from the survey result was that both "Compatibility with Chinese culture" and "Overall society feeling toward

Autor



Prof. Dr. Kai-Uwe Wellner

ist Professor für International Management an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg-Simon-Ohm, Faculty of Business.

E-Mail: kai-uwe.wellner@th-nuernberg.de

Factor	Result	Notes	
Political	Country overall political risk	Very preferred	<ul style="list-style-type: none"> The political stability of Germany and the healthy bilateral relationship were positively perceived by survey participants. 10 participants noted that "social or political stability" of a host country played a major role when they decide in which particular country to invest.
	Relationship with China	Very preferred	
	Legal and government efficiency	Very preferred	
	Government incentive policy	Preferred after UK	
Economics	Country macro-economic environment	Very preferred	<ul style="list-style-type: none"> Under the Economics dimension, Germany is clearly the most favored choice for Chinese investors and took lead in all the four sub-factors under this dimension. M&A is the culmination of a bilateral economic relationship and deeply rooted in the unprecedented depth and breadth of Sino-Germany trade and investment relationship. Furthermore, there is a degree of symmetry between investment by an EU member state in China and the reciprocation of Chinese investment in that particular state.³⁹ Instead of mega Mergers & Acquisitions, the Chinese M&A patterns in Germany showed the most diversified and stable portfolio. The annual Chinese investment into Germany stabilized at around 1 billion USD⁴⁰. These are clear signals of organic growth and the deep root in the bilateral "economy" development.
	Home market potential	Very preferred	
	Labor availability and wage level	Very preferred	
	Basic infrastructure availability	Very preferred	
Culture	Compatibility with Chinese culture	Rating very close	<ul style="list-style-type: none"> Culture dimension is the only dimension in which Germany underperformed compared to UK, especially in the "Language" sub-factor. All four selected countries were rated very closely and close to negative opinion in "Compatibility with Chinese culture" and "Overall society feeling toward Foreigners" sub-factors. But in contrary to mutual social pre-negative feeling toward foreign take-over, Chinese M&As in Germany have so far created relatively good social welfare benefits by creating more employment in Europe rather than reducing. The competition for European assets has also created shareholder value through purchasing price premium. There is a strong correlation between the number of Sino-European Sister City Relationship agreements and China's OFDI stock in that country⁴¹. The investment relation is not only the culmination of mutual business relationships but also the depth and extensity of culture exchange between two countries. A symmetry between mutual investment level and mutual culture understanding level also exists. Culture Compatibility, Language and Overall society feeling toward foreign investors caught the most negative impression from Chinese investors. Semi-business programs such as the Sino-European Sister City Relationship are a good starting point and a good communication channel between the different countries, both at the business level and the culture level.
	Language	UK very preferred	
	Education quality	UK and Germany preferred	
	Overall society feeling toward Foreigners (e.g. Chinese investor)	Rating very close	
Technology	R&D and innovation ability	Very preferred	<ul style="list-style-type: none"> Under the Technology dimension, Germany took a clear lead in every of the three sub-factors. A strong contrast between the locations of the Chinese High-tech companies and Low-tech companies within Europe. Germany and Switzerland hosted the most Chinese High-tech Chinese companies⁴². Strong strategic complementarity between German Technology with Chinese Technology, especially fueled by Chinese "Made in China 2025" and "One Belt One Road" national strategy. Many mid-sized companies or "Hidden champions" in Germany offered Chinese companies attractive opportunities to speed up their upgrade and transformation process. Cases of vacuums out the technology competence and shutting down local operations after acquisition are rare. As technology in most cases depends on intangible skilled talents, not the book value booked on the company's financial statement. Germany has a strong first movers' advantage in attracting future Chinese investment, especially in early movers like Hessen and Bavaria.
	Presence of Chinese industry cluster	Very preferred	
	Strategic complementarity with Chinese Technology upgrade	Very preferred	

Table 1: Summary of the survey results pertaining to the business attractiveness of the four chosen countries⁴³

foreigners" sub-factors were ranked rather neutral or even close to negative for all selected countries by the survey participants, even though statistics showed that Chinese investment in EU resulted in reasonable good social welfare and shareholder value³². Cases of vacuums out the technology after acquisitions were rather rare, as the main objectives of Chinese investment in the EU are the improvement of technological know-how, the access to qualified international talent and the brand recognition in the market.

All of these are however deeply rooted in the business operations of the target company in EU and thus cannot be easily exported to China. Many recent M&A cases showed that Chinese investors actually expanded the business and especially the R&D facilities in the EU after the acquisition³³. Germany plays a significant role in the improvement of Chinese technology, particularly in the context of the "Made in China 2025"³⁴ and the „One Belt One Road"³⁵ Chinese national objectives. Provinces like Hessen and Bavaria in Germany have a strong first mover advantage in attracting Chinese investments³⁶.

The investment and acquisition are not only the culmination of bilateral business relationships but also the culmination of the deep and extensive culture exchange between two countries³⁷. A certain symmetry between investment level and cultural understanding can also be observed. Semi-business programs such as the Sino-European Sister City Relationship³⁸ are a good starting point and communication channel between different countries, both at the business level and the culture level.

"Porter's Diamond Model for the competitive advantage of nations"⁴⁴ analyses the competitive position of a nation in global competition based on four interrelated factors in a self-reinforcing system. The German market is a geographically large and strong economical region within the EU, supported by a well set-up political and system that ensures a fair competitive market. The government employs higher production standards, stimulates early demand for advanced products, and focuses on specialization and the creation of clusters that encourage competition. These positive reinforcement between all these interlinked factors has resulted in the attractiveness of German companies on the global market, especially in the mind of Chinese investors who are also in the critical stage of gaining a competitive edge in their industry.

A clear vision as how to close the desired strategic competence gap, sincere and direct communications, strong and solid financial results, a light touch on the acquired company's management and a proper interest alignment are all important factors to ensure a successful M&A deal. It is important to note that Mergers & Acquisitions follow a process rather than a single transaction. This can be examined in "The Five Step Model" by Sudarsanam⁴⁵, who examined two current Chinese M&A cases in Germany: Lenovo, an international brand of Chinese origin acquired Medion, a strong German company focused on Western Europe and Sany, a Chinese entrepreneur company focused on developing cost effective product lines, who acquired Putzmeister, a high-end German brand with more advanced technology, know-how and better access to sales networks for high-end products. The summarized critical success factors of these two M&A cases are listed below in Table 2.

Factor	Lenovo & Medion	Sany & Putzmeister
Deal Character	A more internationalized Chinese company with a more global brand name and R&D capacity acquired a local market focused German company.	A Chinese company focused on developing market and cost effective product lines acquired a high-end German brand with more advanced technology know-how.
Strategy development stage	Lenovo has a global brand presence but low recognition and lack of sales force in German market. Medion has a strong footprint in local European market, but needs a global purchasing channel and advanced technology know-how.	Sany is already a leading company in its industry but need technology upgrade and global high-end brand image. Putzmeister needed a strong global partner to ensure its long term survival threat with global market shifting and to solve its succession problem.
Organizing process stage	With the previous experience from the acquisition of IBM, Lenovo has a professional M&A team in place and appointed Barclays Capital as deal financial advisor. Robust due diligence as both parties are listed companies.	Direct one to one and sincere communication between two company founders, consensus from the top has ensured the high efficiency and execution of the acquisition deal, even skipped the normal due diligence process ⁴⁶ .
Deal structure stage	To ensure aligned interests, Medion founder, Gerd Brachmann sold only 40 percent of MEDION AG's outstanding shares to Lenovo, of which 80% of the purchase price paid in cash and 20% in Lenovo shares ⁴⁷ .	Good valuation of target company due to the good timing after the financial crisis. Sany had a solid financial background to ensure a patient and smooth post acquisition process.
Post-acquisition Integration & Organizational learning stage	Medion resumed its existing operations and maintained their own product brands, Lenovo supported on the global purchasing and R&D.	Sany's fulfilment of the promise made in the acquisition process and light touch on the Putzmeister to win the confidence and trust from the acquired company's management. Putzmeister represents Sany brand in global market except developing and China home market.

Table 2: Summary of the critical success factor analysis based on two Chinese M&A in Germany⁴⁸

mentioned study of HCs, to their high product quality, technical know-how, excellent customer service (oftentimes at the customers' premises) and overall reliability. German engineering and craftsmanship enjoys an excellent reputation worldwide, making customers willing to pay a price premium for high standards. Oftentimes the service offerings of HCs include individual solutions, services and personal customer contacts, all presented in a manner concurrent to the attributes considered "classic German virtues"⁴⁹.

The companies consider their excellent image, the resistance of the core business to crises through geographic differentiation, the global proximity to customers, the international presence with local production plants, logistics centers, branches and sales offices, as well as the quality of downstream services are seen as the critical success factors. The companies however agreed that the constant, aggressive pricing and innovation-driven competition burdens the margins of companies, forcing them to seek new ways to grow⁵⁰.

In both cases, critical factors in determining the success of a M&A deal would be: a clearly defined strategic goal and agreed upon at every level and a clear vision on how to close strategic competence gaps through the acquisition deal, sincere and direct communication in order to build the mutual trust, as well as assistance from professional M&A teams and professional M&A equity funds in order to solve some of the potential risks. A strong and solid financial balance sheet of the acquiring company would minimize the financial risks to a great extent and generate additional time for the whole post-acquisition and integration process. To respect and understand the culture difference, a light touch on the current acquired company's management and a proper interest's alignment structure could help to ensure the trust and common goal between the acquirer and acquired companies in the long run. Especially demonstrated in the M&A deal between Sany and Putzmeister, the new entrepreneurs and private owned companies from China are adopting a more universal business standard and there could be a good reconciliation between the two different cultures based on the commercial compatibility and the trust through sincere communications.

Investments in German Hidden Champions

Hidden Champions like the Coburg companies attribute their success, according to the afore-

Internationalization attempts are not driven by the need to grow and reinvent themselves

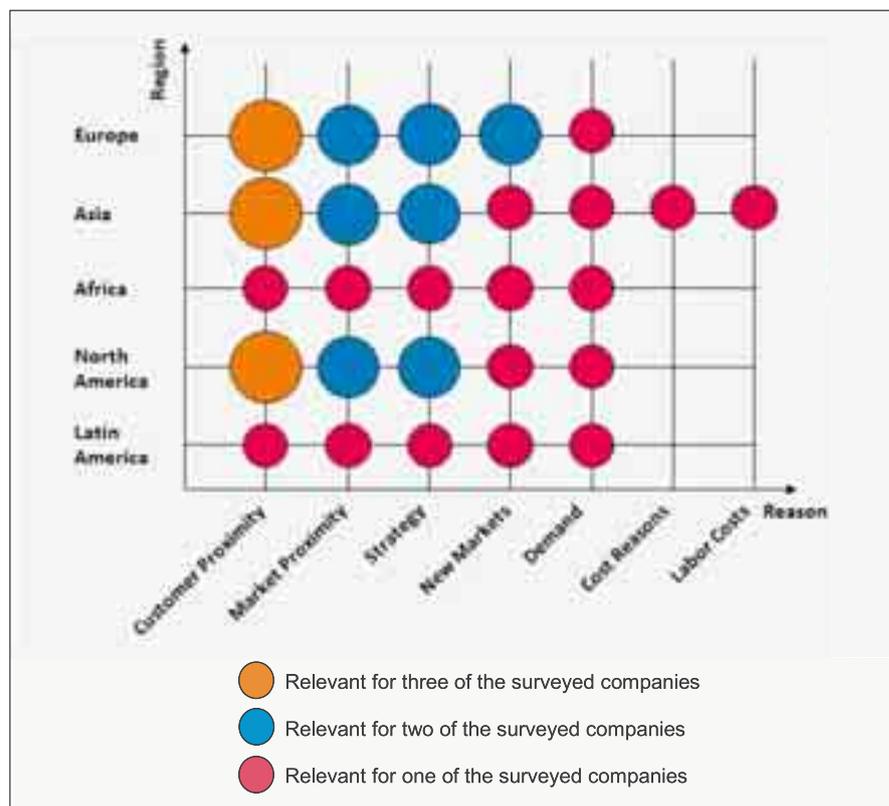


Figure 7: Main Reasons for the Internationalization of German Hidden Champions (Coburg companies)

Year	German HC	Chinese Investor	Industry/branch	Transaction Value
2011	SaarGummi	CQLT Chongqing Light Industry & Textile	Chemicals	Undisclosed
2011	KSM Casting Gruppe	CITIC Dicastal Wheel Manufacturing Co	Production facilities	Undisclosed
2011	Sellner Holding	Ningbo Huaxiang	Automotive	Undisclosed
2011	Preh	Joyson Investment Holding	Automotive	Undisclosed
2011	JOST Cranes	Zoomlion	Utility vehicles	Undisclosed
2012	Putzmeister	Sany Heavy Industry	Concrete pumps	€500 million
2012	Kiekert	Lingyun	Locking systems	Undisclosed
2012	Schwing	Xuzhou Construction Machinery Group	Concrete pumps	€300 million
2012	Kion	Weichai Power	Utility vehicles	€467 million
2012	Solibro	Hanergy Holding Group	Solar panels	Undisclosed
2012	Sunways	LDK Solar	Photovoltaics	Undisclosed
2012	Drossbach	LDK Solar	Production facilities	Undisclosed
2012	Saunalux	Saunaking	Sauna facilities	Undisclosed
2013	Pfaff	SGSB Group	Textiles	Undisclosed
2013	KRW Leipzig	Wafangdian Bearing Group	Bearings technology	Undisclosed
2013	Gölz	Eastern Sea International Holding	Precision drills	Undisclosed
2014	Hilite	Avic	Automotive	€473 million
2014	Schumag	Meikai Group	Precision tools	€5.4 million
2015	Hauck & Aufhäuser	Fosun	Banking	€200 million
2015	Berkehnhoff	Powerway Group	Precision wires	Undisclosed
2016	KUKA	Midea Group	Robotics	€ 3.500 million
2016	Krauss-Maffei	Chemchina	Chemicals	€925 million

Table 3: Examples of investments or acquisitions of German HCs by Chinese firms in recent years⁵²

however, but primarily by the companies' wish to be closer to their customers, unlike large companies which tend to move abroad in low-wage or low-production cost areas. Even though the companies operate primarily in European and North American countries, the Asian markets are very close, on second place, in terms of interest and level of investment. Figure 7 presents an overview of the main reasons for the Coburg companies' interest in internationalizing⁵¹.

Taking into account the nature of the Hidden Champions, the sectors in which they operate and the high standards to which they adhere in order to remain worldwide market leaders, it is

not surprising that a large number of investments of Chinese firms in the past years have involved German Hidden Champions, more so than any other type of company. Table 3 presents an overview of some of the most recent publicly-known deals between Chinese investors and German Hidden Champions.

According to a recent survey by Ernst & Young, a total of 36 German SMEs were the target of Chinese investments or purchases in 2015 (also 36 in 2014), maintaining Germany's position of the main target of Chinese investments in Europe.⁵³ Unsurprisingly, a large number of these investments involve German Hidden Champions. This can be attributed to both their

omnipresence in worldwide highly technological markets such as machine building, chemicals, solar energy, automotive supplies and IT products, as well as their tendency to meet the characteristics Chinese investors seek in German companies: high technical standards, stability, quality of work, high market shares and a strong position in Europe and abroad.⁵⁴ These factors indicate that German companies, most notably Hidden Champions, will continue to be attractive to Chinese investors for years to come.

Conclusion

In conclusion, Mergers & Acquisitions can be considered a complicated and risky business operation, especially when effectuated between companies from two different cultures, such as those of China and Germany. However, German companies stand to benefit from Chinese investors' large volume of investment capital, strong sales network and local market access in China. German companies may for example move non-core production lines to China to reduce unnecessary costs and concentrate more resources towards strengthening their competences in R&D and technological development.

In parallel, with the acquisition of high-valued European assets through M&As, Chinese companies could speed up their transformation process and make up for their weakness in global brand recognition and core R&D capabilities⁵⁵, which would otherwise take decades to build up in a traditional market environment. With the rapid development of Chinese stock and capital markets, many Chinese listed and pre-listed companies are now also showcasing their successful acquisitions of European upper-chain assets in order to improve their chances of a successful IPO or to quickly increase their market capitalization⁵⁶.

With the soaring of their trading price and market capitalization, these companies would also have a stronger ability to raise affordable capital on the stock market and thus further expand their business network in the whole global industry. So there do exist a virtuous cycle and both acquirer and acquiree could strike for a

win-win situation in this whole process. These investments and acquisitions are the result and culmination of bilateral business relationships. China Mergers & Acquisitions Association and German Federal M&A Association have recently announced the launch of a special joint fund with an initial capital of 1 billion Euros to better serve M&A activities between the two countries.

The reasons for Chinese investors selecting German SME and Hidden Champions as potential acquisition in favor to British or French and Dutch companies is interesting, as one of the key reasons on acquiring these companies is a long term perspective in Image, Innovation and special know how. The survey showed that in many cases the financial aspects do play a minor role for Chinese investors vs. so called soft skills. Which are image and long term perspective and know how (admiring) of the acquired brand or company. German and Swiss hidden champions and innovation/technology leader are major image factors for Chinese companies. While 1a investments in real estate in the last decade were the major image giver mainly in Chinese OFDI in the United Kingdom. With the strong growth and price increase of the German Real Estate market since 2013 and the Brexit vote in the UK, the Chinese Real Estate investment shifts from England to Germany. On the other hand leads the strong German manufacturing basis and innovation and technology leadership of major industries in Germany to an increasing interest of Chinese investors. This trend is underlined by the strategy 2030 of Building a Modern, Harmonious, and Creative High-Income Society⁵⁷ in China with a strong emphasis on innovation and technology leadership in manufacturing and (environmental) sustainability.⁵⁸

All of these factors provide a solid foundation for the optimistic growth and development of further Mergers & Acquisitions deals in the future.

Footnotes

¹ See Wellner 2017; ² See Wellner, 2016; ³ See Johnson, 1992, pp. 34-35; ⁴ See Bradt, G., 2015; ⁵ See Aon Hewitt, 2010; ⁶ See Aon Hewitt, 2010; ⁷ See McGrath, 2014; ⁸ See Simon

2012; ⁹ See Wellner 2016; ¹⁰ See Wellner 2017; ¹¹ See Wellner 2010; ¹² See Wellner 2010; ¹³ See Wellner 2017; ¹⁴ See Ernst & Young, 2016; ¹⁵ Adapted from Ministry of Commerce of People's Republic of China, 2014; ¹⁶ See PwC, 2016; ¹⁷ See Wellner 2010; ¹⁸ See PwC, 2016; ¹⁹ Adapted from UNCTAD, 2016; ²⁰ Adapted from Boston Consulting Group, 2016; ²¹ Adapted from Rhodium Group, 2015; ²² Adapted from Rhodium Group, 2015; ²³ Adapted from Ernst & Young, 2016; ²⁴ See PwC, 2016; ²⁵ See IMD 2017; ²⁶ See Simon, 1996; ²⁷ See Simon, 1996; ²⁸ See Wellner, 2016; ²⁹ See Wellner, 2016; ³⁰ See Simon 2012; ³¹ See Wellner 2010; ³² See Wellner 2001; ³³ See Chen 2014; ³⁴ „Made in China 2025“ is an initiative to comprehensively upgrade Chinese industry. The initiative draws direct inspiration from Germany's „Industry 4.0“ plan. See Kennedy, 2015; ³⁵ „One Belt One Road“ is strategic initiatives from China State Council and President Xi Jinping. Its goal is to create an economic belt that connects countries on the original Silk Road through Central Asia, West Asia, the Middle East and Europe, as well as a maritime road that links China's port facilities with the African coast, pushing up through the Suez Canal into the Mediterranean. The project aims to redirect the country's domestic overcapacity and capital for regional infrastructure development to improve trade and relations with ASEAN, Central Asian and European countries. See Cheung and Lee, 2016; ³⁶ See Hanemann and Huotari, 2015; ³⁷ See Chen 2014; ³⁸ See Euro-China Centre at Antwerp Management School, 2013.; ³⁹ See Knoerich, 2010; ⁴⁰ Adapted from Ministry of Commerce of People's Republic of China, 2014; ⁴¹ See Euro-China Centre at Antwerp Management School, 2013; ⁴² See Euro-China Centre at Antwerp Management School, 2013; ⁴³ Table created by the author based on the survey results; ⁴⁴ See Porter, 1998; ⁴⁵ Sudi Sudarsanam 1995; ⁴⁶ See Sauer, 2012; ⁴⁷ See Wong, 2011; ⁴⁸ Adapted from Chen and Werle, 2014; ⁴⁹ See Simon 2012; ⁵⁰ See Simon 2012; ⁵¹ See Wellner 2010; ⁵² Data gathered from company press releases, newspaper articles by the German newspapers Handelsblatt, Spiegel and Focus, as well as Ernst & Young yearly reports on Chinese-German M&A; ⁵³ See Ernst & Young, 2016; ⁵⁴ See e.g. Sohm, et al., 2009 – Chinesische Unternehmen in Deutschland – Chancen und Herausforderungen, Bertelsmann Stiftung,

Gütersloh; ⁵⁵ Sudi Sudarsanam 1995; ⁵⁶ Sudi Sudarsanam 1995; ⁵⁷ World Bank 2013; ⁵⁸ World Bank 2013

References

Aon Hewitt 2010. A report prepared by CFO Research Services in collaboration with Aon Hewitt, Human Capital Management and the Success or Failure of M&A, Boston, Nov. 2010.

Boston Consulting Group, 2016. Gearing Up for the New Era of China's Outbound M&A. [Online] Available at: <https://www.bcg.com/expertise/capabilities/globalization/gearing-up-new-era-chinas-outbound-m-and-a.aspx> [Accessed 12 January 2017].

Bradt, G., 2015. The Root Cause Of Every Merger's Success Or Failure: Culture. [Online] Available at: <http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/06/29/the-root-cause-of-every-mergers-success-or-failure-culture/#2f105a652173>[Accessed 28 March 2016].

Chen, Y. & Werle, H., 2014. Chinese Inward Mergers & Acquisitions by European Companies and Chinese Outward Mergers & Acquisitions in Europe: A Comparative Study of Critical Success Factors, Zurich: University of St. Gallen.

Cheung, F. & Lee, A., 2015. A brilliant plan: One Belt, One Road. [Online] Available at: <https://www.clsa.com/special/onebeltoneroad/> [Accessed 18 March 2016].

Ernst & Young, 2016. Chinesische Unternehmenskäufe in Europa: Eine Analyse von M&A-Deals 2005–2016, s.l.: Ernst & Young.

Euro-China Centre at Antwerp Management School, 2013. Euro-China Investment Report 2013/2014. Available at: http://www.ccilc.pt/sites/default/files/euro-china_investment_report_2013-2014.pdf [Accessed 29 March 2016].

Hanemann, T. & Huotari, M., 2015. Chinese FDI in Europe and Germany: Preparing for a New Era of Chinese Capital. Available at: http://rhg.com/wp-content/uploads/2015/06/ChineseFDI_Europe_Full.pdf [Accessed 12 January 2017].

IMD 2017 World Competitiveness Yearbook 2017, Lausanne 2017.

Johnson, G., 1992. Managing Strategic Change-Strategy, Culture and Action. Long Range Planning, 1(25), pp. 28-36.

Kennedy, S., 2015. Made in China 2025. Available at: <https://www.csis.org/analysis/made-china-2025> [Accessed 21 March 2016].

Knoerich, J., 2010. Gaining from the global ambitions of emerging economy enterprises: An analysis of the decision to sell a German firm to a Chinese acquirer. *Journal of International Management*, 16(2), pp. 177-191.

McGrath, C., 2014. CULTURE CLASH IS THE REASON MERGERS FAIL. Available at: <https://www.thoughtfarmer.com/blog/culture-clash-mergers-software/> [Accessed 28 March 2016].

Ministry of Commerce of People's Republic of China, 2014. 2013 Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment. s.l.: Ministry of Commerce of People's Republic of China.

Porter, M. E., 1998. *The Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. s.l.: Free Press.

PwC, 2016. *Chinesische M&A Aktivitäten in Deutschland*, s.l.: PwC.

Rhodium Group, 2015. *Eine Neue Ära Chinesischen Kapitals: Chinesische Direktinvestitionen in Deutschland und Europa*. Available at: https://www.merics.org/fileadmin/user_upload/pdf/COFDI_Chinese_Foreign_Direct_Investment_DE.pdf [Accessed 12 January 2017].

Sauer, H., 2012. Das heutige China lebt einen guten Kommunismus: Gespräch mit dem Putzmeister-Gründer Karl Schlecht über den Verkauf seines Unternehmens nach China. *Nürtinger Zeitung*, 18 February.

Simon, Hermann, 1996. *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions): Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. 5th ed. Frankfurt/Main, 1996.

Simon, Hermann, 2012. *Hidden Champions - Aufbruch nach Globalia: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer* Frankfurt/Main 2012.

Sudi Sudarsanam, 1995. *The Essence of Mergers & Acquisitions*.

UNCTAD, 2016. *Foreign direct investment: Inward and outward flows and stock, annual, 1970-2015*. Available at: <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx?ReportId=96740> [Accessed 12 January 2018].

Wellner, Kai-Uwe: *Shareholder Value*, Marburg, 2001.

Wellner, Kai-Uwe: *Hidden Champions in der Provinz*. In: *Consulting 2013 - Jahrbuch der Unternehmensberatung 2013*; F.A.Z. Institut für Management, Frankfurt, Oktober 2012, S. 48-57

Wellner, Kai-Uwe, Wynder, Montea & Reinhard, Katrin: *Rhetoric or Reality? Do Accounting Education and Experience Increase Weighting on Environmental in: Performance in a Balanced Scorecard? Accounting Education: An International Journal* Volume 22, Issue 4, 2013 pages 366-381.

Wellner, K.-U., 2016. *Hidden but Champions in the Province – Controlling Internationalization*

Strategy of hidden success mid-size companies in Coburg, Northern Bavaria, Germany. Lucerne, Verlag IFZ – Hochschule Luzern – Wirtschaft, pp. 169-185.

Wellner Kai-Uwe, Intelmann Michael 2017: *Post-merger Integration - Management of Intercultural Differences between a Japanese Corporation and a German Hidden Champion*. In „*Universal Journal of Management* 5(4)“: S. 199-218, 2017

Wong, W. M., 2011. *Acquisition of Medion*. Available at: https://www.lenovo.com/ww/lenovo/pdf/Lenovo-Medion-presentation_Eng_Final.pdf [Accessed 18 December 2017].

World Bank: *China 2030: Building a Modern, Harmonious, and Creative Society*, March 2013 Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/781101468239669951/China-2030-building-a-modern-harmonious-and-creative-society> [Accessed 18 January 2018].

Vor 40 Jahren: Aus dem Controller Magazin 5 / 1978

Das Personalwesen in aktueller Sicht

von Dr. Ernst Zander, Hamburg

Im wirtschaftlichen Bereich ist das Personalwesen kein Selbstzweck, sondern von zahlreichen Einflüssen geprägt (...).

1. *Die Zukunft verlangt neue Produkte; die Betriebe müssen neue Produktionsprogramme aufstellen, die vor allem marktgerecht sein müssen.*
2. *Die Zukunft verlangt neue, produktivere Verfahren in der Produktion (...).*
3. *Es werden neue Verfahren im Vertrieb, im gesamten Marketing, desgleichen im Rechnungswesen und in der Planung, in der Verwaltung - alles aufeinander abgestimmt - praktiziert. Innerbetrieblich wird der Betrieb genauestens informiert durch elektronische Datenverarbeitung, ...*

Quelle: *Controller Magazin* 5/78, S. 185ff. Den vollständigen Artikel sowie das komplette Archiv des *Controller Magazins* finden Sie auf einen Klick unter www.controllermagazin.de.



Dr. E. Zander im Vorstand der REEMTSMA Cigarettenfabriken GmbH, Hamburg, zuständig für das Personalwesen, bei seinem Vortrag anlässlich des 3. Controller-Kongresses in Frankfurt am Main am 8. Mai 1978.

