

CONTROLLER[®]

Magazin

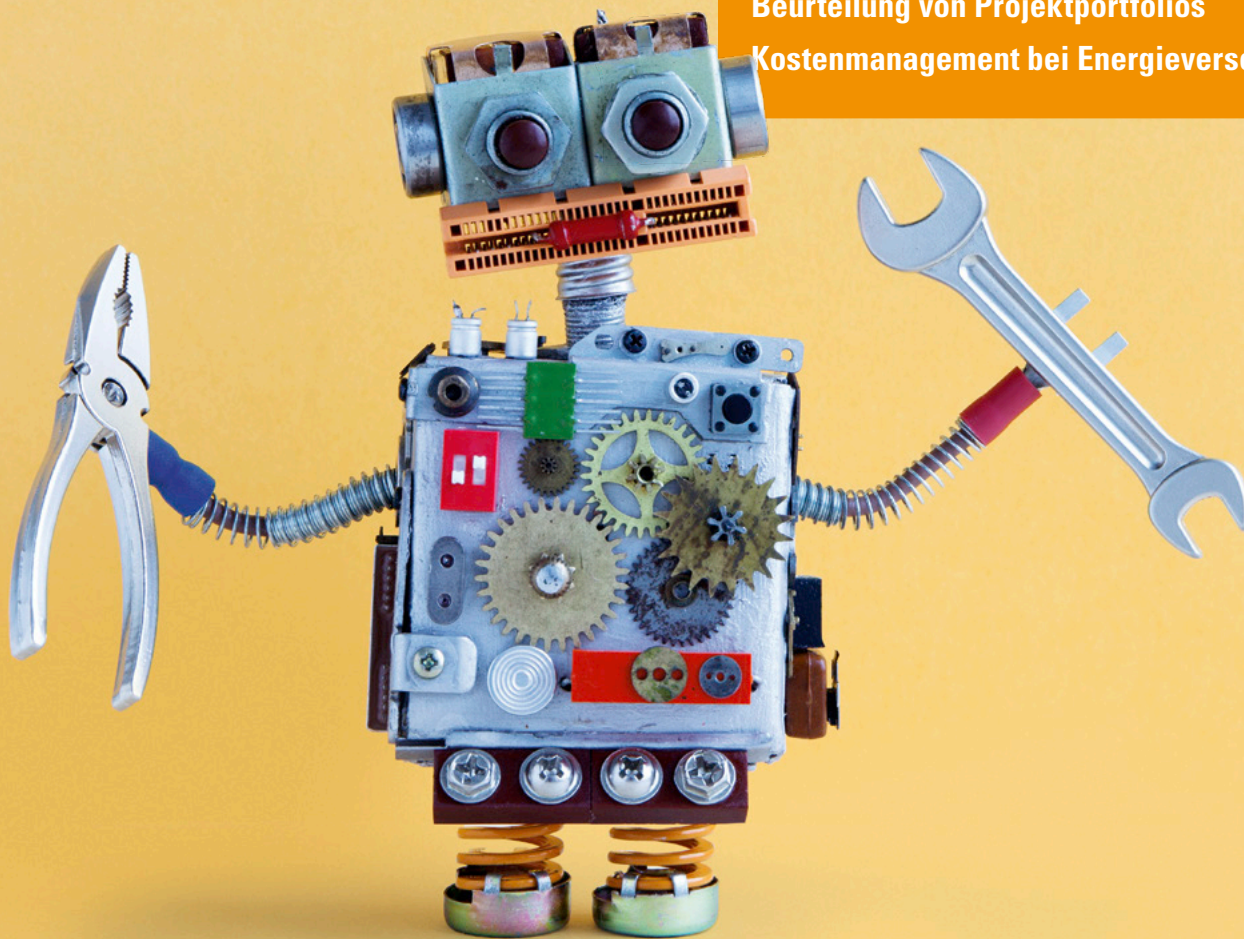
Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Risiko-Management beim Flughafen München

Beurteilung von Projektportfolios

Kostenmanagement bei Energieversorgern



NEED HELP?

Robotic Process Automation



19005

9 783777 500997

01450-5123



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

Sind Sie fit für die Zukunft?

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

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

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

Rufen Sie gleich an. Wir beraten Sie gerne:

+49 (0)8153-88 974-41

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

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

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

auf das Cover dieser Ausgabe haben wir einen Roboter genommen, als Symbol für das Thema Robotic Process Automation (RPA) im Controlling (S. 8ff.). Mit Absicht ist es ein „freundlicher“ Roboter geworden. Wie genau sich der digitale Wandel im Controlling auswirkt, kann niemand sicher vorhersagen. Wie immer birgt der Wandel Gefahren, aber eben auch Chancen. Natürlich kann es sein, dass „Roboter“ bestimmte Tätigkeiten im Controlling in Zukunft obsolet machen. Aber viele Artikel von Experten, die durch meine Hand gingen, und auch viele Gespräche in den letzten Monaten haben mich überzeugt, dass die digitale Zukunft für die Controller eher eine „freundliche“ sein wird. Sie wird eine präzisere Planung, detailliertere Analysen und eine nennenswerte Zeitersparnis bei Routinearbeiten ermöglichen, sodass sich die Controller in ihrer Rolle als Business Partner noch unentbehrlicher machen können. Natürlich passiert das nicht von allein. Die Chancen bieten sich denen, die sie ergreifen. Sie sind anderer Meinung? Dann freue ich mich auf einen Dialog z.B. in Form eines Leserbriefs.

Technologischer Fortschritt bringt meist auch veränderte Rahmen- und Arbeitsbedingungen mit sich, Stichwort „New Work“. Deshalb ist es nur folgerichtig, dass wir in dieser Ausgabe Artikel gebündelt haben wie „Führungs- und Organisationskonzepte in der Zukunft“ (S. 14ff.), „Unternehmenskultur im digitalen Wandel“ (S. 22ff.) oder „Design Thinking als Innovationstreiber“ (S. 26f.).

Unabhängig davon wird es im Controlling immer auch um Kostenmanagement gehen, vielleicht sogar wieder verstärkt, wenn sich die Zeichen einer konjunkturellen Eintrübung verstärken sollten. In diesen Zusammenhang passen sehr gut die Beiträge

„Kostenmanagement in Energieversorgungsunternehmen“ (S. 42ff.), „Bestimmung kalkulatorischer EK-Kosten“ (S. 49ff.) oder „Product Lifecycle Costing in SAP“ (S. 54ff.).

Auch in diesem Jahr liegt der regulären Ausgabe im September ein Controller Magazin Special in englischer Sprache bei. Unter dem Titel „Challenge Future“ finden Sie eine beeindruckende Vielfalt engagierter Controlling-Lösungen aus unterschiedlichsten Ländern. Wir wünschen im Doppelpack wieder doppelte Lesefreude!

Am 21./22. Oktober 2019 führt die Risk Management Association e. V. (RMA) in Berlin ihren jährlichen Risk Management Congress durch. Wenn Sie sich also über die Artikel zum Risikomanagement in diesem Controller Magazin hinaus auf den neuesten Stand bringen wollen, dann reisen Sie nach Berlin! Ralf Kimpel, Vorstandsvorsitzender der RMA, bringt es auf den Punkt: „Mit der bereits 14. Staffel zum Risk Management Congress bieten wir Risikomanagern aus der gesamten DACH-Region eine ideale Plattform für den Erfahrungsaustausch sowie zur weiteren Netzwerkbildung“ (weitere Informationen S. 98).

Es grüßt Sie herzlich



Conrad Günther

Herausgeber

Chefredakteur Controller Magazin

Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG

Vorsitzender des Aufsichtsrats der CA Akademie AG

conrad.guenther@vcw.de

ÖFFENTLICHES PREISRECHT UND PREISPRÜFUNG

VO PR 30/53 und LSP besser verstehen

Beratung und Seminare
aufgrund über 30-jähriger Erfahrung

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



Michael Singer
Öffentliche Aufträge und Preisprüfung

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

www.singer-preispruefung.de

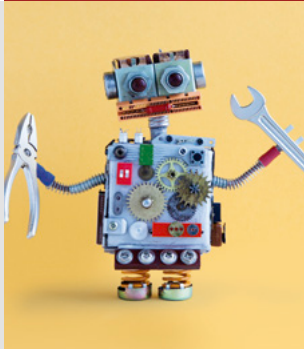


singer-preispruefung.de

twitter.com/preisrecht

michael@singer-preispruefung.de

Titelthema



Robotic Process Automation im Controlling

Seite 8

Aktuell

Der Wetter-Faktor

Seite 4

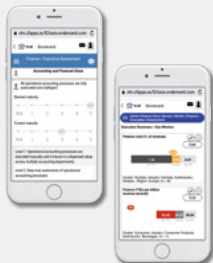
Unternehmenskultur im digitalen Wandel

Seite 22

Das Dilemma der Ablaufplanung

Seite 34

Internationaler Controller Verein



„Young Finance Professionals“ Initiative startet

Seite 103

Inhalt

Editorial	1
Christian Schneider	
Der Wetter-Faktor: Mit Wetterdaten smarte Entscheidungen treffen	4
Daniel Reuschenbach Johannes Isensee Sebastian Ostrowicz	
RPA im Controlling – Effizienz im Reporting	8
Alfred Biel	
Interview mit Prof. Dr. Ralf T. Kreuzer zum Thema: Führungs- und Organisationskonzepte in der Zukunft	14
Peter Kleinau	
Unternehmenskultur im digitalen Wandel	22
Ulvi Aydin	
Wer nicht weiß, wo er hinwill, muss sich nicht wundern, wo er ankommt	25
Jens Springmann	
Design Thinking als Innovationstreiber	26
Stefan Schöll Dirk Eichhorn Werner Gleißner // RMA	
Monte-Carlo-Simulationen im RM des Flughafens München	28
Ulrich Schwarzmaier	
Das Dilemma der Ablaufplanung – Lösung durch Industrie 4.0	34
Jürgen Weber	
Geschäftsmodelle: Ein neues Analysefeld für Controller?	41
Daniel Bolte Andreas Hoffjan Tobias Pieper	
Kostenmanagement in Energieversorgungsunternehmen	42
Michael Pietrzak Karl-Heinz Bächstädt	
Bestimmung kalkulatorischer EK-Kosten	49
Philipp Kölbl Andreas Schaffry	
Add-On statt Excel – Product Lifecycle Costing in SAP	54
Daniela Fröhlich Nicolas Warkotsch	
Risikobeurteilung von Projektportfolios	58
Kristoffer Ditz	
Controlling und Online-Business	63

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 CM Stellenmarkt | U4 Jedox | Michael Singer, 1 | macs Software, 3 | elKom, 5 | Joblink-Anzeige, 7 | Haufe Akademie, 9 | Bissantz, 11 | CA controller akademie, 13
Stellenmarkt: Joblink-Anzeige, 7

Impressum

ISSN 1616-0495 44. Jahrgang

Herausgeber

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

Die Zeitschrift ist Organ folgender Organisationen:

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

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

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

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

Anzeigenverkauf

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

Anzeigen Stellenmarkt

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

Anzeigendisposition

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

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

Bundesverband der Ratinganalysten e.V. BdRA



**Rating und
Risikomanagement**
Seite 99

Risk Management Association e.V. RMA



**Risikomanagement
und Rating**
Seite 95

Ute Vanini	
Controlling unter Unsicherheit	64
Siegfried Lettmann Johann Auer	
Kundenzentrierung: Oft gesagt, selten erreicht	66
Wolfgang Becker Christoph Feichtinger Julia Grybowski	
Personal-Controlling und -Risikomanagement	68
Alexander Okl Kai-Uwe Wellner	
Gestaltungsmöglichkeiten eines Managementsystems	76
Andreas Mengen	
Controlling bedeutet Planung, Steuerung und Kontrolle: Das passt nicht!	79
Tatjana Müller	
Maximale Finanztransparenz durch BI	82
Susanne Schneider	
Vereinbarung und Umsetzung von Maßnahmen	84



Alfred Biels Literaturforum
Fachbücher im Fokus | Seite 87

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

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

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

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

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis Adobe Stock



Wäre es nicht praktisch,
schwere Entscheidungen
ganz leicht zu treffen?

Besuchen Sie uns auf dem **33. Stuttgarter
Controlling & Management Forum**
von Horváth & Partners Management
Consultants am 10./11. Oktober 2019!

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

macs controlling
solutions

www.macscontrolling.com



© casaltamola - www.stock.adobe.com

Der Wetter-Faktor: Mit Wetterdaten smarte Entscheidungen treffen

von Christian Schneider

Ganz Deutschland ächzte unter dem Rekordsommer 2018. Etliche Straßenzüge waren wie leer gefegt, die Geschäfte in den Innenstädten verwaist. Auf der Suche nach Abkühlung halfen nur noch Schwimmbad, See und Eiscafé. Selbst die Online-Shops litten unter dem allgemeinen Hitze-delirium. Zahlreiche große Handelsmarken vermeldeten einen „erheblichen Umsatz- und Ergebnisdruck“. Das Wetter war schuld. Doch inwieweit ist diese Aussage korrekt? Welchen Anteil haben Wetter-Effekte tatsächlich am Umsatz? Wie können Unternehmen den Wettereffekt erkennen und schließlich für sich nutzbar machen?

Wetter ist ein relevanter Business-Faktor

Ganze Wirtschaftszweige wie das Bauwesen, die Landwirtschaft oder der Tourismus sind

unmittelbar dem Wetter ausgesetzt. Unwetter können höchst geschäftsschädigend sein, exakte Vorhersagen sind das A und O. Doch auch im Handel – online wie offline – sowie in der Konsumgüterbranche von Getränken bis hin zu Backwaren ist die Wetterabhängigkeit groß. Der Grund: Je nach Wetterlage kaufen wir unterschiedlich ein. Regen vermiest uns den Einkaufsbummel in der Stadt. Bei Sonnenschein sind wir spendabler. Ist es zu heiß, liegen wir lieber am See als im Netz zu shoppen. Im Winter greifen wir vermehrt zu Schokolade, im Sommer landet viel Obst im Einkaufskorb. 20 Grad im Juni empfinden viele Menschen als kühl, während die gleiche Temperatur im Oktober als angenehm mild wahrgenommen wird.

Der Einfluss des Wetters auf das Konsumverhalten ist äußerst komplex. Das hat nicht nur

Auswirkungen auf die Besucherfrequenz und die Warenauswahl, sondern auch auf alles, was hinter der Ladentheke passiert. Dazu gehören unter anderem logistische Prozesse, das Sortimentsmanagement sowie der Personal- und Marketingeinsatz.

Wettbewerbsvorteil: Wetter in Datenanalysen integrieren

Das Wetter gehört also zu den größten Einflussfaktoren auf das Geschäftsergebnis. Aber was heißt das konkret? Bleibt den Unternehmen nichts anderes übrig, als sich den Witterungsverhältnissen einfach unterzuordnen? Läuft es schlecht, ist das Wetterargument schnell bei der Hand. Doch häufig fußt dies immer noch auf einem vagen Bauchgefühl, dem entweder Resignation oder eine überhastete

reaktive Geschäftsentscheidung folgt. Die bessere Alternative: Wetterdaten mit Unternehmensdaten und anderen externen Faktoren verknüpfen, Zusammenhänge ermitteln und so Umsatz- und Einsparpotenziale frühzeitig erkennen.

Rund um die Uhr werden Daten gesammelt. Nutzerdaten, Produktdaten, Standortdaten – aus unterschiedlichen Quellen kommt das „Öl des 21. Jahrhunderts“ und stellt Unternehmen vor Chancen und Herausforderungen zugleich. Ganz neue Abteilungen und Berufswege sind entstanden. Data Scientists führen Daten zusammen, prüfen sie und entwickeln erfolgsversprechende Verfahrensweisen und Datenlösungen. **Business und Predictive Analytics** nennt man solche Methoden, die es in Kombination mit **Machine-Learning-Verfahren** ermöglichen, aktuelle Geschäftsentwicklungen besser zu verstehen und zukünftige exakter vorauszusagen. Genau hier kann die Integration von Wetterdaten einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen.

Case 1, „Weather Baselining“: Wetterbereinigte Store-Performance

In der Natur des Controllers liegt es, genau verstehen zu wollen, warum die Zahlen so sind,

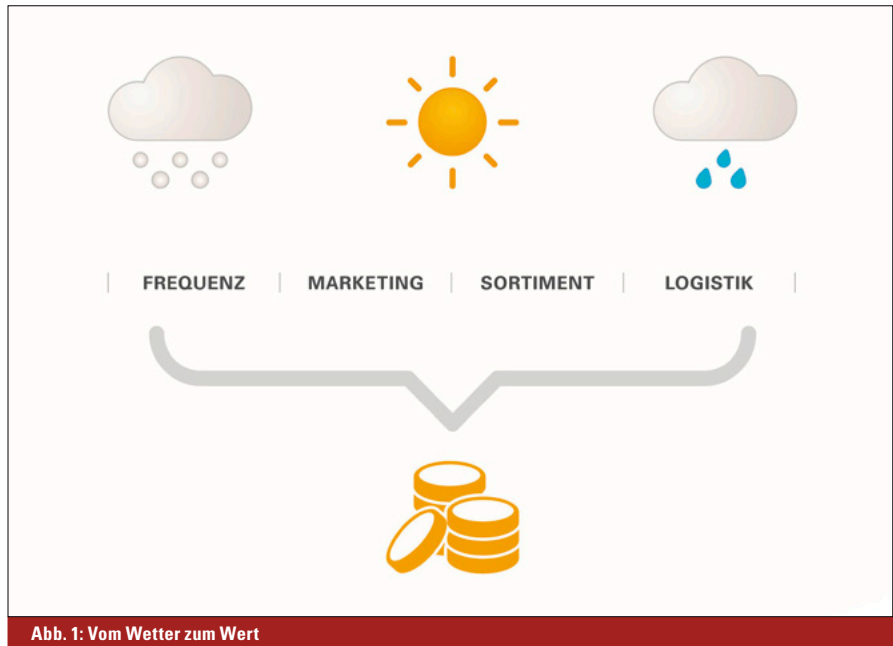


Abb. 1: Vom Wetter zum Wert

wie sie sind. Welchen Beitrag hatte das Wetter, wie viel erklären Marketingausgaben, Promotions, Öffnungszeiten und Feiertage?

Der Weg

Die Antwort liefern Machine Learning-Verfahren, mit denen die Geschäftsentwicklung unter Berücksichtigung aller relevanten Parameter modelliert werden kann. Dabei wird der tägliche Umsatz oder die tägliche Kundenanzahl in Relation zu allen wichtigen internen und externen

Einflussgrößen gesetzt, um Zusammenhänge zwischen den Einflussgrößen zu prüfen.

In Sachen Wetterdaten sollten folgende Indikatoren Bestandteil der Analyse sein:

- aktuelles Wetter (z. B. Temperatur, Niederschlag, Sonnenstunden, Wind)
- Wettersituation (z. B. Regen-, Frost-, Hitzetage)
- Wetterumschwünge (z. B. Winterstart, Kälteeinbrüche)
- saisonale Wetterabweichung (z. B. Temperaturabweichung zur Saison)
- Wetterextreme (z. B. Unwetter, Starkregen)

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**.

Das Bild zeigt drei übereinander gestapelte, rechteckige Blöcke, die jeweils ein Icon und einen Text enthalten. Der obere Block ist orange und zeigt ein Icon für Business Intelligence mit dem Text 'BUSINESS INTELLIGENCE'. Der mittlere Block ist rot und zeigt ein Icon für Unternehmensplanung mit dem Text 'UNTERNEHMENSPLANUNG'. Der untere Block ist grün und zeigt ein Icon für Konzernkonsolidierung mit dem Text 'KONZERNKONSOLIDIERUNG'. Die Blöcke sind über eine weiße Gitterstruktur positioniert.



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

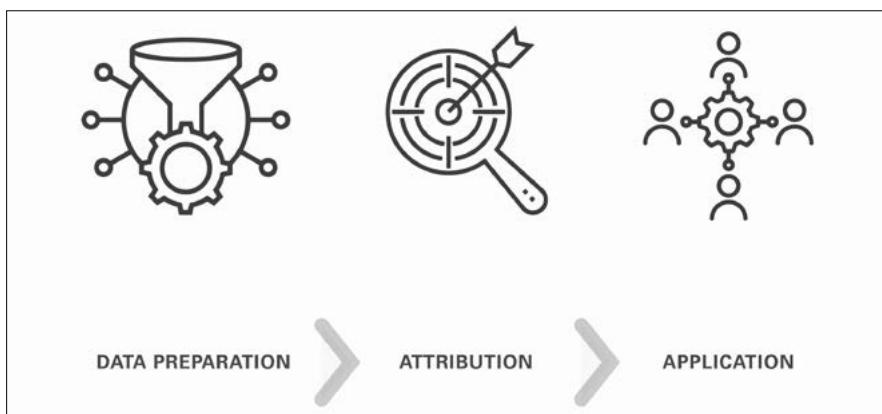


Abb. 2: Von Daten zum Handeln

Das Ergebnis

Was macht wie viel aus und was wäre wenn: Das Prognosemodell fördert nicht nur bestimmte Effekte zu Tage, sondern erlaubt es auch, verschiedene Szenarien durchzuspielen. Zudem können Wachstumstreiber ausfindig gemacht und die Analyse auf einzelne Produkte und Warengruppen heruntergebrochen werden.

Die Methode eignet sich für das Controlling von stationären Geschäften wie auch von Onlineshops. In beiden Fällen spielt zudem die geografische Lage eine wichtige Rolle. So hat beispielsweise eine exemplarische Baseline-Analyse für eine deutsche Filialkette ergeben, dass der Hitze-Sommer 2018 und vor allem der (kaum vorhandene) Herbst für alle Standorte ähnlich schlecht war. Regen zeigte dagegen ganz unterschiedliche Auswirkungen. An kälteren Tagen als üblich stieg die Performance nahezu einheitlich über alle Geschäfte hinweg. Ganz konkret: War es 3 Grad kälter als das langjährige Mittel, führte dies zu einem durchschnittlichen Plus von mehr als 2 Prozent.

Case 2, „Weather Forecast Optimizer“: Mit Wetter besser planen

Rund 1,7 Millionen Tonnen Backwaren werden laut der Natur- und Tierschutzorganisation WWF jährlich in deutschen Bäckereien wegge-
worfen. Wie das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft berichtet, landen jedes Jahr insgesamt 11 Millionen Tonnen Nahrungsmittel im Müll. Aus ethischer, ökologischer und ökonomischer Sicht ist Lebensmittelverschwendung ein großes Problem, dem man durch Prozessoptimierung entgegenwir-

ken kann. Das gilt gleichermaßen für viele weitere Produkte der Handels- und Konsumgüterbranche. Wetter-Effekte haben dabei einen gewichtigen Anteil, den viele Forecast-Programme noch nicht ausreichend berücksichtigen.

Der Weg

Vorhersage um Wetterdaten erweitern: Auch in diesem Fall lässt sich durch statistische Modellierung die Wetterabhängigkeit einzelner Produkte ermitteln. Die Ergebnisse bilden die Grundlage eines selbstlernenden Algorithmus, der auf verschiedene Wetter-Effekte trainiert werden kann. Beispielsweise über die Cloud implementiert, stellt diese Methode eine nachhaltig gewinnbringende Ergänzung der herkömmlichen Prognose-Tools dar, deren Berechnungen meist nur auf intern vorhandenen Faktoren wie Wochentagen, saisonalen Einflüssen und Marketingkennzahlen basieren.

Das Ergebnis

Was geht bei welcher Witterung über die Ladentheke und was landet wann im Warenkorb? Eine Analyse für eine Bäckereikette hat gezeigt, dass das Wetter bei einzelnen Produkten bis zu


20 Prozent der kurzfristigen Absatzentwicklung erklärt. Die Konsequenz: Wer Wetterdaten aktiv in die Sortimentsplanung seiner Filialen und Onlineshops miteinbezieht, vergrößert nicht nur sein wirtschaftliches Potenzial, indem er Über- und Unterlieferungen vermeidet. Er kann auch viel schneller und effektiver auf wechselnde Wetterlagen reagieren.

Fazit: Wetterdaten als Chance

Wir können das Wetter nicht ändern, es aber wirtschaftlich nutzbar machen. Der Einfluss von Regen, Sonnenschein und Temperatur ist schlichtweg zu groß, um die Chancen, die sich dadurch ergeben, verstreichen zu lassen. Sowohl die Methoden der Meteorologie als auch die der Data Analytics entwickeln sich stetig weiter und eröffnen zahlreiche Möglichkeiten, die Unternehmensplanung und Geschäftsentwicklung positiv zu beeinflussen. Durch die Verknüpfung von Wetterdaten mit internen Unternehmensdaten und anderen externen Datenquellen werden immense Potenziale freigelegt, Vorhersagen über zukünftige Geschäftsentwicklungen zu treffen.

Wie stark der Effekt ist, hängt natürlich von der Branche und den Produkten ab. Eine One-size-fits-all-Lösung gibt es nicht. Umso wichtiger ist es, sich vor jeder Datenanalyse die Frage zu stellen: Welches Problem haben wir eigentlich und welches Ziel wollen wir erreichen? Darauf abgestimmt erfolgt die Auswahl der Datensätze und schließlich der Methode. Notwendige Grundvoraussetzung dabei ist, über die passende IT-Infrastruktur und das nötige Know-how zu verfügen. Ob dies intern oder extern bereitgestellt werden kann, hängt nicht zuletzt von den personellen Ressourcen ab. Sehr viele Unternehmen vertrauen deshalb auf externe Partner. ■

Autor



■ **Dr. Christian Schneider**
ist Senior Data Scientist beim Online-Wetterportal wetter.com. Nach seiner Promotion an der ETH Zürich zum Thema „The robustness of complex networks“, war er als Postdoc am Massachusetts Institute of Technology (MIT) angestellt. Dort forschte er unter anderem in den Bereichen Big Data und Environmental Engineering.
E-Mail: christian.schneider@wetter.com

DER STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **1. Oktober 2019**.

ZIELGRUPPE CONTROLLING

Bilanzbuchhalter als stellvertretender Leiter des Rechnungswesens (m/w/d)
Vereinigte Bonner Wohnungsbau AG, Bonn
[Job-ID 010840545](#)

Leiter (m/w/d) des Fachdienstes Finanzen
Stadt Aurich, Aurich
[Job-ID 010790388](#)

Leiter Finanz- und Rechnungswesen (m/w/d)
GEWO Wohnungsbaugenossenschaft Heilbronn eG, Heilbronn
[Job-ID 010765839](#)

Business Development Manager (m/w/d)
Lechler GmbH, Metzingen bei Stuttgart
[Job-ID 010873246](#)

Leiter Controlling (m/w/d)
über Dr. Heinzl & Cie. Unternehmer- und Personalberatung, Großraum Düsseldorf / Köln
[Job-ID 010413340](#)

Manager (w/m/d) Controlling für den Geschäftsbereich system-kritische Infrastruktur
EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Karlsruhe
[Job-ID 010873228](#)

(Junior) Investigation Professional (m/w/d)
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA, Bad Homburg
[Job-ID 010784185](#)

Controller (m/w/d)
Duravit AG, Hornberg
[Job-ID 010769624](#)

Projektmanager (m/w/d) Konzernrechnungswesen
Ober Scharrer Gruppe GmbH, Fürth bei Nürnberg
[Job-ID 010770358](#)

Innovative Value Strategy (IVS) Manager (m/w/d)
AstraZeneca GmbH, Wedel
[Job-ID 010364795](#)

Operational Auditor (m/w/d)
Deutsche Vermögensberatung AG, Frankfurt am Main
[Job-ID 010344862](#)

Projektmanager (m/w/d) Dokumentenmanagement
Landratsamt Breisgau-Hochschwarzwald, Freiburg i. Br.
[Job-ID 010765126](#)

Job-ID eingeben und bewerben!

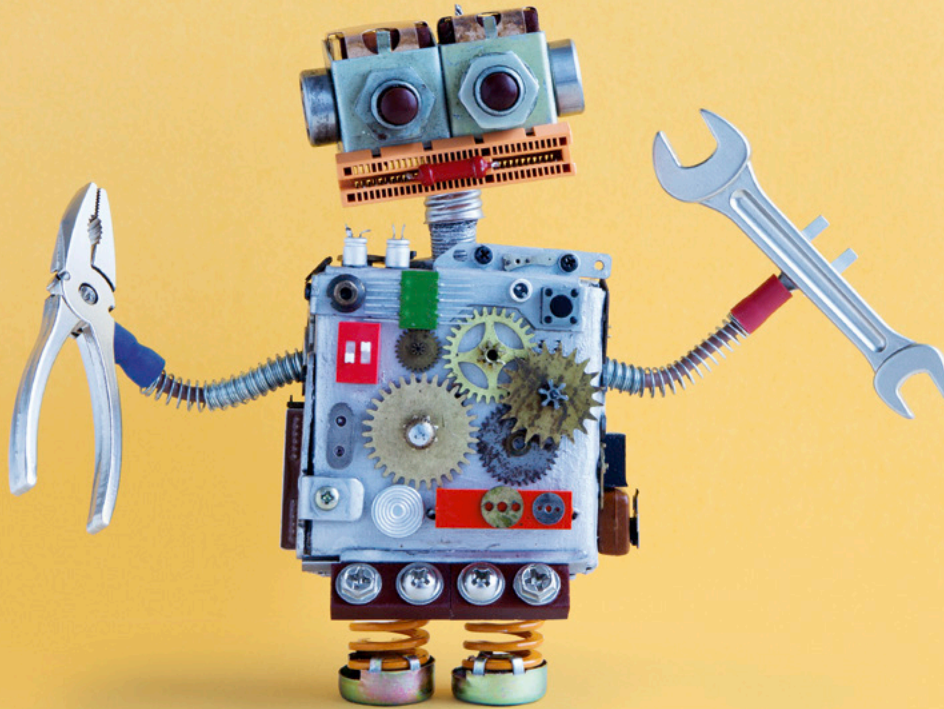
Einfach auf www.stellenmarkt.haufe.de die gewünschte Job-ID eintippen und Sie gelangen direkt zu Ihrem gewünschten Stellenangebot.



Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

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

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



© besjuntor – stock.adobe.com

RPA im Controlling

Steigerung der Effizienz im Reporting durch Robotic Process Automation

von Daniel Reuschenbach, Johannes Isensee und Sebastian Ostrowicz

Es gilt als unumstritten, dass die Digitalisierung die Art und Weise des Wirtschaftens und der Unternehmenssteuerung nachhaltig verändern wird. Dies spiegelt sich auch darin wider, dass die „Digital Finance Transformation“ den Spitzenplatz auf den Agenden der CFOs einnimmt. Die aktuelle CFO-Studie von Horváth & Partners (CFO-Panel [März 2018]) zeigt, dass fast 80 % aller Befragten dem Thema eine sehr hohe Bedeutung zusprechen.

Diese Entwicklung wird durch zwei wesentliche Faktoren getrieben:

1. Durch den Einsatz digitaler Methoden wird eine Verbesserung der Unternehmenssteuerung erwartet.
2. Der bereits erhebliche Effizienzdruck auf die Finanzorganisation wird mit der Digitalisie-

rung noch verstärkt, so dass der Finanzbereich heute die Weichen stellen muss, um morgen Leistungen für die internen Kunden unter Erfüllung sich verschärfender Effizienzvorgaben zu erbringen.

Lässt sich Controlling automatisieren?

CFOs stehen vor der enormen Herausforderung, gleichzeitig neue Methoden (bspw. Predictive Analytics) in der Organisation zu erproben bzw. zu etablieren und die bestehenden Abläufe so zu professionalisieren, dass diese allen Compliance-Anforderungen genügen und eine Erhöhung des Service-Levels in einem automatisierten Umfeld ermöglichen. Neue

Technologien auf diesem Gebiet erweitern die „Werkzeugkiste“ des Finanzbereichs und erlauben neue Wege der Automatisierung. Ein aktuell intensiv diskutiertes Mittel der Automationslösungen ist die Anwendung von Robotic Process Automation oder kurz RPA.

Auch wenn die Anwendung von RPA in Teilen des Finanzbereichs heute noch am Anfang steht, zeigen (Pilot-)Anwendungsbeispiele schon nach kurzer Zeit nicht nur positive wirtschaftliche Effekte, sondern bestätigen auch die einfache und schnelle Anwendung von RPA.

Im Hinblick auf das Controlling wird der RPA-Einsatz bisher noch vernachlässigt oder zumindest systematisch unterschätzt. Dies kann auf drei Gründe zurückgeführt werden:

1. Controlling-Prozesse dienen grundsätzlich der Unterstützung von situativen Entscheidungen in volatilen Umfeldern. Damit sind diese tendenziell wenig reglementiert und wiederkehrend, was letztlich die Automatisierbarkeit per se einschränkt.
2. Viele der manuell durchgeführten Aktivitäten sind dem Fehlen integrierter Systeme (DWH, BI-Systeme für Planung, Reporting etc.) geschuldet. Die **Automatisierung durch RPA konkurriert im Controlling folglich mit umfassenderen Ansätzen zur Modernisierung der Systemarchitektur**. Letztere verfolgen das Ziel der langfristigen Eliminierung des Bedarfs an manuellen Aktivitäten (etwa der Datenübernahme, -validierung und -aufbereitung) durch bspw. automatische Datenladeketten (ETL), ausgereifte BI Tools oder nutzbare Algorithmen (künstliche Intelligenz). RPA hingegen setzt nicht an den Ursachen für manuelle Tätigkeiten an, sondern lindert „nur“ den mit den manuellen Ausführungen verbundenen „Schmerz“.
3. Viele Controlling-Organisationen haben (noch) kein klares Verständnis der Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von RPA, was die Verbreitung entsprechend bremst.

Im Idealfall sind Controlling-Prozesse in einer BI-Systemlandschaft automatisiert eingebettet. Dies bietet eine Vielzahl an Lösungen, um situationsspezifischen Anforderungen gerecht zu werden. In der Realität greift dieses Idealbild allerdings deutlich zu kurz:

- Viele Controlling-Prozesse (bspw. im Reporting oder in der Planung) weisen auf Ebene der Teilprozesse und Aktivitäten eine Vielzahl repetitiver und standardisierter Tätigkeiten auf, die erhebliche Ressourcen binden können.
- Die Modernisierung der Controlling-Systemarchitektur ist gerade in großen Konzernen sehr zeit- und investitionsintensiv. Die Erfahrung zeigt, dass typischerweise ein Restumfang manueller Aktivitäten bestehen bleibt, für die sich eine systemseitige Automatisierung nicht als wirtschaftlich umsetzbar erweist.

Genau an dieser „Automatisierungslücke“ kommen im Controlling die Vorteile von RPA zum Tragen. **Die Frage, ob und wie RPA im Controlling wirtschaftlich eingesetzt werden kann, ist demzufolge jeweils unterneh-**

mensspezifisch zu beantworten. Es gilt dabei diejenigen Prozesse zu identifizieren, für die eine systemseitige Automatisierung entweder zu teuer, zu langwierig oder prozessual zu unflexibel ist. Dafür sind drei Voraussetzungen wichtig, die im weiteren Verlauf dieser Unterlage betrachtet werden.

1. Schaffung eines klaren Verständnisses zu den Einsatzmöglichkeiten von RPA
2. Identifikation von RPA-Ansatzpunkten in der heutigen Controlling-Prozesslandschaft
3. Darstellung eines geeigneten Prüf- und Bewertungsschemas zur Identifikation der mittels RPA automatisierbaren Prozesse

Controlling-Prozesse auf dem „RPA-Prüfstand“

Das Controlling ist typischerweise die größte Funktion innerhalb des Finanzbereichs. Benchmarks zeigen, dass idealerweise eine Quote von ca. 35 Prozent von Controlling-FTE zu Gesamt-FTE im Finanzbereich vorherrscht. Entsprechend hoch ist der Druck auf die CFO-Organisation, neue Mittel und Wege zur Prozessautomatisierung – auch kurzfristig – zu erschließen.

Auch wenn die Prozesse im Controlling insgesamt vielschichtig sind, kann grundsätzlich zwischen drei Arten von Aktivitäten unterschieden werden.

1. Governance-Tätigkeiten
2. Design und Production
3. Business Partnering

Controlling-Prozesse weisen zumeist einen Mix aus all diesen drei Rollen mit jeweils unterschiedlicher Ressourcenintensität auf. Entsprechend der beschriebenen Kriterien für den Einsatz von RPA kommen hierfür insbesondere die Aktivitäten aus dem Bereich Design & Production in Frage, da es hierbei darum geht, wiederkehrende Leistungen mit hoher Effizienz und Qualität gemäß definierter Vorgaben (Governance) zu erbringen und damit die Basis für eine effektive Unterstützung des Managements (Business Partnering) zu schaffen. Beispiele für Design & Production-Aktivitäten sind unter anderem die Generierung, Zusammenführung und Validierung von Daten sowie auch in Teilen die Analyse und Erstellung von Berichten.

Alles wird leicht.



DAS VOLLE PROGRAMM FÜR IHREN ERFOLG.

Aktuelle Weiterbildung für Ihren Erfolg in den Bereichen Rechnungswesen, Steuern und Finanzen & Controlling



Das neue Programm jetzt anfordern!

Tel.: 0761 898-4422
www.haufe-akademie.de/finance

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

Hauptprozesse	Teilprozesse		Stark betroffen		Mittelstark betroffen		Leicht/schwach betroffen	
Strategische Planung	Strategische Analyse	Prüfung/Anpassung Vision, Werte	Prüfung/Anpassung Geschäftsmodell	Definition Ziele und Maßnahmen	Bewertung der Strategie	Abstimmung der Strategie	Kommunikation der Strategie	Monitoring der Strategieumsetzung
Operative Planung, Budgetierung	Festlegen/Kommunizieren von Prämissen und Top-down-Ziele		Erstellung von Einzelplänen und Budgets	Zusammenfassung und Konsolidierung von Einzelplänen		Prüfung/Anpassung der Planungsergebnisse	Präsentation und Verabschiedung der Planung	
Forecast	Ermittlung einer Datenbasis für den Forecast		Abgleich der Datenbasis mit dem vorherigem Forecast bzw. Plan/Budget		Erarbeitung von Gegensteuerungsmaßnahmen		Verabschiedung des Forecasts	
Kosten- und Ergebnisrechnung	Definition und Pflege Stammdaten	Kostenarten- und Kostenstellenrechnung	Angebots/ Auftrags- Plankalkulation	Mittlaufende- und Nachkalkulation	Periodenerfolgsrechnung	Periodenabschluss der Kostenrechnung	Abweichungsanalyse	
Management Reporting	Management Reportingsystem- und Datenprozess		Berichterstellung (Zahlenteil)		Berichterstellung (Abweichungsanalyse und Kommentar)		Bewertung durch Management und Einleitung von Maßnahmen	
Projekt- und Investitionscontrolling	Planung des Projektes/ Investitionen	Unterstützung Genehmigungsverfahren		Erstellung von Investitionsberichten	Erstellung von Entscheidungsvorlagen		Nachkalkulation und Abschlussbericht	
Risiko- management	Identifikation und Klassifikation von Risiken		Analyse und Bewertung von Risiken		Einzelrisiken-/ Gesamtrisikopositionen	Ableiten und Verfolgen von Risikomaßnahmen		Erstellung eines Risikoberichts
Funktionscontrolling	Strategische Planung	Operative Planung	Kostenrechnung		Projektbewertung	Koordination und Kommunikation		Reporting

Abb. 1: RPA-Eignung in der Controlling-Prozesslandschaft (schematisch)

Im Zielbild liegt die Rolle des Controllers in erster Linie auf dem Business Partnering (bspw. Beratung des Managements in Entscheidungssituationen) sowie der Ausübung von Governance-Aktivitäten. In der Realität verbringen Controller allerdings noch immer zu viel Zeit mit der „Production“. Auch die Tätigkeiten rund um das Thema Governance sind nur semi-automatisiert und führen zu manuellen Aktivitäten.

Abbildung 1 bildet eine Einschätzung der Einsatzmöglichkeit von RPA im Controlling anhand eines Referenzprozessmodells von Horváth & Partners und der International Group of Controlling (IGC) ab. Bereits auf dieser übergeordneten Ebene zeigt sich, welche Haupt- und Teilprozesse für eine Automatisierung mit RPA in Frage kommen.

Die Durchführung der strategischen Planung beispielsweise hat eine geringe Wiederholungsrate, arbeitet in vielen Teilprozessen annehmebasiert und hat zumeist keine klare Unterstützung durch Tools. Der Einsatz von RPA ist in diesem Prozess daher in der Regel nicht zu empfehlen oder nur sehr partiell im Rahmen des Gesamtprozesses möglich (bspw. in der Vorbereitung durch Unterstützung des strukturierten Sammelns von Daten).

Im Rahmen der Planung oder des Management Reportings gibt es hingegen eine Vielzahl von

repetitiven Aktivitäten zur Aufbereitung/Prüfung von Daten (Production), die häufig nicht automatisiert ablaufen und daher für den Einsatz von RPA in Frage kommen. Zudem lassen sich mit der Nutzung von RPA auch Aktivitäten aus dem Bereich „Governance“ reduzieren, da Automatisierung auch den Grad der Nachvollziehbarkeit und Einheitlichkeit erhöht.

Die exemplarische bzw. generelle Bewertung auf Basis der Referenzprozesse kann einen schnellen Einstieg in eine unternehmensspezifische Analyse unterstützen. Letztendlich müssen die vorliegenden Prozesse aber individuell vor dem Hintergrund der jeweiligen Ausgangssituation und Strategie bewertet werden. Wichtig ist es dabei, einerseits einen hinreichend

Autoren



Dr. Daniel Reuschenbach
 Horváth & Partner GmbH,
 Competence Center Controlling & Finance
 E-Mail: dreuschenbach@horvath-partners.com

Dr. Johannes Isensee

Horváth & Partner GmbH,
 Competence Center Controlling & Finance
 E-Mail: jisensee@horvath-partners.com



Sebastian Ostrowicz
 Horváth & Partner GmbH,
 Competence Center IT Management & Transformation
 E-Mail: sostrowicz@horvath-partners.com

großen Prozessumfang zu betrachten, um auf genug „Prozessmasse“ zu kommen, andererseits muss der richtige Prozessdetaillierungsgrad gewählt werden, um auch einzelne Teilprozesse auf ihr RPA-Potenzial prüfen zu können.

Mit RPA zu mehr Effizienz im Reporting

Das Management Reporting ist neben „Planung und Budgetierung“ der wesentliche Aufwands-treiber im Controlling. Ziel und Zweck des Management Reportings ist es, die Entscheider über alle Ebenen im Unternehmen mit aktuellen Informationen zur Unternehmensentwicklung zu versorgen und diese in der Unternehmenssteuerung zu unterstützen. Hierzu werden sowohl wiederkehrende Standardberichte als auch anlassgetriebene Analyseberichte (Ad-hoc-Berichtswesen) erstellt und im Unternehmen verteilt. Damit dies gelingt, sind Daten über alle Einheiten des Unternehmens einzusammeln, zu validieren, aufzubereiten und in geeignete Berichte inkl. Kommentaren und Empfehlungen zu überführen. Je größer der

Konzernverbund und je heterogener die Geschäftsmodelle sowie die Systemlandschaft, desto komplexer und aufwandsintensiver gestaltet sich dieser Prozess.

RPA-Anknüpfungspunkte im Reporting


Empirische Erhebungen zeigen, dass heute etwa jedes zweite Unternehmen den Aufwand im Reporting als zu hoch erachtet. Genauere Analysen zeigen, dass insbesondere in den wiederkehrenden und manuellen Tätigkeiten wie bspw. Datensammlung, -validierung und -aufbereitung zu viele Ressourcen gebunden sind. Gleichzeitig geben Unternehmen an, dass die Automatisierungspotenziale bei Weitem noch nicht ausgeschöpft sind. Entsprechend hoch sind Handlungsbedarf und Potenziale für eine „Automatisierungsinitiative Reporting“.

Im langfristigen Zielbild kann diese Initiative den Aufbau eines einheitlichen ERP-Systems mit einem gruppenweiten Datawarehouse und einem zentralen BI-Frontend umfassen. Dieses stellt Berichte automatisch bereit und ermög-

licht es dem Nutzer, im Rahmen von „Self-Service“ individuelle oder ergänzende Analysen durchzuführen.

Die Realisierung eines solchen Zielbilds ist erfahrungsgemäß ein mittelgroßes Projekt inkl. entsprechender Investitionen in die BI-Landschaft. **Für kurzfristige Effizienzeffekte eignet sich hingegen der Einsatz von RPA.** Gerade dort, wo in der Vergangenheit schon eine Zentralisierung in Form einer „Reporting Factory“ vorgenommen wurde, kann mit dem Einsatz von RPA sehr schnell ein signifikanter Umfang von Aktivitäten automatisiert werden. Prädestiniert für die Automatisierung mit RPA sind bspw. die folgenden, meist manuell betriebenen Aktivitäten:

- Zusammenführen von Daten/Informationen aus unterschiedlichen Datenquellen
- Durchführung von Kontrollen und Validierungen
- Erstellen von Standardberichten gemäß vorgegebener Strukturen
- Erkennung von Abweichungen bzw. Erstellen von einfachen Kommentaren („Vorschlagskommentierung“)



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 Verein (ICV), der Risk Management Association e. V. und des Bundesverbands der Ratinganalysten e. V.



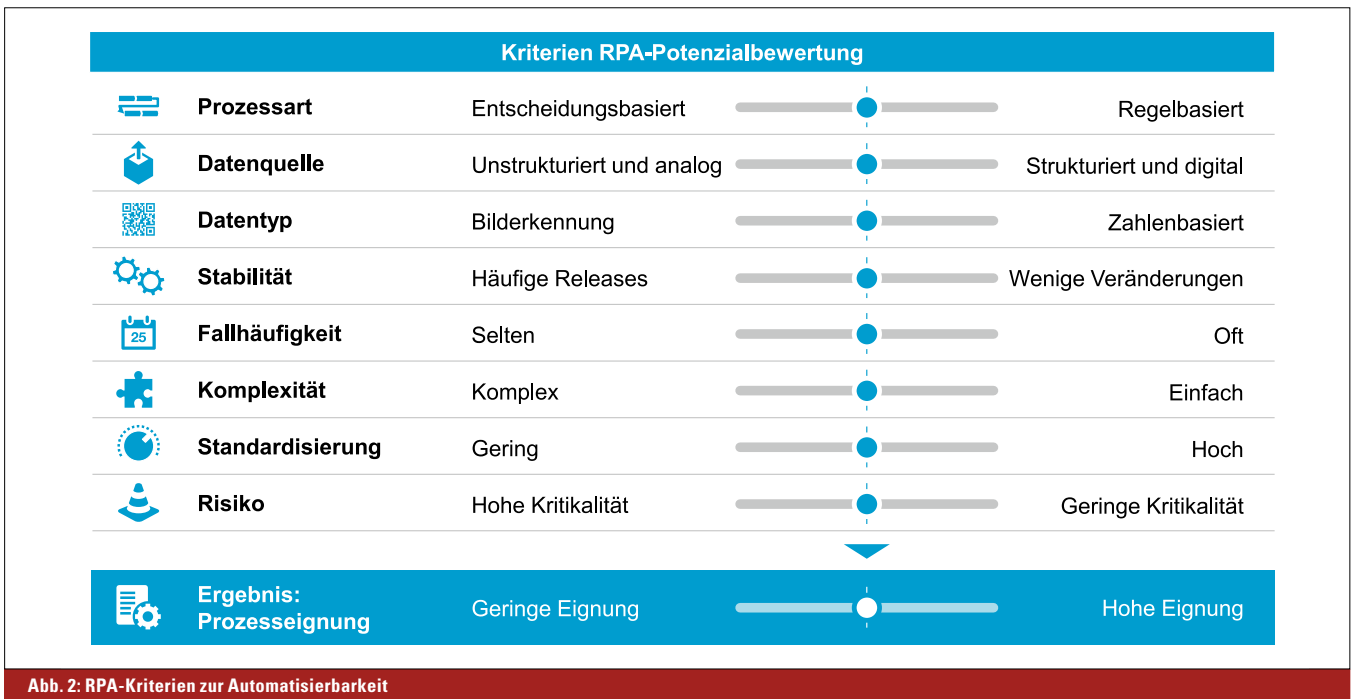


Abb. 2: RPA-Kriterien zur Automatisierbarkeit

- Versand, Ablage bzw. Archivierung von Berichten (bspw. PDF-Versand)
- Gezielte Interaktion mit dem „Menschen“, bspw. Annahmen von ausstehenden Aktivitäten, Prüfungen/Anpassungen von Daten etc.

Ein **RPA-gestütztes Reporting entlastet das Controlling sehr schnell von einfachen aber oft sehr aufwandsintensiven Tätigkeiten.** Diese Effizienzgewinne können je nach Situation und Zielsetzung des Unternehmens für einen Kapazitätsabbau im Controlling, für eine langfristige Weiterentwicklung der Reporting-Landschaft und/oder den Ausbau des „Business Partnerings“ genutzt werden.

Anwendungserfolge und -hintergründe im Reporting

Die von uns durchgeführten Projekte zum Thema „RPA im Reporting“ haben sehr positive Ergebnisse im Sinne der Effizienzsteigerung hervorgebracht. Zentrales Betrachtungsobjekt sind häufig Excel-Berichtsmappen, die mit hohem manuellem Aufwand erstellt werden. Die Erfahrung zeigt, dass sich sowohl bei der Berichtsmappe als auch der Datenvalidierung signifikante Zeitersparnisse realisieren lassen. Zentraler Treiber für diese Effekte sind insbesondere die Aktivitäten bei der Erstellung.

Entscheidungen zu Gunsten von RPA und damit gegen (zumindest temporär) eine systemseitige Automatisierung der Berichterstellung sind häufig Zeit- und Budgetrestriktionen. Zudem lassen sich die Vorteile systemseitiger Automatisierung mittels RPA kurzfristig abbilden:

- Vermeidung von Abhängigkeiten von einzelnen Personen und Ausfallrisiken
- Steigerung der Prozessqualität und -sicherheit
- Freisetzen von Personalkapazitäten (für stärker analytische Tätigkeiten)

Mit steigender Anzahl an RPA-Projekten im Bereich des Reporting lassen sich die folgenden Erkenntnisse bzgl. des Einsatzes von RPA ziehen:

- Der Berichterstellungsprozess (insbesondere auf Basis heterogener Datenquellen) birgt ein hohes Effizienzpotential
- Der Einsatz von RPA ist nicht auf rein datenverarbeitende Tätigkeiten begrenzt, sondern kann auch die Interaktion mit dem Menschen umfassen, sofern diese nach klaren Regeln erfolgt
- Durch die ständige Verfügbarkeit, die schnelle Bearbeitung und das strikte Verfolgen von definierten Regeln kann ein gleichbleibend hohes Qualitäts- bzw. Serviceniveau erreicht werden
- Infolge der kritischen Auseinandersetzung mit dem Prozess, in Vorbereitung auf die Anwendung, können historisch gewachsene Strukturen aufgebrochen werden und Prozesse weiter optimiert werden

Vorgehensweise RPA-Projekt

Grundsätzlich gilt: Das Thema Prozessautomatisierung muss ganzheitlich betrachtet werden. Bei der initialen Bewertung der Einsparpotenziale wird jedoch häufig der Fehler gemacht, RPA auf Einzelprozesse zu reduzieren. Die Ergebnisse einer solchen Einzelbetrachtung sind zu meist limitiert, aber auch in gleichem Maße irreführend. Die Erfahrung zeigt, dass sich der Nutzen von RPA erst über die Summe der Einsparpotenziale vieler Prozesse ergibt. Für eine nachhaltige Integration von RPA in der Organisation sind drei Elemente zentral:

1. Analyse, Nutzen & Roadmap
2. Governance/Service & Delivery Model
3. Pilotimplementierung & Überführung in die Produktion

Im ersten Schritt sind die für eine Automatisierung in Frage kommenden Controlling-Prozesse hinsichtlich der Automatisierbarkeit zu bewerten. Existierende Prozessdokumentationen bieten hierfür eine hervorragende Grundlage, sollten jedoch zwingend mit dem gelebten Prozess abgeglichen werden. Als grundsätzliches Schema kann dabei die hier gezeigte Übersicht zur Anwendung kommen, um pro Prozess eine Aussage treffen zu können (vgl. [Abbildung 2](#)).

Eine **Einbettung der RPA-Aktivitäten in die Organisation erfordert eine klare Definition des Governance/Service & Delivery Mo-**

dels. Hier geht es zum einen darum, ein Setup zu definieren, welches Mindeststandards garantiert, aber auch Entscheidungswege für die Automatisierung neuer Prozesse festlegt. Zum anderen ist die Spezifikation von RPA-End-to-End-Prozessen (bspw. Prozessidentifikation, -entwicklung und -betrieb) inklusive zugehöriger Templates erforderlich. Dies umfasst auch den Aufbau von Kompetenzen bei Mitarbeitern, die sich im laufenden Betrieb um die existierenden Prozesse und die Erstellung neuer automatisierter Prozesse mittels RPA kümmern. Ohne diese Teilschritte ist eine nachhaltige Einbettung von RPA in ein Unternehmen nicht möglich.

Zentraler **Dreh- und Angelpunkt für einen erfolgreichen Startpunkt ist die Umsetzung der Pilotphase.** Hier ist durch eine gezielte Auswahl von meist ein bis drei Prozessen sicherzustellen, dass die Implementierung ohne größere Herausforderungen verläuft und die dadurch frei werdenden Kapazitäten für die betroffenen Mitarbeiter spürbar sind. Unsere Erfahrung zeigt, dass ein derartiger Verlauf in der Pilotphase existierende Barrieren bei den Mitarbeitern abbaut. Zudem sollte zur Erleichterung des Übergangs in den Live-Betrieb ein gezieltes Changemanagement zur Kommunikation des Erreichten – also Erfolge und zentrale Erfahrungen – etabliert werden.

Der **Übergang in den laufenden Betrieb schließt sich an die Pilotphase an und ist im Kern ein kontinuierlicher Lernprozess.** Es gilt, die oben genannten Fähigkeiten aufzubauen und die Anzahl der automatisierten Prozesse innerhalb des Controllings, aber auch darüber hinaus, zu erhöhen. Eine erfolgreiche Integration von RPA zeichnet sich auch dadurch aus, dass die Nachfrage der Automatisierung von den Mitarbeitern selbst kommt und keine zentrale Vorgabe/Auswahl von relevanten Prozessen erfolgt.

Die RPA-Erfolgsfaktoren

In Summe lassen sich – Unternehmensbereich übergreifend – die folgenden RPA-Erfolgsfaktoren identifizieren:

- RPA-Pilotprozess mit sichtbarer Erfolgswirkung auswählen
- Schrittweise Verankerung von RPA in der Organisation
- Aufbau von notwendigen Fähigkeiten kontinuierlich vorantreiben
- Kommunikation der Vorteile von RPA (Changemanagement)

Fazit

Unter Berücksichtigung der Tätigkeitsfelder eines Controllers (Governance, Design und Production) sowie der Controlling-Prozesslandschaft hat sich **insbesondere das Reporting als geeignetes Einsatzgebiet für RPA** herausgestellt. Es zeigt sich, dass sich die freigegebenen Kapazitäten (Zeitersparnisse) entweder zur Generierung von Kosteneinsparungen und/oder für eine Umschichtung der Aktivitäten der Controller nutzen lassen und damit ihren Beitrag bei der Entwicklung einer modernen CFO-Organisation leisten.

Im Rahmen der Herangehensweise an ein RPA-Projekt wurde herausgestellt, dass neben der gezielten Vorauswahl eines Piloten auch die Vorbereitung der Phase des Live-Betriebs eine zentrale Rolle spielt. Der Einsatz von RPA sollte keine punktuelle Entscheidung sein. Vielmehr geht es darum, durch eine Vielzahl von Automatisierungen die Effizienz im Controlling/Reporting zu steigern: „Roboter“ brauchen Auslastung. Zentrales Element für den Erfolg ist in derartigen Projekten der Faktor „Mensch“. Hier gilt es, die Vorteile transparent zu machen,

Überzeugungsarbeit zu leisten und die Nutzer/Nutznießer für RPA zu begeistern. Im Idealfall ist es nicht eine zentrale Abteilung, welche die kommenden Prozessautomatisierungen festlegt, sondern es sollte stets in einem Tandem aus Fachbereich und Automationspezialisten geschehen. Dies erhöht die Akzeptanz der Lösung und sorgt zeitgleich für die Identifikation solcher Prozesse, die dem Fachbereich aktuell Schmerz bereiten. Es gilt, die Interaktion mit den automatisierten Prozessen (mittels RPA) als festen Bestandteil in die Organisation zu integrieren.

Betrachtet man die Möglichkeiten von RPA ganzheitlich, sind umfassende Effizienzgewinne möglich. Neben dem Controlling können auch weitere Unternehmensbereiche „automatisiert“ werden. Unsere Erfahrungen lassen die folgenden, generellen Schlussfolgerungen zu:

- Fokussierung auf einzelne Prozesse im Controlling/Reporting vermeiden, die Summe aller Effizienzgewinne macht RPA erfolgreich
- Menschliche Barrieren/Widerstände proaktiv angehen, das Umdenken der Mitarbeiter ist durch ein aktives Changemanagement zu begleiten
- RPA-Prozesse als festen Bestandteil in die Organisation verankern, die Definition des Governance/ Service & Delivery Models frühzeitig angehen

Der Einsatz von RPA im Controlling/Reporting ist eine gute Möglichkeit, die Prozessdauer zu verkürzen und die Prozessqualität zu steigern. Zudem handelt es sich bei RPA um eine Einstiegstechnologie, die als fester Bestandteil einer Digitalisierungsstrategie in Betracht gezogen werden sollte und den Grundstein einer langfristigen „Intelligenten Prozessautomation“ bildet. ■

Wie KI das
Controlling neu
definiert.

Jetzt informieren und anmelden:
www.controllerakademie.de

Seminartermine 2019

Fachtagung Information Management Nr. FT4 | 17. Oktober

Robotic Process Automation (RPA) Nr. 6.94.1 | 09. Dezember

Controlling unterwegs – Controller-Performance im Zeitalter der Digitalisierung
Nr. CUT.6 | vom 7. Oktober bis 6. Dezember in 18 Städten (Details auf der homepage)



CA controller akademie®



© vegtefox.com – www.stock.adobe.com

Führungs- und Organisationskonzepte in der Zukunft

Interview mit Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer, Professor an der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin (HWR), Trainer, Coach, Consultant

von Alfred Biel

Biel: Vielen Dank, Herr Prof. Dr. Kreutzer, dass Sie sich für dieses Interview zur Verfügung stellen. Wir haben in unserer Interview-Reihe bereits viele Aspekte der Digitalisierung beleuchtet, heute wollen wir uns der Frage zuwenden, was die Digitalisierung für Führung und Organisation bedeutet. Bitte lassen Sie uns – wie in unserer Reihe üblich – mit einer persönlichen Frage beginnen. Beim Recherchieren zeigt sich, dass sich die digitale Transformation zu einem Ihrer Schwerpunkte entwickelt hat. Was treibt Sie an, was bewegt Sie?

Kreutzer: Ich liebe meinen Beruf als Hochschullehrer, Trainer und Consultant – und ich nehme ihn sehr ernst. Deshalb ist es meine

ureigene Motivation und mein steter Antrieb, meinen Studenten und meinen Auftraggebern in den Unternehmen nicht das Wissen von gestern zu präsentieren, sondern ihnen die **Augen zu öffnen** für das, was in Zukunft auf sie zukommen wird und mit welchen Theorien, Konzepten, Ideen und Instrumenten sie diese meistern können. Dazu gehört vor allem auch die digitale Transformation, die – in Verbindung mit der Künstlichen Intelligenz – Unternehmen, Branchen und ganze Nationen umfassend herausfordern wird.

Biel: „Zukunft“ lernt man nicht nur aus Lehrbüchern. Wie „lernen“ Sie?

Kreutzer: Um die Unternehmen aus der Nähe zu studieren, die heute und morgen die Welt verändern, habe ich in den letzten Jahren viel Zeit und auch eigenes Budget investiert. Meine Reisen führten mich deshalb nicht nur ins **Silicon Valley, sondern auch nach Japan, nach Südkorea und zweimal nach China**. In diesen Ländern und auch in vielen dort besuchten Unternehmen wird das Thema „digitale Transformation“ viel umfassender behandelt als bei uns: Es wird nicht nur diskutiert, sondern bereits heute umfassend an entsprechenden Geschäftsmodellen gearbeitet.

Biel: Wie verstehen Sie Ihre Funktion und Rolle im digitalen Umbruch?

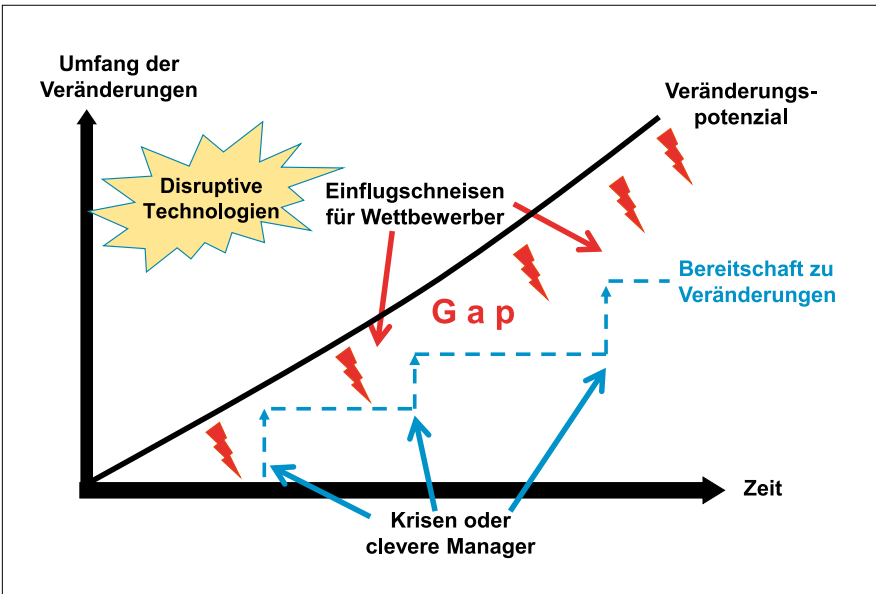


Abb. 1: Wie groß ist die Bereitschaft zu Veränderungen in unserem Unternehmen?
 Aus: Kreutzer/Land, Digitaler Darwinismus, 2016, S. 10

Kreutzer: Ich möchte bei diesen Entwicklungen gerne an der **vordersten Stelle der Akteure stehen** – und nicht als Mahner, der nur drohend den Zeigefinger hebt. Deshalb habe ich mir diesen Forschungsschwerpunkt selbst gewählt; um meine Studenten umfassend auf das Morgen vorzubereiten und auch, um Unternehmen bei ihrer digitalen Transformation zu begleiten. Denn eines ist sicher: Die digitale Transformation erfasst jedes Unternehmen und jede Branche – manche früher, manche später.

Biel: In diesem Zusammenhang sprechen Sie auch vom Darwinismus und beziehen sich auf die von C. Darwin begründeten Lehre von der Entwicklung durch Mutation und Selektion.

Kreutzer: Ja, die Unternehmen, die den Wandel nicht schaffen, fallen dem digitalen Darwinismus zum Opfer. So der Begriff für diesen Auswahlprozess, den ich dafür schon 2013 mit dem Buch „Digitaler Darwinismus – Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke“ geprägt habe.

Biel: Der Austausch analoger gegen digitale Daten sowie die damit verbundene Veränderung der Prozesse, beispielsweise die Digitalisierung der Finanzbuchhaltung, erscheint als „Grundstufe der Digitalisierung“, weitgehend angenommen zu werden. Die Digitalisierung schafft darüber hinaus neue Perspektiven und Alternativen, beispielsweise im Marktauftritt.

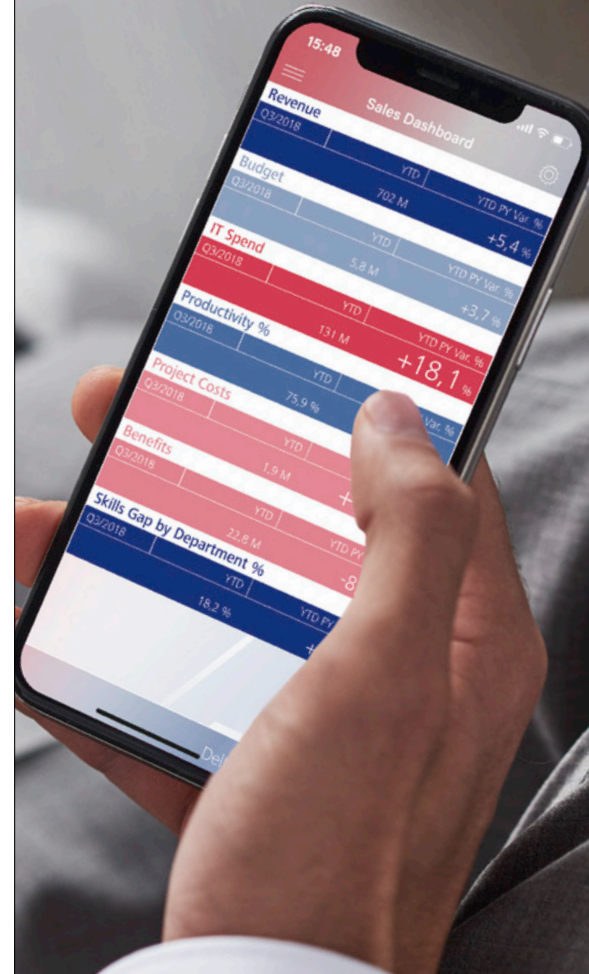
Wo sehen Sie uns bei dieser „Ausbaustufe der Digitalisierung“ bzw. der erweiterten Nutzung der Digitalisierung?

Kreutzer: Die **Notwendigkeit einer umfassenden Digitalisierung** ist im Bewusstsein der meisten Entscheidungsträger inzwischen angekommen. Problematisch ist, wie Unternehmen heute noch agieren. Das möchte ich Ihnen anhand der Abbildung 1 einmal deutlich machen. Zunächst einmal kann festgestellt werden, dass sich das Veränderungspotenzial – d. h. die Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen – kontinuierlich erhöht. Unternehmen schöpfen von diesen Möglichkeiten allerdings immer nur einen Teil aus.

Biel: Welche Treiber machen Sie für diese Entwicklung aus? Sehen Sie Handlungslücken?

Kreutzer: Treiber dafür sind **entweder Krisen**, die zum Handeln zwingen, **oder aber clevere Manager**. Die Lücke zwischen den Möglichkeiten des Handelns und dem aktiven Tun der etablierten Wettbewerber ist die Einflugschneise für neue Unternehmen. Das heißt, durch aktives Nichts- oder Nicht-Genug-Tun laden die bestehenden Unternehmen neue Player zum Mitspielen ein. Wichtig ist, dass diese neuen Mitspieler meist nicht aus der eigenen Branche kommen. Deshalb haben viele Unternehmen diese Start-ups auch nicht auf dem eigenen Radar. Verschärft wird diese ganze Entwicklung dadurch, dass Start-ups disruptive

Mit weniger Daten
mehr entscheiden



Erleben Sie DeltaMaster und die neue DeltaApp auf diesen Veranstaltungen:

- 12.09. Düsseldorf
- 17.09. Berlin
- 19.09. Zürich
- 25.09. Wetzlar
- 14.11. Wien
- 26.11. Nürnberg

Jetzt anmelden unter:
www.bissantz.de/events



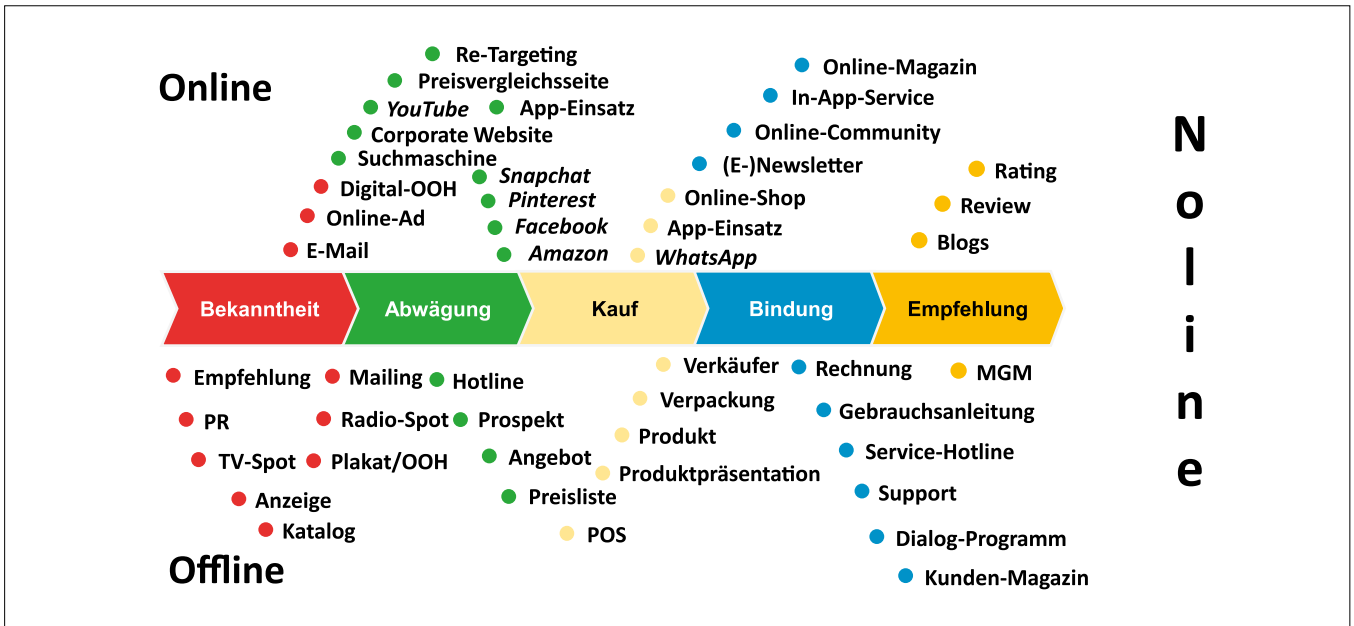


Abb. 2: Beispiel einer Customer Journey – von Online und Offline zu Noline: Kreutzer, Praxisorientiertes Online-Marketing, 2018, S. 10

– spricht: zerstörende – Technologien einsetzen können, ohne auf eine eigene Unternehmenshistorie Rücksicht nehmen zu müssen.

Biel: Ihre Abbildung 1 lässt die Frage aufkommen, ob aus Ihrer Sicht Unternehmen mit ihren gegenwärtigen Ansätzen zu kurz greifen.

Kreutzer: Ja, vor diesem Hintergrund sehe ich es als sträflich an, dass nach wie vor zu viele Unternehmen in Europa bei der Digitalisierung

den **Fokus allein auf Effizienzsteigerung und Kostenreduktion setzen**. Das ist viel zu kurz gegriffen! Wir müssen schauen, welche neuen Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung möglich werden. Und ja, es kann sein, dass wir zu neuen Geschäftsansätzen kommen, die unser bisheriges Geschäft kannibalisieren. Dann sollten wir uns immer vor Augen führen: If we don't create the thing that kills us, somebody else will!

Biel: Können Sie uns diesen spannenden Gedanken auch so darstellen, dass man damit arbeiten könnte?

Kreutzer: Ein interessanter Ansatz für etablierte Unternehmen, den ich vielfach in meiner Beratungspraxis einsetze, ist die Aufgabenstellung an ein kreatives, dynamisches Team von eigenen Mitarbeitern, **ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das dem eigenen Unternehmen das Wasser abgraben würde**. Es ist

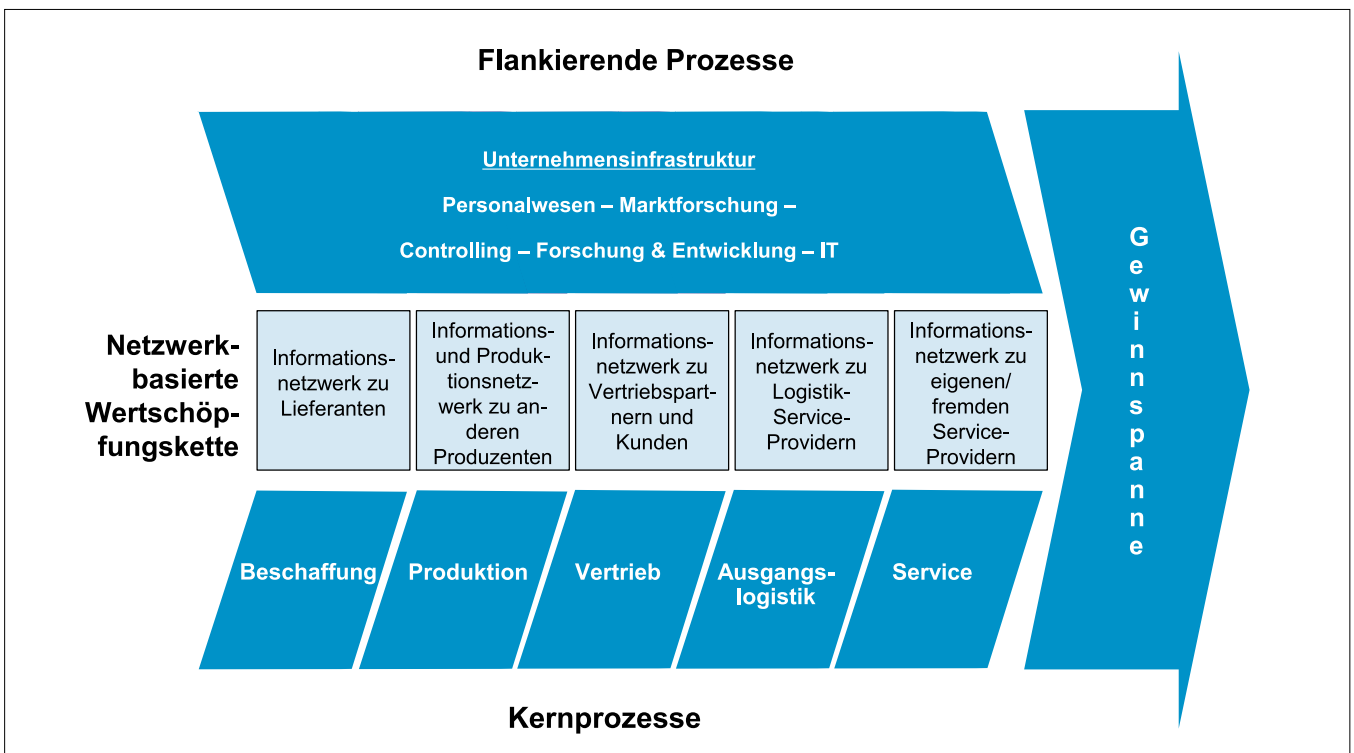


Abb. 3: Installation einer netzwerkbasierter Wertschöpfungskette: Kreutzer, Führung- und Organisationskonzepte im digitalen Zeitalter kompakt, 2018, S. 44

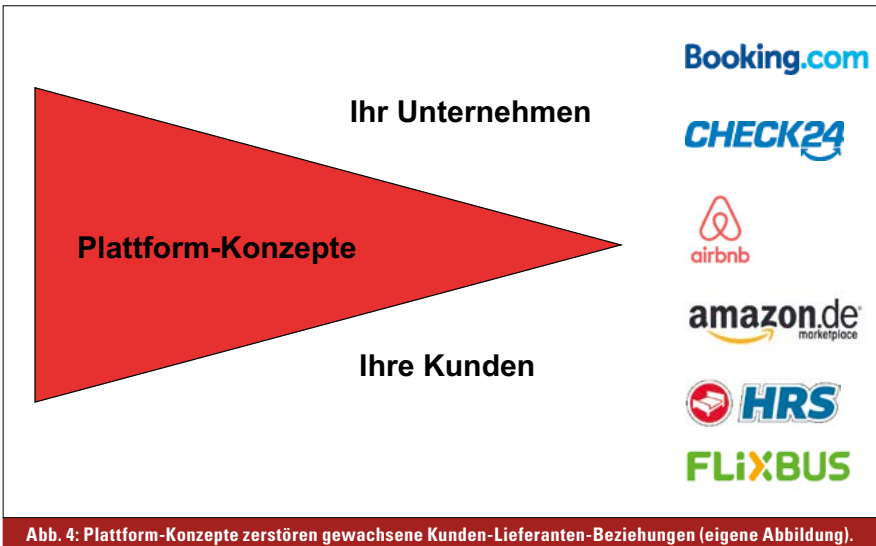


Abb. 4: Plattform-Konzepte zerstören gewachsene Kunden-Lieferanten-Beziehungen (eigene Abbildung).

doch viel besser, selbst auf diese disruptiven Ideen zu kommen – und diese ggf. zur Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens zu verwenden – statt zu hoffen, dass niemand im Silicon Valley oder in Shenzhen auf solche Gedanken kommt!

Biel: Damit sind wir bei der Frage nach der Wirkung und dem Einfluss der Digitalisierung. Wie verändert die Digitalisierung Wirtschaft und Unternehmen und auch uns? Lässt sich ein grober Überblick über die Wirkungsfelder der Digitalisierung geben?

Kreutzer: Zur Beantwortung dieser wichtigen Fragen möchte ich gerne differenziert auf die Bereiche Kunden und Unternehmen eingehen. Bzgl. der Kunden müssen wir feststellen, dass diese vor allem in Gestalt von Konsumenten

schon sehr viel digitaler unterwegs sind als die Unternehmen selbst. Dies zeigt ein Blick auf die sogenannte **Customer-Journey** – den Weg des Kunden zum Unternehmen – in [Abbildung 2](#). Der Kunde wechselt ganz selbstbewusst zwischen der Online- und Offline-Welt hin und her, ohne sich über die Kategorien „online“ und „offline“ Gedanken zu machen.

Biel: Lassen Sie uns bitte einen Perspektivwechsel vornehmen und nun die Unternehmen betrachten.

Kreutzer: Ganz anders sieht es in vielen Unternehmen aus, wo noch zu häufig Offline- und Online-Verantwortlichkeiten in unterschiedlichen Abteilungen angesiedelt sind. Ich habe immer wieder festgestellt, dass es häufig sogar an einem umfassenden Austausch zwischen

diesen Abteilungen fehlt. Dabei **müssen die Unternehmen heute „noline“ unterwegs sein**; das bedeutet, sie müssen Konzepte und Kampagnen entwickeln, die die On- und Offline-Welt miteinander verbinden – schon in der Kreativphase. Hier besteht noch ein großer Handlungsbedarf!

Biel: Was bedeuten diese Überlegungen für die betriebliche Wertschöpfung und die Wertschöpfungsketten?

Kreutzer: Die unternehmenseigene Wertschöpfungskette muss durch eine **netzwerk-basierte Wertschöpfungskette** durchdrungen werden, wie es die [Abbildung 3](#) zeigt. Hierdurch soll eine intensive Vernetzung mit Lieferanten, Produzenten, Logistikpartnern und weiteren Serviceprovidern und insb. zu Vertriebspartnern und Kunden erreicht werden, um eine höhere Agilität im Wertschöpfungsprozess sicherzustellen. Hier schlummern in den meisten Unternehmen noch gewaltige Potenziale zum Ausbau der eigenen Wettbewerbsposition.

Biel: Es entstehen durch die Digitalisierung neue Geschäftsmodelle und das Kundenverhalten ändert sich, wie wir beobachten können. Wir haben neue Wettbewerbsformen, etwa die Informationskonkurrenz, Produkt- und Servicevielfalt nehmen zu usw. Was spielt sich zusammen genommen auf der Kunden- und Marktseite ab? Worauf sollten sich die Unternehmen einstimmen und vorbereiten?

Kreutzer: Bei meiner Antwort möchte ich mich auf ein besonders leistungsstarkes – und deshalb für bestehende Unternehmen besonders gefährliches – Konzept konzentrieren: das **Plattform-Modell**. Beispiele solcher Plattform-Modelle finden Sie in [Abbildung 4](#). Für die Plattform-Betreiber und für die Kunden sind solche Plattformen mit großen Vorteilen verbunden – schließlich **verbinden diese Plattformen zweiseitige Märkte**: viele Anbieter auf der einen und viele Nachfrager auf der anderen Seite. Charmant für die Plattform-Betreiber selbst ist es, dass diese kein eigenes Inventar (spricht Inhalte, Zimmer, Produkte oder Busse vorhalten müssen), sondern „lediglich“ eine Online-Präsenz, auf der sich Anbieter und Nachfrager treffen können!

Autoren



Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer

ist seit 2005 Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Parallel ist er als Trainer, Coach sowie als Marketing und Management Consultant im In- und Ausland tätig.

E-Mail: kreutzer.r@t-online.de

Dipl.-Betriebswirt. Fachjournalist (FJS) Alfred Biel

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

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



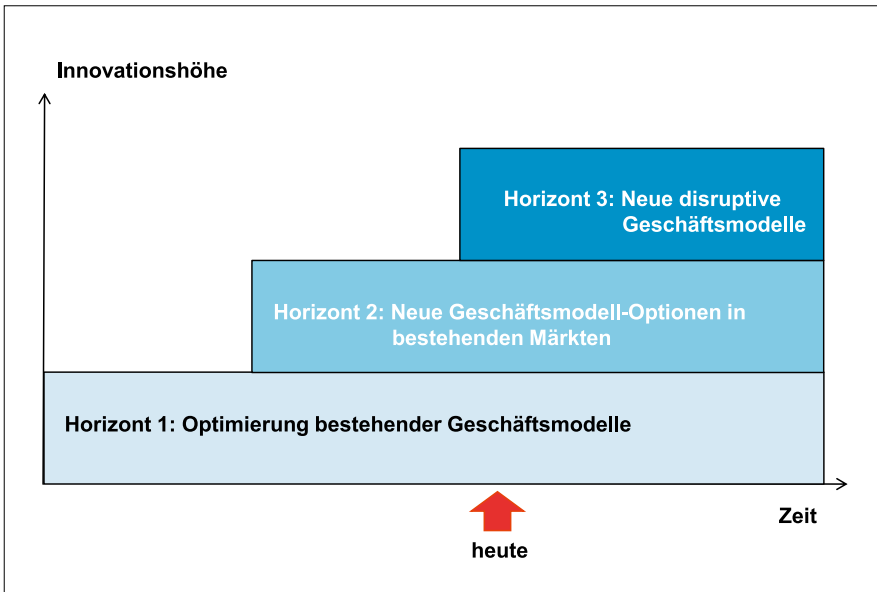


Abb. 5: 3-Horizonte-Modell: Kreutzer, Toolbox für Marketing und Management, 2018, S. 82

Betreibern aussortiert und durch neue Anbieter ersetzt. Ein teuflischer Prozess!

Biel: Und wie wirkt die Digitalisierung in die Unternehmen hinein? Welche Rückwirkungen haben wir zu verzeichnen – oder sollten wir eher von Wechselwirkungen zwischen den Märkten und den Unternehmen sprechen?

Kreutzer: Idealerweise **sprechen wir von Wechselwirkungen**, damit wir als Unternehmer nicht zu Getriebenen werden, sondern die digitale Transformation auch von Märkten selbst aktiv mitgestalten. Wichtig ist zunächst einmal, dass wir die Augen vor den Veränderungen nicht verschließen – selbst dann nicht, wenn uns nicht alle absehbaren Veränderungen gefallen. Ich habe nach Vorträgen und in Gesprächen mit Führungskräften immer wieder die Frage gehört, ob diese „Digitalisierung“ nicht doch etwas nur Temporäres sei, dass man auch ignorieren könne. In dieser Frage schwang immer auch viel Hoffnung mit, dass „Wegducken“ auch eine Lösung sei. Ist es aber nicht!

Biel: Und was raten Sie den Unternehmen?

Kreutzer: Die wichtigste Aufgabe für die Unternehmen besteht darin, die **Märkte** und ihre

Biel: Sie verstärken einen meiner früheren Interviewpartner, Prof. Dr. Mischa Seiter, der im Interview im Controller Magazin Mai/Juni 2018 feststellte: „Digitale Plattformen sind eine der meist unterschätzten Transformationskräfte der Gegenwart.“ Bitte lassen Sie uns im Interesse einer ausgewogenen Betrachtung einen Blick auf die damit verbundenen Risiken werfen.

Kreutzer: Für etablierte Unternehmen ist damit allerdings ein großes Risiko verbunden: Diese **Plattformen schieben sich zwischen** die

Leistungsanbieter und die Kunden, verfügen über ein umfassendes Wissen über den Gesamtmarkt und degradieren die Leistungsanbieter zu austauschbaren Lieferanten! Gleichzeitig fokussieren die Plattformen häufig den Preis, verlangen aber zusätzlich oft signifikante Abschlussprovisionen. Wenn Anbieter dann in den Kundenbewertungen abstürzen, weil sie aufgrund des Preisdrucks und der hohen Provisionen nicht mehr ausreichend in ihre Kernbereiche investieren können, werden sie erst von den Kunden und dann auch von den Plattform-

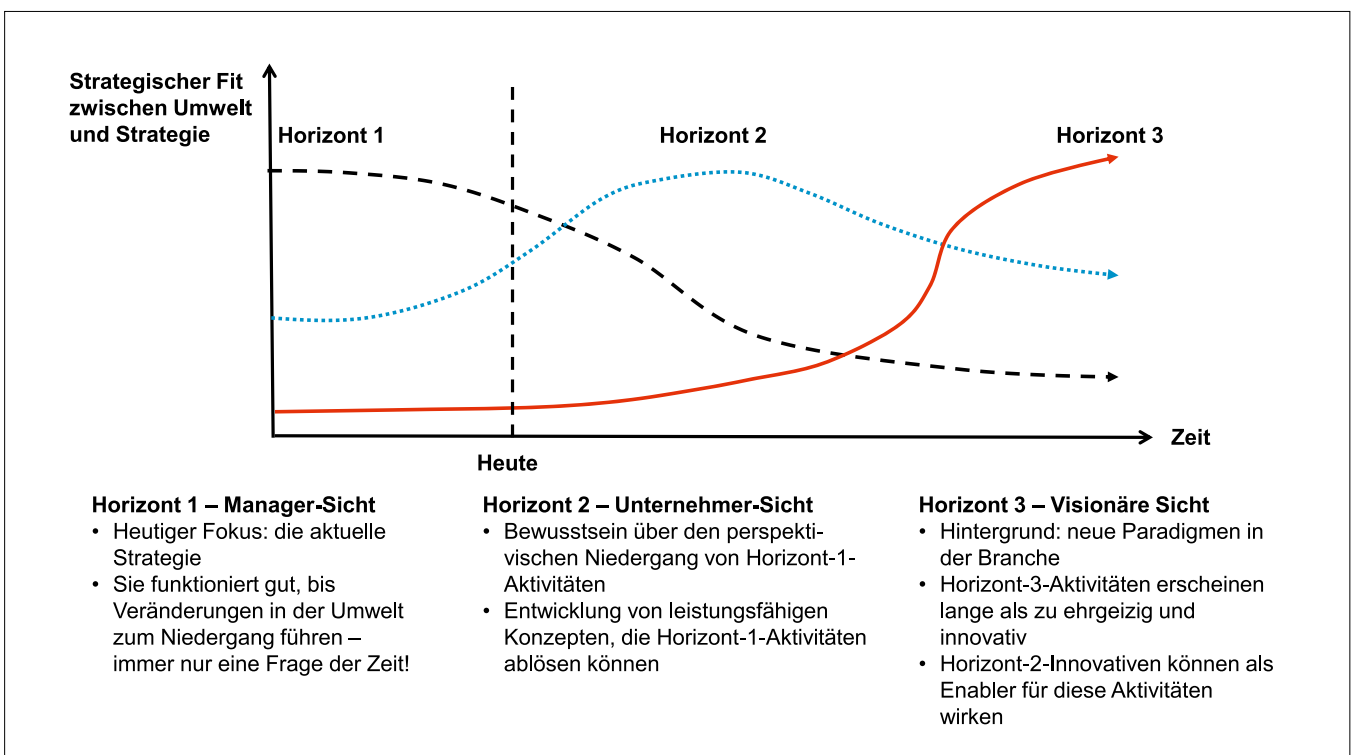


Abb. 6: 3-Horizonte-Modell zur strategischen Analyse: Kreutzer, Toolbox für Marketing und Management, 2018, S. 82

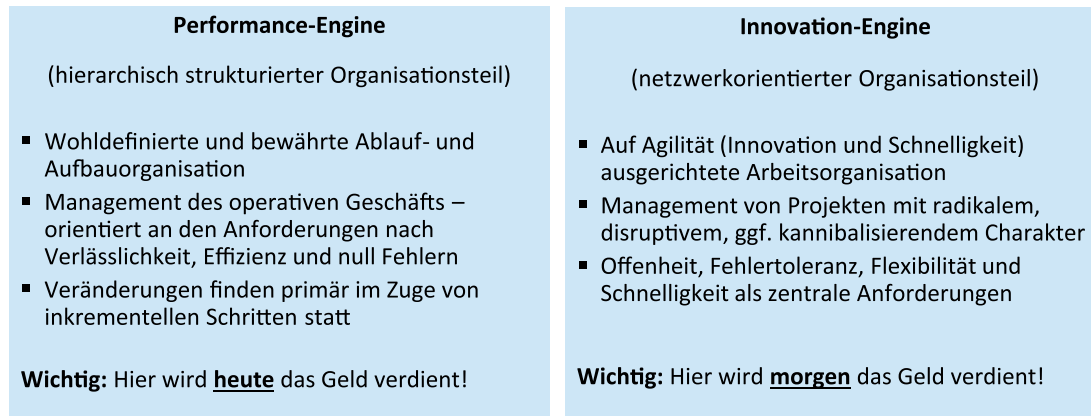


Abb. 7: Performance- und Innovation-Engine: Kreutzer, Toolbox für Marketing und Management, 2018, S. 86

(neuen) Player, die nicht nur aus dem Silicon Valley, sondern verstärkt auch aus China kommend, **umfassend im Auge zu behalten**. Wo beschäftigen sich Start-ups mit meinen Angeboten? Welche Wege werden dabei beschritten? Gegenüber welchen Ideen bin ich besonders verwundbar? Nur wer so fragt und agiert, behält das Heft des Handelns in den Händen!

Biel: Bitte lassen Sie uns diesen wichtigen Aspekt vertiefen. Welche Handlungs- und Verhaltensweisen sollten die von Ihnen skizzierten Umbrüche in den Unternehmen auslösen? Was sollte die Digitalisierung in den Unternehmen hervorrufen?

Kreutzer: Bei der Ausschöpfung der Digitalisierungs-Potenziale hilft eine **Orientierung am 3-Horizonte-Modell** in [Abbildung 5](#). Die meisten Unternehmen beschäftigen sich auf der Horizont-1-Ebene mit den Möglichkeiten, durch Digitalisierung Kosten zu sparen und die Effizienz zu erhöhen. Dies ist – wie bereits an-

gesprochen – deutlich zu kurz gesprungen. Denn parallel ist bereits heute zu prüfen, in welchem Umfang das bestehende Geschäftsmodell auf Horizont 2 weiterentwickelt werden kann – um nicht von Newcomern überrascht zu werden. Schließlich ist – ebenfalls gleichzeitig – auf der Horizont-3-Ebene zu ermitteln, welche Konzepte für disruptive Geschäftsmodelle bestehen.

Biel: Welche Anforderungen sollten erfüllt sein, um die von Ihnen skizzierten drei Horizonte zu gestalten und zu bewältigen?

Kreutzer: Die Herausforderung für die meisten Unternehmen besteht darin, **diese Prozesse gleichzeitig anzustoßen**. Für diese Gleichzeitigkeit hat sich in der Manager-Sprache **der Begriff Ambidextrie für Beidhändigkeit** eingebürgert. Welche Herausforderungen damit verbunden sind, macht [Abbildung 6](#) deutlich.

Biel: Die Funktionstüchtigkeit eines Unternehmens wird wesentlich durch die jeweilige Or-

ganisation, durch das organisatorische Regelwerk bestimmt. Wo erwarten Sie die stärksten Veränderungen, etwa im Bereich der Mitarbeiter, der Aufgaben, der Strukturen oder auch im Abbau organisatorischer Regelungsmechanismen?

Kreutzer: Hier sprechen Sie einen wichtigen Punkt an, welcher mehr oder weniger alle Unternehmen vor große Herausforderungen stellt: Wie kann ich den (disruptiven) Innovationsprozess in meinem Unternehmen organisieren, ohne das bestehende Geschäft zu stören? Einen spannenden Denkansatz hierzu liefert die Unterscheidung von Performance- und Innovation-Engine. Während die Performance-Engine – wie [Abbildung 7](#) zeigt – das bestehende Geschäftsmodell abbildet, gilt es gleichzeitig, eine Innovation-Engine zu installieren, um das „Morgen“ zu gestalten.

Biel: Diese beiden Konzepte unterscheiden sich deutlich. Daher die Bitte, uns diese Betrachtungsweise näher zu erläutern.

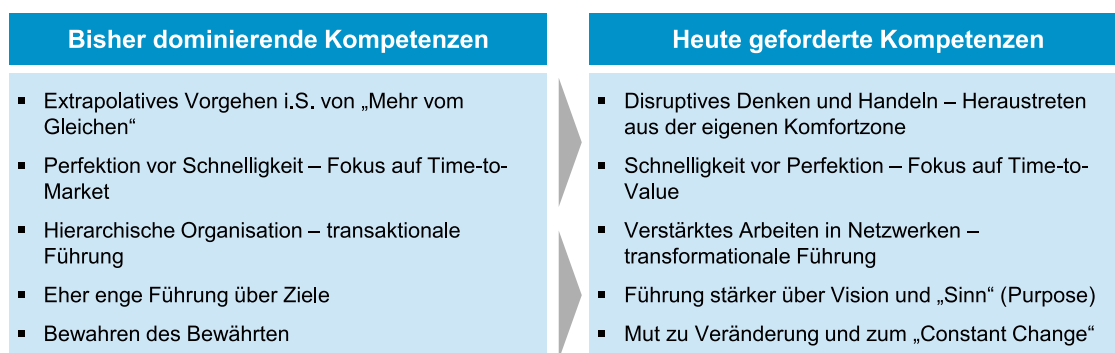
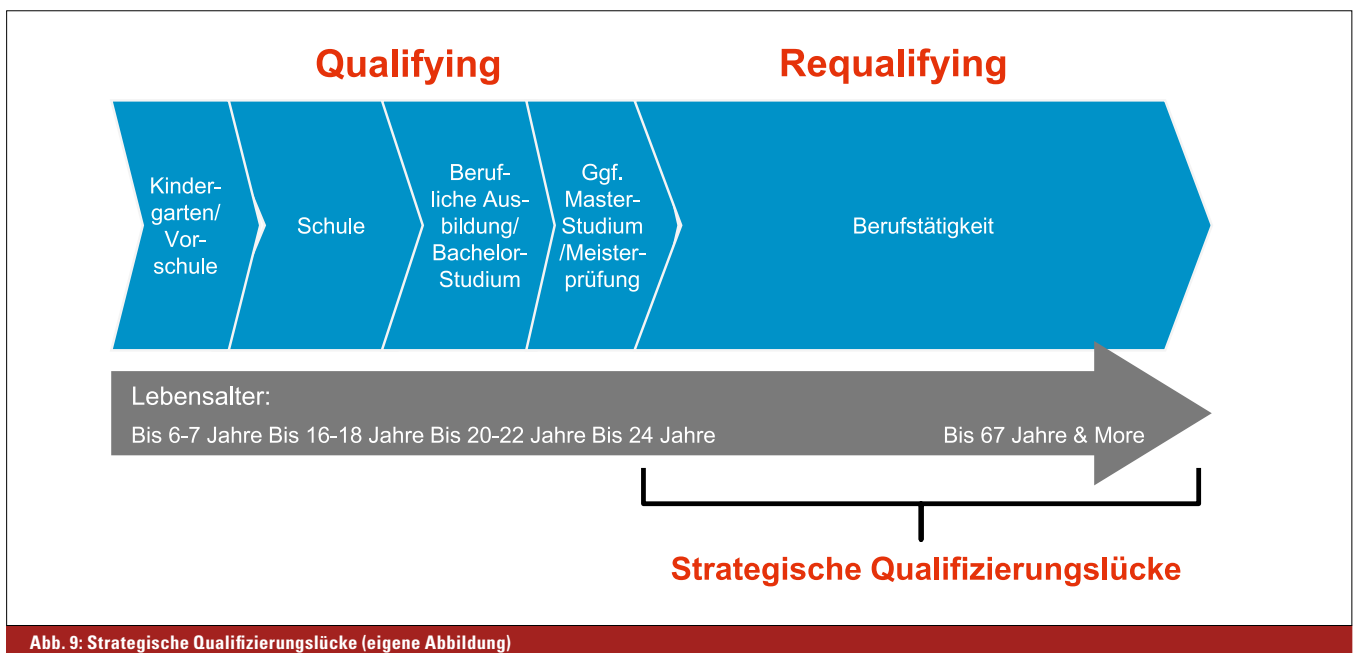


Abb. 8: Veränderungen in der Kompetenz-Landkarte: Kreutzer, Toolbox für Marketing und Management, 2018, S. 208



Kreutzer: Gerne. Wie beim Blick auf [Abbildung 7](#) deutlich wird, liegen beiden Konzepten **ganz unterschiedliche Leitideen und Werte** zugrunde. Deshalb ist es für viele Unternehmen schwer, diesen Dualismus von „Regelwerk hier“ und „Flexibilität dort“ auszuhalten. Aber es gibt keine Alternative! Es ist häufig empfehlenswert, die Innovation-Engine nicht am Standort der Zentrale zu errichten, damit das Denken frei vom bestehenden Geschäftsmodell erfolgen kann. Nicht umsonst hat der Axel Springer Verlag seinen Plug & Play Accelerator auch im Silicon Valley angesiedelt. Die Deutsche Telekom hat ihren Tech-Incubator in Berlin eröffnet. Das schwedische Möbelhaus hat seine Innovation-Engine Space 10 in die dänische Hauptstadt Kopenhagen verlegt. **Weg vom Stammsitz soll Freiheit im Denken erzeugen!**

Biel: Und wie gehen wir mit den Kulturunterschieden dieser Modelle um?

Kreutzer: Es ist nicht einfach, den **KPI-getriebenen Leistungsträgern** der Performance-Engine deutlich zu machen, dass die – häufig besonders smarten – Akteure der Innovation-Engine ein Projekt nach dem anderen versenken können auf der Suche nach dem „next big thing“! Und trotzdem laufend gelobt werden!

Biel: Zu Ihrer Antwort eine Vertiefungsfrage: Wie lassen sich nun die offenbar wichtigen

Komponenten Flexibilität und Innovation im Unternehmen verankern?

Kreutzer: Die Innovation-Engine stellt das organisatorische Gerüst dar. Dort gilt es, mit neuen **Denkkonzepten und Methoden zu arbeiten**, um zügig spannende Produkt- und/oder Service-Innovationen oder sogar neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Neben bereits bewährten und vielfach im Einsatz befindlichen Varianten des Business-Model-Canvas geht es auch darum, kundenzentrierte Innovationsprozesse durch Methoden wie Design-Thinking, Lean-Start-up und Scrum voranzubringen. Hierfür ist es allerdings im ersten Schritt erforderlich, die im Unternehmen bestehenden Kompetenzprofile zu erfassen und ggf. weiterzuentwickeln. Die entsprechenden Herausforderungen sind in [Abbildung 8](#) zu finden.

Biel: Was bedeutet dies für die Dauer von der Produktentwicklung bis zur Platzierung des Produkts am Markt? Muss sich unsere Sichtweise verändern?

Kreutzer: Besonders die Überwindung der **„Time-to-Market“-Orientierung** stellt für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. Statt zu fragen, wann ein perfektes Produkt oder ein perfekter Service am Markt eingeführt werden soll, ist es besser zu fragen: Bis zu welcher Stufe muss ein Produkt oder Service bereits entwickelt sein, um ersten Nutzen

für die Kunden zu schaffen. Dies ist bei vielen Software-basierten Angeboten oft viel früher der Fall als die Einführung einer scheinbar perfekten Lösung. Und vielleicht gelingt es uns hierdurch, schneller als die Wettbewerber zu sein. Denn im Silicon Valley habe ich alle nur von **„Time-to-Value“** sprechen hören! Um ein Gegenargument gleich zu entkräften: Es geht nicht darum, den Kunden unfertige Produkte und Services anzubieten! Diese würden ja auch kein „Value“ kreieren! Dies erfordert allerdings ein frisches Denken!

Biel: Ihre Darlegungen führen uns stärker zum Themenkomplex Führung. Wenn sich die Unternehmen ändern, was bedeutet dies für die Führung? Wenn z. B. Empowerment der Mitarbeiter und Teams zu einem wesentlichen Thema wird, ist zu fragen, was folgt daraus für Führungsphilosophie und Führungsprozesse?

Kreutzer: Um die oben angesprochene Schnelligkeit und Agilität zu erreichen, müssen wir nicht nur Aufgaben, sondern **auch Kompetenzen und Verantwortung delegieren**. „Klassische“ Führungskräfte delegieren gerne Aufgaben, halten Kompetenzen und Verantwortung aber in den eigenen Händen. Das funktioniert natürlich nicht – bzw. es funktioniert, führt aber zu langsamen Prozessen und häufig zu frustrierten Mitarbeitern!

Biel: Was folgt daraus für Führungskräfte?

Kreutzer: Für Führungskräfte heißt das zunächst: **loslassen!** Das fällt insb. dem mittleren Management schwer, das oft viele Jahre oder Jahrzehnte auf die Position mit Sekretariat, Assistent, Firmenwagen und vielen Dutzend oder gar Hundert Mitarbeitern hingearbeitet hat – und auf einmal heißt es: Jetzt alles anders! Gib Macht ab an Dein Team! Verstehe Dich als Dienstleister Deiner Teammitglieder (um den schrecklichen Begriff „Untergebene“ zu vermeiden)! Akzeptiere die Vorschläge Deiner Teammitglieder (vielleicht haben diese wirklich die besseren Ideen)! Und lerne, dass es zum Innovationsprozess dazu gehört, auch Fehler und gescheiterte Projekte zu akzeptieren.

Biel: Vor allem in den 1990er Jahren wurde im Rahmen des Lean Managements das Bild des mittleren Managements als Lehm- und Lähmschicht des Unternehmens geprägt und gepflegt. Haben wir dieses Thema noch oder schon wieder?

Kreutzer: Ja, ein blockierend agierendes Middle Management wird in den Unternehmen oft als **Lehmschicht wahrgenommen**, die weder Ideen von oben nach unten noch von unten nach oben durchdringen lässt. Deshalb wird häufig auch **von Lähmschicht gesprochen**. Menschlich nachvollziehbar, aber sachlich inakzeptabel! Schließlich verspielen die so agierenden Führungskräfte die Zukunft des Unternehmens – und denken ggf. nur an das eigene nahende Rentenalter!

Biel: Also ist heute Change Management gefragt?

Kreutzer: Ja! Deshalb heißt die Herausforderung für alle Führungskräfte: **Change Management** mit den Zielen „raus aus der Komfortzone“, „Neues ausprobieren“ und den eigenen „Teammitgliedern Raum, Zeit und Budget zum Atmen und kreativen Agieren geben“. Auch wenn das Loslassen wehtut; das darf es auch! Trotzdem muss es sein!

Biel: Bitte lassen Sie uns die Perspektive wechseln und uns in die Sichtweise und in die Situation der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versetzen. Was bedeutet das, was wir

diskutieren z. B. für die Kompetenzprofile und Entwicklungspfade?

Kreutzer: Wir haben schon seit Jahrzehnten vom **Lifelong Learning** gesprochen, aber noch nie war es so wichtig wie heute. Während meiner Studienzeit gab es für den Normalbürger weder Computer noch Mobiltelefon. Auch habe ich an der Elite-Universität Mannheim nichts über Online-Marketing, Internet, digitale Transformation, 3-Horizonte-Modell, Agiles Management, Ambidextrie, künstliche Intelligenz und Ähnliches gelernt. Diese Herausforderungen gab es damals noch gar nicht.

Biel: Wie kann sich denn das geforderte lebenslange Lernen gestalten?

Kreutzer: Bitte lassen Sie mich persönlich antworten. Wenn ich bei all diesen Themenstellungen heute ein geschätzter Consultant, Coach, Trainer und Autor bin, dann zeigt das nur eines: Ich habe mich in den letzten Jahren immer wieder auf die Hinterbeine gesetzt, um die aktuellen Entwicklungen nicht nur zu verstehen, sondern auch eigene Impulse zu setzen. Aus eigenem Antrieb, weil es mich interessiert, **aus intrinsischer Motivation**, weil für mich gilt: Life is Learning und Learning is Life!

Biel: Führen die enorme Schnellebigkeit und der durchgreifende Wandel nicht auch zu permanenten und zudem wachsenden Kompetenz- und Qualifizierungslücken?

Kreutzer: Ja, das müssen wir uns alle – idealerweise eigenverantwortlich – vor Augen führen. Denn es tut sich heute in der Tat eine gravierende **strategische Qualifizierungslücke** auf, die wir aus eigenem Antrieb schließen sollten. **Abbildung 9** zeigt die Dimensionen. Die in Schule, Universität und Berufsausbildung gewonnenen Qualifikationen reichen für ein Arbeitsleben immer weniger aus! Schließlich gibt es Prognosen, dass 70 % der heutigen Grundschüler zukünftig Berufen nachgehen werden, die es heute noch gar nicht gibt. Ein Beispiel gefällig? Wer hätte noch vor 10 oder 15 Jahre gedacht, dass einmal eine große Nachfrage nach KI-Analysten, UX-Designern, Big-Data-Spezialisten, App-Entwicklern und Influencern auftreten wird?

Biel: Lassen Sie uns bitte bei aller Euphorie über die neuen Möglichkeiten und Aussichten kurz innehalten. Zur ganzen Wahrheit gehört auch, dass die Digitalisierung mit erheblichen Risiken und Problemen belastet sein kann. Wie sehen Sie diese Schattenseiten?

Kreutzer: Ich diskutiere mit meinen Partnern umfassend immer auch die **dunklen Seiten neuer Entwicklungen**, sei es bei Social Media oder der Digitalisierung! Auch bei der Digitalisierung gibt es viele Entwicklungen, die ich sehr kritisch sehe – trotzdem können wir sie nicht aufhalten und müssen uns deshalb damit beschäftigen. Die vielfach diskutierte Vernetzung im Rahmen des Internet-of-Things bzw. des Internet-of-Everything führt nicht nur zu neuen Geschäftsmodellen, sondern ermöglicht auch Kriminellen, immer tiefer in Unternehmensprozesse und Unternehmensgeheimnisse einzudringen.

Biel: Besonders kritisch und auch sensibel ist das Problemfeld Entwicklung und Veränderung der Arbeitsplätze. Wie positionieren Sie sich hier?

Kreutzer: **Die Digitalisierung ersetzt** – auch wenn dies häufig noch abgestritten wird – **klassische Arbeitsplätze**. Sie schafft auch neue Beschäftigungsfelder; allerdings wird sich ein am Band oder für einfache Recherchezwecke nicht mehr benötigter Mitarbeiter kaum zum KI-Spezialisten qualifizieren können. Es gibt Verluste und Zugewinne an Beschäftigung. Ich gehöre zu denjenigen Personen, die für die nächsten zehn Jahre deshalb eher einen **Rückgang an Beschäftigung** voraussagen. Zunächst werden wir für die Digitalisierungsaufgaben viele neue Spezialisten benötigen. Aber wenn viele Services und Prozesse digitalisiert sind, wird auch deren Bedarf abnehmen! Es bleibt spannend!

Biel: Herzlichen Dank für Ihre spannenden und anregenden Ausführungen sowie für die sehr erquickliche Zusammenarbeit und die überaus angenehme Kooperation. ■



© metamorworks — www.stock.adobe.com

Unternehmenskultur im digitalen Wandel

von Peter Kleinau

Aktuell befindet sich die Arbeitswelt im Umbruch. Insbesondere Globalisierung, digitaler Wandel und Industrie 4.0 verändern das gesamte Wirtschaftsgefüge – vor allem jedoch die Art und Weise, wie Menschen und Organisationen miteinander arbeiten. Dabei spielen Big Data eine entscheidende Rolle. Sie gelten als das neue Gold der sogenannten vierten industriellen Revolution. Denn durch die stetig wachsende Menge an Daten, Informationen und daraus abgeleitetem Wissen soll sich die Produktivität erhöhen, Kosten sollen gesenkt und neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Im Zuge dessen beschäftigen sich zahlreiche Unternehmen verstärkt mit dem Thema Business Intelligence, um Datenerfassungen zu optimieren oder neue Daten zu generieren.

Herausforderungen, Hemmnisse und Hintergründe

Vor allem im Bereich Controlling gilt es dieser Informationsflut Herr zu werden, Relevantes zu filtern und für Entscheider aufzubereiten. Gleichzeitig ändert sich jedoch auch das Umfeld immer rasanter. Das bedeutet ein Mehr an Volatilität, Unsicherheit und Komplexität, was es erschwert, einen vollständigen und vor allem verlässlichen Status der aktuellen Situation abzurufen. Einige befürchten eine Herabwürdigung ihrer Tätigkeit oder die Wegrationalisierung ihrer Arbeitsplätze. Andere hingegen sehen Automatisierungskomponenten, Algorithmen und Echtzeit-Key-Performance-Indicators als Unterstützung oder Erweiterung ihrer aktuellen Tätigkeit. Um der entstehenden Fragilität und damit ver-

bundenen Ängsten und Unsicherheiten entgegenzuwirken, gilt es, fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation sicherzustellen. **Tradition und Digitalisierung schließen sich dabei nicht aus.** Entscheidend ist nicht, etwas Neues zu schaffen, sondern geeignete Strukturen zu implementieren, die dem ständigen Wandel gewachsen sind.

Arbeit 4.0

Intelligente Roboter in der Fabrik, neue Jobprofile, smarte Kommunikations- und Informationstechnologien im Büro, 3D-Druck, soziale Netzwerke, Cloud Computing und Big Data gehören zu den Markenzeichen von Arbeit 4.0. Grundlegende und treibende Kraft dieser Entwicklung ist neben dem technologischen Fortschritt die immer stärkere Vernetzung von Dienstleistungen, Produkten und Prozessen über das Internet. Anders als früher sind so nicht mehr nur Systeme innerhalb eines Unternehmens miteinander verknüpft, sondern auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Maschinen tauschen untereinander Informationen aus, um sich selbstständig zu organisieren oder Abläufe zu koordinieren. **Dadurch ändert sich das Verhältnis von Mensch und Maschine grundlegend.** Infolgedessen entwickelt sich die klassische Arbeiterschaft immer mehr zu Entscheidungsträgern und Wissensarbeitern, die zum Beispiel die Produktion überwachen, programmieren und steuern. In allen Bereichen gibt es einen steigenden Bedarf an Fachkräften.

Roboter aus Fleisch und Blut?

Im Kontext von Arbeit 4.0 steigt die Bedeutung von kontinuierlicher persönlicher Weiterentwicklung sowie der Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen und Rahmenbedingungen – und das nicht nur in der IT-Branche. Längst ist der digitale Wandel in allen Bereichen angekommen. Neue Kommunikations- und Informationstechnologien ermöglichen es Beschäftigten, Arbeitszeiten und -orte flexibel zu gestalten. Der klassische Nine-to-five-Job könnte zum Auslaufmodell werden. Für viele Menschen wecken diese Vorstellungen allerdings nicht nur positive Assoziationen. Fest steht,

während der sogenannten vierten industriellen Revolution wird die Automatisierung weiter fortschreiten. Künstliche Intelligenz und die Algorithmisierung der Arbeit dringen in immer mehr Bereiche vor, was nicht nur bei Beschäftigten mit geringer oder mittlerer Bildung Ängste vor einer digitalen Übernahme schürt. Auch höher qualifizierte Spezialisten und ganze Abteilungen befürchten einen Kahlschlag. Hier sind die Unternehmen und vor allem die Führungsetagen gefragt, den Qualifikations- und Entwicklungsbedarf nicht nur zu erkennen, sondern auch Möglichkeiten zu schaffen und diese nachhaltig in der Organisation zu verankern.

Controlling 4.0?

Um Unternehmen in Zeiten von Big Data auf Zukunftskurs zu halten, bildet das Controlling einen entscheidenden Faktor. Es muss sicherstellen, dass alle verfügbaren Daten für die Verantwortlichen so aufbereitet werden, dass sie fundierte und bewusste Entscheidungen treffen können. Doch wie werden kleine und mittelständische Betriebe und Konzerne im digitalen Wandel optimal gesteuert? Eine stetige Anpassung an wechselnde Gegebenheiten scheint auch im Bereich des Controllings unabdingbar.

Durch den zunehmenden Informationsaustausch – intern sowie extern, das heißt im B2B- und B2C-Bereich sowie übergreifend in verschiedenen Fachgebieten, Abteilungen und über intelligente Software – generieren Unternehmen immer größere Datenmengen. Auf der einen Seite kommt das natürlich der Datenanalyse zugute. Die Erfassung und Auswertung zusätzlicher Datenquellen und neuer Datentypen ermöglichen neue Einsichten. Sogenannte Leistungskennzahlen stehen zum Teil in Echtzeit zur Verfügung. Dadurch können Prozesse optimiert, Markttendenzen direkt zur Produktionssteuerung genutzt, Fehlerquellen sofort oder sehr schnell identifiziert und beseitigt und die weitere Unternehmensausrichtung sowie Investitionen geplant werden. Zusammengefasst: **Wer wettbewerbsfähig bleiben will, sollte das Potenzial der Digitalisierung für sich nutzen.** Auf der anderen Seite erfordert die wachsende Flut an Informationen neue Strukturen in der Aufbereitung. Denn durch die

steigende Komplexität fällt es zunehmend schwerer, Abhängigkeiten, Zusammenhänge und Entwicklungen zu identifizieren und herauszufiltern. Um die sogenannte Big Data handhaben zu können, weichen manuelle und herkömmliche Methoden einer zunehmenden Automatisierung der Datenverarbeitung.

Herausforderungen

Um die Potenziale der Digitalisierung voll auszuschöpfen, ist in Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität gefordert – und das abteilungs- und branchenübergreifend. Im Bereich des Controllings fallen bestehende Aufgabenbereiche weg und werden durch Software ersetzt. Bei dieser Umstrukturierung schwingen viele negative Assoziationen seitens der Arbeitnehmer mit, wie beispielsweise die Angst vor Weg-rationalisierung sowie die Bedenken, den neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Aber durch die steigende Datenmenge wird es immer schwieriger, sich einen vollständigen Überblick zu verschaffen und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. **Die zunehmend komplexen Situationen erfordern in Zukunft eine stärkere Vernetzung unterschiedlicher Fachgebiete.** Networking bekommt in diesem Zusammenhangeine neue Bedeutung: Um Kennzahlen zu allen Unternehmensbereichen richtig einzuschätzen und zu gewichten, müssen Controller mit den verschiedenen Unternehmensbereichen und dem Management vertrauensvoll und auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Gleichzeitig verzahnen sich in Bezug auf Datenbeschaffung, -haltung und -bearbeitung die Bereiche Controlling und IT immer mehr. Arbeit 4.0 bedeutet neben einer hohen Spezialisierung also auch, dass Arbeitsbereiche nicht mehr fest definiert sind, dass sie ineinandergreifen und einander zuarbeiten. Das Controlling muss sich als Dienst-

leister begreifen, der es versteht, die Bedürfnisse seiner Kunden und Lieferanten zu erfassen und zu bedienen.

Gefragte Kompetenzen auf allen Ebenen

Ein Blick auf die Anforderungen, die der digitale Wandel mit sich bringt, zeigt deutliche Tendenzen, die in nahezu allen Bereichen branchenübergreifend gefragt sind: vernetztes Denken, Flexibilität, Agilität, Lernbereitschaft, Spontaneität, Selbstmanagement und Authentizität. Diese **sieben Kernkompetenzen sind zukünftig von entscheidender Bedeutung für die Dynamik von Organisationen** und Kommunikationsprozessen.

Wer bereit ist, regelmäßig über den Tellerrand zu schauen und sich ständig weiterzuentwickeln, steht neuen Herausforderungen grundsätzlich positiv gegenüber. Starre Handlungsweisen und Ängste sind bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen hinderlich. Doch wie wird der Schalter im Mitarbeiterstab und in der Führungsetage umgelegt? Ein Ausbau der Kompetenzen benötigt ausreichend Freiraum und Flexibilität – und eine neue oder zumindest reflektierte Personalpolitik. Den Mitarbeitern mehr Entscheidungsspielraum einzuräumen, beinhaltet gleichzeitig den Verzicht auf Kontrolle seitens der Chefetage. Dies ist aber ein bedeutender Schritt, denn die digitale Transformation bedingt eine Verlagerung der Entscheidungsprozesse in allen betroffenen Bereichen. Um eine schnelle Reaktions- und Handlungsfähigkeit zu generieren, müssen Führungskräfte daher lernen, Verantwortung an die jeweiligen Teams zu übertragen. Dies führt langfristig zu einer Unternehmenskultur des Austausches und der zunehmenden Vernetzung. Die Zügel zu lockern heißt aber kei-

Autor



■ Peter Kleinau

ist Geschäftsführer der Executive Mediation GmbH, Königstein im Taunus.

E-Mail: peter.kleinau@executive-mediation.com

www.executive-mediation.com

neswegs, planlos zu handeln. Führungskräfte sind gefordert, Ziele zu definieren und entsprechende Handlungsrahmen zu setzen, in denen Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln und entscheiden können. Ängste und Widerstände aus der Belegschaft in Bezug auf diese Transformationsprozesse sollte die Führungsetage ernst nehmen und diese aktiv begleiten, managen und moderieren.

Change Management

Wie gelingt ein sogenanntes Change Management? Veränderungsprozesse müssen nicht automatisch einen kompletten Wandel der Organisation nach sich ziehen. **Oft reicht es aus, vorhandene Strukturen aufzubrechen, um neue Anstöße zu geben.** Kleine Impulse von außen, beispielsweise von externen Kommunikationsspezialisten, können Transformationen in Gang setzen. Am Anfang steht immer ein Reflexionsprozess: Nur wer sich bewusst mit der eigenen Unternehmenskultur auseinandersetzt, kann vorhandene Verhaltens- und Denkweisen herausfiltern und daraus die nächsten Schritte ableiten. Spezifische Workshops, die auf die Unternehmenssituation abgestimmt sind, zeigen Wege auf, wie schrittweise optimale Rahmenbedingungen für eine Innovationskultur entstehen.

Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg ist die individuelle Weiterentwicklung der Beschäftigten. In Verbindung mit Coaching-Gesprächen können Entwicklungsmöglichkeiten erarbeitet und individuelle Förderungsprogramme erstellt werden. Das betrifft nicht nur einzelne Mitarbeiter und Teams, sondern auch die gesamte Führungsetage – denn nur hier wird ein Kulturwandel initiiert und nachhaltig in der Unternehmenskultur verankert werden. Eine Arbeitsatmosphäre, die Förderung und Weiterbildung lebt, steigert gleichzeitig die Bereitschaft in der gesamten Belegschaft, das eigene Denken und Handeln immer wieder zu hinterfragen und anzupassen – ein zukunftsweisender Ansatz. Schließlich gilt Agilität in Zeiten des digitalen Wandels als ein wichtiges Merkmal von Organisation im wirtschaftlichen Wettbewerb. Um eine Kultur des Austauschs zu schaffen und langfristig zu erhalten, **erfordert es eine Auseinandersetzung mit in-**

ternen Kommunikationsstrukturen. Im Rahmen von individuell zugeschnittenen Workshops, Seminaren und Einzelcoachings wird beispielsweise das eigene Verhalten reflektiert. Gleichzeitig können Strukturen erarbeitet werden, mit denen sich die interne Kommunikation zielgerichtet und empfangergerecht aufbauen lässt – bei intensiver Zusammenarbeit unterschiedlicher Abteilungen und Fachbereiche. Da gehören Missverständnisse und Fehler zum Arbeitsalltag. Umso wichtiger ist es, eine offene Fehlerkultur zu schaffen, in welcher falsche Handlungen und Fehleinschätzungen konstruktiv genutzt werden, um gemeinsam an neuen Lösungen zu arbeiten. In diesem Zusammenhang spielen unterschiedliche Feedbacktechniken eine entscheidende Rolle. Sie sind nicht nur ein wichtiges Führungsinstrument – konstruktive Rückmeldungen an die Mitarbeiter fördern die Weiterentwicklung, legen gegenseitige Erwartungen offen und fördern innovative Lösungsansätze.

Wie weit letztendlich Arbeitsabläufe automatisiert und wie viel Individualität und Ermessensspielraum zugelassen werden, ist abhängig von Firmenstruktur und Branche und liegt im Ermessen der Führungskräfte sowie deren Personalpolitik. **In der zunehmenden Digitalisierung steckt jedoch ein enormes Potenzial:** Neben den zusätzlichen Datenmengen schaffen die modernen Technologien Freiraum für Kreativität und Teamgeist.

Von Anfang an auf der richtigen Spur

Fest steht: Digitalisierung funktioniert nicht im Hauruckverfahren. Es handelt sich um einen zeitintensiven Prozess, bei dem Technologien, Mitarbeiter und Organisation hinterfragt, entwickelt und aneinander angepasst werden müssen. Daher gilt es, sich frühzeitig mit Strategien und möglichen Folgen des digitalen Wandels auseinanderzusetzen. Um die Unternehmenskultur aktiv zu gestalten, sollte in erster Linie der Austausch auf allen Ebenen und die Verbesserung von Informationsflüssen gefördert werden. Denn digitale Transformationsprozesse betreffen niemals nur die IT-Abteilung oder ein Digitalisierungs-Gremium.

Hier stehen oberste Führungsetage und das mittlere Management in der Verantwortung. Als treibende Kraft müssen sie sich engagieren, Sicherheit ausstrahlen, konsequent den gegebenen Handlungsrahmen einhalten und alte Prozesse neu denken. Ein zentraler Punkt ist, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die Freiräume schafft und Querdenken fördert. Ganz gleich, ob Manager oder Mitarbeiter, alle Abteilungen sollten darin ermutigt werden, den Status quo zu hinterfragen und Neues auszuprobieren. Dazu gehört auch, bestehende Abläufe, Geschäftsmodelle oder Strategien auf den Prüfstand zu stellen. Entsprechend wichtig ist es, dass sich Entscheider und Personal Zeit nehmen und grundsätzliche Fragen klären. Was bedeutet Digitalisierung für uns? Was kommt auf die Abteilung, das Team und jeden Einzelnen zu? Wie laufen bestehende Prozesse ab? Erst, wenn hier klare Antworten gefunden sind, kann eine kohärente Strategie für alle Bereiche des Unternehmens entwickelt werden. Traditionelle Strukturen sind dem nicht immer gewachsen und müssen auf einen solchen Kulturwandel professionell vorbereitet werden. Dafür existiert allerdings längst nicht in jeder Firma ein Bewusstsein. Impulse durch externe Trainer können in diesen Fällen helfen, innerhalb des Unternehmens ein gemeinsames Verständnis von Digitalisierung zu entwickeln, und Transformationsprozesse sinnvoll begleiten. Ob in Workshops, Seminaren oder individuellen Coachings: Diese Experten geben als neutrale Dritte gezielt Anreize, um die Anforderungen des digitalen Wandels zu reflektieren, mögliche Barrieren abzubauen und erkannte Herausforderungen zu meistern. Denn erst, wenn bestehende Hemmnisse im Hinblick auf Strategie, Struktur oder Prozessabläufe bekannt sind, können individuelle, auf das Unternehmen und den Markt zugeschnittene Wege hin zur Arbeit 4.0 gefunden werden. ■



© nasir1164 – www.stock.adobe.com

Wer nicht weiß, wo er hinwill, muss sich nicht wundern, wo er ankommt

von Ulvi Aydin

Im Vertrieb zählt der Umsatz. Umsatz ist allerdings der letzte Teil im Verkaufsprozess. Es ist das Ergebnis des Prozesses davor – und somit zum Zeitpunkt der Messung nicht mehr steuerbar. **Bei mehrmonatigen Akquisitionszyklen brauchen Unternehmen also ein paar weitere und vor allem frühere Indikatoren**, um das zu erwartende Ergebnis zu antizipieren und sich darauf einzustellen. Manager entwickeln zwar „**Key Performance Indicators**“ (KPIs) – begehen aber oftmals den Fehler, sie nicht mit dem Team zu teilen. Dabei sind KPIs für Mitarbeiter genauso wichtig wie für Manager. Denn: KPIs geben Mitarbeitern eine klare Aufgabenstellung und Zielrichtung.

Hausaufgaben machen

Unternehmen stecken voller Zahlen. Welche Zahlen und Werte für den Vertrieb relevant sind und welche getrost im Shredder landen können, müssen Verantwortliche herausarbeiten. Dabei gilt die **Regel: Weniger ist**

mehr. Beispielsweise sind die **Anzahl an Aufträgen von Neu-Kunden und Bestands-Kunden**, die **Neu-Artikel-Verkaufs-Quote** und die **Storno-Quote** sagenhaft relevante KPIs für den Vertrieb. Wichtig ist, seine Hausaufgaben zu machen und zu steuern: Woher kommen wir? Wo wollen wir hin? Wo stehen wir gerade? Was benötigen wir, um den Zielhafen zu erreichen?

Betroffene zu Beteiligten machen!

Viele Manager machen ihre Hausaufgaben unvollständig. Sie kennen die relevanten KPIs. Das Problem: Sie teilen sie nicht mit den Mitarbeitern. Dabei müssen **KPIs mit allen Mitarbeitern des Unternehmens geteilt werden**. Auch mit den eigenen Reinigungskräften. Kommt ein wichtiger Kunde für einen Vertragsabschluss ins Haus, muss das Unternehmen schließlich überall sauber sein. Es ist schon vorgekommen, dass Vertragsabschlüsse aufgrund kleiner Details wie dreckigen Toiletten gescheitert sind. Kein Scherz, das passiert.

Neben sehr guten Mitarbeitern und sehr guten Produkten sind gute Steuerungsinstrumente unersetzlich. Sie nützen nur nichts, wenn die Belegschaft sie nicht kennt. Verantwortliche müssen KPIs mit ihrer Mannschaft teilen, den Fokus und die Team-Vision darauf auslegen, sich fragen: Haben wir eine **Team-Vision?** Dadurch entsteht ein geschärftes Mindset bei den Mitarbeitern. Alle sehen die Ziele klar vor Augen und wissen, an welchen Schrauben sie drehen müssen, um aus dem langsamen Schiff ein Schnellboot Richtung Umsatz zu machen. Mit klaren KPIs entwickeln Teams eine starke und positive Dynamik. Übrigens: Um diese „Power“ im Team zu entwickeln, reichen **schon fünf Vertriebs-KPIs aus!** ■

Autor



■ Ulvi Aydin

ist ein erfahrener, ergebnisorientierter und international agierender CEO und CSO. Als Unternehmensentwickler und Interim Manager unterstützt er mittelständische Unternehmen und Konzerne bei Vertriebsexzellenz, Marken- und Marktentwicklung, Neu-Positionierung und Restrukturierung.

E-Mail: ulvi.aydin@aycon.biz

Design Thinking als Innovationstreiber

von Jens Springmann



© REDPIXEL – www.stock.adobe.com

Hilfe, müssen wir jetzt alle Design Thinker werden? Genau mit dieser Frage startete ich meine Session beim ersten Barcamp der CA controller akademie im Sommer 2018. Damals, wie auch heute, antworte ich prinzipiell darauf: Nein, aber jeder sollte sich damit zumindest einmal auseinandersetzen. In vielen Unternehmen wird aktuell über das Schlagwort „New Work“ gesprochen – über Agilität, Innovation und eben auch über Design Thinking. Es scheint, dass aktuell niemand an Design Thinking vorbeikommt. Egal ob SAP, Bosch oder Daimler, Design Thinking findet Einzug in Weiterbildungspläne, verändert Projektarbeit und wälzt ganze Organisationen um – es herrscht der Eindruck, jeder arbeitet mit Design Thinking. Zurück geht dieser Ansatz auf Forscher der Stanford University und auf David Kelley, den Gründer der Design Agentur IDEO im Silicon Valley. Wikipedia definiert Design Thinking wie folgt: „Design Thinking ist ein Ansatz, der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll.“ Klingt auf den ersten Blick recht vielversprechend. Lassen Sie uns jedoch Design Thinking in seine Bestandteile zerlegen. Anschließend können Sie überlegen, ob die Anwendung in Ihrem Unternehmen Sinn macht und Sie schließlich auch zum Design Thinker werden sollten.

Mindset als Grundlage

Wie hinterfragen Sie denn Ihre bestehenden Angebote oder wie entwickeln Sie aktuell neue Produkte oder Dienstleistungen? Beim Design Thinking stehen Ihre Kunden oder Nutzer im Mittelpunkt.

Nutzerzentrierung

Ziel ist es, sich tiefgehend mit diesen Menschen auseinanderzusetzen, sie zu befragen oder zu beobachten und dabei deren Herausforderungen und Bedürfnisse zu erfassen, die Erkenntnisse zu priorisieren und anschließend Lösungen zu finden, die diese Bedürfnisse genau adressieren. Dabei ist es wichtig, zu verstehen, was der Kunde braucht, weniger was er explizit zu wollen scheint. Hierzu gibt es ein passendes Zitat, das Henry Ford zugeschrieben wird: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“ Ford erkannte, dass es zu seiner Zeit um ein Bedürfnis nach schnellerer Mobilität ging. Das Automobil war die Folge, der Rest ist Geschichte. Design Thinking erfordert es, sich in die Realität von Kunden und Nutzen hineinzuversetzen, denn erst wenn ein Thema genau verstanden ist, kann man zur Lösungsfindung übergehen.

Interdisziplinarität

Innovation kann am besten in einem heterogenen, interdisziplinären Team entstehen. Denn unterschiedliche Perspektiven helfen, aus dem eigenen Denkraum herauszukommen, also beim sogenannten „Out-of-the-box-thinking“. Brüten demnach Gruppen mit dem gleichen Fachhintergrund an einem Thema, werden die Lösungen erfahrungsgemäß häufig nah an bereits bekannten Ideen entwickelt. Auch eine gute Mischung beim Lebensalter und der Unternehmenszugehörigkeit kann eine positive Rolle spielen. Interdisziplinarität ist jedoch grundsätzlich kein Garant für Innovation. Es er-

weitert das Spektrum der Lösungen, wenn ein kreatives Zusammenarbeiten gelingt. Kollaboration bildet dafür die Grundlage. Beim Design Thinking helfen daher Regeln der systematischen Kreativität, wie z. B. Kritik zurückstellen, auf Quantität fokussieren, verrückte Ideen ermutigen oder auf den Ideen anderer aufbauen.

Experimentierfreude

Der amerikanische Basketballspieler Michael Jordan sagte einmal: „Ich kann Scheitern akzeptieren, jeder scheitert bei etwas. Aber was ich nicht akzeptieren kann ist, es nicht versucht zu haben.“ Beim Entwickeln von Innovationen ist es wichtig, den ersten Schritt zu machen, auch wenn zunächst unklar ist, wo dieser hinführt. Fest steht in unserer heutigen Zeit: Schritte sind besser, als stehen zu bleiben. Eine Grundlage beim Design Thinking ist daher das Erstellen von schnellen Prototypen, um diese mit den Kunden und Nutzern zu testen, womit schrittweises Lernen ermöglicht wird. Die Ideen werden dadurch schnell und frühzeitig in kleinen Entwicklungsschritten verbessert, was eine gewisse Ungewissheit nimmt und dazu führt, dass Produkte und Services auf die Bedürfnisse der Kunden und Nutzer zugeschnitten werden.

Am Prozess entlang

Das Vorgehen im Design Thinking lässt sich anhand eines aufeinander aufbauenden Prozesses beschreiben. Die ersten drei Schritte des Prozesses bilden zusammengefasst den „Problemraum“. Hier geht es darum, die Prob-

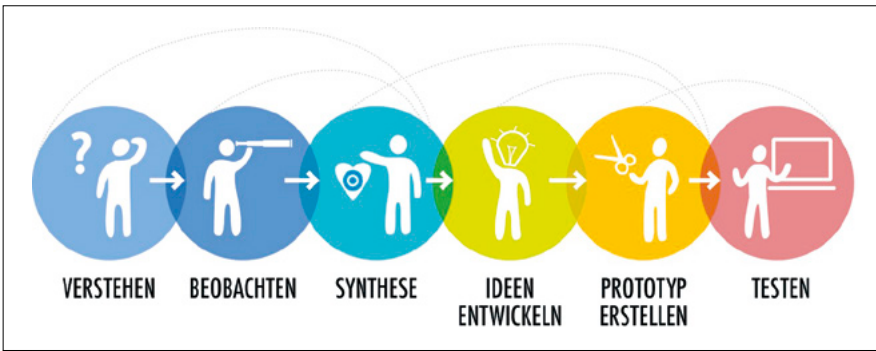


Abb. 1: Prozessgrafik (Quelle: creaeffective GmbH)

leme und Bedürfnisse der Zielgruppe genau zu erfassen und zu analysieren. Im ersten Schritt wird das grundlegende Verständnis für die Aufgabenstellung hergestellt. Schon hier ergeben sich häufig unterschiedliche Sichtweisen im Team. Sind diese geklärt, wird die Zielgruppe für die Aufgabenstellung (diese kommt meist von einem Themengeber) identifiziert und deren Beobachtung bzw. Befragung vorbereitet. Diese unterscheidet sich von der klassischen Marktforschung und ist vielmehr qualitativ aufgebaut. In der abschließenden Synthese-Phase werden die gesammelten Erkenntnisse im Team gesichtet und priorisiert. Im vierten Schritt wird die vorab eingrenzte Problemstellung kreativ bearbeitet. Dabei wird meist in einem Brainstorming explorativ und mit Hilfe von Kreativitätstechniken nach Lösungen gesucht. Ab hier wird im zweiten Teil des Prozesses, dem „Lösungsraum“, schrittweise eine Lösung entwickelt. Ziel ist, von der Idee schnell zu einem Prototypen überzugehen und diesen mit den Nutzern zu testen. Spätestens hier schließt sich der Kreis: Adressiert die Lösung auch die Bedürfnisse, die in der ersten Phase gefunden wurden? Am Ende des Prozesses wird entschieden, ob die Lösung in die Umsetzung übergehen kann. Häufig wird dann im Unternehmen die technische Machbarkeit oder die wirtschaftliche Rentabilität geprüft und die Lösung an das Produktmanagement übergeben.

Bunter Werkzeugkasten

Design Thinking wird fälschlicherweise von vielen als Methode bezeichnet. Aber die „Design Thinking Methode“ gibt es nicht. Wenn überhaupt ist Design Thinking ein Werkzeugkasten für nutzerzentrierte Innovation, dessen Werkzeuge entlang des Prozesses angewendet werden können. Diese Werkzeuge können zum Beispiel die Customer Journey Map, das Bilden von Personas oder das klassische Brainstorming sein. Es kommt immer auf die Fragestellung und den Kontext an, welches Werkzeug im Laufe des Prozesses das richtige ist. Es gibt freilich eine grobe Struktur, je mehr Erfahrung jemand im Prozess hat, desto größer ist die Flexibilität aus dem bunten Werkzeugkasten zu schöpfen.

Design Thinking im Unternehmen

Grundsätzlich kann und sollte in Zukunft das Mindset und die Grundhaltung des Design Thinking in vielen Unternehmen Einzug nehmen können. Prinzipien wie Nutzerzentrierung, Interdisziplinarität und Experimentierfreude sind nützliche Hilfsmittel im Rahmen der digitalen Transformation und der immer komplexer werdenden Arbeitswelt. Wofür lassen sich der Design Thinking Prozess samt Werkzeugkasten aber nun konkret anwenden?

Anwendungsbeispiele

Design Thinking lässt sich zum einen für die Weiterentwicklung bestehender Produkte und Services oder die Erschließung neuer Märkte – beispielsweise im Bereich des Produkt- oder Innovationsmanagements eines Unternehmens einsetzen. Gleichzeitig können interne Organisationseinheiten wie das Controlling Design Thinking dafür nutzen, um sich selbst zu hinterfragen. Denn auch interne Prozesse können einer Überprüfung mit konsequentem Nutzerfokus unterzogen und darauf aufbauend weiterentwickelt werden. In der heutigen Zeit kann ein weiterer Aspekt betrachtet werden: Sie suchen nicht die Lösung für ein Problem, sondern eine Problemstellung für eine Technologie! In Unternehmen starten zunehmend Teams mit Fragen, wie Technologien, wie zum Beispiel der 3D-Druck oder die Künstliche Intelligenz, kundenorientiert genutzt werden können. Dafür identifizieren diese Teams im ersten Schritt Problemstellungen oder Bedürfnisse, auf die man die Technologie anschließend anwenden kann, um Produkte zu entwickeln.

Anwendungsformate

Grundsätzlich sollte Design Thinking im Rahmen von Projekten verwendet werden, in denen genügend Zeit für eine ausreichende Beobachtungs- und Testphase geben ist. Gleichzeitig gewinnen ein- bis zweitägige Workshops immer mehr an Zuspruch. Hier ist jedoch Vorsicht geboten, da man Innovation nicht erzwingen kann, und auch ein Ansatz wie Design Thinking Raum braucht für Exploration, Offenheit für das Ungewisse und Zeit zum Experimentieren. Unabdingbar ist jedoch die Nutzerzentrierung. Sollte die Aufgabenstellung darin bestehen, eine rein technische Fragestellung zu lösen, wie es beispielsweise häufig im Ingenieurs- oder Maschinenbauumfeld der Fall ist, dann ist es fraglich, ob Design Thinking der richtige Ansatz ist. Hier eignen sich andere Vorgehensmodelle wie Creative Problem Solving oder TRIZ. Sie sollten also immer überlegen, für was und welchen Kontext Sie Design Thinking einsetzen möchten. Mal macht es Sinn als Design Thinker aktiv zu werden, mal aber auch weniger. ■

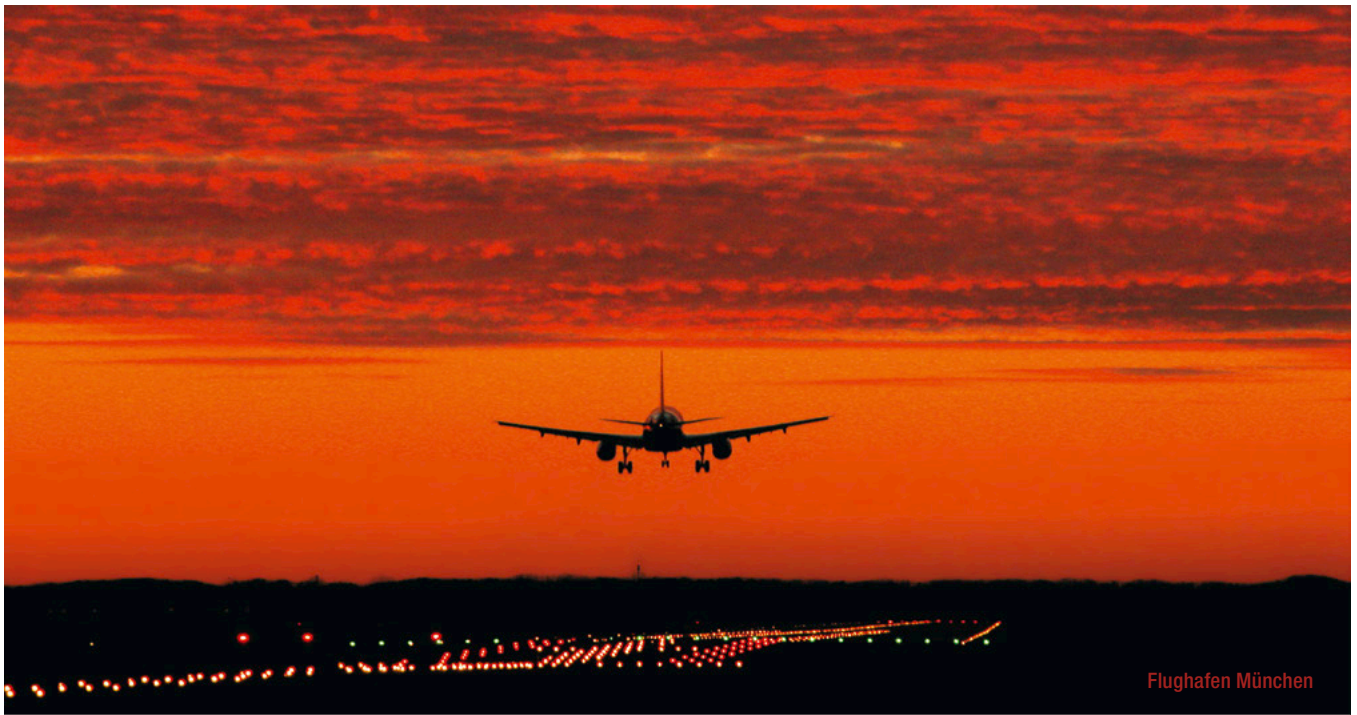
Autor



■ Jens Springmann

ist bei der creaeffective GmbH in München als Trainer und Moderator tätig und berät Teams und Projektverantwortliche bei der Entwicklung innovativer Produkte und Services. Er hat Betriebswirtschaftslehre studiert und anschließend mehrere Jahre für verschiedene Verlage und Medienunternehmen gearbeitet. Zudem ist er als Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten tätig, u. a. für das Thema Design Thinking.