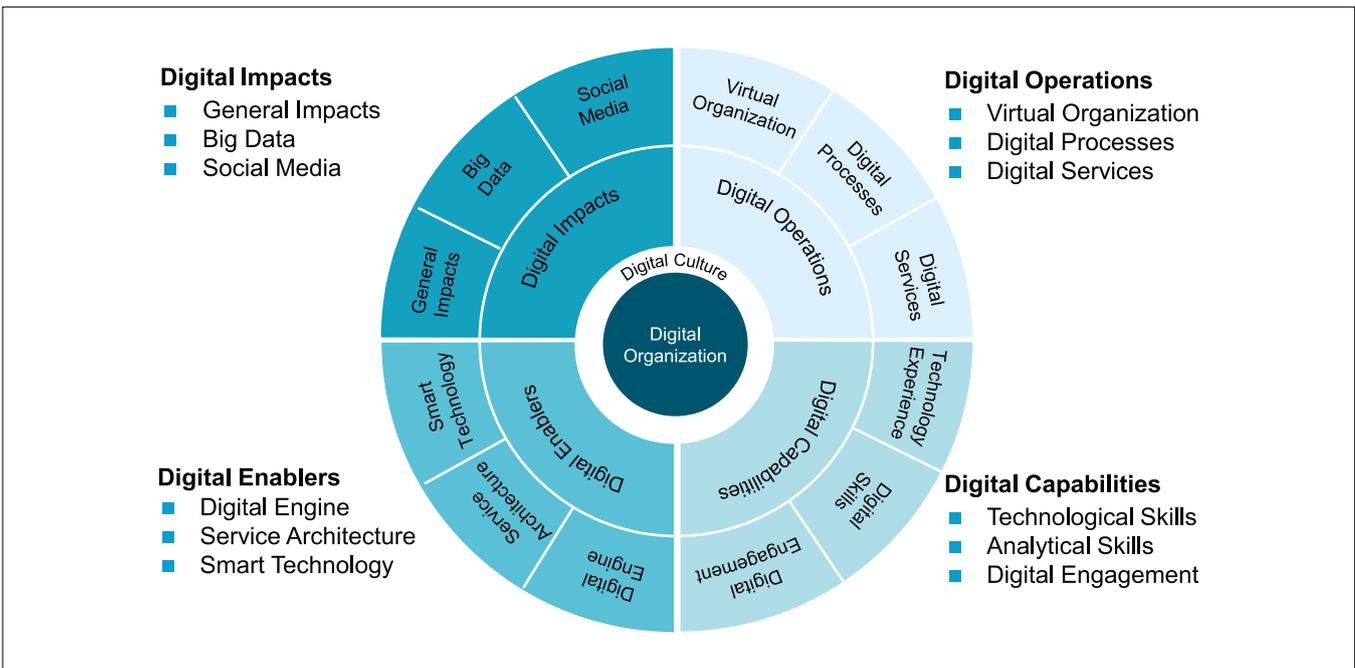


Abb. 1: Bewertungsradar Digitalisierungsgrad⁵

finanziellen Mehrwert der digitalen Transformation für das Unternehmen abbilden.²

Bewertungsradar als Steuerungsinstrument

Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten mit der eigenen Standortbestimmung und der Identifikation bzw. Definition aussagekräftiger Kennzahlen, die als Grundlage für ein adäquates Reporting zum Umsetzungsgrad der digitalen Transformation dienen können.³ Ein konzeptionelles Ordnungsraster, das Unternehmen in Bezug auf ihre digitale Standortbestimmung nutzen können, ist das von der Managementberatung Horváth & Partners entwickelte Bewertungsradar (s. Abbildung 1). Es dient dazu, den Reifegrad eines Unternehmens im Hinblick auf die digitale Transformation mit messbaren Kriterien evaluieren zu können. Der Kern des Bewertungsradars besteht aus den beiden strategischen Komponenten Digital Organization und Digital Culture. Die eher operativen Aspekte werden durch die folgenden vier Cluster beschrieben:

- Digital Impacts
- Digital Operations
- Digital Capabilities
- Digital Enablers.⁴

Das Bewertungsradar bietet eine geeignete Struktur für die Suche und Definition von Kenn-

zahlen. Inhaltliche Basis für die Kennzahlensuche ist eine klar formulierte Vision sowie eine darauf aufbauende konkretisierte Digitalisierungsstrategie. Die darin formulierten Teilziele müssen über Kennzahlen messbar gemacht, Zielwerte definiert und Einzelmaßnahmen abgeleitet werden. Für eine erfolgreiche digitale Transformation ist die Digitalisierungsstrategie daher zwingend notwendig.

Die **Digital Impacts** fokussieren sich auf Datenmanagement und -analyse. Im digitalen Zeitalter steigt die Bedeutung des Datenmanagements zunehmend. Die Speicherung und Sammlung von Daten allein bringt keinen Nutzen mehr, erst die weitergehenden Analysen und deren Integration in die Prozesse schaffen ein zentrales Fundament für den Unternehmenserfolg. Klassische Erfolgs- und Rentabili-

Autoren



Prof. Dr. Mike Schulze

ist Professor für Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement an der European Management School (EMS) in Mainz und Senior Research Fellow am SITE der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

E-Mail: m.schulze@ems.de

Deborah Nasca

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin im Forschungsbereich Controlling & Innovation am SITE der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

E-Mail: deborah.nasca@ebs.edu



Nadin Eymers

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin im Forschungsbereich Controlling & Innovation am SITE der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

E-Mail: nadin.eymers@ebs.edu

- 1) Finanzieller Erfolg [%] = $\frac{\text{EBIT aus neuen digitalen Produkten und Services [EUR]}}{\text{Umsatz aus neuen digitalen Produkten und Services [EUR]}} * 100$
- 2) Kundenerfolg [%] = $\frac{\text{Umsatz aus neuen digitalen Produkten und Services [EUR]}}{\text{Gesamtumsatz [EUR]}} * 100$
- 3) Prozesskosteneffizienz [%] = $\left[1 - \frac{\text{Prozesskosten Ist digitaler Prozess [EUR]}}{\text{Prozesskosten alt [EUR]}} \right] * 100$
- 4) Zeiteffizienz [%] = $\left[1 - \frac{\text{Ø Durchlaufzeit digitaler Prozess [Min.]}}{\text{Ø Durchlaufzeit Prozess alt [Min.]}} \right] * 100$
- 5) Bedeutung neuer IT-Technologien [%] = $\left[\frac{\text{Nutzen neuer IT-Technologien [EUR]}}{\text{Kosten neuer IT-Technologien [EUR]}} - 1 \right] * 100$
- 6) Cloud-Computing-Integration [%] = $\frac{\text{Einsatzzeit der Cloud [Std.]}}{\text{Gesamte Fertigungszeit [Std.]}} * 100^9$
- 7) Fort-/Weiterbildungsintensität = $\frac{\text{Fort-/Weiterbildungstage mit Digitalisierungsbezug [Tage]}}{\text{Anzahl Mitarbeiter [FTE]}}$
- 8) Kompetenzquote [%] = $\frac{\text{Anzahl Mitarbeiter mit Digitalisierungskompetenzen [FTE]}}{\text{Anzahl benötigte Mitarbeiter mit Digitalisierungskompetenzen [FTE]}} * 100$

Kennzahlen 1-8

tätskennzahlen, wie Umsatz, EBIT/EBITDA, Umsatzrendite, Eigenkapital- und Gesamtkapitalrendite bleiben weiterhin relevant. Dabei bedeutet die Neuausrichtung des Kennzahlenmanagements in Unternehmen aufgrund der Digitalisierung keineswegs, dass etablierte Kennzahlen vollständig ihren Wert bzw. ihre Aussagekraft verlieren. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der digitalen Transformation sind verbesserte Produkt- und Serviceangebote, die sowohl den Kundennutzen als auch die vom Kunden wahrgenommene Qualität erhöhen. Der finanzielle Erfolg aus derartigen neuen digitalen Produkten und Services (der Aspekt der Neuheit ist kontextspezifisch zu definieren, bspw. nicht älter als zwei Jahre) kann beispielsweise durch Kennzahl 1 ausgedrückt werden.⁶ Den Kundenerfolg aus neuen digitalen Produkten und Services stellt Kennzahl 2 dar.⁷

Digital Operations umfasst die Automatisierung von Prozessen. Angestrebt wird der Verzicht auf die manuelle Datenverarbeitung, um Potenziale im Hinblick auf die Verkürzung von

Durchlaufzeiten realisieren zu können. Neue Technologien, wie Robotic Process Automation (RPA), bieten dafür Ansatzpunkte. Unterschiedliche IT-Systeme bilden hier keine Grenze mehr, eine Automatisierung kann applikationsübergreifend, ohne die Programmierung von komplexen Schnittstellen, erfolgen. Insbesondere im Bereich der Prozesse ergeben sich durch die Digitalisierung erhebliche Veränderungen. Gemäß einer aktuellen Studie erwarten nahezu alle teilnehmenden Unternehmen dadurch positive Effekte – und mehr als 90 % rechnen mit einer effizienteren Gestaltung ihrer Prozesse.⁸ Von daher ist es wichtig, in diesem Bereich durch geeignete Kennzahlen die Veränderungen im Hinblick auf Kosten, Zeit und ggf. auch Qualität auf einer kontinuierlichen Basis zu messen und dadurch steuerbar zu machen. Neben einer absoluten Messung der jeweiligen Prozesskosten (leistungsmengeninduzierte Kosten plus anteilige leistungsmengenneutrale Kosten), bietet sich auch die relative Größe der Prozesskosteneffizienz an, die die Effizienzsteigerung in Prozent abbildet (vgl. Kennzahl 3).

Auch beim Faktor Zeit bietet es sich an, die Effizienzsteigerungen im Hinblick auf die durchschnittliche Durchlaufzeit von Prozessen als relative Messgröße zu erfassen – wie in Kennzahl 4 ersichtlich ist.

Digital Enablers sind das zentrale Fundament für die Abbildung der Organisations- und Prozessmodelle und unterstützen damit die Digital Operations. Daher ist nachvollziehbar, dass den technologischen Plattformen im digitalen Zeitalter eine besondere Bedeutung zukommt. Neue Technologien ermöglichen es, die Daten und Informationen umfassender und schneller zugänglich zu machen.

Neue Technologien können erhebliche Nutzenpotenziale entfalten. Somit steigt auch die Relevanz der Rolle der IT im Unternehmen. Die Bedeutung neuer IT-Technologien kann mithilfe einer relativen Kennzahl transparent gemacht werden, die den finanziellen Nutzen ins Verhältnis zu den Kosten neuer IT-Technologien stellt (vgl. Kennzahl 5).

Ebenso ist es in Bezug auf einzelne IT-Technologien sinnvoll, den jeweiligen Integrationsgrad zu erfassen. In Bezug auf das Cloud Computing kann beispielsweise evaluiert werden, wie stark das Cloud Computing im Fertigungsbereich integriert ist. Ein möglicher Index wäre daher die Cloud-Computing-Integration, dargestellt in Kennzahl 6.

Die Digitalisierung hat nicht nur Einfluss auf die Technologie und Prozesse, sondern stellt auch neue Anforderungen an die Struktur und Kultur der Organisation. Die erfolgreiche Nutzung der digitalen Technologien und Tools kann nur durch Mitarbeiter mit den entsprechenden Fähigkeiten, den sog. **Digital Capabilities**, erfolgen. Oftmals scheitern neue Tools einfach an der fehlenden oder unzureichenden Schulung für die bedienenden Mitarbeiter. Neue Technologien bedeuten aber auch, dass sich die Mitarbeiter in ihren Aufgaben der inhaltlichen Möglichkeiten bewusst sein müssen. Dieses digitale Mindset aus der Kombination der Beherrschung von Technologien und dem Verständnis der Möglichkeiten wird für Mitarbeiter zukünftig im Rahmen der Digitalisierung Teil des Anforderungsprofils werden.

Um digitales Know-how im Unternehmen aufzubauen, sind ggf. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (unternehmensintern und -extern) notwendig. Dabei kann, neben den beiden absolut gemessenen Kennzahlen Budget für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen [EUR] oder der Anzahl der teilnehmenden Mitarbeiter an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die Schulungsintensität [Tage/FTE¹⁰] als relative Kennzahl eine geeignete Messgröße für die Etablierung von digitalem Know-how sein (vgl. Kennzahl 7). Inwieweit die notwendige Qualifikation von Mitarbeitern im Rahmen der digitalen Transformation voranschreitet, kann dann anhand Kennzahl 8 bewertet werden.

Fazit

Die digitale Transformation sollte von Unternehmen nicht nur als externer Beeinflussungsfaktor, sondern vielmehr auch als Erfolgchance gesehen werden, mit der positive Auswirkungen auf Umsatz, Kundenzufriedenheit, interne Prozesse und Wettbewerbsfähigkeit erzielt

werden können. Dabei können bisherige Kennzahlensysteme auf Grundlage von unternehmensspezifischen Digitalisierungsstrategien mit relativ überschaubarem Aufwand weiterentwickelt und auf die digitale Agenda des Unternehmens ausgerichtet werden. Weiterhin bleibt festzuhalten, was bereits allgemein für die Nutzung von Kennzahlen im Unternehmenskontext gilt: Es gibt nicht das allgemeingültige Set an Kennzahlen zur Steuerung der digitalen Transformation. Die Kennzahlensuche und -definition sollte auf jeden Fall vor dem Hintergrund des jeweiligen Unternehmenskontextes und den mit der Digitalisierung verbundenen unternehmensindividuellen Zielsetzungen erfolgen.

Fußnoten

¹Vgl. International Group of Controlling, 2017, S. 73.

²Vgl. Schönbohm/Egle, 2016, S. 4ff.

³Vgl. Schönbohm/Egle, 2016, S. 6.

⁴Vgl. Kirchberg/Müller, 2016, S. 84ff.

⁵Vgl. Kirchberg/Müller, 2016, S. 83.

⁶Vgl. Entreß-Fürsteneck et al., 2017, S. 19.

⁷Vgl. Entreß-Fürsteneck et al., 2017, S. 17.

⁸Vgl. Horváth & Partners, 2016.

⁹Vgl. Entreß-Fürsteneck et al., 2017, S. 6.

¹⁰Full Time Equivalent bzw. Vollzeitäquivalente.

Literatur

Entreß-Fürsteneck/Karl/Urbach: Performance Measurement im Zeitalter der Digitalisierung: Eine Balanced Scorecard für die Industrie 4.0, in: Winkler/Berger/Mieke/Schenk (Hrsg.), Anwendungsorientierte Beiträge zum Industriellen Management - Flexibilisierung der Fabrik im Kontext von 4.0, Band 6, S. 107-132.

Horváth & Partners Management Consultants (Hrsg.): Digitalisierung - Der Realitäts-Check, Geschäftsmodelle, Prozesse, Steuerung – Der Status quo der Transformation in deutschen Unternehmen, Studienbericht, 2016, <https://www.horvath-partners.com/de/media-center/studien/detail/digitalisierung-der-realitaets-check/>, Abrufdatum: 27.06.2018.

International Group of Controlling: Controlling-Prozessmodell 2.0: Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controllingprozessen, 2. Aufl., 2017.

Kirchberg/Müller: Digitalisierung im Controlling: Einflussfaktoren, Standortbestimmung und Konsequenzen für die Controllerarbeit, in: Gleich/Grönke/Kirchmann/Leyk (Hrsg.), Konzerncontrolling 2020, 2016, S. 79-96.

Schönbohm/Egle: Der Controller als Navigator durch die digitale Transformation, in: Controller Magazin, 41. Jg. (2016), H. 6, S. 4-8. ■

Kennzahlen optimal nutzen: Entwickeln – Einsetzen – Akzeptanz schaffen

Kennzahlen- bzw. Performance-Measurement-Systeme sind die am weitesten verbreiteten Steuerungsmechanismen. Durch ihre scheinbare Einfachheit suggerieren sie eine hohe Transparenz über Zielerreichung, Planabweichungen sowie die damit verbundenen Entscheidungsprozesse. In der Praxis sind Entwicklung und nachhaltige Nutzung von Kennzahlen jedoch eine Mammutaufgabe. Dieses Buch erläutert aktuelle Entwicklungen mit dem Fokus auf die Steuerung von Digitalisierung und Innovation. Anwendungsbeispiele unterschiedlicher Bereiche zeigen, wie Controller durch den richtigen Einsatz geeigneter Kennzahlensysteme Unternehmen auch in Zukunft durch unruhige Zeiten führen können.



Der Controlling-Berater Band 55: Kennzahlen optimal nutzen: Entwickeln – Einsetzen – Akzeptanz schaffen

Bandherausgeber: Ronald Gleich/
Jan Christoph Munk

240 Seiten, 72,- EUR

Mat-Nr. 01401-0136, Haufe-Lexware 2018
<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>

Einfluss der Digitalisierung auf Geschäftsmodelle junger Unternehmen

Ergebnisse einer Online-Befragung

von Wolfgang Becker und Christoph Feichtinger

Die Frage der Digitalisierung von Geschäftsmodellen hat zurzeit besonders hohe Bedeutung.¹ Ebenso sind Fragen über junge Unternehmen, meist gleichgesetzt mit Start-up's, momentan sehr stark diskutiert. Um ein rasch erfolgreiches und möglichst schnell wachsendes Unternehmen zu gründen, wird neben einer soliden Geschäftsidee auch die Strukturierung eines exzellenten Geschäftsmodells verlangt. Digitale Geschäftsmodelle ermöglichen es auch sehr jungen Unternehmen, sich auf etablierten Märkten rasch zu positionieren. Hierzu wird auf Basis existierender Befunde und einer in 2016 durchgeführten Online-Befragung besonders auf den Einfluss der Digitalisierung auf Geschäftsmodelle junger Unternehmen und auf die in diesem Kontext stattfindenden Entscheidungsprozesse fokussiert.

Junge Unternehmen

Eine Abgrenzung junger Unternehmen allein nach ihrem Alter wird in der einschlägigen Literatur kritisch gesehen, da die Entwicklung eines neu gegründeten hin zu einem etablierten Unternehmen letztlich nicht allein aufgrund einer zeitlichen Begrenzung festzustellen ist.² Zudem variieren die genannten zeitlichen Grenzen stark in der Literatur.³ Fallgatter stellt hierzu fest, dass der untere Grenzbereich zwischen drei bis fünf Jahren, der obere Grenzbereich zwischen acht bis zwölf Jahren liegt. Des Weiteren sollten zusätzliche Faktoren, wie zum Beispiel Ressourcen, Branchen und Kundenkreis betrachtet werden. Phasenmodelle können zudem oftmals eine bessere

Aussage treffen als zeitbezogene Kriterien. Diese Form stellt den Versuch dar, einzelne Entwicklungsschritte einer Unternehmung anhand von aneinandergereihten Phasen zu charakterisieren.⁴ Die Lebenszyklusmodelle veranschaulichen die gesamte Lebensdauer eines Unternehmens als Wachstumsmodell bis zur Reifephase. In diesen Modellen eine klare Trennung zwischen jungen und etablierten Unternehmen zu treffen, ist allerdings ebenfalls schwierig. Einige Autoren teilen die Meinung, dass Unternehmen, die die Einführungs- und Wachstumsphase durchschritten haben, als etabliert gelten können.⁵ **In der hier vorliegenden Studie wurden daher Unternehmen in der Einführungs- und Wachstumsphase genauer betrachtet.**

Digitalisierung

In der Gesellschaft wird der Terminus Digitalisierung stark diskutiert.⁶ Allerdings konnte sich bisher in der betriebswirtschaftlichen Literatur kein klares und uniformes Verständnis des Begriffs durchsetzen.⁷ Oftmals wird der Begriff in Verbindung mit Informations- und Kommunikationstechnologien und der damit verbundenen Analyse und Weitergabe von Informationen gebracht.⁸ Jedoch ist diese Begriffsabgrenzung zu kurz gefasst, da zukünftig die Digitalisierung der Antrieb zur Transformation ganzer Geschäftsmodelle wird. Deshalb orientiert sich der vorliegende Beitrag an der Definition von Becker: „Digitalisierung ist die partielle bzw. totale Transformation von Geschäftsmodellen unter Nutzung von Informations- und Kommunikati-

Untersuchungsmerkmale (N = 102)	Erläuterungen
Wirtschaftszweige	<ol style="list-style-type: none"> 1. Öffentliche, private Dienstleister (30%) 2. Handel, Gewerbe, Verkehr (17%) 3. Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleistungen (13%) 4. Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie/Wasser (5%) 5. Baugewerbe (1%) 6. Sonstiges (34%)
Anzahl der Beschäftigten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überwiegende Einordnung der Unternehmensgröße bis einschließlich 5 Mitarbeiter (47%) bzw. von mehr als 5 bis 15 Mitarbeiter (26%)
Jahresumsatz (Mio. EUR)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beim Jahresumsatz überwiegt der Anteil der kleinen Unternehmen (Jahresumsatz ≤ 1 Mio. EUR: 70%; bzw. 1 Mio. > x ≤ 3 Mio. EUR: 12%)
Lebenszyklusphase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Großteil der Befragten befindet sich in der Wachstumsphase (75%) und 25% sind in der Einführungsphase

Abb. 1: Charakterisierung der Teilnehmer

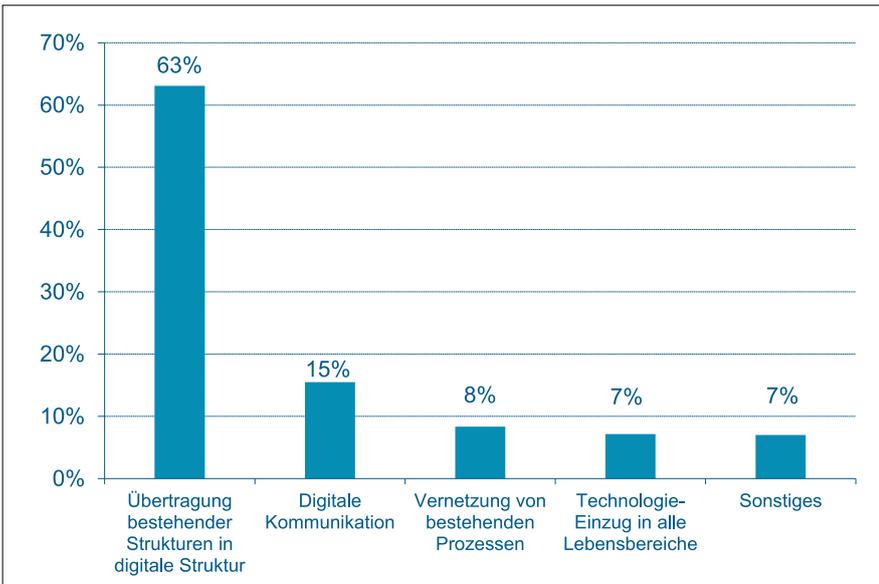


Abb. 2: Digitalisierungsverständnis

onstechnologien mit dem Ziel der Wertschöpfung⁹, weshalb der Begriff Geschäftsmodell näher betrachtet wird.

Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell wird in der Betriebswirtschaftslehre verstärkt als Analysekonstrukt genutzt; der begriffliche Ursprung liegt allerdings in der Wirtschaftsinformatik.¹⁰ Grundsätzlich lassen sich Operationalisierungen und bestehende Definitionen von Geschäftsmodellen in der betriebswirtschaftlichen Forschung nach partialen und universellen Ansätzen unterscheiden.¹¹ Universalansätze sehen das Unternehmen und dessen Geschäftsmodell als

Einheit, welches zudem über die Grenzen der Unternehmung hinweggehen kann.¹² Die Partialansätze hingegen reduzieren sich auf branchenbezogene Geschäftsmodelle oder auf Teilbereiche eines Unternehmens. Zur weiteren Konkretisierung des Begriffs wird dieser in seinem ursprünglichen Einzelteile „Geschäft“ und „Modell“ getrennt.¹³ Unter einem Geschäft kann der Austausch zur Umwelt und die spezielle Transformation von Ressourcen verstanden werden¹⁴, welches dem Wertschöpfungszweck dient.¹⁵ Ein Modell wiederum bildet einen Teil der Realität ab, und zwar regelmäßig unter Berücksichtigung von schematischen oder schemagleichen Aspekten.¹⁶ Hieraus resultiert die Ansicht von Becker und Ulrich, dass „ein Geschäftsmodell die (vereinfachende,

strukturähnliche oder strukturgebende) Abbildung von ausgewählten Aspekten der Ressourcentransformation des Unternehmens sowie seiner Austauschbeziehungen mit anderen Marktteilnehmern“¹⁷ ist.

Untersuchungsrahmen

Die Daten der nachstehenden Auswertungen beziehen sich auf eine Befragung von jungen Unternehmen, die im Zusammenhang mit der Erhebung Unternehmensführung und Controlling in Start-ups erfasst wurden.¹⁸ Besagte Untersuchung wurde anhand eines anonymen und standardisierten Online-Fragebogens durchgeführt. Hierzu wurden im Februar und März 2016 mit Hilfe von geschlossenen und offenen Fragestellungen die notwendigen Daten erhoben. In Summe wurden 4.199 Unternehmen per E-Mail gebeten, an der Online-Umfrage teilzunehmen. Die Befragung lieferte 102 verwertbare Fragebögen; damit resultierte eine Rücklaufquote von 2,4%. Abbildung 1 zeigt die Charakterisierung der Teilnehmer der Befragung.

Digitalisierungsverständnis

Aufgrund der bereits erläuterten Unschärfe des Begriffs der Digitalisierung wurden die Probanden im Fragebogen nach ihrem Verständnis der Digitalisierung befragt (vgl. Abbildung 2). Diese Frage beantworteten 81 Probanden. Hierbei wurde ersichtlich, dass ca. 71 Prozent der Befragten von einer Transformation einzelner Elemente vorhandener Geschäftsmodelle ausgehen. Dies unterstützt die Aussage von Becker et al., dass eine schrittweise Transformation der einzelnen Geschäftsmodellelemente vorgenommen wird.¹⁹ In diesem Zusammenhang spricht man dann von einem digitalen Geschäftsmodell, wenn ein Großteil der einzelnen vorhandenen Elemente digital ist. Dies entspricht den in der Studie vorgefundenen Aussagen der Probanden, die mit 63 Prozent die „Übertragung der bestehenden Strukturen in digitale Strukturen“ als ihr Digitalisierungsverständnis bezeichneten. Demgegenüber entfielen 15 Prozent auf die „digitale Kommunikation“, 8 Prozent auf die „Vernetzung von bestehenden Prozessen“, 7 Prozent auf den „Technologie-Einzug in alle Lebensbereiche“ und 7 Prozent auf „Sonstiges“.

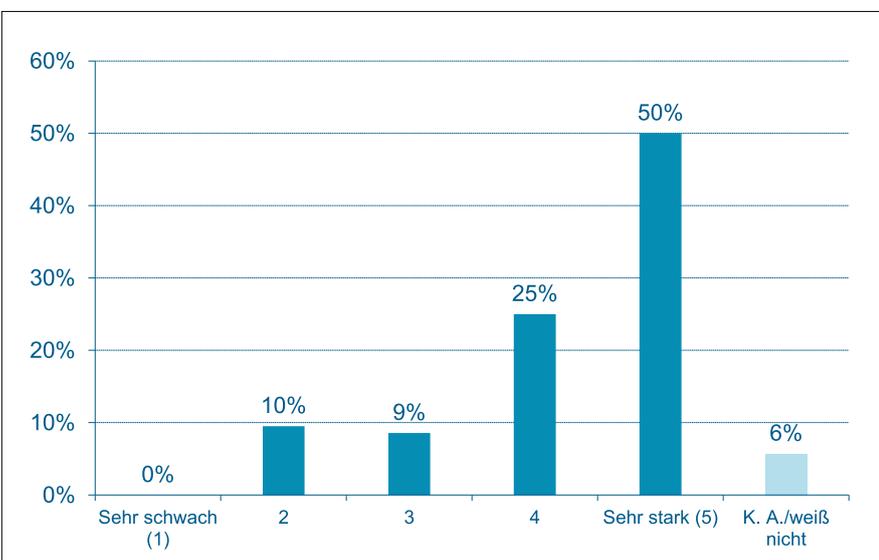


Abb. 3: Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell

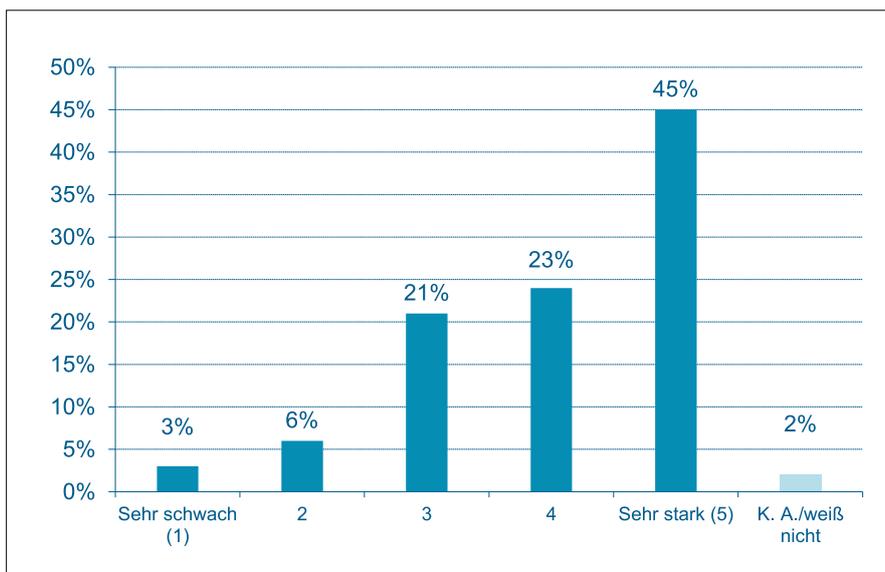


Abb. 4: Reifegrad der Digitalisierung im Geschäftsfeld

Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell

Zur Feststellung des Einflusses der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell von jungen Unternehmen wurden die Teilnehmer anhand einer 5er-Likert-Skala befragt (vgl. [Abbildung 3](#)). In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass besonders junge Unternehmen bereits heute einen starken bis sehr starken Einfluss der Digitalisierung spüren. Insgesamt 75 Prozent der Befragten teilten diese Ansicht. Jeder zweite Umfrageteilnehmer gab sogar an, dass Digitalisierung eine sehr starke Einwirkung auf seine Unternehmung hat. Dies überrascht nicht, da besonders junge Unternehmen eine Chance in der Digitalisierung sehen und versuchen, mit dieser Strategie sich in traditionellen Märkten zu positionieren – oftmals mit der Intention, aus Nischenmärkten herauszuwachsen. Lediglich 19 Prozent der Befragten nannten einen mittleren Wert von 2 bis 3. Kein Teilnehmer gab an, dass die Digitalisierung keinerlei Einfluss auf das Geschäftsmodell hat.