E-Mail: springmann@creaeffective.de



Flughafen München

Monte-Carlo-Simulationen im Risikomanagement des Flughafens München

Simulationsverfahren zur Bewertung und Aggregation von Risiken

von Stefan Schöll, Dirk Eichhorn und Werner Gleißner

RMA

„Insofern sich die Sätze der Mathematik auf die Wirklichkeit beziehen, sind sie nicht sicher, und insofern sie sicher sind, beziehen sie sich nicht auf die Wirklichkeit.“
Albert Einstein

Unternehmerische Entscheidungen sind stets unsicher und somit mit Risiken verbunden. Der Flughafen München greift die Herausforderung der Bewertung von Risiken auf und implementiert Monte-Carlo-Simulationen im Risikomanagement, um durch eine Risikoaggregation mit Wahrscheinlichkeitsverteilungen eine bessere Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensführung zur Verfügung zu stellen.

Zusätzlich können durch die Monte-Carlo-Simulation des Modells (z. B. Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Cash-Flow-Rechnung) in Verbindung mit den entsprechenden Risiken und daraus resultierender Bandbreitenplanung neue Erkenntnisse gewonnen werden, welche durch eine deterministische Bewertung nicht möglich wären.

Neben der Unterstützung der Unternehmensführung durch das Risikomanagement beim gegenseitigen Abwägen von Ergebnissen und Risiken bei wesentlichen Entscheidungen (Anforderungen der Business Judgement Rule (§ 93 AktG)), kann durch die Umsetzung der Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulationen auch das Risikobewusstsein im ganzen Unternehmen verbessert werden.

Darüber hinaus werden durch die Risikoaggregation gesetzliche Anforderungen, wie z. B. das Aufdecken von möglichen „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ (im Sinne § 91 Abs. 2 AktG), erfüllt. Aufgrund der Ausstrahlwirkungen ist dies auch für GmbHs relevant.

Das bayerische Luftverkehrsdrehkreuz von internationalem Rang

Die Flughafen München GmbH (FMG) betreibt den Flughafen München seit der Gründung 1949 – seit 1992 am Standort Erdinger Moos. Als bayerisches Luftverkehrsdrehkreuz von internationalem Rang ist dieser, nach dem Flughafen Frankfurt am Main, der zweitgrößte Flughafen Deutschlands auf Basis der Passagier-

	Entwicklung	Ereignis
Beschreibung	Risiken durch Schwankungen von Marktparametern	Risiko durch große einzelne Ereignisse
Schadenshäufigkeit	sicher	unsicher
Schadenshöhe	unsicher	unsicher
Beispiele	Klima, Konjunktur, Währungsschwankungen	Feuer, Naturkatastrophen, Terroranschlag

Abb. 1: Entwicklung und Ereignis (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brühwiler 2011, S. 26f, Winkler 2014, S. 5f)

zahlen. Als „Full-Service-Operator“ bietet die FMG Leistungen in sämtlichen Bereichen des Airport-Managements an und verzeichnet einen langfristigen positiven Trend bei den Passagierzahlen, mit dem Höchststand von 46,3 Millionen Passagieren im Jahr 2018.

Die Risiken eines Flughafens

Das Risiko ist eine mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintretende Abweichung eines Kennzahlenwertes bzw. Ereignisses vom geplanten Kennzahlenwert bzw. Ereignis.

Die Betrachtung der Abweichung unterscheidet sich in:

- negativ (Risiko im engen Sinne) sowie
- positiv und negativ (Risiko im weiteren Sinne).

Eine Berücksichtigung der positiven und negativen Abweichung ist ökonomisch gesehen sinnvoller, da eine gegenseitige Kompensation durchaus möglich ist. Dies ist bei der Betrachtung des Gesamtrisikos im Rahmen der Risikoaggregation zu berücksichtigen. Darüber hinaus untergliedern sich die Risiken in allmähliche Veränderung von Umständen (Entwicklung) oder in plötzlicher Eintritt einer bestimmten Kombination von Umständen (Ereignis) (vgl. Abbildung 1).

Die Aggregation von Risiken mittels Monte-Carlo-Simulationen

„Zielsetzung der Risikoaggregation ist die Bestimmung der Gesamtrisikoposition eines Unternehmens sowie eine Ermittlung der relativen Bedeutung der Einzelrisiken unter Berücksichtigung von Wechselwirkungen (Korrelationen) zwischen diesen Einzelrisiken.“¹

Bereits im IDW PS 340 ist die Risikoaggregation eine zentrale Aufgabe im Risikomanagementsystem: „Die Risikoanalyse beinhaltet eine Beurteilung der Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen. Hierzu gehört auch die Einschätzung, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, sich in ihrem Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko führen können.“²

Die Auswirkungen der relevanten Risiken auf zukünftige Erträge, wesentliche Kennzahlen, Kreditvereinbarungen (Covenants) oder Ratings

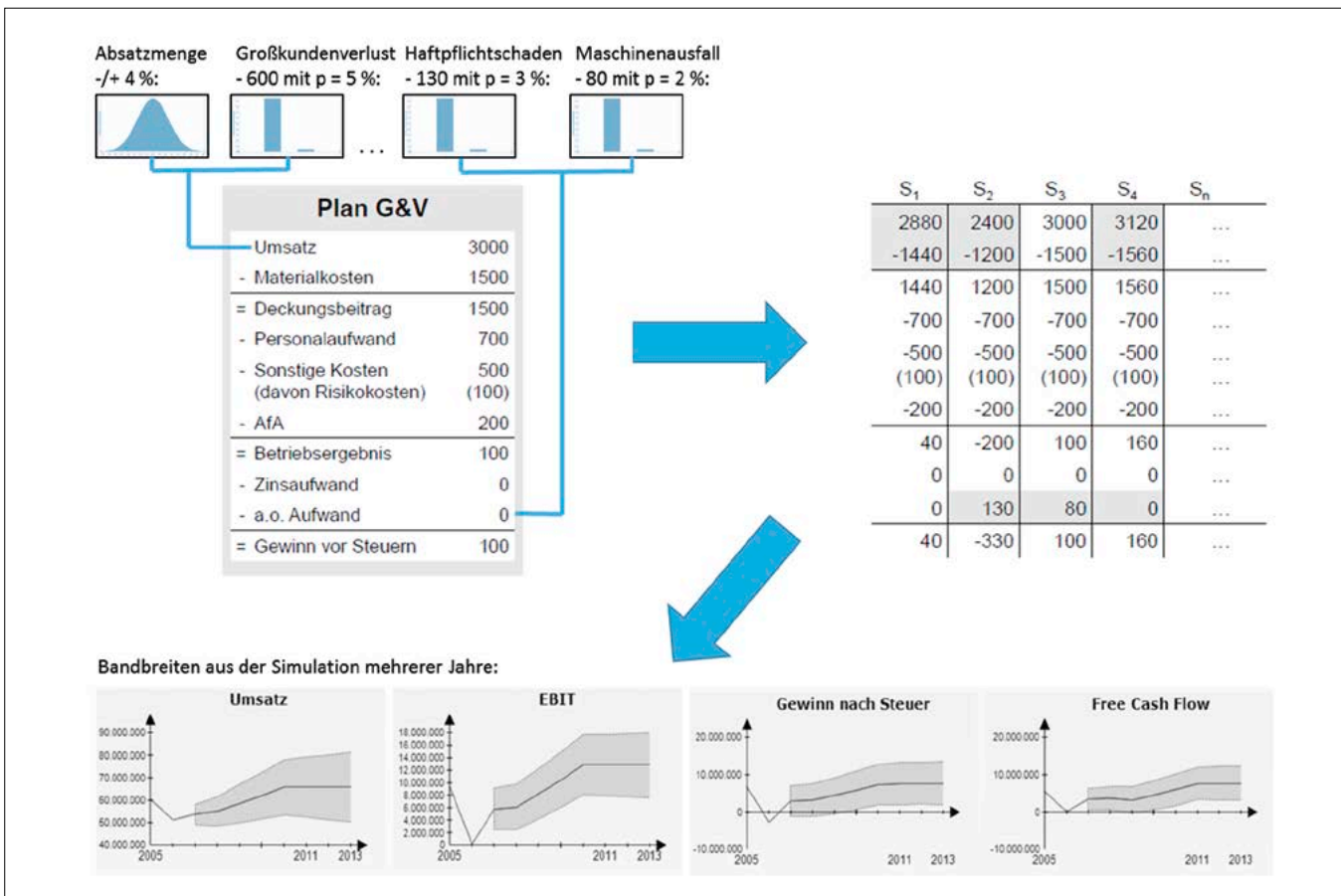


Abb. 2: Monte-Carlo-Simulationen – Vorgehensweise (Quelle: Darstellung in Anlehnung an Klein 2011, S. 25ff, Gleißner 2017, S. 253ff)



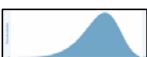



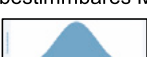
Eigenschaft	Beschreibung
Stetig	Unzählbare bzw. unendlich viele Werte
Diskret	Abzählbare bzw. endlich viele Werte
Minimum	Minimalwert vorhanden, anderenfalls $-\infty$
Maximum	Maximalwert vorhanden, anderenfalls $+\infty$
Ereignisse – Schadenshöhen	<ul style="list-style-type: none"> Kleine Schadenshöhen kommen häufiger vor: rechtsschiefe stetige Verteilungen  Mittlere Schadenshöhen kommen häufiger vor: symmetrische stetige Verteilungen  Große Schadenshöhen kommen häufiger vor: linksschiefe stetige Verteilungen 
Ereignisse – Schadenshäufigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Sehr selten: Bernoulli-Verteilung (ein Ereignis in einem bestimmten Zeitraum)  Selten bis häufig: weitere diskrete Verteilungen (Ereignisse sind in einem bestimmten Zeitraum noch abzählbar)  Sehr häufig: stetige Verteilungen (Ereignisse sind in einem bestimmten Zeitraum theoretisch unzählbar) 
Entwicklung – Schadenshöhen	<ul style="list-style-type: none"> Stetige Verteilungen (z.B. symmetrisch, ohne bestimmtes Min- bzw. Maximum) 

Abb. 3: Verteilungsfunktion – Eigenschaften (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmidt 2011, S. 295ff, Eckstein 2014, S. 12ff)

Das allgemeine Vorgehen zur Durchführung von Monte-Carlo-Simulationen wird in fünf Schritte unterteilt:⁷

1. Erzeugung der benötigten korrelierten Zufallszahlen für die Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken
2. Umwandeln der Zufallszahlen in die benötigte Verteilung
3. Berechnung eines Szenarios mit den gezogenen Zufallszahlen
4. Wiederholung der Schritte 1, 2 und 3 (ausreichende Simulationsanzahl, wie z. B. 100.000, zur Ableitung von stabilen Verteilungen, statistischen Kennzahlen oder Risikomaßen)
5. Auswertung der insgesamt simulierten Szenarien (Mittelwert, Standardabweichung oder Quantile, bzw. VaR (Value-at-Risk))

Quantifizierung von Risiken mit Wahrscheinlichkeitsverteilungen

Eine Quantifizierung mit geeigneten mathematischen Verteilungsfunktionen ist für die wesentlichen Risiken notwendig, um anschließend eine Risikoaggregation durchführen zu können. Im Rahmen einer Quantifizierung werden Ereignisrisiken durch eine Schadenshäufigkeit und dazugehöriger Schadenshöhe sowie Entwicklungen durch eine Schadenshöhe bewertet. Dafür stehen verschiedene Verteilungsfunktionen zur Verfügung, welche sich durch ihre Eigenschaften unterscheiden (vgl. [Abbildung 3](#)).⁸

müssen bei einer Risikoaggregation untersucht werden, z. B. die Risikotragfähigkeit bei einem gescheiterten Investitionsprojekt in Verbindung mit einem Umsatzeinbruch aufgrund der Konjunktur.³ Sollte der Gesamtrisikoumfang die Risikotragfähigkeit eines Unternehmens übersteigen, sind zusätzliche Risikosteuerungsmaßnahmen zu implementieren, um eine Gewährleistung der Risikotragfähigkeit zu ermöglichen.⁴

Das Vorgehen der Monte-Carlo-Simulationen ist eine Weiterentwicklung der deterministischen Szenariotechnik in Verbindung mit dem Gesetz der großen Zahlen:

- Best Case
- Normal Case
- Worst Case

Daher müssen für die Risikoaggregation zunächst die Einzelrisiken durch geeignete Verteilungen für die Schadenshöhe und die Eintrittswahrscheinlichkeit quantifiziert werden (vgl. [Abbildung 2](#)). Anschließend erfolgt eine Zuordnung der Risiken zu den entsprechenden Positionen der Unternehmensplanung (z. B. Bilanz oder GuV), bei denen diese zu einer Abweichung führen können. Ebenso werden Korrelationen zwischen den Einzelrisiken dargestellt.⁵ Darauf aufbauend wird mit Hilfe der Monte-Carlo-Simulation eine große repräsentative Anzahl möglicher risikobedingter Szenarien simuliert und ausgewertet. Dies lässt Rückschlüsse möglicher Auswirkungen der Risiken auf Ergebnisvariablen zu. So kann z. B. die Bandbreite des Jahresüberschusses dargestellt werden.⁶

Bei subjektiven Experteneinschätzungen oder statistischer Ableitung der Parameter von Wahrscheinlichkeitsverteilungen kann es selbst zu Unsicherheiten kommen. Daher kann es sinnvoll sein, diese als Metarisiko zu modellieren, um einer möglichen Scheingenauigkeit vorzubeugen.⁹ Ein Experte nimmt z. B. die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisrisikos (Bernoulli-Verteilung) in Höhe von 5% an, jedoch ist er sich nicht ganz sicher und vermutet, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit zwischen 3% und 6% liegt. Dieses Metarisiko kann dann z. B. über eine Beta-Verteilung berücksichtigt werden.¹⁰

Auf Basis von Kriterien, welche durch praktische Vereinfachungen sowie Beschreibungen

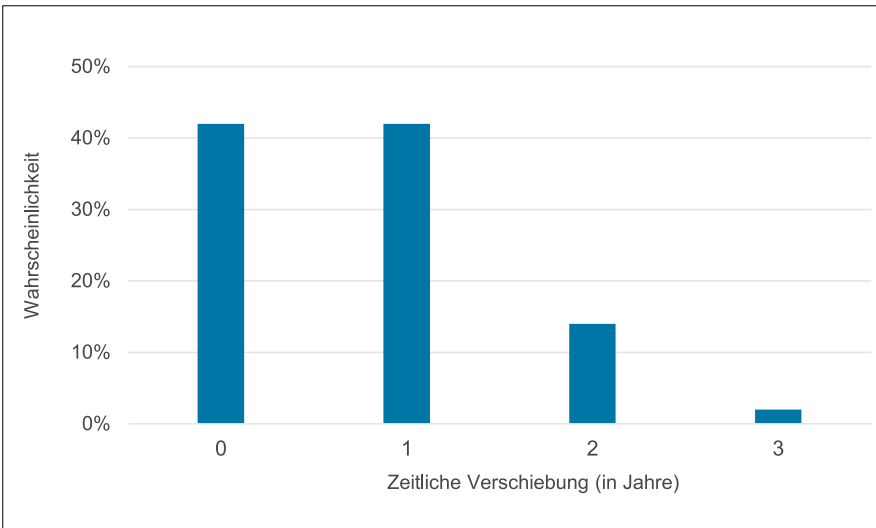


Abb. 4: Verteilung der zeitlichen Verschiebung eines Projektes (Quelle: Eigene Darstellung)

der Risiken der FMG identifiziert wurden (z. B. Flexibilität bei der Schiefe oder Maximum bzw. Minimum), wurden folgende Verteilungsfunktionen ausgewählt:

- Bernoulli-Verteilung
- Beta-Verteilung
- Gamma-Verteilung
- Student-t-Verteilung
- Weibull-Verteilung¹¹

Die Datengrundlage

Praxistaugliche Verfahren sind erforderlich, um auf einer tragfähigen und nachvollziehbaren Datengrundlage eine Risikoquantifizierung durchführen zu können. Dazu können z. B. neben den Methoden zur Risikoidentifikation, wie Interviews und Workshops, diese Datengrundlagen verwendet werden:¹²

- Historische Informationen
- Statistiken
- Benchmarkdaten
- Interne und externe Studien
- Anomalien zu anderen Unternehmen oder Branchen

Ein Beispiel

Der Luftverkehr ist weltweit wie auch in Deutschland eine Wachstumsbranche. Dem muss der Ausbau der Infrastruktur permanent Rechnung tragen. Gerade groß angelegte Infrastrukturprojekte haben jedoch den Ruf, das geplante finanzielle Budget zu überschreiten. Bestätigt wurde dies durch die

Studie der „Hertie School of Governance“ aus dem Jahr 2015. Eine Auswertung von 170 öffentlichen Infrastruktur-Großprojekten in Deutschland kam zu dem Ergebnis, dass Infrastruktur-Großprojekte in der Verkehrsindustrie im Schnitt 33 % teurer werden als geplant. Im Bereich von Gebäudeprojekten beläuft sich diese Zahl sogar auf 44 %.¹³ Zudem dauern Großprojekte häufig länger als geplant. Naheliegend ist hier, auf den Flughafen Berlin Brandenburg zu verweisen, dessen Eröffnung ursprünglich im Jahr 2012 stattfinden sollte, jedoch bis zum heutigen Tage nicht geschehen ist. Die Gründe für Verteuerungen und Verzögerungen sind sehr vielfältig. Sie reichen von unterschiedlichen Einschätzungen zu Preissteigerungen über geänderte Anforderungen bis hin zu politischer Einflussnahme oder Einwirkung der Öffentlichkeit (Baustopp). Die Faktoren sind so vielfältig, dass eine Abbildung geschätzter Verteilungen sinnvoll erscheint.

Die bestehenden Planwerte ausgewählter Investitionsprojekte werden daher anhand dreier Verteilungsfunktionen beschrieben:

- Verteilung für eine zeitliche Verschiebung des Projektbeginns
- Verteilung für die Darstellung einer Laufzeitverlängerung des Projekts
- Verteilung zur Abbildung der Investitionssumme des Projekts

Eine starke positive Korrelation zwischen der Dauer und den Kosten eines Projektes ist dabei naheliegend und wird im Modell berücksichtigt. Neben der genannten Studie können auch interne Quellen zur Parametrisierung der Verteilungen herangezogen werden. Dabei zeigt sich etwa am Beispiel von Großprojekten des Flughafens München, dass ein Lernkurveneffekt existiert. D. h. die Abweichungen werden im Zeitablauf bzw. über die Anzahl realisierter Projekte geringer. Die zeitliche Verzögerung des Projektbeginns kann durch eine diskrete Verteilung abgebildet werden (vgl. [Abbildung 4](#)). In gleicher Weise ist auch eine Laufzeitverlängerung modellierbar.

Die Investitionssumme hingegen kann im einfachsten Fall durch eine Dreiecksverteilung beschrieben werden. Dabei repräsentiert der wahrscheinlichste Wert den Planwert. Verfeinern lässt sich die Darstellung der Investitionssumme durch eine rechtsschiefe Verteilung gemäß [Abbildung 5](#). Weitergehende Datenanalysen zeigen, dass der Planwert der Investitionssumme i.d.R. nicht der wahrscheinlichste Wert ist. Vielmehr liegt der wahrscheinlichste Wert systematisch über dem Plan, sofern nicht mit größeren Puffern geplant wird. Dies ist ähnlich wie die Verteilung der tatsächlichen Abfahrtszeit

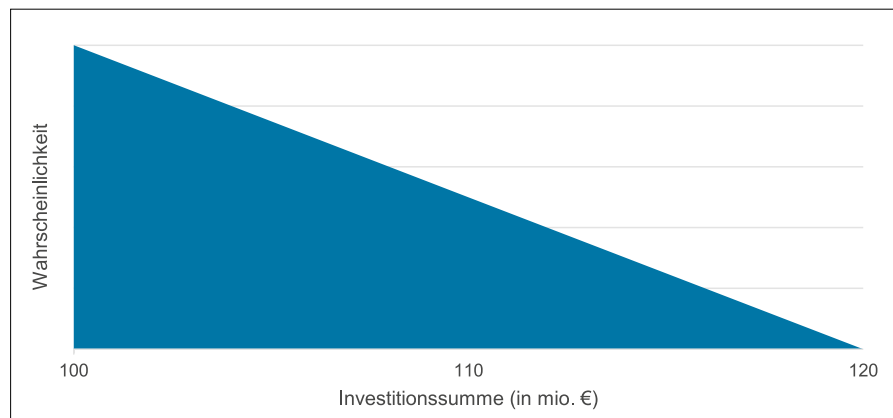


Abb. 5: Verteilung der Investitionssumme eines Projektes (Quelle: Eigene Darstellung)

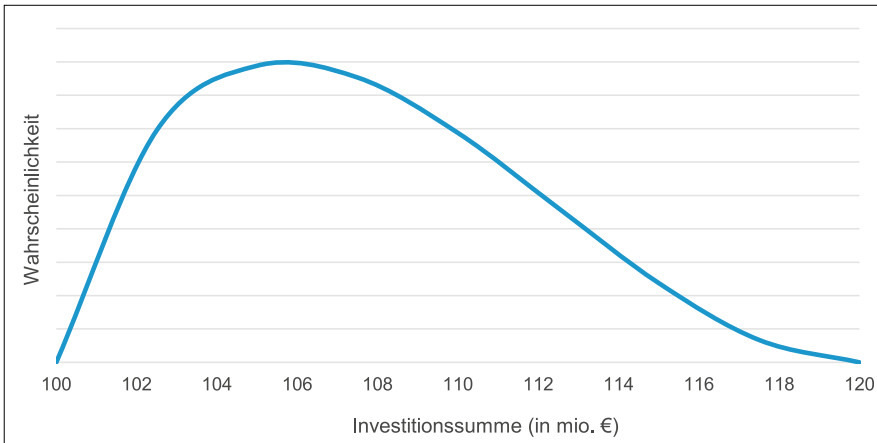


Abb. 6: Verteilung der Investitionssumme eines Projektes

ten öffentlicher Verkehrsmittel erklärbar. Während diese bestenfalls pünktlich, jedoch nie früher abfahren, scheinen Großprojekte bestenfalls im Budgetrahmen abgewickelt zu werden, in den meisten Fällen werden sie teurer. Da der Verteuerung kaum Grenzen gesetzt sind, ist eine rechtsschiefe Verteilung – wie in Abbildung 6 durch eine Betaverteilung modelliert – plausibel.

Stochastische Simulation vs. deterministische Simulation

Die deterministischen Verfahren der Risikoaggregation sind unzureichend geeignet, somit ist

eine stochastische Simulation mit Monte-Carlo-Simulationen notwendig und sinnvoll, um Risiken zu aggregieren sowie bestandsbedrohende Entwicklungen zu erkennen (vgl. Abbildung 7).¹⁴

Die auf Basis relevanter Kriterien identifizierten Wahrscheinlichkeitsverteilungen bieten zur Quantifizierung der Risiken der FMG eine sehr gute Auswahl und können auch zur Approximation von neu auftretenden Risiken verwendet werden. Bei Bedarf besteht zusätzlich die Möglichkeit, diese Auswahl um weitere Wahrscheinlichkeitsverteilungen zu ergänzen. Zusätzlich können durch die Monte-Carlo-Simulation des Modells in Verbindung mit den ent-

sprechenden Risiken und daraus resultierender Bandbreitenplanung neue Erkenntnisse (siehe Fallbeispiel) für das Management der FMG gewonnen werden, welches durch eine deterministische Simulation nicht möglich wäre.

Weiterhin kann durch diese Simulation der Eigenkapitalbedarf (Value-at-Risk) bei der Bestimmung einer risikogerechten Finanzierungsstruktur, der Variationskoeffizient des Cashflows (als Maß für die Planungssicherheit) und die Wahrscheinlichkeit einer „bestandsgefährdenden Entwicklung“ (im Sinne § 91 Abs. 2 AktG) abgeleitet werden.¹⁵

Neben der Unterstützung der Unternehmensführung durch das Risikomanagement beim gegenseitigen Abwägen von Erträgen und Risiken bei wesentlichen Entscheidungen, kann durch die Umsetzung der Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulationen auch das Risikobewusstsein im ganzen Unternehmen verbessert werden.

Literaturverzeichnis

Bleuel, Hans-H. (2006): Monte-Carlo-Analysen im Risikomanagement. In: Controlling 18 (7), S. 371-378.

	Stochastische Simulation	Deterministische Simulation
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Risikoaggregation mit Abhängigkeitsmodellierung Flexibilität & Auswertungsmöglichkeiten Sensitivitätsanalyse & grafische Darstellung Bandbreitenplanung mit Wahrscheinlichkeiten Entscheidungsoptimierung Berücksichtigung von Extrementwicklungen 	<ul style="list-style-type: none"> Bekanntheit Verständlichkeit
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> Komplexität bei steigender Anzahl von Parametern Zusätzliche Software notwendig Kenntnisse von Verteilungsfunktionen 	<ul style="list-style-type: none"> Willkürlich und keine Wahrscheinlichkeiten Kontrollillusion durch festen Wert Falsche Risikowahrnehmung Falsche Schlussfolgerung Keine Risikoaggregation möglich

Monte-Carlo-Simulationen
zur Risikoaggregation der Flughafen München GmbH

Brühwiler, Bruno (2011): Risikomanagement als Führungsaufgabe. ISO 31000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen. 3. Auflage. Bern, Wien, Stuttgart: Haupt Verlag.

Cottin, Claudia; Döhler, Sebastian (2013): Risikoanalyse. Modellierung, Beurteilung und Management von Risiken mit Praxisbeispielen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag (Studienbücher Wirtschaftsmathematik).

Eckstein, Peter P. (2014): Repetitorium Statistik. Deskriptive Statistik - Stochastik - Induktive Statistik. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Frey, Herbert C.; Nießen, Gero (2005): Monte-Carlo-Simulation. Quantitative Risikoanalyse für die Versicherungsindustrie. München: Gerling Akademie Verlag.

Fuchs, Jörg (2018): Quantifizierung von schwankungsbehafteten Sachverhalten im Risikomanagement – Risiken, Chancen, Grundlagen und Umsetzung. In Controlling Magazin 2018, S. 66-73

Hertie School of Governance (2015): So viel teurer werden Infrastrukturprojekte in Deutschland, 21.05.2015, <https://de.statista.com/infografik/3490/durchschnittliche-kostensteigerungen-von-infrastrukturprojekten-in-deutschland/>, zuletzt aufgerufen 07.09.2018.

Gleißner, Werner (2017): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen. Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen. 3. Auflage. München: Vahlen Verlag.

Gleißner, Werner (2018a): Risikogerechte Unternehmensbewertung und Analyse der Unternehmensrisiken. In: Bewertungspraktiker (3/2018), S. 66-70

Gleißner, Werner (2018b): Insolvenzrisiko: Top-Kennzahlen für Controlling, Balanced Scorecard und Risikomanagement. In: Controller Magazin, Heft 4, Juli/August 2018, S. 10-15

Gleißner, Werner; Wolfrum, Marco (2015): Risikoaggregation und die Berechnung des Gesamtrisikoumfangs eines Unternehmens. In: Werner Gleißner und Frank Romeike (Hg.): Praxishandbuch Risikomanagement. Konzepte, Methoden, Umsetzung. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 207-225.

Günther, Thomas; Smirska, Katarzyna; Schiemann, Frank; Weber, Sebastian (2009): Optimierung des Risikomanagementsystems am Beispiel der R. STAHL Technologiegruppe. In: Controlling (Vol. 21), S. 48-56.

Höse, Steffi; Huschens, Stefan (2015): Kreditausfallrisiko. In: Werner Gleißner und Frank Romeike (Hg.): Praxishandbuch Risikomanagement. Konzepte, Methoden, Umsetzung. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 306-324.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (2000): IDW-Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB. IDW PS 340. Stand: 11.09.2000. Düsseldorf: IDW-Verlag.

Klein, Martin (2011): Monte-Carlo Simulation und Fuzzyifizierung qualitativer Informationen bei der Unternehmensbewertung. Dissertation. Nürnberg: Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Rommelfanger, Heinrich (2008): Stand der Wissenschaft bei der Aggregation von Risiken. In: Deutsche Gesellschaft für Risikomanagement e.V. (Hg.): Risikoaggregation in der Praxis. Beispiele und Verfahren aus dem Risikomanagement von Unternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler Verlag, S. 15-50.

Schmidt, Klaus D. (2011): Maß und Wahrscheinlichkeit. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler Verlag

Winkler, Josef (2014): Serie ONR 49000, Risikomanagement für Organisationen und Systeme. Fachinformation 06. Wien: Austrian Standards

Autoren



Stefan Schöll

ist bei der MediaMarktSaturn Retail Group, Specialist, Accounting Policies & Stock Processes. Seine Masterarbeit „Quantifizierung von Risikobewertungen mittels Monte-Carlo-Simulationen“ verfasste er in Zusammenarbeit mit der Flughafen München GmbH.

E-Mail: stefan_schoell@gmx.de

Dr. Dirk Eichhorn

ist bei der Flughafen München GmbH Leiter Planung und Grundsatzfragen mit den Tätigkeitsschwerpunkten: treiberbasierte Planung, Investitionsmanagement, Risikomanagement, Business Intelligence, Controlling-Konzepte und -Richtlinien.

E-Mail: dirk.eichhorn@munich-airport.de



Prof. Dr. Werner Gleißner

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

E-Mail: kontakt@futurevalue.de

www.werner-gleissner.de

Fußnoten

¹ Gleißner und Wolfrum 2015, S. 213.

² Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland 2000, S. 4.

³ Vgl. Gleißner 2017, S. 252.

⁴ Vgl. Gleißner und Wolfrum 2015, S. 213.

⁵ Vgl. Bleuel 2006, S. 372ff, Gleißner 2017, S. 255.

⁶ Vgl. Bleuel 2006, S. 372ff, Gleißner 2017, S. 255.

⁷ Vgl. Rommelfanger 2008, S. 39f, Günther et al. 2009, S. 48ff, Cottin und Döhler 2013, S. 102, Gleißner und Wolfrum 2015, S. 216f, S. Gleißner 2017, S. 255f.

⁸ Vgl. Gleißner 2017, S. 174.

⁹ Vgl. Gleißner 2017, S. 192ff.

¹⁰ Vgl. Gleißner 2017, S. 192ff.

¹¹ Vgl. hierzu vertiefend Fuchs 2018, S. 66ff.

¹² Vgl. Frey und Nießen 2005, S. 73ff, Höse und Huschens 2015, S. 310, Gleißner 2017, S. 199ff.

¹³ Vgl. Hertie School of Governance 2015.

¹⁴ Vgl. Gleißner 2017, S. 251, Gleißner 2018a, S. 66ff.

¹⁵ Vgl. Gleißner 2018b, S. 10ff. ■



Das Dilemma der Ablaufplanung und dessen weitgehende Lösung durch Industrie 4.0

von Prof. Dr. Ulrich Schwarzmaier

Spätestens seit 2013 ist das Thema Industrie 4.0 in Presse, Literatur und Industrie weit verbreitet, als sich Bundeskanzlerin Angela Merkel auf der Hannover Messe über den Stand der Digitalisierung in Forschung und Praxis informierte und die Kanzlerin daraufhin folgendes Statement abgab:

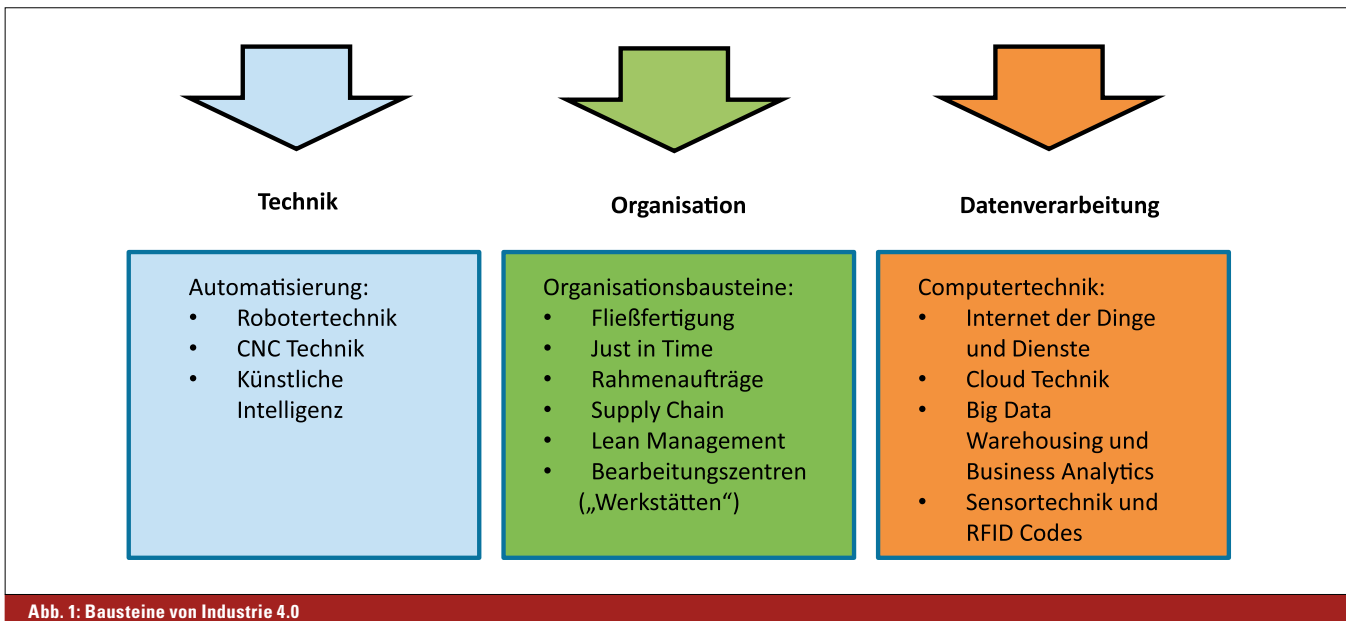
„Das Wirtschaftswachstum in Deutschland kann im Grunde nur durch Innovationen sichergestellt werden, indem wir an den wesentlichen Trends der Weltwirtschaft teilhaben. Hier ist ganz besonders wichtig, dass wir die sogenannte Industrie 4.0-Entwicklung gestalten.“¹ Dieses Zitat zeigt, dass vor allem die sogenannte Industrie 4.0 als ein wesentlicher Treiber für den Erhalt sowie den Ausbau der Konkurrenzfähigkeit Deutschlands angesehen wird. Es soll

deutschen Unternehmen durch den Einsatz neuer innovativer Automatisierungs- sowie DV-Technologien und unter Einsatz großer Datenmengen in Zukunft gelingen, ihre Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette von Einkauf über Produktion bis Vertrieb, bis hin zum gesamten Lieferketten- und Lebenszyklusmanagement, grundlegend zu verbessern und somit eine Vielfalt an Produktvarianten bei kleinen Losgrößen bis hin zur Einzelfertigung wirtschaftlich zu produzieren.² Genau an dieser Stelle kommt das Dilemma der Ablaufplanung ins Spiel, welches bereits in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts von Gutenberg ausführlich dargestellt wurde. An seiner Lösung haben sich in den Folgejahrzehnten Wissenschaft und Praxis den Kopf zerbrochen. Mit Industrie 4.0 scheint das Problem gelöst zu sein. Im Weiteren

wird dargestellt, wie die sogenannte 4. industrielle Revolution funktioniert, was deren Bestandteile sind, welche Ziele die Ablaufplanung eines Industriebetriebs verfolgt und wie diese maximiert werden können. Anschließend wird die Rolle des Controllings im Rahmen von Industrie 4.0 aufgezeigt, da es sich mit den Zielen der Ablaufplanung und mit den daraus resultierenden Kennzahlen zu beschäftigen hat.

Die Entwicklung von der 1. bis zur 4. Industriellen Revolution

Der Begriff Industrie 4.0 beschreibt implizit eine Entwicklung von Industriebetrieben beginnend mit der Industrialisierung ab Ende des 18. Jahrhunderts, insbesondere aber im 19. Jahrhun-



dert. Diese erste Industrialisierungsphase wird folglich als Industrie 1.0 bezeichnet und startet mit der Entwicklung der Dampfmaschine gefolgt von der industriellen Fertigung im Textilbereich und der Stahlproduktion. Die 2. industrielle Revolution Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts zeichnet sich durch die industrielle Massenproduktion aus. Wiederum spielt hierbei eine Erfindung, nämlich die Nutzung der elektrischen Energie, eine bedeutende Rolle, aber ebenso die Einführung des Fließbandes zur Organisation der Fertigung in nacheinander folgenden Schritten und deren Taktung. Die 3. industrielle Revolution startete Anfang der 70er Jahre. Durch den Einsatz von Computern sowie neuer Informations- und Kommunikationstechnologie – und damit war wiederum eine Erfindung Auslöser – gelang es, Produktionsprozesse zu automatisieren und effizienter zu gestalten. Maschinen wurden mit Hilfe von CNC-Technik durch Computer gesteuert, so dass Arbeitsschritte selbstständig von Maschinen erledigt wurden. Ursprung für die 4. industrielle Revolution war das Internet. Dessen Nutzung zur Informationsgewinnung und Aufbereitung sowie Speicherung großer Daten – und da sprechen wir heute dann von Big Data – und der Vernetzung von Informationen, Mensch und Maschine führt zum Industrie 4.0-Begriff.

Merkmale von Industrie 4.0

Die kurze Darstellung der Entwicklung der Industrialisierung ist Voraussetzung, um Indust-

rie 4.0 zu verstehen, da die Bausteine sich aus den Entwicklungsstufen zusammensetzen. Ähnlich dem **3 Säulenmodell** der Nachhaltigkeit basiert Industrie 4.0 auf drei Säulen/Bestandteilen (siehe [Abbildung 1](#)). Die **erste Säule** betrachtet die **Fertigungsorganisation**. Grundlage hierfür ist der in Fließfertigung (und damit Industrie 2.0) organisierte Prozessablauf der Fertigung, wobei das Fließband zumindest teilweise zur Anwendung gelangen kann, aber nicht muss. Immer dann, wenn jedoch mehrere mögliche Bearbeitungszentren alternativ angefahren werden können, findet eine Kombination von Fließ- und Werkstattfertigung statt. Werden aber streng an einer Linie sehr unterschiedliche Produkte gefertigt, bei denen durch in Echtzeit zur Verfügung stehenden Informationen die unterschiedlichen benötigten Werkzeuge und Werkstücke angeliefert und die entsprechenden Arbeitspläne zur Verfügung gestellt werden, kann auch das Fließband durchgängig zur Anwendung gelangen. Die **zweite Säule** ist die der **Fertigungstechnik**. Sie entspringt der 3. Revolution, bedient sich der Automatisierung der Fertigung und ermöglicht schnelle und rationelle Werkzeugwechsel sowie die Automatisierung von Fertigungsabläufen. Dies kann mit dem Wegfall manueller Tätigkeiten vonstattengehen, oder die Automatisierung unterstützt nur die manuellen Tätigkeiten und erleichtert diese, indem bspw. die Werkstücke an den vorgesehenen Platz transportiert oder zur Bearbeitung gehalten werden. Wird dabei die Informationstechnik (z. B. in Form von Arbeitsplänen oder Bear-

beitungshinweisen) mit der Automatisierung kombiniert, entstehen flexible Arbeitsplätze, an denen eine große Variantenvielfalt unter Umständen sogar mit weitgehend automatisiertem Werkzeugwechsel oder automatisierter Bereitstellung benötigter Einsatzstoffe produziert werden kann. In der Industrie 4.0 kommen so flexible Maschinen zum Einsatz, welche in der Lage sind, in direkter zeitlicher Abfolge verschiedene Funktionen auszuführen und / oder unterschiedliche Werkzeuge einzusetzen. Ihre Umrüstungen erfolgen dabei schnell und kostengünstig im Vergleich zu nicht computergesteuerten Maschinen. Die **dritte und letzte Säule** ist die **Computer- / Datentechnik** mit der Unterstützung von Internet, Cloud-Speicherung und der Möglichkeit, große Datenmengen zu speichern und Mensch und Maschine in Echtzeit zur Verfügung zu stellen. Auch sie hat ihren Ursprung in der Industrie 3.0. Bei der Vernetzung von Mensch und Maschine und Werkstück, also den realen Gegenständen, mit intelligenten Steuerungsprozessen, der digitalen Welt, entstehen sogenannte Cyber Physical Systems.³ Sie wiederum benötigen und verursachen gleichzeitig zur Steuerung der Prozesse eine große verknüpfte Datenmenge.

Werden alle drei Säulen miteinander kombiniert, spricht man von Industrie 4.0 oder intelligenter Fabrik (Smart Factory), durch die es ermöglicht wird, Unternehmen oder ganze Wertschöpfungsketten zu optimieren. Dabei gilt es, die gesamte Wertschöpfungskette zu betrach-

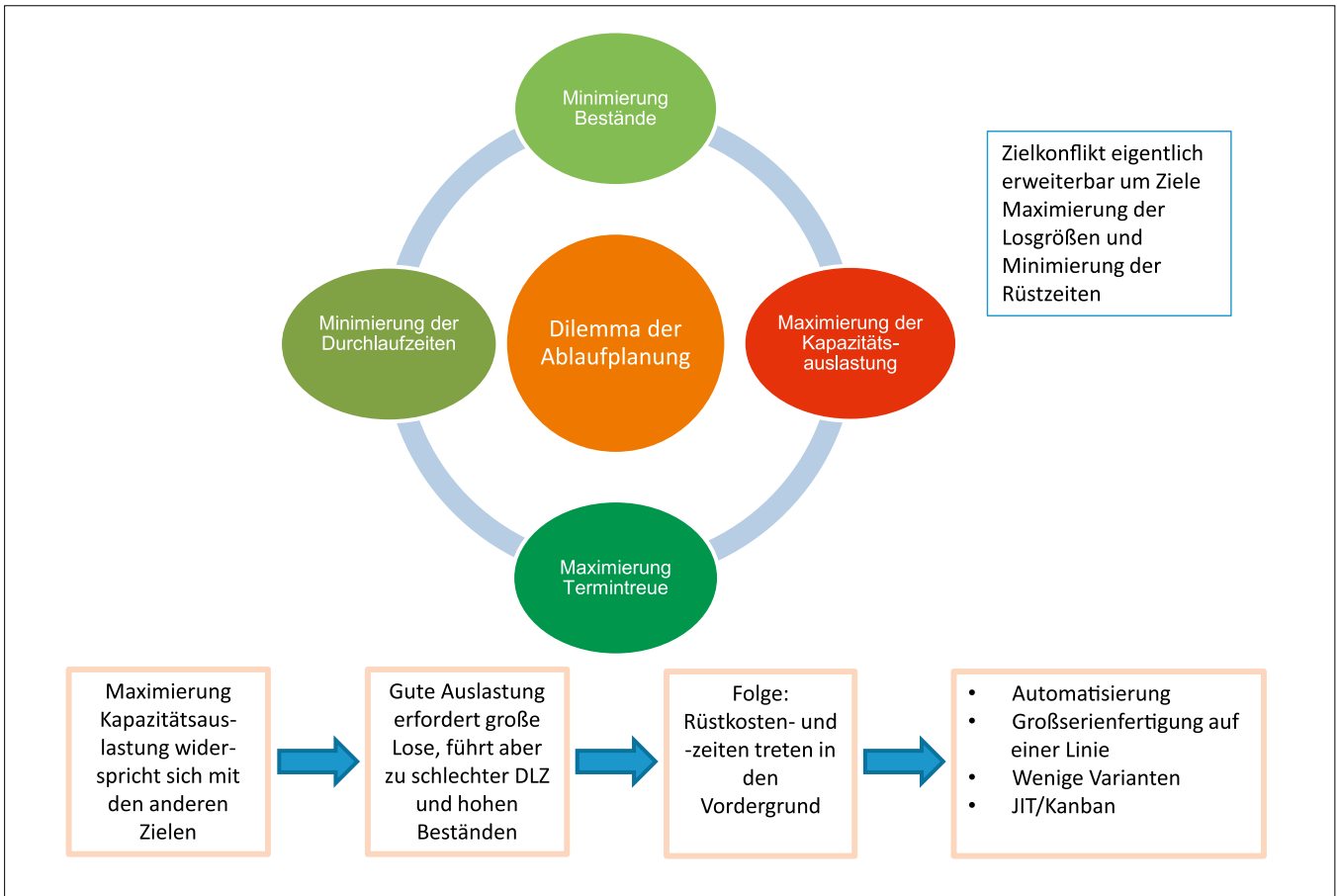


Abb. 2: Das Dilemma der Ablaufplanung nach Gutenberg

ten – die sogenannte horizontale Integration – als auch vertikal die Produktionssysteme (Bearbeitungsplätze) zu vernetzen, wodurch Mensch und Maschine in Echtzeit kommunizieren sollen.⁴

Das Dilemma der Ablaufplanung

Nun zum Thema der verschiedenen Ziele innerhalb der Fertigung, dem daraus entstehenden Dilemma der Ablaufplanung und deren Lösung durch Industrie 4.0.

Eine Unternehmung als Gebilde verschiedener Interessen- und Anspruchsgruppen, die so-

nannten Stakeholder, verfolgt eine Vielzahl an Zielen, die sich teilweise unterstützen, fördern, aber auch widersprechen und in einem Zielbildungsprozess zu den Formalzielen des Unternehmens werden. Diese sich eher an ökonomischen Zahlen orientierenden Formalziele, wie die Gewinnmaximierung (oder heute eher das Ziel, einen langfristigen, angemessenen Gewinn oder einen stetigen langfristigen Wertzuwachs des Unternehmens zu erreichen), sind meist abstrakt und erlauben es nicht, konkrete Handlungsempfehlungen und Maßnahmen abzuleiten. Daher werden aus ihnen insbesondere für die Fertigungs- und Logistikbereiche konkrete Sachziele abgeleitet. Zu diesen Sachzielen zählen die Minimierung der Bestände und

Durchlaufzeiten, der Rüstzeiten, sowie die Maximierung von Kapazitätsauslastung und Termintreue.

Aus der Verfolgung dieser Ziele und dem Gebot der Optimierung derselben entsteht das von **Gutenberg** bereits Anfang der fünfziger Jahre des vorherigen Jahrhunderts beschriebene und auch so bezeichnete **Dilemma der Ablaufplanung** (siehe [Abbildung 2](#)). Gutenberg erkannte hierbei, dass die Sachziele sich zumindest teilweise widersprechen und sich unter dem Gebot einer Maximierung oder Minimierung durch die **konkurrierenden Zielbeziehungen** zumindest unter damaligen Voraussetzungen ausgeschlossen haben.⁵

Gerade zwischen der Minimierung der Durchlaufzeiten sowie der Maximierung der Kapazitätsauslastung besteht ein Zielkonflikt. So setzt eine minimale Durchlaufzeit der Aufträge in der klassischen Produktion im Extremfall voraus, dass genügend freie Kapazitäten zur Verfügung stehen oder die Losgrößen klein sind, um jegliche Wartezeiten vor Maschinen zu vermeiden. Dies widerspricht aber der Maximierung der

Autor



■ Prof. Dr. Ulrich Schwarzmaier

Studiendekan Bachelor Betriebswirtschaftslehre sowie für den Master Corporate Finance & Controlling; Professor für Rechnungswesen an der Hochschule Fresenius in München.

E-Mail: schwarzmaier@hs-fresenius.de

Tel.: 089 200037349

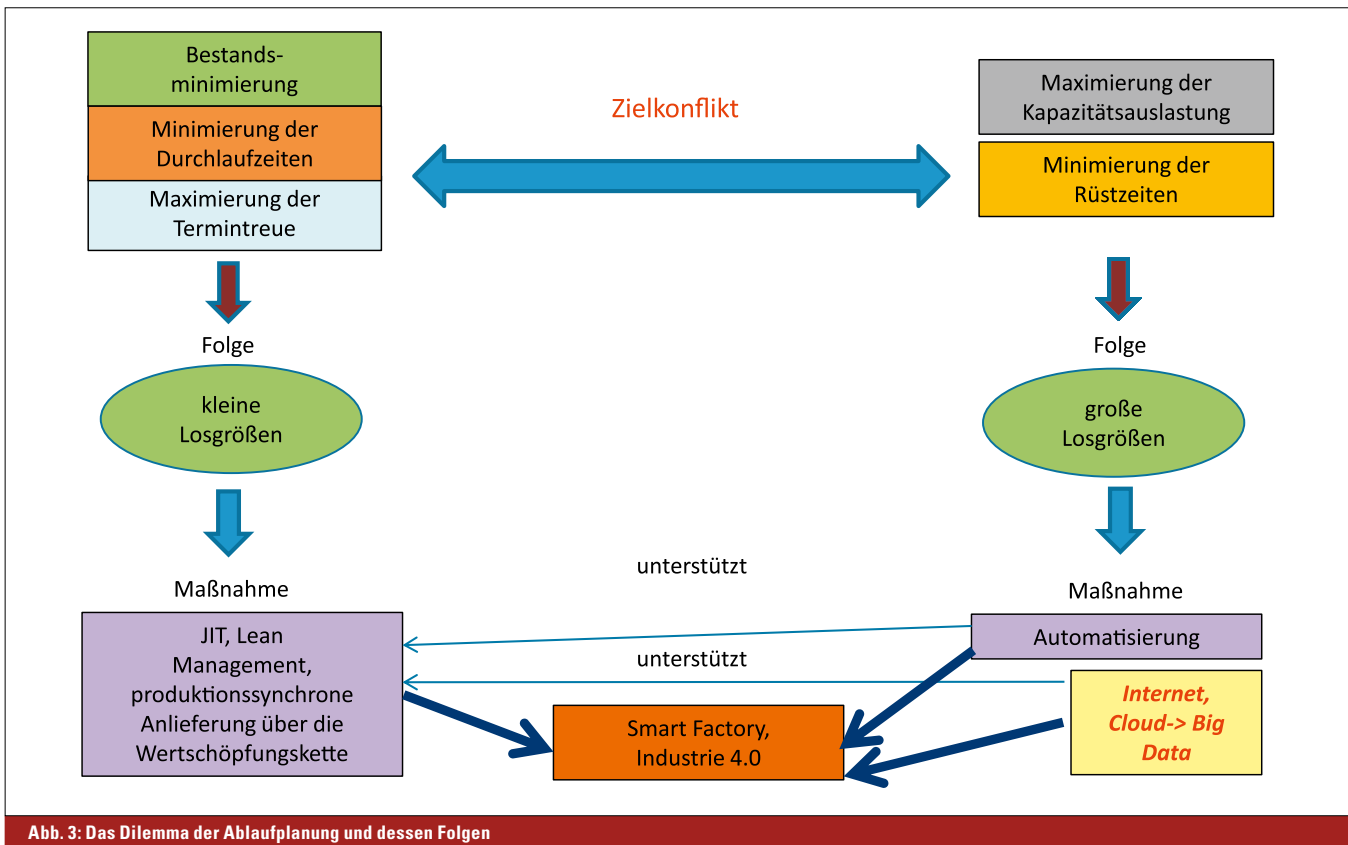


Abb. 3: Das Dilemma der Ablaufplanung und dessen Folgen

Kapazitätsauslastung. Bei ihr sollten die Losgrößen möglichst groß sein, um Rüstzeiten zu vermeiden, was wiederum hohe Wartezeiten der Aufträge vor den Maschinen und der auf die Bearbeitung wartenden Bestände vor den Maschinen bedingt. Die hohen kapitalbindenden Umlaufbestände wiederum erhöhen die Durchlaufzeiten der Aufträge.⁶ Damit lässt sich festhalten, dass sich grundsätzlich die Ziele Maximierung der Kapazitätsauslastung und Minimierung der Rüstzeiten positiv beeinflussen, hingegen im Widerspruch zur Minimierung der Durchlaufzeiten, Minimierung der Bestände und Maximierung der Termintreue stehen, wobei letztere drei Ziele sich im Normalfall wieder positiv beeinflussen.

Mit dem Aufkommen der Just-in-time Diskussion ab Anfang der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts⁷ wurden die Ziele der Durchlaufzeitminimierung und der Bestandsminimierung in den Vordergrund gestellt. Die Einführung von Kanban-Prinzipien erwies sich gerade in den Betrieben vorteilhaft, wo in Fließfertigung eine begrenzte Anzahl von Produkten hergestellt wurde. Hier konnten die Bestände in den Kanbans auf einem vertretbaren Level gehalten werden. Eine Bestandsminimierung auf 0-Bestände erfolgt bei Kanban jedoch nicht, ist auch

nicht vorgesehen. Auch in Betrieben mit kontinuierlicher Fließfertigung, etwa mit Hilfe von Fließbändern, stellte sich das Problem der Zwischenlager nicht. Hier wurden bevorzugt Kapazitäten ausgenutzt und möglichst in großen Losgrößen und Massen produziert. Am meisten entsteht das Dilemma der Ablaufplanung bei Werkstattfertigung, wo verschiedene Fertigungsaufträge zur Bearbeitung um freie Bearbeitungszentren konkurrieren.⁸ Die technische Entwicklung der 3. Industriellen Revolution, nämlich die zunehmende Automatisierung in der Fertigung, begünstigte den Trend, immer mehr Fertigungsbereiche auf Just-in-time Fertigung und -Logistik umzustellen. Die Automatisierung ermöglicht den schnellen Werkzeugwechsel und somit die automatisierte Maschinenumrüstung auf die Produktion verschiedener Produktvarianten und Serienprodukte, sodass sich im Gegensatz zur klassischen Produktion idealerweise keine oder nur kleine Warteschlangen vor speziellen Maschinen bilden.⁹ Damit können Kapazitäten ausgelastet und gleichzeitig Losgrößen sowie Durchlaufzeiten reduziert werden, bei geringen, aber nicht zwangsläufig minimierten Beständen. Das Dilemma der Ablaufplanung wird damit zumindest verringert.

Lösung durch Industrie 4.0

Genau die im letzten Abschnitt beschriebenen Maßnahmen wendet nun Industrie 4.0 konsequent an, indem es die Fertigungsorganisation mit der Automatisierung verknüpft. Als drittes, und damit sind wir bei den angesprochenen 3 Säulen, kommen noch die digital und in Echtzeit zur Verfügung stehenden Informationen sowie deren Informationsfluss und Verarbeitungsmöglichkeiten in Form von Big-Data-Erfassung und -verarbeitung hinzu. Dies alles ermöglicht eine Optimierung über die Supply Chain (siehe Abbildung 3).

Im überbetrieblichen Einsatz von Just-in-time Prinzipien über die gesamte Supply Chain wurde in der Vergangenheit das Bestandsproblem an die Zulieferer abgewälzt. Um hier eine Ablaufsicherheit der Versorgungskette zu garantieren, waren die Zulieferer gezwungen, umfangreiche Sicherheitsbestände, teilweise in „Just-in-time“ Lagern, auch Konsignationslager genannt, vorzuhalten, um so zeitgerecht die Bauteile und Einsatzstoffe an die Montagebänder liefern zu können.¹⁰ Lean-Management-Diskussionen führten in der Folge dazu, dass die Zulieferer in die Nähe der Montagewerke gezogen sind, selber auf fertigungssynchrone

Produktion umgestiegen sind und das Bestandsproblem damit an die Second Tier und Third Tier überwälzten: Dieses System funktionierte bei Toyota in Japan deshalb, weil die Zulieferer zweiter und dritter Ordnung häufig Familienbetriebe mit hoher Flexibilität waren, bei denen alle Familienmitglieder in Stoßzeiten mithalfen, wobei der Automatisierungsgrad der Fertigung hierbei recht niedrig war. Flexibilität wurde durch Arbeitskräfte vorgehalten, die Kapazitätsauslastung stand bei diesen Familienbetrieben im Hintergrund.

Insgesamt stand in den Montagewerken der Automobilindustrie die Großserienproduktion mit wenigen Varianten und Fließfertigung im Vordergrund. Nur so ließen sich die Ziele Minimierung der Bestände durch Just-in-time bei gleichzeitig guter Kapazitätsauslastung miteinander vereinbaren. Sonderausstattungen waren teuer. Japanische Automobilhersteller umgingen dies, indem sie Sonderausstattungen in die Serienfertigung nahmen und die höheren Kosten der Sonderausstattung durch die Erhöhung der Losgröße und die daraus einhergehenden Kostenvorteile kompensierten, gleichzeitig aber die Ersatzteile entsprechend höher kalkulierten.¹¹ Bei Werkstattfertigung und kleinen Losgrößen bestand das Dilemma der Ablaufplanung weiterhin in vollem Umfang. Zu den beschriebenen Tendenzen kommt die Forderung der Kunden nach höherer Variantenvielfalt und individuell gestalteten Produkten verstärkt auf. Und hier setzt Industrie 4.0 an, indem es die Automatisierung mit der Fertigungsorganisation und den Datenverarbeitungsmöglichkeiten verknüpft.

In der Smart Factory werden die Widersprüche der Ablaufplanung aufgelöst

Bezüglich der Fertigungsorganisation findet bei Industrie 4.0 eine Kombination von Fließ- und Werkstattfertigung statt, um trotz Variantenvielfalt eine gute Auslastung der Kapazitäten zu erreichen. Ein Werkstück durchläuft in Fließfertigung möglichst ohne Wartezeiten den Produktionsablauf und wählt für den folgenden Arbeitsschritt denjenigen Bearbeitungsplatz von mehreren möglichen aus, der gerade frei ist. An diesem Arbeitsplatz werden die benötigten Ar-

beitspläne den Mitarbeitern über Bildschirme oder auch über Brillen eingeblendet. Unter Umständen werden auch Werkzeuge und Materialien automatisch bereitgestellt. Dies erfolgt, indem jedes Werkstück etwa über Barcodes alle Informationen enthält und z. B. mit Hilfe von Leitständen gesteuert wird. Die Vernetzung von Mensch, Maschine und Werkstück durch Datenverarbeitung spielt demnach die entscheidende Rolle für das Funktionieren des reibungslosen Ablaufs. In der sogenannten Smart Factory suchen sich folglich die Werkstücke auf Basis von freien Maschinenkapazitäten ihren Weg durch die Fertigung selbst. Es erfolgt die Kombination von in Fließfertigung organisierter Produktion unter Zuhilfenahme von mehreren möglichen Bearbeitungszentren, an denen gleiche oder gleichartige Arbeitsschritte durchgeführt werden. Und das ist genau das Prinzip der Werkstattfertigung. Intelligente Produkte und Werkstücke kennen demnach ihren Produktionsprozess und greifen aktiv in diesen ein. Sie stehen stets in Verbindung mit den produzierenden Maschinen, welche sie sich auf Basis freier Kapazitäten selbst aussuchen. Durch die erhöhte Flexibilität sowie das punktgenaue und automatisierte Zusammenspiel der Produktionsfaktoren des gesamten Wertschöpfungsnetzwerks können in der Industrie 4.0 deshalb kleine Losgrößen gewählt werden, gleichzeitig die vorhandenen Kapazitäten des Produktionssystems bei entsprechender Nachfrage maximal ausgelastet und auch die Durchlaufzeiten der Aufträge verringert werden. Damit sind aber genau die konkurrierenden Ziele aus dem Dilemma der Ablaufplanung nicht mehr unvereinbar.

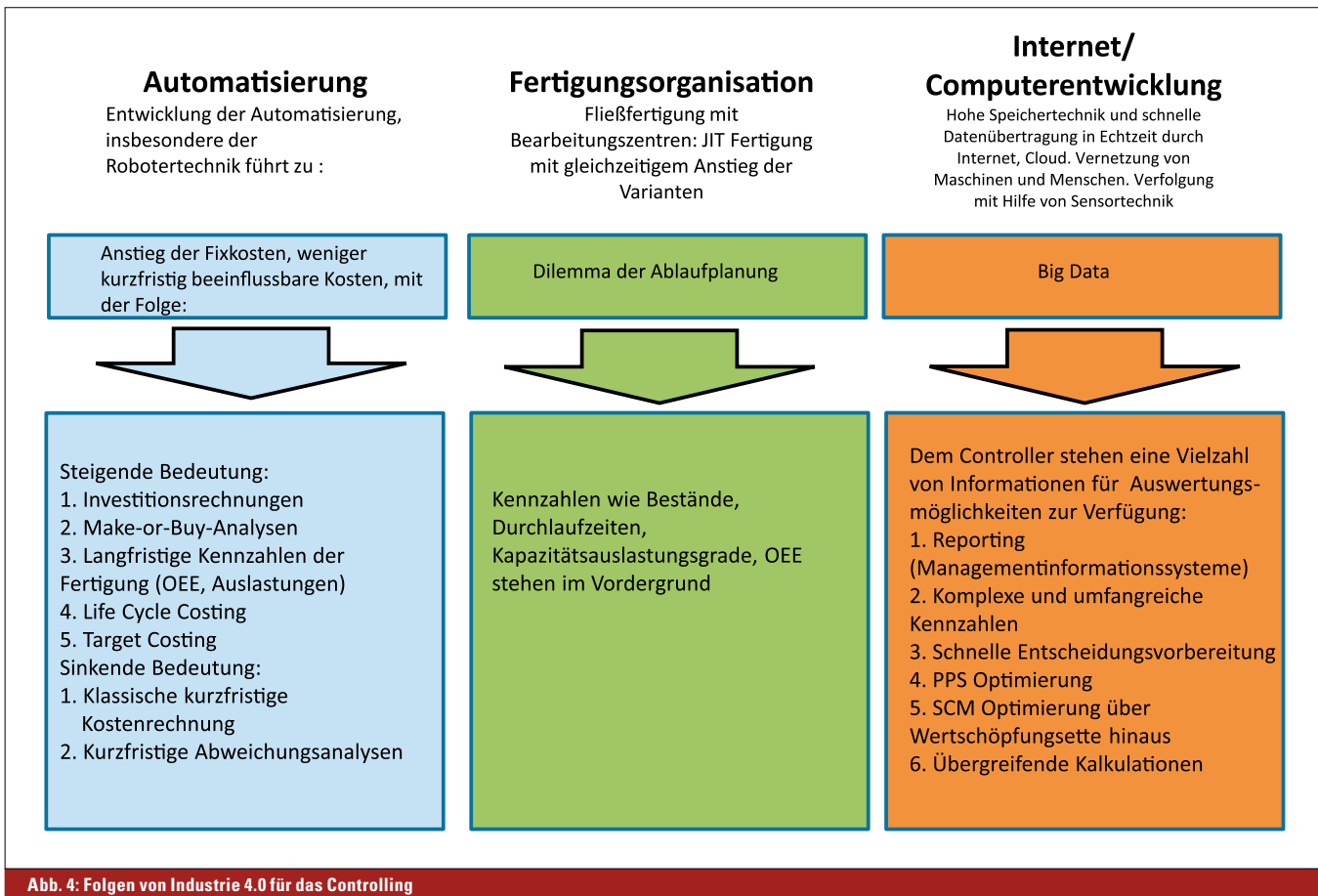
Herausforderungen bei der Betrachtung der gesamten Supply Chain

Wie sieht das bei der Betrachtung der Supply Chain, also über die Grenzen von juristisch unabhängigen Einheiten oder einzelnen Fertigungsbereichen aus? Auch hier hilft die Informationsverarbeitung, die Wertschöpfungskette zu optimieren, indem eine große Anzahl an Daten über die Kette weitergegeben und verarbeitet werden können. Big Data lässt Optimierungen, kurzfristige Bündelungen, schnelle Lieferzeiten und genaue Kapazitäts- und Auftragsabstimmungen zu. Problematisch erscheinen aber

die logistischen Rahmenbedingungen durch die stetige Verkehrszunahme, die häufig dazu führen, Sicherheitszeit- und Bestandspuffer einplanen zu müssen. Aber auch hier kann Big Data die Just-in-time Fertigung bei gleichzeitiger Kapazitätsauslastung zumindest unterstützen, wenn auch nicht das Problem vollständig lösen, indem es die Verkehrsdaten in die Planung einfließen lässt. Insgesamt wird eine Optimierung der Supply Chain selbst bei Industrie 4.0 -Prinzipien erst erfolgen, wenn juristische Einheiten sich innerhalb der Kette vollständig öffnen, alle Daten bereitstellen und bereit wären, alle internen Informationen, wie bspw. Kalkulationen, Kapazitätssituationen, Auslastungen u. ä. offenzulegen. Dabei dürfen Machtgesichtspunkte, einseitiges Ausnutzen der offengelegten Informationen und die Ängste davor keine Rolle spielen und müssen überwunden werden.

Folgen von Industrie 4.0 für das Controlling

Im Zeitalter von Industrie 4.0 spielen sowohl eine hohe Kapazitätsauslastung als auch geringe Durchlaufzeiten eine elementare Rolle. Zum einen findet mit der vierten industriellen Revolution durch die hohe Automatisierung eine Verschiebung innerhalb der Kostenstrukturen zu fixen Kosten in Form von Abschreibungen und Kapitalbindungskosten statt. Hoch automatisierte und vernetzte Produktionssysteme erfordern wiederum zur Fixkostendeckung eine hohe Kapazitätsauslastung. Zum anderen ist auch die Zufriedenheit der Kunden aufgrund hoher Verfügbarkeiten und schneller Lieferungen von hoher Bedeutung, was wiederum niedrige Durchlaufzeiten erfordert. Hohe Termintreue, schnelle Verfügbarkeiten und niedrige Durchlaufzeiten sind entscheidend. Zufriedenheit der Kunden bedeutet heutzutage aber auch, dass der Kunde individuelle Produkte möchte, die immer auf dem Stand der modernsten Technik sind. Produktlebenszyklen werden immer kürzer bei gleichzeitig hohen Fixkosten. **Dies führt zu einer gestiegenen Bedeutung der Investitionsrechnungen.** Hohe Investitionen müssen sich durch die geringe Lebenszeit der Produkte in kurzer Zeit amortisieren. **Die Messung der Sachziele durch Kennzahlen und deren Verfolgung werden im Vergleich zu den finanziellen**



Kennzahlen größere Bedeutung erlangen.

Der OEE (Overall Equipment Efficiency) und dessen Verfolgung zur Messung der Kapazitätsauslastung, Working-Capital-Kenngrößen und Bestandskennzahlen wie der Lagerumschlag oder der Lagerbestand in Tagen stehen im Vordergrund und werden schon heute als Performancemessungsziele für Bonuszahlungen an die Manager im Controlling, Produktions- und Logistikbereich herangezogen (siehe [Abbildung 4](#)).

Bei der Supply Chain gilt es in Folge der Datenverarbeitungsmöglichkeiten, die Zusammenarbeit zwischen den an der Kette beteiligten Unternehmen zu optimieren. Die Zusammenarbeit geht weit über das Abschließen von Rahmenaufträgen hinaus und betrifft die Offenlegung und Verknüpfung aller internen und externen Daten zur ganzheitlichen Optimierung. Dies heißt in der Folge, Aufgaben in der Supply Chain an andere Partner eventuell auch außerhalb des eigenen Machtgefüges abzugeben, wenn dies kurzfristig zur Optimierung von Kapazitäten und Durchlaufzeiten als geeignete Maßnahme erscheint. Make-or-buy-Rechnungen spielen dabei eine entscheidende Rolle.

Das klingt zwar alles noch sehr nach Zukunftsmusik, muss aber im Zeitalter von Digitalisierung und Big Data das Ziel sein. Für die Kostenrechnung bedeutet dies, unter Umständen das Target-Costing-Instrument oder das Life Cycle Costing über die Supply-Chain-Kette bereits bei Produktentwicklungen frühzeitig anzuwenden, um gerade die Wünsche und Nutzen des Kunden berücksichtigen zu können. Was der Kunde für Wünsche hat, kann durch schon heute umfangreich erhobene Daten von Handelsunternehmen ausgewertet werden – und die sind ja Teil der Wertschöpfungskette. Kalkulationen müssen über die gesamte Wertschöpfungskette offengelegt und optimiert werden. Informationsverarbeitende Software gilt es daher zu verknüpfen. ERP II-Systeme mit SCM-Modulen, etwa wie von SAP, aber auch das Internet und die Cloud-Technik ermöglichen solche Verknüpfungen. Der Controller hat eine Vielzahl von Daten, die es zielgerichtet auszuwerten gilt, damit das Management die Supply Chain steuern und die richtigen Entscheidungen treffen kann. Die Planungs- und Vorhersagegenauigkeit wird aufgrund der Simulationmöglichkeiten und der Vielzahl der zur Verfügung stehenden und erarbeiteten Daten an-

steigen. Auch das Reporting mit Hilfe von Managementinformationssystemen wird weiter an Bedeutung gewinnen. Das Management kann schon kurz nach Monatsabschluss eine Vielzahl von Informationen aus den Informationssystemen abrufen und schnell reagieren. Und auch der Stakeholder will mit mehr Informationen versorgt werden, am besten direkt auf dem Smartphone.