Zusätzlich wurden die befragten Unternehmen nach dem Reifegrad der Digitalisierung innerhalb des Geschäftsfeldes befragt (vgl. [Abbildung 4](#)). Dazu schilderten 68 Prozent einen starken bis sehr starken Reifegrad der Digitalisierung innerhalb des Geschäftsfeldes. Dies unterstützt die zuvor genannte Erkenntnis, dass die Digitalisierung einen sehr starken Einfluss auf das Geschäftsmodell von jungen Unternehmen hat. Lediglich 9 Prozent der Teilnehmer

sehen einen sehr schwachen bis schwachen Reifegrad der Digitalisierung.

Des Weiteren wurden die Probanden gefragt, ob diese aufgrund der äußeren Einflüsse überhaupt eine Wahl der Digitalisierung haben. Die Befragten sagten zu 82 Prozent aus, dass sie diese Option nicht haben; 17 Prozent teilten mit, die Option zu haben und 1 Prozent gab „keine Aussage/weiß nicht“ an.

Zusätzlich wurde noch nach der Existenz eines formalisierten Entscheidungsprozesses gefragt. Zu dieser Frage teilten 69 Prozent mit, keinen Entscheidungsprozess zu besitzen; 28 Prozent wiederum bejahten diese Frage und

3 Prozent machten dazu keine Angabe. Dies könnte daran liegen, dass gerade Gründer stark im operativen Geschäft eingebunden sind und keine Zeit für eine Formalisierung von Entscheidungsprozessen finden.

Barrieren bei der Umsetzung der Digitalisierung in jungen Unternehmen

Schließlich wurden die Teilnehmer der Befragung nach möglichen Barrieren oder Problemen bei der Umsetzung der Digitalisierung gefragt. Es waren lediglich 26 Probanden bereit, eine diesbezügliche Aussage zu treffen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Beantwortung gleichmäßig ausgefallen ist. Zwischen der meistgenannten und am geringsten genannten Antwort liegen gerade einmal 16 Prozent. „Mangelnde Kompetenz“ lag mit 31 Prozent auf Rang 1. Den zweiten Platz teilen sich „technische Probleme“ und „mangelnde Sicherheit“ mit jeweils 27 Prozent. Der letzte Rangplatz entfiel mit 15 Prozent auf die Antwort „hohe Kosten“. Dies könnte im Zusammenhang mit den übrigen Ergebnissen darauf hindeuten, dass gerade junge Unternehmen bereits mit einem vergleichsweise hohen Digitalisierungsgrad gegründet werden und nach der Gründung vorrangig kompetentes Personal benötigen, um technische und sicherheitsrelevante Probleme zu lösen (vgl. [Abbildung 5](#)).

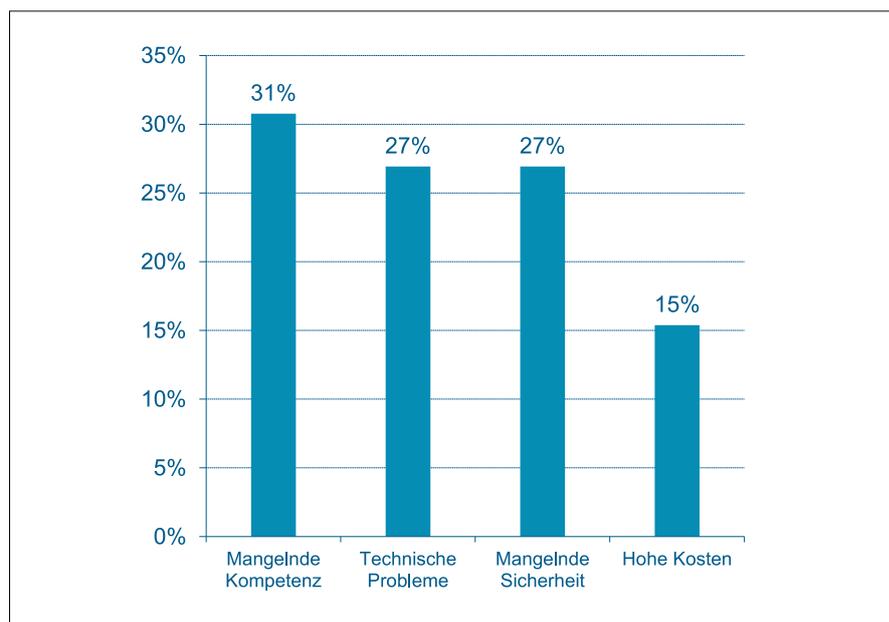


Abb. 5: Barrieren bei der Umsetzung der Digitalisierung

Fazit

Aus den Resultaten der vorliegenden Studie wird ersichtlich, dass die Digitalisierung bereits in jungen Unternehmen eine große Rolle spielt. Das Digitalisierungsverständnis stellt vorrangig auf eine Transformation von Strukturen und Prozessen ab. In der Praxis der jungen Unternehmen zeigt sich zudem, dass die Digitalisierung einen sehr starken Einfluss auf das Geschäftsmodell dieser Unternehmungen hat. Diese Einsicht wird durch den Reifegrad der Digitalisierung im Geschäftsfeld verstärkt: Immerhin 68 Prozent der Probanden wiesen auf eine starke bis sehr starke Intensität der Digitalisierung innerhalb der Branche hin. Allerdings scheinen junge Unternehmen auch keine echte Alternative zur Digitalisierung zu haben: 82 Prozent der Probanden bestätigten dies. Nachholbedarf lässt sich hinsichtlich der Existenz formalisierter Entscheidungsprozesse ableiten, die nur bei 28 Prozent der Probanden vorhanden sind. Das größte Problem der Digitalisierung sehen junge Unternehmen in dem Fehlen fachlich kompetenten Personals.

Als Fazit lässt sich also festhalten, dass die Digitalisierung jungen Gründern vielfältige Chancen offeriert. So bietet die Digitalisierung offenbar insbesondere die Möglichkeit, sich in bereits bestehenden Märkten Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Deutlich wird jedoch auch, dass Defizite in den Kompetenzprofilen des eingesetzten Personals derartige Chancen noch immer begrenzen.

Literatur

Becker, Wolfgang (2015): Digitalisierung von Geschäftsmodellen, Bamberg.

Becker, Wolfgang/Feichtinger, Christoph (2017): Unternehmensführung und Controlling in Start-ups, Bamberg.

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2017): Industrie 4.0 in KMU – Welche Rolle spielt das Geschäftsmodell, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Jg. 64, Nr. 4, S. 301-309.

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2013): Geschäftsmodelle im Mittelstand, Stuttgart.

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Botzkowski, Tim/Eurich, Sebastian (2017): Digitalisierung von Geschäftsmodellen, in: Schallmo, Daniel/Rusnjak, Andreas/Anzengruber, Johanna/Werani, Thomas/Jünger, Michael (Hrsg.), Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, S. 283-309.

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Botzkowski, Tim/Eurich, Sebastian (2016): Controlling von Digitalisierungsprozessen – Veränderungstendenzen und empirische Erfahrungswerte aus dem Mittelstand, in: Obermeier, Robert (Hrsg.), Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe, S. 97-118.

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Botzkowski, Tim/Eurich, Sebastian (2015): Data Analytics in Familienunternehmen – Implikationen für das Controlling, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Jg. 27, Nr. 4/5, S. 263-268.

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Ebner, Robert/Zimmermann, Lisa (2012): Erfolgsfaktoren

der Geschäftsmodelle junger Unternehmen, Bamberg.

Fallgatter, Michael (2002): Theorie des Entrepreneurship, Wiesbaden.

Meyer, Anton (1996): Das Absatzmarktprogramm, in: Meyer, Paul W. (Hrsg.), Integrierte Marketingfunktionen, (S. 52-83).

Meinhardt, Yves (2002): Veränderungen von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien, aus der Biotech-, Pharmaindustrie und bei Business-to-consumer-Portalen, Wiesbaden.

Schneider, Dieter (1997): Betriebswirtschaftslehre – Band 3: Theorie der Unternehmung, München

Schweitzer, Marcell (2000): Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, Franz Xaver/ Schweitzer, Marcell (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1, S. 23-79.

Wirtz, Bernd W. (2010). Business Model Management – Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, Wiesbaden.

Fußnoten

¹ Vgl. Becker et al. (2015), S. 264.

² Vgl. Becker et al. (2012), S. 40.

³ Vgl. Fallgatter (2002), S. 29.

⁴ Vgl. Becker et al. (2012), S. 42.

⁵ Vgl. Becker et al. (2012), S. 42.

⁶ Vgl. Becker et al. (2015), S. 264.

⁷ Vgl. Becker (2015), S. 11.

⁸ Vgl. Becker/Ulrich (2017), S. 303.

⁹ Becker (2015), S. 11.

¹⁰ Vgl. Becker et al. (2017), S. 287.

¹¹ Vgl. Wirtz (2010), S. 63; Becker/Ulrich (2013), S. 12.

¹² Vgl. Meinhardt (2002), S. 219 ff.

¹³ Vgl. Becker et al. (2016), S. 100

¹⁴ Vgl. Schneider (1997), S. 55; Meyer (1996), S. 23 ff..

¹⁵ Vgl. Becker et al. (2016), S. 100

¹⁶ Vgl. Schweitzer (2000), S. 72

¹⁷ Becker/Ulrich (2013), S. 13

¹⁸ Vgl. Becker/Feichtinger (2017)

¹⁹ Vgl. Becker et al. (2016), S. 101

Autoren



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

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

E-Mail: ufc@uni-bamberg.de

■ Christoph Feichtinger

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Unternehmensführung und Controlling der Universität Bamberg.

E-Mail: christoph.feichtinger@uni-bamberg.de



Dieser Artikel ist die Fortsetzung der Auswertung der Online-Befragung in „Jungen Unternehmen“, zu der in der Ausgabe 3/2018 (Seite 84-88) bereits der Artikel „Controlling in Jungen Unternehmen“ von demselben Autorenteam Becker/Feichtinger erschienen ist.



Foto: WITTENSTEIN SE.

Integriertes Risikomanagement von mittelständischen Industriebetrieben

Ein Beispiel der WITTENSTEIN SE

von Steffen Bier, Philipp Thiele, Martin Esch und Oliver Unger

Ob es sich um die kritische Vertragsüberprüfung, die ausführliche Investitionsrechnung oder das Abschließen von Versicherungen handelt, die Kernaktivitäten des Risikomanagements gehören in mittelständischen Unternehmen inzwischen zum betrieblichen Alltag. Oftmals werden diese Tätigkeiten jedoch unter anderen Überbegriffen und dezentral in verschiedenen Einheiten ausgeführt. Strukturierte und systematische Risikomanagementsysteme, die diese Tätigkeiten verbindlich regeln, erfassen und in einen größeren Gesamtkontext einbinden, findet man im Mittelstand eher selten.

Herausforderungen an das Risikomanagement im Mittelstand

Mittelständische Unternehmen sind in der Regel in wenigen Geschäftsfeldern tätig und können Gewinneinbrüche einzelner Tochtergesellschaften nicht so leicht kompensieren wie große, stärker diversifizierte Konzerne. Risikoeherbungen finden isoliert in einzelnen Abteilungen statt, eine übergreifende Betrachtung der vollständigen Unternehmensstruktur fehlt oftmals. So kann auf komplexe Entwicklungen, bei denen sich mehrere Risikoparameter wechselseitig beeinflussen, nur unzureichend reagiert

werden. Viele Unternehmen konzentrieren sich zudem auf kurzfristig zu erwartende Risiken. Diese Perspektive birgt die Gefahr, sich lediglich mit den Symptomen risikobehafteter Entwicklungen zu beschäftigen. Ein steuernder Zugriff auf die zugrundeliegenden Ursachen ist nur bei einem ganzheitlichen und langfristig orientierten Risikomanagement möglich.

Vor dem Hintergrund dieser Nachteile und in Anbetracht eines komplexeren Risikoumfeldes, der Weiterentwicklung regulatorischer Standards sowie der internationalen Verflechtung von Finanz-, Absatz- und Beschaffungsmärkten empfiehlt sich auch für Mittelständler die

Implementierung eines ganzheitlichen und integrierten Risikomanagement-Ansatzes. In diesem Beitrag stellen wir ein Konzept für ein ganzheitliches und systematisches Risikomanagement am Beispiel eines mittelständischen Industrieunternehmens vor. Dabei gehen wir auf die Bestandteile des Risikomanagement-Systems ein und verdeutlichen Erfolgsfaktoren, die sich während der Implementierung und operativen Arbeit mit dem System bei der WITTENSTEIN SE herauskristallisiert haben. Unser Beitrag baut in großen Teilen auf einer unternehmensintern erstellten Abschlussarbeit auf. Aus der nachfolgenden wissenschaftlichen Diskussion der Erkenntnisse unter den Autoren entstand dieser praxisorientierte Beitrag zum Thema Risikomanagement.

Anforderungen der WITTENSTEIN SE an das Risikomanagement

Die WITTENSTEIN SE ist ein deutsches mittelständisches Familienunternehmen, dessen Leistungsangebot alle wesentlichen Technologien für elektromechanische Antriebssysteme umfasst. Das Geschäftsmodell besteht aus der Entwicklung, Herstellung und dem Absatz innovativer und zukunftssicherer Premiumprodukte in einer Vielzahl von Kompetenzfeldern. Hinzu kommt das Engagement mehrerer Tochtergesellschaften in den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau, Medizintechnik oder Luftfahrtindustrie, jede mit ihren eigenen Kernkompetenzen und einer individuellen Risikosituation.

Das ursprüngliche Risikomanagement der WITTENSTEIN SE sah sich mit den zuvor beschriebenen Herausforderungen konfrontiert. Als nicht börsennotierte Europäische Aktiengesellschaft orientierte sich das bisherige Risikomanagement an den gesetzlichen Anforderungen und Dokumentationspflichten. Zielsetzung für die Weiterentwicklung des Risikomanagements war daher eine effiziente Integration des Gesamtprozesses in die bestehenden Planungs- und Kontrollvorgänge sowie die Unterstützung der Geschäftsführung im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung. Zusätzliche Herausforderungen an das zukünftige Risikomanagementsystem ergaben sich aus dem

Wachstum der letzten Jahre mit der Erschließung neuer Geschäftsfelder und einer fortschreitenden internationalen Ausrichtung des Unternehmens. Zur Erfüllung der Zielstellungen benötigt das Risikomanagement eine ganzheitliche Darstellung der operativen und strategischen Risiken im Unternehmenskontext, die über die Mindestanforderungen des Gesetzgebers hinausgehen.

Integrierter Risikomanagementprozess der WITTENSTEIN SE

Der operative Risikomanagementprozess bei der WITTENSTEIN SE orientiert sich am Kreislauf des Risikomanagements und ist eingebettet in eine unternehmensweit definierte Risikostrategie.

Die Methode zur Risikoidentifikation greift auf drei unterschiedliche Themengebiete mit unterschiedlichen zeitlichen Horizonten zurück. Strategische Risiken lassen sich im Rahmen der langfristigen Unternehmensplanung und Strategieausrichtung erfassen. Die Grundlage dafür bildet eine klare Strukturierung der Kernaspekte der Unternehmensstrategie und der unterschiedlichen Geschäftsmodelle. Im weiteren Verlauf wird die Frage erörtert, über welche maßgeblichen Erfolgspotentiale sowie Kernkompetenzen der jeweilige Geschäftsbereich verfügt und welchen Bedrohungen diese ausgesetzt sind. Dazu werden von den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften SWOT-Analysen durchgeführt, die zur Identifikation langfristiger Risiken und Chancen sowie zugrundeliegender Stärken und Kernkompetenzen herangezogen werden können.

Die Analyse von Planannahmen im Rahmen von Controlling, Unternehmensplanung und operativer Planung kann zur weiteren Identifikation von Risiken verarbeitet werden. Aus Gründen der Planungstransparenz und zur Risikoerfassung sollten alle getroffenen Annahmen systematisch dokumentiert werden. Diese Bedingungen bilden die Grundlage für das Risikoaggregationsmodell. Weiterer Bestandteil ist die regelmäßig durchgeführte Risikoanalyse. Diese ist mit den laufenden Planungs- und Berichtsprozessen verknüpft und erfolgt quartalsweise auf Ebene der Tochtergesellschaften, in- und

ausländischer Enkelgesellschaften und einzelner Prozessbereiche.

Auf Grund der großen Menge von erfassten Risiken wurde die Risikoanalyse einer Neustrukturierung und Filterung unterzogen. Dazu werden diese wirkungsbezogen strukturiert und mit den Risiken aus den vorherigen Bereichen zur Vermeidung von Doppelerfassungen abgeglichen. Viele der umsatzbezogenen Risiken werden durch die allgemeinen Umsatzschwankungen bereits erfasst. Damit ist eine klare Trennung oder Zusammenfassung bestimmter Risiken und deren Zusammenführung in einer gefilterten Risikoübersicht möglich.

Nach der Filterung der erfassten Risiken ist eine Relevanzeinschätzung durchzuführen. Risiken werden dabei in einer ersten Einschätzung hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Konzernergebnisgröße bewertet. Dazu dient eine einfache prozentuale Abstufung in Bezug auf das übliche Konzernergebnis EBT. Abschließend werden die verbleibenden Risiken in einem priorisierten und konsolidierten Risikoinventar zusammengefasst.

Risikolandkarte

Da die in der Praxis weit verbreitete Darstellung in Form von Risk Maps unter methodischen Gesichtspunkten erhebliche Schwachpunkte aufweist, bestand von Seiten des Vorstands und des Aufsichtsrats der Wunsch nach einer ganzheitlichen, empfängerorientierten Abbildung der aktuellen Risikosituation. Im Folgenden wurde hierfür eine mehrdimensionale Risikolandkarte entwickelt, die für die unterschiedlichen Geschäftsmodelle die bedeutendsten zukünftigen unternehmensinternen und -externen Entwicklungen im zeitlichen Horizont darstellt. Das Grundgerüst in Form einer vereinfachten Darstellung beinhaltet die generellen Entwicklungen sowie die unternehmensspezifischen Risiken. Die Illustration wird dann durch Trends, Chancen und Kernkompetenzen erweitert ([Abbildung 1](#)).

Die Abbildungsweise gliedert sich in drei Quadranten. Generelle und unternehmensspezifische Entwicklungen werden in der vertikalen Sichtweise im zeitlichen Horizont angeordnet.

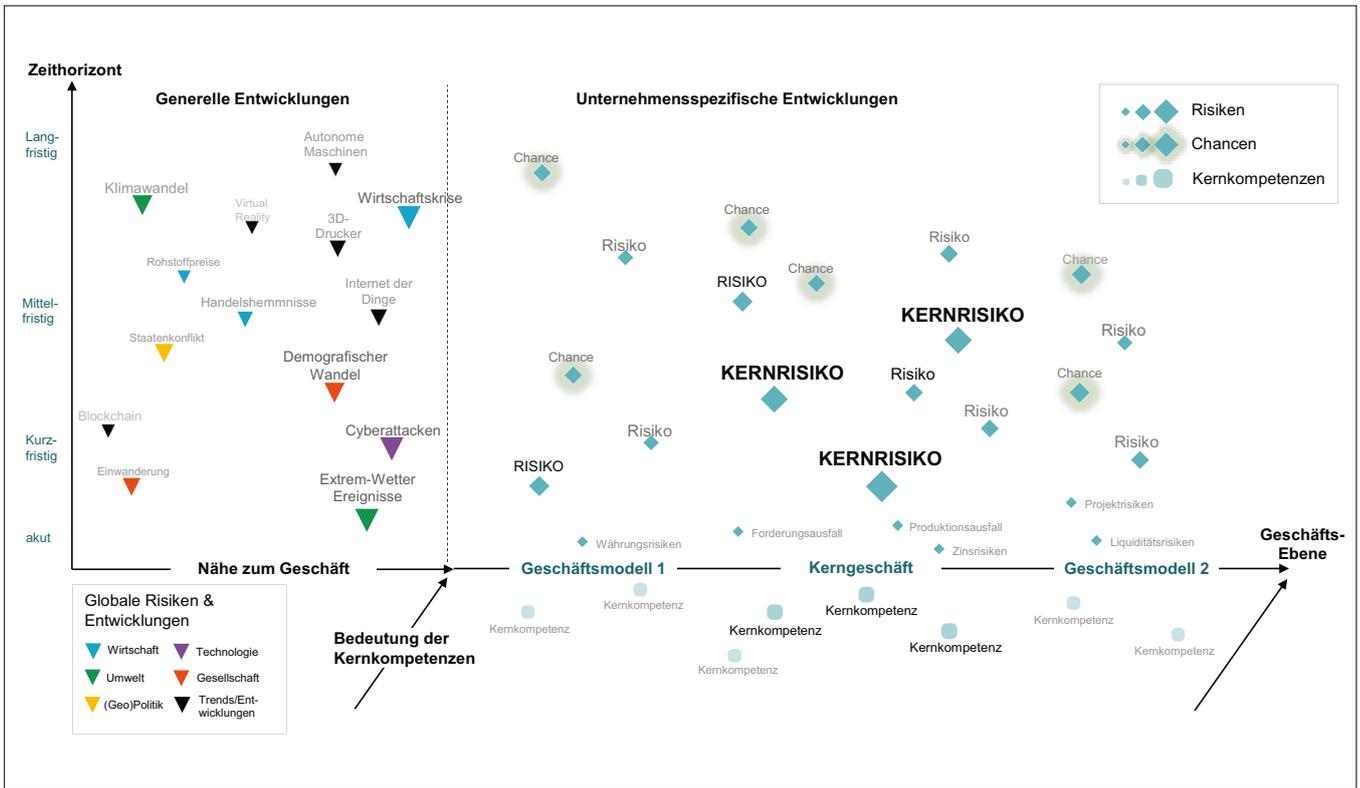


Abb. 1: Landkarte der Risiken, Chancen und Kernkompetenzen

Dabei wird zwischen akuten (Handlungsbedarf im aktuellen Geschäftsjahr), kurzfristigen (wirksam im aktuellen oder im folgenden Planungsjahr), mittelfristigen (zwei bis fünf Jahre) und langfristigen (strategische Entwicklungen mehr als 5 Jahre) Vorgängen unterschieden.

Generelle Entwicklungen werden aus den aktuellen weltweiten Risikoreports gewonnen und farblich nach deren Herkunft markiert. Anhand von Expertenschätzungen werden diese durch die Nähe zum Wirtschaftsgeschäft der WITTENSTEIN SE charakterisiert.

Die unternehmensspezifischen Entwicklungen im zweiten Quadranten spiegeln die im Rahmen der Identifikation erfassten relevanten Chancen und Risiken wider. Auf der horizontalen Achse befindet sich eine Aufteilung in die bestimmten Geschäftsmodelle und das generelle Geschäftsmodell der WITTENSTEIN SE („Kerngeschäft“). Aufgrund der unterschiedlichen Schwerpunkte der Tochtergesellschaften ist eine derartige Trennung sinnvoll. Gemeinsame Gesichtspunkte werden in der Mitte dargestellt. Während die akuten Entwicklungen vor allem die allgemeinen betriebswirtschaftlichen Risiken widerspiegeln, wie z. B. Zins- oder Währungsschwankungen, bewegen sich die opera-

tiven Gefahren aus der Risikoanalyse vor allem im kurzfristigen bis mittelfristigen Zeithorizont. Langfristige strategische Aspekte ergeben sich dabei aus den Chancen und Risiken der SWOT-Analysen.

Eine dritte Dimension beinhaltet die in der SWOT-Analyse ermittelten Stärken und deren Bedeutung für das jeweilige Geschäftsmodell. Daraus wird ersichtlich, ob Risiken und Chancen sich gegenläufig oder im Einklang mit Kernkompetenzen entwickeln.

Insgesamt wird die Relevanz einer Kernkompetenz sowie der generellen und unternehmensspezifischen Entwicklungen durch die jeweilige (Schrift-) Größe zum Ausdruck gebracht. Kernrisiken sind in Großbuchstaben dargestellt. Den quantifizierbaren Eigenschaften (z. B. Nähe zum Geschäft, Bedeutung der Kernkompetenz, Relevanz der Entwicklung, zeitliche Einordnung) liegt eine Excel-Datei mit Expertenschätzungen zugrunde. Für die gesamthafte und übersichtliche Darstellung ist allerdings eine subjektive Anpassung notwendig.

Autoren



Steffen Bier

studierte in den Themengebieten Controlling & Finance und betreute bei der WITTENSTEIN SE die Konzeption und Einführung eines Risikomanagementsystems. Davor sammelte er berufliche Erfahrungen im Controlling und Risikomanagement von internationalen Großkonzernen.

E-Mail: bier.steffen@gmail.com

Philipp Thiele

promovierte im Themengebiet Controlling. Davor sammelte er berufliche Erfahrungen als Beteiligungscontroller in Private Equity Unternehmen und als Controller in internationalen KMU.

E-Mail: thiele.phil@gmail.com



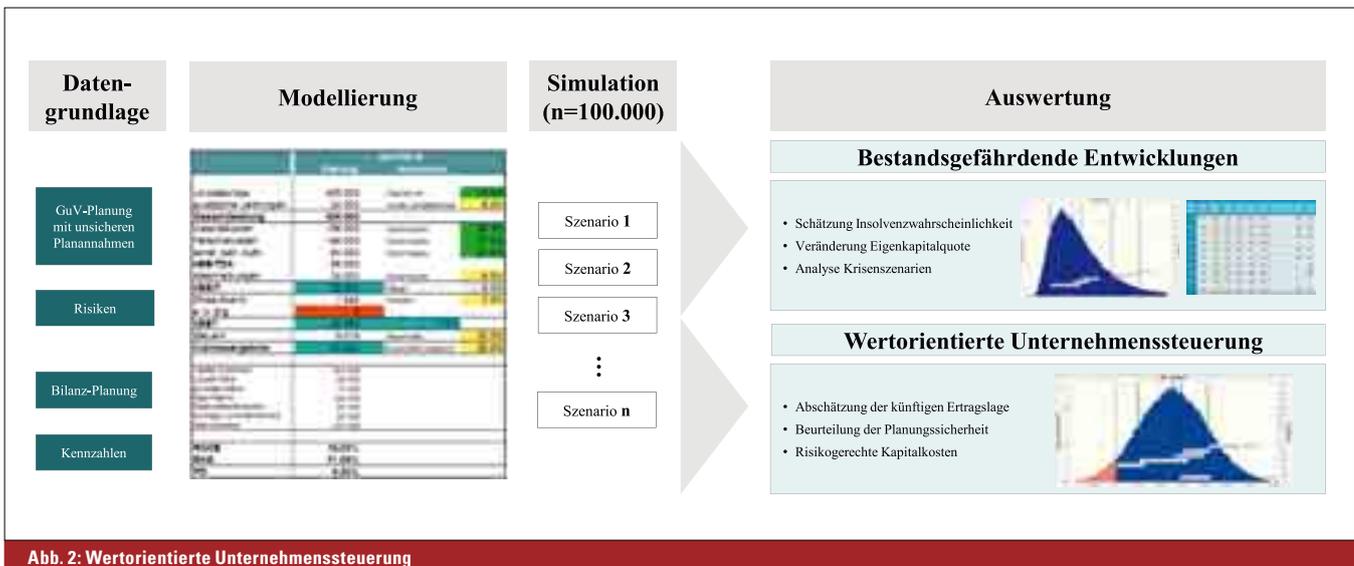


Abb. 2: Wertorientierte Unternehmenssteuerung

Risikoaggregation

Aus dem Risikoinventar werden nur Risiken ersichtlich, die bereits bei einem isolierten Eintritt den Bestand des Unternehmens gefährden können. Bestandsgefährdende Entwicklungen ergeben sich in vielen Fällen aber auch aus den Kombinationseffekten mehrerer Einzelrisiken. Für die Beurteilung des Gesamtrisikoumfangs ist daher – auch zur Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben in §91 Abs. 2 AktG – eine Risikoaggregation notwendig.

Der bei der WITTENSTEIN SE gewählte Ansatz baut auf den Daten der Unternehmensplanung und deren Planannahmen auf. Die identifizierten Risiken werden anhand von Wahrscheinlichkeitsverteilungen quantifiziert und führen in verschiedenen Positionen der Erfolgsplanung

zu Abweichungen. Mittels Simulation wurde eine Häufigkeitsverteilung des Unternehmensergebnisses einzelner Planperioden errechnet, mit deren Hilfe Aussagen zur Höhe möglicher risikobedingter Verluste oder zur Planungssicherheit getroffen werden können. Das gesamthafte Vorgehen zur Risikoaggregation ist in Abbildung 2 zusammengefasst.