Fußnoten

¹ Ausspruch von Angela Merkel, zitiert nach Internationaler Controller Verein [2015], S. 1.

² Vgl. Kagermann/Wahlster/Helbig [2013], S. 5.

³ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (o.J.), S. 6.

⁴ Vgl. Bauernhansl (2016), S. 12 ff.

⁵ Vgl. Gutenberg (1951), S. 158 ff; wobei bereits in den 30er Jahren Beste das Phänomen erkannte, aber noch nicht als Dilemma bezeichnete, vgl. Beste (1938), S. 346.

⁶ Vgl. Gutenberg [1951], S.161.

⁷ Insbesondere Wildemann hat zu der Zeit mit einer Vielzahl von Veröffentlichungen und Tagungen das Thema Just in Time maßgeblich in

Deutschland vorangetrieben. Siehe hierzu bspw. Wildemann (1987) oder Wildemann (1984).

⁸ Vgl. Schwarzmaier (1995), S. 341; 346 ff.

⁹ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung [o. J.], S. 6.

¹⁰ Vgl. Schwarzmaier (1995), S. 410 ff.

¹¹ Was eigentlich auch im Sinne der Kostenverteilung nach dem Verursacherprinzip ist, da hier die Ersatzteile die tatsächlichen Kapitalbindungskosten und Prozesskosten des Lagerhandlings tragen müssen.

Literaturverzeichnis

Bauernhansl, Th. (2016): Die vierte industrielle Revolution – Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma, in: Vogel-Heuser, B./Bauernhansl, Th./ Ten Hompel, M. (Hrsg.):

Handbuch Industrie 4.0, Bd. 4 Allgemeine Grundlagen, 2. Aufl., Berlin 2016, S. 1-31.

Beste, Th. (1938): Die Produktionsplanung, in ZfhF (alte Folge), 32. Jg. 1938, S. 345-371.

Gutenberg, E. (1951): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.1, Die Produktion, 1. Aufl., Berlin/Heidelberg 1951.

Schwarzmaier, U. (1995): Verfahren zur Produktionsplanung und Produktionssteuerung in industriellen Unternehmungen, Diss. Berlin 1995.

Wildemann, H. (1984) (Hrsg.): Just in Time Produktion, Erfahrungsberichte aus Japan, USA Europa, München 1984.

Wildemann, H. (1988): Produktion und Zulieferung auf Abruf: Das Just-in-Time-Konzept, Bericht des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Fertigungswirtschaft der Universität Passau, Passau 1987.

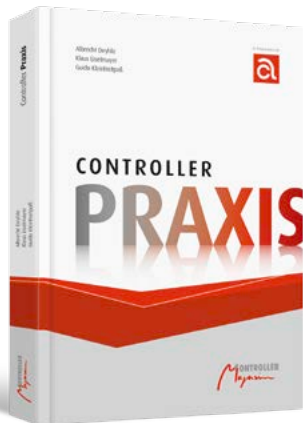
Internetquellen

Bundesministerium für Bildung und Forschung (o. J.): Zukunftsbild „Industrie 4.0“, verfügbar unter: https://www.bmbf.de/pub/Zukunftsbild_Industrie_4.0.pdf (14.11.2018).

Internationaler Controller Verein (2015): Industrie 4.0 - Controlling im Zeitalter der intelligenten Vernetzung, verfügbar unter: https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/Dream_Car_Industrie4.0_DE.pdf (10.01.2019).

Kagermann, H./Wahlster, W./Helbig, J. (2013): Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Anschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0, verfügbar unter: https://www.bmbf.de/files/Umsetzungsempfehlungen_Industrie4_0.pdf (04.03.2018). ■

Zwei Bestseller mit Basiswissen



Effektives Controlling erfordert Fachwissen und Verhaltenskenntnisse

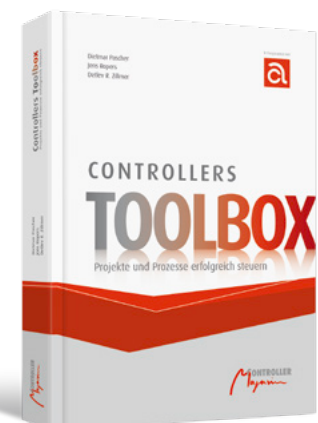
Mit dem umfassenden, topaktuellen Controlling-Wissen dieses Buches verschaffen Sie sich Sicherheit bei der Steuerung Ihres Unternehmens. Durch die Fokussierung auf die Praxis ist das Buch der ideale Begleiter im Controlleralltag und zeigt Ihnen die Entwicklung zum Business-Partner des Managements auf.

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

Praxiswissen für effektives Projektmanagement

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

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



Geschäftsmodelle: Ein neues Analysefeld für Controller?

von Jürgen Weber

Controller wollen Business Partner sein. Sie äußern diese Intention schon seit geraumer Zeit. Die Entwicklung der Zukunft in diese Richtung dauert aber durchaus länger als gedacht. Nun kommt der Druck durch Digitalisierung dazu: Wenn auch noch nicht klar ist, was die Digitalisierung aus dem Controllerberuf machen wird. Alle Experten sind sich einig, dass ein Thema eine zentrale Rolle spielen wird, um **die Zukunft der Controller zu entscheiden: ihre Geschäftskennnisse**. Ein Business Partner muss sich deutlich weniger Gedanken um seine Zukunft machen als ein Zahlenlieferant, der im wesentlichen Routine-tätigkeiten ausführt.

Schon früher war es für die in Erfolgsgrößen denkenden Controller nicht einfach, das Geschäft ihres Unternehmens zu verstehen. Produktionswissen erwarben viele von ihnen – quasi on the job – im Rahmen der Kostenstellenrechnung, insbesondere dann, wenn sie eine Plankostenrechnung betrieben. Vertriebswissen zu gewinnen war schon schwieriger, am besten dadurch, dort karrieremäßig einen Abstecker zu machen. Beschaffung und Logistik oder Forschung & Entwicklung standen zumeist nicht auf ihrer Agenda. Diese Bereiche wurden aus dem Blickwinkel einer ergebnisbezogenen Steuerung als nicht so wichtig angesehen.

Eine Gesamtperspektive auf das Geschäft war und ist für Controller dagegen von Beginn an gegeben. Sie koordinieren Jahr für Jahr die Teilpläne zu einem stimmigen Gesamtplan. Dabei nehmen sie aber eine finanzielle „Hub-schrauberperspektive“ ein. Eine grundsätzliche Diskussion des Geschäfts ist damit selten ver-

bunden. Die Controller, die das Geschäft wirklich verstanden haben, sind primär die, die im Rahmen ihrer Karriere in vielen unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens gearbeitet haben. Es gibt diese mittlerweile häufiger, aber die Schornsteinkarrieren in der Finanzfunktion dominieren noch bei weitem.

Die heutigen turbulenten wirtschaftlichen Zeiten führen dazu, dass sich wesentliche Bedingungen des Geschäfts sehr schnell und häufig ändern. Dies betrifft nicht mehr nur einige Funktionen, sondern das Geschäft insgesamt. Digitalisierung spielt dabei eine zentrale Rolle. Amazon und Apple sind bekannte Beispiele dafür. Innovationen in der Art und Weise, Geschäfte zu machen, haben zu grundlegend neuen Lösungen für die Kunden geführt. Sie betreffen alle Stationen der Wertschöpfungskette. Hierfür hat sich der Begriff des Geschäftsmodells herauskristallisiert. Ein Geschäftsmodell lässt sich als eine vereinfachte Abbildung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens bzw. einzelner Teilbereiche davon beschreiben, die nach dem häufig verwendeten St. Galler Business Model Navigator die Elemente Kunden (Wer?), Nutzenversprechung (Was?), Wertschöpfungskette (Wie?) und Ertragsmechanik (Wert?) umfasst.

Haben Sie sich mit dem Begriff des Geschäftsmodells schon einmal intensiver beschäftigt? Kennen Sie das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens? Hat es eines oder mehrere?

Diese Fragen sind nicht leicht zu beantworten. Abstraktionsfähigkeit ist ebenso gefordert wie das Verständnis, wie die unterschiedlichen Bestandteile eines Geschäftsmodells zusammenwirken. Nur so werden die Risiken des bisherigen Geschäftsmodells und Chancen für neue Geschäftsmodelle sichtbar. Dieses Feld ist nicht nur etwas für Strategen, sondern auch und gerade für Controller. Nur so können die knappen Mittel richtig eingesetzt werden, nur so werden kritische Engpässe sichtbar, nur so kann verhindert werden, dass neue Spieler im Markt bestehende Unternehmen verdrängen.

Wer als Controller die einzelnen Bausteine des bestehenden Geschäfts nicht kennt, hat keine Chance, Business Partner der Manager zu werden. Dieses Wissen reicht aber in Zukunft nicht mehr aus. Es bedarf zugleich einer sehr konzeptionellen Gesamtsicht auf das Geschäft. Die einzelnen Teile müssen verbunden werden. Bestehende Geschäftsmodelle gehören ständig auf den Prüfstand, neue sind zu entdecken und zu bewerten. Dies verhindert, Mittel zu lange im bewährten Vorgehen zu binden, Wandel rechtzeitig anzugehen, Handlungsspielraum zu schaffen und zu nutzen.

Ja, wieder wird eine Schippe auf die Anforderungen an Controller draufgelegt. Diesmal sind es die Fähigkeiten, strategisch und systemorientiert zu denken. Unbekannt sind diese Controllern nicht. Sie werden aber immer wichtiger. Controller, die in Geschäftsmodellen denken können, machen sich für ihr Unternehmen unverzichtbar. Der Einsatz lohnt also. ■

Autor



■ Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

www.whu.edu/controlling



© by studio – www.stock.adobe.com

Kostenmanagement in Energieversorgungsunternehmen

Anwendungsstand und Handlungsempfehlungen

von Daniel Bolte, Andreas Hoffjan und Tobias Pieper

Energieversorgungsunternehmen (EVU) befinden sich in einem durch Liberalisierung, Regulierung und Energiewende stark veränderten Umfeld. Wollen sich EVU langfristig am Markt behaupten, bleibt ihnen für ein auskömmliches Jahresergebnis neben den sinkenden und hart umkämpften Umsatzerlösen noch die gestaltungsorientierte Beeinflussung der Kosten. Anhand von Ergebnissen aus Experteninterviews belegt dieser Beitrag die Wichtigkeit des Kostenmanagements in den EVU. Demgegenüber befindet sich der Anwendungsstand des Kostenmanagements in der Energiebranche noch auf einem geringen Level und erscheint deutlich ausbaufähig. Aus den Interviews werden Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des Kostenmanagements in EVU abgeleitet. Es sind weniger die In-

strumente, sondern Kommunikation und Transparenz auf Ebene der Führungskräfte sowie Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz auf der Mitarbeiterenebene, die den Erfolg des Kostenmanagements in der Energiewirtschaft ausmachen.

Kostenseite wird wichtiger

Die Energiewirtschaft in Deutschland war bis zur Novellierung des Energiewirtschaftsgesetzes im Jahr 1998 von monopolistischen Strukturen geprägt. Mit der Liberalisierung, der Regulierung und der Energiewende kamen neue Herausforderungen auf die EVU zu. Seit der **Liberalisierung** der Energiemärkte ist es möglich, dass Kunden ihren Energieversorger (Strom und Gas) frei wählen können. Um diese

freie Lieferantwahl zu ermöglichen, wurde die Wertschöpfungsstufe Netze (Übertragung und Verteilung) aus den ehemals integrierten Unternehmen entflochten (vgl. Abbildung 1 für den Bereich Strom).

Aus der Entflechtung ergab sich die Notwendigkeit der **Regulierung** des entstandenen natürlichen Monopols auf Ebene der Übertragung und Verteilung. Hauptziel der Regulierung ist die Förderung des Wettbewerbs auf den vor- und nachgelagerten Wettbewerbsstufen sowie die Effizienzsteigerung der Netzbetreiber.

Eine weitere Herausforderung der EVU ist die **Energiewende**, bei der die konventionelle Energieerzeugung durch regenerative Energien substituiert wird. Aus der Energiewende

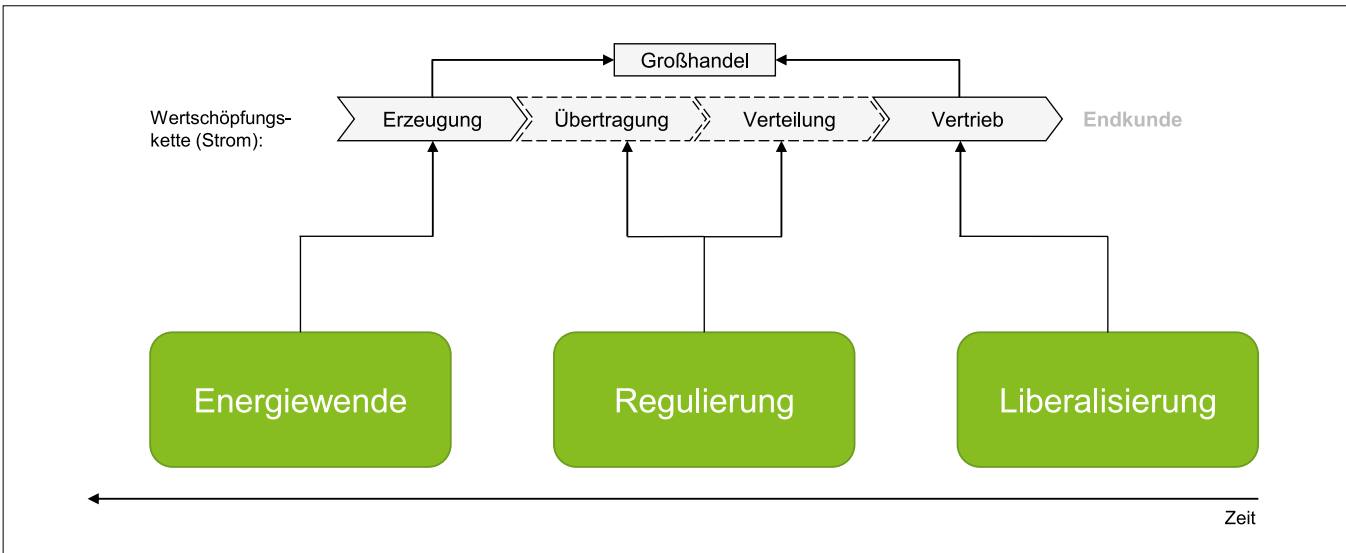


Abb. 1: Herausforderungen für EVU

ergeben sich drei zentrale Problemstellungen: (1) die Abschaltung profitabler Kraftwerke, (2) eine geringe Auslastung der Kraftwerke (Einspeisevorrang regenerativer Energien) sowie (3) ein sinkender Großhandelspreis (Strom). Die Energiewende hat erhebliche Spuren auf der Ertragsseite der EVU hinterlassen. Die Umsatzverluste und Abschreibungen auf unrentable konventionelle Kraftwerke können nur durch entsprechende Maßnahmen auf der Kostenseite ausgeglichen werden. Eine effiziente Kostengestaltung und ein systematisches Kostenmanagement nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein.

Dabei wird unter **Kostenmanagement** eine zusammenfassende Bezeichnung für Steuerungsmaßnahmen zur bewussten Beeinflussung bzw. Gestaltung der Kosten verstanden. Es wird somit der gestaltungsorientierten Sicht-

weise des Kostenmanagements gefolgt (vgl. dazu auch Kajüter 2000, S. 11 sowie Dellmann/Franz 1994, S. 17). Hinsichtlich der zentralen Ausrichtung des Kostenmanagements wird zwischen einem reaktiven (vorangegangenes Ereignis als Auslöser) und einem proaktiven (zielgerichtet, differenziert und vorausplanend) Kostenmanagement unterschieden. Als typische Instrumente des Kostenmanagements werden das Target Costing, die Prozesskostenrechnung, das Benchmarking und die Lebenszykluskostenrechnung angesehen (vgl. dazu Eckert 2009, S. 52 sowie Knauer/Möslang 2015, S. 162).

Aufbau der empirischen Studie

Im Rahmen einer umfassenden Forschungsarbeit wurde der Anwendungsstand des Kos-

tenmanagements in EVU erhoben, um daraus Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung ableiten zu können (vgl. Pieper 2019). Dazu wurde eine empirische Forschungsstrategie gewählt. In einem qualitativen Forschungsansatz wurde zur Erhebung der notwendigen Daten auf umfangreiche Experteninterviews zurückgegriffen. Ein detaillierter Interviewleitfaden aus sechs Themenblöcken diente als Orientierungshilfe. Anhand des Leitfadens wurden in 21 ausgewählten großen und mittelgroßen EVU insgesamt 26 Experten interviewt. Hierbei handelte es sich um sechs Geschäftsführer, sechs kaufmännische Leiter, neun Leiter Finanzen/Controlling, vier Mitarbeiter Controlling sowie einen sonstigen leitenden Angestellten (vgl. Abbildung 2). Die durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit der befragten Experten beträgt 10,5 Jahre.

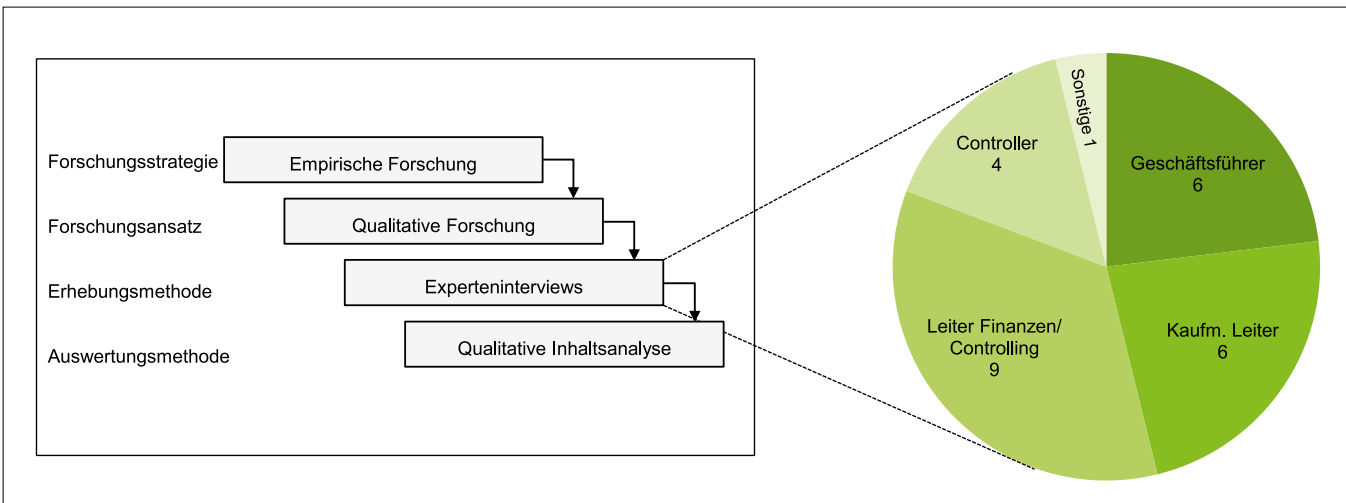


Abb. 2: Überblick des methodischen Vorgehens

Allgemeine Bedeutung des Kostenmanagements

Zu Beginn wurde die Frage gestellt: „Was bedeutet Kostenmanagement für Sie und Ihr Unternehmen?“ In der Regel wird in den befragten Unternehmen die gestaltungsorientierte Sichtweise vertreten, die sich in etwaigen Maßnahmen- und Instrumentenbündeln wiederfindet. Institutionell ist das Kostenmanagement keine Abteilung innerhalb der EVU, sondern integrativer Bestandteil des Controllings, was aber auch zu einer mangelnden Abgrenzungsfähigkeit führt. Einige Aussagen der Experten weisen darauf hin, dass zwischen einem strategischen und operativen Teil des Kostenmanagements unterschieden werden kann. Dabei ist der strategische Teil eher auf der Geschäftsführungsebene zu verorten, während die operative Ausführung dem Controlling obliegt.

Um zu verstehen, warum die Ausgestaltung des Kostenmanagements in EVU deutlich hinter anderen Branchen zurücksteht, muss die **historische Entwicklung** betrachtet werden. Viele interviewte Experten können aufgrund ihrer langen Betriebszugehörigkeit die Entwicklung der Branche gut beurteilen.

„Ich komme ja aus der Zeit der Demarkation, damals haben wir nur keine goldenen Leitungen gebaut, weil die zu schwer gewesen wären. Geld hat keine Rolle gespielt. Wir hatten keine Kunden, wir hatten Antragssteller. Da kommen wir her, das muss man sich immer mal wieder bewusst machen.“

Es kann festgehalten werden, dass die Wichtigkeit des Kostenmanagements einen steigenden Verlauf in den befragten EVU genommen hat und auch in den nächsten Jahren eine weiter **steigende Bedeutung** erwartet wird.

„Im Moment ist das nicht so wichtig wie es vielleicht in drei bis vier Jahren sein wird, definitiv.“

Hinsichtlich der **Stringenz des Kostenmanagements** in den befragten EVU wurden die Planung und die Steuerung der Kosten hinterfragt. Dabei werden die Planwerte für die Kostenpositionen in der Regel durch einen im Vorjahr er-

stellten Wirtschaftsplan, Budgetplan oder Jahresplan und daraus resultierende Budgets ermittelt. Dadurch soll zum einen das erwünschte Jahresergebnis erzielt werden und zum anderen das Kostenbewusstsein der Mitarbeiter gestärkt werden. Unterschiede sind bezüglich der budgetierten Kostenpositionen feststellbar. Einige EVU budgetieren lediglich die vom betreffenden Fachbereich (unmittelbar) beeinflussbaren Kosten und lassen zum Beispiel Positionen wie die Personalkosten außen vor. Andere (in der Regel kleinere) EVU budgetieren nur große Kostenpositionen und lassen kleinere Positionen unberücksichtigt. Deutliches Verbesserungspotenzial konnte hinsichtlich der unterjährigen Budgetkontrollen identifiziert werden. Sofern unterjährige Kontrollen vorgenommen werden, beziehen sich diese in der Regel auf die bereits gebuchten bzw. bezahlten Kosten und bilden keine Forecasts ab. Mögliche Budgetüberschreitungen werden zu spät erkannt und eine Gegensteuerung ist erst verspätet möglich. Insbesondere im Rahmen von notwendigen Projektbudgets ist eine regelmäßige Budgetkontrolle notwendig. Projektbudgets wurden in einzelnen EVU eingeführt, um dem „kameralistischen Periodendenken“ bezüglich der Budgets entgegenzuwirken.

„Es ist ganz ganz wichtig, dass den Mitarbeitern klar wird: Nur, weil da im Budgetrahmen eine Summe vorgegeben ist, muss das nicht heißen, dass da am Ende des Jahres eine Null stehen muss. Sondern dass sie halt versuchen mit möglichst großer Kreativität eine möglichst hohe Wirkung zu erzielen.“

Zuletzt wurde die **Ausrichtung** des Kostenmanagements in den befragten EVU beleuchtet. Dabei geht es um die Frage, ob das Kostenmanagement eher reaktiv oder eher proaktiv angelegt ist. Unter den Experten lässt sich eine deutliche Tendenz zum proaktiven Kostenmanagement erkennen. Legt man jedoch als Indikation für ein proaktives Kostenmanagement die Existenz kontinuierlicher Kostenmanagementprojekte zugrunde und geht davon aus, dass ein reaktives Kostenmanagement vorliegt, wenn lediglich einmalige Kostensenkungsmaßnahmen durchgeführt werden, dann kann keine verbreitete Anwendung eines proaktiven Kostenmanagements identifiziert werden.

Instrumente und Kennzahlen des Kostenmanagements

Bezüglich der **Lebenszykluskostenrechnung** ergibt sich bei den befragten EVU ein sehr heterogenes Bild. Nur in Ausnahmefällen wird dieses Instrument auf die Hauptprodukte Strom und Gas angewendet. Dies ist darauf zurückzuführen, dass nach überwiegender Meinung der Experten diese Produkte keinen Produktlebenszyklus besitzen.

„Produktlebenszyklus passt glaube ich nicht, weil wir wenige Produkte haben, wo man einen Lebenszyklus drauf anwenden könnte.“

Ein anderes Bild ergibt sich jedoch, wenn sich die Bezugsobjekte der Lebenszykluskostenrechnung verändern. Eine weite Verbreitung hat dieses Instrument bei der betriebswirtschaftlichen Betrachtung langfristiger Investitionsprojekte, wie zum Beispiel eines Kraftwerks. Werden die unterschiedlichen angebotenen Tarife als Produkte definiert, finden sich wieder einige EVU, die das Instrument der Lebenszykluskostenrechnung anwenden. Dabei stehen Fragen im Vordergrund, wie: „In welcher Lebenszyklusphase befindet sich eigentlich unser in der Regel sehr rentabler Grundversorgungstarif?“ Als weitere Bezugsgröße für die Lebenszykluskostenrechnung kann der Kunde selbst betrachtet werden. Ein Tarifvergleich über bekannte Preisvergleichsportale zeigt schnell, dass die Mehrheit der Anbieter Neukunden mit einem einmaligen Bonus lockt. Der Einfluss der Boni auf den Customer Lifetime Value ist also eine zu beantwortende Fragestellung.

Das Instrument des **Target Costing** ist zwar allen befragten EVU bekannt, eine systematische Implementierung kann aber nicht festgestellt werden. Vielmehr bedingte die Einführung der Anreizregulierung im Netzbereich einen ungewollten bedarfsweisen Einsatz des Target Costing. Eine „Art Zielkostenrechnung“ kann, basierend auf den Interviews, der Budgetierung/Wirtschaftsplan (auf Basis der Vorgaben vom Vorstand), der Regulierung (auf Grund der Vorgaben der Bundesnetzagentur) aber auch der Deckungsbeitragsrechnung und der Beschaffung (vertriebliche Vorgaben)

attestiert werden. Eine Marktorientierung ist in diesen Fällen jedoch nur indirekt zu erkennen. Lediglich die Preisorientierung in benachbarten Versorgungsgebieten entspricht dem ersten Schritt eines Target Costing (Market-into-Company Ansatz oder Into-and-out-of-Company Ansatz).

„Wie entsteht denn ein Preis? Das ist ja nicht Angebot und Nachfrage, sondern es ist ein Marktpreis und entweder kann man den Marktpreis erzielen oder man lässt es sein. Natürlich gehen wir her und gucken, wenn wir unsere Produkte am Markt platzieren: Was sind die maximalen Kosten, die wir generieren dürfen und daran orientieren wir uns und dann suchen wir uns Stellgrößen, wie wir diese Kosten erzielen können.“

Ein Grund für die relativ geringe systematische Implementierung dieses Instruments liegt darin, dass der Strompreis zu mehr als drei Viertel aus gesetzlich festgelegten Steuern, Abgaben, Umlagen sowie regulierten Netzentgelten besteht. Mit dem verbleibenden Viertel muss neben der Beschaffung und dem Vertrieb auch die Verwaltung des Unternehmens finanziert werden.

Die Bundesnetzagentur verfolgte den Plan, die **Prozesskostenrechnung** für Verteilnetzbetreiber verpflichtend einzuführen. Das Veto der Unternehmen und Verbände konnte dieses Vorhaben verhindern. Daher ist das Instrument der Prozesskostenrechnung in den befragten EVU bekannt, wird aber eher negativ beurteilt. Dies liegt in der Regel im vermuteten hohen Aufwand der Einführung. Für den primären Anwendungsgrund, nämlich die prozessorientierte Allokation der Gemeinkosten, ist das Instrument tatsächlich in einigen EVU überdimensioniert, wenn diese nur eine geringe Produktdiversifikation mit lediglich zwei Produkten sowie wenig differenzierte Tarifmodelle aufweisen. Eine einfache Produktpartensicht könnte hier ausreichen. Allerdings weisen viele Experten darauf hin, dass die Prozesskostenrechnung vorrangig zur Identifizierung ineffizienter Prozesse verwendet werden sollte. Dieser Prozessoptimierungsgedanke könnte zukünftig dazu führen, dass die Prozesskostenrechnung in der Energiebranche eine verbreitete Anwendung finden wird.

Das Instrument des **Benchmarking** kennen alle befragten EVU und haben praktische Erfahrungswerte. Dies kann zum einen auf die Aktivität der befragten EVU in der Wassersparte zu-

rückgeführt werden, wo die regelmäßige freiwillige Teilnahme an Benchmarkings positive Auswirkungen hat und der rechtlichen Absicherung der Wasserpreise dient. Zum anderen wird den EVU im regulierten Verteilnetzbereich seitens der Bundesnetzagentur ein Effizienzbenchmark des besten Verteilnetzbetreibers vorgelegt, an dem sie sich messen lassen müssen. Auch wenn typische Merkmale des Benchmarking, wie die prozessuale Orientierung und die partnerschaftliche Kooperation, eher nicht vorhanden sind, handelt es sich um eine objektive und vergleichende Bewertung und somit um ein Benchmarking. Bei den befragten EVU kann generell zwischen externen Benchmarkings, die anonymisiert in der Regel von Beratungsunternehmen durchgeführt werden, und offenen, meist (konzern)internen, Benchmarkings unterschieden werden. Für Teilbereiche oder sogar einzelne Prozesse, lassen sich auch branchenübergreifend Benchmarkingpartner finden, wie das folgende Zitat eines Experten zeigt:

„Aber wenn man ehrlich ist, sind die Prozesse, nehmen wir mal die Serviceprozesse oder auch die Vertriebsprozesse, schon vergleichbar mit anderen Branchen, weil am Ende des Weges verkaufen sie Energie im Abo und das machen sie im Bereich Telekommunikation auch, ein 12 oder 24 monatiges Abo.“

Neben den aus den theoretischen Grundlagen abgeleiteten Instrumenten des Kostenmanagements wurde bereits zu Beginn der Interviewphase deutlich, dass aus Sicht der Praxis das **betriebliche Vorschlagswesen** ebenso als Instrument des Kostenmanagements angesehen wird. Von den 21 befragten EVU haben 12 ein betriebliches Vorschlagswesen implementiert. Dabei ist dieses Instrument in größeren EVU häufiger zu finden. In Abgrenzung zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess wird in den befragten EVU weitestgehend der traditionellen Auffassung des betrieblichen Vorschlagswesens gefolgt, in der vorgeschlagene Verbesserungen außerhalb des Tätigkeitsbereiches des vorschlagenden Mitarbeiters liegen müssen, um für eine Prämierung berechtigt zu sein.

Abschließend soll die Frage beantwortet werden, ob branchenübliche **Kostenmanagement-**

Autoren



■ Prof. Dr. Daniel Bolte

ist Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Zuvor war er Geschäftsführer eines Sozialunternehmens in der Behindertenhilfe, Geschäftsbereichsleiter in einer IHK und promovierte am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Controlling, an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

E-Mail: daniel.bolte@gmx.de

■ Prof. Dr. Andreas Hoffjan

ist Professor am Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund.

E-Mail: andreas.hoffjan@tu-dortmund.de

www.wiwi.tu-dortmund.de/wiwi/uc/de/lehrstuhl/



■ Dr. Tobias Pieper

ist Prozessmanager Finanzen & Controlling bei der Hella GmbH & Co. KGaA. Zuvor war er 10 Jahre kaufmännischer Angestellter in einem Energieversorgungsunternehmen und promovierte am Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling an der TU Dortmund.

E-Mail: tobias.pieper@tu-dortmund.de



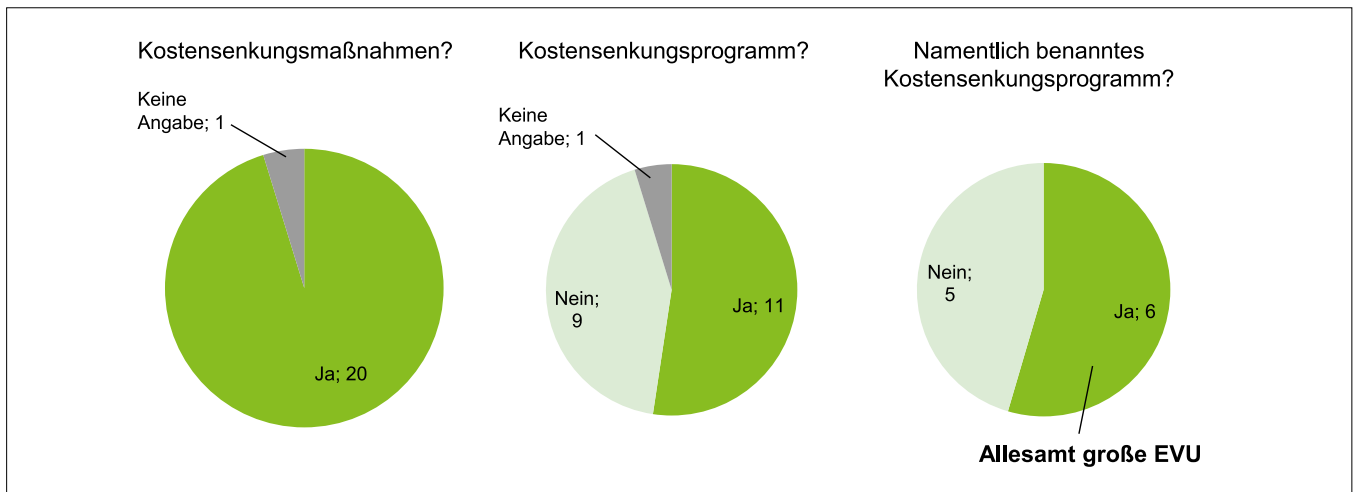


Abb. 3: Häufigkeit von Kostensenkungsmaßnahmen und -programmen

kennzahlen identifiziert werden konnten. Hierbei gibt es je nach Unternehmensbereich favorisierte Kennzahlen. Häufiger genannt wurden zum Beispiel die Kosten der Betreuung eines Kunden (cost to serve) oder die Kosten, um einen Kunden zu gewinnen (cost to acquire). Es würde allerdings zu weit gehen, diese Kennzahlen als branchenüblich zu definieren.

Kostensenkungsprogramme und Kostensenkungsmaßnahmen

Unter Kostensenkungsmaßnahmen werden einzelne Maßnahmen verstanden, während Kostensenkungsprogramme die Bündelung eben dieser Maßnahmen sind. In 20 der befragten EVU wurden in der Vergangenheit Maßnahmen mit dem Ziel der Kostenreduzierung durchgeführt. Kostensenkungsprogramme konnten in 11 der 20 verbliebenen EVU identifiziert werden (55%). Von diesen 11 Unternehmen hatten sechs mindestens ein namentlich benanntes Kostensenkungsprogramm (30%). Diese sechs Unternehmen sind allesamt große EVU (vgl. Abbildung 3).

Kostenmanagementaktivitäten, also Maßnahmen und Programme, können unterschiedliche Ziele, insbesondere die Zielgrößen Kosteniveau, -struktur und -verlauf, verfolgen. Bei Aktivitäten bezüglich des Kostenniveaus geht es darum, die absolute Kostenhöhe einer Periode zu beeinflussen. Die Kostenstruktur beschreibt die Zusammensetzung der Gesamtkosten und kann im Wesentlichen in die Bestandteile Fixkosten und variable Kosten bzw. Einzel- und Gemeinkosten unterteilt werden. Die Zielset-

zung des Kostenverlaufsmanagements besteht darin, degressive Kostenverläufe zu fördern sowie progressive Verläufe zu reduzieren bzw. zu vermeiden. 15 der 26 Experten gaben an, dass das Kostenniveau die wichtigste der drei Zielsetzungen ist. Aber auch die Kostenstruktur und der Kostenverlauf wurden von einigen Interviewpartnern als bedeutsam herausgestellt. Unter Kostenverläufen wurde dabei jedoch häufig die Entwicklung des Kostenniveaus über mehrere Perioden verstanden. Somit gerät eine weitere Zielgröße, nämlich die Kostenverschiebung, in den Fokus. Die Verschiebung von Kosten zwischen Perioden wird häufig aus regulatorischen oder unternehmenspolitischen Gründen angewendet.

In der Literatur wird als weitere Zielgröße die **Kostenevidenz** (auch Sparsamkeit oder Kostenbewusstsein) genannt. Als Determinanten der Kostenevidenz lassen sich insbesondere

vier Einflussfaktoren identifizieren. Erstens spielt die persönliche Einstellung der Mitarbeiter eine große Rolle. Dabei gibt es Mitarbeiter, die sich nicht bewusst sind, dass ihr Handeln Kosten verursacht bzw. die denken, dass der Anteil am Gesamtergebnis marginal und damit irrelevant sei. Zweitens ist der Einfluss bzw. die Vorbildfunktion der Vorgesetzten von hoher Bedeutung. Drittens ist die Historie des Unternehmens relevant. Insbesondere bei Mitarbeitern, die schon lange im Unternehmen sind, können Gewohnheiten aus der „guten alten Zeit“ der Kostenevidenz entgegenstehen. Viertens lässt sich eine Abhängigkeit vom betrachteten Unternehmensbereich feststellen. So wird in den Interviews den kaufmännischen Bereichen eine höhere Kostenevidenz bescheinigt als technischen Bereichen.

„Im technischen Bereich gibt es mehr Akzeptanzprobleme, ganz massiv.“

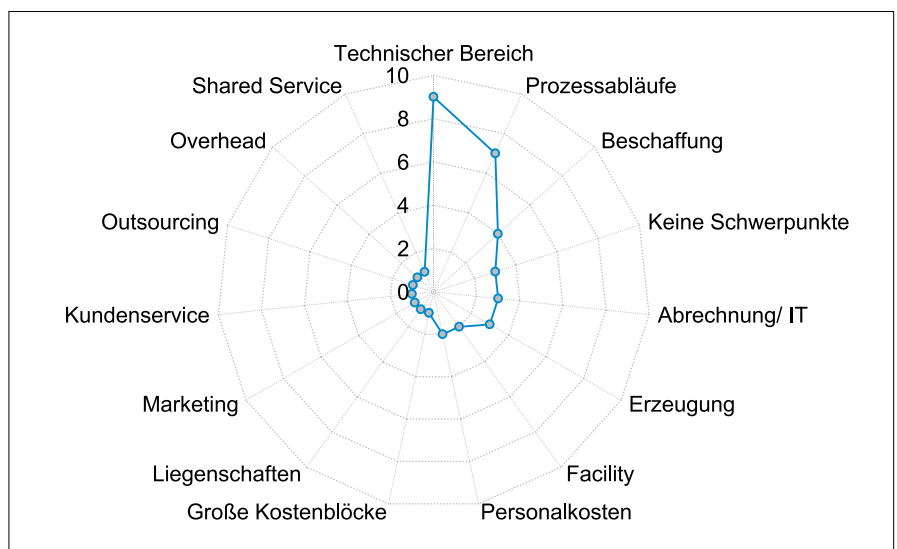


Abb. 4: Fokusbereiche der Kostensenkungsmaßnahmen

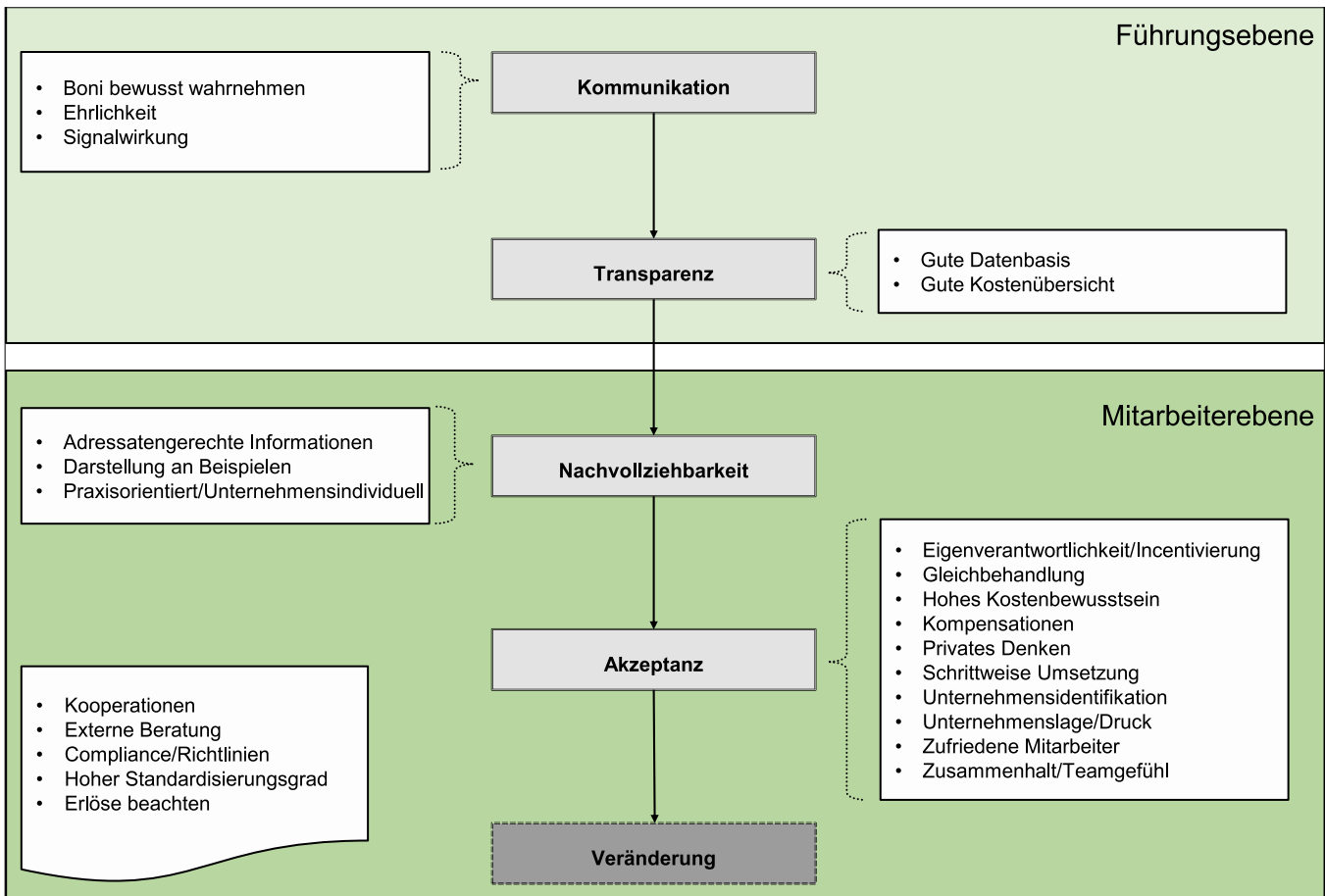


Abb. 5: Zusammenhang der empirisch ermittelten Erfolgsfaktoren

Insgesamt wurden in den Interviews 40 Aussagen zu **Fokusbereichen durchgeführter Kostensenkungsmaßnahmen** gemacht. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Häufigkeit der genannten Fokussierungen.

Mögliche Schwerpunkte können anhand der Wertschöpfungsstufen bzw. Abteilungen, der Prozesse, der Ressourcen sowie der Produkte und Kunden kategorisiert werden. Wählt man die Wertschöpfungsstufen als größte Kategorisierung, lässt sich eine Fokussierung in der Verteilung, der Erzeugung und der Beschaffung erkennen. Hinsichtlich der Abteilungen lässt sich lediglich ein Schwerpunkt der technischen im Vergleich zu kaufmännischen Bereichen identifizieren.

„Also klassisch war es der technische Bereich, ganz einfach dadurch, weil dort das größte Volumen ausgegeben wird.“

Im Rahmen der Prozessoptimierung geht es stets um die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Dabei wurden in der Regel Massenprozesse (z. B. Abrechnungsprozesse) oder Prozesse

mit einem hohen beeinflussbaren Volumen (z. B. Bereitstellung des Fuhrparks) in den Fokus genommen. Im Bereich der Ressourcenoptimierung liegt die Schwerpunktbildung auf den größeren Kostenpositionen, wie Personalkosten sowie EDV-Kosten. Dabei kommt es insbesondere in diesen Kostenbereichen häufig zu einer Substitution durch Beratungskosten. Bei der Betrachtung von Produkten und Kunden muss wiederum beachtet werden, dass das Endprodukt (Strom oder Gas) beim privaten Endkunden unabhängig vom Lieferanten identisch ist. Unterschiedliche Produkte entstehen erst durch vertragliche Gestaltungen und Serviceleistungen. Also steht zum einen die Frage des Tarifs – z. B. Grundversorgungstarif mit hohem Deckungsbeitrag aber auch hohem Risiko versus Sondertarif mit geringerem Deckungsbeitrag aber sicherer Laufzeit – im Fokus. Zum anderen stellt sich die Frage des Servicelevels, den man den Kunden zukommen lassen möchte, da insbesondere der Service (z. B. Kundencenter) hohe beeinflussbare Kosten verursacht.

Bezüglich der beschriebenen Kostensenkungsmaßnahmen kann die Vermutung aufgestellt

werden, dass diese eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern finden, wenn sie nicht unmittelbar den eigenen persönlichen Bereich bzw. die Komfortzone der Mitarbeiter berühren (z. B. Dienstwagen oder Diensthandys). Darüber hinaus müssen die Maßnahmen auch über ausreichend Potenzial verfügen, z. B. indem es sich um Kostenarten mit größerem beeinflussbarem Volumen handelt.

Handlungsempfehlungen

Insgesamt kann ein systematisches Kostenmanagement dabei helfen, die wirtschaftlichen Herausforderungen der EVU zu bewältigen. Gleichzeitig aber steckt das Kostenmanagement in der Energiewirtschaft noch in den Kinderschuhen, so dass in den nächsten Jahren wichtige Veränderungen notwendig sind. Um in weiteren Schritten Handlungsempfehlungen ableiten zu können, wurden die Experten in den Interviews nach den Erfolgsfaktoren eines idealen Kostenmanagements gefragt. Eine eingehende Analyse der genannten Erfolgsfaktoren führte zur Identifikation von vier Haupt-

erfolgskriterien und zahlreichen unterstützenden Subfaktoren. Abbildung 5 gibt dazu einen strukturierten Überblick. Dabei liegen die Haupterfolgskriterien **Kommunikation** und **Transparenz** im Verantwortungsbereich der Führungskräfte, während **Nachvollziehbarkeit** und **Akzeptanz** auf der Mitarbeiterebene determiniert werden.

Unter **Kommunikation** wird die Form der Botschaftsübermittlung verstanden. Der Inhalt einer Botschaft wird durch die Kommunikation aber auch durch den Kommunikator, den Zeitpunkt oder den Ort bzw. Rahmen determiniert. Die Übermittlung der Botschaft kann in verschiedenen Formen (schriftlich, mündlich, Mimik, Gestik, etc.) erfolgen und über diverse Kanäle verbreitet werden. Unter **Transparenz** wird eine adressatengerechte Informationsbereitstellung verstanden, um die Kostenmanagementaktivitäten aus der Mitarbeiterperspektive besser nachvollziehen zu können.

„Viel Transparenz reinbringen, viel erklären, warum und was notwendig ist, viel zeigen wie Entwicklungen in der Zukunft sind, dass es an vielen Stellen auch notwendig sein wird, Kosten als einen wesentlichen Bestandteil mit reinzubringen.“

Die **Nachvollziehbarkeit** der Maßnahmen bzw. deren Notwendigkeit führt im positiven Falle zur **Akzeptanz**, kann im negativen Fall aber auch zur Ablehnung führen. Es ist denkbar, dass durch eine transparente Kommunikation die fokussierte Veränderung von der Belegschaft nachvollzogen werden kann, jedoch nicht akzeptiert wird. Transparenz kann daher ebenso nachteilig sein, wenn dadurch die Akzeptanz einer Veränderung im Kostenmanagement verringert wird.

Möchte ein EVU demnach Veränderungen im Kostenmanagement anstoßen, nimmt in chronologischer Reihenfolge die Kommunikation den ersten identifizierten Schritt ein. Dabei geht es nicht nur darum, die fokussierten Maßnahmen zu kommunizieren. Über den Inhalt der Botschaft sollte ebenso die Notwendigkeit verdeutlicht werden. Kommunikation kann demnach Transparenz schaffen. Transparenz wiederum ermöglicht ein höheres Maß an Nachvollziehbarkeit und legt damit den Grundstein

für eine gesteigerte Akzeptanz der Kostenmanagementaktivitäten und erfolgreiche Veränderungen im Kostenmanagement. Die Erfolgsfaktoren Kommunikation, Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz sind demnach eng miteinander verknüpft, so dass eine unreflektierte Herangehensweise zu negativen Auswirkungen in nachfolgenden Schritten führen kann. Durch die Anreicherung unterstützender Faktoren erhalten die Haupterfolgskriterien den Charakter von Handlungsempfehlungen. So liegt auf Basis der Expertenaussagen die Vermutung nahe, dass beispielsweise eine gute Datenbasis oder eine gute Kostenübersicht einen positiven Einfluss auf die transparente Darstellung von Kostenmanagementaktivitäten nehmen kann.

Zusammenfassung

Die Liberalisierung, die Regulierung und die Energiewende haben in den letzten Jahren zu einem steigenden Kostendruck in der Energiebranche und dadurch zu einer steigenden Bedeutung des Kostenmanagements in den EVU geführt. Diese Entwicklung wird nach Auffassung der befragten Experten in Zukunft fortschreiten. Gleichzeitig kann der Anwendungsstand des Kostenmanagements aktuell als deutlich ausbaufähig bezeichnet werden.

Das Kostenmanagement ist in der Regel nicht institutionell in den EVU verankert, sondern ein integrativer Bestandteil des Controllings. Die Kostenpositionen werden auch heute noch über Wirtschaftspläne und Budgets ohne Forecasts gesteuert und überwacht. Die üblichen Instrumente des Kostenmanagements werden in der Regel nur vereinzelt, nicht für das eigentliche Ziel (z. B. Prozesskostenrechnung) oder nicht aus freiwilliger Proaktivität (z. B. Benchmarking) eingesetzt. Trotz der weitgehend fehlenden Systematisierung des Kostenmanagements wurden in allen EVUs zumindest einzelne Kostensenkungsmaßnahmen oder sogar Kostensenkungsprogramme durchgeführt. Dabei wurde mit der zeitlichen Kostenverschiebung – häufig aus regulatorischen Gründen – eine neue Zielgröße der Kostenbeeinflussung verfolgt. Der technische Bereich war in der Vergangenheit überproportional häufig im Fokus von Kostensenkungsmaßnahmen. Obwohl

die Aussagen der Experten eher auf ein reaktives Vorgehen hindeuten, schätzen viele befragte Experten die Kostenmanagementaktivitäten ihres EVU als proaktiv oder zumindest auf dem Weg zu proaktiv ein.

Die EVU müssen in den nächsten Jahren den Weg hin zu einem proaktiven Kostenmanagement finden bzw. weiter verfolgen. Dabei sollten möglichst alle Mitarbeiter mitgenommen werden, da die Umsetzung von Kostenmanagementaktivitäten in allen Hierarchiestufen notwendig ist. Durch die Befragung der Experten konnten die vier Haupterfolgskriterien für Veränderung hin zu einem „idealen“ Kostenmanagement identifiziert werden: Kommunikation, Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz. Dabei kommt den Führungskräften wiederum eine bedeutende Stellung zu. Zum einen können sie durch eine ehrliche Kommunikation zum richtigen Zeitpunkt sowie eine hohe Transparenz die notwendige Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz auf der Mitarbeiterebene schaffen. Zum anderen können Führungskräfte durch vorbildliches Verhalten und kleine symbolhafte Maßnahmen zum Erfolg von Kostenmanagementaktivitäten beitragen.

Literatur

Dellmann, K./Franz, K.-P., Von der Kostenrechnung zum Kostenmanagement, in: Dellmann, K./Franz, K.-P. (Hrsg.), Neuere Entwicklungen im Kostenmanagement, Bern, Stuttgart, Wien 1994, S. 15-30.

Eckert, S.-M.: Strategieorientiertes Kostenmanagement in Unternehmensnetzwerken – Eine empirische Untersuchung der kooperationsbedingten Kosten. Gabler Verlag, Wiesbaden 2009.

Kajüter, P., Proaktives Kostenmanagement – Konzeption und Realprofile. Wiesbaden 2000.

Knauer, T./Möslang, K.: Einsatz und Wirkung von Target Costing in deutschen Unternehmen, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 27. Jg., Heft 3, 2015, S. 160-165.

Pieper, T., Kostenmanagement in Energieversorgungsunternehmen – Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des sektoralen Strukturwandels, Hamburg 2019. ■



© Kirsana – www.stock.adobe.com

Betriebswirtschaftliche Konzepte zur Bestimmung kalkulatorischer Eigenkapitalkosten

von Michael Pietrzak und Karl-Heinz Bächstädt

Aufgrund des seit der Jahrtausendwende erheblich gestiegenen Eigenkapitals der Unternehmen – mit der Folge wesentlich höherer Eigenkapitalanteile in den Jahresabschlüssen – hat die Kalkulation der Eigenkapitalkosten größere Bedeutung gewonnen. Dafür stehen eine Reihe von Modellen, Methoden und Verfahren zur Verfügung: Die Autoren stellen die Anwendbarkeit des Capital Asset Pricing Modells zur Bestimmung kalkulatorischer, opportunitätskostengetriebener Eigenkapitalkosten, sowie die darauf aufbauenden Methoden der Multiple Beta (β), die Arbitragepreistheorie und das Fama-French-Dreifaktoren-Modell, dar. Abschließend werden die Fremdkapitalkosten einbezogen und die Kalkulation der Gesamtkapitalkosten mit dem Weighted Average Cost of Capital-Verfahren beschrieben.

Änderungen in der Unternehmensfinanzierung

Die Finanzierungsmuster der deutschen (so genannten nichtfinanziellen) Unternehmen haben sich in den letzten 20 Jahren wesentlich verändert – sowohl bei der Fremd- als auch bei der Eigenfinanzierung.¹ Hintergrund sind die Veränderungen in den wirtschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen, beispielsweise die über einen langen Zeitraum außergewöhnlich niedrigen Kreditzinsen, die Internationalisierung der deutschen Wirtschaft und der Aufbau verzweigter Wertschöpfungsketten. Außerdem haben die früher beträchtlichen Unterschiede der Eigenmittelquoten nach Branchen und Größenklassen erheblich abgenommen.

Das Finanzierungsverhalten der Unternehmen seit der Jahrtausendwende ist durch vier Trends gekennzeichnet:

1. nachhaltige Stärkung des Eigenkapitals,
2. erhebliche Verringerung der Bankverschuldung,
3. rückläufige Finanzierungsmöglichkeiten bei Lieferanten sowie
4. starke Expansion der konzerninternen Finanzierungen (so genannte Verflechtungsverbindlichkeiten), insbesondere bei Großunternehmen.

Damit stieg die finanzielle Bestandsfestigkeit und somit die Risikotragfähigkeit der Unternehmen.

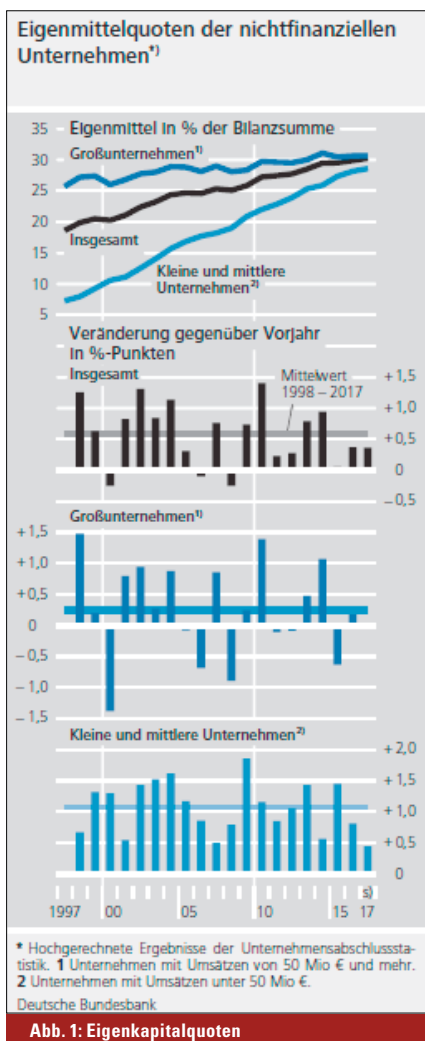


Abb. 1: Eigenkapitalquoten

Eigenkapitalanteile der Unternehmen

Die früher im internationalen Vergleich niedrigen Eigenkapitalquoten in Deutschland haben sich seit Ende der 1990er Jahre um über 10 Prozentpunkte auf durchschnittlich rund 30 % der Bilanzsumme im Jahr 2015 erhöht. In den Folgejahren stieg die Quote allerdings nur noch moderat an, sodass sich hier inzwischen eine Sättigung abzuzeichnen scheint²⁾ (vgl. [Abbildung 1](#))³⁾.

Als eine wesentliche Ursache für das gestiegene Eigenkapital kann die Thesaurierung der Gewinne angeführt werden. Grundsätzlich haben alle Unternehmen ihre Eigenkapitalquoten wesentlich erhöht (vgl. [Abbildung 2](#))⁴⁾.

Die Zuwächse erfolgten zum einen über alle Unternehmensgrößenklassen. Zum anderen hat sich die früher breite Streuung zwischen den Größenklassen erheblich reduziert, die Un-

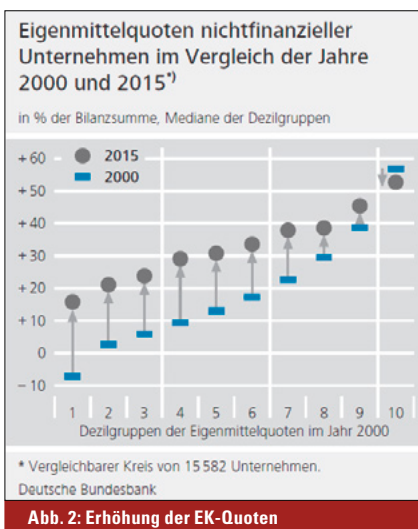


Abb. 2: Erhöhung der EK-Quoten

Entwicklung der Eigenmittel nichtfinanzieller Unternehmen¹⁾

in % der Bilanzsumme

Bezeichnung	2010		2015	
	Median	gewogenes Mittel	Median	gewogenes Mittel
Alle Unternehmen	24,2	31,9	29,4	32,4
Nach Umsatzgrößenklassen				
weniger als 10 Mio €	21,7	28,7	28,3	33,8
10 bis unter 50 Mio €	26,1	33,4	30,6	36,5
50 Mio € und mehr	27,2	31,9	29,8	32,0
Nach Wirtschaftszweigen				
Verarbeitendes Gewerbe	29,3	31,7	33,9	31,7
Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung	28,2	29,9	35,8	33,9
Baugewerbe	14,0	16,2	18,4	18,5
Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	24,6	27,5	29,6	31,3
Dienstleistungen ¹⁾	21,5	38,2	26,1	36,2
Nach Konzernverbund				
konzernverbunden	24,8	31,9	28,9	32,3
nicht konzernverbunden	22,7	32,0	30,3	38,5
Nach Rechtsformen				
Kapitalgesellschaften	28,0	32,8	34,2	33,4
Nichtkapitalgesellschaften	15,0	25,8	17,1	25,9

* Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung, Baugewerbe, Handel sowie Dienstleistungen. Ergebnisse des zweijährigen vergleichbaren Kreises für 2010/2015. 1 Verkehr und Lagerei, Gastgewerbe, Information und Kommunikation sowie Unternehmensdienstleistungen. Deutsche Bundesbank

Abb. 3: Aufstockung der EK-Quoten

terschiede in den Eigenkapitalquoten zwischen kleinen und großen Unternehmen sind weitgehend verschwunden. In den letzten Jahren erfolgte der Anstieg ohnehin weitgehend bei den kleinen und mittleren Unternehmen, während die Eigenkapitalquoten der Großunternehmen sich seit 2014 kaum noch änderten. Die Annäherung gilt aber nicht zwischen Kapitalgesellschaften und Nichtkapitalgesellschaften, was sich vor allem mit den verschiedenen gesetzlichen Haftungsregeln erklären lässt. Weitere Unterschiede in der Höhe, aber nicht in dem allgemeinen Anstieg der Eigenkapitalquote, sind zwischen wirtschaftlich und finanziell in Konzernstrukturen eingebundenen und nicht kon-

zerngebundenen Unternehmen zu beobachten. Auch bei einer Betrachtung der Branchen ist eine Aufstockung und Annäherung der Eigenkapitalquoten zu verzeichnen (mit Ausnahme des Baugewerbes; vgl. [Abbildung 3](#))⁵⁾.

Grundlagen der Eigenkapitalkostenkalkulation

Ausgangspunkt für die Kalkulation der Eigenkapitalkosten ist das betriebsnotwendige Kapital⁶⁾, das für die betriebliche Tätigkeit erforderlich ist. Es ist von dem nicht-betriebsnotwendigen Kapital abzugrenzen, das zwar auch in der Bilanzposition Eigenkapital enthalten ist, aber mit dem betrieblichen Geschäftsmodell in keiner relevanten Verbindung steht. Das betriebsnotwendige Kapital errechnet sich wie folgt:

- Gesamtes Vermögen laut Bilanz
- ./. Finanzanlagen
- ./. Sonstige Vermögensgegenstände
- ./. Wertpapiere des Umlaufvermögens
- = Betriebsnotwendiges Vermögen

- Betriebsnotwendiges Vermögen
- ./. zinsloses Fremdkapital
- = Betriebsnotwendiges Kapital

Bemessungsgrundlage für das eingesetzte betriebsnotwendige Kapital sind also auf der Aktivseite der Bilanz vornehmlich die Restbuchwerte des materiellen und immateriellen betrieblich genutzten Anlagevermögens sowie das betriebliche Umlaufvermögen, abzüglich des so genannten Abzugskapitals aus kurzfristigen, zinslosen Finanzierungen auf der Passivseite der Bilanz, die insbesondere aus kurzfristigen Rückstellungen, erhaltenen Anzahlungen und Vorauszahlungen, Lieferantenkrediten, zinslosen Gesellschafterdarlehen und sonstigen zinslosen Verbindlichkeiten bestehen. Dabei wird auf der Passivseite ceteris paribus unterstellt, dass die Eigenkapitalquote und damit der Verschuldungsgrad (V) unverändert bleiben und damit gleichmäßig auf die nicht betriebsnotwendigen Vermögenswerte projiziert werden.

Das betriebsnotwendige Kapital kann in Form der Realkapital- oder der Substanzerhaltung bewahrt bleiben (sofern man die kalkulatorischen Kosten über den Marktpreis realisieren kann).

Die Realkapitalerhaltung bezieht sich auf die Passivseite der Bilanz. Im Rahmen der Realkapitalerhaltung werden zwei Ansätze unterschieden. Zum einen werden die fortgeschriebenen historischen Anschaffungskosten mit dem nominalen, die Inflation ausgleichenden Zinssatz bewertet (Realkapitalerhaltung Ansatz 1), während zum anderen die mit dem jeweiligen allgemeinen Verbraucherpreisindex neu bewerteten fortgeschriebenen Anschaffungskosten mit einem realen, also inflationsbereinigten Zinssatz bemessen werden (Realkapitalerhaltung Ansatz 2).

Das alternative Verfahren der Substanzerhaltung setzt hingegen auf der Aktivseite der Bilanz an und unterscheidet die Bruttosubstanzerhaltung aller betrieblich genutzten Vermögenswerte aus Anlage- und Umlaufvermögen von der Nettosubstanzerhaltung der nur durch das anteilige Eigenkapital finanzierten Vermögenswerte⁷.

In der Praxis wird fast ausschließlich mit dem Verfahren der Nettosubstanzerhaltung gearbeitet, weil die anteilige Finanzierung durch Fremdkapital bereits mit den zu zahlenden Fremdkapitalzinsen abgegolten ist, die als Aufwand über die Gewinn- und Verlustrechnung in die Erfolgsrechnung und damit letztendlich auch in die Bilanz mittelbar mit einfließen. Das Verfahren der Nettosubstanzerhaltung geht dabei im Gegensatz zum Ansatz historischer Anschaffungskosten vom Ansatz von Wiederbeschaffungswerten oder im Falle der Berücksichtigung technischen Fortschritts von Tagesneuwerten aus und trägt damit der Berücksichtigung inflationsausgleichender Anlagen spezifischer Preissteigerungen mit Rechnung.

Die Ermittlung kalkulatorischer Eigenkapitalkosten mittels des Capital Asset Pricing Models

Die Ermittlung kalkulatorischer Eigenkapitalkosten erfolgt in der betrieblichen Praxis derzeit bevorzugt mit dem Capital Asset Pricing Model (CAPM) von William F. Sharpe im Rahmen des Verfahrens der Nettosubstanzerhaltung. Dabei wird das betriebsnotwendige Kapital zu Wiederbeschaffungszeitwerten oder Tagesneuwer-

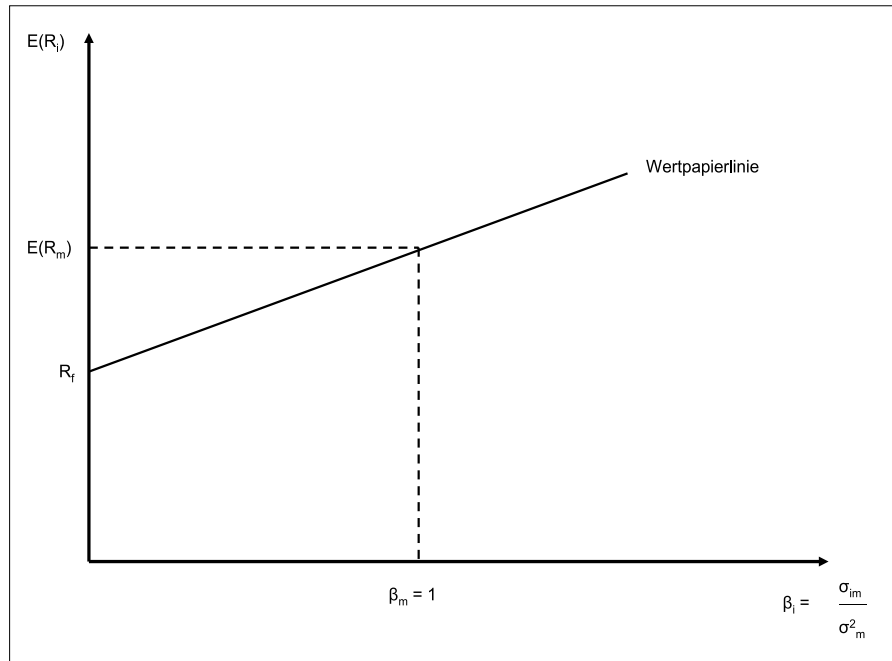


Abb. 4: Renditesteigerung durch Linearkombinationen

ten angesetzt und mit realen, inflationsbereinigten Zinssätzen bewertet. Inflationseffekte werden durch den Verbraucherpreisindex (VPI) bereinigt.

Das CAPM basiert dabei auf dem Ansatz der Portfoliotheorie von Harry M. Markowitz, die neben der Existenz eines risikolosen Zinssatzes R_f die Effizienzlinie risikobehafteter (verschuldeter) Unternehmensinvestitionen definiert, die einen konkaven Funktionsverlauf zwischen erwarteter Rendite $E(R_i)$ und dem eingegangenen Risiko, abgebildet durch die Volatilität bzw. Standardabweichung der Investitionsrenditen, beschreibt. Das unter der Nebenbedingung des risikolosen Zinssatzes unter Risiko/Ertragsgesichtspunkten optimale Marktportfolio ergibt sich im Tangentialpunkt der Tangente vom risikolosen Zinssatz auf der Ordinate an die Effizienzkurve und kann mit einem Benchmarkportfolio einer Peer Group oder einem breiten Marktindex wie dem Dax30 gleichgesetzt werden. Der Marktpreis für das zusätzlich zur risikolosen Verzinsung eingegangene Risiko ergibt sich aus der Steigung dieser Tangente und entspricht dem Quotienten aus der Rendite des Marktportfolios und dessen Standardabweichung $\sigma(m)$. Durch Kombination der risikolosen Anlage mit dem Marktportfolio kann eine Renditesteigerung in Form von Linearkombinationen auf dieser Tangente abgebildet werden (vgl. Abbildung 4)⁹.

Das CAPM erweitert die Portfoliotheorie, indem die Renditeerwartung an Einzelinvestments in einzelnen Unternehmen durch multiplikative Berücksichtigung der Korrelation des Einzelinvestments (R_i) mit dem Marktportfolio erfolgt. Dabei wird die Marktrisikoprämie ($E(R_m) - R_f$) mit dem β -Faktor multipliziert, der dem Quotienten aus der Kovarianz zwischen Einzelinvestment (Wertpapier i) und Benchmarkportfolio einerseits und der Varianz des Marktportfolios multipliziert mit ihrem Korrelationskoeffizienten entspricht. Somit gilt:

$$E(R_i) = R_f + (E(R_m) - R_f) \times \beta$$

mit $\beta =$ Korrelationskoeffizient zwischen Wertpapier i und Marktportfolio \times Kovarianz / Varianz Marktportfolio⁹

Bei dem β -Faktor handelt es sich um einen Faktor für verschuldete Unternehmen. Dieser lässt sich auf das rein operative Risiko für unverschuldete Unternehmen umrechnen mittels der Gleichung:

$$\beta(\text{verschuldet}) = \beta(\text{unverschuldet}) \times (1 + V)$$

mit $V =$ Verschuldungsgrad = Fremdkapital / Eigenkapital.