Ausgangspunkt für die technische Erstellung des Modells ist die geplante Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), die systematisch von oben nach unten aufgebaut wird. Die GuV ist vereinfacht, beinhaltet neben dem Umsatz alle wichtigen aggregierten Kostenpositionen sowie Abschreibungen, Zinsen und außerordentliche Ergebnisse, über die der Einfluss der Risiken modelliert wird. Mithilfe der ermittelten Risikoinformationen und deren angenommenen Ei-

genschaften werden die Planungsunsicherheiten durch Verteilungsfunktionen beschrieben. Aus dem Risikoinventar werden dazu ergänzend die wichtigsten Risiken in gleicher Art und Weise quantifiziert. Gelbe und grüne Felder repräsentieren dabei die festzulegenden Planannahmen. In der Sammelposition außerordentliches Ergebnis (rote Markierung) werden die eingetretenen Risiken ergebniswirksam zusammengefasst.

Bilanzkennzahlen, wie das Capital Employed, ergänzen die dynamische GuV. Risikomaße, wie die Insolvenzwahrscheinlichkeit (PD) und der Variationskoeffizient des EBIT, dienen zur risikoorientierten Analyse der Ergebnisse.

Für das erarbeitete Modell kann eine breite Auswahl von Zielvariablen definiert werden. Bei der WITTENSTEIN SE werden bei jedem Simulationslauf mithilfe der Software „Crystal Ball“ von Oracle 100.000 unterschiedliche Szenarien berechnet und mit einem ausführlichen Ergebnisbericht sowie Analyseinstrumenten ausgewertet. Zu den genannten Kriterien der Bestandsgefährdung lassen sich zusätzlich die risikobedingte Schwankungsbreite von Zielgrößen wie das EBIT, oder konkrete Krisenszenarien auswerten. Somit können zukünftige Handlungsoptionen an den spezifischen Risikopositionen der jeweiligen Geschäftsfelder, repräsentiert durch den Variationskoeffizienten des Ertrages der Tochtergesellschaften, ausgerichtet werden. Die unter Nutzung der Erkenntnisse der Risikoanalyse ermittelten Kapitalkosten zeigen in diesem

Autoren



■ Martin Esch

promovierte in den Themengebieten Strategisches Management & Controlling. Davor sammelte er berufliche Erfahrungen in Großkonzernen und Beratungen.

E-Mail: martin.esch.89@gmail.com

■ Oliver Unger

promovierte in den Themengebieten Controlling & interne Unternehmensrechnung. Davor sammelte er berufliche Erfahrungen im Controlling und Finance & Operations von internationalen Großkonzernen.

E-Mail: oliverunger@gmx.de



Zusammenhang die risikoabhängige Anforderung an eine Rendite. Dementsprechend können diese im Rahmen der Unternehmenssteuerung in Zukunft eine bedeutende Rolle spielen, um eine wertsteigernde Allokation des Kapitals auf Geschäftsbereiche oder Investitionsprojekte sicherzustellen.

Ablauf und Erfolgsfaktoren der Implementierung

Wie eine erstmalige Einführung eines Risikomanagementsystems benötigt der entwickelte Systemausbau eine Projektplanung. Unter diesen Gesichtspunkten erwiesen sich folgende Schritte als zielführend:

- **Start:** Analyse Ist-Situation, Benchmarking an gesetzlichen Rahmenbedingungen, Definition der Zielvorstellungen und Anforderungen
- **Identifikation:** Systematische Risikoidentifikation, Ergänzung von Chancen, Quantifizierung der Top-Risiken, Erstellung eines konsolidierten und priorisierten Risikoinventars
- **Aggregation:** Definition bestandsgefährdender Entwicklungen, Einführung zusätzlicher statistischer Methoden der Risikoquantifizierung, Verknüpfung der Risikoanalyse mit der Planung (Risikoaggregationsmodell: Simulation), Bestimmung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs, Erstellung eines Stressszenarios mit zukünftiger Rating- und Liquiditätsprognose
- **Bewältigung:** Ableitung und Priorisierung von Maßnahmen zur Risikobewältigung und Reduzierung von Risikokosten
- **Dokumentation:** Erstellung und Ergänzung des Risikohandbuchs und Dokumentation sowie Schulung der Beteiligten
- **Integration & weitere Schritte:** Anpassung unternehmensinterner Richtlinien und Verfahrensanweisungen, Entscheidungsorientierte Ausrichtung des Risikomanagements nach §93 AktG, Nutzung der Daten für eine wertorientierte Unternehmensführung

Fertige Lösungen für das Risikomanagement existieren nur bedingt. Jedes Risikomanagementsystem ist an die unternehmensspezifischen Anforderungen anzupassen. Als ein zentraler Erfolgsfaktor hat sich daher eine gründli-

che Analyse der Ist-Situation erwiesen. In Experteninterviews wurden die Anforderungen der Geschäftsleitung, verschiedener Tochtergesellschaften und der Prozessbeteiligten in ein konkretes Zielbild überführt, anhand dessen die passenden Kennzahlen und Instrumente ausgewählt wurden. Ein besonders wichtiger Aspekt, um die Risikokultur in einem Unternehmen positiv zu beeinflussen, war dabei das klare Bekenntnis der Geschäftsleitung zum Mehrwert von Risikomanagement und dem proaktiven Umgang mit Risiken („Tone from the top“).

Fazit

Der neue Ansatz zur Risikoidentifikation nutzt vorhandene Daten, um Trends, aufkommende Technologien und makroökonomische Entwicklungen zu deuten. Die daraus hervorgehende Landkarte stellt diese Erkenntnisse in einen ganzheitlichen Zusammenhang und hebt dabei unternehmerische Chancen im Risikomanagement hervor. Eine Erweiterung der Grafik durch Ursache- und Wirkungszusammenhänge mit Verbindungspfeilen schafft zusätzliche Transparenz über die gesamthafte Risikolage. Das ermöglicht die Ableitung von Abhängigkeiten in einer komplexen Risikowelt und die Hervorhebung von Beziehungen zwischen externen Effekten und internen Faktoren.

Mit dem Risikoaggregationsmodell können zukünftige oder auch historisch bereits eingetretene Umweltszenarien in Bezug auf die Risikotragfähigkeit des Unternehmens beurteilt werden. Damit wird die Aussagefähigkeit der Ergebnisse des Risikomanagements deutlich erhöht. Es liefert bereits im Grundmodell einen erheblichen Entscheidungsmehrwert in Bezug auf den Gesamtrisikoumfang oder eine Evaluation der Planungssicherheit. Durch die Quantifizierung unterschiedlicher Ereignisse kann durch die Optimierung von Risikokosten zudem ein ökonomisch messbarer Mehrwert generiert werden. Eine gründliche Analyse der bestehenden Situation sowie der internen und externen Anforderungen bildeten die Basis, um grundsätzliche Elemente des Risikomanagements zu diskutieren sowie passende Instrumente und Kennzahlen für eine stimmige Konzeption und zielgerichtete Einführung auszuwählen.

Die Ergebnisse des Datenmodells dienen nicht nur der Bewertung bestandsgefährdender Entwicklungen. Im Rahmen einer wertorientierten Unternehmenssteuerung können Aussagen zur zukünftigen Ertragssituation, Planungssicherheit und zu risikogerechten Kapitalkosten getroffen werden. Damit geht der entwickelte Predictive-Analytics-Ansatz über die reine Anwendung im Risikomanagement hinaus und versetzt das Unternehmen in die Lage, auch unter den komplexeren wirtschaftlichen Zusammenhängen der heutigen Zeit bessere Entscheidungen zu treffen.

Literatur

- Gleißner, Werner (2017): Grundlagen des Risikomanagements. Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3. Aufl., Vahlen, München.
- Sartor, Franz-J.; Bourauel, Corinna (2013): Risikomanagement kompakt. In 7 Schritten zum aggregierten Nettorisiko des Unternehmens, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Gleißner, W. (2015): Risikogerechte Kapitalkostensätze als Werttreiber, in: Gleißner, W.; Romeike, F.; Ahrens-Freudenberg, H. (Hrsg.): Praxishandbuch Risikomanagement. Konzepte - Methoden - Umsetzung, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 693-711.
- Gleißner, W.; Wolfrum, M. (2011): Szenario-Analyse und Simulation. Ein Fallbeispiel mit Excel und Crystal Ball, in: Gleich, R. (Hrsg.): Challenge Controlling 2015. Trends und Tendenzen, Haufe-Gruppe, Freiburg, S. 241-264.
- Bartelt, S.; Wieben, H. (2017): Ganzheitliches Risikomanagement nach ISO 31000 im mittelständischen Maschinen- und Anlagenbau, in: Controller Magazin 42 (1): S. 16-22.
- World Economic Forum (2018): The Global Risks Report 2018, 13. Aufl., Genf.
- Bundesverband der Deutschen Industrie; PricewaterhouseCoopers (2011): Risikomanagement 2.0. Ergebnisse und Empfehlungen aus einer Befragung in mittelständischen deutschen Unternehmen.
- Deloitte (2017): Risikomanagement. Benchmarkstudie zu den Anforderungen des PS 981.

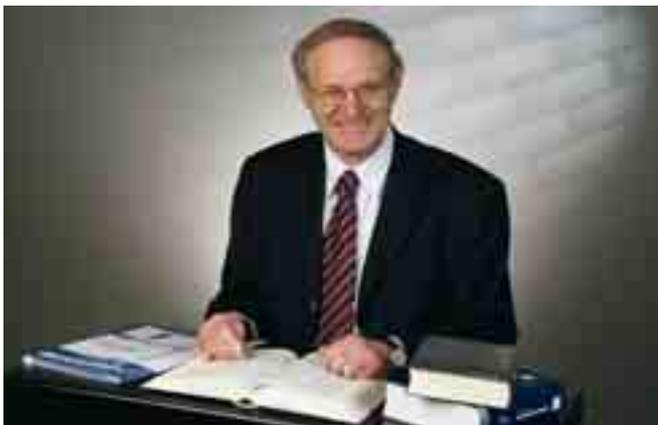


Foto: Karl-Heinz Geyer

226. Literaturforum – Buchservice seit 38 Jahren

Informiert sein – Neues und Nützliches entdecken – Mitreden können

„Im Grunde sind es doch die Verbindungen mit Menschen, welche dem Leben seinen Wert geben.“

(Wilhelm von Humboldt, Freiherr, Gelehrter und Politiker, 1767-1835)

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich begrüße Sie herzlich zur 226. Ausgabe des Literaturforums. Ich freue mich, Ihnen eine neue „bunte“ Bücherauswahl präsentieren zu dürfen.

Inhaltsüberblick:

- ICV- und RMA-Forum: Mitglieder als Buchautoren
- Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe
- Rezensionen zu den Themenblöcken
 - Standpunkte und Denkanstöße
 - Unser Kernbaustein: Controlling
 - Neuaufgaben Controlling
 - Das Megathema: Digitale Transformation
 - Die Veränderung: Umbruch im Datenschutz
 - Rahmenbedingung: Wirtschaftsprivatrecht
 - Wie professionell bewerben?
- Medien-ABC
- Zu guter Letzt

ICV- und RMA-Forum – Mitglieder als Buchautoren

Mitautor des Titels „Eschenbach/Baumüller/Siller (Hrsg.):

Controlling“ ist: Dr. Manfred Bornemann.

Am Titel „Entwicklungen im Berichtswesen“ haben mitgewirkt:

Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber als

Herausgeber sowie Prof. Dr. Andreas Seufert als Co-Autor.

Am Titel „In-Memory-Datenbanken“ haben mitgeschrieben:

Prof. Dr. Ronald Gleich als Herausgeber und

Dr. Peter Schentler als Co-Autor.

Verfasser des Titels „Das neue Geld-Bewusstsein“ ist:

Dr. Walter Schmidt.

Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe

Während **internationale Tophemen** in der Wirtschaft insbesondere „Mehr Effizienz“, „schnelle Innovationen“ und „Wachstum auf neuen Märkten“ sind, dominieren in Deutschland „Kostensparnis“ und „Produktivitätssteigerungen“. – Aus: Heyse et al.: Mittelstand 4.0, S. 13.

Dann auf der anderen Seite das große **Buzzword-Bingo**, das die digitale Welt mehr mystifiziert als verständlich macht. – Aus: Deekeling/Barghop: Kommunikation in der digitalen Transformation, S. 7.

Organisationen und Führungsstile, wie wir sie heute kennen, sind den Anforderungen der **Digitalen Transformation** oft nicht gewachsen. – Aus: Disselkamp/Heinemann: Digital-Transformation-Management, S. 95.

Als zentrale **Erfolgsfaktoren im Berichtswesen** gelten: Automatisierungsgrad, Ausgewogenheit der Kennzahlenbasis, strategische Verknüpfung der Berichtsinhalte und durchgängige Empfängerzentrierung des Berichts. – Aus: Schäffer/Weber: Entwicklungen im Berichtswesen, S. 49.

Es sollten nicht zu viele Kräfte in der Pflege **komplexer Systeme**, der zeitaufwendigen Datenprognose und einer sehr hohen Detaillierung der Planung gebunden werden. – Aus: Littkemann et al.: Unternehmenscontrolling, S. 48.

Auf eine umfassende **Veränderung eingesetzter Controllingkonzeptionen** sind bislang aber weder die gängigen Softwareprodukte noch die anwendenden Unternehmen ausgerichtet. – Aus: Müller: Controlling für kleine und mittlere Unternehmen, S. 44.

Bindestrich-Controlling ist eine Denkhaltung, die der Spezialisierung und damit der Leistungssteigerung im Management Rechnung trägt. In der Tendenz wird die Spezialisierung im Controlling zunehmen. Interessante Berufschancen entstehen. – Aus: Eschenbach et al.: Controlling, S. 563.

Getrieben durch immer schnellere gesellschaftliche Veränderungen, neue Technologien und damit einhergehende veränderte Kundenbedürfnisse, wird der **Innovationsbedarf** in Zukunft weiter steigen. – Aus: Sauberschwarz et al.: Das Comeback der Konzerne, S. 210.

Die **Datenschutz-Grundverordnung** stellt sowohl für die Unternehmen als auch für die Aufsichtsbehörden einen Paradigmenwechsel dar. – Aus: Kranig et al.: Datenschutz-Compliance nach der DSGVO, S. 206.

Nach unserem Dafürhalten ändert sich aber durch die DSGVO vor allem auch die **Nachweisnotwendigkeit**. Sie müssen in Zukunft in Bezug auf Datenkategorien und Zwecke nachweisen können, welche Schutzmaßnahmen Sie ergriffen haben. – Aus: Lehnert et al.: Datenschutz mit SAP, S. 412 f.

In der Praxis bedeutet die Rechenschaftspflicht, dass auf die Verantwortlichen **erhebliche Dokumentations- und Nachweispflichten** zukom-

men. Bereits bei der Planung von Datenschutzprozessen und -strukturen sollte dies berücksichtigt werden. – Aus: Wybitul: EU-Datenschutz-Grundverordnung, S. 236.

Zum Einzelvertragsrecht gehört auch die **betriebliche Übung**. Die tatsächliche, gleichmäßige Übung innerhalb eines Betriebes führt zu „Gewohnheiten“, die einen Vertrauenstatbestand hinsichtlich ihrer kontinuierlichen Fortführung durch den Arbeitgeber schaffen. – Aus: Danne: Wirtschaftsprivatrecht, S. 347.

Der wesentliche Vorteil für den Einsatz von **In-Memory-Datenbanken** ist die schnelle Verarbeitung großer Datenmengen. – Aus: Gleich et al.: In-Memory-Datenbanken, S. 41.

Gleichzeitig muss das Controlling die digitale Transformation durch notwendige **Kompetenzanpassungen** begleiten. So werden zunehmend IT-Fähigkeiten, Statistikwissen und verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse das Kompetenzprofil von Controllern abrunden. – Aus: Lingnau et al.: Management der digitalen Transformation, S. 161.

Durch die notwendigen und teils sehr hohen Investitionen in die Digitalisierung werden sich die klassischen, strategischen und operativen **Aufgaben der Controller** fundamental verändern. – Aus: Schallmo: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, S. 224.

Die Tatsache, dass **AGB als Ganzes** formal wirksam in einen Vertrag einbezogen worden sind, bedeutet nicht, dass die einzelnen Klauseln jeweils einer inhaltlichen Kontrolle im Hinblick auf die Risikoverteilung Stand halten. – Aus: Förschler: Grundzüge des Wirtschaftsprivatrechts, S. 83.

Auch wenn das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) seit 2006 viele Personaler davor zurückschrecken lässt, differenziert Auskunft über die wahren Gründe für eine Absage zu erteilen, so besteht doch eine 50:50-Chance darauf, aus einem **Feedbacktelefonat** für zukünftige Bewerbungen zu lernen. – Aus: Engst/Willmann: Professionelles Bewerben, S. 302.

Für **wichtige Gerechtigkeitsprobleme** (...) haben sich Leitbegriffe herausgebildet, unter denen über sie diskutiert und nach Übereinstimmung gesucht wird. Es geht dabei um Verkehrsgerechtigkeit, ausgleichende und austeilende Gerechtigkeit, organisatorische Gerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit, Strafgerechtigkeit und Generationengerechtigkeit. – Aus: Zippelius: Einführung in das Recht, S. 39.

Kultur kann man sich als Eisberg vorstellen mit Elementen, die sofort sichtbar sind (z.B. Sprache, Essen, Kleidung). Dann gibt es die Elemente knapp unter der Wasseroberfläche, die genaueres Hinsehen erfordern (Erfahrungen, Milieu), und Elemente, die unter Wasser die Basis bilden – unsichtbar, aber grundlegend: Werte, Normen. – Aus: Stierle et al.: Praxiswissen Personalcontrolling, S. 189.

Sondern vor allem, um zu erkennen, dass es für Geld nur eine Begrenzung gibt – die von ihm ausgehenden Risiken. Und dass die **Risiken des Geldes** menschengemacht sind. – Aus: Schmidt: Das neue Geld-Bewusstsein, S. 231.

Rezensionen

Standpunkte und Denkanstöße

Schmidt, Walter

Das neue Geld-Bewusstsein

Warum wir einen anderen Umgang mit Geld und Preis lernen müssen

Weinheim: Wiley-VCH 2018, 241 Seiten, Buch mit festem Einband € 24,99 / E-Book € 21,99

Zum Buch

Dr. Walter Schmidt ist Partner und geschäftsführender Gesellschafter eines Beratungsunternehmens, Delegierter des ICV etc. Hiermit legt er eine Veröffentlichung vor, die sich grundsätzlich mit unserem Geld und unseren Beziehungen zum Geld befasst.

Die Themen

Von moralfreiem Geld und verantwortungslosen Fakten – Ein neues Geldbewusstsein praktizieren – Die Kultur des Geldes – Ein kurzer Epilog – Anhang.

Mein Resümee

Schmidt fragt in diesem Buch nach Hintergründen, Voraussetzungen und **Grundlagen unseres Umgangs mit dem Geld**. Dazu stößt er eine breite Diskussion an unter rechtlichen und wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Aspekten. Er geht dabei z. B. auf bestehende Verbindungen von Geld, Wert und Besitz ein, greift volkswirtschaftliche Lehrmeinungen und Konzepte auf, und geht auf aktuelle Probleme ein, insbesondere auf die Geldwetten und das Schuldenmachen. Moral und Verantwortung sind in dieser Diskussion wichtige Bindungsgrößen. Schmidt weist neue Wege, dazu skizziert er eine „demokratische Marktwirtschaft“ mit drei Prinzipien, fünf Regeln und sieben Aktionsprogrammen. Die Ausführungen zielen auf eine Weiterentwicklung und Korrektur unseres Geldbewusstseins und damit auch auf eine Änderung zentraler Grundlagen unseres Arbeitens und Lebens – „eine Kultur des humanen Geldes“, so der Autor. Dieser argumentierende und reflektierende Beitrag vertieft die Geld-Debatte und regt eine weiterführende thematische Auseinandersetzung an.

Verlagspräsentationen mit Leseproben (zuletzt am 31.03.18 aufgerufen): http://www.wiley-vch.de/de?option=com_eshop&view=product&isbn=9783527509331&title=Das%20neue%20Geld-Bewusstsein



Sauberschwartz, Lucas / Weiß, Lysander

Das Comeback der Konzerne

Wie große Unternehmen mit effizienten Innovationen den Kampf gegen disruptive Start-ups gewinnen

München: Vahlen 2018 – 220 Seiten, € 29,80

Zum Buch

Lucas Sauberschwarz ist Gründer und Geschäftsführer von Venture Idea, Lysander Weiß ist Partner bei Venture Idea (<https://www.venture-idea.com/>). Der Buchtitel bedarf der Präzisierung, denn in diesem Buch geht es um das erfolgreiche Wiederauftreten der Konzerne im Bereich der Innovationen.

Die Themen

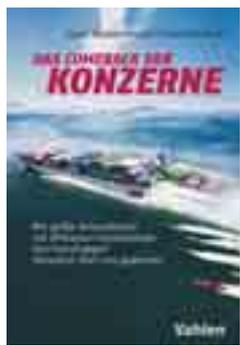
Effiziente Innovation statt ineffiziente Start-up-Denke – Effiziente Innovationen mit dem 5C-Prozess – Effiziente Innovation im Großunternehmen.

Mein Resümee

Im Wesentlichen geht es in diesem Buch um die Herausforderung, **wie sich Großunternehmen gegen Start-ups behaupten und wie sie ihre Innovationsfähigkeit stärken können**. Dazu präsentieren die Autoren ihr Lösungskonzept. Der erste Buchteil befasst sich mit den vielfältigen spezifischen Innovationsproblemen eines „typischen Konzerns“. Im Wesentlichen geht es um die Herausforderung, wie sich Großunternehmen gegen Start-ups behaupten können. Die Autoren sprechen u. a. vom Innovationsdilemma oder von den Umsetzungsproblemen (Das ist zwar eine gute Idee, aber...). Als Ziel wird definiert: **effiziente Innovation mit Kundenfit und Traktion**. Der zweite und umfassendste Teil befasst sich mit dem „5C-Prozess“, dem Kernstück des von den Autoren vertretenen Konzeptes. 5C steht für Configuration, Customization, Compilation, Construction und Conversion. Diese Methodik wird eingehend erläutert. Der dritte Teil setzt sich mit der Frage auseinander, wie sich die Innovationsfähigkeit dauerhaft in einem großen Unternehmen verankern lässt. 41 Abbildungen veranschaulichen die streckenweisen komplexen Methoden. Zahlreiche Infokästen vertiefen und ergänzen die Ausführungen. Zum Buch gehören über verschiedene Abfragewege umfangreiche Online-Materialien. Der testweise Zugriff verlief erfolgreich.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 12.04.18 aufgerufen)

unter: <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=20830431&medium=print>



beschreibt und erläutert 21 unterschiedliche Controlling-Ausprägungen bzw. Spezialisierungen des Controllings.

Die Themen

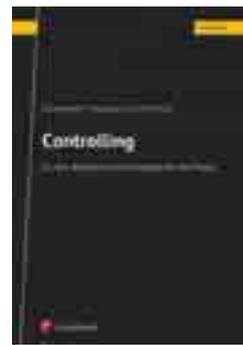
Einleitung – Anti-Korruptions-Controlling – Beschaffungs-Controlling – Finanz-Controlling – Gesundheits-Controlling – Kooperations-Controlling – Projekt-Controlling – Qualitäts-Controlling – Vertriebs-Controlling – Zum Abschluss.

Mein Resümee

Der Band **behandelt vom Anti-Korruptions-Controlling bis zum Wissens-Controlling 21 bekannte und weniger bekannte Formen des spezialisierten Controllings**. Das Bindestrich-Controlling bezieht sich entweder auf bestimmte Managementfunktionen, z. B. Finanz-Controlling, auf Faktoren bzw. Bilanzpositionen, z. B. Immobilien-Controlling, oder auf Diversifikationen, z. B. Beteiligungs-Controlling. Der Band ergänzt und erweitert die vorhandene Controlling-Literatur. Zum einen verdeutlicht er Entwicklung und das schrittweise Ausbreiten des Controllings auf neue Anwendungsbereiche – und damit die Vielfalt und Leistungsfähigkeit des Controllings. Zum anderen zeigt er die ausführliche und systematische Behandlung von 21 Formen des Bindestrichs-Controllings, die in dieser Weise über die entsprechenden Darlegungen der meisten Controlling-Werke hinausgeht. Das „allgemeine Controlling“ hingegen wird in der Einleitung und in der Zusammenfassung knapp aufgegriffen. Die Einzelbeiträge folgen einer einheitlichen Struktur, vermitteln das jeweilige Bindestrich-Controlling kompakt, systematisch, beispielhaft und anschaulich. Dabei verbindet sich theoretisches Wissen mit Umsetzungsbezug. Das Buch besitzt einen hohen Informations- und Gebrauchswert.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt am 29.03.18 aufgerufen)

unter: <https://shop.lexisnexis.at/controlling-9783700767763.html>



Unser Kernbaustein: Controlling

Eschenbach Rolf / Baumüller Josef / Siller Helmut (Hrsg.)

Controlling

21-mal Bindestrich-Controlling für die Praxis

Wien: LexisNexis 2018 – 574 Seiten, Paperback, € 69,-

Zum Buch

o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Rolf Eschenbach ist bedeutender Controlling-Wissenschaftler und Gründer des Österreichischen Controller-Instituts. Mag. (FH) Josef Baumüller ist fachlicher Mitarbeiter am Controller-Institut in Wien und Tulln an der Donau. Hon.-Prof. (FH) Mag. Dr. Helmut Siller, MSc ist selbstständiger Unternehmensberater und Trainer in Wien. Die Herausgeber werden von zahlreichen Fachautoren unterstützt. Der Band

Schäffer, Utz / Weber, Jürgen (Hrsg.)

Entwicklungen im Berichtswesen

Best Practice, Herausforderungen und Zukunftsaussichten

Weinheim: Wiley 2018 – 100 Seiten, € 49,90

Zum Buch

Der Titel erscheint als Band 92/93 der Reihe Advanced Controlling. Die beiden Herausgeber lehren Controlling an der WHU und zählen zu den führenden Fachwissenschaftlern. Sie werden unterstützt von neun Co-Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Praxis. Der Band greift ein Top-Thema der Controllerarbeit auf und vermittelt es aus der Perspektive aktueller Erkenntnisse und Erfahrungen.

Die Themen

Berichte für das Top-Management – Warum Berichte? – Was verbirgt sich hinter „Berichtswesen“ – Verankerung einer neuen Steuerungslogik – Erfolgreiches Berichtswesen – Gestaltung des Berichtswesens – Einfluss aktueller IT-Trends – Optimierung des Berichtswesens – Lessons learned.



Mein Resümee

Das Buch gibt einen Gesamtüberblick über ein leistungsfähiges Berichtswesen mit dem Schwerpunkt auf Aspekte einer bestmöglichen Nutzung und Gestaltung. 1. Dazu wird zunächst fundiertes Hintergrundwissen angeboten und in die Theorie eingeführt. 2. Die Gestaltungsmöglichkeiten bzw. das Informationsdesign werden ausführlich erörtert. 3. Zudem wird ein Überblick über den Stand des Berichtswesens angeboten und dazu auf die Ergebnisse des WHU Controller Panels verwiesen. 4. Letztlich zeigen die Autoren eine Systematik auf, wie konkrete Verbesserungspotenziale im Berichtswesen erkannt und in Optimierungen umgesetzt werden können. Ausgewählte technologische Entwicklungen, beispielsweise das Anforderungsprofil Data Scientist, werden kompakt einbezogen. Die Autoren stellen „vier Kernhebel zur Optimierung des Berichtswesens“ heraus: Kunden- bzw. Empfängerorientierung, Automatisierung, Verknüpfung zur strategischen Ausrichtung, Nebeneinander von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen. **Das Buch ist für Controller ein Angebot, ein Update vorzunehmen mit dem Ziel, Wissen und Anregungen zu gewinnen**, um an einer aktualisierten und verbesserten Version ihres Berichtswesens arbeiten zu können. Zahlreiche Abbildungen und Tabellen, Randbemerkungen, eine tiefe Gliederung und ein gut lesbarer Schreibstil unterstützen, Erkenntnisgewinne aus der Veröffentlichung zu ziehen.

Stierle, Jürgen / Glasmachers, Katja / Siller, Helmut (Hrsg.)

Praxiswissen Personalcontrolling

Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch

Wiesbaden: Springer Gabler 2017 – 533 Seiten, Buch mit festem Einband € 44,99 / E-Book € 34,99

Zum Buch

Dr. Jürgen Stierle leitet das Trainings- und Beratungsunternehmen Stierle-Consulting in Recklinghausen. Diplom-Pädagogin Katja Glasmachers begleitet mit ihrem Unternehmen Glasmachers Training & Beratung in Bochum Veränderungsprozesse. Prof. (FH) Dr. Helmut Siller ist als Unternehmensberater, Trainer und Lehrbeauftragter in Wien tätig.

Herausgeber und das mitwirkende Autorenteam geben einen breiten Themenüberblick und regen zur eingehenden Beschäftigung an.

Die Themen (gekürzt)

Einleitung – Theoretische Perspektiven – Unternehmensführung – Internationales Personalmanagement – Anreizsysteme – Team- und Konfliktmanagement – Personalbeschaffung – Personalbeurteilung und Personalentwicklung – Personalcontrolling – Arbeitsrecht – Personalinformationswirtschaft – Leistung und Gesundheit – Führungsprobleme – Trends – Ausblick.