Das CAPM bringt modellinhärent defintitorische Defizite mit sich, da es von einem vollkommenen Kapitalmarkt ohne Restriktionen und von vollständiger Informationseffizienz ausgeht, die in der Praxis nicht gegeben sein kann. Zudem

unterliegt es selber einem Zirkelschluss, weil es die Kenntnis des effizienten Marktportfolios a priori voraussetzt, das aber mit dem Modell selber erst errechnet oder alternativ aus historischen Marktdaten geschätzt werden muss. Da sich am Markt Volatilitäten, Ertragswerte, Renditeerwartungen und Börsen- bzw. Marktpreise jedoch stetig verändern, ändert sich auch das optimale Benchmark-Marktportfolio im Tangentialpunkt stetig und erfordert eine stetige, dynamische Neuberechnung der Modellparameter und Modellergebnisse. Außerdem ist das in das optimale Marktportfolio maximal investierbare Investorenkapital auf dessen Streubesitz limitiert, also dem Anteil der Aktien einer Aktiengesellschaft, der nicht in festem Besitz ist und an der Börse frei gehandelt wird (Free Float), und unterliegt somit einem Engpass (Limit) für das maximal investierbare Kapital „im Universum“. Das führt dazu, dass die Anwendbarkeit und die Aussagekraft des statischen, einperiodigen CAPM deutlich eingeschränkt sind.

Eigenkapitalkosten nach der Arbitrage Price Theory und dem Fama-French-Dreifaktorenmodell

An diesen Kritikpunkten des CAPM setzen modelltheoretische Erweiterungen an:

- ➔ zum einen die Arbitragepreistheorie (Arbitrage Price Theory (APT)) von Stephen Ross (von ihm auch Arbitrage Pricing Model (APM) genannt) und
- ➔ zum anderen das von Eugene Fama und Kenneth French entwickelte Fama-French-Dreifaktorenmodell.

Die Arbitrage Price Theory erweitert das CAPM, das nur auf den β -Faktor Bezug nimmt, um weitere makro- und mikroökonomische Modellfaktoren wie z. B. Inflationsraten, Verbraucherpreise oder Zinsstrukturkurven, und stellt damit ein lineares Mehrfaktorenmodell dar, in dem die einzelnen Faktoren mit individuellen Sensitivitäten bzw. Korrelationsfaktoren bezüglich des Marktportfolios gewichtet werden und eine arbitragefreie Optimierung des Modells ermöglichen.

Diese zusätzlichen Faktoren bzw. Determinanten müssen empirisch ermittelt werden, was seinerseits mit Unsicherheiten und Fehlern ver-

bunden ist. Hierzu wurden von Fama und French drei weitere Faktoren ermittelt. Sie unterscheiden zum einen zwischen Unternehmen mit kleiner und großer Marktkapitalisierung sowie zwischen Unternehmen mit einer niedrigen bzw. hohen Relation (Quotient) aus derzeitigem Buchwert/Marktwert. Als weiterer, dritter Faktor wurde der Momentumeffekt identifiziert, bei dem zwischen solchen Unternehmen differenziert wurde, die in den letzten 6 bis 12 Monaten überproportionale und unterproportionale Eigenkapitalrenditen erzielten.

Empirische Untersuchungen dazu zeigten die grundsätzliche Eignung derartiger Faktoren und Modelle für die Bestimmung von Eigenkapitalkosten (aber auch zur Unternehmensbewertung). Der Umsetzbarkeit dieser erweiterten Modelle sind in der Praxis jedoch auch deutliche Grenzen gesetzt, bedingt durch die Volatilität der Ergebnisse und der exogen bedingten Marktschwankungen. Dies macht eine stetige Anpassung der unterschiedlichen β -Faktoren und der damit in Verbindung stehenden Kovarianzen erforderlich, die zu deutlichen Ergebnisschwankungen führen kann¹⁰.

Die Bestimmung der Gesamtkapitalkosten mit dem Weighted Average Cost of Capital-Verfahren (WACC)

Die Gesamtkapitalkosten eines verschuldeten Unternehmens setzen sich neben den Eigenkapitalkosten zusätzlich aus den anteiligen

Fremdkapitalkosten = Zinsaufwendungen zusammen. Diese werden jeweils mit der Eigen- bzw. Fremdkapitalquote gewichtet. Da Fremdkapitalzinsen in der Regel als betrieblicher Aufwand steuerlich absetzbar sind, ist entsprechend nur der residuale Nettozinsaufwand nach Ertragsteuern (s) zu berücksichtigen. Diese Ertragsteuern umfassen neben der Körperschaft- und Einkommensteuer auch die Gewerbesteuer. Somit ergeben sich die durchschnittlichen Gesamtkapitalkosten = WACC als

$$WACC = \text{Eigenkapital (EK)} \times \text{EK-Quote} + \text{Fremdkapital (FK)} \times \text{FK-Zinsen} \times (1 - s)$$

Die Fremdkapitalzinsen entsprechen einem Durchschnittswert der mit der Fristenstruktur bilanz gewichteten Fremdkapitalanteile, multipliziert mit dem durchschnittlichen effektiven Fremdkapitalzins jeder Passivposition bzw. Bilanzschicht. Dabei sind Zinsänderungsrisiken anteilig barwertig zu berücksichtigen. Diese ergeben sich im Sinne einer Zinselastizität als un-mittelbare Funktion des fristenkongruenten Fremdkapitalzinses. Zum Fremdkapital gehören dabei auch die langfristigen abgezinsten Rückstellungen z. B. für Betriebspensionen nach § 249 HGB. Die Eigenkapitalkosten werden entweder dem CAPM oder einem aktuellen branchenspezifischen Vergleichswert von Peer Group-Unternehmen entnommen. Stellt man dabei, wie im Nettosubstanzansatz oder im Realkapitalerhaltung Ansatz 2 auf die realen, inflationsbereinigten Zinssätze ab, dann ergibt sich derzeit die Besonderheit, dass man mit negativen Fremdkapitalzinsen arbeitet. Denn der

Autoren



Dr. Michael Pietrzak
Geschäftsführer, Rating & Risk Consulting GmbH.
www.ratingrisk.de



Dipl.-Kfm. Karl-Heinz Bächstädt
Certified Rating Advisor, Certified Lean & Six Sigma Black Belt, Certified IT-Tester, Unternehmensberater, Geschäftsführer, Rating & Risk Consulting GmbH, Berlin.
E-Mail: kh.baechstaedt@ratingrisk.de
www.ratingrisk.de

(risikolose) Zinssatz für Bundeswertpapiere liegt aktuell bei zirka 0,00 %, während sich die Inflationsrate bzw. der Verbraucherpreisindex VPI bei 1,4 % bis 1,8 % im Jahr bewegt, was zu einer effektiven, realen Verzinsung von -1,4 % bis -1,8 % p.a. führt.

Die Bestimmung der Anteile für Eigen- und Fremdkapital erfolgt dabei auf Basis des bereits angesprochenen betriebsnotwendigen Kapitals, dessen Verschuldungsgrad proportional zur Gesamtbilanz inklusive des betriebsfremden Kapitals äquivalent ist. Ausgangspunkt ist dabei die Handelsbilanz. Betriebswirtschaftlich ist jedoch die Aufdeckung stiller Reserven nach Ertragsteuern sinnvoll, um den Marktwert des Eigenkapitals und damit den Verschuldungsgrad des Unternehmens richtig auszuweisen.

Zusammenfassung

Aufgrund des in den letzten Jahren höheren Eigenkapitals und des entsprechend gestiegenen Eigenkapitalanteils an der Bilanzsumme der Unternehmen in Deutschland hat die Kalkulation der Eigenkapitalkosten zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die dabei derzeit zur Anwendung kommenden Verfahren wie das CAPM, die Arbitrage Price Theory oder das Fama-French-Dreifaktorenmodell sind zwar grundsätzlich als Kalkulationsansätze verwendbar, unterliegen jedoch in der Praxis vielfältigen Mängeln und Unsicherheiten.

Das CAPM unterliegt modellmäßig einem Zirkelschluss, weil es die Kenntnis der Rendite des als optimal angesehenen Marktportfolios voraussetzt, was es ja eigentlich durch das Modell erst zu berechnen gilt. Zudem geht es von effizienten Märkten und Informationen aus, die in der Praxis so aber nicht gegeben sind. Auch ist das Marktportfolio nicht unendlich und unlimitiert investierbar, sowie dessen Preis bzw. Kurs selber eine Funktion von Angebot und Nachfrage. Das CAPM ist allein mit dem β -Faktor ein so genanntes Einfaktorenmodell.

Diese Schwächen überwinden zwar die Multi- β -Modelle bzw. die Arbitrage Price Theory oder das Fama-French-Dreifaktorenmodell. Allerdings haben diese Verfahren das Problem, die unterschiedlichen, zur Anwendung kommenden Faktoren mathematisch sowie statistisch signifikant und angemessen mit einzubeziehen und zu bewerten, damit deren Ergebnisse nicht dem Zufall oder einer subjektiven Bewertung entsprechen.

In der Praxis wird derzeit noch insbesondere bei mittelständischen Unternehmen ein Vergleich mit Eigenkapitalrenditen von Branchenunternehmen vorgenommen, wobei erforderlichenfalls ein deutlich unterschiedlicher Verschuldungsgrad durch einen entsprechenden Korrekturfaktor ausgeglichen wird.

Fußnoten

¹ Vgl. im Folgenden o.V., Tendenzen in den Finanzierungsstrukturen deutscher nichtfinanzieller Unternehmen im Spiegel der Unternehmensabschlusst Statistik, in: Deutsche Bundesbank (Hrsg.), Monatsbericht Juli 2018, 70. Jg., H. 7, Frankfurt a.M. 2018, S. 61-73 (im Folgenden zitiert: Tendenzen).

² Vgl. o.V., Ertragslage und Finanzungsverhältnisse deutscher Unternehmen im Jahr 2017, in: Deutsche Bundesbank (Hrsg.), Monatsbericht Dezember 2018, 70. Jg., H. 12, Frankfurt a.M. 2018, S. 33-46, hier S. 33-35 (im Folgenden zitiert: Ertragslage).

³ Vgl. o.V., Ertragslage, a.a.O., hier S. 34.

⁴ Vgl. o.V., Tendenzen, a.a.O., hier S. 64.

⁵ Vgl. o.V., Tendenzen, a.a.O., hier S. 68.

⁶ auch betriebsbedingtes Kapital genannt.

⁷ Vgl. z. B. BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. und Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU) (Hrsg.), Leitfaden zur Wasserpreiskalkulation. Gutachten „Kalkulation von Trinkwasserpreisen“, o.O. 2012, S. 18 ff.

⁸ In Anlehnung an Perridon, Louis, Steiner, Manfred, Rathgeber, Andreas, Finanzwirtschaft der Unternehmung, 17. Auflage, München 2017, S. 296.

⁹ Vgl. Perridon, Steiner, Rathgeber, a.a.O., S. 293 ff.

¹⁰ Vgl. Perridon, Steiner, Rathgeber, a.a.O., S. 300 ff. ■

CONTROLLER

Magazin

Themen in der nächsten Ausgabe:

- OKR-Objectives und Key Results
- Hoshin Kanri oder Balanced Scorecard
- Transfer Pricing
- Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften
- Visual Business Analytics
- Beteiligungscontrolling

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

CM 6/2019
ERSCHEINUNGS-
TERMIN:
11. November 2019



© tashatuvango – www.stock.adobe.com

Add-On statt Excel

IT-gestütztes Product Lifecycle Costing in SAP aus einem Guss

von Philipp Kölbl und Andreas Schaffry

Ein exaktes und transparentes Product Lifecycle Costing (PLC) ist ein kritischer Erfolgsfaktor für Zulieferer, speziell für Auftragsfertiger. Weil der SAP-Standard das PLC nur unzureichend unterstützt, erstellen Firmen, die SAP-Software einsetzen, die nötigen Kalkulationen meist manuell in Excel. Mit einem speziellen Add-On, das sich vollständig in das SAP-System integriert, lassen sich PLC-Prozesse jedoch deutlich einfacher, effizienter und flexibler durchführen.

Die Gewinnmargen mittelständischer Auftragsfertiger sind knapp, zum Beispiel bei Zulieferern in der Automobilindustrie. Gleichzeitig herrscht hoher Wettbewerbs- und Kostendruck. Durch die digitale Transformation verändern sich darüber hinaus die Geschäftsmodelle sowohl der Kunden als auch ihrer Zulieferer.

Da Auftragsfertiger, um mit den Anforderungen des digitalen Wandels Schritt zu halten, Investitionen tätigen müssen, zum Beispiel in neue Technologien, suchen sie nach Wegen und Möglichkeiten zur Erlössteigerung. Das gelingt nur, wenn sie die lückenlose Übersicht über alle Kosten behalten, die bei neuen Bauteilen bzw. Komponenten über den ganzen Lebenszyklus anfallen – meist sind das mehrere Jahre. Hier kommt das Product Lifecycle Costing (PLC) ins Spiel.

„Product Lifecycle Costing ist eine mehrperiodische Rechnung, die die Kosten und Erlöse über den gesamten Zyklus (eines Produkts) plant und steuert“, wie Ulrich Brecht die Kostenmanagementmethode der Lebenszykluskostenrechnung definiert.¹ Das oberste Ziel von PLC sei es, „sämtliche Anschaffungs- und Fol-

gekosten eines Produktes über den Zeitraum seiner Nutzung hinweg zu erfassen und zu minimieren“, schreibt Andreas Dollmayer.²

PLC braucht dynamische Kostenbetrachtung

Der Lebenszyklus eines Produkts kann je nach Situation unterschiedlich definiert werden. Er kann den Zeitraum vom Produktionsbeginn (Start of Production, SOP) bis zum Produktionsende (End of Production, EOP) umfassen oder vom „Start of Business Case“ (SOBC) bis zum „End of Business Case“ (EOBC) reichen. Letzteres ist der Fall, wenn Bauteile komplett neu entwickelt und hergestellt werden und bereits vor dem SOP Ausgaben für Forschung, den Aufbau einer neuen Produktionslinie oder eines neuen Werks anfallen, aber auch nach dem EOP Kosten entstehen, zum Beispiel für Recycling.

Die Lebenszykluskostenrechnung, die das Target Costing (Zielkostenanalyse) ergänzt, gewährleistet dabei die dynamische Betrachtung der Kostenentwicklung über den gesamten Lebenszyklus eines Produkts bzw. Bauteils hinweg.³ Das unterscheidet sie von der „klassischen“ Produktkostenkalkulation, die lediglich bestimmte Zeitabschnitte wie die Entwicklungs- oder Herstellphase eines Produkts betrachtet.

Weil nahezu alle kostenrelevanten Bestandteile eines Produkts im Lauf der Jahre Veränderungen unterliegen – Lohnkosten, Zuschläge, Materialpreise, Tarife zu Maschinen- und Personalstunden oder zum Energiebedarf, Währungskurse und die Inflationsrate –, kommt der dynamischen Kostenbetrachtung große Bedeutung zu. Sie berücksichtigt außerdem Nachlässe und gestaffelte Rabatte, die ein Zulieferer im Rahmen langfristiger Lieferverträge (Long Term Agreements, LTA) auf den Verkaufspreis gewährt, sowie umgekehrt Preisabschläge vonseiten der eigenen Zulieferer.

Kostentransparenz über mehrere Jahre hinweg

Kostentransparenz über den gesamten Lebenszyklus eines Produktes hinweg, bei einem Planungshorizont von mehreren Jahren und eine begleitende Cost-Break-Down-Analyse (CBD)

Cost Breakdown			Nach SOP in EUR / 1.000,00						
Mit Staffelmenge ausmultipliziert.			Staffel: 1 - 180.000 - Volumen 1						
KPI	Staffeln in EUR / 1.000,00	1 - 180.000 - Volumen 1	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Materialkosten	2.114,10		2.114,10	2.177,28	2.240,46	2.308,50	2.376,54	2.449,44	
Externe Fertigung	115,00		115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	
Zukaufteile	8.989,09		8.989,09	8.989,09	8.989,09	8.989,09	8.989,09	8.989,09	
Summe Material und ...	11.218,19		11.218,19	11.281,37	11.344,55	11.412,59	11.480,63	11.553,53	
Summe Fertigungsko...	2.918,13		2.918,13	3.026,35	3.139,22	3.256,97	3.379,82	3.508,02	
Zuschlag Entwicklung...	1.413,63		1.413,63	1.430,77	1.448,38	1.466,96	1.486,05	1.506,15	
Summe Fertigungsko...	4.331,77		4.331,77	4.457,12	4.587,60	4.723,93	4.865,87	5.014,17	
Zuschlag Ausschuß	155,50		155,50	157,38	159,32	161,37	163,46	165,68	
Summe Fertigungsko...	4.487,27		4.487,27	4.614,51	4.746,92	4.885,29	5.029,33	5.179,85	
Zuschlag VVK	668,60		668,60	687,56	707,29	727,91	749,37	771,80	
Summe Fertigungsko...	5.155,87		5.155,87	5.302,07	5.454,21	5.613,20	5.778,70	5.951,65	
Fracht und sonstige K...	28,00		28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	
Summe Fertigungsko...	5.183,87		5.183,87	5.330,07	5.482,21	5.641,20	5.806,70	5.979,65	
Summe Selbstkosten	16.402,06		16.402,06	16.611,44	16.826,76	17.053,79	17.287,33	17.533,18	
Gewinn	1.716,83		1.716,83	1.666,35	1.624,32	1.588,16	1.609,64	1.634,47	
Netto-Verkaufspreis	18.333,98		18.333,98	18.479,59	18.660,85	18.859,46	19.114,47	19.409,31	
Provision	6,44		6,44	6,25	6,09	5,96	6,04	6,13	
Skonto	4,29		4,29	4,17	4,06	3,97	4,02	4,09	
Savings	2.053,39		2.053,39	1.308,34	627,96				
Summe Provision / Sk...	2.064,12		2.064,12	1.318,76	638,11	9,93	10,06	10,22	
Werkzeugkosten	277,78		277,78	250,00	250,00	250,00	250,00	277,78	
Verkaufspreis	21.460,38		21.460,38	20.829,40	20.304,01	19.852,06	20.120,50	20.430,85	

Abb. 1: Cost-Break-Down-Schema (Quelle: T.CON GmbH & Co. KG)

(vgl. [Abbildung 1](#)) sind für Automobilzulieferer und andere Auftragsfertiger nicht zu unterschätzende Wettbewerbsfaktoren. Kostentreiber lassen sich auf diese Weise frühzeitig erkennen, sodass umgehend Maßnahmen eingeleitet werden können, um die Kosten zu senken und Einsparpotenziale (Savings) zu identifizieren.

Die Voraussetzungen für eine lückenlose Kostentransparenz schafft eine integrierte, durchgängig IT-gestützte Lebenszykluskostenrechnung auf der Basis einheitlicher Daten – Stichwort Single Source of Truth. Soweit die Theorie. In der Realität nutzen Unternehmen für PLC-Prozesse meist ein Tabellenkalkulationsprogramm wie Microsoft Excel. Das bestätigt eine Studie, für die Wissenschaftler des Lehrstuhls

für Wirtschaftsinformatik II an der Universität Erlangen-Nürnberg mehr als 320 Führungskräfte deutscher Unternehmen aus der Automotive- und Elektronikindustrie und dem Maschinenbau befragt haben.⁴

PLC mit Excel: Schwachpunkt Datenredundanz

Der größte Schwachpunkt bei Excel ist, dass Unternehmen, die ein ERP-System wie SAP ERP oder SAP S/4HANA einsetzen, Kalkulationen außerhalb der SAP-Software durchführen müssen. Die damit verbundene redundante Datenhaltung geht zulasten von Transparenz, Qualität und Aussagekraft der Zahlen. Da die Daten von Hand zwischen SAP und Excel hin

und her kopiert werden – das ist nicht nur zeitraubend, sondern auch fehleranfällig –, liegen den Berechnungen unter Umständen Zahlen zugrunde, die nicht mehr aktuell oder im schlimmsten Fall schlichtweg falsch sind.

Die verschiedenen Versionen dieser Kalkulationen werden außerdem oft in separaten Excel-Dateien gespeichert und dann in einer Fileshare-Lösung in komplexen Ordnerstrukturen abgelegt. Die „richtige“ Excel-Datei zu finden kann sich langwierig und schwierig gestalten. Da die Kalkulationen meist umständlich per E-Mail an die einzelnen Bearbeiter verschickt und auf die gleiche Weise wieder eingesammelt werden, ist ihre Konsolidierung zudem ein Kraftakt.

Hoher Kalkulationsaufwand, lange Durchlaufzeiten

Das sowie die Tatsache, dass Excel den Anwender nicht strukturiert durch die Abläufe führt, erhöht den Aufwand bei der Kalkulation und damit ihre Durchlaufzeit. In der Folge verzögert sich dann auch die Angebotserstellung im Vertrieb – ein klarer Wettbewerbsnachteil. Außerdem lassen sich die Informationen, die sich in Excel-Dateien über die Jahre hinweg ansammeln, aufgrund ihres großen Volumens kaum mehr verwalten. Die Excel-Programme können wegen ihrer sehr komplexen Berechnungsformeln zudem nur von wenigen Experten gewartet werden.

Auch Speziallösungen von Drittanbietern eignen sich nur bedingt. Sie stellen zwar die für eine Lebenszykluskostenrechnung nötigen Funktionen bereit, doch auch hier erfolgt die Datenhaltung redundant sowohl in der SAP-Software als auch in einer Nicht-SAP-Anwendung. Informationen werden per Schnittstelle ausgetauscht, was ebenfalls die Gefahr birgt, dass mit veralteten Daten und Zahlen gearbeitet wird.

Single Source of Truth: PLC in SAP integrieren

Dabei gibt es für Unternehmen, die mit SAP-Software arbeiten, eine deutlich effizientere Alternative für die Abwicklung von PLC-Prozessen. Es handelt sich um ein Add-On, das sich komplett in das vorhandene SAP-System, sei es SAP ERP oder SAP S/4HANA, integriert, die relevanten Prozesse unterstützt und Planungen beliebig weit in die Zukunft erlaubt. Die Vorteile einer solchen in SAP integrierten Lebenszykluskostenrechnung sind vielfältig.

Die PLC-Prozesse lassen sich abteilungs- und standortübergreifend einheitlich und vollständig transparent in der sicheren und stabilen SAP-Umgebung – Stichwort Single Source of Truth – abbilden sowie weitgehend automatisiert in hoher Qualität durchführen. Harmonisierte Kalkulationen, sei es in Bezug auf Produktarten und -gruppen, Fachbereiche (Entwicklung, Einkauf, Vertrieb, Fertigung, Controlling), Sparten oder Standorte, die individuelle Kalkulationsschemata und -abläufe ersetzen, verbessern die Zusam-

menarbeit und den Wissenstransfer zwischen den Beteiligten. Das ist ein echter Mehrwert.

Durchgängig IT-gestützt kalkulieren

Da das Add-On den direkten Onlinezugriff auf aktuelle Daten wie Materialpreise, Lohnkosten, Maschinenstundensätze oder Frachtkosten ermöglicht, entfällt das Hin-und-her-Kopieren von Daten zwischen SAP und anderen Systemen mit all seinen Nachteilen. Die Kalkulationen werden durchgängig IT-gestützt auf der Grundlage aktuellster Daten erstellt, exakt, schnell und unkompliziert.

Den Mitarbeitern, die Kalkulationsaufgaben durchführen, bleibt dadurch mehr Raum für Kernaufgaben. Im Controlling zum Beispiel ist das die Analyse und Interpretation der ermittelten Zahlen und die Unterstützung der Geschäftsleitung bzw. des Managements bei Entscheidungen. Und der Vertrieb kann dank durchgängiger IT-Unterstützung die Kalkulationen nahezu ohne Zeitverzug in Angebote überführen und im gleichen Zeitraum mehr Angebote erstellen als vorher.

Kostenentwicklung genau abbilden

Um die Vorzüge eines in SAP-integrierten Product Lifecycle Costing bestmöglich auszu-schöpfen, ist das Add-On im Idealfall von Haus aus mit allen erforderlichen Funktionen ausgestattet. Es sollte neben der Lifecycle-Costing-

Betrachtung auch eine Zielkostenrechnung (Target Costing) enthalten und vor allen Dingen die Kostenentwicklung exakt abbilden, zum Beispiel in Bezug auf Inflationsrate, Zinsen, Währungs- und Volumenschwankungen oder Sonderzuschläge.


Lassen sich zudem SAP-Stücklisten und -Arbeitspläne komfortabel in das Add-On einbinden und für die Kalkulation von Produktvarianten wiederverwenden, ist das ein weiterer Vorteil, genauso wie die Möglichkeit, Stücklisten hierarchisch über sämtliche Fertigungsstufen hinweg zu betrachten (vgl. Abbildung 2).

Internen und externen Cost-Break-Down ermöglichen


Mit Funktionen für den Cost-Break-Down (CBD) können die Kostenbestandteile eines Produkts über den ganzen Lebenszyklus hinweg strukturiert aufgeschlüsselt und in großer Detailtiefe dargestellt werden. Die tatsächlichen Kosten für ein Bauteil, aber auch die Savings lassen sich so über mehrere Jahre hinweg realistisch abschätzen.

Speziell in der Automobilindustrie ist es üblich, dass ein Zulieferer seine gesamte Kalkulation auch gegenüber dem Hersteller offenlegt, der ihn dann in die eigenen CBD-Analysen einfließen lässt. Hier punktet ein Add-On, das die Kalkulation automatisch an das Kalkulations-schemata des OEM anpasst und direkt in dessen CBD-Vorlagen überträgt. Das ist ein großes Plus, denn es bedeutet eine enorme Zeitein-

Autoren



Philipp Kölbl
ist Product Lead Product Lifecycle Costing bei der T.CON GmbH & Co. KG.
E-Mail: philipp.koelbl@team-con.de



Dr. Andreas Schaffry
ist freiberuflicher IT-Fachjournalist aus Weyarn und auf Themen rund um SAP-Software spezialisiert.
E-Mail: info@schaffry.net

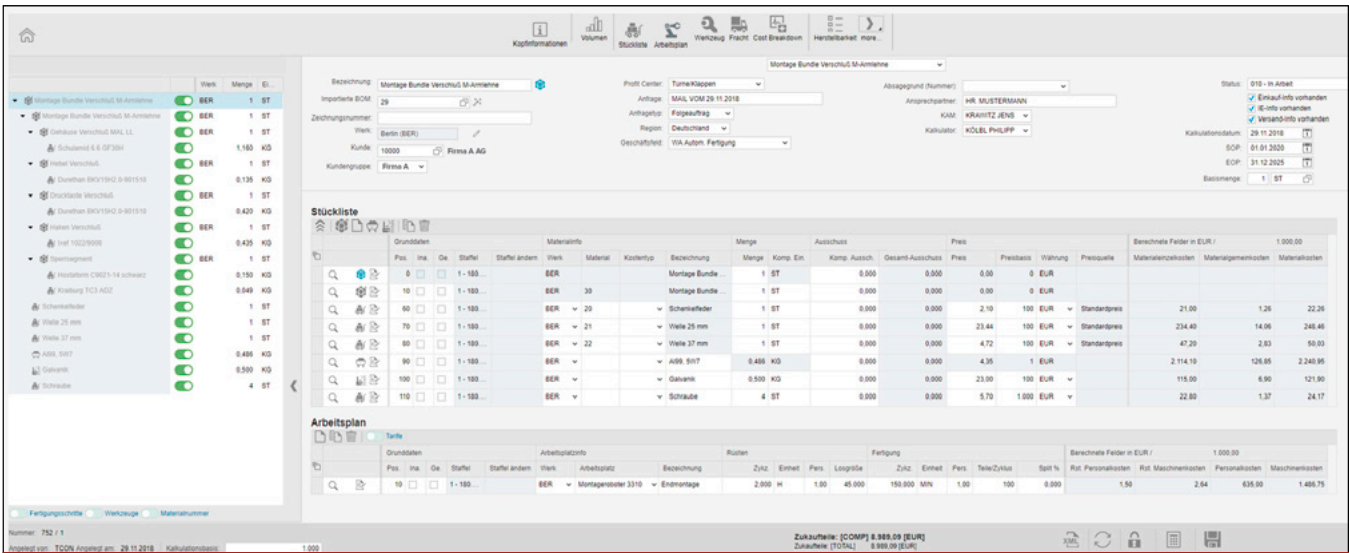


Abb. 2: Stücklisten-Arbeitsplan-Schema (Quelle: T.CON GmbH & Co. KG)

sparung im Vergleich zur manuellen Anpassung und Übertragung.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, Workflow-Engine und Co.

Vielfältigen Nutzen verspricht auch die Möglichkeit, für mehrere Einzelkalkulationen gebündelt eine Wirtschaftlichkeitsberechnung durchzuführen in Bezug auf Umsatz, Kosten oder EBIT-Marge.

Auch eine Workflow-Engine für die Prozessintegration mit den SAP-Modulen erweist sich als unschätzbare Vorteil. Sie „schleust“ die PLC-Kalkulation durch sämtliche Prozesse und bindet alle am Product Lifecycle Costing beteiligten Fachbereiche darin ein: Einkauf, Vertrieb, Controlling, Industrial Engineering und viele weitere.

Über diese Workflow-Engine wird auch das rollenbasierte Berechtigungskonzept gesteuert, das das SAP-Berechtigungswesen modifikationsfrei erweitert und feingranular bis in das kleinste Detail regelt, welche Rechte jeder Anwender hat.

Einfache Bedienung und hohe Flexibilität

Eine einfach zu bedienende Weboberfläche auf Basis von Web Dynpro etwa, die im Unterschied zu Excel Daten und Prozesse übersichtlich visualisiert, ist ein weiterer Vorteil. Die Anwender schätzen solch ein komfortables User Interface, in dem sie Aufgaben schnell und effizient erledigen können.

Durch die strikte Trennung des User Interface von der Geschäftslogik im Back-End lässt sich das Add-On schnell und flexibel an individuelle Anforderungen anpassen und bietet eine solide Grundlage für den Betrieb auf SAP S/4HANA und somit für die neuen Technologien dieser ERP-Suite. Letzteres schafft speziell im Hinblick auf die Mainstream-Wartung für SAP ERP, die Stand heute 2025 ausläuft, hohe Investitionssicherheit.

Fußnoten:

- ¹ Ulrich Brecht: Kostenmanagement. Neue Tools für die Praxis, 2005, S. 104 und 159.
- ² Andreas Dollmayer: Stand und Entwicklungstendenzen unternehmensbezogener Zielkosten-

managementsysteme unter besonderer Berücksichtigung des Target Costing, 1997 (Diplomarbeit), S. 85.

³ Gerhard Coenenberg, Thomas Fischer, Jochen Schmitz: Target Costing und Product Life Cycle Costing als Instrumente des Kostenmanagements, in: Carl-Christian Freidank, Uwe Götze, Burkhard Huch, Jürgen Weber, Barbara Mikus, Kostenmanagement. Aktuelle Konzepte und Anwendungen, 1997, S. 195.

⁴ Günter Schicker, Florian Mader, Freimut Bodendorf: Product Lifecycle Cost Management: Status quo, Trends und Entwicklungsperspektiven im PLCM: eine empirische Studie, 2008. ■



Den Kopf freimachen für neue Ideen: Conrad Günther, Chefredakteur Controller Magazin, beim Bergwandern in Südtirol



The image shows a hand holding a yellow measuring tape against the word 'RISK' written in large, bold, red capital letters. The measuring tape is extended horizontally across the word, with the numbers 1 through 11 visible. The background is a light blue and white gradient.

© Kenishirote - www.stock.adobe.com

Risikobeurteilung von Projektportfolios

von Daniela Fröhlich und Nicolas Warkotsch

Neben dem Basisgeschäft, Produkte und Dienstleistungen im Rahmen des Umsatzprozesses zu erstellen und zu verwerten, finden sich in Unternehmen zahlreiche Projekte, die z.T. hochkomplexe Projektlandschaften bilden. Interne Projekte sind häufig eine Reaktion auf Veränderungen innerhalb des Unternehmens oder im Unternehmensumfeld. Ziel ist dabei häufig die Erhaltung oder der Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit. In Zeiten hoher Volatilität und Unsicherheit wachsen jedoch der Anpassungsbedarf und somit auch die Anzahl dieser Projekte. Gleichzeitig lässt sich ein zunehmender Umsatzanteil durch externe (Kunden-) Projekte beobachten, die im Zusammenhang mit Produktindividualisierungen, der Kombination aus Produkten und Dienstleistungen oder der Nachfrage nach Systemlösungen stehen.

Problemstellung

Mit der steigenden Anzahl von Projekten entstehen jedoch auch neue Problemfelder. Eine hohe Projektanzahl führt zwangsläufig zu einer steigenden Komplexität in der Projektabwicklung und begünstigt damit in gleichem Maße die Entstehung neuer Risikopotenziale innerhalb der Projektlandschaft. Die Beherrschung der Komplexität sowie ein effizienter Ressourceneinsatz im Rahmen eines durchgängigen Projektmanagements werden daher immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb mit der Konkurrenz. Zunehmend vernetzte Projekte erfordern einen vermehrten Abstimmungsbedarf zwischen den einzelnen Projekten sowie eine erhöhte Transparenz über die Gesamtheit der Projekte. Eine kontinuierliche Berücksichtigung und Optimierung der

Abhängigkeiten und Interdependenzen zwischen den einzelnen Projekten innerhalb des Portfolios ist in diesem Zusammenhang unerlässlich. Gleichzeitig können Projektportfolios jedoch auch als Mittel zur Strategieumsetzung angesehen werden. Eine Abstimmung der Einzelprojektziele in Hinblick auf die Portfolioausrichtung kann daher ausschlaggebend für die Strategieorientierung sowie die Erreichung der Unternehmensziele sein.

Der Schwerpunkt der folgenden Ausführungen liegt auf der Risikobeurteilung von Projekten im Rahmen eines Projektportfolios unter Berücksichtigung maßgeblicher Bewertungskriterien und deren Einsatzmöglichkeiten auf drei verschiedenen Analyseebenen: Einzelprojektebene, Beziehungsebene zwischen Einzelprojekten und Portfolioebene (vgl. [Abbildung 1](#)).

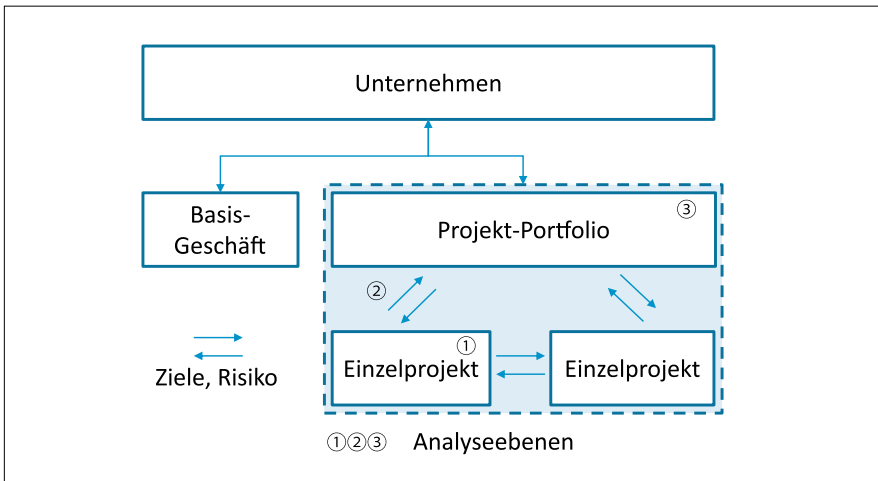


Abb. 1: Analyseebenen von Projektrisiken (eigene Darstellung)

Ausprägungen des Projektrisikos

Das Projektrisiko lässt sich als Unsicherheit über das Erreichen der Projektziele definieren. Je nach Zielsetzung lassen sich daraus Teilrisiken ableiten. Strategiekonformität, Wirtschaftlichkeit und ressourcenbezogene bzw. zeitliche Umsetzbarkeit stehen dabei regelmäßig im Vordergrund. Die Strategiekonformität soll dabei sicherstellen, dass mit dem Projekt bzw. dem gesamten Projektportfolio die beschlossene Strategie umgesetzt wird, also langfristige Unternehmensziele erreicht werden. Mit der Wirtschaftlichkeit wird der Beitrag zur Gewinnerzielung abgebildet, die unabdingbar für eine nachhaltige Existenzsicherung ist. Das

Risiko der Umsetzung bezieht sich auf die Rahmenbedingungen des Projektes, wie beispielsweise die Ressourcenausstattung.

Diese Teilrisiken können auf allen drei Analyseebenen angesiedelt sein. So kann ein Einzelprojekt auf den ersten Blick nicht strategiekonform sein, in Bezug auf das Portfolio jedoch die Voraussetzung für andere vermeintlich relevantere Projekte darstellen. Das Risiko der (zeitlichen) Umsetzbarkeit hängt stark von der Ressourcenkonkurrenz mit anderen Projekten ab. Zentrale Teammitglieder lassen sich nicht in beliebig vielen Projekten gleichzeitig einsetzen. Dieses Risiko bezieht sich daher auf die Beziehungsebene. Die Wirtschaftlichkeit ist häufig Voraussetzung für die Genehmigung auf der

Einzelprojektebene, kann sich jedoch auch auf Projektbündel beziehen.

Einflussfaktoren auf das Risiko

Zur Risikobeurteilung ist es sinnvoll, neben der Messung des Risikos zusätzlich nach den Einflussfaktoren zu fragen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die bestehenden Risiken aktiv gesteuert werden sollen. Diese Einflussfaktoren lassen sich modellhaft den Analyseebenen und Teilrisiken zuordnen. Verwendet man beispielsweise die Projektverzinsung als Wirtschaftlichkeitskriterium eines Einzelprojekts, so hängt diese von den erwarteten Ein- und Auszahlungen sowie deren zeitlicher Struktur ab. Einflussfaktoren können daher in Bezug auf die Zahlungsströme (Investitionen, Umsatzsteigerung, Kostenveränderungen etc.) und die Zeit (Projektlaufzeit, Time-to-Market etc.) gefunden werden. Besteht Bedarf für weitergehende Analysen, lassen sich auch komplexe Ursache-Wirkungsbeziehungen von Einflussfaktoren auf Risiken entwickeln: z. B. Marktentwicklung => Preisplanung => Umsatzplanung => Einzahlungsplanung => Wirtschaftlichkeit.

Ein analoges Vorgehen ist auch für die Beziehungs- und Portfolioebene mit möglichen Einflussfaktoren auf Strategiekonformität und Umsetzbarkeit möglich. So wären z. B. technologische Interdependenzen mögliche Einflussfaktoren auf der Beziehungsebene zwischen Projekten in Bezug auf das Risiko der Umsetzbarkeit, da ohne die technologische Vorarbeit eines Projektes ein sich daran anschließendes Projekt nicht umsetzbar wäre. Die Abbildung 2 stellt den Zusammenhang von Einflussfaktoren, Analyseebenen und Teilrisiken dar. Häufig finden sich Einflussfaktoren auf mehreren Ebenen und in Bezug auf mehrere Projektrisiken (z. B. Personalressourcen auf Einzel- und Beziehungsebene bzw. hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Umsetzbarkeit).

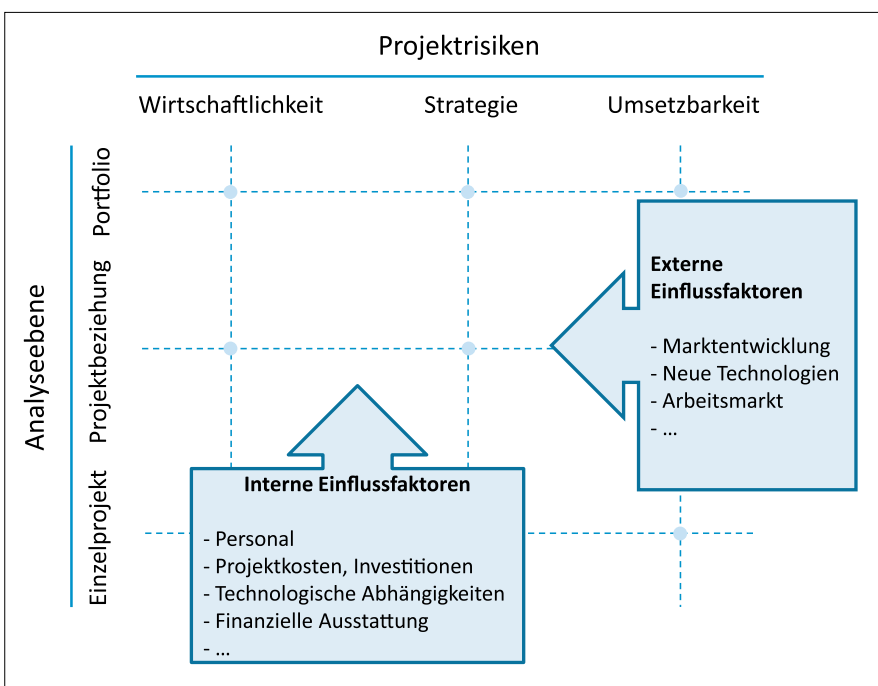


Abb. 2: Wirkung von Einflussfaktoren auf Projektrisiken und Analyseebenen (eigene Darstellung)

Bewertungskriterien für das Risiko

Im Rahmen der Risikobewertung können unterschiedliche Bewertungskriterien auf den ver-

$\begin{aligned} & \sum \text{diskontierte Einzahlungen } E \\ & - \sum \text{diskontierte Auszahlungen } A \\ & - \sum \text{Auszahlungen zu Projektbeginn } A_0 \\ \hline & = \text{Kapitalwert } K_0 \end{aligned}$	<table border="1" style="border-collapse: collapse; margin: auto;"> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff; padding: 5px;">ΣE</td> <td style="padding: 5px;">ΣA</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px dashed black; padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">A_0</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">K_0</td> </tr> </table>	ΣE	ΣA		A_0		K_0
ΣE	ΣA						
	A_0						
	K_0						

Abb. 3: Methodik zur Ermittlung des Kapitalwerts (eigene Darstellung)

schiedenen Analyseebenen angewendet werden. Im Folgenden werden mögliche Anwendungsperspektiven sowie vier dazugehörige Analysemöglichkeiten des Risikos innerhalb von Projektportfolios vorgestellt: Kapitalwertmethode, Value-at-Risk, Earned Value Analyse sowie Nutzwertanalyse.

Auf Einzelprojektebene gilt es zunächst die Wirtschaftlichkeit eines Projektes als wesentlichen Teil des gesamten Projektrisikos zu analysieren. Zur Einschätzung der Wirtschaftlichkeit eines Vorhabens stellt die Betrachtung der Zahlungsströme im Rahmen der Kapitalwertmethode einen entscheidenden Anhaltspunkt dar. Bei der Planung der Einzahlungen gilt vor allem bei Produktentwicklungsprojekten, deren Markteinführung noch weit in der Zukunft liegt, zu beachten, dass die Einschätzung des Marktpreises sowie der erzielbaren Verkaufsmenge mit hoher Unsicherheit verbunden ist. Der daraus resultierende Risikofaktor strategischer Projekte kommt im Rahmen der Kapitalwertmethode über den Kalkulationszinssatz zum Ausdruck. Da nicht jede Projektalternative das gleiche Risiko aufweist, wird das individuelle Projektrisiko in der Regel über einen projektspezifischen Abzinsungsfaktor abgebildet. Je höher das für ein Projekt eingeschätzte Risiko,

desto höher wird folglich auch der projektspezifische Kalkulationszinssatz angesetzt. Die Methodik zur Ermittlung des Kapitalwertes wird in Abbildung 3 verdeutlicht.

Durch die steigende Volatilität der Märkte und daraus resultierenden unvorhersehbaren Marktveränderungen gilt es weiterhin, das vorhandene Verlustpotenzial als Risikofaktor auf Einzelprojektebene abzubilden. In diesem Zusammenhang stellt der Value-at-Risk (VaR) ein geeignetes Risikomaß zur Messung des Marktpreisrisikos dar. Konkret bedeutet dies, dass mittels Bestimmung der höchsten zu erwartenden Verlusthöhe unter Annahme eines bestimmten Wahrscheinlichkeitsniveaus innerhalb einer definierten Zeitperiode insgesamt eine verbesserte Risikoeinschätzung der einzelnen Projektvorhaben ermöglicht wird. Wird für ein Projekt beispielsweise ein VaR von 100 T€ mit einem 95%igen Wahrscheinlichkeitsniveau innerhalb des nächsten Jahres ermittelt, können in dieser Zeit zwar Verluste von mehr als 100 T€ auftreten, die Wahrscheinlichkeit dafür beträgt allerdings nur 5%. Es ist also mit 95%iger Sicherheit davon auszugehen, dass sich die maximale Verlusthöhe auf 100 T€ beschränkt. Eine Begrenzung des Marktpreisrisikos kann durch Festlegung von Risikolimits erfolgen, in-

dem eine Verlustobergrenze für einzelne Projekte definiert wird. Der Projekt-VaR muss dann unter dem definierten Risikolimit liegen. Eine ähnliche Vorgehensweise ist auch im Rahmen einer Anwendung des VaR auf den Kapitalwert im Sinne eines Net Present Value at Risk denkbar.

Earned Value Analyse

Neben der Wirtschaftlichkeit von einzelnen Vorhaben existieren weitere Unsicherheiten wie die Umsetzbarkeit, die im Rahmen einer gesamtheitlichen Betrachtung des Risikos auf der Beziehungsebene eine entscheidende Rolle spielen. Durch die technologischen Interdependenzen und Verflechtungen von Projekten greifen häufig mehrere parallel laufende Projekte auf die gleichen Ressourcen zu, woraus insbesondere bei Produktentwicklungsprojekten häufig zeitliche oder wirtschaftliche Abweichungen resultieren. In diesem Fall ist die Earned Value Analyse eine bewährte Methode zur Überwachung des Projektfortschrittes hinsichtlich Termineinhaltung, Fertigstellungsgrad und Kostentwicklung während der Projektlaufzeit. Durch die Kennzahlenermittlung zu bestimmten Zeitpunkten wird bei der Anwendung dieser Methode ein frühzeitiges Erkennen von Abweichungen sowie eine Prognose für die Zielerreichung zum Projektende ermöglicht. Insbesondere in großen und kostenintensiven Entwicklungsprojekten ist die Einhaltung von Termin- und Kostenvorgaben von zentraler Bedeutung. Bei der Steuerung von Entwicklungsprojekten besteht jedoch eine besondere Herausforderung in der

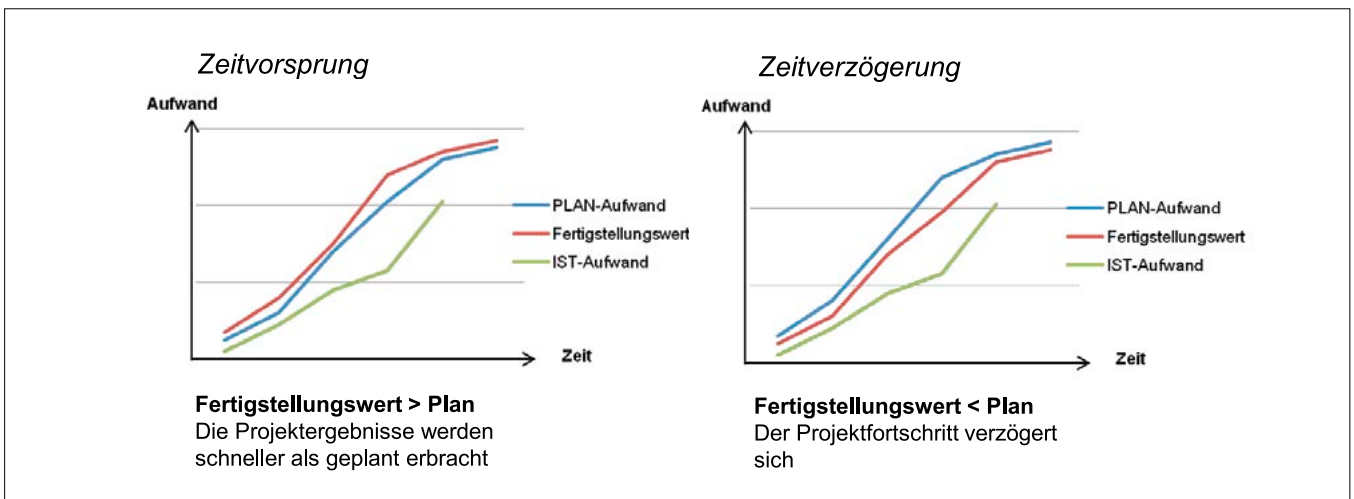


Abb. 4: Projektfortschritt in der Earned Value Analyse (eigene Darstellung)

Bewertungskriterien	Gewicht Σ 100	Projektalternativen							
		Projekt A		Projekt B		Projekt C		...	
		P	GxP	P	GxP	P	GxP	P	GxP
Kostensenkung	30	7	210	5	150	8	240
Produktinnovation	15	8	120	4	60	6	90
Kundenzufriedenheit	20	4	80	3	60	4	80		
Risikopotential	35	7	245	9	315	2	70		
SUMME	100		655		585		480		

P = Punktwert (1 Punkt: geringe Erfüllung; 10 Punkte: hohe Erfüllung)
GxP = gewichteter Punktwert

Abb. 5: Beispielhafte Anwendung der Nutzwertanalyse (eigene Darstellung)

Koordination und Überwachung von Projekten mit unterschiedlichem Komplexitäts- und Risikograd sowie voneinander abweichenden Laufzeiten. Zur Erreichung der Projektziele sind folglich projektindividuelle Analysemöglichkeiten erforderlich, um die Transparenz in komplexen Vorhaben zu erhöhen. In diesem Zusammenhang stellt der Earned Value bzw. Fertigstellungswert ein Maß für den Projektfortschritt als die bis zu einem Stichtag tatsächlich erbrachte Leistung dar. Auf diese Weise wird durch eine Unterscheidung zwischen Kosten-, Zeit- und Leistungsabweichungen eine realitätsgerechte Analyse der unterschiedlichen Ursachen für die vorhandenen Abweichungen im Projektverlauf ermöglicht.

Im Abbildung 4 werden beispielhaft zwei mögliche Szenarien der Earned Value Analyse in Bezug auf den Projektfortschritt gezeigt. Für den Zeitverzug bietet sich die Zeiteffizienz (SPI: Schedule Performance Index) als Kennzahl an,

die als Verhältnis von Fertigstellungswert zu Plankosten definiert ist.

Um die Auswirkungen der Einzelrisiken auf das Portfolio abschätzen zu können oder Risiken zu erkennen, die sich nicht aus Einzelprojekten oder aus der unmittelbaren Beziehungsebene ergeben, ist eine Betrachtung aus einer übergeordneten Portfolio-Perspektive relevant. In diesem Zusammenhang treten oftmals Klumpenrisiken auf, welche die Konzentration eines bestimmten Risikos innerhalb des Portfolios mit erheblicher Bedeutung für die strategische Ausrichtung bezeichnen. Klumpenrisiken können aus einer einseitigen Fokussierung auf einzelne Produkte oder wenige Kernmärkte resultieren und die Entstehung zusätzlicher Einzelrisiken bewirken. Im Rahmen einer projektübergreifenden Risikoanalyse ist daher zusätzlich eine strategische Beobachtung des Umfeldes, des Marktes und der Wettbewerber erforderlich, um Veränderungen frühzeitig wahrzunehmen.

Nutzwertanalyse

Eine häufig angewendete Methode ist in diesem Zusammenhang die Nutzwertanalyse, die durch die vorrangige Berücksichtigung von qualitativen Kriterien auch im strategischen Kontext eingesetzt werden kann. Im Rahmen einer mehrdimensionalen Betrachtung erfolgt auf Basis einer Gesamtbeurteilung eine Einbeziehung aller relevanten Kriterien mit entsprechender Gewichtung.

Bei der Anwendung der Nutzwertanalyse wird für jedes Projekt ein Punktwert ermittelt, der die Grundlage für die Priorisierung bildet. Dieser Punktwert zeigt den Nutzen der einzelnen Projektalternativen im Hinblick auf den Beitrag zur Unternehmensstrategie. Strategische Gesichtspunkte können durch dieses Vorgehen im Auswahlprozess messbar und damit auch objektiv nachvollziehbar gemacht werden. Zur Beurteilung der Strategiekonformität der Projektalternativen können aus den strategischen Unternehmenszielen abgeleitete Teilziele als Bewertungskriterien eingesetzt werden. Die anschließende Gewichtung der Teilziele erfolgt entsprechend ihrer Relevanz für die Unternehmensstrategie. Im nächsten Schritt werden die einzelnen Projektalternativen auf die Teilziele geprüft und je nach Erfüllungsgrad mit einer Punktzahl bewertet. Der daraus ermittelte Nutzwert zeigt die Attraktivität der Projektalternativen und wird als Vergleichskriterium der einzelnen Vorhaben verwendet. Auf dieser Basis kann nun eine Priorisierung der Projekte innerhalb eines Portfolios erfolgen. Eine Projektalternative mit einem hohen Nutzwert kann dabei einen hohen Strategiebeitrag aufweisen und beinhaltet damit nur ein geringes Risikopotential für das Gesamtportfolio.

Autoren



■ Daniela Fröhlich
arbeitet als Controllerin in der Nachkalkulation für die Baureihe Taycan bei der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG in Stuttgart.

E-Mail: daniela.froehlich@outlook.de

■ Prof. Dr. Nicolas Warkotsch

ist Professor für Controlling, Rechnungswesen und Internationales Management an der Hochschule Augsburg.

E-Mail: nicolas.warkotsch@hs-augsburg.de



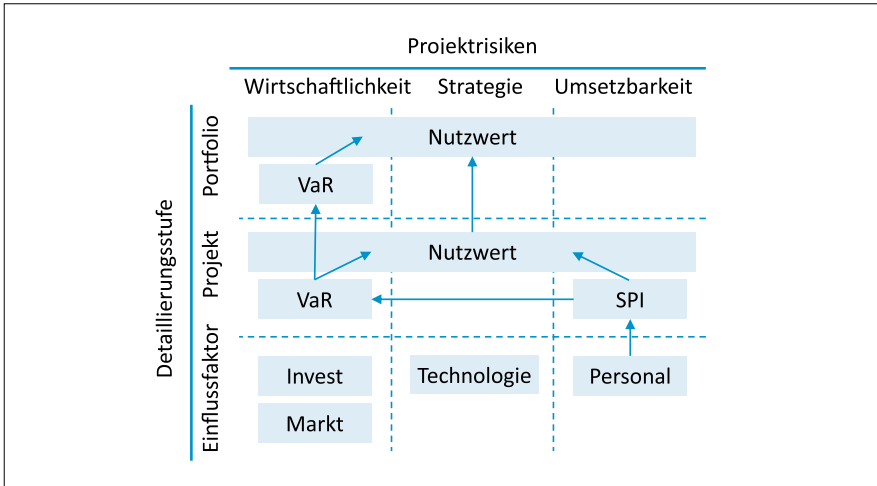


Abb. 6: Einsatz von Bewertungskriterien für das Risiko zur Portfoliosteuerung (eigene Darstellung)

Neben der Anwendung der Nutzwertanalyse auf Einzelprojekte für das Projektportfolio durch die Aufnahme von Portfoliokriterien (hier z. B. Strategiebeitrag und Risikopotential) lässt sie sich auch auf das Portfolio selbst anwenden, indem die Teilrisiken von alternativen Portfolios gewichtet und aggregiert werden. Zielsetzung wäre hierbei, den Portfolio-Nutzwert im Zeitverlauf zu steigern.

Für die Wirtschaftlichkeit lässt sich der VaR entweder als aggregiertes Risikomaß für das gesamte Portfolio berücksichtigen (Summe der einzelnen Projekt-VaR, eventuell bereinigt um Interdependenzen, oder durch die direkte Ermittlung des Portfolio-VaR) oder zur Klassifizierung von einzelnen Projekten in Risikoklassen verwenden, um so die Risikostruktur innerhalb der Projektlandschaft aufzudecken. Die Steuerung könnte dann mit Hilfe des Ausschöpfungsgrads des festgelegten Portfolio-Risikolimits erfolgen. Gleichmaßen können für ein Portfolio aggregierte Kennzahlen der Earned Value Analyse, z. B. der Gesamtfertigstellungswert eines Port-

folios, verwendet werden. Als Vergleichsbasis dient dabei ein für das Portfolio gesamthaft ermittelter Planwert.

Neben diesen einzelnen Bewertungskriterien gilt es, zusätzlich die Abhängigkeiten auf der Beziehungsebene abzubilden. Hierfür eignet sich insbesondere die Abhängigkeitsmatrix, mit deren Hilfe sich kumulativ über alle Risikokriterien oder für jedes Risikokriterium einzeln feststellen lässt, ob ein Projekt stark von anderen beeinflusst wird oder umgekehrt einen starken Einfluss auf andere Projekte ausübt. Mit Hilfe der Aktiv- und Passivsumme als Spalten- und Zeilensumme der Matrix lässt sich dieses Abhängigkeitsrisiko quantifizieren.

Steuerung und Informationsbereitstellung

Zur Steuerung des Portfoliorisikos bietet sich eine Stufenstruktur an. Mit Hilfe der vorge-schlagenen Kennzahlen auf der Portfolioebene

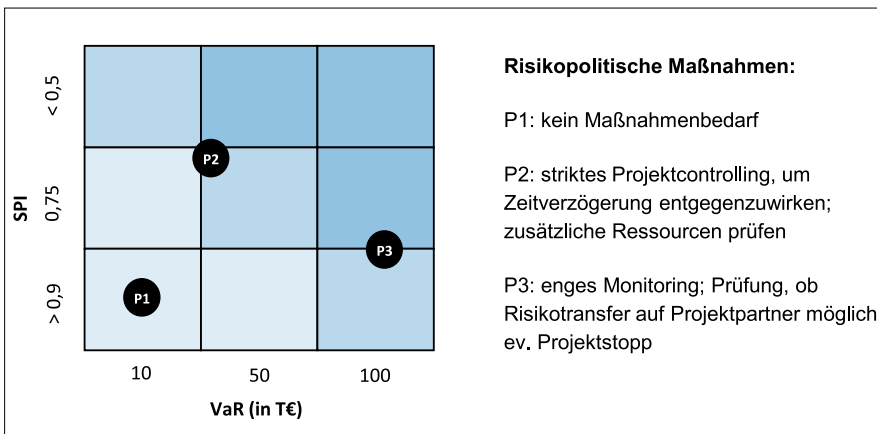
(z. B. VaR, Nutzwert) lässt sich in Kombination mit einer Portfolioplanung das Gesamtrisiko kontrollieren und steuern. Für eine Strukturanalyse oder eine Abweichungsanalyse lassen sich die Einzelprojektmaße entweder unmittelbar heranziehen, wenn die gleiche Methodik zugrunde liegt (z. B. $VaR_{Projekt} \Rightarrow VaR_{Portfolio}$ inklusive Interdependenzen) oder mittelbar für die Ursachenforschung verwenden (z. B. der SPI für den VaR). Auf einer weiteren Stufe könnte die Bewertung der angesprochenen Einflussfaktoren vorgenommen werden. So können Engpässe auf den Beschaffungsmärkten zu Zeitverzögerungen führen. Diese Verzögerungen können sich negativ auf die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Verlustes bei der Ermittlung des VaR auswirken, was letztlich eine Reduzierung des Portfolio-Nutzwertes zur Folge haben wird.

Neben der tabellarischen Bereitstellung der aktuellen Projekt- und Portfoliomaße bieten sich die Teilrisiken auch für zweidimensionale Visualisierungen an. So lassen sich z. B. die Teilrisiken Wirtschaftlichkeit (über VaR) und Umsetzbarkeit (über SPI) in einer angepassten Risk Map darstellen, in der die Einzelprojekte Risikoklassen zugeordnet werden. Je nach Risikoklasse können dann unterschiedliche Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen vordefiniert werden (z. B. Kontrollzyklen, Strategien zur Risikoreduzierung, Ablehnung von Projekten etc.).

Hinweis: Der Portfolio-VaR lässt sich nur berechnen, wenn eine Wahrscheinlichkeitsverteilung für ein Risikokriterium des gesamten Portfolios vorliegt. Das Aufsummieren der Projekt-VaR zur Ermittlung des Portfolio-VaR ist nur bei unabhängigen Projekten möglich. Das Aufsummieren der Projekt-SPIs zu einem Portfolio-SPI ist möglich, wenn die Projekte zeitlich voneinander abhängig sind. Verzögerungen von unabhängigen Projekten müssen nicht zwangsläufig zu einer Verzögerung des Portfolios führen.

Literatur

Fiedler, R.: Controlling von Projekten, Wiesbaden 2016.
 Drews, G.; Hillebrand, N.: Lexikon der Projektmanagementmethoden, München 2010.
 Wanner, R.: Earned Value Management, Leipzig 2013.
 Kons, N.: Project Value at Risk, 2016.



Risikopolitische Maßnahmen:

- P1: kein Maßnahmenbedarf
- P2: striktes Projektcontrolling, um Zeitverzögerung entgegenzuwirken; zusätzliche Ressourcen prüfen
- P3: enges Monitoring; Prüfung, ob Risikotransfer auf Projektpartner möglich; ev. Projektstopp

Abb. 7: Kombination von VaR und SPI zur Risikoklassifikation (eigene Darstellung)

Controlling und Online-Business

Wieso beide miteinander verwandt sind

von Kristoffer Ditz

In der heutigen Zeit gewinnen die Digitalisierung und das Online-Business immer mehr an Bedeutung. Für den Online-Manager ist das TLC notwendig, welches für: T = Traffic, L = Leads, C = Conversion steht.

Aber der Reihe nach. Für den Online-Händler ist der Traffic, also die Besucher der Website, das sogenannte Internet-Gold. Diese müssen zu Kunden (Conversions) umgewandelt werden. Zunächst ist es für den Online-Manager wichtig, möglichst viele potentielle Kunden auf die Website zu bekommen. Dies wird u. a. mit „Freebies“ erzielt. Im ersten Schritt muss sich der Online-Manager mit den Bedürfnissen der Zielgruppe auseinandersetzen. Hier greift die AIDA-Formel aus dem Marketing: Attention, Interest, Desire, Action. Soweit die Theorie. Als erstes muss der E-Commerce Manager alles analysieren, was die potentiellen Kunden bei Google und Co. suchen bzw. deren Bedürfnis feststellen.

Beispiel

Nehmen wir einmal an, ein Unternehmensberater bietet auf seiner Website kostenpflichtige Online-Kurse zum Thema Excel an. Im Internet ist dieses Angebot sehr vielfältig. Also wird zunächst ermittelt, nach welchen typischen Excel-Fragen die potentiellen Kunden im Netz suchen. Diese Fragen können nun zum Beispiel auf der Website in Form eines Blogs angeboten werden. Wenn diese Excel-Lösungen in den Social-Media-Kanälen gepostet und oft geklickt werden, so stehen sie auch bei der Google-Suche weit oben im Ranking.

Nun hat der Unternehmensberater zwar viele Besucher auf der Website, aber damit noch nicht zwingend zahlende Kunden. Hier kommen die Freebies ins Spiel. Ein Freebie ist ein kostenloses Produkt oder kostenlose Dienstleistung, welche der Kunde erhält, wenn er sich für den

Newsletter anmeldet. Dieser wird in der Internetsprache als Lead bezeichnet, da jetzt eine E-Mail-Adresse vorliegt. Studien haben ergeben, dass die Kaufrate der Newsletter-Abonnenten um 40 % höher liegt als bei Nicht-Abonnenten.

Rechtlich gibt es allerdings ein Kopplungsverbot, wonach es nicht mehr erlaubt ist, mit der Bezeichnung „kostenlos“ zu werben. Dies liegt daran, dass der Kunde mit seiner E-Mail-Adresse „bezahlt“ und das Angebot damit nicht mehr kostenlos ist. Nichtsdestotrotz ist der Begriff Freebie immer noch der allgemeine Sprachgebrauch im Online-Business.

Gehen wir einen Schritt weiter. Nachdem der Unternehmensberater eine Kundenliste aufgebaut hat, könnte er in seinem Newsletter ein kostenloses Webinar mit 30 Minuten Dauer zum Thema Excel anbieten. Die Kunden bekommen nun einen Eindruck, wie das E-Learning aufgebaut ist. Im Anschluss des Webinars werden dem Kunden die kostenpflichtigen Online-Kurse angeboten (vgl. [Abbildung 1](#)).

Was hat das jetzt mit Controlling zu tun?

So, nun müssen wir die Frage klären, was dies mit Controlling zu tun hat. Der Ablauf ist hier sehr ähnlich. Wenn wir im Controlling einen Report erstellen und Abweichungen (Bedürfnis) feststellen, müssen wir hier die Antworten liefern. Im nächsten Schritt wird im Jour fixe (Newsletter-Registrierung) mit dem Management und Abteilungsverantwortlichen die Situation und Analyse besprochen. Es folgen Vorschläge seitens des Abteilungsverantwortlichen (Information/Webinar), welche dann als Maßnahmen (Bestellung) vom Management bestimmt werden. ■

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.

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

www.hanseatic-business-school.com



Abb. 1: Milestones

© Elnur – www.stock.adobe.com



Controlling unter Unsicherheit

von Ute Vanini



Problem Zentrale Funktion des Controllings ist die Sicherstellung der Rationalität von Managemententscheidungen. Obwohl Entscheidungen oft unsicher sind, wird diese Unsicherheit durch das Controlling nicht immer berücksichtigt.

Ziel Der Beitrag zeigt das grundsätzliche Problem sowie Ansätze eines Controllings unter Unsicherheit auf.

Methode Methoden zur Abbildung der Unsicherheit z. B. durch Risikokennzahlen, Sensitivitäts- und Szenarioanalysen sowie Simulationen.

Beschreibung Managemententscheidungen können unter Sicherheit oder unter Unsicherheit erfolgen. Bei Entscheidungen unter Sicherheit sind die zukünftigen Umweltentwicklungen, die möglichen Alternativen und deren Auswirkungen auf die Unternehmensziele vollständig bekannt.

Unsichere Entscheidungen lassen sich in Entscheidungen unter Risiko und unter Ungewissheit unterteilen. Die Unsicherheit kann sich dabei sowohl auf die zukünftige Entwicklung der

relevanten Umweltfaktoren, z. B. die Nachfrage, als auch auf mögliche Auswirkungen einer Alternative auf die Unternehmensziele beziehen. Bei Entscheidungen unter Risiko sind die Entwicklungen der Umweltfaktoren sowie die Zielwirkungen der Alternativen bekannt und es liegen Eintrittswahrscheinlichkeiten für alle

Umweltzustände vor. Beispiele sind Investitionsentscheidungen. Bei Entscheidungen unter Ungewissheit sind weder alle Einflussfaktoren noch Alternativen bekannt und es können keine Wahrscheinlichkeiten geschätzt werden (vgl. Eisenführ et al. 2010, S. 23 ff.). Beispiele sind die Standortwahl einer neuen Produkti-

Zielgröße	Status quo	Handlungsoption: Auslandsexpansion	
Ertrag (EBIT, Plan 2017)	16 Mio. €	18,5 Mio. €	Deutlicher Ertragsanstieg
Risiko (Variationskoeffizient)	19 %	21 %	Moderat erhöhtes Risiko
Kapitalkostensatz (WACC)	5,5 %	5,7 %	Moderat erhöhte Kapitalkosten
Ratingprognose (Plan)	BB+	BB+	Keine Veränderung
Unternehmenswert	153 Mio. €	168 Mio. €	Klare Wertsteigerung
Strategisches Fitting			Kompetenzen vorhanden

Abb. 1: Bewertung einer strategischen Handlungsoption (Fallbeispiel) (Quelle: Gleißner 2017, S. 346)

Kriterien	Maschine A	Maschine B
Rendite (klassisches Verfahren)	12,1%	20,9%
Rendite-Mittelwert (simulationsbasiertes Verfahren)	9,0%	17,5%
Rendite-Standardabweichung (simulationsbasiertes Verfahren)	8,6%	17,6%
Cash Flow-at-Risk 95 % (simulationsbasiertes Verfahren)	-5,1%	-10,9%
Verlustwahrscheinlichkeit (simulationsbasiertes Verfahren)	14,9%	16,3%
Variationskoeffizient (simulationsbasiertes Verfahren) = Standardabweichung/Rendite-Mittelwert	0,96	1,01

Abb. 2: Risiko-Rendite-Vergleich von Investitionsalternativen (Fallbeispiel) (Quelle: Duscher et al. 2012, S. 10)

onsstätte oder die Durchführung von Innovationsprojekten.

Bei Entscheidungen unter Sicherheit setzt das Controlling Optimierungskalküle zur Entscheidungsunterstützung ein. Aufgabe des Controllers ist die Ermittlung der Alternative mit dem höchsten Zielerfüllungsgrad. Bei Entscheidungen unter Risiko ist es die Aufgabe des Controllers, die mit einer Alternative verbundenen Risiken zu ermitteln und durch Szenarioanalysen und Simulationen in die Bewertungsmodelle zu integrieren. Wesentliche Entscheidungskriterien sind der erwartete Ergebnisbeitrag und das Risiko einer Alternative. Bei Entscheidungen unter Ungewissheit sollte das Controlling die Informationslage der Manager verbessern, relevante Risikofaktoren z. B. durch Sensitivitätsanalysen identifizieren und robuste Alternativen mit einem zufriedenstellenden Zielerreichungsbeitrag ermitteln (vgl. Vanini et al. 2019, S. 1 ff.).

Handlungsempfehlungen Der Controller sollte die Unsicherheit einer Alternative systematisch in seine Analysen integrieren. Im Folgenden werden drei Beispiele dargestellt:

1. Strategisches Controlling: Die Auswahl einer Strategie ist i.d.R. eine Entscheidung unter

Ungewissheit. Bei der Strategieauswahl sind nicht nur deren erwarteter Zielbeitrag – z. B. die Schaffung von Unternehmenswert – zu schätzen, sondern auch die damit verbundenen Risiken z. B. durch Simulationen zu bewerten (vgl. [Abbildung 1](#)). Da bei Entscheidungen unter Ungewissheit nicht alle Einflussfaktoren bekannt sind und in die Simulation einbezogen werden können, geht es um die Auswahl einer robusten Strategie, die auch bei unvorhergesehenen Entwicklungen zu relativ stabilen Ergebnissen führt (vgl. Gleißner 2017, S. 92 ff.).