Mein Resümee

Die Vielzahl der beteiligten Autoren aus unterschiedlichen Fachrichtungen führt zu unterschiedlichen, sich ergänzenden Betrachtungsweisen und damit zu einer **ganzheitlichen Sichtweise**. Dem Personalcontrolling wird

eine gestaltende, mitwirkende Funktion mit Entwicklungsbedarf zugewiesen. Der **Praxisbezug** kennzeichnet das Werk, u. a. durch empirische Erkenntnisse, Beispiele oder Tipps zur Gestaltung der Personalarbeit und des Personalcontrollings. Am Ende der Kapitel 12 bis 13 finden sich Übungsaufgaben mit Muster-Lösungen oder Kontrollfragen, deren Antworten sich aus dem Text ergeben. Der Titel ist vielfältig illustriert, die Textgestaltung betont lesefreundlich. Der Zugang zu den Themen findet sich neben dem globalen Inhaltsverzeichnis vor allem über das umfangreiche Stichwortverzeichnis und über die übersichtliche Aufmachung. Insgesamt ein benutzerfreundliches Buch mit **hohem Informationswert** mit leitenden, verbindenden Grundgedanken zum Personalcontrolling.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter (zuletzt aufgerufen am 26.03.18):
<https://www.springer.com/de/book/9783658148867#aboutAuthors>

Gleich, Ronald / Kramer, Andreas / Esch, Martin

In-Memory-Datenbanken

**Auf dem Weg zur Unternehmenssteuerung der Zukunft
Anwendungsmöglichkeiten und Migrationspfade am
Beispiel von SAP HANA®**

**Freiburg: Haufe 2018 – Buch mit festem Einband € 79,95 /
E-Book € 69,99**

Zum Buch

Zu den Herausgebern: Prof. Dr. Ronald Gleich ist Vorsitzender der Institutsleitung SIEE an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Andreas Kramer ist Manager bei der INFOMOTION GmbH in Stuttgart. Martin Esch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsbereich Controlling der EBS. Das Buch befasst sich mit neuen Entwicklungen im Bereich der Datenbanken und deren Vorteile für das Controlling.

Die Themen

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte, z. B. Digitalisierung des Finanzbereichs mit SAP S/4HANA – Umsetzung und Praxis, z. B. Digitalisierung im Controlling umsetzen.

Mein Resümee

Im Zuge der Digitalisierung entstehen immer größere Datenmengen, die verarbeitet und genutzt werden sollen. Ergänzend und verstärkend wachsen die Anforderungen an die Entscheidungsunterstützung. Daraus ergeben sich u. a. auch höhere technische Leistungsanforderungen, insbesondere auch an die Datenbanken. **Wegen der großen Datenmengen und der geforderten hohen Such- und Antwortgeschwindigkeiten kommt zunehmend neue technische Lösungen zum Einsatz**. Der vorliegende Band befasst sich mit In-Memory-Datenbanken, auch bekannt als IMDB oder Hauptspeicher-Datenbanken. Das Buch gibt dazu eine Einführung. Der Schwerpunkt liegt zum einen auf vielfältigen technischen Aspekten und zum anderen auf Fragen des praktischen Einsatzes und der Nutzung dieser Datenbanktechnik. Das Experten-Interview gibt zu Beginn eine Einordnung von Technik, Nutzen



und Potenzial. Danach befassen sich drei Beiträge mit Fragen der Technologie und Anwendungsmöglichkeiten und legen ein Fundament für die weitere Erörterung. Weitere Beiträge bringen aus unterschiedlichen Perspektiven Umsetzungsbeispiele.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter (zuletzt am 28.04.18 aufgerufen): <https://shop.haufe.de/prod/controlling-mit-sap-s-4hana-finance#tabs>

Neuaufgaben Controlling

Ausführliche Besprechung im Online-Literaturforum vom 24.04.2018 unter: https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/literaturforum-controlling-einfuehrung-und-mittelstand_112_449076.html

Littkemann, Jörn / Derfuß, Klaus / Holtrup, Michael (Hrsg.)

Unternehmenscontrolling

**Praxishandbuch für den Mittelstand;
2. überarbeitete und aktualisierte Auflage**

Herne: NWB 2018 – 805 Seiten, gebundenes Buch € 89,- einschließlich Online-Version (nach Registrierung)

Der Band wird vom Lehrstuhl Controlling der FernUniversität Hagen unter der Mitwirkung von insgesamt 15 Autoren und Autorinnen herausgegeben. Er gliedert drei Themenbereiche: Einführung in das Controlling, Funktionsorientiertes und Funktionsübergreifendes Controlling. Eine wissenschaftliche Veröffentlichung mit deutlichem Bezug zu den Eigenarten und Merkmalen mittelständischer Unternehmen und deren Controlling. Anhand einer durchgängigen Fallstudie (Morgengenuss GmbH) werden Controlling-Themen erörtert und verdeutlicht. Neben Konzepten und Instrumenten wird die praktische Anwendung, z. B. der Einsatz von Kennzahlen, vermittelt. Kritische Würdigungen unterstützen Einordnung und Verständnis der Ausführungen.



Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt am 14.02.18 aufgerufen) unter: <https://shop.nwb.de/en/Artikel/U/56922N>

Müller, David (Hrsg.)

Controlling für kleine und mittlere Unternehmen

2. überarbeitete und erweiterte Auflage

Berlin: de Gruyter 2017 – 619 Seiten, gebundenes Buch € 79,95 / E-Book € 79,95

Der Herausgeber lehrt und forscht an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg. Der Sammelband enthält 22 Aufsätze von 39 Autoren aus Wissenschaft und Praxis. Behandelt werden diese Themenbereiche: 1. Konzeptionen des Controllings und Rollen des

Controllers. 2. Externe Rechnungslegung, Steuern und Kostenrechnung. 3. Steuerung von Personal und Innovationen. 4. Unternehmensnachfolge, Finanzierung und Investition. Aufgegriffen werden sowohl traditionelle Themen, etwa Investitionsrechnung, als auch neuere Themen, etwa Aspekte der Digitalisierung. In einer lesefreundlichen Aufmachung.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt am 14.02.18 aufgerufen) unter:

<https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/479487?rskey=Z4h2vH&result=1>



Das Megathema: Digitale Transformation

Lingnau, Volker / Müller-Seitz, Gordon / Roth, Stefan (Hrsg.)

Management der digitalen Transformation

Interdisziplinäre theoretische Perspektiven und praktische Ansätze

München: Vahlen 2018 – 258 Seiten, kartoniert, € 26,90 / E-Book € 22,99

Zum Buch

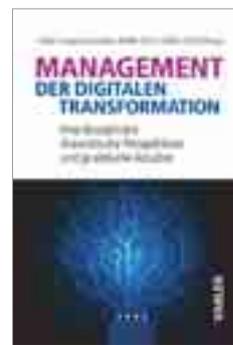
Die drei Herausgeber sind Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling sowie Strategie, Innovation, Kooperation und Marketing an der Technischen Universität Kaiserslautern. Sie werden von zahlreichen Mitautoren unterstützt. Der vorliegende Sammelband behandelt die digitale Transformation aus Sicht der Managementforschung und Managementpraxis.

Die Themen

Einleitung – Perspektive der Forschung, u. a. Impulse der Management- und Organisationsforschung sowie Implikationen der digitalen Transformation für das Controlling – Ansätze der Praxis, u. a. digitale Geschäftsmodellinnovationen in der chemischen Industrie und Innovationskultur von morgen.

Mein Resümee

Der Titel unterscheidet sich von den meisten vergleichbaren Veröffentlichungen dadurch, dass er **einen wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftspraktischen Fokus auf das Themenfeld digitale Transformation wirft**. Diese spezifische Sichtweise erweitert die vorherrschende technische Betrachtungsweise um eine wesentliche, bislang wenig beachtete Dimension. Sie skizziert die **Besonderheiten der digitalen Transformation** des Personalmanagements, des Marketings, der Entrepreneurship-Forschung, **des Controllings** und der Organisations- und Managementforschung. Nach der Darlegung einer managementorientier-



ten Perspektive auf die digitale Transformation erörtern sechs Professoren des **Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der TU Kaiserslautern** in strukturierten Grundsatzbeiträgen wesentliche Aspekte der Digitalisierung ihres jeweiligen Fachgebiets. Der Beitrag von Lingnau und Brenning behandelt die Implikationen der digitalen Transformation für das Controlling. Dazu werden die Auswirkungen auf die Unternehmensführung und die Konsequenzen für das Controlling in knapper Form treffend und anschaulich herausgearbeitet. Sieben weitere Beiträge befassen sich mit der Perspektive der Praxis. Eine beachtenswerte Publikation, die die Betrachtungsweise der digitalen Transformation durch anspruchsvolle Einzelbeiträge ausweitet und bereichert.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt am 09.04.18 aufgerufen)
unter: <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=20860474&medium=print>

Schallmo, D. / Rusnjak, A. / Anzengruber, J. / Werani, Th. / Jünger, M. (Hrsg.)

Digitale Transformation von Geschäftsmodellen

Grundlagen, Instrumente und Best Practices

Wiesbaden: Springer Gabler 2017 – Buch mit festem Einband € 54,99 / E-Book € 42,99

Zum Buch

Die Autorinnen und Autoren der Beiträge des vorliegenden Sammelbandes sind an Hochschulen, in Unternehmen und in der Unternehmensberatung tätig. Der Band zeigt, wie es Unternehmen gelingen kann, ihre Geschäftsmodelle im Rahmen der Digitalisierung anzupassen und weiterzuentwickeln.

Die Themen

Ansätze und Instrumente – Studienergebnisse – Best Practices.

Mein Resümee

28 Beiträge – u. a. Digitalisierung im Industriegütergeschäft, Internetvertrieb als Erfolgsfaktor von Gründungen, Digitalisierung im Handel und auch Controlling der digitalen Transformation – führen durch das vielschichtige Thema der digitalen Transformation mit dem Fokus auf Geschäftsmodelle. Dem **Controlling der digitalen Transformation** ist ein eigener Beitrag am Beispiel der Axel Springer SE gewidmet. Dabei geht es u. a. um die Rolle des Controllings, um die Herausforderungen der digitalen Transformation sowie um ein **Digitalcockpit zur Transformationssteuerung**. Die Abhandlungen dieses Sammelwerks sind fachlich gehaltvoll. Sie vermitteln wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen, geben Impulse für die eigene Arbeit. Die tief strukturierten Darstellungen, rund 260 Abbildungen und eine lesefreundliche Textgestaltung unterstützen die Lektüre.



Deekeling, Egbert / Barghop, Dirk (Hrsg.)

Kommunikation in der digitalen Transformation

Wiesbaden: Springer Gabler 2017 – 134 Seiten, Buch mit festem Einband € 44,99 / E-Book € 34,99

Beide Herausgeber sind Senior Partner bei Deekeling Arndt Advisors, einer führenden Kommunikationsberatung. Sie werden von weiteren Fachautoren unterstützt. Behandelt werden: Kompetenzen und Erfolgsfaktoren für die Kommunikation, CEO-Kommunikation, Rolle der Unternehmenskommunikation, Transformation der Unternehmens- und Prozesskultur sowie Unternehmensmarke und digitale Transformation. Im Kern geht es einerseits um die **Herausarbeitung der erfolgskritischen Rolle der Kommunikation bei der digitalen Transformation** sowie um Spezifika der Kommunikation in der digitalen Transformation. Das Buch vermittelt dazu, vor welchen Herausforderungen die Kommunikation steht und was ihre spezifischen Aufgaben sind. Kernaussagen, Thesen, Regeln heben Wesentliches hervor. Interviews und Beispiele verstärken den Praxisbezug.



Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt aufgerufen am 11.04.18)
unter: <http://www.springer.com/de/book/9783658176297>

Disselkamp, Marcus / Heinemann, Swen

Digital-Transformation-Management

Den digitalen Wandel erfolgreich umsetzen

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2018 – 178 Seiten, Buch (Broschur) € 19,95 / E-Book € 19,95

Zum Buch

Dr. Marcus Disselkamp ist selbstständiger Berater und Trainer aus München. Swen Heinemann ist Produktmanager der Haufe Akademie in Freiburg. Das Buch vermittelt, wie Unternehmen die Anforderungen der Digitalisierung erkennen und bewältigen können.

Die Themen

Digitale Transformation – Digitalisierung – Business – Change.

Mein Resümee

Nach einführenden Erläuterungen erklärt und beschreibt der zweite Teil wesentliche Begriffe und Elemente der Digitalisierung, etwa Vernetzung, Robotik oder Blockchain. Der dritte Teil befasst sich mit Einsatz und Nutzung der Digitalisierung. Behandelt werden u. a. die Digitalstrategie und der Businessplan. Der vierte und umfangreichste Abschnitt hat die Umsetzung der Digitalisierung zum Gegenstand. Im Fokus stehen u. a. das Projektmanagement und die Rolle des **Digital-Transformation-**



Managers (DTM). Vermittelt wird kompaktes Wissen zum angemessenen Verständnis und zum geeigneten Umgang mit der Digitalisierung. Dazu wählen die Autoren eine systematische und tief gegliederte Darstellungsweise. Zahlreiche Abbildungen veranschaulichen die Themen, Infokästen mit Hintergrundwissen oder Merksätzen, optische Hervorhebungen rücken Kernaussagen in die Aufmerksamkeit. Mit vielen Definitionen, zahlreichen praktischen Lösungsansätzen sowie Aus- und Nachwirkungen. Das lesefreundliche Layout erhöht den Gebrauchsnutzen. Der Band arbeitet wesentliche technisch-organisatorische **Aspekte der Digitalisierung** heraus und verbindet diese mit handlungs- und personenorientierten Konzepten.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt am 14.4.18 aufgerufen)
unter: <https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/digital-transformation-management#tabs>

Heyse, Volker / Erpenbeck, John / Ortmann, Stefan / Coester, Stephan (Hrsg.)

Mittelstand 4.0 – eine digitale Herausforderung

Führung und Kompetenzentwicklung im Spannungsfeld des digitalen Wandels

Münster: Waxmann 2018 – 280 Seiten, broschiert € 34,90 / E-Book € 30,99

Zum Buch

Der Titel erscheint als Band 11 der Verlagsreihe „Kompetenzmanagement in der Praxis“. Er ist das Ergebnis der Zusammenarbeit eines vielköpfigen Autorenteam, das sich vor allem aus Wissenschaftlern und Beratern zusammensetzt. Der Band bietet eine Fokussierung auf mittelständische Unternehmen und befasst sich intensiv mit der Rolle der Kompetenzen im digitalen Wandel.



Die Themen (gekürzt)

Mittelstand 4.0 im Spannungsfeld des digitalen Wandels – Kompetenzentwicklung 4.0 – Wachstumskompetenzen mittelständischer Unternehmen – Herausforderungen konsequent mit Kompetenz begegnen – Bildung in mittelständischen Unternehmen – Selbstorganisierte Kompetenzentwicklung – Führung 4.0.

Mein Resümee

Der Band greift einen spezifischen Aspekt der Digitalisierung auf. Er beruht auf der Erkenntnis, dass es beim digitalen Wandel im hohen Maße auf spezifische Fähigkeiten und darauf ankommt, **den sich stellenden Anforderungen gewachsen zu sein – im Sinne von „Kompetenzen erschließen die Zukunft“**. Es wird vielfältiges allgemeines Wissen zum Themenkomplex Kompetenzen angeboten, z. B. der Kompetenz-Atlas oder die Wissenstreppe nach North. Ferner spezifische Aspekte der Digitalisierung, z. B. Megatrends der digitalen Arbeit, Lernarchitektur, Kompetenzentwicklung. Das Buch hat im Konzeptionellen und Methodischen seine Stärken. Praxisbezüge durch Interviews, z. B. Stadtwerke Ulm, und

Praxisbeispiele mittelständischer Kreditinstitute erweitern das Informationsangebot. Die Einzelbeiträge sind gut strukturiert: Sie beginnen i. d. R. mit einer Einleitung und enden vielfach mit einem Fazit, die meisten der 13 Einzelbeiträge sind gut illustriert.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt aufgerufen am 12.03.2018) unter: https://www.waxmann.com/waxmann-buecher/?no_cache=1&tx_p2waxmann_pi2%5Bbuch%5D=BUC125522&tx_p2waxmann_pi2%5Baction%5D=show&tx_p2waxmann_pi2%5Bcontroller%5D=Buch&cHash=c9c12b1bcfd0e624e69516cfaec61bfff

Die Veränderung: Umbruch im Datenschutz

Die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) stellt hohe Anforderungen (gültig seit 25. Mai 2018).

Lehnert, Volker / Luther, Iwona / Christoph, Björn / Plude, Carsten Datenschutz mit SAP: SAP Business Suite und SAP S/4HANA

Bonn: Rheinwerk 2018 – 437 Seiten, € 89,90 / E-Book € 84,90 / Bundle Buch + E-Book € 94,90

Zum Buch

Volker Lehnert ist bei SAP in den Bereichen Compliance und Sicherheit tätig. Iwona Luther arbeitet bei SAP im Bereich Datenarchivierung und ist Product Standard Owner SAP ILM. Björn Christoph ist bei SAP als Softwarearchitekt tätig. Carsten Pluder arbeitet bei SAP in den Bereichen Support und Entwicklung. Der Band befasst sich mit der Umsetzung der Zielsetzung „datenschutzkonformes SAP-System“.



Die Themen

Einführung – Personenbezogene Daten finden – Vorgehensmodell – Sperren und Löschen – Struktur ist alles – Dem Ende Struktur geben – Auswirkungen auf das Berechtigungskonzept – Transparenz gewinnt – Schau mal, wer da liest – Der Herr der Daten – Testsysteme entpersonalisieren – Schützen, Kontrollieren, Nachweisen und Kontrollen nachweisen.

Mein Resümee

Der Band informiert zum einen **über die neuen gesetzlichen Regelungen – Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) – und die daraus abzuleitenden Anforderungen und Vorgaben**. Zum anderen befasst er sich mit der Umsetzung und der schrittweisen **Ausgestaltung eines datenschutzkonformen SAP-Systems**. Dieses Buch, so die Autoren, soll den Leser in die Lage versetzen, in der eigenen SAP-Landschaft einen datenschutzkonformen Betrieb sicherzustellen. Das Buch ist in erster Linie **aus der Softwareperspektive** geschrieben, es ersetzt kein juristisches Lehrbuch bzw. keinen Fach-Kommentar oder einen Revisionsleitfaden. Es ist eine Anleitung, die sich mit den rechtlichen Anforderungen und deren technischen Umsetzungsmöglichkeiten befasst. Ein besonderes Gewicht

liegt auf der Darstellung eines projektmäßigen Vorgehens und der Entwicklung eines Vorgehensmodells. Die Autoren setzen sich intensiv und sachkundig mit der anspruchsvollen Materie auseinander. Viele Abbildungen und Infokästen, Hervorhebungen und Beispiele usw. unterstützen die Darlegungen und helfen bei der eigenen Umsetzung.

Leseprobe unter (zuletzt aufgerufen am 19.03.2018): https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/gxmedia.galileo-press.de/leseproben/4524/leseprobe_sappress_datenschutz_mit_sap.pdf

Tim Wybitul (Hrsg.)

EU-Datenschutz-Grundverordnung

Frankfurt: Fachmedien Recht und Wirtschaft 2017 – 807 Seiten, gebundene Ausgabe € 119,-

Zum Buch

Der Herausgeber, Tim Wybitul, ist Rechtsanwalt in Frankfurt am Main und den Angaben nach einer der führenden Anwälte im Datenschutz. Er wird durch Beiträge zahlreicher Expertinnen und Experten unterstützt. Das Handbuch ermöglicht einen Einstieg in das neue europäische Datenschutzrecht und unterstützt dessen Umsetzung. Es erscheint in der Schriftenreihe Kommunikation & Recht.

Die Themen

Teil 1 Einleitung – Teil 2 Kurzkommentierung, u. a.: Allgemeine Bestimmungen – Grundsätze – Rechte der betroffenen Personen – Verantwortlicher und Auftragsverarbeiter – Übermittlung personenbezogener Daten – Unabhängige Aufsichtsbehörden – Zusammenarbeit und Kohärenz – Rechtsbehelfe, Haftung und Sanktionen – Verarbeitungssituationen – Rechtsakte – Schlussbestimmungen.

Mein Resümee

Das vorliegende Handbuch zur EU-Datenschutz-Grundverordnung richtet sich vor allem an verantwortliche Fach- und Führungskräfte in den Unternehmen, z. B. Datenschutz-Verantwortliche. Es vermittelt den praxisrelevanten Stoff des aktuellen Datenschutzrechts in einer systematischen Ordnung. Diese beginnt mit einer ausführlichen Einleitung und setzt sich fort mit Abdruck und Kurzkommentierung der für Unternehmen wichtigsten Vorschriften der DSGVO. Deutlich wird, welche hohen Anforderungen die DSGVO an die Unternehmen stellt, und welchen erheblichen Umsetzungsaufwand diese leisten müssen. Die Einleitung umspannt den **Inhalt und die Grundsätze** der EU-Datenschutz-Grundverordnung, **leitet praktischen Folgen ab**, skizziert eine **mögliche Projektplanung** und bietet eine Mustersammlung. Zahlreiche Infoboxen mit Praxistipps, Checklisten und Beispielen sowie Abbildungen veranschaulichen und verdeutlichen die Darlegungen. Der anschließende Kurzkommentar beschreibt, erläutert und interpretiert die 99 Artikel der DSGVO. Das Handbuch unterstützt insgesamt den Einstieg in die komplexe Materie und gibt praktische Hilfen bei der Umsetzung der Anforderungen. Wegen der Anwendungsorientierung und Verständlichkeit eine geeignete Praxisliteratur.

Leseprobe unter (zuletzt aufgerufen am 20.03.18): http://shop.ruw.de/buecher/zusatzdokumente/4378_wybitul_leseprobe.pdf



Kranig, Thomas / Sachs, Andreas / Gierschmann, Markus Datenschutz-Compliance nach der DS-GVO Handlungshilfe für Verantwortliche inklusive Prüffragen für Aufsichtsbehörden

Köln: Bundesanzeiger 2017 – 230 Seiten, € 44,00 / E-Book € 44,-

Zum Buch

Die Verfasser sind der Präsident und ein Referatsleiter des Bayerischen Landesamtes für Datenaufsicht sowie einem Unternehmensberater. Das vorliegende Werk hat das Ziel, Anwendern der DS-GVO Orientierungshilfen auf dem Weg zur Datenschutz-Compliance zu geben.

Die Themen

Einführung in die DS-GVO – Sicherstellung der Datenschutz-Compliance – Überwachung der Datenschutz-Compliance.

Mein Resümee

Das Buch gibt in gestraffter Form eine systematische Aufbereitung des Datenschutzmanagements nach der DS-GVO. Es orientiert sich an organisatorischen Strukturen und Abläufen und markiert den Handlungsbedarf, der sich aus den Vorgaben der DSGVO ableitet. Die Ausführungen erfolgen umsetzungsbezogen, daher handelt es sich auch um eine kompakte Orientierungs- und Handlungshilfe. Über 100 Abbildungen und Tabellen gestalten die Ausführungen einprägsam und fassbar. Der verständliche Sprachstil und das lesefreundliche Layout unterstützen die Stoffvermittlung. Der Band kann helfen, das Wesentliche zusammenfügend und im neuen Datenschutzrecht handlungsfähig zu werden.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt aufgerufen am 24.03.18) unter: <https://shop.bundesanzeiger-verlag.de/compliance-und-sicherheit/datenschutz-compliance-nach-der-ds-gvo/>



Rahmenbedingung: Wirtschaftsprivatrecht

Die Wirtschaft unterliegt vielfältigen rechtlichen Formen und Normen. Daher ist es wichtig, diese Handlungsregeln zu kennen.

Förschler, Peter

Grundzüge des Wirtschaftsprivatrechts

München: Vahlen 2018 – 364 Seiten, € 24,90 / E-Book € 21,99

Zum Buch

Prof. Dr. Peter Förschler lehrt als Professor für Wirtschaftsrecht und Corporate Compliance an der Hochschule Nürtingen-Geislingen sowie als Honorarprofessor an der Universität Hohenheim. Das vorliegende Buch vermittelt einen fundierten, gut lesbaren Überblick über einen spezifischen Bereich des Privatrechts.

Die Themen

Rechtsordnung – Personen und Gegenstände – Rechtsgeschäfte – Vertragsgestaltung – Stellvertretung – Vertragsabwicklung – Sachenrecht – Komplikationen bei der Leistungserbringung – Unerlaubte Handlungen und Schadensrecht – Rechtsfragen bei der Beschaffung und Finanzierung sowie des Vertriebs – Rechtsformen unternehmerischer Betätigung – Forderungsmanagement.

**Mein Resümee**

Die Neuerscheinung behandelt **vielfältige Rechtsfragen, die im Innen- oder Außenverhältnis der Unternehmen relevant sein können**. Dabei werden zunächst die allgemeinen bürgerlich-rechtlichen Regelungen über die handelnden Personen, ihre Rechtsgeschäfte und deren Abwicklung sowie die Leistungsstörungen erklärt. Zudem wirft der Autor einen Blick auf unerlaubte Handlungen unter Einbezug des Produkthaftungsrechts. Die letzten Kapitel erörtern spezifische Rechtsfragen betriebswirtschaftlicher Funktionen. **Der Band ist außerordentlich benutzerfreundlich**. Die einzelnen Kapitel beginnen mit einer kurzen Einführung, im Anschluss werden Lernziele definiert, die Kapitel enden mit Merksätzen und Kontrollfragen (ohne Lösungen bzw. im Text). Die Ausführungen sind mit Definitionen, Beispielen und Übungen sowie mit einer Vielzahl von Abbildungen versehen. Typografie und Layout verstärken die gute Lesbarkeit. Die Darlegungen sind auch für Fachfremde verständlich. Neben Studierenden können auch Praktiker wegen des hohen Anwendungsbezugs und der Verständlichkeit von dieser Veröffentlichung profitieren.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt am 28.04.18 aufgerufen) unter: <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=20019029&medium=print>

Danne, Harald

Wirtschaftsprivatrecht

Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht, Wettbewerbsrecht, Arbeitsrecht, 6., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Tübingen: A. Francke 2017 – Buch mit festem Einband € 34,99 / Online-Zugang € 27,99 / Buch und Online-Zugang € 41,99

Zum Buch

Prof. Dr. Harald Danne ist Professor für Wirtschaftsrecht am Fachbereich Wirtschaft der Technischen Hochschule Mittelhessen (THM). Das Buch bietet eine gesamthafte Einführung in die Grundlagen des Wirtschaftsprivatrechts.

Die Themen

Einführung – Bürgerlich-rechtliche und handelsrechtliche Grundlagen – Allgemeines Schuldrecht mit handelsrechtlichen Bezügen – Besonderes Schuldrecht mit handelsrechtlichen Bezügen – Sachenrecht mit handelsrechtlichen Bezügen – Gesellschaftsrecht – Arbeitsrecht.

**Mein Resümee**

Der Autor vermittelt in 38 Abschnitten **strukturiertes Basiswissen des Wirtschaftsprivatrechts**. Der Titel erfüllt die Kriterien eines guten Lehrbuchs. Der Stoff ist didaktisch aufbereitet und im Hinblick auf Lernziele und Prüfungen ausgewählt. Die Themen werden anschaulich, verständlich und übersichtlich vermittelt u. a. durch Einsatz von vielfältigen Beispielen, zahlreichen Abbildungen, vielen Infokästen und optischen Hervorhebungen. Fallbearbeitungen, Schemata, Klausurtipps und Definitionen unterstützen das ergebnisbezogene Lernen. Insofern handelt es sich nicht nur um ein **Lehrbuch**, das das Themengebiet systematisch und kompetent vermittelt, sondern auch um ein **Lernbuch**, das die Erarbeitung von Kenntnissen, z. B. die Problematik von Leistungsstörungen, und den Umgang mit juristischen Fragestellungen, z. B. durch die Subsumtion, gezielt unterstützt. Dadurch spricht der Titel einen breiten Leserkreis an: Studierende an Hochschulen, Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen sowie Praktiker aufgrund der benutzerfreundlichen Vermittlung und der hohen Praxisorientierung.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter (zuletzt am 22.03.18 aufgerufen): <http://www.utb-shop.de/wirtschaftsprivatrecht-9522.html>

Zippelius, Reinhold

Einführung in das Recht

7. überarbeitete Auflage

Tübingen: Mohr Siebeck 2017 – 146 Seiten, Taschenbuch € 14,99 / Online-Zugang € 11,99 / Buch und Online-Zugang € 17,99

Diese Einführung greift wichtige **Grundfragen, Grundbegriffe und Grundregeln** des Rechts auf. 13 Kapitel behandeln u. a.: Mensch in der Gemeinschaft – Organisierte Rechtsgemeinschaft – Aufgaben des Interessenausgleichs – Personen im Recht – Vertrag – Eigentum – Verteilung und Schranken der Macht. Der Band informiert über grundsätzliche juristische Zusammenhänge und Annahmen, skizziert die Basis vieler gesetzlicher Regelungen.