2. Unternehmensplanung: Anhand von Sensitivitätsanalysen und Simulationen sollte der Controller die Unsicherheit wesentlicher Planungsprämissen in der Unternehmensplanung berücksichtigen. Kann beispielsweise die zukünftige Nachfrage als Normal- oder Dreiecksverteilung abgebildet werden, können mittels Monte-Carlo-Simulation Verteilungen der Zielgrößen der Unternehmensplanung wie z. B. dem EBIT erzeugt und mittels statischer Kenngrößen ausgewertet werden (vgl. Gleißner 2017, S. 245 ff.). Somit kann für jede Planalternative nicht nur ihr erwarteter EBIT, sondern auch ihr Risiko als Standardabweichung oder Wahrscheinlichkeit eines negati-

ven EBIT abgebildet werden. Zudem kann der Controller die Maßnahmenplanung unterstützen, indem er Ansätze zur Reduktion der Streuung des EBIT ermittelt.

3. Investitionscontrolling: Investitionsentscheidungen erfolgen zumeist unter Risiko. Vor allem die zukünftigen Ein- und Auszahlungen sind unsicher. So kann der geplante Absatz der mit einer Maschine produzierten Produkte oft nur innerhalb einer Bandbreite geschätzt werden. Auch die Preisentwicklung wesentlicher Rohstoffe für die Produktion ist unsicher. Aufgrund von Erfahrungswerten lassen sich hier jedoch mögliche Verteilungen dieser unsicheren Faktoren bestimmen und mittels Simulation in Verteilungen der Renditen und Kapitalwerte der Investitionsalternativen überführen (vgl. Duscher et al. 2012, S. 6 ff.). So lassen sich denn auch verschiedene Investitionsalternativen anhand ihres Risiko-Rendite-Profiles vergleichen (vgl. [Abbildung 2](#)).

Ausblick Der Controller kann die Informationsgrundlage unsicherer Managemententscheidungen systematisch durch die Integration von Risiken in seine Analysen verbessern.

Literatur

Duscher, I.; Meyer, M.; Spitzner, J. (2012): Volatilität kalkulieren und steuern im Sinne eines wertorientierten Investitionscontrollings, in: ZfCM Controlling & Management, 56. Jg Sonderheft Nr. 2, S. 6-11.

Eisenführ, F.; Weber, M.; Langer, T. (2010): Rationales Entscheiden, 5. Aufl., Heidelberg.

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

Vanini, U., Krolak, T.; Langguth, H. (2019): Controlling, 2. Aufl., Stuttgart, Veröffentlichung in Vorbereitung. ■

Autor



■ Prof. Dr. Ute Vanini

ist Professorin für Controlling an der Fachhochschule Kiel, Sprecherin des Arbeitskreises der Controlling-Professoren an Hochschulen sowie im Beirat der Risk Management Association (RMA). Ihre Forschungsgebiete sind die Integration von Risikomanagement und Controlling sowie Fragen des Performance Measurements und der Bewertung von Intangibles.

E-Mail: ute.vanini@fh-kiel.de

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)



© vegefox.comP – www.stock.adobe.com

Kundenzentrierung: Oft gesagt, selten erreicht

von Siegfried Lettmann und Johann Auer

Eine häufige Aussage aus der Praxis: „Die Kunden wissen gar nicht, was wir noch so alles anbieten.“ Ein typisches Zeichen einer produktzentrierten Unternehmensstrategie. Vor allem in Branchen, die traditionell sehr produktorientiert arbeiten, kein seltenes Thema. Das gilt besonders für den B2B-Bereich.

Das Problem scheint auf den ersten Blick ein rein vertriebliches zu sein, seine Wurzeln gehen aber tief, betreffen mitunter die Organisation des gesamten Unternehmens, seine Strategie und Planung. Restrukturierungen und die digitale Transformation oder ganz allgemein Business Transformation bieten gute Gelegenheiten, diesen Faktor ebenfalls zu überdenken. Kundenzentrierung ist nicht ein-

fach eine Änderung der Prozessorganisation, sie ist eine Kulturänderung – und damit ein weitreichendes Change-Vorhaben, das sogar vor den Geschäftsmodellen nicht Halt machen sollte. Wie Zappos-CEO Tony Hsieh erklärte: „We believe that **customer service shouldn't be just a department; it should be the entire company.**“

Langfristige Perspektiven

Prinzipiell ist „Kundenzentrierung“ als Schlagwort ein alter Hut. Konsequenterweise umgesetzt wird sie aber dennoch in den wenigsten Unternehmen, auch wenn viele sich den Begriff auf ihre Fahnen geschrieben haben. Kundenzentriert zu

sein bedeutet nicht, jedem Kunden auf Biegen und Brechen entsprechen zu müssen – ganz im Gegenteil, es will hier sehr genau geklärt werden, welche Kunden den Aufwand auch wert sind. Im Zentrum stehen die Kundengruppen, die einen möglichst hohen **Customer Lifetime Value (CLV)** haben. Kundenzentrierung bedeutet auch nicht, nur das Vertriebspersonal entsprechend zu schulen – sondern bereits im Quell strategischer Initiativen anzusetzen und das ganze Unternehmen entsprechend auszurichten.

Ein gutes Kundensegmentmanagement ist dabei ein wichtiger Trumpf. Ein solches ist zwar manchmal bereits vorhanden, die aufgenommenen Faktoren sind häufig aber wenig aussagekräftig. Der Wohnort oder das Alter einer spezifischen Person oder eines Unternehmens sagen heute viel weniger über das Konsumverhalten aus als früher. Mehr Kundenzentrierung kann auch dabei behilflich sein, einen starken Widerspruch vieler Geschäftstätigkeiten zu glätten: Unternehmen sollen langfristig erfolgreich sein, Finanzkennzahlen beziehen sich aber sehr oft auf kurzfristige Umsätze. Der Customer-Lifetime-Value mag hier wertvoller und auf lange Sicht sogar aussagekräftiger sein, als etwa die Anzahl der pro Quartal verkauften Produkte. Für diesen werden neben den vergangenen Umsätzen auch die künftig zu erwartenden miteinbezogen. Solche langfristigeren Kennzahlen können langfristige Entwicklungen besser abbilden.

Von Produkt- zum Kundenfokus in der Praxis

Der deutsche Maschinenbauer MEIKO stellte vor Kurzem die bis dorthin angewendete Segmentierung nach Produktgruppen ganzheitlich auf eine Segmentierung nach Kundengruppen um. Durch die Hinzuziehung eines Interim Managers konnte der gesamte Change-Prozess in wenigen Monaten zu einem erfolgreichen Ende geführt werden. Die Grundlage war der strategische Rahmen des Unternehmens, unter Zuhilfenahme von Wirtschaftsklassifikationen und der vorherrschenden Zugänge bei MEIKO wurden mehrere Kundensegmente ausgemacht. Für jedes dieser Segmente wurde das systematische Vorgehen beschrieben, etwaige Schu-

lungen und Workshops übernahm der Manager auf Zeit. Abgesehen davon, dass ein eigenes Team berufen wurde, das Segmentmanagement zu betreuen, wurde auch die Schnittstelle zu den Kunden selbst neu definiert. Früher hielt MEIKO Produktspezialisten vor, nun bekam jeder Kunde einen bestimmten Ansprechpartner. Das machte nicht nur die Kundenbeziehung per se kompakter, sondern erlaubte es auch eher, das Vertrauen der Kunden zu erringen. Das Projekt war Teil einer runderneuten Wachstumsstrategie, im Zuge derer das Wertversprechen an die Kundschaft besonders fokussiert wurde.

Der Innovationstätigkeit muss die Abkehr von der Produktzentrierung dabei keinen Abbruch schaffen, ganz im Gegenteil. Unternehmen, die ihre angepeilten Kundengruppen gut kennen, wissen oft viel besser, wo Innovationen und Weiterentwicklungen ansetzen sollten, um auf dem Markt gut aufgenommen zu werden. Das ist auch ein **gutes Mittel etwa gegen Over-Engineering**, da man besser erkennen kann, welchen Details des Angebotes der Kunde nur wenig Wert beimisst und dementsprechend darüber keine höhere Zahlungsbereitschaft zeigt. Die Einrichtung des Kundensegmentmanagements bei MEIKO hat daneben den Fokus des Gesamtgeschäfts wesentlich geschärft. Auch aus dem Marketing war danach zu hören: „Wir wissen jetzt besser als früher, was wir können und wo wir uns wie entwickeln wollen. MEIKO wird zweifellos noch erfolgreicher werden.“ Auch die Verantwortungen und Rollenverständnisse wurden neu definiert, was letztlich die ganze Organisation schlagkräftiger machte. **Je besser man die Entscheidungsfindung beim Kunden kennt, desto eher kann man auch mit gewinnsteigernden Zugängen wie Upselling etc. arbeiten.**

Von außen nach innen, nicht umgekehrt

Apropos Verantwortung und Rollenverständnis: Der Blickwinkel des Unternehmens ändert sich enorm, wenn man auf Kunden statt Produkte fokussiert. Während der **produktzentrierte Ansatz von innen nach außen blickt, sieht der kundenzentrierte Ansatz von au-**

Ben nach innen. Mit ein Grund, weshalb externe Unterstützer für solche Vorhaben gute Partner sind, die solche externen und unvorbelasteten Blickwinkel gut einbringen können. Eine internationale Untersuchung der WIL Group zeigte, dass ein Fünftel der Einsätze von Interim Managern vor allem frischen Wind und neue Denkansätze in die Unternehmen bringen sollen. Aber auch ohne eine solche Unterstützung sollte die Kundenperspektive ein ganz wichtiger Ansatzpunkt sein. Schon eher einfache Mittel wie die Erstellung eines Value Proposition Canvas können viel bringen und erste Orientierungspunkte liefern. In Zeiten, in denen Themen wie die Customer Journey nicht mehr wegzudenken sind, müssen solche Themen transparent und konsequent verfolgt werden.

Auch hier sagen übrigens viele Unternehmen, sie hätten diese Themen im Griff – die Wahrheit sieht aber von außen oft anders aus. Cappgemini ergründete diese Frage in der Studie „The Disconnected Customer“. Das Ergebnis: Während drei Viertel der Unternehmen erklärten, sie wären kundenzentriert, sagten das auf Kunden-seite weniger als ein Drittel der Befragten. Hier klafft also eine Verständnis-Lücke, die geschlossen werden will. **Nur 30% der Unternehmen erfüllten entgegen eigener Eindrücke die Erwartungen ihrer Kunden.** Am Rande: 80% der Kunden teilten in dieser Umfrage mit, dass sie für ein besseres Kundenerlebnis sogar mehr bezahlen würden. Die Frage der internen Verantwortlichkeit für die Kunden war dabei ein Hauptkritikpunkt.

Neue Geschäftsmodelle

Zuletzt sollte noch betont werden, dass Unternehmen ihre Kundenstrategien oft nicht konsequent genug umsetzen. Gute, neue und aussichtsreiche Ideen können sich manchmal am besten entfalten, wenn sie durch ein spezifisch konfiguriertes Geschäftsmodell potenziert werden. Es gibt hier eine ganze Anzahl an methodengestützten und praxiserprobten Zugängen. Im Extremfall können sogar unterschiedliche Kundensegmente durch jeweils unterschiedliche Geschäftsmodelle bedient werden. Man denke etwa an Banken, die viele Standardprozesse problemlos online abwickeln lassen, Investmentkunden aber nach wie vor persönlich betreuen. Sie sind auch ein gutes Beispiel dafür, wie viele Segmente verlustlos mit standardisierten Vorgängen bedient werden können. Auch in produzierenden Unternehmen spielen solche voll- oder halbautomatisierten Verbindungen eine immer größere Rolle, sowohl im B2B als auch im B2C-Sektor.

Niemand sagt, dass funktionierende, bereits bestehende Geschäftsmodelle den neuen weichen müssen, je nach nötigem Aufwand ist es oft problemlos möglich, mehrere parallel zu betreiben. Wenn das effizientere und zugkräftigere System dabei das schwerfälliger kannibalisiert, ist das nicht unbedingt negativ zu bewerten und kann aufzeigen, in welchen Bereichen man die Bemühungen vielleicht etwas zurückschrauben kann. ■

Autoren



■ Dipl.-Kfm. Siegfried Lettmann

ist Executive Interim Manager mit Schwerpunkt auf Transformation im Vertrieb. Er hat langjährige Erfahrung in Führungsfunktionen der Unternehmensleitung sowie internationalem Vertrieb und Marketing mit Fokus auf Wachstum, Innovation und Personalentwicklung.

E-Mail: siegfried@lettman-interim.com

■ Mag. Johann Auer

schreibt als Journalist für die SLIM Management GmbH über Fach- und Führungsthemen und betreibt ein Lektoratsbüro.

E-Mail: redaktion@lettman-interim.com





© Rawpixel.com – www.stock.adobe.com

Personal-Controlling und Personal-Risikomanagement

Aktuelle Entwicklungen und Status Quo – Ergebnisse einer empirischen Befragung

von Wolfgang Becker, Christoph Feichtinger und Julia Grybowski

Das Personal eines Unternehmens trägt in allen Bereichen der Wertschöpfung maßgeblich zum Erfolg oder Misserfolg bei und ist damit von essentieller Bedeutung zur Erzielung konsistenter Leistung innerhalb von Unternehmen.¹ Entsprechend der großen Bedeutung des Personals eines Unternehmens gewinnen die Instrumente des Personal-Controllings und -Risikomanagements zunehmende Beachtung. Hierbei geht es nicht allein um die operative Verwaltung der Ressource Personal. Vielmehr stellt sich die Frage, inwieweit Personal-Controlling und -Risikomanagement in strategischem Sinne als Unterstützung der Unternehmensführung zum Einsatz kommen.

Entwicklung von Personal-Controlling und -Risikomanagement

Mit der Wandlung der ursprünglich operativen Verwaltung der Ressource Personal hin zu einer vermehrt strategischen Funktion stellt sich insbesondere die Frage, inwieweit Personal-Controlling und -Risikomanagement als Unterstützung der Unternehmensführung zum Einsatz kommen.² Bereits in den 1960er Jahren wurde das amerikanische Human Resource Accounting (HRA) als Ursprung des Personal-Controllings theoretisch beschrieben.³ Im deutschsprachigen Raum wird eine gezielte Diskussion zur Personal-Controlling-Idee seit den 1980ern

geführt.⁴ Die Organisation des Personal-Controllings erfolgt dabei i. d. R. im Rahmen eines in das Unternehmen integrierten Personalmanagements bzw. Human Resources Managements mit der Aufgabe der Beschaffung der Ressource Personal sowie deren optimaler Steuerung.⁵

Neben dem Personal-Controlling gewinnt zudem das Personal-Risikomanagement vermehrt an Bedeutung. So sind Unternehmen durch gesetzliche und regulatorische Bestimmungen wie bspw. das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) dazu verpflichtet, Aussagen zu den

Risiken eines Unternehmens im Lagebericht zu veröffentlichen. Der Stellenwert der Ressource Personal in allen Bereichen der Wertschöpfung eines Unternehmens erfordert ohnehin eine generelle Betrachtung der Erfolgspotenziale und Risiken im Personalbereich.⁶

Schwierigkeiten angesichts des Fehlens entsprechender Steuerungs- und Kontrollmechanismen für die Ressource Personal werden häufig erst erkannt, wenn z. B. Ziele nicht erreicht werden und somit negative Konsequenzen für die Personalarbeit oder das Unternehmen entstehen.⁷ Geeignete Instrumente zum Personal-Controlling und -Risikomanagement für die immer komplexer werdenden Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben können dazu beitragen, Personalarbeit transparenter zu gestalten, die Effektivität und Effizienz zu erhöhen sowie Beiträge zur Wertschöpfung zu generieren.⁸

Aufgrund der beschriebenen essentiellen Bedeutung für Unternehmen gilt es daher, das Personal-Controlling und -Risikomanagement in geeigneter Weise zu gestalten und damit eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Personalmanagement zu schaffen.⁹ Doch angesichts einer geringen Anzahl empirischer Studien ist unklar, inwieweit Unternehmen das Personal-Controlling und -Risikomanagement hinsichtlich der genannten Herausforderungen gestalten und konkret umsetzen. Vor diesem Hintergrund hat der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg im Jahr 2018 eine Online-Erhebung zu Personal-Controlling und -Risikomanagement in der Praxis durchgeführt.

Untersuchungsrahmen

Die Auswertungen basieren auf den Ergebnissen einer Befragung von Personal-Controllern in unterschiedlich großen deutschen Unternehmen. Die Zielsetzung der empirischen Erhebung war dabei, den aktuellen Stand des Personal-Controllings in der Unternehmenspraxis zu untersuchen. Hierzu wurde ein quantitativ-deskriptives Vorgehen gewählt, welches durch eine schriftliche Befragung in Form einer Online-Umfrage durchgeführt wurde. Zur Distri-

Untersuchungsmerkmal	Erläuterung ausgewählter Ergebnisse
Wirtschaftszweig N=189	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie/Wasser (45%) 2. Handel, Gastgewerbe, Verkehr (17%) 3. Öffentliche und private Dienstleistungen (16%) 4. Finanzierung, Vermietungs- und Unternehmensdienstleistung (13%) 5. Baugewerbe (3%) 6. Sonstige (7%)
Anzahl der Beschäftigten N=189	<ul style="list-style-type: none"> • Überwiegende Einordnung der Unternehmen im Bereich bis einschließlich 300 Beschäftigten (45%) bzw. von 300 bis ca. 3.000 Beschäftigten (35%)
Jahresumsatz (Mio. EUR) N=189	<ul style="list-style-type: none"> • Entsprechend der Anzahl der Beschäftigten überwiegt auch beim Jahresumsatz der Anteil klein und mittelgroßer Unternehmen (Jahresumsatz 6 Mio. EUR > x ≤ 60 Mio. EUR: 35%; bzw. 60 Mio. > x ≤ 600 Mio. EUR: 28%)

Abb. 1: Charakterisierung der Teilnehmer

bution der Online-Umfrage wurden bestehende Unternehmenskontakte genutzt und Firmen der Bisnode-Firmenprofile über den Wirtschaftsinformationsdienstleister LexisNexis Deutschland ausgewählt. Hierbei wurden E-Mail-Adressen anhand unterschiedlicher Suchkriterien in Bezug auf Unternehmensgröße, Höhe des Umsatzes sowie der Postleitzahl selektiert. Insgesamt umfasste dies 12.010 Unternehmen, die zufällig ausgewählt und per E-Mail kontaktiert wurden. Die Fragen setzen sich aus geschlossenen Fragen, bestehend aus Identifikations-, Selektions-, Ja-Nein- und Skalen-Fragen sowie einer offenen Frage, zusammen. Die 26 Fragen wurden anschließend in drei Abschnitte aufgeteilt. Der Zeitraum, der den Unternehmen zur Beantwortung der Befragung zur Verfügung stand, betrug drei Wochen vom 21.02.2018 bis 14.03.2018. Nach Abschluss der Befragung ergab sich eine Rücklaufquote von 1,6 Prozent, welche 189 verwertbaren Fragebögen entspricht.

64 Prozent der Befragten gaben an, im Personalbereich tätig zu sein. 14 Prozent stammen aus der Geschäftsführung und insgesamt 13 Prozent sind im Controlling, Finanzwesen oder Rechnungswesen tätig. Mit 60 Prozent lässt sich über die Hälfte der teilgenommenen Unternehmen der Rechtsform GmbH zuordnen. Die Branchenkategorisierung erfolgt entsprechend den Angaben des Instituts der deutschen Wirtschaft. Somit lässt sich erkennen, dass ein Großteil der Probanden (45 Prozent) dem verar-

beitenden Gewerbe, Bergbau, Energie, Wasser angehört. Zu 17 Prozent charakterisieren sich Unternehmen durch die Branche Handel, Gastgewerbe und Verkehr sowie zu 16 Prozent durch den öffentlichen und privaten Dienst. Die restlichen 22 Prozent setzen sich aus Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleistungen, dem Baugewerbe und sonstigen Branchen zusammen (vgl. [Abbildung 1](#)).

Existenz und Verortung von Personal-Controlling und -Risikomanagement

Um einen ersten Überblick zu erhalten, wurden die Teilnehmer nach der Existenz eines Personal-Controllings und -Risikomanagements befragt. Hier gaben 67 Prozent der Befragten an, ein Personal-Controlling zu besitzen, 33 Prozent hatten keines. Des Weiteren wurde deutlich, dass Personalcontrolling innerhalb der Unternehmung eher eine kleinere Rolle spielt. Bei 68 Prozent der befragten Unternehmen ist nur ein Mitarbeiter mit dem Personal-Controlling betraut. 19 Prozent haben 2 Personen, 18 Prozent haben 3 bis 4 Personen und 6 Prozent haben 5 oder mehr Mitarbeiter mit dem Personal-Controlling vertraut. Bei der Frage nach der Verortung wird aufgezeigt, dass das Personal-Controlling zum Großteil in der Personalabteilung (69 Prozent) eingeordnet ist, 23 Prozent sehen dies in der Controlling-Abteilung.

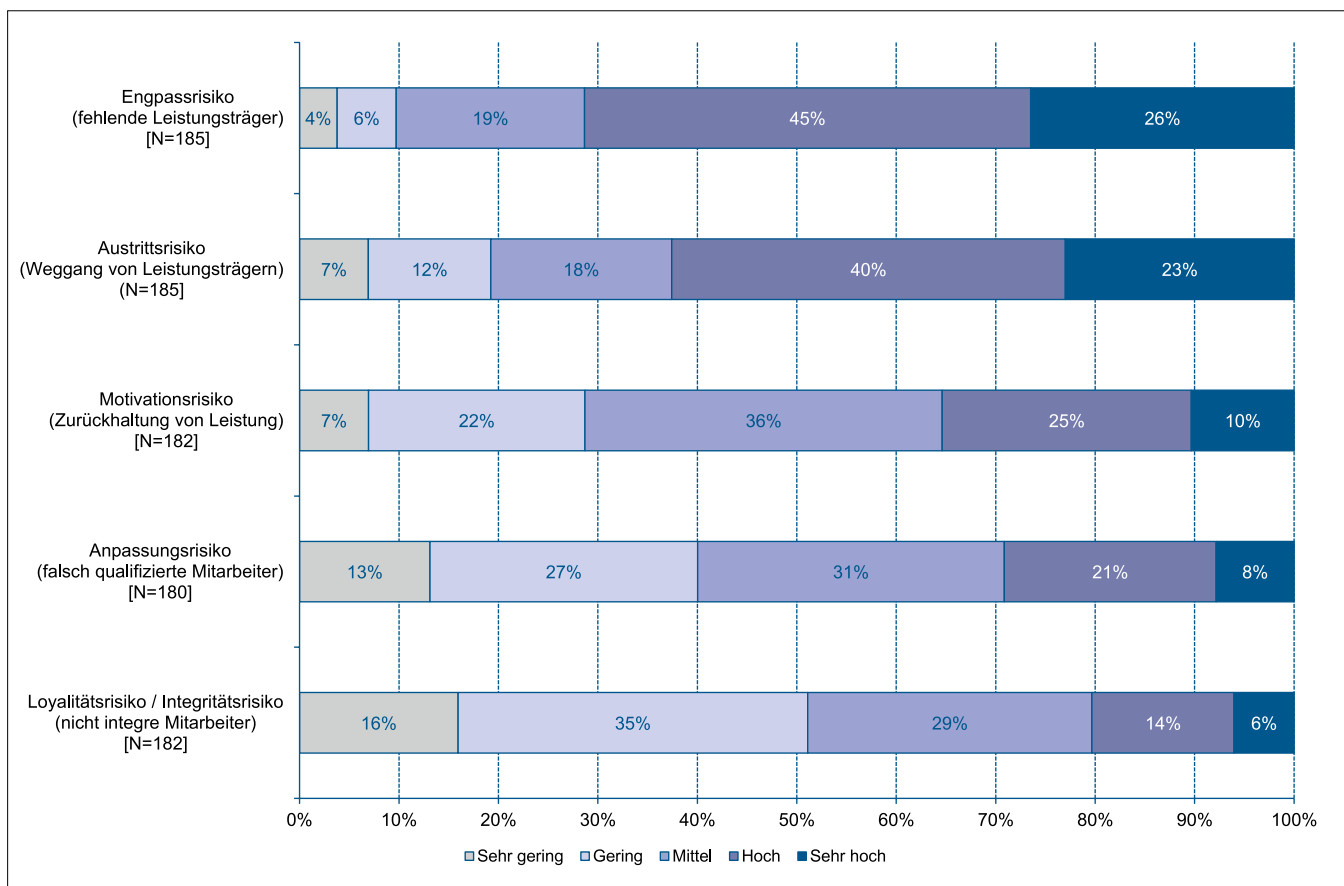


Abb. 2: Einstufung der Relevanz von Personal-Risiken

Ein anderes Bild zeigt das Personal-Risikomanagement, hier gaben lediglich 25 Prozent der befragten Unternehmen an, eines zu besitzen. Dieses wird bei 51 Prozent der Befragten von einer Person betreut. 10 Prozent gaben an, dass 2 Personen diesen Bereich verwalten. 7 Prozent zeigten auf, dass 3 bis 4 Personen diese Aufgabe innehaben und lediglich 5 Prozent gaben an, 5 oder mehr Personen damit betraut zu haben. 27 Prozent gaben hierzu keine Angabe ab.

Risikoeinschätzung im Personal-Risikomanagement

Um einen weiteren Eindruck zu Risiken in der Personalarbeit zu erhalten, wurden die Teilnehmer nach einer Einschätzung der personalbezogenen Risikofelder befragt. Hierzu wurden die fünf Risikofelder nach Leidig¹⁰, welche auf den Überlegungen von Kobi¹¹ basieren, verwendet. Des Weiteren konnten die Probanden angeben, ob die jeweilige Risikoart sehr gering, gering, mittel, stark oder sehr starken Einfluss auf die Personalarbeit hat (vgl. Abbildung 2). Die Auswertung zeigt, dass besonders das Engpass-

risiko (fehlende Leistungsträger) mit 71 Prozent sehr stark und stark eine große Rolle spielt, gefolgt von dem Austrittsrisiko, also dem Weggang von Leistungsträgern, welches mit 63 Prozent sehr stark und stark genannt wird. Auf dem dritten Platz wird das Motivationsrisiko (Zurückhaltung von Leistung) mit 35 Prozent genannt, darauffolgend das Anpassungsrisiko mit 29 Prozent und als letztplatziertes das Loyalitäts- und Integrationsrisiko mit 20 Prozent jeweils im starken und sehr starken Bereich. Das Loyalitäts- bzw. Integritätsrisiko, welches nach der Personalrisikoklassifizierung durch Kobi nicht zu den vier Hauptrisiken der Personalarbeit zählt,¹² wird auch von den Teilnehmern als weniger relevant eingeschätzt.

Instrumenteneinsatz im Personal-Controlling

Eine Auflistung aller Personal-Controlling-Instrumente gestaltet sich aufgrund ihrer Vielzahl schwierig.¹³ Zdrowomyslaw gibt eine mögliche Systematisierung ausgewählter Instrumente an. Diese werden in personalarbeitsbezogene und -unterstützende Instrumente, personenbezogene

und bewertende Instrumente sowie in Instrumente zum Aufdecken strategischer Problemfelder unterschieden, welche den Personal-Controller frühzeitig auf mögliche Risiken hinweisen.¹⁴ Anhand der genannten Kategorisierung hat sich diese Studie orientiert. In diesem Zusammenhang wurde zuerst nach der Nutzung von personalarbeitsbezogenen und -unterstützenden Instrumenten gefragt (vgl. Abbildung 3). Hierbei wurde deutlich, dass besonders häufig Kennzahlen mit 73 Prozent (häufig und sehr häufig) genutzt werden. Gefolgt von dem Berichtswesen mit insgesamt 71 Prozent häufiger und sehr häufiger Anwendung. Nur einen Prozentpunkt weniger (70 Prozent) werden Soll-Ist-Vergleiche und Kostenanalysen verwendet. Seltener eingesetzt werden Gemeinkosten-Wertanalysen mit 24 Prozent und die Prozesskostenrechnung mit 23 Prozent häufig und sehr häufiger Anwendung. Das Schlusslicht markiert die Balanced Scorecard mit 19 Prozent häufig und sehr häufiger Anwendung.

Das häufigste angewendete personenbezogene und bewertende Instrument sind die Personal- und Leistungsbeurteilungen mit 61 Prozent (vgl. Abbildung 4). Auf dem zweiten Platz folgen

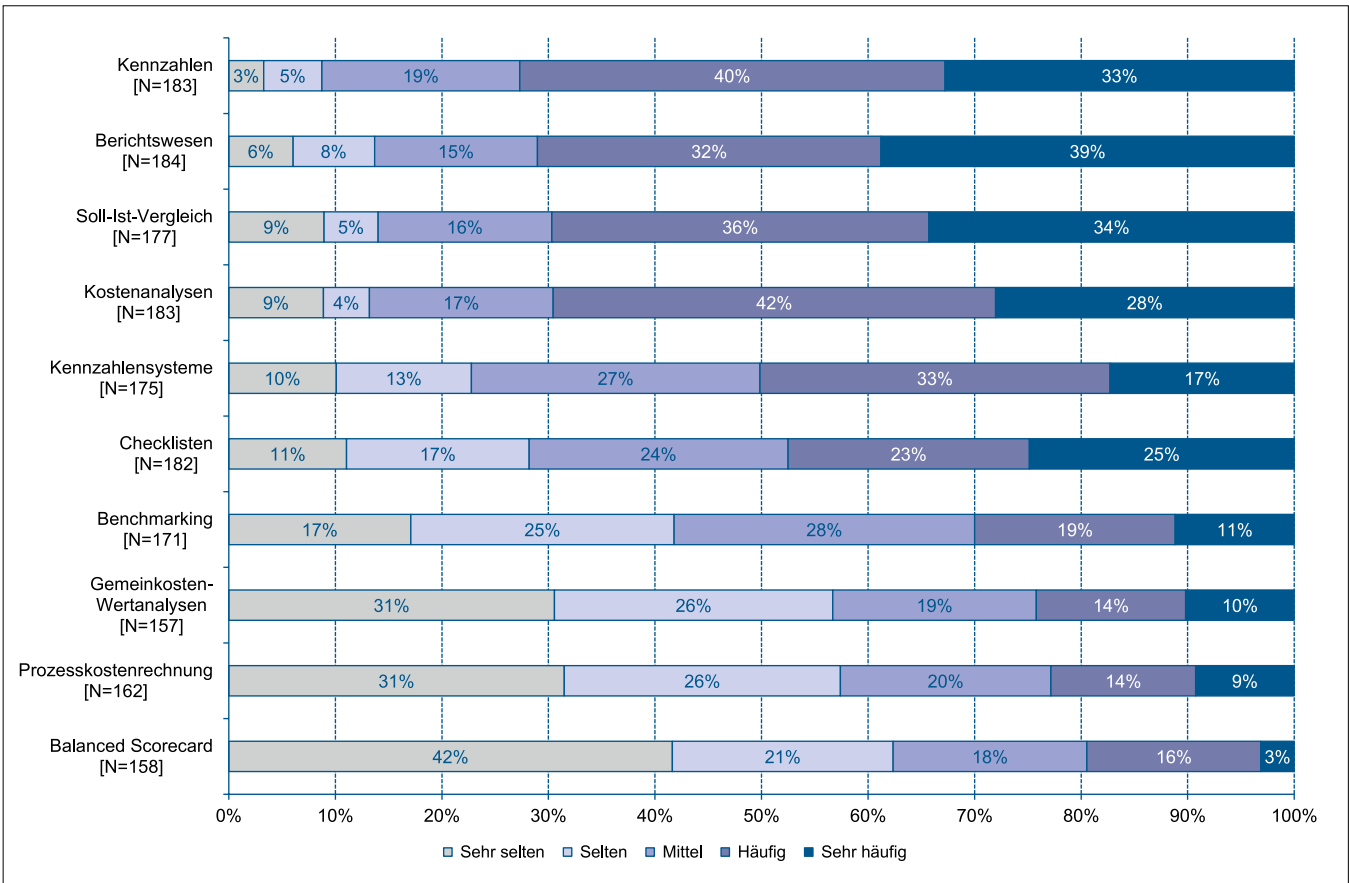


Abb. 3: Nutzung von personalarbeitsbezogenen und -unterstützenden Instrumenten

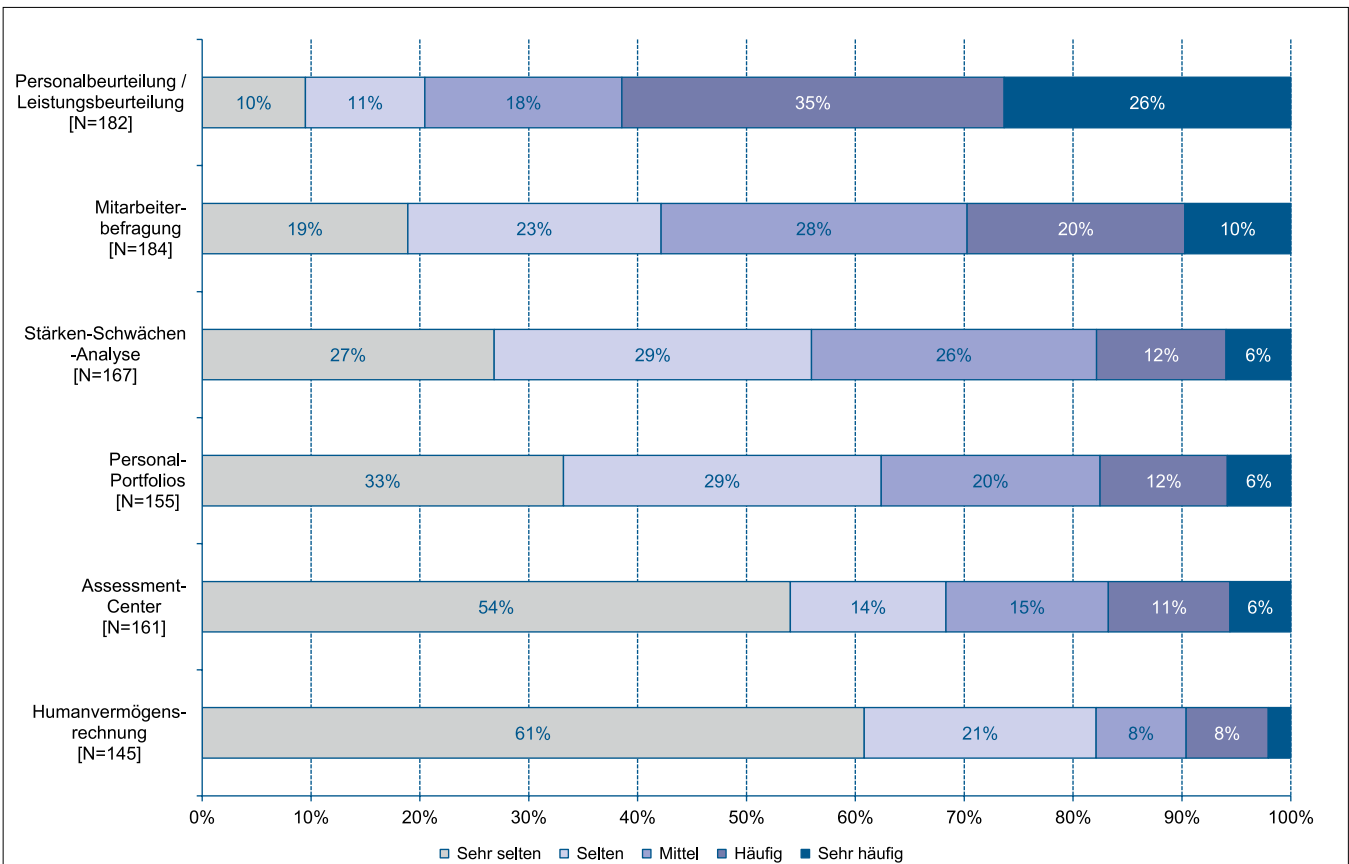


Abb. 4: Nutzung von personenbezogenen und bewertenden Instrumenten

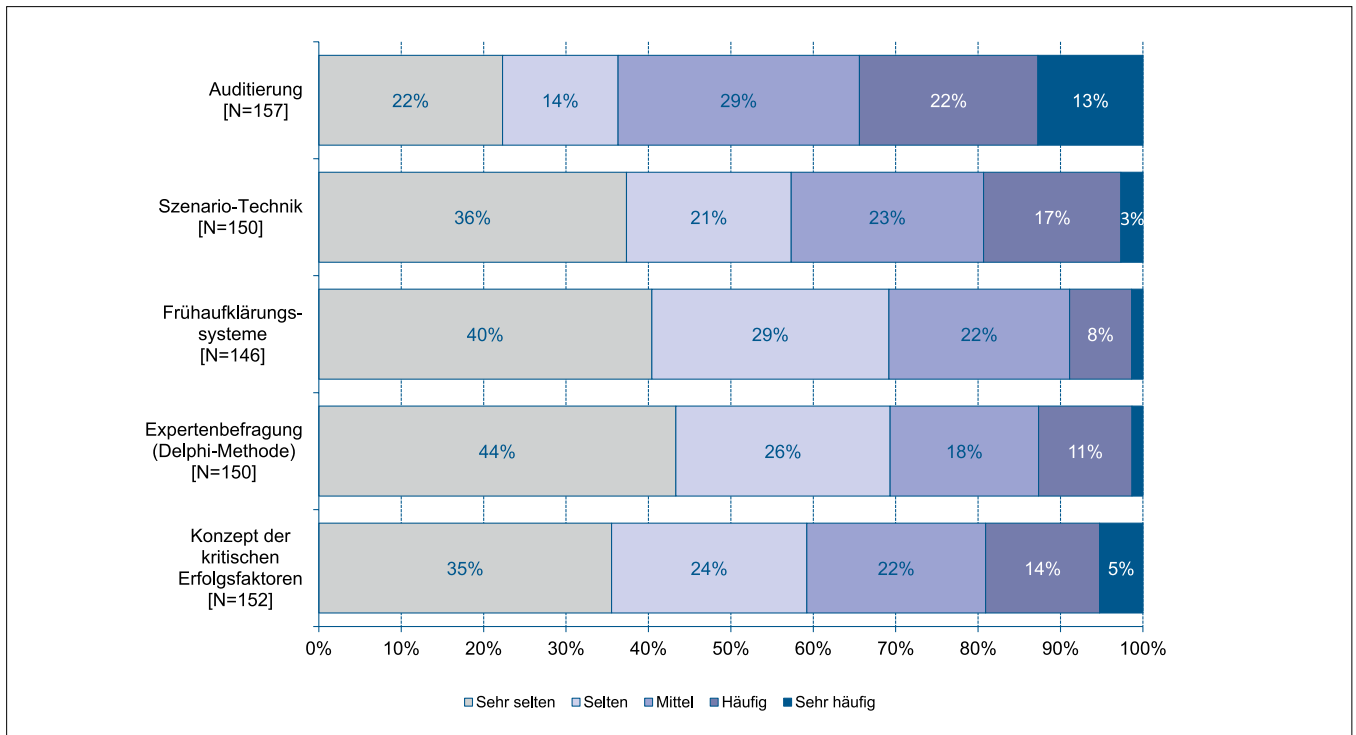


Abb. 5: Nutzung von Instrumenten zur Aufdeckung von strategischen Problemfeldern

Mitarbeiterbefragungen, stark abfallend, mit 30 Prozent häufig und sehr häufiger Verwendung. Darauf folgend mit jeweils 18 Prozent werden Stärken-Schwächen-Analyse und Personal-Portfolios häufig und sehr häufig genutzt. Einen Prozentpunkt weniger (17 Prozent) werden Assessment-Center häufig und sehr häufig verwendet. Am wenigsten wird die Humanvermögensrechnung mit 10 Prozent angewendet.

Instrumente zur Aufdeckung von strategischen Problemfeldern werden eher nur selten im Per-

sonal-Controlling genutzt (vgl. Abbildung 5). Das am häufigsten angewandte Instrument ist die Auditierung mit 35 Prozent. Am zweit häufigsten werden Szenario-Techniken mit 20 Prozent genutzt. Nur ein Prozentpunkt (19 Prozent) weniger wird das Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren eingesetzt. Darauf folgend werden Expertenbefragungen (Delphi-Methode) mit 12 Prozent häufig und sehr häufig benutzt. Die geringste Anwendung finden die Frühaufklärungssysteme mit 9 Prozent.

Zufriedenheit und Beitrag von Personal-Controlling und -Risikomanagement

Des Weiteren wurden die Probanden nach der Zufriedenheit mit ihrem eigenen Personal-Controlling befragt. Hierbei wurde deutlich, dass Unternehmen nur bedingt zufrieden mit der Umsetzung ihres Personal-Controllings sind (vgl. Abbildung 6). Mehr als ein Drittel der Befragten gab an, mit der Nutzung ihrer Personal-Controlling-Instrumente zufrieden zu sein. 25 Prozent äußern explizit ihre Unzufriedenheit. 40 Prozent der Befragten nennen zudem das Problem der geringfügigen Mitarbeiterkapazität für die Aufgaben des Personal-Controllings. Lediglich ein Drittel der Befragten gab an, mit der Mitarbeiterkapazität zufrieden zu sein.

Personal-Controlling wird hinsichtlich der Ausprägung auf der Zielebene (operativ und strategisch) als sehr relevant für die Personalarbeit und das Unternehmen empfunden. Abbildung 7 veranschaulicht dies für das operative Personalcontrolling. 84 Prozent bestätigen hier eine Bedeutung für Unternehmen allgemein. Als bedeutend für die Personalarbeit wird das operative Personal-Controlling mit 78 Prozent gesehen. In der Wirkung auf den Erfolg von Managemententscheidungen stimmen 72 Prozent zu, dass operatives Personal-Controlling

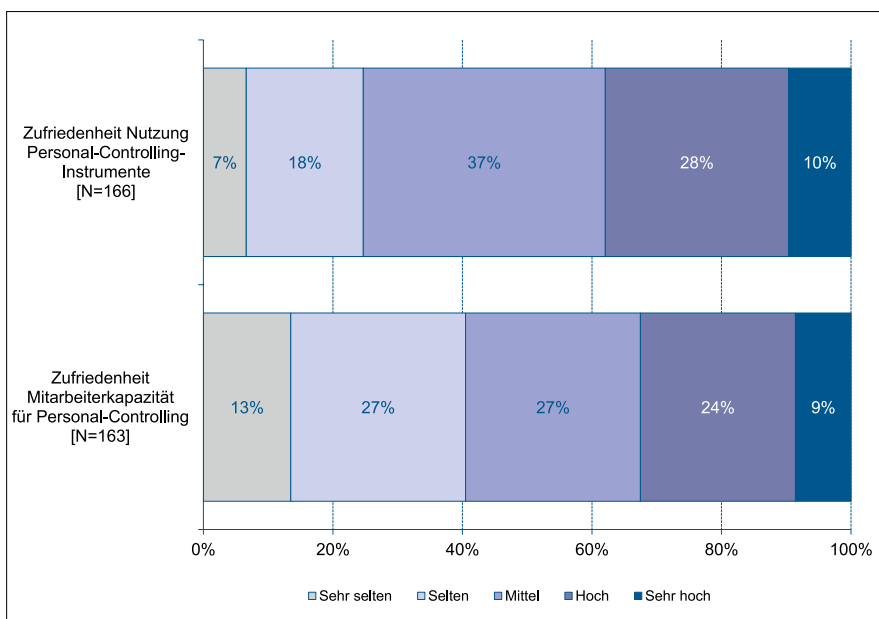


Abb. 6: Zufriedenheit mit eigenem Personal-Controlling

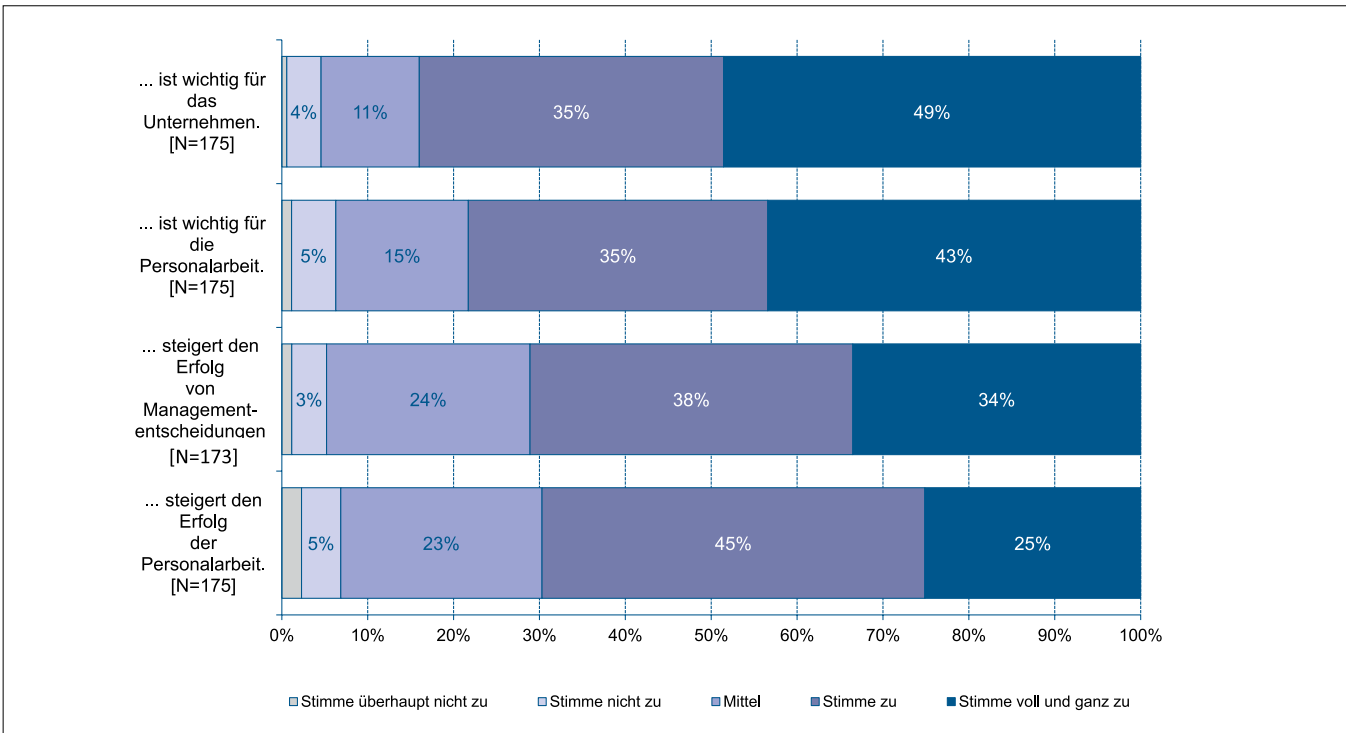


Abb. 7: Beitrag des operativen Personal-Controllings

einen positiven Einfluss hat. Bezogen auf den Erfolg der Personalarbeit liegt die Zustimmung bei 70 Prozent.

Im Rahmen des strategischen Personal-Controllings stimmen 85 Prozent einer Bedeutung für Unternehmen zu (vgl. Abbildung 8). Auffal-

lend ist, dass dem strategischen Personal-Controlling in Hinblick auf seinen Einfluss auf den Erfolg von Managemententscheidungen mit 79 Prozent eine höhere Bedeutung zugeschrieben wird als dem operativen Personal-Controlling in Abbildung 7. 76 Prozent stimmen der Wichtigkeit für die Personalarbeit zu. Auf dem letzten

Platz bejahen 72 Prozent der Probanden den positiven Einfluss des strategischen Personal-Controllings auf den Erfolg der Personalarbeit.

Außerdem wurden die Probanden nach der Wichtigkeit des Personal-Risikomanagements sowie nach dem Einfluss auf das operative und strategische Personalmanagement gefragt. Trotz der mangelhaften Ausgestaltung des Personal-Risikomanagements sehen insgesamt 79 Prozent die Bedeutung für das Unternehmen und 66 Prozent konkret für die Personalarbeit als hoch an. Des Weiteren sehen 54 Prozent das Personal-Risikomanagement wichtig für ein erfolgreiches strategisches Personalmanagement. Allerdings sehen nur 42 Prozent einen positiven Einfluss des Personal-Risikomanagements auf das operative Personalmanagement.

Einschätzung der zukünftigen Entwicklung

Ziel der durchgeführten Studie war es, u. a. Entwicklungen im Personal-Controlling und -Risikomanagement festzustellen (vgl. Abbildung 9). Angesichts dessen werden die Teilnehmer zu ihren Einschätzungen der Entwicklung in den nächsten fünf Jahren befragt. Insgesamt 83 Prozent gaben an, dass insbesondere das Per-

Autoren



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: wolfgang.becker@uni-bamberg.de

Christoph Feichtinger

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Unternehmensführung und Controlling der Universität Bamberg.

E-Mail: christoph.feichtinger@uni-bamberg.de



Julia Grybowski, M. Sc.

studierte Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personal an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Im Rahmen ihrer Masterarbeit beschäftigt sie sich mit den Themen Personalcontrolling und -risikomanagement. Sie ist als Trainee im Bereich Human Resources bei der TAKKT AG in Stuttgart tätig.

E-Mail: julia_grybowski@web.de

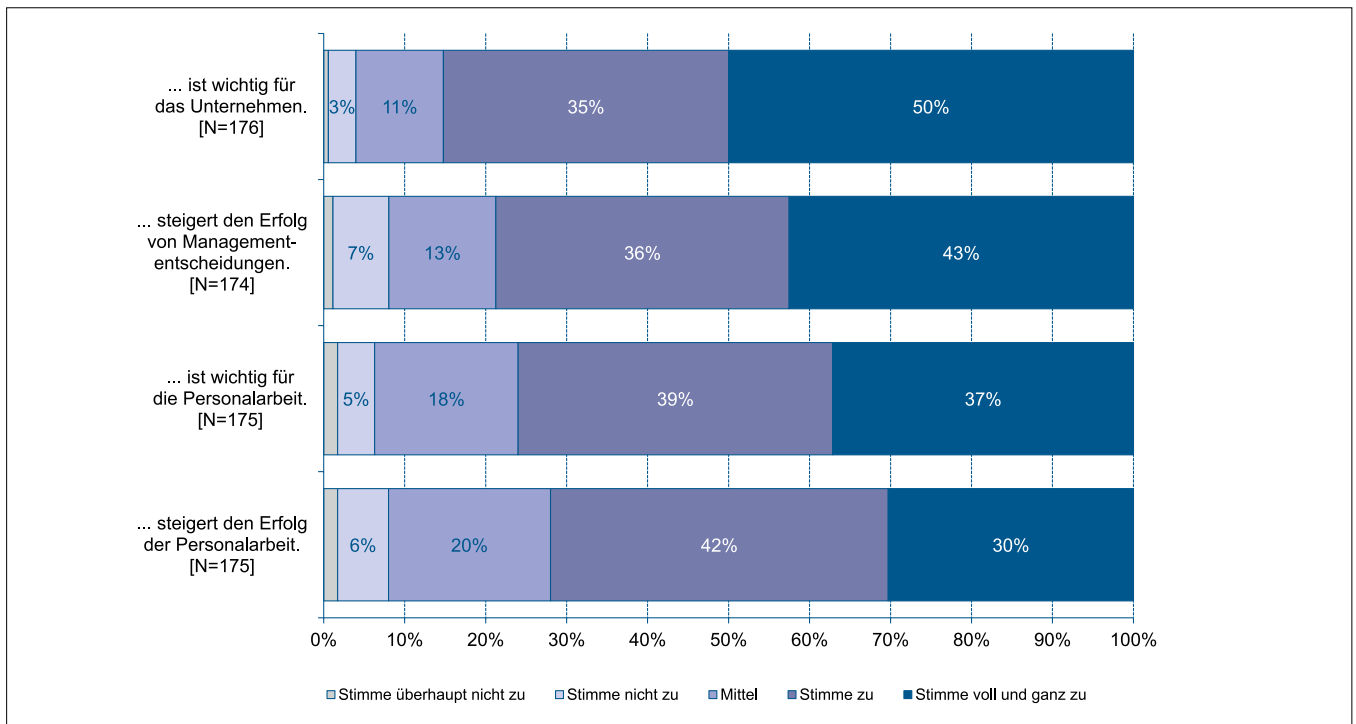


Abb. 8: Beitrag des strategischen Personal-Controllings

sonal-Risikomanagement an Bedeutung gewinnen (stimme zu und stimme voll und ganz zu) wird. Dies trifft auch auf das strategische Personal-Controlling zu, jedoch mit niedrigeren Werten von 68 Prozent. Ein Bedeutungszuwachs des operativen Personal-Controllings wird nur von einem geringen Teil der Befragten, lediglich 29 Prozent, als realistisch angesehen. Zusätzlich wurden die Probanden befragt, in

welchen Abteilungen das Personal-Risikomanagement zukünftig verortet sein sollte (vgl. [Abbildung 10](#)). Die Probanden ordnen das Personal-Risikomanagement in der Controlling-Abteilung mit 60 Prozent Zustimmung zu. 47 Prozent sehen das Personal-Risikomanagement direkt im Risikomanagement verortet. Überraschend ist, dass nur 39 Prozent Personal-Risikomanagement in der Personalabteilung sehen.

Fazit

Personal-Controlling wird von einem Großteil der befragten Unternehmen bereits konkret eingesetzt. Im Gegensatz hierzu findet das Personal-Risikomanagement keine ausreichende Gestaltung und Umsetzung, obwohl Personalrisiken von den Unternehmen wahrgenommen und als wichtig eingeschätzt werden. Ange-

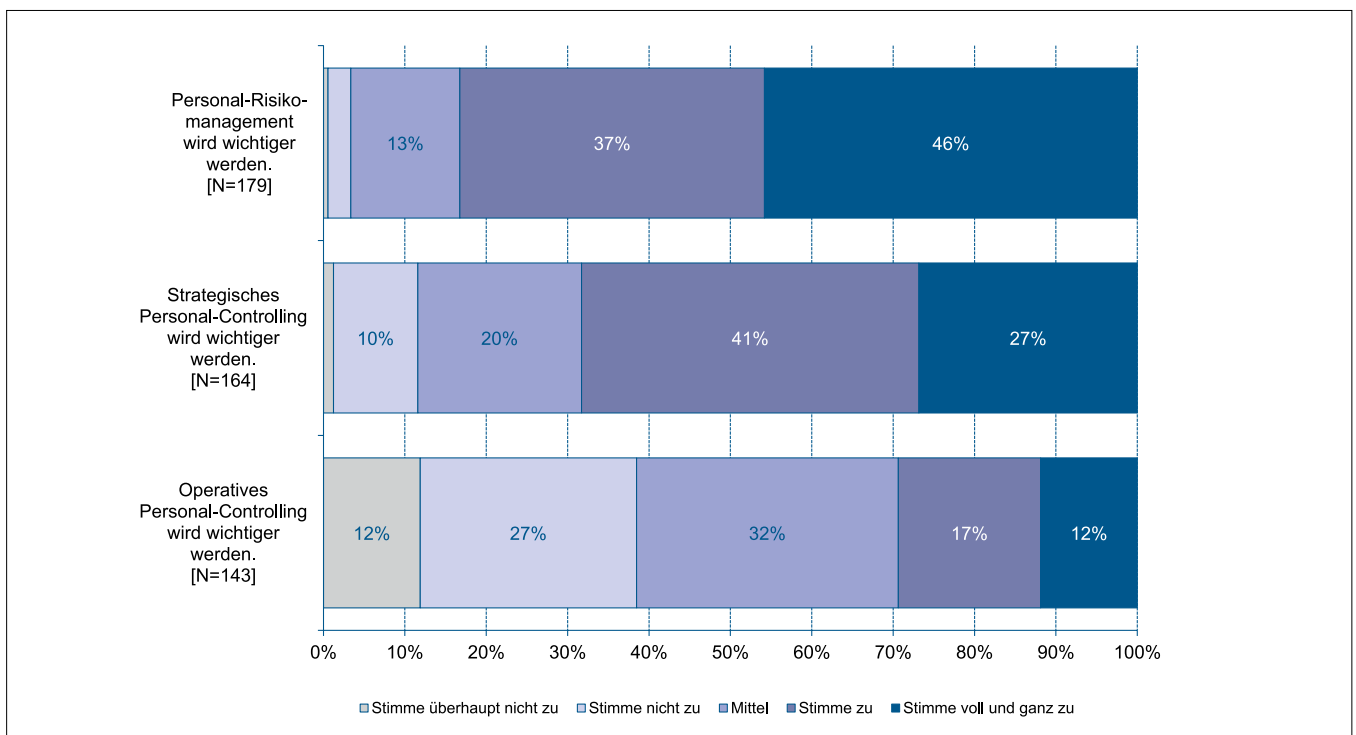


Abb. 9: Einschätzung zukünftige Entwicklung

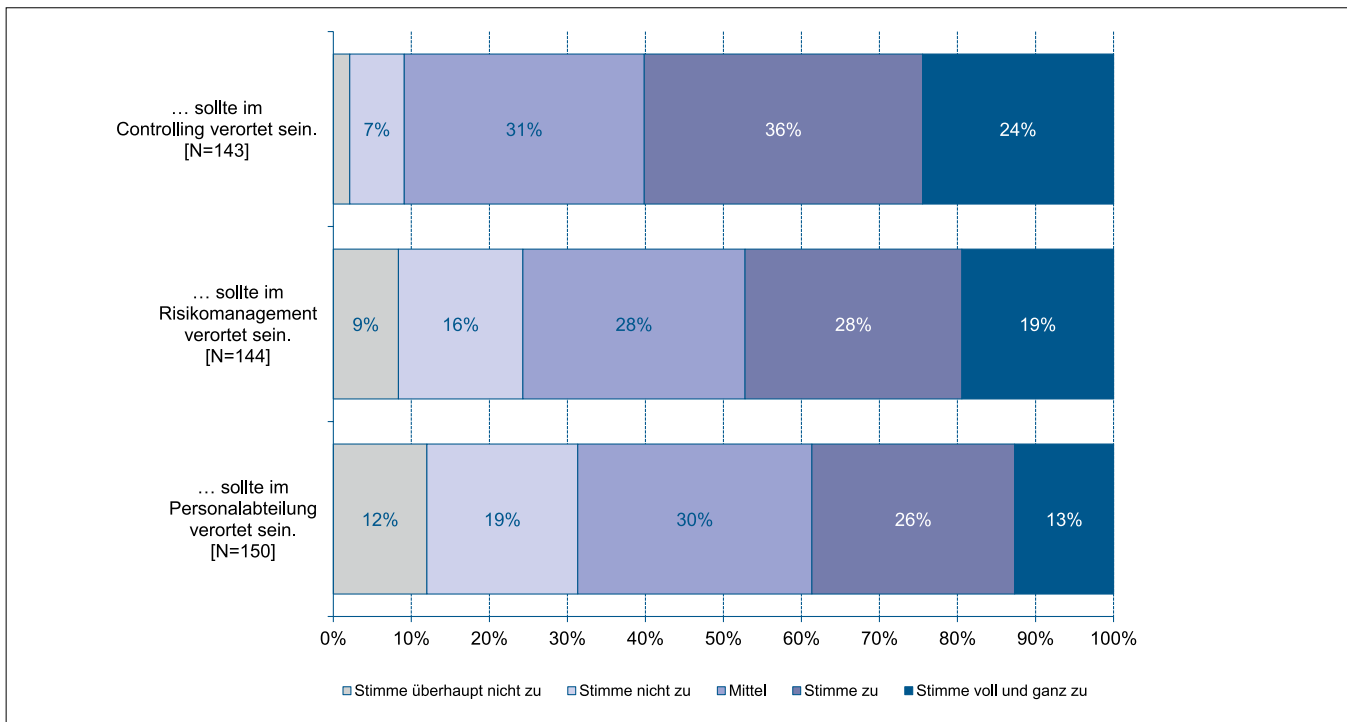


Abb. 10: Zukünftige Verortung des Personal-Risikomanagements

sichts des Einsatzes von Personal-Risikomanagement wird deutlich, dass dieses in Unternehmen nicht flächendeckend umgesetzt wird. Aufgrund der bisher geringen Durchführung existiert zudem keine konkrete Vorstellung hinsichtlich der Einordnung eines Personal-Risikomanagements in Firmen. Hierdurch ergibt sich die Chance, das Personal-Risikomanagement in Form einer Zusammenarbeit aus Personal, Controlling und – falls vorhanden – des Risikomanagements aufzubauen. Dies wird in der Literatur oftmals als effektives Vorgehen beschrieben und auch durch wenige Unternehmen der Umfrage bereits umgesetzt. Insbesondere dem Personal-Risikomanagement wird zudem ein Bedeutungszuwachs innerhalb der nächsten fünf Jahre zugesprochen. Dort, wo Personal-Controlling betrieben wird, erfolgt dies zumeist in den Personalabteilungen. Hierzu nutzen Unternehmen in der operativen Arbeit eine Vielzahl an Instrumenten des Personal-Controllings. Obwohl der Nutzen der beschriebenen strategischen Orientierung des Personal-Controllings erkannt wird, stimmt diese Sichtweise jedoch nicht zwangsläufig mit der in den Unternehmen gelebten Praxis überein. Die am häufigsten genutzten Instrumente sind hauptsächlich dem operativen Personal-Controlling zuzuordnen, welche sich zu einem Großteil durch quantitative Bewertungsverfahren charakterisieren. Für die Personalarbeit auch

relevante qualitative Methoden kommen seltener zum Einsatz. Durch eine Ausweitung der Nutzung dieser Methoden existieren Verbesserungspotenziale für Unternehmen. Dies könnte auch zu einer höheren Zufriedenheit mit dem Personal-Controlling in Unternehmen führen.

Literatur

Achouri, Cyrus (2015): Human Resources Management: Eine praxisbasierte Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden.

Becker, Wolfgang/Baltzer, Björn/Ulrich, Patrick (2014): Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Stuttgart.

Becker, Brian/Gerhart, Barry (1996): The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, in: The Academy of Management Journal, 39. Jg., Nr. 4, S. 779-801.

Hekimian, James S./Jones, Curtis H. (1967): Put People on Your Balance Sheet, in: Harvard Business Review, 45. Jg., Nr. 1, S. 105-113.

Kobi, Jean-Marcel (2012): Personalrisikomanagement: Strategien zur Steigerung des People Value, 3. Aufl., Wiesbaden.

Leidig, Guido (2008): Personal-Risikomanagement als Zukunftssicherung, in: Zeitschrift Führung Organisation: ZfO, 77. Jg, Nr. 1, S. 51-57.

Lurse, Klaus (1990): Personal-Controlling – ein Ansatz zur Effizienzsteigerung im Personal-

Management, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4. Jg., Nr. 4, S. 367-377.

Nicolai, Christina (2017): Personalmanagement, 4. Aufl., Konstanz/München.

Potthoff, Erich/Trescher, Karl (1986): Controlling in der Personal-Wirtschaft, Berlin.

Schulte, Christof (2002): Personal-Controlling mit Kennzahlen, 2. Aufl., München.

Wunderer, Rolf/Jaritz, André (1999): Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement, in: Personalwirtschaft, Nr. 8, S. 47-52.

Zdrowomyslaw, Norbert (2007): Personalcontrolling: Der Mensch im Mittelpunkt, Gernsbach.

Zdrowomyslaw, Norbert (2016): Personalcontrolling in der Unternehmenspraxis, in: Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (Hrsg.), Handbuch Controlling, Wiesbaden, S. 223-242.

Fußnoten

¹ Vgl. Wunderer/Jaritz (2007), S. 14ff.; ² Vgl. Achouri (2015), S. 205, Becker/Baltzer/Ulrich (2014), S. 232; ³ Vgl. Hekimian/Jones (1967), S. 106ff.; ⁴ Vgl. Potthoff/Trescher (1986); ⁵ Vgl. Nicolai (2017), S. 19f.; ⁶ Vgl. Becker/Gerhart (1996), S. 780; ⁷ Vgl. Kobi (2012), S. 19; ⁸ Vgl. Lurse (1990), S. 368; ⁹ Vgl. Schulte (2002), S. 1; ¹⁰ Vgl. Leidig (2008), S. 53f.; ¹¹ Vgl. Kobi (2012), S. 19; ¹² Vgl. Kobi (2012), S. 19; ¹³ Vgl. Zdrowomyslaw (2007), S. 152f.; ¹⁴ Vgl. Zdrowomyslaw (2016), S. 234

Gestaltungsmöglichkeiten eines Managementsystems für mittelständische Unternehmen

von Alexander Okl und Kai-Uwe Wellner

Im zweiten Teil **dieser dreiteiligen Artikelreihe** werden *integrative bzw. integrierte Managementsysteme (IMS)* betrachtet, die den Ansatz einer ganzheitlichen Organisation des Unternehmens berücksichtigen. Sie fassen die Anforderungen aus den einzelnen Bereichen – gemeint sind die Einzelmanagementsysteme (z. B. QM, Arbeitsschutz, Umwelt, aber auch Finanzen, Logistik etc.) und somit verschiedene Elemente, Funktionen und Blickrichtungen – in einer einheitlichen Struktur¹ zusammen.² Diese Systeme sind häufig im Beteiligungscontrolling von Tochtergesellschaften zu finden.

Aus der diesem Artikel zugrundeliegenden Studie aus den Jahren 2010 und 2018 wurden folgende Familienunternehmen und Hidden Champions befragt: PERI GmbH, Amazonen Werke H. Dreyer GmbH & Co. KG, GROB-WERKE GmbH & Co. KG, ANDREAS STIHL AG & Co. KG, Leopold Kostal GmbH & Co. KG, B. Braun Melsungen AG, PFEIFER Holding GmbH & Co. KG, Bedford Fleischwaren GmbH & Co. KG, Piepenbrock Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG, Dachser GmbH & Co. KG, TRUMPF GmbH + Co. KG, FIEGE Stiftung & Co. KG und Zollner Elektronik AG. Man kann daraus dedu-

zieren, dass insbesondere eine strukturierte Führung auf internationaler Ebene für die Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg ist. Dabei gelten unter anderem Managementsysteme als hilfreiches Mittel.

Gestaltungsmöglichkeiten eines Managementsystems

Nachfolgend werden Vor- und Nachteile zwei extremer Systemausprägungen gegenübergestellt. Zunächst wird ein rein informatives System reflektiert, das Dokumente nur edukativ bereitstellt. Im Anschluss wird ein restriktives System in Augenschein genommen, das allen Inhalten einen handlungslimitierenden Vorgabe-Charakter verleiht und diese Inhalte dann im Hinblick auf den dezentralen Durchsetzungserfolg auditiert. Abbildung 1 veranschaulicht diese Gegenüberstellung. Beide Systemausprägungen werden jeweils mit einer SWOT-Analyse betrachtet. Dabei werden zunächst die Stärken und Schwächen der jeweiligen Systemausprägung aus betriebswirtschaftlicher Sicht analysiert. Bei Chancen und Risiken wird dann herausgearbeitet, welchen Einfluss die System-

ausprägungen auf die Produktivität einer Organisation haben können. Es wird auf eine explizit konzeptionelle Betrachtung der SWOT-Matrix-schnittpunkte (z. B. Stärken / Chancen-Kombination) sowie auf die Ableitung einer Strategie verzichtet. Keines der beiden beschriebenen Systeme soll in Reinform als Ideallösung gesehen werden.

Das rein informative Managementsystem

Diese Systemausprägung ist so zu verstehen, dass Dokumente wie Prozessbeschreibungen, Methoden, Werkzeuge und Hilfsmittel im System bereitgestellt werden und weder explizit als verbindlich vorgeschrieben definiert noch auf deren Durchsetzung hin auditiert werden. Es besteht dabei keine formulierte und zentral dokumentierte Verpflichtung zur Einhaltung von Vorgaben. Die Aufgabe der zentralen Unternehmensführung beschränkt sich auf die Bereitstellung von Inhalten, was den Tochtergesellschaften eine große Autonomie und Handlungsfreiheit sichert (vgl. Abbildung 2).

Das restriktive, weltweit verbindlich vorgeschriebene Managementsystem

Diese Systemausprägung stellt den Tochtergesellschaften dieselben Inhalte wie im informativen Ansatz zur Verfügung, schreibt allerdings die Pflicht zur Einhaltung ausdrücklich vor und auditiert die Vorgaben im Hinblick auf deren erfolgreiche Durchsetzung. Die zentrale Unternehmensführung orientiert sich dabei an den Grundsätzen des traditionell mechanistischen Führungsprinzips (vgl. Abbildung 3).

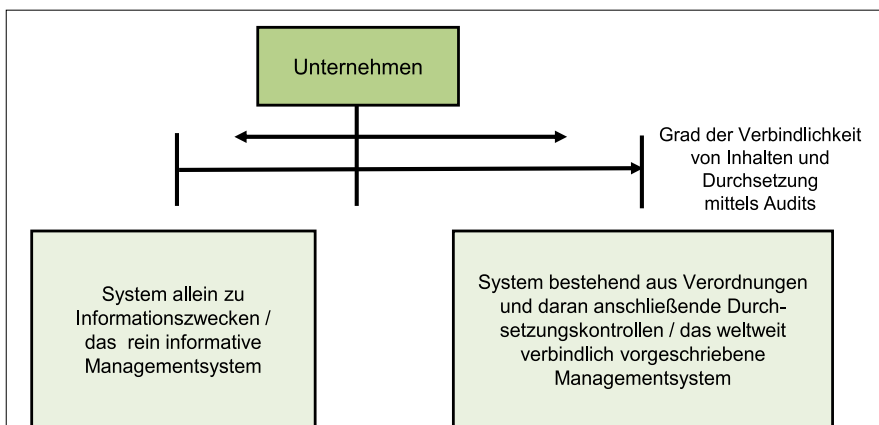


Abb. 1: Grad der Verbindlichkeit von Inhalten und Durchsetzung mittels Audits (Quelle: Autoren)

Strengths	Weaknesses
schnelle Adaptionenmöglichkeit und Wandlungsfähigkeit	Selbstähnlichkeit der Tochtergesellschaften nahezu unmöglich
Kreativität und Innovationswille sind hoch	gemeinsame Mission, Leitplanken und strategische Ausrichtung nur begrenzt möglich
absolute Selbstorganisation und Eigenverantwortung	Auseinanderdriften, Kräftezersplitterung, Orientierungslosigkeit
Systemakzeptanz unter MDs hoch	Mangelnde interne (z.B. Reporting, Benchmarking) und externe (z.B. CI) Transparenz
geringer Administrationsaufwand	Verlust möglicher Synergieeffekte, Effizienz und Effektivität aufgrund sich wiederholender Entscheidungsprozesse
	Komplexität in der Gruppe durch Organisationsvielfältigkeit
	Erhöhte Fehleranfälligkeit
	Gefahr der völlig überlaufenden Wissensdatenbank
	Kontrolle bleibt aus, obwohl Bestandteil des Controlling-Cycle
	Compliance und Rechtsschutz
	Gefahr des pathologischen Umgangs mit Freiheitsrechten
	Gefahr des nicht zielführenden Lernens und Fortbildens

Abb. 2: SWOT des rein informativen Systems (Quelle: Autoren)

Kombinationsvorteile informativer und restriktiver Elemente

Zum einen sollte die Selbstorganisation der Tochtergesellschaften forthin gewährleistet sein, um die Kreativität, das Innovationsbewusstsein und ein flexibles Reaktionsvermögen in einem dynamischen Umfeld sicher zu stellen (vgl. [Abbildung 4](#)). Zum anderen trägt die Selbstähnlichkeit der Tochtergesellschaften in Strukturen und Handlungsmaxima dazu bei, ein Auseinanderdriften zu verringern und dadurch die interne und externe Transparenz sicherzustellen. Ziel der Unternehmensführung muss es sein, das Spannungsverhältnis zwischen hierarchischer Führung und Autonomie in dialektischer⁴ Weise aufzulösen. Das System sollte autonome Handlungen zulassen und eine selbstorganisatorische Strukturbildung fördern, wobei Grenzen im Handlungsspielraum zu setzen sind. Ein Auseinanderdriften der Tochtergesellschaften sollte vermieden werden. Die Kontrolle sollte primär zukunfts- und somit verfahrensorientiert stattfinden.⁵ Kontrollen stellen die Kenntnisnahme sinnvoller Vorgaben in den Tochtergesellschaften sicher. Fehlerwiederho-

lungen werden vermieden. Das Berichtswesen gewinnt an Verlässlichkeit. Die Kontrolle ist als Überwachung und Steuerung Teil des Führungs-Cycle sowie des Controlling-Cycle und somit für die Führung elementar.

Die aktive Betreuungskomponente der Tochtergesellschaften in Form von Audits und der damit verbundenen Lückenaufdeckung und -schließung intensiviert und strukturiert die Unterstützung der Tochtergesellschaften.

Umsetzung eines Managementsystems in der PERI Gruppe

Die IT-Eingangsmaske des Managementsystems bei PERI wurde in die drei Bereiche Management- und Führungsprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse gegliedert. Mit einem Mausklick auf einen bestimmten Prozess kommt der Anwender in die nächste Ebene. Es öffnet sich ein Prozess-Baustein. Ein Prozess ist in verschiedene Themen untergliedert. Im nächsten Schritt sind diesen Themen Prozessbeschreibungen und Methoden zuge-

ordnet, zu denen wiederum Werkzeuge, Hilfsmittel, Vorlagen und/oder Ergebnisdokumente gehören. Der Anwender sieht in der Maske zunächst alle Dokumente aus jeglichen Kategorien eines Bausteins und kann mit intuitiven und dynamischen Filtern ein gewünschtes Dokument einfach und schnell finden. Den einzelnen Dokumenten werden in ihren Metadaten⁶ individuelle Zusatzinformationen unter anderem über Version, Verbindlichkeit, Zugriffsrechte und die zugehörigen Kategorien hinterlegt. Dabei kann ein Dokument z.B. verschiedenen Bausteinen zugeordnet werden und wäre folglich in verschiedenen Bausteinen auffindbar.

Somit nutzt PERI ein weltweites IT-basiertes, international gleiches Managementsystem, das eine einheitliche Steuerung der Töchter von der Zentrale aus gewährleistet. Diese Steuerung hat von 2010 bis 2018 wegen der um über 50 % größeren Anzahl an Tochtergesellschaften und dem damit gestiegenen Internationalisierungsfaktor deutlich an Bedeutung gewonnen. Außerdem führten Regularien der internationalen Rechnungslegung IAS, HGB und US GAAP und der Compliance Verordnungen im Heimatland

Strength	Weaknesses
schnelle weltweite Durchsetzung von Innovationen und neuen Erkenntnissen	organisatorischer Mehraufwand
Sichergestellte Durchdringung von notwendigen und sinnvollen Anweisungen	Auswahl restriktiver Themenbereiche
Kontrolle macht das Management erst wirkungsvoll	Aufwendungen für Abstimmung über Musterprozesse und die Überwindung von Widerstand
aktive Strukturvermittlung und Strukturimplementierung fördert Selbstähnlichkeit der Tochtergesellschaften	Einschränkung der Autonomie und Handlungsfreiheit
Anwendung zentral validierter Lösungskonzepte garantiert einheitliche Leistungsqualität	mangelnde Reaktionsflexibilität auf Umfeldänderungen
Möglichkeit der Steuerung auf Basis verlässlicher Reports	Weitere Handlungskonsequenzen sind zu beachten (Change Management, Kommunikationskonzept, etc.)
Systemakzeptanz auf operativer Ebene hoch	

Abb. 3: SWOT des restriktiven Systems (Quelle: Autoren)

Mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Produktivität			Verbesserung der Produktivität einer Organisation			
			Effizienz der internen Abläufe	Steuereffektivität und verbesserte Betreuung von Tochtergesellschaften	Festlegen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	Neue Anforderungen durch Wachstum
informativ	C	Unternehmerische Selbständigkeit u. Flexibilität	✓	-	-	-
	R	keine zentrale Definition zur Durchsetzung	✗	-	✗	✗
	R	Unterstützung durch die Bereitstellung von Inhalten	-	✓ / ✗	-	-
	R	erhöhte Fehleranfälligkeit	✗	✗	-	-
restriktiv	C	Standardisierter Support	✓	-	-	✓
	C	aktive Betreuungskomponente	-	✓	-	✓
	C	Prozesse und Organisation festlegen	✓	-	✓	-
	C	Audits/Kontrollen	-	✓	-	✓
	C	Fehlerprävention	-	✓	-	✓
	R	Reaktionsvermögen	✗	-	-	-

C = Chance, R = Risiko ✓ = positiver Einfluss ✗ = negativer Einfluss auf Strategie ■ = kein nennenswerter Einfluss

Abb. 4: Chancen und Risiken beider Systeme im Vergleich (Quelle: Autoren)

Deutschland, der EU und in allen Ländern der Tochtergesellschaften von PERI zu dieser einheitlichen Führung. Managementsysteme haben hierbei für PERI, aber auch für alle anderen Hidden Champions einen wesentlichen Anteil an der Internationalisierung. Sie sind damit auch Basis für die controllingmäßige Steuerung und den Aufbau des internationalen Geschäftes. In der letzten Folge dieser dreiteiligen Artikelreihe wird anhand einer empirischen Untersuchung die Gestaltung von Managementsystemen in den befragten Firmen erläutert.

Fußnoten

- ¹ Vgl. Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): Integrierte Managementsysteme, S. 2.
- ² Vgl. Neumann, Alexander: Integrative Managementsysteme, S. 5.
- ³ SWOT steht im Englischen für Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats; aus dem Englischen: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, Analyse als strategisches Managementinstrument.

⁴ Hierunter ist die Auflösung zunächst widersprüchlicher Denkweisen und Lehren zu verstehen.

⁵ Vgl. Zehender, Klaus: Unternehmensführung in fraktalen Unternehmen.

⁶ Enthalten strukturierte Grundinformationen über ein Dokument, wie z. B. Autor, Titel oder Zeitpunkt der Veröffentlichung, und es ist dadurch besser auffindbar.

Literatur

Neumann, Alexander: Integrative Managementsysteme, 1. Auflage, Heidelberg, 2008.

Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung Allgemeine Aussagen –, Abgerufen über PERINORM Datenbank am 30.5.2010, Düsseldorf, 2005.

Zehender, Klaus: Unternehmensführung in fraktalen Unternehmen – Aufgaben, Architektur und Funktionsweise –, Frankfurt am Main, aus der Reihe: Schriften zur Unternehmensplanung, Bd. 48, Bea Franz Xaver und Zahn Erich (Hrsg.), Stuttgart, 1998. ■

Autoren



Alexander Okl

hat Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Controlling und Finanzmanagement an der Hochschule Augsburg studiert. Seine Diplomarbeit zum Thema „Integrative Managementsysteme“ wurde von der IHK Schwaben mit dem Preis der Schwäbischen Wirtschaft ausgezeichnet. Heute berät er Unternehmen hinsichtlich der Digitalen Transformation.

E-Mail: alexander.okl@live.com

Prof. Dr. Kai-Uwe Wellner

ist Professor für International Management an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg-Simon-Ohm, Faculty of Business, Bahnhofstr. 87, 90402 Nürnberg, Deutschland.

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



Controlling bedeutet Planung, Steuerung und Kontrolle: Das passt nicht!

Zur Unschärfe des Steuerungsbegriffs zwischen Planung und Kontrolle

von Andreas Mengen

Wer hat es eigentlich noch nicht gelesen, gesagt oder gar geschrieben: Controlling ist weit mehr als Kontrolle, vielmehr handelt es sich neben der Informationsversorgung um die Planung, Steuerung und Kontrolle in Unternehmen. Controlling als Funktion sorgt dafür, dass Unternehmen „auf Kurs bleiben“ – und das geschieht ganz wesentlich über Planung, Steuerung und Kontrolle im Sinne eines Regelkreises. Stimmt das so?

Das Problem

Der „Controlling-Dreiklang“ Planung, Steuerung und Kontrolle impliziert in seiner Formulierung zweierlei. Zum einen liegen die drei Begriffe auf der gleichen Hierarchieebene und zum anderen geht es um eine Prozessabfolge, nämlich erst planen, dann steuern und anschließend kontrollieren. Spätestens wenn man sich die Frage stellt, was Steuerung und Kontrolle genau bedeuten und voneinander unterscheidet, fällt eine gewisse Unschärfe auf. Ist Steuerung und Kontrolle nicht doch irgendwie das Gleiche? Oder kann man überhaupt erst steuern und dann kontrollieren, oder ist nicht Steuerung das Ergebnis einer Kontrolle? Schauen wir uns die Begriffe daher etwas genauer an.

„Planung ist eine Ausprägung von Willensbildung. Sie hat zum Ziel, Ausführungshandlungen antizipativ festzulegen.“¹ **Planung** ist ein bewusster geistiger Prozess, der zukünftiges Geschehen gestaltet. Planung umfasst die Entscheidungsvorbereitung und den Entscheidungsakt, der sich in Plänen niederschlägt.²

Kontrolle i.e.S. besteht aus einem Vergleich, bei dem vorgegebenen Plan-Werten Ist-Werte

gegenübergestellt werden. Wird eine Abweichung festgestellt, schließt Kontrolle i. w. S. die Analyse der Abweichung sowie die Erarbeitung von Handlungsvorschlägen als Korrekturmaßnahmen mit ein.³

Lassen sich die Begriffe Planung und Kontrolle zumindest auf der hier verwendeten Detaillierungsebene relativ eindeutig fassen, sieht das beim Steuerungsbegriff anders aus. Hier variiert das Begriffsverständnis im Sinne von (eine Auswahl): Steuerung ist gleich Controlling⁴ oder Steuerung bedeutet Fein- und Kurzfristplanung oder auch Steuerung ist vielmehr Planungsrealisation, d. h. also Durchsetzung, Umsetzung, „Execution“.⁵

Wie also nun den Begriff präzisieren und von Planung und Kontrolle abgrenzen? Schauen wir dazu einfach mal hinüber zu unseren Technikkollegen, denn von hier, so scheint es, haben Betriebswirte den Begriff „übernommen“. Zumindest haben Ingenieure ein ziemlich klares Verständnis davon was Steuerung bedeutet und was nicht.

Steuerung und Regelung

Aus Ingenieurssicht wird Steuerung gerne in Verbindung bzw. Abgrenzung zum Regelbegriff erklärt. Ein „Klassikerbeispiel“ ist die Erwärmung eines Wohnraumes auf eine gewünschte Raumtemperatur als Plangröße, z. B. 20 Grad C.⁶ Ein Sensor misst die aktuelle Außentemperatur. Die Steuerung entscheidet in Abhängigkeit dieser Messung, wie viel Wärme dem Raum zugeführt wird. Werden außen z. B. minus 15 Grad gemessen, wird die Heizung zu 90 % „aufgedreht“, bei plus 5 Grad reichen 50 % und bei plus 20 Grad außen sind es 0 %, d. h. keine Wärmezufuhr über die Heizung. Es gibt eine feste „Kennlinie“ in der Steuerung, in der die Wärmemenge (über den Heizungsöffnungsgrad) als Funktion in Abhängigkeit von der Außentemperatur festgeschrieben ist. Die Steuerung kann schnell auf die Außentemperatur reagieren. Eine Kontrolle, ob 20 Grad erreicht wurden durch Messung der Innentemperatur, findet nicht statt.

Steuerung funktioniert also ohne Kontrolle. Ein bei kalter Witterung ungeplant geöffnetes

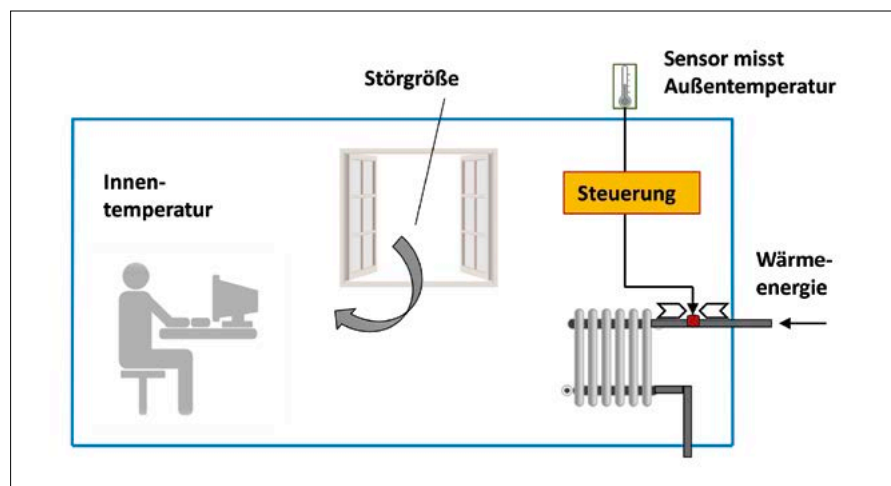


Abb. 1: Steuerung der Raumtemperatur

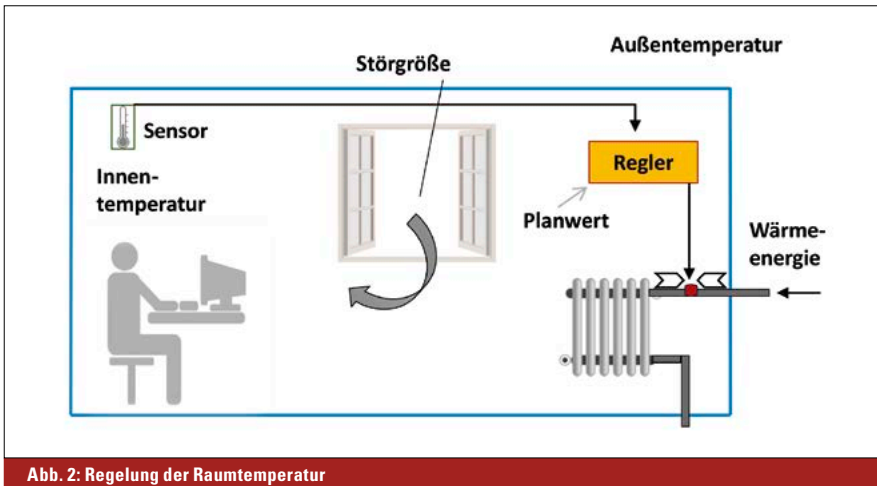


Abb. 2: Regelung der Raumtemperatur

Fenster stellt eine Störgröße dar und senkt die Raumtemperatur möglicherweise unter die Plangröße, ohne dass die Steuerung hierauf reagiert.

Anders verhält sich das bei der **Regelung**. Hier misst der Sensor nicht die Außen-, sondern die Innentemperatur. Die gemessene Raumtemperatur als Ist-Wert wird bei der Regelung mit der gewünschten Raumtemperatur (Plan-Wert) verglichen, und in Abhängigkeit des Vergleichsergebnisses wird die Wärmezufuhr über die Heizung bestimmt. Regelung findet also im Gegensatz zu Steuerung mit Kontrolle statt. Liegt Ist unter Plan, wird die Heizung geöffnet. Steigt dann der Ist- auf den Plan-Wert, wird keine Wärmezufuhr mehr gebraucht, die Heizung wird „heruntergeregelt“. Ein versehentlich geöffnetes Fenster kann die Regelung im Gegensatz zur Steuerung berücksichtigen. Bei kalter Witterung würde die Raumtemperatur sinken und dies vom Sensor bemerkt werden (Ist- liegt unter Plantemperatur). Die Regelung gleicht dies durch vermehrte Wärmezufuhr aus.

Wie passt das technische Begriffsverständnis von Steuerung und Regelung nun mit unserem Controlling Dreiklang Planung, Steuerung und Kontrolle zusammen? Wenn Steuerung wie gerade gezeigt ohne Kontrolle stattfindet, so scheidet die Sichtweise Steuerung ist gleich Controlling aus, denn Controlling beinhaltet unstrittig (Planung und) Kontrolle. Verstehen wir Steuerung im Sinne von Umsetzung/Execution, ist das schon von vorne herein deutlich „runder“, denn auf Planung folgt Umsetzung, und auf Umsetzung folgt Kontrolle des in der Umsetzung Erreichten. Steuerung verstanden als Umsetzung/Execution passt auch insofern, da

die Umsetzung selbst keine Kontrolle beinhaltet. Diese kommt anschließend, was Planung, Steuerung und Kontrolle auch so ausdrückt.

Steuerung ist also lediglich Umsetzung? Das wird vielen Betriebswirten nicht ausreichen. Warum heißt es denn dann nicht Planung, Umsetzung und Kontrolle? Gerne sprechen wir auch von Unternehmenssteuerung und nicht von Unternehmensumsetzung. Eine Auflösung kann vielleicht erreicht werden, wenn wir Steuerung nicht auf einer Ebene mit Planung und Kontrolle sehen, sondern Steuerung als Verarbeitung von Kontrollinformationen verstehen. Diese Überlegung findet sich im Controllingverständnis des kybernetischen Regelkreises wieder.

Planung und Kontrolle in kybernetischen Regelkreisen

Ausgangspunkt eines kybernetischen Regelkreises ist die Planung, aus der sich Vorgabewerte ergeben, wie z. B. Umsatz, Absatz oder Produktionszahlen. Mit Start der Planperiode (z. B. Kalenderjahr) sollen die Werte im Ist realisiert werden (= Umsetzung). Die Kontrolle erfolgt dann unterjährig über einen Vergleich von Erreichtem

(Ist) und Geplantem. Je nach Vergleichsergebnis wird die laufende Realisation verändert.

Hier lassen sich mit Regelung und Steuerung zwei unterschiedliche Vorgehensweisen unterscheiden.⁷ Im Sinne einer **Regelung (feed back)**, bei der mittels Kontrolle laufend Plan und Ist verglichen werden, reagiert die Realisation auf Abweichungen. Die Realisation wird derart verändert, dass Plan und Ist in der Folge wieder übereinstimmen. Eine Veränderung der Realisation findet allerdings nur dann statt, wenn zuvor eine Abweichung von Plan und Ist festgestellt wurde. Diese betriebswirtschaftliche Sicht passt gut mit dem technischen Verständnis von Regelung zusammen – die Wärmezufuhr wird nur dann erhöht, wenn die Kontrolle des Sensors zuvor gezeigt hat: „Es ist zu kalt.“

Im Sinne einer **Steuerung (feed forward)** finden auch laufende Kontrollen statt, aber nicht zwischen Plan und Ist, sondern zwischen Plan und Wird. Wird ist das Ergebnis einer Hochrechnung, z. B. als Year End Forecast des zu erwartenden Umsatzes. In diesem werden neben dem bisher Erreichten auch zwischenzeitlich eingetretene oder abzusehende Veränderungen der Rahmenbedingungen berücksichtigt bzw. antizipiert, also insofern in die Zukunft „forward“ geblickt. Zwei Reaktionen auf eine solche Abweichung lassen sich unterscheiden. Zum einen kann die Realisation derart verändert werden, dass Plan und Wird wieder zusammen passen. Es wird sozusagen am Wird gearbeitet (vgl. „A“ in Abb. 3). Zum anderen kann der Plan verändert werden (vgl. „B“, in Abb. 3). Um allerdings die Verbindlichkeit der Planung nicht zu beschädigen, geschieht dies nur bei ganz erheblichen Abweichungen und in Ausnahmesituationen, wie z. B. nach den Terroranschlägen des 11. September 2001, als die meisten Fluggesellschaften ihre Jahrespläne „kassierten“.

Autor



Prof. Dr. Andreas Mengen
lehrt Controlling und Unternehmensführung im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences und ist Partner von BÖCKER ZIEMEN Customer Insight Consultants, Bonn.
E-Mail: mengen@hs-koblenz.de

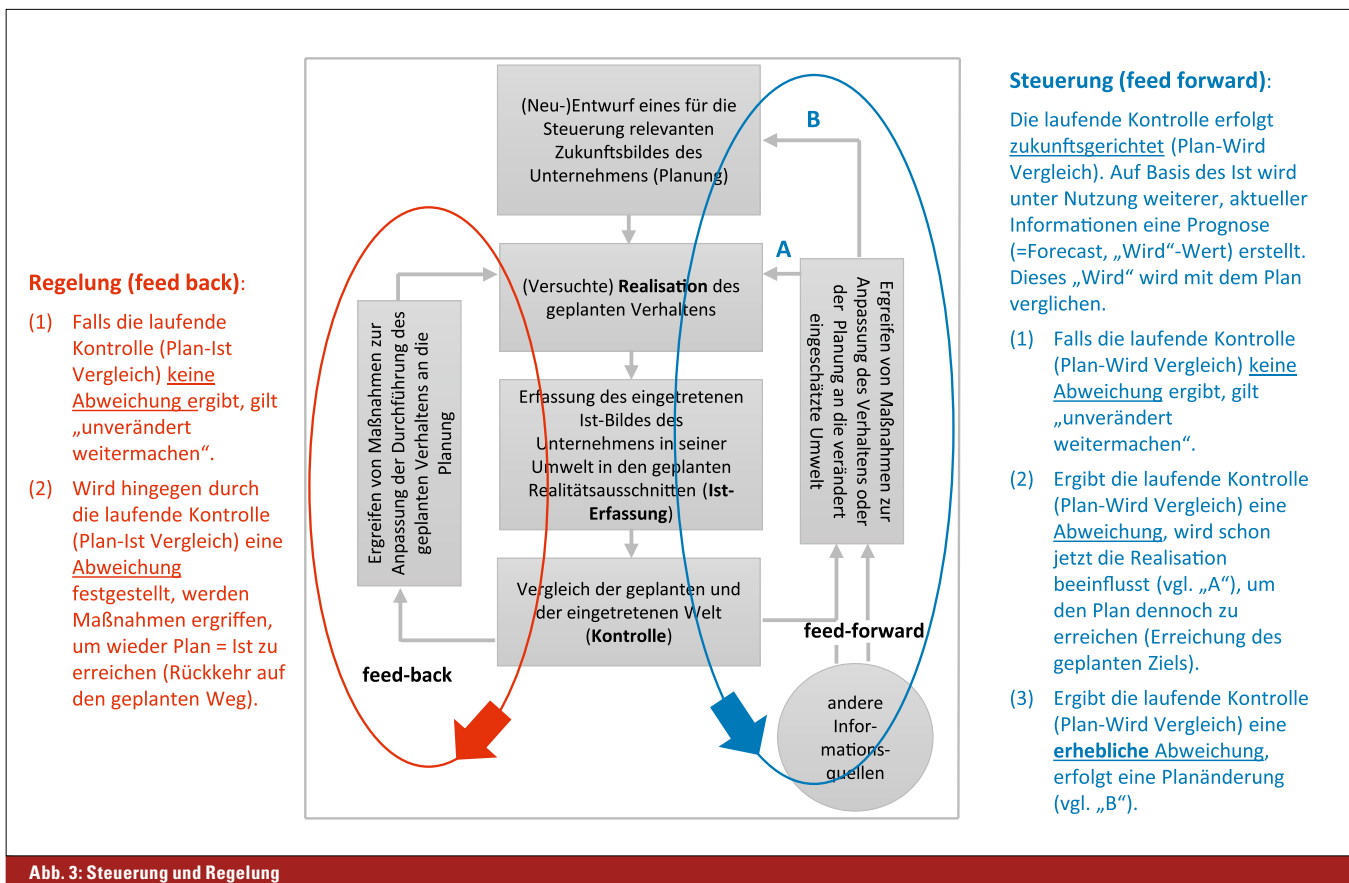


Abb. 3: Steuerung und Regelung

Eine betriebswirtschaftlich so verstandene Steuerung (feed forward) passt allerdings nicht mit dem technischen Verständnis von Steuerung zusammen. Entscheidend ist, dass technisch gesehen Steuerung ohne Kontrolle funktioniert, was in der betriebswirtschaftlichen Sicht hingegen nicht zutrifft. Denn auch hier findet eine Kontrolle statt, allerdings werden im Unterschied zur Regelung mit dem Plan nicht Ist-Größen, sondern Wird-Größen verglichen. Aus technischer Sicht verwenden die Betriebswirte den Steuerungsbegriff insofern „zu Unrecht“ bzw. haben ein erheblich abweichendes Verständnis. Techniker würden sagen: Controlling bedeutet Unternehmensregelung, wobei die Kontrolle zukunftsgerichtet ist.

Ergebnis

Was können wir festhalten? **Der Controlling-Dreiklang Planung, Steuerung und Kontrolle ist aus technischer Sicht falsch und aus betriebswirtschaftlicher Sicht zumindest sehr unglücklich.** Die Steuerung zwischen Planung und Kontrolle einzuordnen macht wenig Sinn, außer man reduziert sie auf den Begriff der Umsetzung. Steuerung (feed forward)

wie im kybernetischen Regelkreis beschreibt durchaus zutreffend, dass Unternehmen durch vorausschauendes Management „auf Kurs gehalten“ werden sollen. Aber auch in dieser Hinsicht greift Planung, Steuerung und Kontrolle als Prozessabfolge nicht. Unternehmenssteuerung mittels Planung und Kontrolle klingt deutlich besser.

Insofern ist es konsequent, dass in den meisten Controlling-Lehrbüchern neben Informationsversorgung einerseits Planung und Kontrolle andererseits als Oberthemen behandelt werden.⁸ Der Steuerungsbegriff taucht auf dieser Ebene zurecht nicht auf. Daher sollte man vermeiden, Controlling in der Begriffsfolge Planung, Steuerung und Kontrolle zu fassen und besser lediglich Planung und Kontrolle verwenden. Der allzu oft gebrauchte Controlling-Dreiklang ist in hohem Maße unpräzise und irreführend.

Fußnoten

- 1 Weber/Schäffer (Einführung 2016), S. 269.
- 2 Vgl. Küpper et al. (Controlling 2013), S. 131.
- 3 Vgl. Weber/Schäffer (Einführung 2016), S. 270.

⁴ Vgl. dazu Horváth et al. (Controlling 2015), S. 13.

⁵ Vgl. Weber/Schäffer (Einführung 2016), S. 269.

⁶ Vgl. zu den Ausführungen zu Steuerung/Regelung in diesem Kapitel Lutz/Wendt (Regelungstechnik 2012), S. 21f.

⁷ Vgl. zu Regelung und Steuerung in kybernetischen Regelkreisen aus betriebswirtschaftlicher Sicht Küpper et al. (Controlling 2013), S. 268 f.

⁸ Z. B. Weber/Schäffer (Einführung 2016).

Literatur

- Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (Controlling 2015) Controlling, München, 13. Aufl. 2015.
- Küpper, H.-U./Friedl, G./Hofmann, C./Hofmann, Y./Pedell, B. (Controlling 2013) Controlling, Stuttgart, 6. Aufl. 2013.
- Lutz, H./Wendt, W. (Regelungstechnik 2012) Taschenbuch der Regelungstechnik, Frankfurt, 9. Aufl. 2012.
- Weber, J./Schäffer, U. (Einführung 2016) Einführung in das Controlling, Stuttgart, 15. Aufl. 2016.



Maximale Finanztransparenz durch Business Intelligence

Ministerium legt aktuelle Haushaltszahlen durch Online-Tool dauerhaft offen

von Tatjana Müller

Das Vertrauen der Bürger zu gewinnen, ist eines der Hauptanliegen von Regierungen. Und eine Regierung, die nichts zu verbergen hat, kann sämtliche Finanzinformationen und -entscheidungen veröffentlichen, um dieses Ziel zu erreichen. So lauteten vermutlich die Gedanken von Oliver Paasch, Ministerpräsident der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens, dessen Vision es war, durch die Offenlegung der aktuellen Haushaltszahlen maximale Transparenz zu schaffen. Dafür kam eine Business-Intelligence-Lösung zum Einsatz, die die Basis für den sogenannten Finanz-Monitor darstellt.

Wo fließt das Steuergeld hin? Wie hoch ist der aktuelle Schuldenstand? Welche Projekte werden durch welchen Haushaltsposten finanziert? Und kommt es am Ende den Bürgern wieder zugute? In Ostbelgien können sich die Men-

schen diese Fragen seit Sommer 2018 mit nur wenigen Klicks beantworten: Seitdem ist ein Online-Tool live, dessen Zweck es ist, jederzeit und weltweit einen Echtzeit-Einblick in die Finanzlage der Gemeinschaft zu geben. Die zahlreichen Vertrauenskrisen der letzten Jahre, wie zum Beispiel die Finanzkrise, haben die Vertrauenskultur in Europa maßgeblich geprägt und beschädigt¹ – nun stellt das Ministerium ein modernes Instrument bereit, um dieses Vertrauen wiederherzustellen bzw. zu sichern.

Ein modernes Instrument zur Vertrauensbildung

Eingebunden in das Bürgerinformationsportal ostbelgienlive.be hat jeder schnell und einfach Zugriff auf die aktuellen Einnahmen, Ausgaben,

Verbindlichkeiten, Schulden- und Kontostände, geplanten und getätigten Investitionen sowie Infrastrukturpläne. „Der Ministerpräsident wollte den Bürgern einen detaillierten Einblick in das Handeln und Tun des Ministeriums geben. Nun erfolgt das in bis dato nie zuvor dagewesener Tiefe“, sagt René Miribung, Referent für Finanzen und Haushalt im Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft. So sehen die Bürger zum Beispiel, wie viel in die Themen Gesundheit und Soziales investiert wird und wie viel sie von den verfügbaren Mitteln wieder zurückbekommen. „Hier möchte die Regierung keine Fragen mehr offenlassen“, ergänzt René Miribung. Aber auch internen Wünschen aus dem Parlament wollte man nachkommen, denn die täglichen Recherchen zu aktuellen Haushaltszahlen verschlangen sehr viele Ressourcen. Die Arbeit der Regierungsmitglieder sollte leichter werden, sodass neue Freiräume für andere Aufgaben entstehen.

Für das neue Tool bestand im Ministerium bereits eine Basislösung: Dany Bongartz, der stellvertretende Generalsekretär für Finanzen und Haushalt, wünschte sich seit Jahren intelligent aufbereitete und jederzeit verfügbare Haushaltszahlen für die interne Nutzung. Deshalb entwickelte valantic Business Analytics GmbH, langjähriger Partner des Ministeriums, 2017 den Vorreiter des heutigen Finanz-Monitors. Dabei handelt es sich um ein Dashboard auf Basis der Business-Intelligence-Lösung IBM Cognos BI, das die Einnahmen, Ausgaben und die Bilanzkennzahlen der Deutschsprachigen Gemeinschaft in tabellarischer Form darstellt. Das Ministerium schrieb den Auftrag 2017 europaweit aus, auch valantic nahm an der Ausschreibung teil – und erhielt den Zuschlag.

Projektbeginn: Wechselspiel der Entwürfe

Was danach folgte, war ein iteratives Vorgehen: „Die erste Herausforderung bestand darin, genau zu definieren, wie das Endergebnis aussehen sollte. Man hatte zwar eine gewisse Vorstellung und spezielle Wünsche, jedoch kein vergleichbares Vorbild. Also mussten wir uns Gedanken zu den Details machen: „Was genau wollen wir darstellen und wie?“, sagt René Miribung. Die Anfangszeit bestand aus einem

Wechselspiel zwischen dem Ministerium und den Betratern, bei dem Entwürfe zugeschiedt, Korrekturen durchgeführt und Änderungen gemacht wurden. Dabei kamen viele verschiedene Teams zusammen: Das Beratungsteam, dessen IT-Abteilung sowie auf Seiten des Ministeriums der Fachbereich Finanzen und Haushalt, die IT-Abteilung und der Kommunikationsdienst sowie die Pressestelle des Kabinetts des Ministerpräsidenten. Die Aufgaben der Berater umfassten die Projektkoordination, die technische Umsetzung, Design, Aufbau und Konfiguration des Systems sowie die Kommunikation und Koordination der unterschiedlichen Fachabteilungen. Der Fachbereich Finanzen und Haushalt des Ministeriums lieferte die notwendigen Informationen sowie Grafiken und Corporate-Design-Vorschläge. Alles in allem beanspruchte das Projekt einen Zeitraum von ungefähr einem halben Jahr bis zum Go-Live im Juli 2018.

Technische Herausforderungen bei der Umsetzung

Da sich die Vorreiterversion schon intern bewährt hatte, konnte man die darin bereits enthaltenen Zahlen und Berichte verwenden. Dafür musste – neben dem intern bereits bestehenden – ein entsprechendes zweites Data Warehouse aufgebaut und die vorliegende Datenbank angezapft werden. Die Herausforderung dabei bestand darin, die Datenstruktur zu vereinfachen, um sie erfolgreich für die neue Plattform beziehen zu können. Dafür transferierte man die Datenbank-Basis auf einen neuen Server. Die ständige Verfügbarkeit der Daten stand dabei im Mittelpunkt. Hinter den Kulissen spielen hier im Ministerium verschiedene Systeme zusammen: Die Mitarbeiter pflegen tagtäglich ihre Zahlen in eine ERP-Unternehmenssoftware ein. Über Nacht läuft dann ein auto-

matisierter ETL-Prozess, durch den diese Daten in ein sogenanntes Dashboard einfließen, über das die Grafiken und Berichte in den Finanz-Monitor integriert werden.

Design, DSGVO und Darstellungsoptimierung

Am Ende sollte ein Instrument stehen, das einfach und intuitiv zu bedienen sowie interaktiv und visuell ansprechend ist. Der Projektpartner begann mit den ersten Kacheln auf der Startseite, nutzte bestehende Grafiken, band Torten- und Balkendiagramme ein und bemühte sich auf Wunsch des Fachbereichs um eine gewisse Detailtiefe – zum Beispiel durch die Integration eines Mouseovers zur Anzeige informativer Texte. Der Infrastrukturplan wurde durch eine Landkarte dargestellt, die in Zukunft auch einzelne Projekte gesplittet mit entsprechenden Jahreszahlen aufzeigen soll. Was bei dem Projekt zu berücksichtigen galt, war das gleichzeitige Inkrafttreten der Datenschutzgrundverordnung am 25. Mai 2018, in deren Rahmen Anonymisierungen von beispielsweise Personen und Vereinen vorgenommen werden mussten. Trotz allem wurden alle Möglichkeiten der Offenlegung ausgeschöpft, indem beispielsweise Reisekosten, Spesen und dergleichen zumindest als Kategorie erkennbar gemacht wurden, damit man deren Höhe einsehen kann. Eine weitere Herausforderung war die Integration in das Bürgerinformationsportal ostbelgienlive.be. Dafür arbeitete man eng mit dem Website-Provider zusammen.

Positives Feedback aus Politik und Gemeinden

Zu den ersten Projekterfolgen zählt die große Zustimmung im Parlament. Nicht nur Minister-

präsident Oliver Paasch lobt das praktische Online-Tool immer wieder in Interviews, sondern die Mitglieder des Ministeriums profitieren vom schnellen Zugriff und dessen einfacher Bedienbarkeit – so kommt es auch regelmäßig während Regierungs- und Haushaltssitzungen zum Einsatz, um die aktuellen Haushaltszahlen einsehen und diskutieren zu können. Der Finanz-Monitor erleichtert aber nicht nur die Arbeit im Ministerium, sondern auch in den Gemeinden, die direkt nachsehen können, mit welchen Zuschüssen sie beispielsweise rechnen dürfen. „Zudem dient er als Rechtfertigungsinstrument. Die Regierung hat nichts zu verstecken und legt alle Informationen auf den Tisch – das stärkt das Vertrauen der Bürger in die Regierung“, sagt René Miribung.

Potenziale in Zukunft ausschöpfen

Die nächsten Schritte in Sachen Finanz Einblick sind bereits geplant: In Zukunft soll das Tool inhaltlich weiterentwickelt werden, durch detailliertere Berichte aufgeteilt für verschiedene Gemeinden. Hierfür müssen die Partner dann beim internen Reporting ansetzen, um es als Basis zu optimieren. Außerdem ist die Performance ein wichtiges Anliegen: „Wir möchten noch schnellere Ladezeiten und eine optimale Performance, damit niemand lange auf die gewünschten Zahlen auf der Website warten muss“, sagt René Miribung. Darüber hinaus stehen die Erweiterung des responsive Webdesigns auf der Agenda sowie der Ausbau zur Einhaltung der Sicherheitsrichtlinien in sämtlichen Browsern. René Miribung ergänzt: „Wir haben bereits ein sehr einfaches und praktisches Tool ins Leben gerufen, mit dem wir die Bürger abholen. Unser Plan ist es, durch die Weiterentwicklung dies in nächster Zeit noch besser und noch transparenter tun zu können.“

Autor



■ Tatjana Müller

ist Redakteurin für dieleutefürkommunikation, Sindelfingen.
E-Mail: info@dieleute.de

Fußnote

¹ IW-Vertrauensindex 2017, https://www.iw-koeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/policy_papers/PDF/IW-policy-paper_2017_23_IW-Vertrauensindex_2017.pdf. ■

Die 10 – 10 – 10 Methode

Vereinbarung und Umsetzung von Maßnahmen

von Susanne Schneider

Es ist immer leichter festzustellen, was falsch ist als was richtig ist; was abzustellen ist fällt eher auf, als das, was zu tun ist. Nicht nur, aber auch im Controlling. Dabei ist das Abstellen des Falschen die Voraussetzung zur Durchsetzung des Richtigen. Die sprichwörtlichen „Hausaufgaben“, die Sicherstellung der operativen Exzellenz ist ein dauerhaftes Thema des Controllings. Aufgedeckte Fehlentwicklungen und Schwächen sind zu korrigieren, unverzüglich und vollständig. Platz für Diskussionen kann es nicht geben. Der weitere Text zeigt, wo es gilt, mit hohem Tempo Verbesserungen durchzusetzen und wo eine gewisse Gelassenheit hilfreich wäre. Hierbei unterstützt das dargestellte Instrument dabei, die Diskussion mit den Ansprechpartnern zu versachlichen, um eine gemeinsame Lösung zu finden.

Der Controller persönlich

Bei Gesetzesverstößen, bspw. im Bereich der Rechnungslegung, kann es keine Diskussionen darüber geben, dass diese vollständig und unverzüglich abzustellen sind. Ebenso wird es immer wieder Vorfälle geben, die aufgrund fehlender Abstimmung bzw. Information bis hin zur Ignoranz und Dummheit schlicht abzustellen bzw. zu verändern sind. Unverzüglich und endgültig. Aus- und Weiterbildung, das wirtschaftliche Denken und Handeln, das Verständnis und die Akzeptanz des Controllingkonzeptes, das Durchbohren dicker Bretter im Sinne Max Webers sollte die Grundlage schaffen, dass kurzfristige Maßnahmen Ausnahmen darstellen. Zielen Maßnahmen auf langfristige Veränderungen ab, stellt sich die Frage der Umsetzung, konkret, bis zu welchem Zeitpunkt die Umsetzung erfolgen soll. Schlicht auf die formalen Möglichkeiten des Controllings zu setzen und

die eigenen Vorstellung brachial durchzusetzen mag kurzfristig möglich sein, langfristig jedoch Abwehrhaltungen und Widerstände provozieren, die das Miteinander des Controllings und der betroffenen Ansprechpartner gefährden. Im weiteren Text wird eine Methode dargestellt, um die Umsetzung erforderlicher Maßnahmen zu versachlichen. Bei der Auswahl spielt die Persönlichkeit des Controllers immer eine Rolle. Deshalb sollten Betroffene vorab kritisch einschätzen, wie bei ihnen die folgenden Eigenschaften ausgeprägt sind. Im Englischen werden diese mit passion, poise, preparation, patience, pace beschrieben, auf Deutsch: Leidenschaft, Gelassenheit, Vorbereitung, Geduld, Tempo. Wo heute allerdings als einzige persönliche Schwäche pauschal „Ungeduld“ eingeräumt wird, ist klar, wohin die Entwicklung fortschreitet, unabhängig davon, ob der Controller Treiber oder Getriebener ist.

Entscheidung nach der 10 – 10 – 10 Methode

Mit der Feststellung, dass Veränderungen erforderlich sind, ist noch nicht geklärt, bis wann die Umsetzung erfolgen sollte. Einige Defizite bedürfen der unverzüglichen Handlung, andere Herausforderungen stellen sich mittelfristig, nicht wenig wird sich von selbst lösen. Dringendes durchzusetzen, mit Gelassenheit abzuwarten und das eine vom anderen unterscheiden zu können, ist selten einfach. Die 10 – 10 – 10 Methode eröffnet dem Controlling eine interessante Möglichkeit der Unterscheidung und Einordnung.

Maßnahmen des Controllings lassen sich grob nach ihren Auswirkungen auf die Betroffenen unterteilen. Die meisten Vorgaben werden von den Betroffenen erst einmal negativ aufgenom-

men. Das Controlling schränkt Handlungsmöglichkeiten ein. Selten werden Vorgaben auf einzelne Schritte heruntergebrochen, die Richtung allerdings dennoch vorgegeben, wobei die Erfahrung die Betroffenen gelehrt hat, dass das Controlling die Umsetzung nachhalten wird.

Diskussionsbedarf entwickelt sich, wenn kurz-, mittel- und langfristige Auswirkungen unterschiedlich sind. Dann wird zwischen den operativen Ansprechpartnern und dem Controlling intensiver darüber diskutiert, ja gestritten, welche Schritte einzuleiten sind und bis wann und in welchem Umfang die Umsetzung erfolgen muss. Ein neutraler Beobachter mag sich gelegentlich an einen orientalischen Basar erinnern fühlen. Der Controller entwickelt Untergangsszenarien, wenn nicht unverzüglich gehandelt würde, die operative Einheit beschwichtigt und relativiert. Die Probleme seien längst bekannt, die Notwendigkeit von Korrekturen wird nicht abgestritten, aber aktuell gebe es dringendere Aufgaben. Wenn es die Zeit erlaube, werde man sich schon an die Aufgabe machen, wobei immer darauf zu achten sei, das Kind nicht mit dem Bade auszuschütten. Besteht das Controlling auf verbindlichen Daten, werden diese vage gehalten und Termin möglichst weit in die Zukunft gelegt.

Eine universell richtige Lösung zu finden wird kaum möglich sein, allerdings hat Suzy Welch, eine amerikanische Wirtschafts-Journalistin, eine einfache Vorgehensweise entwickelt, die zur Versachlichung der Diskussion beitragen kann: 10-10-10. Die Entscheidungsmethode funktioniert wie eine Reise in die Zukunft, welche sie in dem Buch „10-10-10: 10 Minuten, 10 Monate, 10 Jahre – Die neue Zauberformel für intelligente Lebensentscheidungen“ vorstellt.

Jede Entscheidung hat unterschiedliche Auswirkungen. Diese Auswirkung wird als Ausgangspunkt für eine Zeitreise genutzt. Die Betroffenen malen sich aus, welche Folgen die jeweilige Entscheidung haben wird in ...

- ... zehn Minuten?
- ... zehn Monaten?
- ... zehn Jahren?

Diese Zehner-Schritte sind keine fixe Größe. Sie stehen stellvertretend für kurz-, mittel- und langfristige Zeiträume. Die Methode könnten ebenso gut 10-12-8 heißen.

Dieses Vorgehen erscheint auf den ersten Blick trivial. Die Schlichtheit ist allerdings eine Stärke. Sie funktioniert als strukturiertes Ordnungssystem für die Überlegungen. So werden alle Beteiligten dazu angeregt, darüber nachzudenken, welche Konsequenzen einer Entscheidung für das Unternehmen die wichtigsten sind: die kurz-, mittel- oder langfristigen.

Damit können der übliche Tauschhandel, die langen Diskussionen, welche meistens zu einem Treffen in der Mitte zwischen den Extrempositionen führen, verhindert und stattdessen klare Entscheidungen priorisiert und durchgesetzt werden. Davon profitiert nicht allein das Controlling, sondern die operativen Entscheider werden davor geschützt, sich zu verrennen und maximale Forderungen zu proklamieren, welche bei einer objektiven Betrachtung realitätsfern erscheinen.

Wenn für sämtliche Zeiträume die Folgen einer Entscheidung positiv oder negativ sind, stellt sich die Frage des richtigen Zeitpunktes der Umsetzung nicht. Unter diesen Bedingungen wird ein einfacher Konsens gefunden. Dann geht es schlicht darum, diesen umzusetzen, möglichst rasch zu handeln oder dauerhaft nichts zu tun, wobei sich im letzteren Fall ohnehin die Frage stellen würde, warum in einer derartigen Situation das Controlling Handlungsbedarf sieht.

Dies ist allerdings häufig nicht der Fall, wie die einzelnen Beispiele aufzeigen werden. In Abbildung 1 sind typische Situationen dargestellt, welche zu Diskussionsbedarf führen, wobei ein + positive Folgen und ein - negative Folgen einer Entscheidung bedeutet.

Situation	1	2	3	4
10 Minuten	+	+	-	-
10 Monate	-	+	+	-
10 Jahre	-	-	+	+

Abb. 1: Entscheidungen im Zeitablauf

Situation 1

Kurzfristig positive Auswirkungen auf Kosten mittel- und langfristiger Nachteile zu erzielen, erscheint unsinnig. Dennoch verlangen engagierte Controller dies gelegentlich. Selten aus

Unwillen, als vielmehr, weil nicht alle Aspekte einer Entscheidung bekannt sind.

Nicht wenige Probleme lösen sich im Zeitablauf. Bei der Konkretisierung dieser Perspektive hilft die Unterteilung nach Menschen, Leistungen und Märkten. Wenn eine Beendigung/Trennung fest terminiert ist, gilt es zu prüfen, ob sich der Aufwand lohnt, Veränderungen durchzusetzen. Das Controlling kann hier den Eindruck des Übereifers, der Unwirtschaftlichkeit, ja der Unprofessionalität wecken. Vor allem wenn erforderliche Veränderungen längst feststehen, der einzelnen Controller davon aber nichts weiß. Ein solches Vorgehen wird Augenmaß signalisieren und verbessert die eigene Position bei später zu erläuternden Sachverhalten. Dabei kann es sich um Verträge handeln, welche eine gewisse Laufzeit festlegen, wenn bspw. Räumlichkeiten angemietet, zeitlich befristete Arbeitsverträge geschlossen oder bestimmte Anlagen geleast werden.

Situation 2

In dieser Situation tritt eine Fehleinschätzung zutage, welche vielen Menschen unterläuft: die Nichtberücksichtigung des Zinseszinses. Davon ist vor allem flexibles, anlassbezogenes Handeln betroffen, welches im Gegensatz zu formalem Vorgehen präferiert wird. Ein typisches Beispiel ist die Situation in einem neuen Markt. Bei einer kleinen Auslandsgesellschaft sollten doch nicht die gleichen Maßstäbe wie an einen etablierten Standort angelegt werden. Gleiches soll für eine formal selbstständige Ausgründung gelten, die neue Lösungen anbietet. Damit stellen die so argumentierenden Betroffenen hohe Ansprüche, weniger an sich selber, als vielmehr an das Controlling. Anstatt generelle Vorgaben durchzusetzen, soll ad-hoc auf spezielle Situationen reagiert werden, allerdings unverzüglich und positiv. Da beschäftigungslose Apathie die wenigsten Controller plagt, darf durchaus gefragt werden, wie die Ansprechpartner sich zu verhalten gedenken, wenn eine Antwort etwas Zeit in Anspruch nimmt.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, wie sich die betroffene Einheit zukünftig entwickeln wird, wozu die Daten der Unternehmensplanung herangezogen werden. Dabei ergibt sich oftmals

das Muster, dass kleine Einheiten, von einem bescheidenen Niveau ausgehend, in hohem Maße an Umsatz und Ergebnis zulegen sollen. Weiterhin stellt sich die Frage, in welchem Umfang entsprechende Einheiten insgesamt vorhanden sind. Die Vertriebsniederlassung in Bulgarien mag primär die eigene Situation sehen, gibt es allerdings 24 derartige Organisationen weltweit, sollten alle Betroffenen einsichtig sein, dass individuelle Regelungen des Controllings nicht darstellbar sind.

Für alle Beteiligten wird es dann sinnvoll sein, dauerhaft wirksame Lösungen zu entwickeln, welche ohne ein Mindestmaß bürokratischer Regelungen nicht umsetzbar sind. Dies mag anfangs einige Zeit dauern, schafft allerdings die Basis für dauerhaft leistungsfähige Prozesse.

Situation 3

Warum stellen sich Betroffene gegen die Umsetzung offensichtlich gut begründeter Maßnahmen? Zumal wenn bei dem Sachverhalt klar ist, dass das Controlling nachvollziehbar argumentiert und die eigene Position durchsetzen kann, gegebenenfalls über eine Eskalation bis zur Unternehmensleitung.

Es gibt Aufgaben, die niemand gerne wahrnimmt, welche unangenehm sind und/oder hohen Aufwand verursachen. Dass es dann im konkreten Moment nicht passt, ist offensichtlich. Sicherlich gibt es Zeiten, in denen einzelne Unternehmensbereiche Belastungsspitzen aufweisen. Das Rechnungswesen sollte zum Jahresabschluss nicht noch zusätzliche Aufgaben bekommen, im Tourismus sollten sie nicht in der Hauptreisezeit anfallen. Dies ist aber selten das Hauptproblem, vielmehr liegen häufig zwischenmenschliche Herausforderungen vor. So sind aus Geschäftsbeziehungen teilweise persönliche Freundschaften erwachsen, eine Beendigung fällt schwer, der notwendige Personalabbau betrifft die Abteilung, in der die eigene Karriere begann.

Dann auf einer ausschließlich rationalen, sachlichen Ebene zu argumentieren führt oft nicht weiter, obwohl derjenige, der die unangenehme Aufgabe erfüllen soll, die Sinnhaftigkeit, ja Notwendigkeit eingestehen müsste. Vielmehr sollte

der Controller gezielt nachfragen, ob persönliche Gründe die Durchführung erschweren und darauf hinweisen, dass Verantwortungsbewusstsein und Loyalität keine falschen Eigenschaften sind. Bei einer Diskussion auf dieser Ebene öffnen sich die Ansprechpartner häufig und räumen die tatsächlichen Probleme ein. Dann können Hilfsangebote gemacht werden, vielleicht am Gespräch teilzunehmen oder mit dem Betroffenen gemeinsam unverzüglich einen Termin mit dessen Ansprechpartner zu vereinbaren. Wenn gehandelt werden muss, gilt es rasch und entschlossen zu handeln, wobei sich dies in der Theorie einfacher gestaltet als es in der Praxis ist.

Situation 4

10 Jahre sind ein lange, in der zunehmend schnelllebigen Wirtschaft eine sehr lange Zeit, welche für kein Unternehmen eine exakte Planung ermöglicht. Dennoch gibt es Entscheidungen, die in die Zukunft, sogar die ferne Zukunft wirken oder wirken könnten, womit mögliche negative Auswirkungen eintreten, oder auch nicht. Dabei ist die Jahreszahl eher ein Synonym für die unbestimmte Zukunft, als eine fixe Größe. Diese in der sprichwörtlichen Schwebelasse zu belassen, stellt dabei eine potenzielle Belastung dar. Es besteht eine Verpflichtung, ohne vertragliche Fixierung, wobei diese Verpflichtung sich einer exakten Quantifizierung entzieht. Hier sind weniger vertragliche, als vielmehr zwischenmenschliche Themen angesprochen.

Dass diese häufiger als gedacht Entscheidungen beeinflussen, ja sogar prägen, weiß der erfahrene Controller. Georg Simmel zeigte in seiner Philosophie des Geldes bereits 1900 auf, dass nach dem Kauf eines Brotes beim Bäcker Käufer und Verkäufer schlicht ausein-

andergehen. Der Vorgang kann sich wiederholen oder nicht, eine dauerhafte Beziehung entsteht nicht. Mit dem Abschluss eines Geschäftes ist der Austausch beendet, kurzfristig, manchmal auch mittelfristig wie bei Leasingverträgen oder Ratenzahlungen. Viele Menschen kennen das Gefühl der Erleichterung, wenn die letzte Rate getilgt wurde. Keiner der Vertragspartner bleibt dem anderen gegenüber zu etwas verpflichtet. Die Rechnung ist beglichen, juristisch wie sozial.

Das Gegenteil des Geldes ist das Geschenk. Geschenke erfordern eine Revanche. Das Gute wie Schlechte eines Geschenkes ist die soziale Beziehung. Mit dem Geschenk verbunden ist die Frage des Ausgleiches, des sich Revanchierens. Ein Beschenkter tauscht Freiheit gegen Abhängigkeit. Hier sind die Ansprechpartner des Controllings betroffen, welche sich einer selbstkritischen Prüfung unterziehen sollten. Diese Situation ist sicherlich der Wunsch eines korrupten Gegenübers. Schneller als gedacht, wird das Geschenk, die Gefälligkeit zur sprichwörtlichen „Leiche im Keller“, die zu moralischen, nicht vertraglichen, Verpflichtungen, führt. Hier hat die größer gewordene Bedeutung der Compliance zusätzliches Gewicht.

Der Betroffene schuldet etwas und der Zeitpunkt der Rückzahlung kann durch das Gegenüber frei gewählt werden. Damit verbleibt beim Ansprechpartner ein dumpfes Gefühl der Abhängigkeit. „Irgendwann, möglicherweise aber auch nie, werde ich dich bitten, mir eine kleine Gefälligkeit zu erweisen“ sagt Don Corleone, der Mafioso in „Der Pate“. Damit bezieht sich Don Corleone auf die in [Abbildung 1](#) aufgezeigten Zeiträume und lässt den Zeitpunkt bewusst im Ungefähren. „Irgendwann, möglicherweise nie“ kann und soll durchaus als Damoklesschwert über dem Betroffenen schweben, ein Abhängigkeitsverhältnis wird begründet. Selbst

bei einer gegenläufigen Gefälligkeit, welche das Verhältnis der Beteiligten wieder ausgleicht, bleibt immer die Gefahr bestehen, dass Vorgesetzte, Compliance oder die Öffentlichkeit von den Gefälligkeiten erfahren und die berufliche Laufbahn geschädigt wird, ja sogar ein jähes Ende findet. Mithin gibt es keine „Verjährung“. Die Gewährung eines Gefallens kann für den Controller kurz- und mittelfristig negativ sein, schon weil daraus zusätzliche Anstrengungen resultieren, langfristig ist die Wirkung jedoch positiv. Irgendwann, vielleicht auch nie, um sich auf das berühmte Zitat zu beziehen, werden sich Vorteile auftun. Eine ähnliche Perspektive verfolgt auch Stephan Covey in seinem Bestseller: *The 7 habits*. Er spricht von einem „emotionalen Bankkonto“ gegenüber anderen, welches sich, wenn immer möglich im „Plus“ befinden sollte.

Allerdings gilt es auch die umgekehrte Perspektive zu beachten, den Erhalt eines Geschenkes, die Einräumung einer Gefälligkeit. Im privaten Umfeld gilt es die Schuld zu begleichen, im Berufsleben diese zu streichen, dem Verlangen nach Ausgleich zu widerstehen, wo erforderlich offen zu widersprechen. Die negativen Folgen ergeben sich aus dem beschriebenen, tief verankerten Gefühl der Verpflichtung gegenüber dem Anderen. Dies entfällt, wenn mögliches Bedrohungspotential des Gegenübers nicht mehr besteht. Deckt der Betroffene gegenüber dem Controlling eine solche Situation auf, lassen sich gemeinsame Lösungen finden. Dieses Angebot wird erläutert und mögliche Betroffene zur Aufdeckung aufgefordert. Die Lösung ist nicht immer einfach, das dumpfe Bedrohungsgefühl fällt jedoch weg, endgültig.

Fazit

Handlungsbedarf wird für das Controlling in vielen Situationen bestehen. Die daraus abzuleitenden Maßnahmen sind jedoch selten völlig eindeutig. Entsprechend entsteht ein Diskussionsbedarf mit den Ansprechpartnern. Die nicht selten emotionale Diskussion wird mittels der 10 – 10 – 10 Methode um eine zusätzliche Perspektive erweitert. Auf dieser Basis gelingt es den Beteiligten, eine gemeinsame Lösung zu finden, die weder Sieger noch Besiegte kennt. ■

Autor



■ Dipl.-BW (FH) Steuerberaterin Susanne Schneider

ist im Rechnungswesen eines Industriekonzerns in Essen tätig.



232. Literaturforum – Bücherservice im 39. Jahr

Informiert sein – Neues und Nützliches entdecken – Mitreden können

„Wir arbeiten nicht nur, um zu produzieren, sondern um der Zeit einen Wert zu geben.“ (Eugène Delacroix, 1798 – 1863, bedeutender französischer Maler und Grafiker.)

Ich wünsche Ihnen, dass Sie Ihrem Tun und Wirken für sich selbst Bedeutung beimessen können (Quelle: Zitate für Manager, 5. Aufl.).

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

schön, dass Sie das Literaturforum wieder aufgeschlagen haben. Ich begrüße Sie – leider nur virtuell – herzlich zur 232. Ausgabe im 39. Erscheinungsjahr des Literaturforums. Ich möchte wieder einmal auf aktuelles Fach- und Expertenwissen in Buchform aufmerksam machen, Ihnen relevante Themen und interessante Autoren vermitteln. Ihre Hinweise und Vorschläge zur Gestaltung dieses Services sind stets willkommen.

Bitte an die Mitglieder von ICV, RMA und BdRA: Falls Sie Autor oder auch Co-Autor eines Buches sind, das in dieses Literaturforum passt, machen Sie uns bitte auf Ihr Buch aufmerksam.

ICV-, RMA- und BdRA-Forum-Mitglieder als Buchautoren

ICV-Mitglieder als Buch-Autoren:

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen **Weber** ist Autor von: Weber/Stein: Online-Controlling.

Prof. Dr. Stefan **Müller** ist Mit-Herausgeber und Prof. Dr. Sven **Fischbach**, Prof. Dr. Thomas **Günther**, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter **Horváth** sowie Prof. Dr. Inge **Wulf** sind Co-Autoren von: Velte et al. Rechnungslegung, Steuern, Corporate Governance, Wirtschaftsprüfung und Controlling.

Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe

Die **Systeme** werden zunehmend flexibler und umfangreicher und für die Anwender komplizierter und unüberschaubarer. – Aus: IDW: WP Handbuch, S. 1.539.

Wer **Online-Controlling** betreibt, muss auch die Algorithmen von Google, das Business und insbesondere den potenziellen Kunden und dessen Suchverhalte verstehen. – Aus: Weber/Stein: Online-Controlling, S. 19.

Anstelle eines holistischen „Wir digitalisieren das gesamte Controlling“-Ansatzes sollten Unternehmen vielmehr ein **Zielbild für die Digitalisierung** des Controllings entwickeln, welches für ihre Größe, ihre Rahmenbedingungen (Geschäftsmodell, Prozesse etc.) und ihre Ambitionen passt. – Aus: Langmann: Digitalisierung im Controlling, S. 53.

Durch die technologischen Entwicklungen **prallen zwei mentale Modelle aufeinander**: auf der einen Seite eine von hoher Transparenz getriebene und auf hohe Effizienz getrimmte digitale Welt, auf der anderen Seite sich an Nachhaltigkeit orientierende Organisationen mit einem auf Partizipation ausgerichteten Weltbild. – Aus: Dehnen: Der professionelle Aufsichtsrat, S. 95 f.

Gerade im Rahmen der **Digitalisierung** ist es weit verbreitet, dass die **Risiken** oft persönlicher Natur sind, während die **Chancen** ein Allgemeingut darstellen. – Aus: Bleiber: Digitalisierung in der Finanzbuchhaltung, S. 26.

Ein unreflektierter Umgang könnte gar in der Gefahr **einer totalitären Techniksichtweise** münden, die weder der Realität gerecht würde noch aus humanitärem Blickwinkel wünschenswert erscheint. – Aus: Müller-Seitz/Weiss: Strategien zum Umgang mit der digitalen Transformation, S. 125.

Fehlen nämlich die Perspektiven, dann **gerät Wandel** schnell zur Bedrohung. – Aus: Schüller/Steffen: Die Orbit-Organisation, S. 22.

„One fits all“ passt nicht in eine **VUCA-Welt**. – Aus: Dietrich: Jedes Jahr eine neue Sau, S. 177.

Die **Reduktion der Controllinginformationen** auf die Zahlen des Rechnungswesens greift zu kurz, weil hinter den Wertgrößen immer nicht-finanzielle Größen stehen. – Aus: Velte et al.: Rechnungslegung etc., S. 614.

Die grafische Darstellung von Häufigkeiten bietet vielfältige Möglichkeiten, den **Betrachter zu manipulieren**. – Aus: Grabinger: Fit fürs Studium – Statistik, S. 66.

Die **Kameralistik** fördert ein Wirtschaften zu Lasten künftiger Generationen und verstößt damit gegen den Grundsatz der intergenerativen Gerechtigkeit. – Aus: Heidler: Öffentliches Rechnungs- und Prüfungswesen, Band 1, S. 29.

Verliert der **Verlierer** sein Gesicht, verliert der Sieger das Gespräch. – Aus: Kratz: Lächeln, Nicken, Kontern, S, 8.

Unternehmensberatung, das Geschäftsmodell irgendwo zwischen Wissensvorsprung, Elitedenken und Sozialtherapie, gerät immer mehr an seine Grenzen. – Aus: Väth: Beraterdämmerung, S. 35.

Ein internes Kontrollsystem ist **wie ein Sicherheitsgurt** – er verhindert zwar nicht einen möglichen Unfall, kann aber die eintretenden Schäden verringern. – Aus: Alves: Schnelleinstieg Internes Kontrollsystem im Rechnungswesen, S. 11.

Wir wollen **Dinge verschleiern**, weil wir eine Festlegung scheuen, und finden etwas „interessant“, obwohl „völlig daneben“ viel ehrlicher wäre. – Aus: Georgi: Und täglich grüßt das Phrasenschwein, S. 13.

Rezensionen

Diese Besprechungen wurden insbesondere im Zeitraum März – April 2019 erarbeitet. Alle Links wurden zuletzt am 24.04.19 aufgerufen.

Standpunkte und Denkanstöße: „Methodensau“ und Beraterdämmerung

Dietrich, Sabine

Jedes Jahr eine neue Sau

Wie Manager den Methodenwahn durch Souveränität ersetzen

Weinheim-VCH: Wiley 2019 – 250 Seiten, € 19,99

Zum Buch

Die Autorin, Sabine Dietrich, gründete 2009 nach langjähriger Berufs- und Führungserfahrung ihre eigene Beratung (www.sabine-dietrich.com). Die vorliegende Veröffentlichung hinterfragt Methodenhype und Methodennutzen und rät zu einem besonnenen Methodeneinsatz.

Die Themen

Im Zeichen des Wahnsinns – Im Zeichen des souveränen Unternehmens – Im Zeichen der Menschen – Epilog: Souverän in die Zukunft.

Mein Resümee

Im ersten Teil des Buches gibt die Autorin aus der Sicht ihrer Wahrnehmung und Einschätzung eine **kritische Bestandsaufnahme** des vorherrschenden Umgangs mit Methoden in den Unternehmen. Zusammengefasst ergibt sich daraus – nach der Autorin – ein unvernünftiges Denken und Verhalten in der Methodenarbeit. Der zweite Teil richtet sich auf Grundsätze und **Empfehlungen erfolgreicher Methoden-**



arbeit in den Unternehmen. Der Abschluss gilt der Rolle und Bedeutung der Menschen im laufenden Veränderungsprozess. Der Band unterstützt die **hinterfragende und prüfende Erörterung** des Einsatzes und Nutzens von Methoden, beleuchtet Abhängigkeiten und Zwänge, warnt vor Methodengläubigkeit und überhitzten Methodendiskussionen. Zahlreiche Hinweise und Empfehlungen können helfen, eine planmäßige und bewusste Methodenarbeit zu betreiben, z. B. Ziele und Anforderungen von Methoden mit Möglichkeiten der Umsetzung in Einklang zu bringen. Das Buch ist tief gegliedert, durch viele Zwischenüberschriften und Hervorhebungen und durch ein lesefreundliches Layout benutzerfreundlich gestaltet. Verschiedene Infokästen heben Wichtiges hervor, einige wenige Abbildungen veranschaulichen Sachverhalte und verdeutlichen Zusammenhänge.

„Ich bin überzeugt, dass Veränderungen nur gelingen und nachhaltig wirken können, **wenn sie von innen kommen, zum Unternehmen und dessen Kultur passen** und in der Konsequenz auch von allen Beteiligten getragen werden“, so die zentrale Botschaft der Autorin. **Buchnutzen:** Sehr hilfreicher und nützlicher Beitrag zur Methodenarbeit.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: https://www.wiley-vch.de/de?option=com_eshop&view=product&isbn=9783527509713&title=Jedes%20Jahr%20eine%20neue%20Sau

Väth, Markus

Beraterdämmerung

Wie Unternehmen sich selbst helfen können

Wiesbaden: Springer Gabler 2019 – 188 Seiten, Buch mit E-Book € 28,99/E-Book € 22,99

Zum Buch

Der Autor, Markus Väth, ist Autor und Coach, versteht sich als Vor- und Nachdenker (<https://markusvaeth.com/>). In diesem Buch schildert und begründet er, warum aus seiner Sicht herkömmliche Unternehmensberatung keine Zukunft hat.

Die Themen

Erfolgsmodell Beratung: Für alles eine Lösung – Ratlose Berater: Warum Beratung scheitert – Starke Unternehmen: Erfolgreich ohne Beratung – Jenseits der Beratung: Neue Perspektiven.

Mein Resümee

Vor dem Hintergrund persönlicher Erfahrungen setzt sich Väth prüfend und beurteilend, abwägend und suchend mit der **Arbeit und der Rolle der Berater** in Unternehmen auseinander. Zunächst skizziert Väth die Entwicklung und den Aufstieg der Beratung. Es folgen Schilderungen zu den **Grenzen und Problemen der Beratung**, u. a. werden der „Benchmark-Fetischismus“ und das „Expertendilemma“ diskutiert. Der dritte Teil entwickelt Ansatzpunkte, wie **Unternehmen ohne Beratung** erfolgreich sein können. Hier stehen u. a. das „organisatorische Immunsystem“ und die Mechanismen von Kultur im Fokus. Zum Schluss entwirft der Autor neue Perspektiven für die zukünftige Beratung. „Die Zeit klassischer Be-



ration läuft ab“, wie der Autor urteilt. Aus der Sicht des Autors ist das „Organisationscoaching“ eine ernsthafte Alternative. Ein engagiert und in einem persönlichen Stil geschriebenes Buch. Es geht auf viele Probleme, Schwierigkeiten und Dilemmata sowohl auf Seiten der Beratung als auch der Unternehmen ein. Eine Veröffentlichung mit Gedankentiefe und Substanz, die Sach- und Meinungsbeitrag miteinander verzahnt. Die formale Textgestaltung ist verbesserungsfähig. **Buchnutzen:** Ein informatives und anregendes Buch über Möglichkeiten, Grenzen und Alternativen des Beratereinsatzes.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658241025>

Controlling wird digitaler

Langmann, Christian

Digitalisierung im Controlling

Wiesbaden: Springer Gabler 2019 – 60 Seiten, € 14,99 / E-Book € 4,99

Zum Buch

Prof. Dr. Christian Langmann lehrt Controlling und Rechnungswesen an der Hochschule München und berät Unternehmen bei der Weiterentwicklung des Controllings. Der Band erscheint in der Buchreihe Essentials, deren Ziel es ist, aktuelles Wissen in konzentrierter Form zu vermitteln.

Die Themen

Einleitung – Zentrale Begriffe der Digitalisierung – Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling – Reifegradmodell für die Digitalisierung des Controllings – Fazit und Ausblick.

Mein Resümee

Der vorliegende Band vermittelt einen **Überblick der sich auswirkenden Folgen der Digitalisierung im Controlling**. Zunächst werden zentrale Begriffe und Elemente der Digitalisierung kompakt besprochen: Big Data, Business Analytics, oder RPA (Robotic-Process-Automation) sowie Machine Learning. Es folgt ein Überblick über die Wirkungsfelder der Digitalisierung im Controlling, nämlich Prozesse, IT-Systeme, Organisation und Rolle. Das abschließende Reifegradmodell gibt mit fünf Dimensionen und einer dreistufigen Bewertungsskala einen Rahmen zur Selbsteinordnung des eigenen Digitalisierungsgrades. Zahlreiche Abbildungen veranschaulichen und verdeutlichen grundlegende Aussagen und wichtige Zusammenhänge. **Buchnutzen:** Der Band präsentiert in gedrängter und aussagestarker Form das Wesentliche der Digitalisierung im Controlling.