Zugleich regt der Autor zu einer eigenständigen Auseinandersetzung mit zentralen Begriffen und Vorstellungen, etwa der Machtfrage, an.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter (zuletzt am 22.03.18 aufgerufen): <http://www.utb-shop.de/einfuehrung-in-das-recht-3248.html>

**Wie professionell bewerben?**

Engst, Judith / Willmann, Hans-Georg

Professionelles Bewerben

Von der Stellensuche bis zur Zusage

Berlin: Duden 2018 – 320 Seiten, € 14,99

Zum Buch

Judith Engst (MBA) ist Wirtschaftsjournalistin, Dozentin und Trainerin. Diplom-Psychologe Hans-Georg Willmann stellt sich vor als Experte für Karrierefragen und Coach. Der Band behandelt den kompletten Bewerbungsprozess.

Die Themen

Die Stellensuche – Erfolgreich bewerben – Das Telefoninterview – Der Einstellungstest – Das Vorstellungsgespräch – Mit Absagen umgehen – Die Zusage.

Mein Resümee

Der Band erscheint in einem frischen, modernen Layout, spricht durch eine lesefreundliche Textgestaltung an. Der Ratgeber richtet sich an einen breiten Leserkreis. Er ist sehr benutzerfreundlich: Farbige, gut lesbare Textgestaltung, Randbemerkungen als Orientierungs- und Merkhilfen, Info-boxen mit Tipps, Beispiele und Formulierungshilfen, Checklisten etc. Interviews von Bewerbungsexperten verstärken den Praxisbezug. Kritische Themen, z. B. der Umgang mit Absagen oder Schwächen in der Biografie, werden angemessen behandelt. Musterdokumente aus diesem Buch können kostenlos heruntergeladen und individuell bearbeitet werden. Dazu ist eine Registrierung notwendig. Der testweise Zugriff verlief erfolgreich. Insgesamt ein nützlicher Ratgeber für Bewerbungen mit vielfältigen Anleitungen, Vorschlägen und Hinweisen.



- haben eine starke Abhängigkeit vom erfolgreichen Personalmanagement wegen der gebotenen hohen kreativen Leistung und des Medienprofils.

Medienmanagement

- bedeutet u. a. den erfolgreichen Umgang mit der Medienkonvergenz in Produkten und Märkten, d. h., die Annäherung oder das Verschmelzen zunächst getrennter Medientypen, indem ein Medientyp Funktionen eines anderen Medientyps übernimmt, z. B. der Computer, der mit entsprechender Software vielfältige Funktionen übernehmen kann,
- erfordert vor dem Hintergrund der Digitalisierung und anderer Einflussgrößen den konstruktiven Umgang mit der „Medienkrise“ oder besser mit dem Medienwandel,
- muss das Spannungsverhältnis von journalistischen Qualitätsansprüchen und wirtschaftlichem Erfolgsdruck ausbalancieren,
- muss spezifische Marktthemen beherrschen, etwa die Sicherung von Marktzutrittsbarrieren, der Verbund von Werbe- und Nutzermarkt oder auch die Marktentwicklung und die Marktfähigkeit der Medienprodukte,
- beinhaltet typische Controlling-Größen, z. B. die Kostenstrukturen, die publizistische Qualität sowie die Akzeptanz bei den Nutzern und deren Nutzungsverhalten.

Quellenangaben

Stichwort Medienmanagement in: Keiderling, Thomas (Hrsg.): Lexikon der Medien und Buchwissenschaft, Band 2, Stuttgart 2017. Lektionen Medienökonomie und Medienmanagement (Modul 205 und 206) der Freien Journalisten Schule, Berlin.

Das Medien-ABC:**Betriebswirtschaftliche Medienstichworte**

(Medienmanagement und Medienökonomie)

Medienmanagement und Medienökonomie sind in Theorie und Praxis wesentliche Disziplinen. Sie spielen in der Ausbildung von Journalisten und Medienfachleuten eine große Rolle. Die Beherrschung dieser spezifischen BWL und Managementlehre bestimmt über Erfolg und Misserfolg von Medienunternehmen. Nachfolgend einige betriebswirtschaftliche Stichworte, auf die es ankommt. Hier in einer allgemeinen und überblicksartigen Fassung ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder gar Vollkommenheit.

Medienprodukte

- haben einen dualen Markt (Finanzierung durch Verlauf und bezahlte Werbung),
- sind duale Güter (Ware und zugleich Kulturgut),
- sind Erfahrungs- bzw. Vertrauensgüter,
- dienen dem immateriellen Verbrauch.

Medienunternehmen

- haben i. d. R. eine Kostenstruktur mit hohem Fixkostenanteil, daher u. a. der Zwang zur Fixkostendegression und die Tendenz zur Medienkonzentration,

Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Dieses Literaturforum folgt dem Grundsatz „vom Leser her denken“. Wenn Sie mögen, informieren Sie mich bitte über Ihre Hinweise, Vorschläge und Wünsche.

Herzliche Grüße und Ihnen alles Gute bis zum Wiederlesen in der nächsten Ausgabe

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel
Kontakt: alfred.biel@gmx.de

Allgemeine sachliche und rechtliche Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.

Are our values at risk?

Paradigmenwechsel im Strategic Risk Management



Brigitta John

Liebe Leserinnen und Leser,

Die Digitalisierung muss vorangetrieben werden, postulieren Politiker und Wirtschaftsverantwortliche. Aber man fragt sich, was steckt dahinter? Bringt es dem Menschen, dem Bürger einen Nutzen, einen wahren Mehrwert, eine Verbesserung seiner Lebenssituation? Oder ist es die technologische Neugier, der Drang etwas Neues zu erfinden? Oder dient es dem ewigen Wettbewerbskampf und Gewinnstreben der Unternehmen?

Ich möchte Ihnen einige Gedanken der unaufhaltsam voranschreitenden digitalen Transformation auf den Weg geben, die ich in Zusammenhang mit einer Neuausrichtung der Risikowahrnehmung und folglich dem Risikomanagement sehe. Die Digitalisierung bewirkt einen tiefgreifenden Wandel in bestehenden Strukturen und unserem Leben. Sie zeigt uns ungeahnte Möglichkeiten, bedroht aber auch bislang erfolgreiche Geschäftsfelder und verändert materielle und immaterielle Werte.

Zweifelsohne haben die Automatisierung, IoT und Predictive Analytics in der Industrie hohe Effizienzsteigerungen gebracht und weitere werden möglich sein. Wenn heute Start-Ups ganze Industrien in Frage stellen, kann man nicht mehr von schwachen Signalen sprechen, sondern dann stehen die Ampeln schon auf gelb oder sogar rot. Bedrohungen und disruptive Veränderungen finden auch Branchen übergreifend statt.

In einer Welt der schnellen Veränderungen wird eine langfristig ausgelegte Strategie nicht halten. Investitionen müssen sich rascher amortisieren. Unternehmen müssen organisatorisch flexibel und agil sein, um sich umgehend an geänderte Umfeldbedingungen anpassen zu können.

Die Zukunft ist keine Prolongation der Gegenwart mehr. Bei der Strategiefindung und laufenden Anpassung geht es darum, sich eine Welt vorzustellen, die ganz anders aussieht. Wobei neben den Erfolgspotenzialen sowohl Risiken auf die bisherige Strategie, als auch die Risiken aus der neuen Strategie zu beleuchten sind. Einer der gravierendsten Managementfehler ist das Verkennen des strategischen Wendepunktes, was unweigerlich in die Krise führt.

Manche Geschäftsmodelle basieren ausschließlich auf Daten. Unternehmen und Staaten sammeln bedenkenlos, trotz DSGVO, über die vielversprechenden smarten Anwendungen, den zahllosen Apps, Bilderkennungs- und Überwachungssystemen unzählige private Daten. Für die Gesellschaft und für den Bürger sehe ich ein Risiko von möglichen Eingriffen in die Privatsphäre und Freiheitsbeschränkung.

Daten gehören mittlerweile zum Rohstoff erfolgreicher Unternehmen. Zu oft stellt jedoch die fehlende Datenqualität ein Risiko für unternehmerische Entscheidungen dar. Software-Robots werden dieses Problem aber auch nicht lösen. Gewiss bringen Machine Learning und Künstliche Intelligenz durch die Verarbeitung von großen Datenmengen neue Erkenntnisse für Prognosen. Prozesse können unterstützt werden und das Aufspüren von Inkonsistenzen und Anomalien wird erleichtert. Hohe Rechenleistung bei gleichzeitiger Verbilligung der Computersysteme machte die Verarbeitung von Big Data erst möglich. Die Ergebnisse dürfen jedoch keinesfalls unreflektiert verwendet werden. Wenn Algorithmen zwar Korrelationen feststellen, heißt das noch lange nicht, dass eine Kausalität vorliegt. Die Relevanz und die Nutzung der Ergebnisse liegt noch immer in Menschen Hand. Manipulation ist möglich. Beruhigend ist,

dass die meisten kognitiven Fähigkeiten (vorerst) dem Menschen vorbehalten sind. Jedoch bedarf es immer noch des Einsatzes des menschlichen Verstandes, wie dies bereits in der Epoche der Aufklärung gefordert wurde, anstatt des uneingeschränkten und bedingungslosen Einsatzes der Künstlichen Intelligenz.

Kommen Sie einmal unverbindlich zum Arbeitskreis „Strategisches Risikomanagement“ oder zum „Risk Management Congress 2018“ am 15. und 16. Oktober nach Köln!

Weitere Ausführungen zur Rolle des Risikomanagers finden Sie in dieser Ausgabe des Controller Magazins. Ich wünsche Ihnen viele interessante Anregungen. //

Beste Grüße aus Österreich, Brigitta John.

TOPEVENT

18. September 2018 – 21. Münchener Risikomanager-Stammtisch

15./16. Oktober 2018 – Risk Management Congress 2018 in Köln

17. Oktober 2018 – Sitzung des Arbeitskreises Risikoquantifizierung in Köln

20./21. November 2018 – CFO-Summit 2018 in Mannheim

Impressum

Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der Risk Management Association e. V.
ralf.kimpel@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle

Risk Management Association e. V.
Zeppelinstr. 73, D-81669 München
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)
E-Mail: office@rma-ev.org
Web: www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,
Tel.: +49.(0)711- 79 73 58 30

Risiken der digital vernetzten Wirtschaft

10. Stuttgarter Sicherheitskongress



Podiumsdiskussion v.l.n.r.: Frank Wawra (Bornemann + Haller), Philipp Riedel (Cyberport), Ralf Kimpel (HBM + RMA), Reinhard Tenzl (Cyberabwehr Baden-Württemberg)

Die Digitale Transformation ist längst kein Schlagwort mehr, sondern hält mit atemberaubender Geschwindigkeit Einzug in so ziemlich alle Bereiche der Wirtschaft. Damit verändert sich auch die Zusammenarbeit mit und zwischen den Unternehmen – egal ob Mittelständler oder Konzern. Die denkbaren Konstellationen sind vielfältig: Veränderungen in Lieferketten, Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Kooperationen zwischen etablierten Unternehmen untereinander aber auch mit Startups.

Die wachsende digitale Vernetzung von Unternehmen birgt aber auch sich verändernde Risikoszenarien. Hierauf gilt es Antworten zu finden, denn eine wirksame **(IT-) Sicherheitsstrategie** wird zunehmend über den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens entscheiden.

Mit dem **10. Stuttgarter Sicherheitskongress** hat die Industrie- und Handelskammer (IHK) Region Stuttgart am 18. Juli 2018 Unternehmen darin unterstützt, sich praxisnahe den Risiken der Digitalen Transformation zu stellen und individuelle Sicherheitsvorkehrungen entsprechend anzupassen und weiterzuentwickeln. Fachvorträge wurden durch eine Ausstellung mit Vertretern von Behörden, Institutionen, Unternehmen und Startups ergänzt.

Dr. Bruno Kahl, Präsident des Bundesnachrichtendienstes (BND), eröffnete den diesjährigen

Sicherheitskongress. In einem Impulsvortrag erörterte Dr. Kahl aktuelle Risiken in der international und digital vernetzten Wirtschaft und gab Antworten auf drängende Sicherheitsfragen. Staat, Wirtschaft und Gesellschaft tragen für die Sicherheit des Cyber-Raums **gemeinsame Verantwortung**. Gerade die mittelständischen Unternehmen sind für Deutschlands Wirtschaftskraft extrem wichtig. Aber sie sind auch besonders verwundbar. Vor allem sie können von der **Nationalen Wirtschaftsschutzstrategie** profitieren. Der BND verfüge in vielen Bereichen über Erkenntnisse, die auch für Unternehmen wertvoll sind und die in die gemeinsame Initiative **wirtschaftsschutz.info** eingebracht werden.

„Um Chancen und Vorteile der Digitalisierung voll ausnutzen zu können, muss allen Beteiligten klar sein, dass dies nur Hand in Hand mit **guten Partnern** und mit **hohen Sicherheitsstandards** funktioniert“, sagte IHK-Hauptgeschäftsführer Johannes Schmalzl. Wichtig sei dabei die Verzahnung verschiedener Faktoren. **Technische und organisatorische Schutzmaßnahmen** seien das Fundament für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens. Immer wichtiger werde aber auch, den **Faktor Mensch** zu berücksichtigen. Bedrohungen könnten gerade durch Unwissenheit und Unbedachtheit von Mitarbeitern entstehen. Aufklärung und Schulung von Beschäftigten stünden daher ebenso auf der Tagesordnung der Unternehmen, wie Compliance-Regeln für Führungskräfte.

Dass der Sicherheitsaspekt in vielen Unternehmen wichtiger wird, zeigen die Ergebnisse der **Live Security Studie 2017/2018** des Bitkom (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.). Mehr als 80 Prozent der befragten Unternehmen rechnen im Zuge der Digitalisierung mit erhöhten IT-Sicherheitsrisiken. Drei von vier Unternehmen möchten daher in diesem Jahr ihre Investitionen in IT-Sicherheitslösungen erhöhen.

Praxisberichte der Firmen Bosch, Huawei, Cyberport und Hubert Burda Media lieferten hilfreiche Einblicke in den betrieblichen Umgang mit den Risiken der digital vernetzten Wirtschaft.

Ein Einblick in die besonderen Herausforderungen aus der **Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Startups** wurde auch am Beispiel der EnBW gegeben. Diese Erfahrungen lassen sich auch übertragen auf mögliche Zusammenarbeiten mit Startups im Bereich IT-Sicherheit.

Zum Thema „**Strafverfolgung bei Cyberangriffen**“ kam von Herrn Kuhn, Zentralstelle zur Bekämpfung der Informations- und Kommunikationskriminalität (ZIK) von der Generalstaatsanwaltschaft Stuttgart, der dringende Appell, **alle Cyberangriffe umgehend zu melden/ anzuzeigen**. Einerseits könnten dadurch im Bedarfsfall die schnell flüchtigen Spuren von

Cyberangriffen optimal gesichert werden, andererseits könnten Spezialisten den Unternehmen bei der Bewältigung der Angriffsfolgen helfen. Trotzdem die Aufklärungsquote bei Cyberattacken (noch) recht gering ist, sollte jede Angriffsmeldung auch für eine weitere Professionalisierung der Behörden, die sich auch in verbesserten Bedrohungswarnungen äußern könne.

Die RMA war erstmals **Kooperationspartner** für diesen Kongress und hat auch mit dem Vortrag ihres Vorstandsvorsitzenden Ralf Kimpel „Cyber-Bedrohungen in einer digitalen Welt managen“ und dessen Leitung des Podiumsgesprächs zum Thema „Cybercrime und KMUs – lessons learned“ zum Erfolg der Veranstaltung beigetragen. Das Ziel des Kongresses, den rund 250 Teilnehmern wichtige neue Erkenntnisse zu

liefern und zugleich interessante Kontakte entstehen zu lassen, die dazu beitragen, die Chancen der Digitalisierung bei gleichzeitiger Minimierung der Gefahren zu nutzen, dürfte für die allermeisten Teilnehmer erreicht worden sein. //

Patrick M. Hofmann, Geschäftsführer RMA

Deutsche Fußball-Nationalmannschaft ausgeschieden, Arbeitskreis „Risikomanagement-Standards“ weiter am Ball!

Hochmotiviert traf sich der Kader des AK „Risikomanagement-Standards“ am 28. Juni in der Ernst & Young-Arena in München. Mit 17 Teilnehmern war der Kader in der Breite wie Tiefe sehr gut aufgestellt. Im Gegensatz zur deutschen Nationalmannschaft, die sich am Vorabend aus der Fußball-Weltmeisterschaft historisch frühzeitig verabschiedete, fehlte es dem AK nicht an Risiko(!)-bereitschaft. Besonders stark zeigte sich der AK in Standard(!)-situationen. Trotz sehr großer Diskussionsbereitschaft während des Spiels gab es auch keine roten Karten wegen Meckerns. Einzig die Laufbereitschaft des AK-Teams war sehr begrenzt.

Zum Spielverlauf im Einzelnen: In der ersten Halbzeit informierte Herr Prof. Wieben offensiv über die neue Guideline zu ESG(Environment/Society/Governance)-Risiken, die als Ergänzung zu COSO ERM herausgebracht wurde. Jan Offerhaus zeigte im Anschluss mit einer soliden Leistung den aktuellen Entwicklungsstand in der ISO31000-Familie auf, in der zur Zeit diverse neue Projekte zu Sub-Standards gestartet wurden. Zum Abschluss der ersten Halbzeit erläuterte mit viel Spielerfahrung Herr Demleitner die neuen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) und zeigte dabei Aspekte auf, die auch im Nicht-Bankensektor Anwendung finden können.

Gestärkt kam das AK-Team dann aus der Halbzeitpause, zwar nicht mit isotonischen Getränken, aber dafür mit nahrhaftem Essen des E&Y-Caterings. Nach einer kurzen Video-Botschaft von Herrn Lüders zu neuen Trainingsmethoden für Risikomanager wurde durch das Nachwuchstalent Tim Killig der erste Spielzug der 2. Halbzeit gestaltet, der aus seiner Masterarbeit zum Vergleich verschiedener Standards vortrug. Alle Mitspieler des AK-Teams beteiligten sich durch Anregungen und Diskussionsbeiträge, da geplant ist, dass der AK auf dieser Basis in weiteren Spielen (sprich: Sitzungen) einen noch umfassenderen Vergleich entwickeln wird. Kurz vor Ende des Spiels wurden durch Herrn Teller – defensiv stark – die Bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen an die IT thematisiert.

Ergänzungen für den Kader sind immer erwünscht. Interessenten für die Teilnahme an den nächsten Spielen melden sich bitte bei jan.offerhaus@rma-ev.org

Der Spielplan sieht im November das nächste Match vor, ein Freundschaftsspiel zusammen mit dem Team des AK „Integriertes Risikomanagement“. Dann soll ausgespielt werden, wie sich das Verhältnis des Risikomanagement-Gedankens zu anderen Managementsystem-Standards (z.B. Qualitätsmanagement) gestaltet. //

Jan Offerhaus, Vorstand RMA

Anzeige



STAATLICH ANERKANNTE HOCHSCHULE



CFO-SUMMIT 2018

20. UND 21.11.2018 IN MANNHEIM

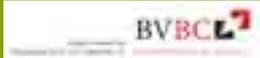
Diskutieren Sie beim Gipfeltreffen der kaufmännischen Leiter aktuelle Entwicklungen im Mittelstand, lernen Sie neue Instrumente kennen und vernetzen Sie sich mit der CFO-Community. Top-Referenten aus Wissenschaft, Beratung und Praxis erwarten Sie.

Die Themen:

<ul style="list-style-type: none"> ■ Neue Wege der Unternehmensfinanzierung ■ Unternehmensbewertungsverfahren ■ Innovative Ansätze in Planung und Risikomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steuerliche Entwicklungen im Mittelstand ■ Brennpunkte der Verrechnungspreispraxis
---	---

Ihre Fragen beantwortet: Christine Mezger, Telefon +49 (0) 7022 24452-12

Weitere Informationen und Anmeldung:
<https://www.ifc-ebert.de/cfo-summit/>

Veranstaltet wird die Fachkonferenz von IFC EBERT, dem BVBC e.V. und der SRH Fernhochschule.

Bericht aus dem Arbeitskreis „Interne Revision & Risikomanagement“



Am 29. Juni 2018 traf sich der gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Interne Revision e.V. durchgeführte Arbeitskreis „Interne Revision & Risikomanagement“ zum 11. Mal. Der Arbeitskreis tagte bei der Carl Zeiss AG in Oberkochen, die nicht nur einen Einblick in ihr Unternehmen

und das Risikomanagementsystem gewährte, sondern mit einer Führung durch das Carl Zeiss Museum großen Eindruck bei den Teilnehmern hinterließ, da dort eine beeindruckende Historie, spannende Gegenwart und herausfordernde Zukunft in einer modernen

Gestaltung präsentiert wurden. Herzlichen Dank an unseren Gastgeber Dr. Andreas Kempf, SVP Corporate Auditing, Risk and Quality Management der Carl Zeiss AG. Auf der Agenda standen außerdem die Vorstellung der überarbeiteten Excel-Checkliste zur Prüfung des Risikomanagements im Einklang mit DIIR Revisionsstandard Nr. 2, eine praktische Übung zur Risikoaggregation mit Hilfe von MS Excel (inkl. Crystal Ball) durch Herrn Prof. Dr. Werner Gleißner sowie die Fortsetzung der Arbeiten an einem Positionspapier zur Zusammenarbeit von Revision und Risikomanagement in der Praxis. //

Die 12. Sitzung wird am 16. November 2018 in den Räumen der BARMER in Berlin stattfinden. Interessenten können sich gerne bei Herrn Ralf Kimpel melden (ralf.kimpel@rma-ev.org).

Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2018

Risk Management Congress 2018

Die 13. Jahreskonferenz der Risk Management Association e. V. am 15. & 16. Oktober 2018 in Köln

Die 13. Auflage der Jahreskonferenz zu den Themen Risikomanagement, Compliance und Governance steht ganz im Zeichen der umfassenden Wissensvermittlung von Experten für Experten und Entscheider – in Theorie und Praxis. Themen der Digitalisierung, Normen, Standards sowie Methoden zum Risikomanagement stehen im Mittelpunkt.

Mit ihrem Risk Management Congress veranstaltet die RMA jährlich eine der wichtigsten und renommiertesten Fachkonferenzen zu den Themenfeldern Governance, Risikomanagement und Compliance im deutschsprachigen Raum.

Seien Sie Teil der Fachkonferenz »Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2018«!

Mehr als 10 Fachvorträge mit den Schwerpunktthemen:

- ✓ Digitalisierung
- ✓ Neues zu COSO ERM
- ✓ Neues zu ISO 31000
- ✓ Neueste Forschungsergebnisse zum Thema Risikomanagement

Mit Praxisberichten von:

- ✓ Robert Bosch GmbH
- ✓ Paul Hartmann AG
- ✓ Merck KGaA
- ✓ Vattenfall GmbH
- ✓ Stadtwerke Bonn GmbH
- ✓ Axpo Services AG

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

www.rma-ev.org/rmc2018

BdRA-Mitgliederversammlung und Jahrestagung 2018 in Mannheim



Prof. Dr. Wolfgang Biegert,
Vorsitzender des Präsidiums

Liebe Leserinnen und Leser,

Der BdRA führte am 7. Juni 2018 seine Mitgliederversammlung und Jahrestagung im SRH-Studienzentrum in Mannheim durch. Dabei berichtete ich als Vorsitzender des Präsidiums aus den Präsidiumssitzungen seit der letzten Mitgliederversammlung 2017. Im Fokus stehen Themen wie beispielsweise strategische Stoßrichtungen, Mitgliederbetreuung und -zufriedenheit, Marktpotenziale, Qualitätsstandards und die Gewinnung von Sponsoren. Die Präsentation zur Vorstellung des BdRA (Ziele, Aufgaben, Berufsbild, Vorteile der Mitgliedschaft) wird allen Mitgliedern auf Wunsch gerne im Dateiformat zur Verfügung gestellt. Zufriedenstellend ist auch die Mitgliederentwicklung: Ende 2017 gehörten dem Bundesverband 235 Mitglieder an.

BdRA-Regionalkonferenzen wurden in Düsseldorf, München und Berlin erfolgreich fortgesetzt. Themen waren „Unternehmensrelevante Änderungen nach IFRS 9“ / „Rating einschätzen und vergleichen – Verhandlungspositionen gegenüber Kreditgebern verbessern“ / „Bonitätsbewertung aus Sicht eines Factoring-Unternehmens – Factoring als alternative Finanzierungsform zum Bankkredit“ / „Überleben die Banken und der Finanzsektor die verschärften Regulierungsmechanismen (Basel III/IV)? Welche Auswirkungen werden diese Änderungen

auf die Finanzierung von mittelständischen Unternehmen haben?“ / „Eigenkapital verleiht Flügel – über den Einsatz von Mezzanine-Kapital“. Weitere Regionalkonferenzen mit aktuellen Themen sind u. a. in Stuttgart, Berlin und Hamburg geplant. Das Präsidium freut sich über weitere Themenvorschläge aus dem Kreis der BdRA-Mitglieder.

Prof. Dr. Ottmar Schneck, BdRA-Präsidiumsmitglied und Rektor der SRH Fernhochschule – The Mobile University stellt die Kooperationsvereinbarung zwischen dem Bundesverband und der Hochschule vor. Die Ausbildung zum „Certified Rating Advisor (SRH/BdRA)“ per Fernstudium als gemeinsames Online-Weiterbildungsangebot ermöglicht die qualifizierte berufsbegleitende Fortbildung. Die hochwertige Ausbildung auf Hochschulniveau mit Hochschulzertifikat spricht zahlreiche Interessenten an, die ersten Teilnehmer haben bereits begonnen. Im Rahmen weiterer Präsenzveranstaltungen an den SRH-Studienzentren kann der Zertifikatskurs „Certified Rating Analyst (RCA/BdRA)“ absolviert werden. Ich berichtete, dass die Rating Cert Academy als Aus- und Weiterbildungseinrichtung des BdRA Upgrades als Aufbau zur Online-Qualifizierung im Rahmen eines 2-Tages-Präsenzkurses anbietet. Die Zertifizierungslehrgänge als maßgeschneiderte Inhouse-Qualifizierungen erfreuen sich einer zunehmenden Nachfrage. Die nächste jährliche Pflichtfortbildung der Fachberater für Rating (DSTV e.V.) wird im Herbst 2018 durchgeführt. Die Kooperationsvereinbarung mit dem Deutschen Steuerberaterverband e.V. (DSTV) wird auch die Online-Qualifizierung einbinden. Zusätzliche Weiterbildungsangebote für BdRA-Mitglieder sind in Planung.

Die Kooperation mit der Risk Management Association (RMA) e.V., vertreten durch Marco Wolfrum, stv. RMA-Vorstandsvorsitzender auf der BdRA-Mitgliederversammlung und -Jahrestagung, konzentriert sich auf die gegenseitige Information der Mitglieder der beiden Verbände zu aktuellen Rating- und Risikothemen.

Dieter Pape, WP und BdRA-Schatzmeister, berichtet über die Entwicklung der Finanzen, sowohl des Verbands als auch der Rating Cert Academy. Er erläutert darüber hinaus die Budgetplanung 2018 des Verbands, in der wiederum eine Deckung aller Ausgaben durch die laufenden Einnahmen vorgesehen ist. Anhand der Finanzübersicht zeigt Pape, dass „genügend Geld in der Kasse“ ist, um auch künftigen Aufgaben gewachsen zu sein. Nach dem Bericht der Kassenprüfer wurde das Präsidium des Verbandes einstimmig entlastet.

Im Anschluss an die BdRA-Mitgliederversammlung konnte ich sogleich die BdRA-Jahrestagung eröffnen und die Ehrengäste und die Verbandsmitglieder begrüßen. Die Vorträge von Prof. Dr. Thomas Schempf, SRH Fernhochschule – The Mobile University „Das neue Mittelstandssegment Scale der Deutschen Börsen AG“ und von Kai Gerdes, Direktor Euler Hermes Rating GmbH „Warum globale Ratingmethoden für Mittelständler nicht funktionieren,“ fanden starkes Interesse bei den Teilnehmern. Jan Dietz, Geschäftsführer oeconos GmbH berichtete mit praxisnahen Beispielen über „Digitale Geschäftsmodelle mit BlockChain“. Die Präsentationen können auf der BdRA-Startseite heruntergeladen werden.

Ihr Prof. Dr. Wolfgang Biegert

Impressum

BdRA-Geschäftsstelle:
Bundesverband der Ratinganalysten e.V.
Kurfürstendamm 136 – 10711 Berlin
Tel.: +49 (0)30 2000425 69
Fax: +49 (0)30 2000425 9969
E-Mail: info@bdra.de | Web: www.bdra.de

Geschäftsführer:
Holger Becker | becker@bdra.de

www.bdra.de

Aktuelles zu den Sanierungsgewinnen

Entstehung, Begünstigungsfähigkeit und steuerliche Bestandsaufnahme

StB Prof. Dr. Matthias Hiller, Professor an der SRH Fernhochschule –
The Mobile University

Trotz der aktuellen guten konjunkturellen Lage sind Unternehmenskrisen kein seltenes Ereignis. Eine Unternehmenskrise wird in der Regel von Besonderheiten in Rechnungslegung, Rating und Steuern flankiert. Auch auf Aspekte, wie Forderungs- und Finanzcontrolling bzw. auf die Auswahl geeigneter Finanzierungsinstrumente sollten die Verantwortlichen ein Augenmerk haben. Die Krisenabwehr, das Krisenmanagement und die Krisenbehebung erfordern daher ein interdisziplinäres Denken in den vorgenannten betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit einem Teilaspekt einer Unternehmenskrise: den Sanierungsgewinnen. Sanierungsgewinne sind dabei Buchgewinne, die durch einzelne Sanierungsmaßnahmen entstehen. Im Einzelnen können folgende Maßnahmen zu einem Sanierungsgewinn führen.

Schuldbeitritt

Bei einem Schuldbeitritt verpflichtet sich ein Dritter, zivilrechtlich gemäß §§ 421 ff. BGB neben dem bisherigen Schuldner (Originärschuldner) für die Verbindlichkeit einzustehen. Statt eines Schuldnerwechsels entsteht eine Schuldnermehrheit (Gesamtschuldner). Da der wahrscheinliche Erfüllungsbetrag des Originärschuldners bei einer vereinbarten Erfüllungsübernahme durch den Zusatzschuldner reduziert wird, hat der Originärschuldner seine Verbindlichkeit gegenüber dem Gläubiger erfolgswirksam zu reduzieren. Der entstehende Ertrag ist grundsätzlich als Sanierungsgewinn in der Handelsbilanz auszuweisen. Gleiches gilt – über das Maßgeblichkeitsprinzip – auch in einem steuerlichen Kontext.

Befreiende Schuldübernahme

Zivilrechtlich wird gemäß § 414 BGB ein Vertrag zwischen einem Übernehmer und dem Gläubiger geschlossen. Alternativ kann gemäß § 415 BGB ein Vertrag zwischen einem Übernehmer und dem Schuldner geschlossen werden. Der Schuldner hat seine Verbindlichkeit gegenüber dem Gläubiger handelsrechtlich solange zu passivieren, bis dieser die Schuldübernahme genehmigt. Ausgleichend hat der Schuldner bis dahin einen Freistellungsanspruch gegen den Übernehmer zu aktivieren. Der dabei ggf. entstehende Ertrag ist als Sanierungsgewinn zu erfassen. Gleiches gilt auch für steuerliche Zwecke.

Rangrücktrittsvereinbarung

Bei einer Rangrücktrittsvereinbarung liegt zivilrechtlich ein Schuldänderungsvertrag i.S.d. § 311 Abs. 1 BGB vor. Hierdurch vereinbaren Gläubiger und Schuldner die nachrangige Tilgung einer Forderung des Gläubigers gegenüber anderen Forderungen Dritter. Handelsrechtlich hat der Rangrücktritt nach bisher h. M. keinen Einfluss auf die Passivierungspflicht einer Verbindlichkeit. Er beeinflusst lediglich (und auch nur im Haftungsfall) die Tilgungsreihenfolge innerhalb der passivierten Verbindlichkeiten, was die Aufnahme eines „Davon-Vermerk“ oder einer Erläuterung im Anhang notwendig macht. In diesem Fall wäre die Entstehung eines Sanierungsgewinns nicht gegeben. Steuerrechtlich gelten entsprechende Grundsätze, allerdings besteht mit § 5 Abs. 2a EStG eine steuerliche Sondervorschrift. Entsprechend dieser Regelung sind Verpflichtungen, die nur zu erfüllen sind, soweit künftig Einnahmen oder Gewinne entstehen, erst in

diesem Zeitpunkt zu passivieren. Hierdurch kann sich somit – abweichend von den handelsbilanziellen Regelungen – die erfolgswirksame Auflösung der Verbindlichkeit ergeben, was zur Entstehung eines Sanierungsgewinns führt.

Schuldenerlass bzw. Forderungsverzicht

Zivilrechtlich handelt es sich um einen Erlassvertrag nach § 397 BGB, in welchem der Gläubiger erklärt, auf eine schuldrechtliche Forderung gegenüber seinem Schuldner zu verzichten. Handelsrechtlich entfällt mit einem wirksam gewordenen Forderungsverzicht die Passivierungspflicht der entsprechenden Verbindlichkeit. Eine vereinbarte Besserungsabrede ändert hieran nichts, da diese allenfalls die Tilgungsmöglichkeit aus künftigen Erträgen absichert, nicht jedoch das gegenwärtige Vermögen belastet. In der Handelsbilanz ist die Verbindlichkeit aufzulösen. Entsprechend ist auch steuerlich die Verbindlichkeit erfolgswirksam aufzulösen. Der hieraus entstehende Ertrag ist grundsätzlich als Sanierungsgewinn zu besteuern.

Begünstigungsfähigkeit von Sanierungsgewinnen

Da die Entstehung von Sanierungsgewinnen häufig nicht mit dem Zufluss von liquiden Mitteln verbunden ist und eine Besteuerung die Sanierung konterkarieren könnte, war die Finanzverwaltung auf Basis des sog. Sanierungserlasses ermächtigt, die Ertragsteuerschuld auf einen Sanierungsgewinn zu erlassen. Für den Erlass einer Gewerbesteuerschuld auf einen Sanierungsgewinn sind die Kommunen zuständig.

Ein begünstigter Sanierungsgewinn ergibt sich hiernach, wenn eine Sanierung ein Unternehmen vor dem finanziellen Zusammenbruch bewahren und die Ertragskraft wiederherstellen soll (unternehmensbezogene Sanierung). Zielt eine Maßnahme lediglich darauf ab, einen schuldenfreien Übergang in das Privatleben zu ermöglichen, liegt kein begünstigungsfähiger Sanierungsgewinn vor (unternehmerbezogene Sanierung).

Für das Vorliegen eines begünstigungsfähigen Sanierungsgewinns sind dabei folgende Voraussetzungen kumulativ zu erfüllen:

- Sanierungsbedürftigkeit ist gegeben, wenn bspw. das Unternehmen ohne die Sanierungsmaßnahme wirtschaftlich zusammenbrechen würde;
- Sanierungsfähigkeit liegt i. d. R. nur dann vor, wenn das Unternehmen im Zeitpunkt der Sanierungsmaßnahme prognostizieren kann, nach der Sanierung wieder Überschüsse zu erzielen und die Unternehmenstätigkeit nach der Sanierung fortsetzt bzw. unverzüglich wiederaufgenommen wird;
- Sanierungseignung der Maßnahme ist i. d. R. gegeben, wenn die Maßnahme geeignet ist, das Unternehmen wieder ertragsfähig zu machen;
- Sanierungsabsicht der Gläubiger liegt vor, wenn die Gläubiger nicht ausschließlich eigennützig handeln, sondern einer Maßnahme zur Abwehr des finanziellen Zusammenbruchs und der Wiederherstellung der Ertragskraft beitreten.

Steuerliche Bestandsaufnahme

Durch den Beschluss vom 28. November 2016 verwarf der Große Senat des BFH den bis dato mehr als 10 Jahre lang angewendeten Sanierungserlass. Bereits vor der Entscheidung des BFH waren in den vergangenen Jahren zahlreiche divergierende Finanzgerichtsurteile – zur Frage der Gesetzmäßigkeit des Sanierungserlasses – ergangen. Das oberste deutsche Finanzgericht sah durch die Erlassregelung einen Verstoß gegen den Grundsatz der



Die Abwehr von Unternehmenskrisen erfordert ein interdisziplinäres Denken. Zwischen der Gesundung eines Unternehmens und der Besteuerung entstehender Sanierungsgewinne besteht ein Zielkonflikt.

Gesetzmäßigkeit der Verwaltung. Hintergrund dieser Entscheidung war § 3 Nr. 66 EStG a.F., in der die Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen geregelt war. Diese Norm fand bis 1998 Anwendung, wurde vom Gesetzgeber aus dem Steuergesetz gestrichen und von der Finanzverwaltung im Sanierungserlass wieder eingeführt. Dieses „Wiederaufleben“ der abgeschafften gesetzlichen Regelung im Sanierungserlass war zentrale Begründung für den festgestellten Verstoß gegen den Grundsatz der Gesetzmäßigkeit.

Daraufhin sah sich der Gesetzgeber veranlasst, die bisherige, nunmehr verworfene Verwal-



Prof. Dr. Matthias Hiller

tungspraxis wieder in die Steuergesetze aufzunehmen. Insoweit wurden die Steuerbefreiungstatbestände für Sanierungsgewinne gesetzlich niedergelegt (§ 3a EStG und § 7b GewStG). Neben der entsprechend gesetzlich geregelten Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen (§ 3a EStG n.F. und § 8 Abs. 1 KStG i.V.m. § 3a EStG n.F. und § 7b GewStG n.F.) werden nach § 3a Abs. 5 EStG n.F. ebenfalls die Sanierungsgewinne, die durch ein Insolvenzplanverfahren entstehen, steuerfrei gestellt. Das Inkrafttreten der vorgenannten Vorschriften hängt allerdings von einem bislang noch ausstehenden Beschluss der EU-Kommission – im Hinblick auf die EU-rechtliche Beihilfeproblematik – ab. Damit besteht derzeit ein rechtliches Vakuum hinsichtlich der Anwendung der neuen gesetzlichen Regelungen.

Die Steuerbefreiung soll dabei von Amts wegen und nicht, wie noch im ursprünglichen Gesetzentwurf vorgesehen, antragsgebunden erfolgen. Dies hat eine Haftungs- bzw. Risikoreduzierung des steuerlichen Beraters zur Folge, da die Steuerbefreiung auch steuerliche Nachteile erzeugen kann.



DIE HOCHSCHULE, DIE ZU IHNEN KOMMT!

FLEXIBEL UND MOBIL STUDIEREN

An der SRH Fernhochschule – The Mobile University entscheiden Sie, wann, wo und wie Sie studieren. Eröffnen Sie sich hervorragende Karriereperspektiven durch ein Fernstudium parallel zu Beruf und Familie.

Unsere Professoren informieren regelmäßig in Online-Infoveranstaltungen über das Studienangebot, u. a.:

- Master of Business Administration
- Master „Finance, Accounting, Controlling & Taxation“
- Zertifikat „Rating, Risk & Finance“.

Termine finden Sie auf unserer Webseite.

SRH Fernhochschule – The Mobile University
Telefon +49 (0) 7371 9315-0 | info@mobile-university.de

5 Vorteile auf einen Blick:

- Ein Studium, das sich Ihrem Leben anpasst
- Multimediales Lernen auf dem Online-Campus
- Praxiswissen auf höchstem akademischen Niveau
- Intensive Betreuung als elementares Anliegen
- Qualität, die Ihr Studium auszeichnet



Internationaler Controller Verein



„Auch das Team kann von den Vorzügen des ICV profitieren“

Dr. Jörg Thienemann ist Geschäftsführer der Detect Value GmbH, dem 150. ICV-Firmenmitglied

Detect Value GmbH, in Walldorf ansässiger Spezialist für Wertschöpfung aus Business Daten, ist kürzlich das 150. Firmenmitglied im Internationalen Controller Verein (ICV) geworden. Wir sprachen mit Geschäftsführer Dr. Jörg Thienemann, Leiter des ICV-Arbeitskreises Rhein-Neckar, über diesen ganz besonderen Entwicklungsschritt; für sein Unternehmen, genauso wie für den ICV.

Detect Value erfährt besondere Aufmerksamkeit als 150. ICV-Firmenmitglied. Wie ist Ihnen denn dieses perfekte Timing geglückt?

Detect Value ist seit mehr als 10 Jahren Anbieter für BI-Lösungen. Wir wären gern schon letztes Jahr ICV-Firmenmitglied geworden, aber da war die Detect Value mit ihren 20 Mitarbeitern noch nicht so weit. Jetzt aber hat sich ein in mehrerlei Hinsicht optimales Timing ergeben.

Inwiefern?

Seit April gehört die Detect Value zur FALK AG, einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit 350 Mitarbeitern. Das ist für uns eine ideale Partnerschaft, da sich die fachlichen Kompetenzen der WPs in der Unternehmenssteuerung mit unseren technischen Kompetenzen in BI- und Cloud-Technologien sehr gut ergänzen. Da die Themen Unternehmenssteuerung und Digitalisierung auch beim ICV im Fokus stehen, haben wir uns dieses Jahr dann gemeinsam für die Firmenmitgliedschaft entschieden.

In welcher Situation haben Sie von der besonderen, runden Zahl „150“ erfahren?

Ich war gerade in einer Telefonkonferenz, als eine E-Mail vom ICV kam mit der Überschrift „Detect Value ist 150stes ICV Firmenmitglied“.

Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- **Infos über Herbsttagungen**
- **Aus den Fach- und Branchenarbeitskreisen**
- **Re-Start in Polen**

Top-Events

- **20. September, Wien**
19. ICV-Forum Gesundheitswesen Österreich
- **22. September, Berlin**
18. CIB Controlling Inspiration Berlin
- **25. September, Zug (CH)**
Controller Tagung Schweiz (CTS)
- **15. November, Zagreb**
6th ICC International Controlling Conference Croatia
- **15. November, Bonn**
14. CAB Controlling Advantage Bonn
- **22. November, Ehningen**
16. CCS Controlling Competence Stuttgart 2018
- **23. November, Steyr**
17. CIS Controlling Insights Steyr 2018

ICV-Geschäftsstelle

Infos und Anmeldung:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20

www.icv-controlling.com > Events

Was war Ihre erste Reaktion?

Ich habe die Mail gleich an mein Team weitergeleitet und geliked.

Wie fühlen Sie sich als Geschäftsführer des 150. ICV-Firmenmitglieds?

Ich freue mich sehr darüber. Ich bin selbst seit vielen Jahren Mitglied im ICV und habe meine Controller-Ausbildung an der CA gemacht. Daher bin ich dem Verein schon lange sehr verbunden und schätze das Angebot und die Austauschmöglichkeiten außerordentlich. Schön, dass nun auch mein Team von den Vorzügen des ICV profitieren kann.

(Fortsetzung nächste Seite)

(Fortsetzung)

Welchen Nutzen erwarten Sie für Detect Value aus der Firmenmitgliedschaft?

Es ist in unserer Branche immer wichtiger, fachlich auf dem Laufenden zu bleiben und über den Tellerrand zu schauen. Ich setze sehr auf agile Kompetenzentwicklung durch Erfahrungsaustausch und Perspektivenwechsel sowie kooperative Zusammenarbeit. Beides erlebe ich in den Arbeitskreisen und allgemein im Internationalen Controller Verein. Ich bin davon überzeugt, dass mein gesamtes Team aus dem Controllerverein wertvolle Impulse mitnehmen kann.

Im Gegenzug möchten wir auch unser Know-how und unsere Erfahrungen aus der Entwicklung von Business-Analytics-Lösungen in Fach- und Arbeitskreisen teilen oder in Form von Veröffentlichungen in den ICV einbringen.

Wie könnte denn das gesamte, über 20-köpfige Detect-Value-Team Impulse aus dem ICV mitnehmen?

Wir nutzen Kollaborationstools (in unserem Fall Slack), über die wir Informationen zum Thema Unternehmensteuerung und Controlling teilen, online auch über mobile Endgeräte verfügbar machen: z.B. die „Quarterlys“ und „Dream Cars“ aus der Ideenwerkstatt, Artikel aus den Magazinen. Eine digitale Ausgabe wäre daher super! Das „Controller Magazin“ und das Fachmagazin „Finance“ stehen bei uns als Auslage, einer Art „Bibliothek“, für alle zur Verfügung. Wir treffen uns regelmäßig zu Company Days und Teammeetings, in denen über interessante Fachthemen, Anwendungsfälle, Trends und Methodenbeispiele auch aus dem ICV berichtet wird.

Was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Mehr Mitarbeiter, weniger Datenmüll.

Was möchten Sie hier noch teilen?

Diesen Gedanken: „Was bleibt, ist die Veränderung; was sich verändert, bleibt.“ – Das stammt von Dr. phil. Michael Richter (*1952), einem deutschen Zeithistoriker, und es beschreibt treffend unsere Welt.

Interview: Hans-Peter Sander
ICV-Team PR / New Media

Herzlich willkommen! Neue Firmen- mitglieder im ICV

Der Internationale Controller Verein (ICV) konnte in den vergangenen Wochen einige neue Firmenmitglieder in seinen Reihen begrüßen:

- den polnischen, international tätigen Spezialisten für Bedachungen, BLACHOTRAPEZ Sp. z.o.o.,
- den polnischen Mineralölkonzern PKN Orlen (Polski Koncern Naftowy Orlen),
- das Wasserversorgungsunternehmen Gornoslaskie Przesiebiorstwo Wodociagow S.A. in Katowice,
- die SAP Österreich GmbH,
- die Jumbo-Markt AG aus der Schweiz, (Baumarkt-Gartencenter) sowie
- die ARAG SE, Deutschlands größter Versicherer in Familienbesitz.

Als 150. ICV-Firmenmitglied war zum 1. Juli die Detect Value GmbH begrüßt worden. Zum Redaktionsschluss dieser Seiten lag die Anzahl der ICV-Firmenmitgliedschaften bereits deutlich über 150.

Die Gewinnung persönlicher sowie von Firmenmitgliedern ist eine zentrale Aufgabe 2018 für den ICV. Der Vorstand dankt allen Akteuren, die sich dabei engagieren.

Antworten auf Fragen zur ICV-Mitgliedschaft

Auf der ICV-Webseite gibt es jetzt eine Übersicht der wichtigsten Fragen unserer Mitglieder an die ICV-Geschäftsstelle und die entsprechenden Antworten darauf:

- Wie kann ich meine Kontaktdaten ändern?
- Meine Rechnungsadresse hat sich geändert. Wie kann ich diese ändern?
- Wann werden die Magazine versandt?
- Ich erhalte kein Magazin. Woran kann das liegen?
- Wie erhalte ich Zugriff auf das Online-Archiv des Controller Magazins?
- Wann wird der Mitgliedsbeitrag berechnet?
- Welche Daten werden im Mitgliederverzeichnis veröffentlicht?
- Wie kann ich nach anderen Mitgliedern suchen?
- Wie bekomme ich unter der Rubrik „Controlling-Wissen“ Zugriff auf Dateien mit Schloss-Symbol?
- Ich habe mein Passwort vergessen und kann mich nicht mehr einloggen.
- Wie kann ich meine Mitgliedschaft beenden?

Zu den FAQ:

■ www.icv-controlling.com > Der Verein ■

Prof. Dr. Heimo Losbichler ist neuer Dekan in Steyr

Zum 1. Juli 2018 ist Prof. Dr. Heimo Losbichler, Studiengangsleiter für Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement (CRF), Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV) sowie der International Group of Controlling (IGC), zum Dekan der FH Oberösterreich Campus Steyr bestellt worden.

Der aus Steyr stammende Heimo Losbichler war 1996 nach vielen Jahren der Praxis in Controlling und Informationsmanagement als Professor für Controlling an die FH OÖ Fakultät für Management gekommen. Er war in unterschiedlichen Positionen maßgeblich am Aufbau des Standortes beteiligt und leitet seit 2010 die Bachelor- und Masterstudiengänge Controlling, Rech-



nungswesen und Finanzmanagement. „Ein besonderes Anliegen ist es mir für unsere Studierenden, künftig mehr aktuelle Forschungsthemen in den Unterricht einfließen zu lassen, um den Bogen um Praxis und Wissenschaft noch besser spannen zu können“, erklärte Professor Losbichler anlässlich des Dekanatswechsels. Wir wünschen ihm viel Erfolg in der neuen verantwortungsvollen Position!

AK Südwest behandelt Umsatzkostenverfahren und I4.0-Aktivitäten

Anfang Juni hat sich der regionale ICV-Arbeitskreis „AK Südwest“ in Renchen-Ulm bei der Firma Erdrich Umformtechnik GmbH getroffen.

Joachim Schulz, Geschäftsführer / CFO des Gastgeberunternehmens, begrüßte die mehr als 20 TeilnehmerInnen des inzwischen 82. AK-Treffens und gab einen Überblick zum Unternehmen.

Sven Geisler, Zentralfunktionsleiter Controlling, Erdrich Umformtechnik GmbH, stellte danach das Projekt „Umstellung vom Gesamt- auf das Umsatzkostenverfahren für die interne Unternehmenssteuerung“ vor. Er zeigt auf, wie die Aufgliederung des Plan-Ist-Vergleichs mehr Transparenz schafft und die Betrachtung nach Funktionen und Verantwortlichkeiten ermöglicht. Geisler erklärte, dass die richtige Bewertung der Herstellkosten an Bedeutung gewinnt, da sie zur Abweichungsanalyse und zur Ermittlung der Marge diene. Die ZuhörerInnen erfuhren außerdem von der Standardpreiskalkulation und den zu Grunde gelegten Stammdaten als Rückgrat der Produktionssteuerung.



82. Treffen des ICV-Arbeitskreises AK Südwest bei der Erdrich Umformtechnik GmbH.

Traditionell führten auch beim 82. Treffen die AK-Mitglieder eine offene Diskussion, „Was mich gerade beschäftigt“, bei der sie sich über aktuelle Themen und Aufgaben in den einzelnen Betrieben austauschten.

Am Nachmittag referierte Helmut Willmann, Head of CU Controlling Services, SICK AG, und stv. Arbeitskreisleiter AK Südwest, zum Thema „Planung und Steuerung von Industrie 4.0 Aktivitäten“. Anschließend bekamen die AK-Mitglieder Gelegenheit, die Firma Erdrich zu besichtigen.

Der AK Südwest bedankt sich beim Gastgeber, Erdrich-CFO Joachim Schulz, und bei den Referenten.

Das nächste Treffen des AK Südwest wird im Oktober/ November stattfinden. Alle AK-Mitglieder sind herzlich dazu eingeladen, Themenvorschläge oder Workshop-Ideen sind willkommen. Interessenten an einer Mitarbeit im AK Südwest wenden sich bitte an den Arbeitskreisleiter Udo Kraus von der Hansgrohe SE. ■

Info: Udo Kraus, Leiter AK Südwest

Podcasts mit ICV-Persönlichkeiten online



Siegfried Gänßlen und Prof. Dr. Heimo Losbichler im Interview auf dem Congress der Controller 2018

Auf dem Congress der Controller 2018 hat Peter Bluhm von der ATVISIO Consult GmbH Gespräche mit Persönlichkeiten aus dem ICV aufgenommen: mit dem ICV-Vorsitzenden Prof. Dr. Heimo Losbichler, gemeinsam mit Siegfried Gänßlen; mit Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Jury-Vorsitzender, und den Preisträgern des ICV Controlling Excellence Award 2018 von der Robert Bosch GmbH; mit Jurate Keblyte, Leiterin ICV-Fachkreis „Digitale Transformation“; mit Prof. Dr. Ronald Gleich, Leiter der ICV-Ideenwerkstatt; mit Dr. Alexander Stehle, Leiter Fachkreis „Green Controlling for Responsible Business“; mit Rainer Pollmann, stv. Leiter „FAK Kommunikations-Controlling“, mit dem Leiter des AK Moskau, Dr. Georg Schneider; mit Katrin und Lothar Kuhls, Speed Coaches auf dem ICV-Congress 2018. ■

Auf der ICV-Website www.icv-controlling.com sind seit einigen Wochen höchst informative Videos aus der Reihe „Performance Manager Podcast“ online.

BERLIN, 22. September: 18. CIB Controlling Inspiration Berlin

Mit der Fachtagung 18. Controlling Inspiration Berlin – CIB 2018, macht der ICV am 22. September Berlin zur Controlling-Hauptstadt.

Die von Jörn Ney, AK Berlin-Brandenburg, in der WISTA Management GmbH in Berlin-Adlershof moderierte Veranstaltung eröffnet CIB-Projektleiter Wolfgang Schneider, Leiter „AK Weser-Harz“. Als erster Referent widmet sich Avo Schönbohm, Magister Lud / Controllingprofessor, unter der Überschrift „Ludic Control – Controlling als Spiel“ der digitalen Transzendenz, Interaktionsdesign, hedonischem Controlling sowie agilem Controlling. „Visual Storytelling ... Ihre BI als intuitives Informationswerkzeug für alle Unternehmensdaten“ ist danach der Vortrag von Arne-Kristian Schulz von der blueforte GmbH, überschrieben. „Konzern-Konsolidierung ... Einführung einer Konsolidierungssoftware als Erfahrungsbericht“ ist dann das Vortragsthema von Jörn Ney, CFO/ Group Controller der Eckert & Ziegler, Strahlen-



und Medizintechnik AG. Die Laudation zur Verleihung des ICV-Controlling-Nachwuchspreises 2018 spricht Prof. Dr. Nicole Jekel, Jury-Vorsitzende, Professorin für Controlling, Praxissemesterbeauftragte Wilng-Bau, Beuth Hochschule für Technik Berlin. Danach präsentiert der 1. Preisträger seine Arbeit. Es folgen ein Speed Presenting der Aussteller sowie der Vortrag von Carla Eysel, Geschäftsführende Direktorin, ALBA Group plc & Co.KG, zu einem „Überraschungs-Thema“. ■

SAVE THE DATE: 18. Controlling Inspiration Berlin – CIB 2018; 22. September, Berlin

PADERBORN, 9.10.: „Management und Controlling Kongress“

Der ICV ist im Rahmen seiner Kooperation mit der Hochschule Ostwestfalen-Lippe (OWL) Veranstaltungspartner des „Management und Controlling Kongress 2018“ am 9. Oktober in Paderborn.

Dort sollen Innovationen, Best Practices und pragmatische Lösungen präsentiert werden. Die Referenten kommen aus verantwortungsvollen Positionen der Unternehmenspraxis und werden ihre Erfahrungen und Lösungen zu digitalen Herausforderungen mit den Kongressteilnehmern teilen. Die Hochschulkooperation hatte zum Jahreswechsel der ICV-Arbeitskreisleiter „AK Westfalen“, Thomas Meyer, mit Prof. Dr. Christian Faupel von der OWL initiiert. ■

SAVE THE DATE: „Management und Controlling Kongress 2018“; 9. Oktober, Paderborn.

+ SAVE THE DATE + + + TERMIN RESERVIEREN + + + JETZT ANMELDEN! + + + SAVE THE DATE + + + TERMIN RESERVIEREN + + + JETZT ANMELDEN! + + +

BONN, 15. November: 14. CAB Controlling Advantage Bonn

Am 15. November hat der Internationale Controller Verein (ICV) seine öffentliche Controlling-Fachtagung, die 14. Controlling Advantage Bonn – CAB 2018, im Gas-Wasser-Zentrum (GWZ) Bonn einem wichtigen Thema gewidmet: „Controlling der Digitalisierung – Digitalisierung des Controllings“.

In diesem Spannungsfeld wird die CAB 2018 Themen wie Data Science, Auswirkungen auf den Controller-Service, Predictive Forecasting und auch Blockchain behandeln. Auf dem Programm der von Jurate Kebylte, Inhaberin Executive Advisor, München, Leiterin des ICV-Fachkreises „FAK Digitale Transformation“, moderierten Fachtagung steht auch eine Podiumsdiskussion „Digitale Transformation“.

Als Referenten der CAB 2018 wurden gewonnen: ■ Harry Barth, Mitglied im ICV-AK Westfalen



- Frank Ahlrichs, Leiter des ICV-Arbeitskreises Controlling und Qualität
- Prof. Dr. Karsten Oehler, Pro-vadis Hochschule, Frankfurt; Mitglied im ICV
- Prof. Dr. S. Eckstein, TH Köln, Campus Gummersbach; Mitglied im ICV Arbeitskreis West I – Rhein-Ruhr ■

SAVE THE DATE: 14. Controlling Advantage Bonn – CAB 2018; 15. November, Bonn

FRANKFURT/MAIN, 12.10.: „Controlling-Fachtagung Banken“

Der ICV-Branchenarbeitskreis „Banken“ lädt am 12. Oktober wieder zur „Controlling-Fachtagung Banken“ nach Frankfurt/Main ins House-of-Finance der Goethe-Universität ein.

Unter dem Titel „Digitalisierung und die Bank der Zukunft – Herausforderungen für den Controller“ will der Branchen-AK Banken gemeinsam mit externen Gästen darüber diskutieren, wie die Zukunft des Bankcontrollings vor dem Hintergrund der Digitalisierung, die ja im Finanzbereich auch häufig mit dem Schlagwort FinTech verbunden wird, aussieht. ■

SAVE THE DATE: 2. Controlling-Fachtagung Banken; 12. Oktober, Frankfurt/Main

STUTT GART, 22. November: 16. CCS Controlling Competence Stuttgart

Die 16. CCS Controlling Competence Stuttgart, ICV-Controlling-Fachtagung in Süddeutschland, steht am 22. November im IBM Client Center Ehningen bei Stuttgart unter dem Motto „Prepare for your Future! hinterfragen – umdenken – neudenken“.

Die von ICV-Geschäftsführerin Carmen Zillmer moderierte CCS 2018 eröffnet um 12 Uhr ICV-Vorstand Siegfried Gänßlen.

Zum Auftakt spricht Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Dieter Spath, Präsident an der acatech – Deutsche Akademie der Technik-Wissenschaften, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart. Unter der Überschrift „Digitale Transformation in die Arbeit 4.0“ widmet er sich u.a. der Herausforderung Produktivität, „hybrider Qualifikation“, Controlling und Prozesswissen sowie der KI in der Sachbearbeitung.

Den anschließenden Vortrag hält Marco Wolfrum, Partner FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen, Vorstandsmitglied der Risk Management Association. Unter der Überschrift „Risikokennzahlen für die Unternehmenssteuerung“ widmet er sich u.a. den Stichpunkten Risikotragfähigkeit, Planungsstabilität sowie Abwägen von Ertrag und Risiko.

„Change in Controlling using Prescriptive Analytics“ ist dann der Vortrag von Björn Reitzenstein, Senior Manager Controlling bei Powertrain Solutions, Robert Bosch GmbH, Stuttgart, überschrieben. Reitzenstein gehörte zum Preisträger-Team des ICV Controlling Excellence Award 2018. In seinem Vortrag geht es um Big Data, erfahrungsbasierte vs. datengetriebene Analyse sowie um „neue Rollen im Controlling“.

Die ICV-Delegierte Deutschland Süd, Claudia Maron, Governance bei der DATEV eG, Nürnberg, ist danach die nächste Referentin. Unter der Überschrift „Digital meets finance by DATEV eG –



ein Bericht aus der Praxis“ behandelt sie die Punkte „Think big – Wie geht Finance Excellence in einem agilen Umfeld?“, „Plan well – Ist der Predictive Forecast schon die Lösung?“, „Go for Analytics – Wieviel Statistik braucht ein Controller?“ sowie „Let’s change – Was können Controller von Risikomanagern lernen?“. Mit einem Ausblick und Farewell beschließt um 17:15 Uhr Siegfried Gänßlen die CCS 2018. ■

SAVE THE DATE: 16. CCS Controlling Competence Stuttgart; 22. November 2018, IBM Client Center Ehningen

+ SAVE THE DATE + + + TERMIN RESERVIEREN + + + JETZT ANMELDEN! + + + SAVE THE DATE + + + TERMIN RESERVIEREN + + + JETZT ANMELDEN! +



Am 23. November lädt der ICV zu seiner österreichischen Fachtagung, der 17. Controlling Insights Steyr – CIS 2018, nach Steyr ein.

In der Ankündigung des diesjährigen CIS-Programms schreiben die Organisatoren: „Der Hype um die digitale Transformation geht zu Ende. Er weicht realistischen Erwartungen und konkreten Umsetzungsprojekten.“ Die CIS 2018 werde konkrete Beispiele der digitalen Transformation in internationalen Top-Unternehmen zeigen. Das Programm der öffentlichen Tagung im Überblick:

STEYR (A), 23. November: 17. CIS Controlling Insights Steyr

- Keynote: Andreas Klausner, CEO, Palfinger AG, Bergheim
- Felix Hess, Executive Vice President Global Finance, Hilti AG, Schaan, Liechtenstein: „Finance of the future for Hilti“
- Stefan Huber, CIO, voestalpine AG, Linz & Bastian Nominacher, Celonis AG, München: „Digitale Transparenz in Geschäftsprozessen – eine neue Ära der Prozessoptimierung“
- Johann Lechner, Head of Group Finance, Porsche Holding GmbH, Salzburg: „Future Finance – Die Finanztransformation der Porsche Holding“
- Rouven Morato, Head of Enterprise Analytics, SAP AG, Walldorf: „Transformation der Unternehmenssteuerung bei SAP“
- Jens Ropers, Trainer und Partner, CA controller akademie, Wörthsee:

„Was hat die Schlacht von Waterloo mit erfolgreichem Controlling zu tun?“

- Oliver Seitz, kfm. Direktor Finance and Controlling Geschäftsbereich Powertrain Solutions, Robert Bosch GmbH, Stuttgart: „Finance Excellence – Wie arbeitet der Gewinner des ICV Excellence Award 2018?“

Die CIS gilt mit ihrem alljährlich hochkarätig besetzten Programm und rund 350 Teilnehmern im ausverkauften Saal des Steyrer Museums Arbeitswelt als die „Controlling-Festspiele Österreichs“. ■

SAVE THE DATE: 17. CIS Controlling Insights Steyr; 23. November 2018, Museum Arbeitswelt Steyr

Energiewirtschaft im Wandel: Bericht aus ICV-Branchenarbeitskreis

Der ICV-Branchenarbeitskreis Energie+Wasser traf sich Ende Mai in Köln zur 36. Sitzung / Gerald Stuer als neuer stellvertretender Arbeitskreisleiter gewählt

Nicht nur die Überlegungen zur Neustrukturierung von Eon und RWE zeigen, dass sich die Energiewirtschaft insgesamt in einem stetigen Wandlungsprozess befindet. Ausgelöst wurde der Prozess durch die Liberalisierung Ende des letzten Jahrtausends. Weitere Wendepunkte sind z.B. der Atomausstieg, die Dezentralisierung der Erzeugung u.a. durch Biogas, Wind- und Solarenergie und der zurzeit noch diskutierte Kohleausstieg. Als Businesspartner begleitet der Controller in einem EVU das Management durch diese teilweise disruptiven Entwicklungen.

Der ICV-Branchenarbeitskreis Energie+Wasser bietet Controllern aus der Energiewirtschaft Möglichkeiten für Erfahrungsaustausch und Networking. Auf Einladung von Stefan Dott von der rhenag Rheinische Energie AG trafen sich Controller Ende Mai zur 36. Sitzung in Köln. Bei dem Treffen wurden diese unterschiedlichen, aktuellen Themen diskutiert: Ansätze für die Neuausrichtung des Vertriebscontrollings, Auswirkungen der Digitalisierung auf die Geschäftsprozesse, Einsatz und Nutzen von Methoden im Bereich Big Data und Predictive Analytics und von Monte-Carlo-Simulationen in der Wirtschaftsprüfung sowie Ansätze zur Bemessung von Gewinnausschüttungen.

In ihrem Beitrag zum Vertriebscontrolling stell-

ten Stefan Dott und Urs Kortas (rhenag Rheinische Energie AG) folgende Thesen auf:

- Die Energiebranche wird sich weiter verändern (wesentliche Treiber sind u.a. Digitalisierung, Dezentralisierung und Dekarbonisierung).
- Neue Geschäftsfelder entstehen, Start-ups entwickeln innovative Lösungen und getrennte Märkte wachsen zusammen.
- Die Anforderungen an das Vertriebscontrolling werden weiter steigen. Zu nennen sind z.B.:
 - die Bewertung von Business Cases,
 - die Gesamt-Rentabilität von Kunden (CLV),
 - Datenanalyse auf Basis großer Datenmengen (u.a. Kundenverhalten),
 - Controlling von Online-Aktivitäten (Marketing und Akquise).
- Strategische Aspekte rücken stärker in den Vordergrund; das Controlling muss daher bereits in der Strategieentwicklung eingebunden sein.
- Der Controller als bisheriger Business-Partner der Entscheider wird zunehmend zum „Strategischen CoPilot“ für das Management.
- Die DB-Rechnung bleibt ein wesentliches Element des Vertriebscontrollings, um wirtschaftliche Auswirkungen von Vertriebsaktivitäten aus unterschiedlichen Blickwinkeln abzubilden, wobei der Aufbau und die Struktur der DB-Rechnung entscheidend für deren Aussagefähigkeit ist.

- Die Bewertung und inhaltliche Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der DB-Rechnung ist entscheidend, mit der DB-Rechnung sollen Abweichungen bzw. Muster erkannt und Handlungen ausgelöst werden.

Michael Lengenfelder (prevero) erläuterte einen Ansatz, wie mit Hilfe der Monte-Carlo-Simulation über alle Risiken in einem Unternehmen KPIs zu Worst Case, Best Case und Base Case gewonnen werden können. Im Ergebnis können so die Auswirkungen unterschiedlicher Risiken auf die Bilanz, die Gewinn- und Verlust- und die Cash-flow-Rechnung simuliert werden. Predictive Analytics ist ein Spielfeld, mit dem sich Klaus Seifert (Cubalytics) schon seit langem professionell beschäftigt. In der Branchenarbeitskreis-Sitzung stellte er einige Ergebnisse seiner Analysen vor. Bei Energieversorgungsunternehmen sieht er Einsatzfelder z. B. bei der operativen Energieproduktionssteuerung, der Erstellung von Nachfrageprognosen, bei der vorausschauenden Wartung von Anlagen, der automatisierten Disposition und im Qualitätswesen. Gute Ergebnisse lassen sich hier, so Klaus Seifert, nicht mit Trivialsösungen wie z. B. „Lineare Regression“ erzielen. Die Kombination von Verfahren, wie z.B. Entscheidungsbaum/Random Forest, Neuronale Netze, Clustering oder Nächste-Nachbarn-Klassifikation (KNN) führen in der Regel zu besseren Ergebnissen.

(Fortsetzung nächste Seite)



Branchen-Arbeitskreis Energie+Wasser

(Fortsetzung)

Die Diskussion nach dem Referat von Hendrik Himmelmann (rhenag Rheinische Energie AG) zum Thema Digitalisierung von Geschäftsmodellen führte zu dem Ergebnis, dass die Digitalisierung vorhandener Geschäftsmodelle bzw. -prozesse eine völlig andere Herangehensweise erfordert als die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle. Für die Einführung von digitalen Prozessen schlug Hendrik Himmelmann eine schrittweise Vorgehensweise vor: „Klein anfangen und zuerst die wesentlichen Kernprozesse definieren und optimieren“. Digitalisierung wird stattfinden, sie ist kein „Monster“, die Digitalisierung für sich selbst messbar machen, dies waren seine abschließenden Empfehlungen.

Christian Stürner (Stadtwerke Tuttlingen) erläuterte in seinem Beitrag, dass die Gewinnabführungen bei Energieversorgungsunternehmen in vielen Fällen zu hoch sind, da sich diese nicht an dem Finanzbedarf der Unternehmen ausrichten, sondern von den Kommunen als Finanzierungsquelle für die meist klammen Haushalte gesehen werden. Eine Ursache für überhöhte Ausschüttungen sind die bilanziellen Abschreibungen. Die hierdurch „reservierten“ Mittel reichen häufig nicht aus, anstehende Investitionen zu finanzieren (Ausweis eines Scheingewinns, der dann ausgeschüttet wird). Deutlich wird dies, wenn z.B. die Finanzierung von neuen Erschließungsgebieten, von Solaranlagen oder Winderzeugungsanlagen anstehen. Da Eigenkapitaleinlagen durch die Kommunen häufig ausscheiden, steigt entweder die Verschuldung durch Aufnahme von Fremdkapital oder es werden Investitionen vernachlässigt.

Eine wichtige Personalie wurde auf der Branchen-AK-Sitzung geklärt. Gerald Stuer, Leiter Geschäftsfeld-/Unternehmenscontrolling bei den Stadtwerken in Kiel, wurde zum neuen stv. Arbeitskreisleiter ernannt. Viel Erfolg und Spaß bei seiner neuen Aufgabe! ■

Nächste Sitzung BAK Energie+Wasser: 5./6. Dezember, Ulm. Interessenten aus Energie- & Wasserwirtschaft melden bei: ulrich.dorprigter@t-online.de. Info: Ulrich Dorprigter, Leiter ICV-Branchenarbeitskreis Energie+Wasser

Stakeholdermanagement als strategische Aufgabe

Eine ansprechende Verbindung von Natur und Technik ist in der Autostadt Wolfsburg zu finden. Als Mixed-Use-Center bietet die Autostadt einen wunderbaren Landschaftspark mit Attraktionen, Gastronomie und der Präsentation von Autos in architektonisch reizvollen Pavillons. Für die Expo 2000 auf 28 Hektar entstanden, ist die Autostadt zu einem überregionalen Freizeitpark geworden, der nicht nur Kunden des VW-Konzerns anzieht, sondern bis Ende 2017 insgesamt ca. 37 Mio. Besucher. Das schafft sowohl VW einen Nutzen (Stakeholder-Bindung), als auch anderen Partnern (Gastronomie, Hotellerie, Stadt Wolfsburg, Dienstleistern) und zahlt positiv auf die Reputation des Konzerns ein.

Am 28. und 29. Juni war der ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling zu Gast bei der VW AG in der Autostadt. „Stakeholdermanagement als die strategische Aufgabe der Unternehmenskommunikation“ war das Thema des 34. Arbeitstreffens. Die Agenda umfasste folgende Fragen:

1. Welche Informationen benötigen Entscheider, um ihren Verantwortungsbereich steuern zu können?
2. Wie können diese Informationen beschafft und zur Verfügung (Formate und Prozesse) gestellt werden?
3. Wie können für Entscheider aussagekräftige steuerungsrelevante Kennzahlen entwickelt werden?
4. Wie kann eine Spitzenkennzahl für den Verantwortungsbereich eines Entscheiders entwickelt werden?

Eine 2017 durchgeführte Reputationsanalyse war der Ausgangspunkt für diese Fragestellungen. Welche wichtigen Informationen für den Vorstand konnten aus der Reputationsanalyse gewonnen, welche Ziele konnten daraus abgeleitet und mittels eines geeigneten Reportings in ein Steuerungssystem übersetzt werden? In Gruppenarbeit wurden Ziele abgeleitet und ausformuliert, mittels geeigneter Messgrößen in messbare Ziele übersetzt und mit konkreten Maßnahmen hinterlegt. Wichtig bei der Zielformulierung war besonders die Frage, welches Verhalten der relevanten Stakeholder auf die Zieldimension einzahl.

Der Fachkreis setzte am Case VW AG seine Agenda fort, mittels Integrated Reporting den Wertschöpfungsbeitrag von Kommunikationsarbeiten sichtbar und steuerbar zu machen. Er erlebte zwei fruchtbare Tage mit offenen Diskussionen, neuen Erkenntnissen und Schärfung des Methodensets. Der Austausch zwischen Unternehmenspraxis, Beratung und Wissenschaft brachte spannende Perspektivwechsel. So reibt sich in jedem Praxis-Case das „Rationalitätsprinzip“ an der Wirklichkeit von Unternehmen und den leitenden Interessen der Handelnden. ■

*Nächstes Treffen FAK Kommunikations-Controlling: 15./16. November, Wacker Chemie, München
Info: Rainer Pollmann, stv. Fachkreisleiter*



Der ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling im wunderbaren Ambiente der Autostadt.

New team spirit at ICV Poland

In Poland, the International Controller Association ICV, is currently in the middle of a restart. Dr. Tomasz M. Zielinski and his team have taken over the responsibility for this ICV area. Let's hear what he wants to achieve and how he plans to realize his aims.

What is your motivation to be the leader of ICV Poland?

Controllers in Poland are not perceived by their managers as they should be. They are too often perceived as „other kind of“ accountants, moreover, those, who are responsible for control past activities. Frequent tasks of our controllers are associated with the preparation of various types of statements and reports, usually of a financial nature. Controlling in Poland is perceived as a supporting and auxiliary process. The position of controlling departments is definitely too low. The potential of controllers and their possible impact on the future success of our companies is not understood.

How can you change this situation?

We want to put a lot of emphasis on providing ICV members with the largest range of modern controlling knowledge. For this purpose, we will do our best to provide access to substantive materials also in Polish language. Our ambition is also to lead the nationwide discussion on the nature, role and future of controlling in Poland. The essence of ICV is working in work groups. Group meetings are a platform for our members to exchange knowledge, experiences and contacts. We assume continuous development and continuation of activities of regional work groups. These are the following groups:

Gdansk – led by Robert Panufnik,
Lublin – by Katarzyna Zulawska,
Torun – with Andrzej Derkowski at the head,
Warsaw – with Karol Sikora and
Katowice/Krakow – head by Elzbieta Gasiorek.

What are the next steps for ICV Poland?

In 2019, we plan to launch regional work groups related to Poznan, Szczecin, Wroclaw. We are currently looking for people interested in engaging in the regional activities of ICV.

A complete novelty will be the launch of Subject Work Groups in Poland to work on specific subjects, such as: controlling in family enterprises, advanced analytics or the resource and process consumption accounting. Work groups targeted at specific sectors are also considered, e.g. production, trade, hospitals, water supply and others. The interest is big both on the side of our members, as well as experts and partners. Another novelty that we are also working on will be ICV Poland webinars. They will give our members the opportunity to participate in some meetings via the Internet from any convenient place. It will also allow us to increase coverage, involve more people and promote good practices developed by ICV work groups.

What are current activities?

Currently, ICV Poland gives the patronage to two prestigious postgraduate studies. The first are those headed by Prof. Marlena Ciechan-Kujawa from Nicolaus Copernicus University in Torun, run under the name „Business Controlling“, and „Academy of Financial Controlling in Capital Groups“ headed by Prof. Tomasz Cicirko from the Warsaw School of Economics (SGH). ICV members, such as experienced controllers, financial directors and consultants, are lecturers at these studies. Thus, the ICV guarantees a practical approach to training and the transfer of modern ICV knowledge. In future we intend to cooperate with around five postgraduate studies in Poland.

Do you continue the tradition of the Polish congress for controllers?

Of course we will! The 12th Controlling Intelligence Adventure Congress CIA will take place on 3rd/4th of December in Poznan. Usually there are more than 250 participants. We offer six lectures, a discussion panel, six thematic sessions with twelve expert lectures – all together this means more than 800 minutes of knowledge exchange. Chairman of the ICV Board, Prof. Dr. Heimo Losbichler, is responsible for the keynote, focusing the topic „Controlling and the role of controllers in tomorrow's digital business“. Our subjects during the Congress will be Business Intelligence, Advanced Analytics, Big Data, Digitalization, Robotic Process Automation, Reporting and Dashboards, Storytelling and Visualization. We provide simultaneous translation to English. And, for the first time in the history of CIA Congress, there will be an „ICV Young Controllers Barcamp“, dedicated to students. And of course we will celebrate – there will be a surprise party in the evening.

Do you have any focus concerning the age of controllers?

We target young controllers, too. They need our support as well. We will show them an attractive vision of the controller's profession and a chance for interesting future professional life. We will cooperate with selected student's controlling clubs in Poland, organize their meetings and conferences. In addition, in 2019, we will fund the prestigious „ICV Poland Young Controller Award“ for those students who will write the best graduation work in the field of controlling.



Team ICV Poland

The commitment

„We are a young, enthusiastic team. We carry out tasks and goals related to the ICV activity with commitment. We are a very close team, we are always supportive and we are happy to exchange ideas and experiences”.



Dr. Tomasz M. Zieliński

- Executive Director of ICV POLAND (Delegate for Poland) – International Association of Controllers (ICV).
- Business expert, consultant and trainer with practical experience in the area of cost and profitability management, controlling, process management and business intelligence.
- Chairman of the Board, co-founder at ABC Akademia Sp. z o.o. and Akademia Controllingu Sp. z o.o.
- Author of advanced Resource and Process Consumption Accounting (RPCA) concept, which is implemented in the large capital groups and enterprises from many production, commercial, financial and service sectors.
- Charismatic lecturer at universities, training companies and speaker at many conferences in the field of controlling, management accounting and Business Intelligence.



Marta Elimer

- responsible for organising ICV POLAND events
- contact person for ICV members to help in solving all doubts and problems



Klaudia Blicharz

- responsible for website and social media
- translates documents, content from ICV
- contact person for communication with ICV Office



Magda Ciesielska

- responsible for the graphic design
- responsible for invoicing
- complements all formalities related to your membership

Arbeitskreis-Termine

Arbeitskreis Ungarn

Bl Munkacsoport (Arbeitsgruppe BI)
12.09.2018
Budapesti Metropolitan Egyetem

Családi vállalkozások munkacsoport –
workshop (Arbeitsgruppe
Familienunternehmen-Workshop)
21./22.09.2018, Balatonkenese

MCE Praxisnap 2018
10.10.2018
Hotel Flamenco, Budapest

Controlling és teljesítménymenedzsment
Oktatói Munkacsoport (Arbeitsgruppe
Controlling und Leistungsmanagement)
12.10.2018, Miskolci Egyetem

Nyugat-dunántúli munkacsoport
(Arbeitsgruppe West-Transdanubien)
18.10.2018, Győr, Dana

Arbeitskreis Nord III

65. Treffen
„Generation Y“
13./14.09.2018, Hannover

Arbeitskreis West I – Rhein-Ruhr

78. Treffen
Hauptthemen:
• Digitalisierung und ihre Auswirkungen
• Transferpricing
14.09.2018, Zwilling J.A. Henckels AG,
Solingen

Arbeitskreis Westfalen

15. Sitzung
Thema: Innovations-Controlling
in Zeiten der Digitalisierung
20./21.09.2018, FH Ostwestfalen-Lippe,
Lemgo

International Work Group

Exchange-Meeting
22./23.09.2018
Ort und Uhrzeiten siehe Internet

Arbeitskreis Vorarlberg

Herbstworkshop
02.10.2018, 14:00 bis 20:00 Uhr
FH Vorarlberg, Dornbirn

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

Themenabend
11.10.2018
Ort und Uhrzeiten siehe Internet

Arbeitskreis Wien-West

„Werden unsere Informationen wirklich
genutzt? 1. Umgang mit Informationen bei
unseren Adressaten 2. Wie setzen wir die
Leistungsrechnung richtig auf?“
18.10.2018, 21:00 Uhr
Veranstaltungsort siehe Internet

Arbeitskreis Franken

Herbsttreffen 2018
18./19.10.2018
HKR GmbH & Co.KG, Roding

Arbeitskreis Rhein-Main

Arbeitskreissitzung „Agiles Management-
Controlling“
19.10.2018, Helaba, Frankfurt am Main

Arbeitskreis Nordwestschweiz u. Regio

Arbeitskreistreffen im Herbst
19.10.2018, 11:30 bis 17:30 Uhr
Vizona GmbH, Weil am Rhein

Arbeitskreis Thüringen

Herbsttagung 2018
26./27.10.2018
Ort und Uhrzeiten siehe Internet

Fachkreis Kommunikations-Controlling

15./16.11.2018,
Wacker Chemie, München

Termine der ICV- Digitalisierungsoffensive

Webinare

- Smart Targeting: besser, schneller,
klüger steuern & überwachen mit AI
10.09.2018, 10:00 bis 11:00 Uhr
- Agile Unternehmenssteuerung im
digitalen Zeitalter
18.10.2018, 10:00 bis 11:00 Uhr

Business Innovation Labs

- Agile Unternehmenssteuerung im
digitalen Zeitalter
13./14.09.2018, jeweils ganztägig
- Smart Targeting: besser, schneller,
klüger steuern & überwachen mit AI
11./12.10.2018, jeweils ganztägig

Internationale Controller Gesundheitstagung / ICV-Forum Gesundheitswesen Österreich

Themen:

- Rationierung vs. Rationalisierung.
Gesundheitsökonomische und ethische
Überlegungen in der Perspektive innova-
tiver und kostenintensiver Therapien
- Health Technology Assessment für
Controller
- Legal Compliance
- Tempo all'arrabbiata –
Zeitenblicke eines Temposophen
- Medizincontrolling in der Praxis –
Österreich
- Medizincontrolling in der Praxis –
Deutschland
- Haltung, Leadership und Controlling
- Herausforderungen an Controlling und
Management in einer Rehabilitationsklinik
- „Sparen Sie erst oder steuern Sie schon?“
- Infos und Tipps zum Einkaufscontrolling
in der Praxis
- Zielsteuerung-Gesundheit, ÖSG und LKF
- Neuerungen und Perspektiven
19.09.2018, Warm-up im
Café-Restaurant „Strand-Domizil“, Wien
20.09.2018, Veranstaltungstag
von 8.15 Uhr (Eintreffen und Anmeldung)
bis 17.15 Uhr (Ende)

CTS Controller Tagung Schweiz „Reporting und Analytics im digitalen Umfeld“

Themen:

- Wie digital sind Schweizer Controlling-
funktionen: Ergebnisse einer
schweizweiten Analyse
- Hilti Performance Management
Transformation
- Why and how Robots are joining
Finance Controller Teams
- Durchbrechen Sie die digitale Paralyse:
Wie Sie sich selbst und andere erfolgreich
durch die digitale Transformation führen
- Predictive Analytics and Big Data in
Steering – Example Use Cases at Zalando
- Digitalisierung im Finanzbereich
der Schweizerischen Post –
Beispiele und Entwicklungen
- Podiumsdiskussion: Status Quo Reporting
und Analytics im digitalen Umfeld
25.09.2018, 08.45 bis 16:45 Uhr
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Informationen und Anmeldung: www.icv-controlling.com > Arbeitskreise sowie www.icv-controlling.com > Veranstaltungen

**WIR SCHAFFEN PERSPEKTIVEN
– FÜR IHREN ERFOLG**

**DER HAUFE STELLENMARKT
FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE**

Unter www.stellenmarkt.haufe.de finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Controlling, Projektmanagement, Risikosteuerung und viele mehr.

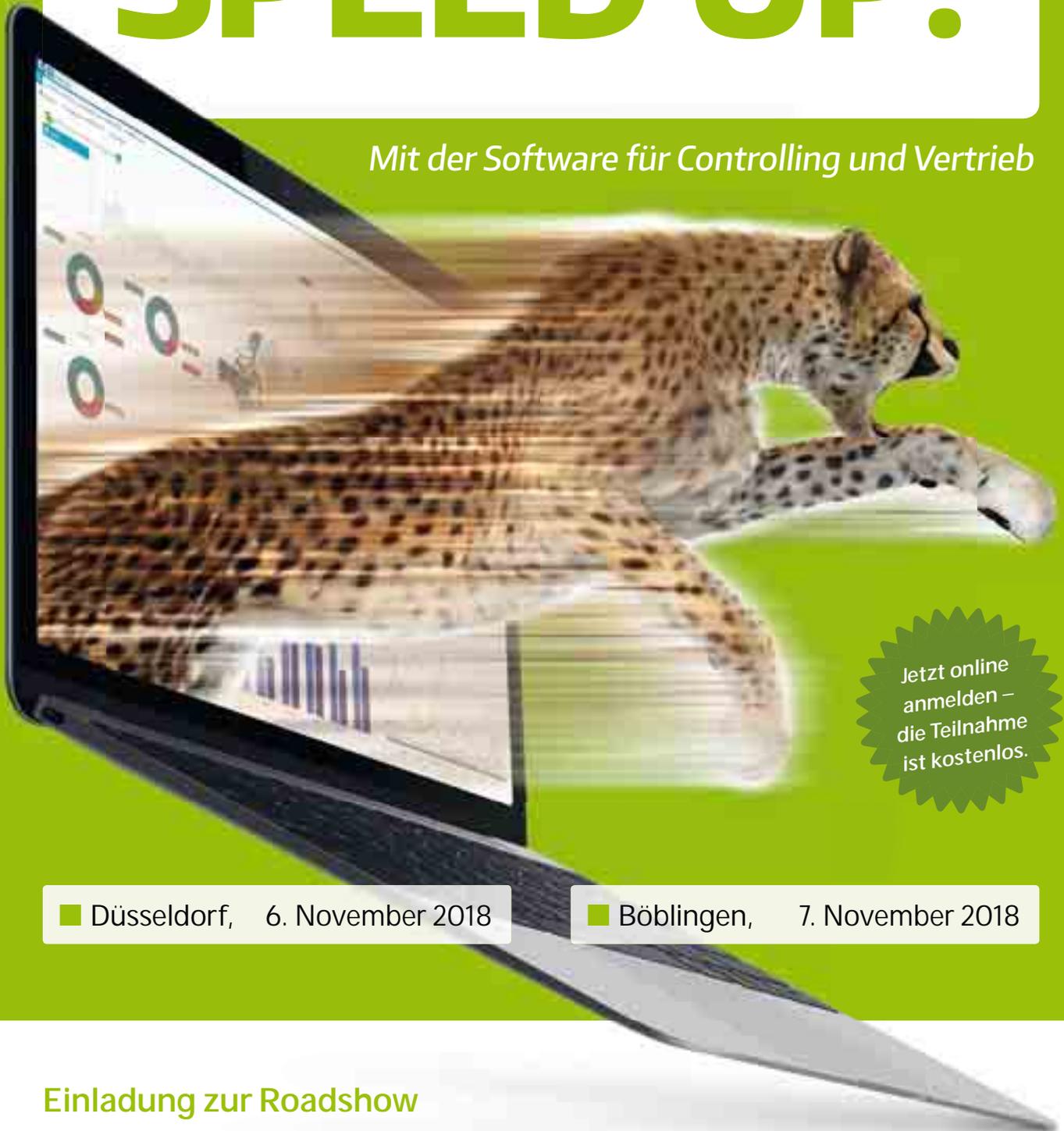


Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de



SPEED UP!

Mit der Software für Controlling und Vertrieb



Jetzt online
anmelden –
die Teilnahme
ist kostenlos.

■ Düsseldorf, 6. November 2018

■ Böblingen, 7. November 2018

Einladung zur Roadshow

Erleben Sie, wie viel Dynamik in Ihren Daten steckt. Bei uns lernen Sie eine innovative Vertriebs- und Absatzplanung mit individuellen Dashboards kennen. Wir zeigen Ihnen an Praxisbeispielen, wie Sie die Entscheidungen für Ihre Forecasts deutlich beschleunigen. Unsere Garantie: Ein schneller Rollout in jeder Vertriebsorganisation.

Anmeldung unter:

www.corporate-planning.com/sales-roadshow

Corporate
Planning 