Verlagspräsentation und Leseprobe unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658250164>



Weber, Jürgen/Stein, Daniel

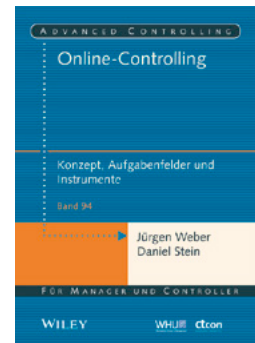
Online-Controlling

Konzept, Aufgabenfelder und Instrumente

Weinheim: Wiley-VCH 2019 – 60 Seiten, € 24,99

Zum Buch

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU - Otto Beisheim School of Management in Vallendar und zählt zu den führenden Controlling-Wissenschaftlern. Daniel Stein ist u. a. Online Marketing Manager am Institute of Management Accounting and Control an der WHU. Der Titel erscheint als 94. Band der Reihe Advanced Controlling (AC-Reihe).



Die Themen

Was verstehen wir unter einem „Online-Controlling“? – Welche Funktion hat eine Website und wie ist sie strukturiert? – Zielgruppen-Definition und -Potenzial – Website-Controlling – SEO-Controlling – SEA-Controlling – E-Mail-Marketing-Controlling – Social-Media-Controlling – Gesamtbild des Online-Controllings – Online-Controlling: Mit oder ohne Controller? – Lessons Learned.

Mein Resümee

In der AC-Reihe werden aktuelle Trends und Themen aufgegriffen. Der vorliegende Band widmet sich mit dem Online-Controller einem noch relativ jungen Berufsbild. Online-Controlling im Sinne dieser Veröffentlichung ist **ein spezielles Controlling, das auf die Online-Aktivitäten eines Unternehmens gerichtet ist**. Wie funktioniert Online-Controlling und was ist dabei zu beachten? Welche Herausforderungen und Chancen ergeben sich daraus für die Unternehmen? Auf diese und zahlreiche weitere Fragen geben die Autoren sachkundige Antworten. Im Mittelpunkt stehen zum einen Aspekte der **Steuerung und Erfolgsmessung**, untermauert mit einer Vielzahl von Kennzahlen. Zum anderen werden **Gestaltungs- und Umsetzungshinweise** vermittelt, die durch verschiedene Methoden und Tools fundiert werden. 26 Abbildungen unterstützen und veranschaulichen die Ausführungen, vielfältiger Praxisbezug und eine verständliche Vermittlung erhöhen den Gebrauchswert. **Buchnutzen:** Nützlicher und hilfreicher Überblick über Stand und Möglichkeiten des Online-Controllings.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: https://www.wiley-vch.de/?option=com_eshop&view=product&isbn=9783527509706&title=Online-Controlling

Petzold, Jürgen/Westerkamp, Markus

Informationssysteme im wertorientierten Controlling

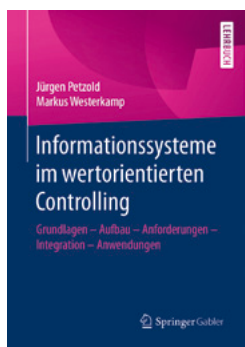
Grundlagen – Aufbau – Anforderungen – Integration – Anwendungen

Wiesbaden: Springer Gabler 2018 – 434 Seiten, € 44,99 / E-Book € 34,99

Anschaulich, beispielhaft und praxisnah vermittelt dieses Lehr- und Arbeitsbuch einen umfangreichen Einblick in vielfältige Fragen des Control-

ling-Informationssysteme mit diesem Inhalt: Controlling: 1. Funktionen, Aufgaben und Instrumente – 2. Controlling-Informationssysteme zur Unterstützung des wertorientierten Controllings – 3. Begriff, Aufbau und Komponenten von Controlling-Informationssystemen – 4. Nutzenpotentiale von Controlling-Informationssystemen – 5. Das Referenzunternehmen: Campus Bicycle Allround GmbH – 6. Controlling-Informationssysteme in der Praxis – 7. Wirtschaftlichkeit, Anforderungskatalog und Auswahlprozess von Controlling-Informationssystemen – 8. Controlling-Informationssysteme: Schlussbetrachtung und Handlungsempfehlungen.

Verlagspräsentation mit Leseproben unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658123772#otherversion=9783658123789>



Digitalisierung – Folgen und Voraussetzungen

Schüller, Anne M. / Steffen, Alex T.

Die Orbit-Organisation

In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft

Offenbach: Gabal 2019 – 312 Seiten, gebundenes Buch € 34,90 / E-Book € 29,99

Zum Buch

Anne M. Schüller ist Managementberaterin, Keynote-Speaker und Bestseller-Autorin. Alex T. Steffen ist Vortragsredner, Trainer und Unternehmer. Dieses Buch diskutiert eine zeitgemäße Organisationsstruktur.

Die Themen

Neue Zeiten brauchen ein neues Organisationsmodell – Next Economy und Next Organisation – Purpose – Kunde – kundenfokussierte Brückenbauer – Mitarbeiter – mitarbeiterfokussierte Brückenbauer – Führungskräfte – Partnerorganisationen – Empfehler und Influencer – Geschäftsleitung.

Mein Resümee

Dieses Buch beschäftigt sich angesichts der digitalen Transformation mit „fundamentalen Auswirkungen auf das organisationale Design“, wie Schüller und Steffen formulieren. Sie vermitteln einen Entwurf von neuen Unternehmensstrukturen, unterbreiten konzeptionelle Vorstellungen zu zukunftsgerichteten Organisationsformen. Neben organisatorischen Umgestaltungen steht auch der Aufbruch in neue Formen der Unternehmensführung und -steuerung in der Aufmerksamkeit. Neben Anpassungen im Aufbau und Gefüge eines Unternehmens werden auch Änderungen und Entwicklungen in der **Ausrichtung der Unternehmen und der**



Haltung des Managements für notwendig erachtet. Die Veröffentlichung kann keine Schablone oder Arbeitsanleitung zum Aufbau zukunfts-gerechter Formen und Strukturen darstellen, aber vielfältige Hinweise und Anregungen anbieten. Engagiert und tief sinnig skizzieren Schüller und Steffen einen **Gestaltungsplan** moderner und zeitgerechter Unternehmen. Der Band ist sehr lesefreundlich aufgebaut. Ein hoher Visualisierungsgrad durch viele Abbildungen, Infokästen, farbige Randbemerkungen, Checklisten, Hervorhebungen und eine vorteilhafte Textgestaltung fördern den Gebrauchsnutzen. **Buchnutzen:** Ein anregendes und praxisgerechtes Veränderungs- und Entwicklungsbuch.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: https://www.gabal-verlag.de/buch/die_orbit-organisation/9783869368993

Bleiber, Reinhard

Digitalisierung in der Finanzbuchhaltung

Vom Status quo in die digitale Zukunft

Freiburg: Haufe 2019 – 271 Seiten, Buch (Broschur), € 39,95 / E-Book € 35,99

Zum Buch

Der Autor, Dipl.-Kfm. Reinhard Bleiber, ist Leiter Finanzen und Controlling in einem mittelständischen Unternehmen und Autor verschiedener Fachbücher. Das Buch bietet eine allgemeine Einführung in die Digitalisierung sowie eine ausführliche Darstellung der Digitalisierung in der Finanzbuchhaltung.

Die Themen

Digitalisierung – Voraussetzungen – Umfeld der Buchhaltung – Digitaler Standard in der Buchhaltung – Aktuelle digitale Möglichkeiten für die Buchhaltung – Zukunft in der digitalen Buchhaltung – Autonome Buchhaltung – Digitalisierung aktiv nutzen.

Mein Resümee

Die ersten Seiten verschaffen einen Überblick über **grundsätzliche Fragen der Digitalisierung**. Danach führt der Autor schrittweise heran an die Digitalisierung der Finanzbuchhaltung. Es folgen wesentliche Bausteine wie z. B. das Onlinebanking. Anschließend wird das Potenzial der Digitalisierung, z. B. die digitale Rechnungsprüfung, betrachtet. Das Mögliche, z. B. Cloud-Dienste, wird in einem weiteren Kapitel beleuchtet. Die Aspekte der Autonomie und Nutzenpotentiale beschließen die Veröffentlichung. Die Themen werden verständlich und ausdrucksvoll vermittelt. Die **entscheidenden Punkte sowohl der Digitalisierung** an sich als auch der Digitalisierung der Finanzbuchhaltung kommen klar und deutlich zum Ausdruck. Viele Tabellen und Abbildungen, Infokästen mit Hinweisen und Beispielen sowie Checklisten veranschaulichen die praxisnahen Ausführungen. Die tiefe Gliederung, die vorteilhafte Textgestaltung und der verständliche Schreibstil runden den guten Eindruck ab. **Buchnutzen:** Praxisgerechter Leitfaden zur Digitalisierung der Finanzbuchhaltung.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <https://shop.haufe.de/prod/digitalisierung-in-der-finanzbuchhaltung>



Müller-Seitz, Gordon / Weiss Werner

Strategien zum Umgang mit der digitalen Transformation

... aus der Sicht eines mittelständischen „Hidden Champions“

München: Vahlen 2019 – 139 Seiten, € 24,90 / E-Book € 21,99

Zum Buch

Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategie, Innovation und Kooperation an der TU Kaiserslautern. Werner Weiss ist geschäftsführender Gesellschafter und Mitgründer von Insiders Technologies. Das vorliegende Buch vermittelt Hinweise und Ideen, wie sich mittelständische Unternehmen auf die Digitalisierung einlassen sollten.



Die Themen

Motivation und Zielsetzung – Technologische Disruptionen und digitale Transformation als Ausgangspunkt – Insiders Technologies: ein Hidden Champion des deutschen Mittelstandes – Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation – Fazit und Ausblick.

Mein Resümee

Zunächst vermitteln die Autoren ihr theoretisch-konzeptionelles Grundverständnis der digitalen Transformation. Es folgt mit einem Schuss Selbstvermarktung die Vorstellung von Insiders Technologies. Das Hauptkapitel widmet sich – aus Sicht der Autoren – den **Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation**. Hier sind die wesentlichen **Ansatzpunkte** die Selbstorganisation, die Öffnung gegenüber Unsicherheiten, neue Arbeitsformen, die Wertschöpfung mit Kooperationspartnern sowie das Wissensmanagement. Das Buch enthält viel Grundsätzliches, umschreibt die digitale Transformation als „tiefgreifend und allgegenwärtig“. Zielsetzung dieses Buches ist, **Erfahrungen des mittelständischen Unternehmens** Insiders Technologies aufzuzeigen, um Impulse für andere, vor allem mittelständische Unternehmen zu vermitteln. Dabei stehen insbesondere die Bedingungen und Voraussetzungen der digitalen Transformation in der Aufmerksamkeit. Die Textgestaltung ist betont lesefreundlich. Zahlreiche Abbildungen begleiten die Darlegungen, manche im Kleindruck. Wissenschafts- und Praxisorientierung wechseln in der Betrachtungsweise, der Thematisierung und auch in der sprachlichen Vermittlung. **Buchnutzen:** Der Band behandelt die digitale Transformation aus Sicht der Managementforschung und -praxis speziell für mittelständische Unternehmen.

Verlagspräsentation mit Leseproben unter: <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=25843807&medium=print>

Allgemeine sachliche und rechtliche Hinweise

Die Rezension beruht auf dem Kenntnisstand, der zum Zeitpunkt der Besprechung gegeben war. Dies gilt insbesondere für die bibliografischen Daten, Preisangaben, die sich auf den deutschen Buchmarkt beziehen, die Buchinformationen, Online-Zugriffe usw. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint.

Prüfung und Kontrolle – die reflektierende Perspektive

IDW (Hrsg.):

WP Handbuch

Wirtschaftsprüfung und Rechnungslegung, 16., vollständig überarbeitete Auflage

Düsseldorf: IDW 2019 – 2.611 Seiten, Buch-Ausgabe € 149,- / Online-Ausgabe zum reduzierten Preis beim Kauf des Buchs € 37,- p. a. / Online-Ausgabe Datenbankzugang im Abonnement ohne Buchkauf € 54,- p. a.

Das WP-Handbuch ist seit Langem ein **führendes Standardwerk** im Bereich der Wirtschaftsprüfung und Rechnungslegung. Es ist zugleich der Hauptband der „WPH Edition – für Prüfer, Berater und Entscheider in der Wirtschaft“. Das WP-Handbuch erfasst wesentliche Themen, die sich in der Verbindung zum Jahresabschluss stellen. 15 Kapitel führen durch die Materie, u. a. Verantwortung der Unternehmensorgane für Rechnungslegung und Prüfung, Unternehmensverbindungen, Rechnungslegung im Jahresabschluss und Lagebericht nach Handels- und Publizitätsgesetz, Überblick über die IFRS-Rechnungslegung usw. Das Werk vermittelt **kompaktes WP-Wissen**. Über den Stand der Aufgaben und Anforderungen können sich Wirtschaftsprüfer, Berater sowie Fach- und Führungskräfte aus den Unternehmen in unterschiedlicher Weise und auch zu auseinandergehenden Zielen mit Informationen und Hilfestellungen versorgen. Der Band ist in einer lesbaren Schrift gehalten, nutzt zahlreiche Lese- und Orientierungshilfen und ist insgesamt sehr benutzerfreundlich gestaltet. **Buchnutzen:** Veröffentlichung des Instituts der Wirtschaftsprüfer in handlicher Form, behandelt den Stoff der Wirtschaftsprüfung und Rechnungslegung systematisch und richtungsgebend.



Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: https://news.idw-verlag.de/-/lp/95PQT10059/zpQyP23?gclid=EAlaQobChMlzHu4qXr4AIVDuR3Ch0lpQZxEAAAYASACEgKt7fD_BwE

Alves, Winfried

Schnelleinstieg Internes Kontrollsystem im Rechnungswesen

Freiburg: Haufe 2018 – 195 Seiten, Buch (Broschur) € 34,95 / E-Book € 29,99

Zum Buch

Der Autor, Winfried Alves, ist zugelassener Rechtsanwalt mit Schwerpunkt Wirtschaftsrecht sowie als Berater und Trainer tätig. Der Band bietet einen Überblick über das Interne Kontrollsystem (IKS) im Rechnungswesen.

Die Themen

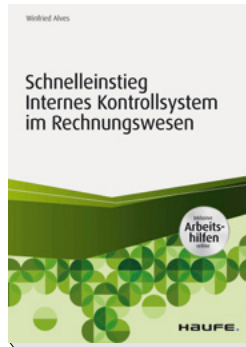
Einleitung – Grundlagen – Rahmenbedingungen – Umsetzung – Aktuelle Anwendungsbereiche – Anhang.

Mein Resümee

Das Buch erläutert zunächst, was ein IKS und ist und warum es gebraucht wird. Es folgen Ausführungen zu den **regulatorischen Vorgaben**. Anschließend stehen Fragen der **praktischen Anwendung** im Mittelpunkt. Der letzte Abschnitt gilt den digitalen Medien und deren Auswirkungen auf das IKS. Der Anhang gibt einen Gesamtüberblick des COSO-Rahmenkonzeptes (dieses Framework stellt einen international anerkannten Standard für Risikomanagement etc. dar). Über einen Buchcode ist der Zugriff auf verschiedene Online-Arbeitshilfen möglich (die testweise Abfrage verlief erfolgreich). Der Band ist tief und übersichtlich gegliedert, verständlich geschrieben, mit vielen Abbildungen und Schemata versehen, Infokästen heben Wichtiges hervor und enthalten zahlreiche Beispiele. Das praxisnahe Buch ist gut zu lesen, der Sprach- und Vermittlungsstil erreicht auch Praktiker in mittelständischen Unternehmen.

Buchnutzen: Das substanzhaltige Buch erschließt einen grundlegenden Zugang zu Fragen des Internen Kontrollsystems im Rechnungswesen.

Verlagspräsentation und Blick ins Buch unter: <https://shop.haufe.de/prod/schnelleinstieg-internes-kontrollsystem-im-rechnungswesen-inkl-arbeitshilfen-online#tabs>



Dehnen, Peter H. (Hrsg.)

Der professionelle Aufsichtsrat**Spezialwissen für Ihre Überwachungspraxis**

Frankfurt: Frankfurter Allgemeine 2019 – 218 Seiten, € 29,90

Zum Buch

Der Herausgeber, Peter H. Dehnen, ist Rechtsanwalt und u. a. Vorsitzender der Vereinigung der Aufsichtsräte in Deutschland e. V. (VARD), er wird von fünf Experten unterstützt. Der Band vermittelt grundlegende Fach- und Methodenkenntnisse für Aufsichtsratsmitglieder.

Die Themen

Der Aufsichtsrat von heute und morgen – Cyber-Security und die Aufgaben des Aufsichtsrats – Digitale Transformation und die Rolle des Aufsichtsrats – Gestaltung der Führungs- und Unternehmenskultur – Der professionelle Aufsichtsrat – Rolle des Aufsichtsrats bei der Vorstandsnachfolge – Gestaltung der Vorstandsvergütung – Anhang (KODEX2018, Berufsgrundsätze).

Mein Resümee

Dieser Band rückt die notwendige **Überwachungskompetenz** des Aufsichtsrats oder ähnlicher Funktionen in die Aufmerksamkeit. Dabei geht es weniger um das betriebswirtschaftliche Know-how, etwa Rechnungslegung und Controlling, vielmehr um feste Regeln, um die Richtschnur des Handelns, um allgemeingültige Prinzipien, die der Überwachungstätigkeit zugrunde liegen sollen. Neben Fragen der **Ausrichtung und Gestaltung** dieser Tätigkeit werden auch Anforderungen an die **Haltung**



von **AR-Mitgliedern** beleuchtet, an Grundeinstellungen, die das Denken und Handeln prägen sollen. Insgesamt eine gelungene kompakte Darstellung einerseits wesentlicher Aufgabenstellungen und andererseits wichtiger Eigenschaften und Fähigkeiten von Aufsichtsratsmitgliedern und die, die es werden wollen. Die Ausführungen sind gut lesbar, übersichtlich gegliedert mit Infokästen, Tabellen und Abbildungen, Fragelisten etc. bereichern das Buch. **Buchnutzen:** Methodischer Leitfaden für die Überwachungstätigkeit von Aufsichtsräten und vergleichbaren Funktionen.

Heidler, Herbert K.

Öffentliches Rechnungs- und Prüfungswesen Band 1**Doppelte Buchführung, Jahresabschluss und Neues Kommunales Finanzmanagement**

Berlin: ESV 2018 – 463 Seiten, € 34,95/E-Book € 34,99

Das auf drei Bände ausgelegte Werk (Band 2: Kosten- und Leistungsrechnung, Finanzierungs- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, Band 3: Jahresabschlussprüfung) ist speziell für die öffentliche Verwaltung konzipiert. Band 1 behandelt im ersten Teil die Doppelte Buchführung und den Jahresabschluss und geht u. a. ein auf die betrieblichen Rechnungsgrößen, die Organisation der Buchführung sowie auf Bilanzierung und Bewertung.

Der zweite Teil widmet sich dem Öffentlichen Rechnungswesen am Beispiel des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NFK). Erörtert werden u. a. die Ergebnisrechnung, die Kontengliederung sowie Haushaltsausgleich und Haushaltssicherung. Der Band eignet sich als **Lehrbuch und Nachschlagewerk für Beschäftigte im öffentlichen Bereich**, insbesondere im Finanz-, Rechnungs- und Prüfungswesen sowie im Controlling. Ferner für Studierende an Universitäten und Fachhochschulen sowie anderen Bildungsträgern. Die benutzerfreundliche Gestaltung – viele Abbildungen, Beispiele, Merksätze, eine übersichtliche und gut lesbare Textgestaltung – macht das Arbeiten mit dieser Veröffentlichung angenehm und vorteilhaft.



Velte, P./Müller, S./Weber, S.C./Sassen, R./Mammen, A. (Hrsg.)

Rechnungslegung, Steuern, Corporate Governance, Wirtschaftsprüfung und Controlling**Beiträge aus Wissenschaft und Praxis**

Wiesbaden: Springer Gabler 2018 – 656 Seiten, Buch mit festem Einband € 99,99/E-Book € 79,99

Diese **Festschrift** ehrt Prof. Dr. Carl Christian Freidank. Renommierte Fachvertreter behandeln ein **breites Themenspektrum** (siehe Buchtitel) – entsprechend dem vielseitigen Tätigkeitsfeld des Jubilars. Beispielsweise stehen diese Themenfelder im Fokus: Neue Ansätze zur Schätzung stiller

Rücklagen, Teilgewinnrealisierung, Unternehmensnachfolge aus steuerlichen Gesichtspunkten, Professionalisierung des Aufsichtsrates, Abschlussprüfung 2.0, Risikomanagement oder Green Controlling. Acht Beiträge weisen einen unmittelbaren Controlling-Bezug auf, zahlreiche weitere Beiträge tangieren Controllingaspekte. Die Themen werden überblicksartig behandelt, es werden vor allem Aufgaben- und Problemstellungen mit Klärungs- und Entwicklungsbedarf aufgegriffen. Das Sammelwerk orientiert sich an Kriterien wissenschaftlicher Veröffentlichungen, beispielsweise durch die Darstellungs- und Ausdrucksweise oder umfangreiche Literaturnachweise. **Buchnutzen:** Der Band gibt einen breit gefächerten Überblick über relevante Themen der Unternehmensführung und -steuerung. **Verlagspräsentation mit Leseproben unter:** <https://www.springer.com/de/book/9783658216337>

Digitalisierung erfordert Kompetenzen, u. a. in Mathematik und Statistik

Arrenberg, Jutta

Klausurwissen in Finanzmathematik

Berlin: De Gruyter 2019 – 201 Seiten, Broschur, € 24,95

Jutta Arrenberg, Professorin für Mathematik an der Technische Hochschule Köln, präsentiert mit diesem Band Stoff und Anleitungen zum Üben finanzmathematischer Aufgaben. Sie behandelt Zinsmodelle, die Renten- und Tilgungsrechnung, die Investitionsrechnung sowie Abschreibungsverfahren. Vermischte Aufgaben beschließen die Arbeit. Das Buch umfasst den Angaben zufolge **175 Aufgaben**. Für alle Aufgaben stehen **detaillierte Musterlösungen** zur Verfügung. Eine Formelsammlung, Tipps für erfolgreiche Klausuren sowie vielfältige Hinweise auf mögliche Probleme und Schwierigkeiten bei der Lösung der Aufgaben ergänzen das Informationsangebot. Der Band richtet sich an Studierende und Praktiker, die finanzmathematische Berechnungen erarbeiten, kontrollieren und nutzen müssen. **Buchnutzen:** Der Band bietet umfangreiche Übungsmöglichkeiten durch Selbstlernmodule und bietet einen Weg, finanzmathematische Kenntnisse eigenständig zu überprüfen.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/502385?rskey=xWVBp4&result=1>

Grabinger, Benno

Fit fürs Studium – Statistik

Bonn: Rheinwerk 2018 – 477 Seiten, Buch € 19,90/E-Book € 17,90/Buch und E-Book € 24,90

Der Titel vermittelt das **Fundament der Statistik**, bringt Grundbegriffe und Grundlagen nahe. Die bewusste Lektüre kann das statistische Basiswissen

für die praktische Arbeit festigen und/oder auf einen vertiefenden Statistikkurs, z. B. an einer Hochschule, vorbereiten. Behandelt werden die Deskriptive Statistik, die Wahrscheinlichkeitsrechnung und die Beurteilende Statistik. Das Buch ist betont lesefreundlich gestaltet: zweifarbiges Layout, übersichtliche Anordnung, gut lesbare Schrift, viele Tabellen und Abbildungen, Infokästen usw. Zahlreiche didaktische Elemente **fördern das Lernen:** Viele Beispiele und Erklärungen, hohe Anschaulichkeit und Praxisnähe, Aufgaben mit Lösungen, Merksätze usw. Darüber hinaus ist auch zusätzliches Übungsmaterial Bestandteil des Buches. Excel-Sheets mit Daten und Simulationen können zu vielen Themen des Buches heruntergeladen werden (der testweise Zugriff verlief erfolgreich). Die Einsatzproblematik von Statistiken wird u. a. durch das Kapitel „**Lügen mit Statistik**“ verdeutlicht. **Buchnutzen:** Lernfreundliche Vermittlung der Grundlagen der Statistik zum Selbststudium.

Verlagspräsentation mit Leseprobe unter: https://www.rheinwerkverlag.de/fit-furs-studium-statistik_4391/



Über den Tellerrand

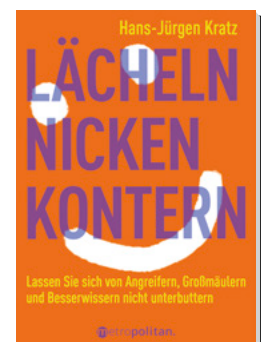
Kratz, Hans-Jürgen

Lächeln, Nicken, Kontern

Lassen Sie sich von Angreifern, Großmäulern und Besserwissern nicht unterbuttern

Regensburg: Metropolitan 2019 – 200 Seiten, € 14,95

Der Autor, Hans-Jürgen Kratz, ist nach langjähriger Führungstätigkeit als Trainer, Dozent und Autor tätig. Das Buch will Leserinnen und Lesern helfen, **sich durch Kommunikation und Verhalten Dritter nicht täuschen, erschrecken oder verwirren zu lassen**. Es ist ein Angebot, schnell, nachhaltig und erfolgreich auf „kommunikative Störfälle“ zu reagieren. Das erste Kapitel hinterfragt „provoziere ich selbst?“ und vermittelt Hinweise und Hilfen für einen positiven Kommunikationsbeitrag. Das nächste Kapitel befasst sich mit verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten. Danach folgt ein Training der Schlagfertigkeit. 68 Verbalattacken werden beschrieben und kommentiert, einschließlich konkreter Möglichkeiten des Reagierens. Abschließend geht es um das Abwehren von Beleidigungen sowie um den Umgang mit sich häufenden Angriffen. Kratz schreibt verständlich und praxisnah, wählt **viele Beispiele, bietet eine Vielzahl von Antwort- und Formulierungshilfen**. Die übersichtliche Gliederung und die vorteilhafte Textgestaltung sowie zahlreiche Aussprüche und geflügelte Worte laden zum Lesen ein. Letztlich bewegt sich das hier geschilderte Austragen heftiger Kontroversen in einem



ethisch verantwortbaren Rahmen. **Buchnutzen:** Praktische Hilfe gegen selbstbezogene, ichsüchtige Kommunikationsformen.

Verlagspräsentation mit Leseprobe: <https://www.walhalla.de/beruf-&-leben/l%C3%A4cheln,-nicken,-kontern.produkt.html>

Georgi, Oliver

Und täglich grüßt das Phrasenschwein

Warum Politiker keinen Klartext reden – und wieso das auch an uns liegt

Berlin: Duden 2019 – 224 Seiten, € 18,-

Oliver Georgi, Journalist der Frankfurter Allgemeine Zeitung, befasst sich mit **Phrasen, Floskeln und leeren Sätzen**. Dazu betrachtet er mehrere Begriffe und Themen, die besonders zum „Sprachmüll“ oder zum „Schönsprech“ einladen, u. a. Vertrauen, Ehrlichkeit, Empörung, Verantwortung, Mut, Stabilität, Zukunft. Bezugspunkte sind konkrete Stellungnahmen bekannter Politiker. Viele Ausführungen und damit auch die Kritik lassen sich auch auf andere Lebens- und Arbeitsbereiche, z. B. auch auf das Geschäftsleben, übertragen. Georgi prüft, hinterfragt und bewertet. Er geht den Gründen der Floskelhaftigkeit auf den Grund und macht seine Feststellungen und Erkenntnisse an vielen Beispielen fest. Das Buch mündet in fünf Thesen zur besseren Kommunikation. Der Autor macht auf grundlegende Sprach- und Kommunikationsprobleme aufmerksam. Dabei geht es auch um die Dreieckbeziehung zwischen Politikern, Wählern und den Medien. Diese Neuerscheinung eignet sich vor allem für Leser, die sich genauer dafür interessieren, warum und wie ein bestimmter Sprachstil der Kommunikation und Verständlichkeit abträglich sein kann. Veranschaulichungen und Lesehilfen werden wenig eingesetzt. **Buchnutzen:** Einblick in die Sprach- und Debattenkultur insbesondere der Politiker.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch unter: <https://www.duden.de/Shop/Und-taglich-grusst-das-Phrasenschwein>



2. Graumann, Matthias: **Fallstudien zum Controlling: Strategisches und operatives Controlling**. 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Herne: NWB 2019 – 605 Seiten, € 42,90 einschließlich Online-Version, E-Book € 42,90. <https://shop.nwb.de/Artikel/F/65282N>

3. Bardmann, Manfred: **Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre: Geschichte – Konzepte – Digitalisierung**. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler 2019 – 885 Seiten, Buch € 63,17/E-Book € 49,99. <https://www.springer.com/gp/book/9783658195472>

4. Oehrich, Marcus: **Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung am Businessplan-Prozess**. München: Vahlen 2019 – 593 Seiten, € 39,80/E-Book € 33,99. <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=23279822&medium=print>

5. Lüdenbach/Hoffmann/Freiberg: **Haufe IFRS Kommentar**. 17. Auflage. Freiburg: Haufe 2019 – 2.664 Seiten, Buch einschließlich E-Book € 288,-. <https://shop.haufe.de/prod/haufe-ifrs-kommentar-lbw>

6. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): **IFRS visuell: Die IFRS in strukturierten Übersichten**. 8., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2019 – 260 Seiten, Buch € 34,95/E-Book € 34,95. <https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/ifrs-visuell>

7. Swoboda/Foscht/Schramm-Klein: **Handelsmanagement: Offline-, Online- und Omnichannel-Handel**. 4., vollständig überarbeitete Auflage. München: Vahlen 2019 – 935 Seiten, € 59,-. <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=17415174>

8. Felden, B./Hack, A./Hoon, C.: **Management von Familienunternehmen: Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente**. 2., vollständig überarbeitete Auflagen. Wiesbaden: Springer Gabler 2019 – 416 Seiten, Buch € 32,99/E-Book € 24,99. <https://www.springer.com/gp/book/9783658240578>

9. Köbler, Gerhard: **Juristisches Wörterbuch: Für Studium und Ausbildung**. 17., neubearbeitete Auflage. München: Vahlen 2018 – 533 Seiten, € 29,80. <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=25358011&medium=print>

10. Dudenredaktion (Hrsg.): **Duden – Das Synonymwörterbuch**. 7., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Dudenverlag 2019 – 1.120 Seiten, Buch € 26,-/E-Book € 18,-/Software-Download € 19,99. <https://www.duden.de/Shop/Duden-Das-Synonymworterbuch->

Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihr Interesse am Literaturforum. Herzliche Grüße, Ihnen eine gute Zeit und alles Gute für Sie und Ihre Arbeit.

Alfred Biels

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel

„Den Spitznamen „Bücherwurm“ haben Sie sich wahrlich verdient!“ (Prof. Dr. Markus Behmer, Kommunikationswissenschaftler der Universität Bamberg).

Wenn Sie Kontakt aufnehmen möchten: alfred.biel@gmx.de

Was es noch zu berichten gibt

Die **Frankfurter Buchmesse 2019** findet statt vom **16. – 20. Oktober 2019**. Mehr unter: <https://www.buchmesse.de/>. Auch für Privatbesucher ein Erlebnis.

10 bedeutende Neuauflagen

1. Hubert, Boris: **Grundlagen des operativen und strategischen Controllings: Konzeptionen, Instrumente und ihre Anwendung**. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler 2019 – 225 Seiten, Buch € 29,15/E-Book € 22,99. <https://www.springer.com/gp/book/9783658230050>

Risikomanagement und Rating – Eine starke Verbindung



Marco Wolfrum

Liebe Leserinnen und Leser,

Kernaufgabe eines unternehmerischen Risikomanagementsystems ist es, mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen früh zu erkennen. Damit gilt es festzulegen, was für das Unternehmen eigentlich eine bestandsbedrohende Entwicklung darstellt. Traditionell (und vor einigen Jahren auch durchaus ausreichend) wurde im Risikomanagement hier betrachtet, inwieweit das Eigenkapital ausreicht, mögliche Risikoeinschläge abzudecken.

Inzwischen ist es aber essenziell, auch und vor allem die Liquidität zu betrachten. Hier greift es aber zu kurz, zu prüfen, ob die bestehende Liquidität inkl. etwaig möglicher zusätzlicher Kreditlinien ausreicht, die Risiken zu decken. Die Praxis zeigt aber, dass eine Bestandsbedrohung in der Regel schon vorher gegeben ist. Dann nämlich, wenn mit Kreditgebern vereinbarte Covenants verletzt werden oder aber ein notwendiges Mindestrating nicht mehr gewährleistet werden kann. Für die Unternehmen heißt das also, einzuschätzen, welches Rating es zukünftig in verschiedenen Szenarien erhält. Nur so kann beurteilt werden, ob beim Einschlag größerer Risiken das Unternehmen sich in einer bestandsgefährdenden Entwicklung befindet oder nicht. Damit ist Rating ein unverzichtbarer Bestandteil eines Enterprise Risk Management!

Neben dieser zentralen Verbindung von Risikomanagement und Rating gibt es durchaus noch weitere Anknüpfungspunkte. Auch für die eigenen (wesentlichen) Kunden werden in Unternehmen häufig Bonitätsbewertungen und damit explizit oder implizit Ratingeinschätzungen betrachtet, um zu entscheiden, ob diese beliefert werden, ob und inwieweit diese Sicherheiten stellen müssen usw.

Bisher gibt es in Deutschland zwei rechtlich voneinander unabhängige Vereine für Risikomanagement (die RMA) und Rating (den BdRA). Seit Jahren pflegen wir aber schon ein freundschaftliches Miteinander, das sich auch in personellen Verflechtungen zeigt. Seit Jahren ist das BdRA Vorstandsmitglied Werner Gleißner im Beirat der RMA. Und seit einem Jahr ist der Vorstandsvorsitzende des BdRA, Wolfgang Biegert, nun auch im Vorstand der RMA. Seit längerem werden weitergehende Möglichkeiten, die Kräfte der beiden Vereine zu bündeln, diskutiert. Aus diesen Gesprächen resultiert der Vorschlag an die jeweiligen Mitglieder, den BdRA in die RMA aufzunehmen und den Verein in Risk Management & Rating Association (RMA) e.V. umzubenennen.

Die Vorteile dieses Zusammenschlusses sind vielfältig. Zum einen ergeben sich Synergiepotenziale in der Administration und damit auch eine Stärkung der finanziellen Basis. Durch das größere Netzwerk und die höhere Marktpräsenz sind bessere Wachstumsmöglichkeiten gegeben. Schließlich weist der neue Verein auch ein breiteres fachliches Spektrum auf, das auch zu einem besseren Zugang zur RMA-Zielgruppe der „Entscheider“ führt, z.B. mit Instrumenten des Ratings. Um diese fachliche Verbindung zu stärken wird es auch einen neuen Arbeitskreis zu „Risikomanagement und Rating“ unter Leitung von Hr. Dieter Pape geben, der Mitglied im Vorstand der BdRA ist und auch seit Jahren Mitglied der RMA.

Gerne darf ich sie auch auf unseren kommenden Risk Management Congress hinweisen. Die Jahreskonferenz der Risikomanager öffnet

in diesem Jahr ihre Tore am 21. und 22. Oktober 2019 in Berlin. Nach der erfolgreichen 13. Auflage des Risk Management Congress im vergangenen Jahr, erwartet die Teilnehmer der diesjährigen Fachkonferenz wieder geballte Risikomanagement-Kompetenz von Experten für Experten und Entscheider. Die Schwerpunkte der diesjährigen Konferenz reichen dabei von Digitalisierung, Cyber Risk Management, Strategisches Risikomanagement bis hin zu Methoden zum Risikomanagement. Auch wird der neue Arbeitskreis zu Risikomanagement und Rating vorgestellt. Weitere Informationen zum 14. Risk Management Congress unter rma-ev.org/veranstaltungen/rma-konferenzen/rmc2019 //

Ich wünsche viel Spaß beim Lesen.

Marco Wolfrum

TOPEVENT

18. September – 2. Roundtable Risikomanagement in Berlin

27. September – 27. Treffen des Arbeitskreises „Integriertes Risikomanagement“ in Espelkamp

7. Oktober 2019 – 14. Treffen des Arbeitskreises „Interne Revision & Risikomanagement“ in Bonn

8./9. Oktober – CFO-Summit 2019 in Frankfurt

11. Oktober 2019 – 25. Münchener Risikomanager-Stammtisch

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: ce@rma-ev.org
 Web: www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,
 Tel.: +49.(0)711- 79 73 58 30

Neugründung RMA Chapter für die Tschechische Republik



Am 1. Juli 2019 fand in Brno zusammen mit der Masaryk Universität die Gründungsveranstaltung eines Chapters für die Tschechische Republik der RMA statt.

Die Leitung des RMA Chapters CZ vor Ort liegt bei Prof. DI Johannes Göllner, MSc (Head of ISFRI- Research Institute for Strategy, Foresight, Risk- and Innovation Management,

Department of Corporate Economy der Masaryk Universität) und Ing. Viliam Zathrecky, PhD, MBA (Deputy Head of ISFRI- Research Institute for Strategy, Foresight, Risk- and Innovation Management). Nach den Eröffnungsworten von Ralf Kimpel, Vorsitzender des Vorstands der RMA, in denen er die grundsätzlichen Aufgaben und Ziele der RMA darstellte, zeigte Prof. Göllner den Status Quo des Risk Managements in seiner Keynote. In der anschließenden Diskussion wurden Handlungsansätze für eine Verbesserung des Risk Managements in den Unternehmen der Tschechischen Republik diskutiert. Die nächsten Termine für die Fortführung des Dialogs und für die Implementierung konkreter Maßnahmen sind bereits vereinbart. //

Bei Interesse an einer Mitwirkung melden Sie sich bitte bei Herrn Prof. Göllner: johannes.goellner@econ.muni.cz

Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“ wieder in München

Der Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“ tagte am 6. Juni mal wieder in München. Im Hause der Basycon Unternehmensberatung wurden den Teilnehmern zwei Vorträge im Rahmen der Arbeitskreissitzung geboten:

Zunächst präsentierte Frau Anja Burgermeister, wie im Hause der DATEV eG im Rahmen eines Projektes die Risikoquantifizierung neu aufgesetzt wurde.

Der Vortrag regte natürlich zu intensiven Diskussionen mit dem Auditorium an. Insbesondere wurde diskutiert, wie auch Chancen in der Quantifizierung noch besser zu berücksichtigen sein könnten.

Im zweiten Vortrag stellte Herr Jens Münch die Ergebnisse seiner Master Thesis an der Hochschule Karlsruhe vor, die auf Basis von empirischen Studien in Verbindung mit Experteninterviews die Entwicklung des Risikomanagements in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße beleuchtet hat. Da auch RMA-Mitglieder als Experten im Rahmen der Interviews zu den Ergebnissen der Arbeit beigetragen hatten, waren die Ergebnisse für diesen Kreis besonders interessant.

Im Anschluss an die Vorträge wurde (auch mit weiteren AK-Mitgliedern, die telefonisch zugeschaltet waren) intensiv über verschiedene Abschnitte des geplanten Leitfadens debattiert, der durch den Arbeitskreis im Rahmen der

RMA-Schriftenreihe voraussichtlich Ende 2019/Anfang 2020 erscheinen wird.

Das nächste Treffen des Arbeitskreises wurde – inzwischen einer guten Tradition aus den Vorjahren folgend – auf den Tag nach dem Risk Management Congress (RMC), ebenfalls in Berlin, gelegt. Das Meeting wird somit stattfinden am 23. Oktober in Berlin. Für alle Interessenten eine gute Gelegenheit den RMC mit einer AK-Sitzung zu verbinden. //

Anmeldungen zur Sitzung sind bitte an die RMA-Geschäftsstelle: office@rma-ev.org zu senden.

Erster Erfahrungsaustausch zur Verzahnung des Risikomanagements in Berlin

Am Mittwoch, den 22. Mai 2019, fand in der Region Ost erstmalig ein branchenübergreifender Erfahrungsaustausch zum Thema „Risikomanagement – Verzahnung mit anderen Governance-Funktionen“ in Berlin statt.

Die Idee für diesen Austausch stieß auf großes Interesse, was sich auch durch die positiven Rückmeldungen und Anfragen im Nachgang zeigte. Die Veranstaltung wurde von Herrn Mathias Henning initiiert und organisiert, der in die Zentrale der 50Hertz Transmission GmbH eingeladen hatte. Herr Henning ist seit vielen Jahren in den Bereichen Corporate Governance und Risikomanagement tätig und neben seiner

aktuellen Verantwortung bei 50Hertz auch als Regionaldirektor für die RMA-Region Ost-deutschland aktiv.

Nach einer Vorstellungsrunde erhielten die Teilnehmer einen Ausblick zur geplanten Verzahnung der Funktionen Risikomanagement, IKS/ Compliance und Internal Audit bei 50Hertz. Mit dem Ziel einer wirksamen Weiterentwicklung der Corporate Governance wurde jüngst eine Schärfung der jeweiligen Rollen- und Tätigkeitsprofile vorgenommen sowie ein gemeinsames Zielbild entwickelt. Die Herausforderung besteht nun darin einen effizienten Regelprozess zur engeren Zusammenarbeit zu etablieren. Durch den regen Erfahrungsaustausch

wurde deutlich wie unterschiedlich dieses Thema umgesetzt und gelebt werden kann. Neben den vielen Beiträgen und Impulsen der rund 15 Teilnehmer namhafter Unternehmen mit Sitz in Berlin, brachte auch Herr Marco Wolfrum, Vorstand der RMA und Partner der FutureValue Group seine Erfahrungen aus Beratungsprojekten ein. Aufgrund der starken Nachfrage soll der Austausch im September fortgesetzt werden. //

Der nächste „Roundtable Risikomanagement“ in Berlin findet am 18. September 2019 statt. Bei Interesse an einer Teilnahme oder Unterstützung wenden Sie sich bitte an: region-ost@rma-ev.org

Get Ready to
Manage Risks!



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Am **25. September 2019** Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

**10-tägiger Risikomanagementkurs
von Experten in Theorie und Praxis**

Mehr Infos und Anmeldung unter:
www.rma-ev.org/erm www.fzrm.uni-wuerzburg.de/erm



www.rma-ev.org

RMA Marketplace



Sie suchen ...

Sie bieten ...

**Dienstleistungen & Softwarelösungen
zum Thema Risikomanagement / GRC**

**Wir bringen Sie zusammen:
www.rma-ev.org/marketplace**

Region Schweiz – Controlling und Risikomanagement sozial gedacht

Nach einer gewissen Pause hat es wieder einen Roundtable in der Schweiz gegeben.

Gemeinsam mit dem ICV-Arbeitskreis Ostschweiz traf man sich am 24.05.2019 in Romanshorn am Bodensee. Gastgeber war die Firma BRÜGGLI – ein Sozialunternehmen, das sich für Menschen mit physischen und psychischen Beeinträchtigungen engagiert und dabei beachtliche wirtschaftliche Leistungen in den Werkstätten erbringt. Bei der Ausbildung, Beschäftigung und Integration wird individuell auf die besonderen Bedürfnisse eingegangen. Entsprechend ihrer Fähigkeiten ist ein Beruf im ersten Arbeitsmarkt bis hin zur Beschäftigung in der Rente die Bandbreite der Möglichkeiten. In professionell geführten Werkstätten werden z.B. qualitativ hochwertige und TÜV-zertierte Fahrradanhänger und Hundeboxen

hergestellt, sowie Leistungen im Print- und Medienbereich erbracht. So gelingt es mit einem hohen Anteil der Eigenfinanzierung die öffentlichen Mittel gering zu halten. Umso beachtlicher sind die agogischen Leistungen, die für die Betroffenen aber auch für die Gesellschaft erbracht werden.

Unter dem Motto „Ökonomische und gesellschaftliche Auswirkungen von Hidden Champions – Chancen und Risiken“ wurde in beeindruckender Weise das Unternehmen vorgestellt. In Zusammenarbeit mit der FH-St. Gallen unter der Leitung von Prof. Dr. Wilfried Lux wurde die Sozialbilanz weiterentwickelt, um die Leistungen und das Engagement von BRÜGGLI und ihren 800 Mitarbeitenden den Nutzen für Wirtschaft und Gesellschaft darzulegen.



In einem zweiten Teil wurde über die wert- und risikoorientierte Corporate Social Responsibility von Unternehmen im Allgemeinen diskutiert und über die Vorteile eines effektiven Nachhaltigkeitsmanagements im Sinne einer Risikoprävention gesprochen. //

Weitere Arbeitskreistreffen in der Ostschweiz sind geplant. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an den ICV-Arbeitskreisleiter Zürich-Ostschweiz Prof. Dr. Wilfried Lux ak-zuerich-ostschweiz@icv-controlling.com oder an die RMA-Regionaldirektorin Brigitta John brigitta.john@rma-ev.org

Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2019



Risk Management Congress 2019

Die 14. Jahreskonferenz der Risk Management Association e. V. am 21. & 22. Oktober 2019 in Berlin

Die 14. Auflage der Jahreskonferenz zu den Themen Risikomanagement, Compliance und Governance steht ganz im Zeichen der umfassenden Wissensvermittlung von Experten für Experten und Entscheider – in Theorie und Praxis. Themen der Digitalisierung, Cyber Risk Management und Methoden zum Risikomanagement stehen im Mittelpunkt.

Mit ihrem Risk Management Congress veranstaltet die RMA jährlich eine der wichtigsten und renommiertesten Fachkonferenzen zu den Themenfeldern Governance, Risikomanagement und Compliance im deutschsprachigen Raum.

Seien Sie Teil der Fachkonferenz »Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2019«!

Mehr als 10 Fachvorträge mit den Schwerpunktthemen:

- ✓ Digitalisierung
- ✓ Cyber Risk Management
- ✓ Strategisches Risikomanagement
- ✓ Neueste Forschungsergebnisse zum Thema Risikomanagement

Mit Praxisberichten von:

- ✓ BASF Group
- ✓ Coca-Cola European Patners
- ✓ KUKA AG
- ✓ TransnetBW

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

www.rma-ev.org/rmc2019

Rating und Risikomanagement: Synergieeffekte durch Kooperation und Verschmelzung steigern



Prof. Dr. Wolfgang Biegert,
Vorsitzender des Präsidiums

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in Großunternehmen, sondern auch in mittelständische Unternehmen ist Risikomanagement eine grundlegende Aufgabe einer erfolgreichen Unternehmensführung. Die Steuerung von Einzelrisiken und die gesamtheitliche Steuerung aller Risikopositionen eines Unternehmens stehen heute im Vordergrund. Nationale und internationale Ratingagenturen haben bereits seit längerer Zeit „Risikomanagement“ als eigenständigen Ratingfaktor eingeführt. Die Analysten beschäftigen sich insbesondere mit Markt-, Kredit-, Rechts-, Produktions-, Finanz-, und Managementrisiken sowie weiteren operationalen Risiken. Das Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen und die Integration in die Ratinganalysen und -systeme nehmen zwischenzeitlich einen hohen Stellenwert ein.

Mittelständische Unternehmen, die ihre Risiken regelmäßig, zeitnah und vollständig erfassen und diese anschließend auch bewerten, können erkennen, welche Maßnahmen und Aktivitäten wertvernichtend und wertschöpfend sind. Das Management eines mittelständischen Unter-

nehmens ist im Rahmen des Risikomanagements in der Lage, die strategischen Geschäftsfelder zu bestimmen, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind. Die Einbindung des Risikomanagements in die Unternehmensstrategie und -steuerung ist Grundlage für das Erkennen der wesentlichen Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) in mittelständischen Unternehmen. Und gerade auch diese Erkenntnisse fließen in die Ratinganalysen ein

Unter diesen Überlegungen kooperiert der Bundesverband der Ratinganalysten (BdRA) e.V. seit vielen Jahren mit der Risk Management Association (RMA) e.V. sehr erfolgreich. Zur noch stärkeren thematischen Zusammenführung von „Rating und Risikomanagement“ haben der Bundesverband der Ratinganalysten (BdRA) e.V. und die Risk Management Association (RMA) e.V. ein Verschmelzungskonzept erarbeitet. Im Rahmen der diesjährigen BdRA-Mitgliederversammlung am 21. Oktober 2019 in Berlin wird das Verschmelzungskonzept vorgestellt, mit der erklärten Absicht, die Verschmelzung der beiden Verbände durch die Mitgliederversammlungen jeweils zu beschließen. Im Vorfeld der Verschmelzungsüberlegungen haben die beiden Verbände bereits einen speziellen Arbeitskreis „Rating und Risikomanagement“ gegründet, welcher seine Tätigkeit demnächst aufnehmen wird. Interessierte Risikomanager und Ratingexperten /-analysten sind hierzu bereits heute herzlich eingeladen.

Die Chancen einer Verschmelzung werden insbesondere in den Wachstumspotenzialen zur Stärkung der Leistungsfähigkeit in der strategischen Ausrichtung und der Umsetzung der operativen Aufgaben gesehen. Eine größere Mitgliederzahl führt zu mehr Bedeutung, Gehör und Sichtbarkeit. Die Zusammenführung

der Mitglieder und auch der Kooperationspartner der beiden Verbände sind weitere Synergieeffekte, die zu einer fachlichen, inhaltlichen und thematischen Erweiterung von „Rating und Risikomanagement“ beitragen werden. Auch die Vernetzung der Mitglieder und Kooperationspartner untereinander wird einen weiteren positiven Einfluss auf die zukunftsorientierte Ausrichtung und Gestaltung der Themen rund um „Risikomanagement und Rating“ mit sich bringen.

Die Synergieeffekte auf fachlicher Ebene werden sich insbesondere durch die bereits erwähnte Bildung des neuen Arbeitskreises „Rating und Risikomanagement“ ergeben. Ein weiterer Know-how-Zufluss stellt sich auch durch die Zusammenführung der Aus- und Weiterbildungsangebote der beiden Verbände ein. Von besonderem Interesse werden hierbei auch die neuen Online-Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitglieder sein, die durch die „Risk Management & Rating Academy“ angeboten 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



Auf Augenhöhe mit Kreditanalysten

Dieter Pape,
Wirtschaftsprüfer, Senioranalyst bei URA RESEARCH GmbH

Der CFO eines Unternehmens, aber auch der Unternehmer des Mittelstandes, wird dem Kreditanalysten auf Augenhöhe begegnen, wenn er versteht, worauf es diesem wirklich ankommt. Entnehmen Sie den realen Fallbeispielen aus Veröffentlichungen der URA RESEARCH GmbH, dass die Kenntnis der Beurteilungskriterien für die Kreditprüfung Einfluss auf die Gestaltung der Unternehmensfinanzierung hatte bzw. gehabt hätte.

Fall 1: Bastei Lübbe AG

Erster Analyse-Auszug zum Geschäftsbericht 2015/2016:

„Bastei Lübbe kann die Anleihezinsen grundsätzlich aus dem EBIT bezahlen; so ist die EBIT Coverage von 3,9 als mindestens gut (nach

Herausrechnung diverser Einmaleffekte) zu bezeichnen. In 2015/2016 war jedoch ein Aufbau von Vorräten und Forderungen von über 10 Mio. Euro festzustellen. Bereits hierfür reichte der auf dem EBIT beruhende Mittelzufluss mit 9,9 Mio. nicht mehr aus. Die anderen Investitionen und Mittelabflüsse führten dazu, dass die Finanzmittel von 13,6 Mio. auf 0,3 Mio. geschwunden sind.“

Folge:

Die Liquiditätsplanung hat den notwendigen Finanzbedarf des gewachsenen Umlaufvermögens offensichtlich vernachlässigt.

Zweiter Analyse-Auszug zum Geschäftsbericht 2015/2016:

„Uns irritiert der bilanziell nach IFRS zwar zulässige ständige Wechsel zwischen Minder-

und Mehrheitsbeteiligungen bei Daedalic: im GJ 2014/2015 (51 %) erstmals neu konsolidiert, im GJ 2015/2016 (48 %) at equity (d.h. nur Teil des Beteiligungsergebnisses), im GJ 2016/2017 (51 %) wieder voll konsolidiert. Die hiermit verbundenen Einmalgewinne und auch Einmalaufwendungen aus der Neubewertung werden bei den Analysen zwar herausgerechnet, für Investoren ist diese Bilanzpolitik, beruhend auf dem Hin- und Herreichen geringfügiger Firmenanteile, jedoch zumindest verwirrend.“

Folge:

Die Tricks bei der Ent- und Neukonsolidierung nach IFRS ließen den Verdacht aufkommen, dass die berichteten Zahlen mit der operativen Performance nicht mehr allzu viel gemein haben.

Fall 2: ZWL Zahnradwerk Leipzig GmbH

Analyse-Auszug zum Geschäftsbericht 2014:

„Die Analyse des Jahresabschlusses 31.12.2014 zeigt, dass den Ansprüchen von Kredit- und Leasinginstituten von rund 16 Mio. als Besicherung Sachanlagen und Umlaufvermögen von schätzungsweise 30 Mio. Euro gegenüberstehen. Die Eigenkapitalquote ist im Jahr 2015 vor allem wegen der Emission der 2. Anleihe im Vorjahresvergleich von 17 % auf 13 % gesunken.“

„Es wurde eine gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung zwischen NZWL und NZWL International (NZWLI), der Holding für das China-Engagement TTP, gewählt (Schwestergesellschaften), die eine Konsolidierung bei der Emittentin vermeidet.“

Sofort erkennbar ist hier die hohe Besicherung von Kredit- und Leasinginstituten mit aktivierten Werten, die nahezu das Doppelte ihrer Ansprüche ausmachen. Das sinkende Eigenkapital im Zuge der Emission der damals zweiten Anleihe zeigt, dass die angemessene Finanzierung des Geschäftsmodells mit Eigenkapital bei deren Konzeptionierung vernachlässigt wurde. Hinzu kommt: Den Anleihegläubigern wurde erklärt, dass die vollständige Rückführung der Anleihen aus dem Cashflow in Anbetracht der Geschäftsausweitung nach China möglich sei. Stattdessen folgten noch 2 weitere Anleihen, mit deren Hilfe die beiden ersten zumindest teilweise refinanziert wurden. Außerdem mangelt es bei Fehlen eines Konzernabschlusses inkl. der Schwestergesellschaften an der Transparenz.

Fall 3: Beate Uhse AG

Analyse-Auszug zur Zwischenmitteilung 30.09.2015:

„Der veröffentlichte Zwischenabschluss zum 30.6.2015 weist ein Abschmelzen der restlichen flüssigen Mittel von 9,7 Mio. EUR um 5,0

Mio. Euro. auf 4,7 Mio. EUR aus. Davon waren am 9.7. noch die Anleihe-Zinsen (2,325 Mio.) zu zahlen; diese wurden wegen des negativen Cashflows letztlich aus den Mitteln der 2014 emittierten Anleihe (30 Mio. Euro) bezahlt. In der aktuellen Zwischenmitteilung wird zwar die Umsatz- und Ertragsentwicklung wiedergegeben. Ein Hinweis zur Liquiditätsentwicklung findet sich leider nicht.“

Die Beate Uhse AG hat am 15.12.2017 Insolvenz in Eigenverwaltung angemeldet. Das Abschmelzen der flüssigen Mittel konnte nicht verhindert werden, da der Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit (bereits ohne das stark negative Zinsergebnis) in 2015 (letzter veröffentlichter Geschäftsbericht) bei einem Minus von 0,3 Mio. Euro verharrte. Statt offen über die Gründe der Liquiditätsentwicklung zu kommunizieren und Lösungen anzusprechen (die Präsentation eines entsprechenden Maßnahmenpaketes wurde mehrfach verschoben), wurde in der Zwischenmitteilung kein Hinweis zur Liquiditätsentwicklung mehr aufgenommen. Hiermit wurde offensichtlich das letzte Vertrauen verspielt.



Dieter Pape,

Wirtschaftsprüfer und Senior Analyst der URA RESEARCH GmbH, ist Aufsichtsratsvorsitzender der Pape Consulting AG, München, und Gründer der Pape & Co. GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, München und Traunstein.

Er unterstützt Familienunternehmen als Aufsichtsrats- und Beiratsmitglied und auch gemeinnützige Einrichtungen als Kuratoriumsmitglied.

dieter.pape@dieterpape.com

Fall 4: Karlsberg Brauerei GmbH

Analyse-Auszug zum Geschäftsbericht 2015:

„2015 erhöhte sich das EBIT ohne Einmalerträge und Einmalaufwendungen um 3 %, trotz eines Umsatzrückgangs um 3 %. In der GuV finden wir ergebnisneutrale 23 Millionen a. o. Erträge und a. o. Aufwendungen im Zusammenhang mit der Ausgliederung von 70 % der Pensionsverpflichtungen in eine Unterstützungskasse und deren Dotierung. Die Auslagerung ermöglicht Karlsberg die Erhöhung der Eigenkapitalquote durch Reduzierung der Bilanzsumme, eine Entlastung beim Zinsaufwand für Pensionsrückstellungen und damit eine größere Unabhängigkeit des Jahresergebnisses von dem künftig weiter sinkenden Abzinsungssatz.“

Die Transparenz bei der Kommunikation von Finanzdaten stellt eine neue besondere Herausforderung dar.

Die Zinsschmelze am Kapitalmarkt führte zu einer gesetzlich vorgeschriebenen Höherbewertung der Pensionsrückstellungen laut BilMoG. Dies wurde in 2015 durch die Ausgliederung der Pensionsverpflichtungen für Pensionäre, d.h. bereits zahlungswirksame Versorgungsansprüche, gestoppt. Die Transparenz wurde dennoch nicht vernachlässigt; über das Deckungsvermögen des Versorgungswerks wird im Anhang berichtet.

Fall 5: FC Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V.

Analyse-Auszug zum Geschäftsbericht 2018:

„Die EBIT-Zinsdeckung war in dem besonders guten Jahr 2018 sehr gut, selbst ohne den Transfererlös für Kehrler. Lt. Kapitalflussrechnung war der Cashflow vor Ertragsteuern und Zinsen seit der Emission der 1. von bisher 3 Anleihen im Juni 2012 stets positiv und betrug im Schnitt das Fünffache der gesamten Zinszahlungen. Die Zinsen auf die beiden ausstehen-



FLEXIBEL UND MOBIL STUDIEREN

OHNE WARTESEMESTER ODER NC

An der SRH Fernhochschule – The Mobile University entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie studieren. Eröffnen Sie sich neue Karriereperspektiven durch ein Fernstudium parallel zu Beruf und Familie.

Ihre Gründe, bei uns zu studieren:

- ▮ Berufsbegleitend
- ▮ Persönlich betreut
- ▮ Staatlich anerkannt
- ▮ Flexibel planbar
- ▮ 20 Jahre Erfahrung
- ▮ Garantierte Qualität
- ▮ Moderner Online-Campus
- ▮ Jederzeitiger Studienstart
- ▮ Herausragender Service
- ▮ Bestbewertet

Bachelor-Studiengänge:

- ▮ Betriebswirtschaft und Management (B.A.)
mit den Spezialisierungen
 - ▮ Accounting & Controlling
 - ▮ Banking & Finance
 - ▮ Industriebetriebslehre
 - ▮ International Management
 - ▮ und mehr

Master-Studiengänge:

- ▮ Finance, Accounting, Controlling & Taxation (M.Sc.)
- ▮ Master of Business Administration (MBA) **AUCH AUF ENGLISCH**
- ▮ Wirtschaftspsychologie, Leadership & Management (M.Sc.)

Hochschulzertifikate:

- ▮ Betriebswirtschaft
- ▮ Projektmanagement
- ▮ Rating, Risk & Finance

SRH Fernhochschule – The Mobile University

Telefon +49 (0) 7371 9315-0

www.mobile-university.de



den Anleihen von zusammen jährlich 2,4 Millionen Euro können deshalb problemlos aus dem Cashflow bedient werden.“

„2018 konnte S04 erstmals seit Veröffentlichung eines Konzernabschlusses ein positives Eigenkapital ausweisen (8 Millionen, nach -33 Millionen Euro). Die weiterhin niedrige Eigenkapitalquote ist durch erhebliche stille Reserven im Lizenzspielerbereich zu relativieren (ca. 100 Mio. Euro zum 31.12.2018 lt. „transfermarkt.de“), die durch werthaltige Verkäufe in den vergangenen Jahren bestätigt wurden.“

Hier wird die Bedeutung der Kapitalflussrechnung erkennbar. Die integrierte Bilanz-, Ertrags- und Finanzplanung enthält regelmäßig auch eine Planung der Kapitalflussrechnung. So ist es möglich, rechtzeitig über Jahre im Voraus Liquiditätslücken zu erkennen, die planbar sind, wie die Tilgung von Anleihen. Niedriges bzw. sogar negatives Eigenkapital bei hohen stillen Reserven stellt hohe Anforderungen an die Erläuterungen im Konzernabschluss. S04 hat sich die Mühe gemacht, die stillen Reserven im Lizenzspielerbereich mit ca. 100 Mio. Euro sichtbar und plausibel zu machen.

Fazit

Die vom Gesetzgeber und von den Kreditanalysten geforderte Transparenz bei der Kommunikation von Finanzdaten stellt für den CFO eines Unternehmens wie auch für Unternehmer des Mittelstandes eine neue besondere Herausforderung dar. Die Nachhaltigkeit der Unternehmensfinanzierung hängt davon ab, dass die Anforderungen der Kreditgeber an die Finanzdaten des Unternehmens und deren Nachvollziehbarkeit erfüllt werden. Dieser Anspruch an die Transparenz hat erfahrungsgemäß auch Auswirkungen auf die Entwicklung von Geschäftsmodellen, die Strukturierung von Unternehmensgruppen und deren Finanzierung.

Ich empfehle den Unternehmen deshalb, von unabhängigen Experten regelmäßig eine Selbstanalyse mit Beurteilung der zu kommunizierenden und der zu veröffentlichenden Finanzdaten durchführen zu lassen. Auch das Einholen von kostenlosen Reports der Auskunfteien für das eigene Unternehmen sollte jährlich geschehen. Fehler der Auskunfteien sollten sofort reklamiert werden. ■

Internationaler Controller Verein



Jannis Friedag



Khai Tran

„Young Finance Professionals“ Initiative startet

Fokussierter am „Lifecycle“ orientieren – unseren Mitgliedern zum Nutzen

Liebe Controllerinnen und Controller,

der ICV kann seit der Gründung im Jahr 1975 durch den Gründervater Dr. Deyhle auf eine lange, erfolgreiche Historie zurückblicken – und aus dem sehr kleinen Kreis Interessierter ist heute eine Organisation mit mehr als 6.000 Mitgliedern in 30 Ländern geworden.

Leider fällt es uns – wie im Übrigen auch einer Vielzahl anderer Vereine – schwer, junge Studierende und Controller/-innen für ein Engagement im Verein zu gewinnen. Daher hat der Vorstand im letzten Jahr beschlossen, sich stärker am „Lifecycle“ von im Controlling Tätigen auszurichten und sowohl Angebote für Berufseinsteiger als auch „Silver Executives“ zu schaffen.

Mit dem Format „Young Finance Professionals“ möchten wir der jungen Zielgruppe eine schlanke Struktur bieten, um sich mittels moderner Onlinelösungen über Praxisthemen auszutauschen. Wir möchten physische, so genannte Meetups: „Stammtische“ in Ballungszentren, sowie virtuelle Eventserien für das jüngere Zielpublikum schaffen. Wichtig ist uns insbesondere, eine Verknüpfung des Wissens der erfahrenen Controller/-innen im ICV mit aufstrebenden Persönlichkeiten zu ermöglichen.

Wie können Sie nun als gestandene Controller/-innen davon profitieren? Aktuelle Schlagwörter wie Digitalisierung, Advanced Analytics und Industrie 4.0 werden das Controlling in den nächsten Jahren weiterhin nachhaltig verändern – Young Professionals sind mit diesen Themen aufgewachsen, haben oftmals eine hervorragende Ausbildung durchlaufen und können entsprechende Denkanstöße in Unternehmen auslösen. Wir sind der festen Überzeugung, dass dies, gepaart mit dem Wissen erfahrener Controller/-innen, einer erfolgreichen Zukunftsorientierung des Controllings zuträglich sein wird.

Noch befinden wir uns in der detaillierten Definition des Leistungsangebots und der Ausarbeitung, wie die dafür benötigte Struktur finanziert werden wird.

Um die Zielgruppe genau zu verstehen, werden wir in den nächsten Wochen eine größere Menge an potentiellen Mitgliedern befragen und unsere Ergebnisse mit dem Vorstand des ICV teilen. Wir hoffen, dann spätestens im nächsten Jahr erste Mitglieder für das Format „Young Finance Professionals“ begrüßen zu können. ■

Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- Leitfaden Start-up
- Fachtagungen im Herbst
- Branchen-AK Energie + Wasser

Top-Events

- **ICV-Fachkreis-Webinar** – Projekt-Controlling 19.09./16 Uhr
 - **Controller Tagung Schweiz** – CTS 2019, 25.09. in Rotkreuz (CH)
 - **20. ICV-Forum Gesundheitswesen** – 26.09. in Wien
 - **Nordtagung** – 27./28.09. in Hamburg
 - **15. Controlling Advantage Bonn** – CAB 2019, 07.11. in Bonn
 - **7. Int. Controlling Conference Croatia** – ICC 2019, 15.11. in Zagreb
 - **18. Controlling Inspiration Berlin** – CIB 2019, 16.11. in Berlin
 - **17. Controlling Competence Stuttgart** – CCS 2019, 21.11. in Ehningen/Stuttgart
 - **18. Controlling Insights Steyr** – CIS 2019, 22.11. in Steyr
 - **ICV Management Conference** – 30.11. in München
- + **Save the date!** + + +
- **45. Congress der Controller** – 27./28.04.2020 in München

ICV-Geschäftsstelle Infos und Anmeldung:

Telefon +49(0)8153-88 974 20
www.icv-controlling.com > Events

Jannis Friedag,
Junior Executive Advisor des ICV,
Head of Finance sofaturator GmbH

Khai Tran,
ICV-Fachkreis „Start-up Controlling“,
Geschäftsführer Valsight GmbH

Leitfaden unserer Ideenwerkstatt für den richtigen Umgang mit Start-ups erschienen

Die ICV-Ideenwerkstatt hat einen Leitfaden „Controlling von Start-Ups & Start-Up-Initiativen“ herausgebracht. Damit veröffentlicht der ICV-Think-Tank in 2018 und 2019 erarbeitete Handlungsempfehlungen für Manager und Controller für den Umgang mit Start-ups bzw. Start-up-Initiativen.

Die 82 Seiten umfassende Schrift ist in Zusammenarbeit mit der EBS Universität für Wirtschaft und Recht und namhaften Autoren aus Wissenschaft und Praxis entstanden. Ausgangspunkt war die Überlegung, dass sich Start-ups als auch Start-up-Initiativen als Innovationstreiber großer Unternehmen hinsichtlich Strukturen, Organisationsformen, Flexibilität, Ressourcen, Entscheidungsgeschwindigkeiten von etablierten Unternehmen unterscheiden und damit der Transfer klassischer Controllingansätze nur bedingt möglich ist, aber Controllingelemente in jeder Phase unverzichtbar sind.

So soll der Leitfaden Controller als auch Manager bei der Auswahl geeigneter Tools unterstützen. In der Kombination von Grundlagenwissen und individuellen Best-Practice-Beispielen soll der Transfer praxistauglichen Know-hows auf die Anforderungen der Wachstumsinitiativen bei den Lesenden gelingen.

Mit der Publikation hat der ICV ein spannendes, neues und herausforderndes Thema aufgegriffen. Die oberste Zielsetzung von Start-ups und Start-up-Initiativen besteht vor allem in den frühen Phasen darin, durch sehr schnelles Wachstum ein pro tables Level zu erreichen. „Das Controlling sollte dabei als Unterstützung und Beschleunigungsfaktor dienen“, heißt es im Leitfaden. Für alle Phasen würden auch in diesem Feld für das Controlling zentrale Erfolgsfaktoren gelten: die durchgängige Sicherstellung der Liquidität sowie die Bedienung von Informationsanforderungen externer Stakeholder und Kapitalgeber werden besonders hervorgehoben.

Bei Start-up-Initiativen gelte im Speziellen, dass diese „von den generellen Controllinganforderungen der Unternehmensmutter freigestellt sind bzw. ihnen deutliche Vereinfachungen“ zugestanden werden.

Wie das alles funktionieren kann, behandelt die neue ICV-Schrift prägnant und praxisgerecht. Die Publikation können ICV-Mitglieder in der Geschäftsstelle zum Vorteilspreis von 17 € (brutto) erwerben, Nicht-Mitglieder kaufen sie am besten im Haufe-Shop, dort versandkostenfrei für 29,80 €, inkl. MwSt. ■



Neue ICV-Firmenmitglieder

Der ICV freut sich über neue Firmenmitgliedschaften: Alna Business Solutions Sp. z o.o., IT/Software-Unternehmen aus Warschau; Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR) – Anstalt des öffentlichen Rechts; Bissantz & Company GmbH aus Nürnberg; Commerzbank AG aus Frankfurt am Main; DMK Deutsches Milchkontor GmbH in Bremen; EEW Energy from Waste GmbH aus Helmstedt; Flamm GmbH aus Aachen; Lutze Fördertechnik GmbH in Einbeck; Sprint Sanierung GmbH in Köln; workday GmbH aus München.

Herzlich willkommen & auf eine gute Zusammenarbeit!

„International Work Group“ in Spanien

Controlling-Professionals vom ICV-Arbeitskreis „International Work Group“ sind in diesem Jahr in einem spanischen Nahverkehrsunternehmen zu Gast. Die Fa. TUSGSAL ist mit über 250 Bussen im katalonischen Badalona tätig und bietet in Barcelona, Badalona, Santa Coloma de Gramanet, Sant Adrià de Besòs, Montgat und Tiana 40 Routen an. Wie in den Vorjahren bringt das AK-Team in diesem Jahr Ideen und Vorschläge für ein besseres Controlling und Management ein. ■

Mehr Infos: www.icv-controlling.com > Arbeitskreise > Regionale Arbeitskreise



SAP-ICV-Kooperation: Finanz- und Controlling-Prozesse messen, monitoren & Mehrwert optimieren!

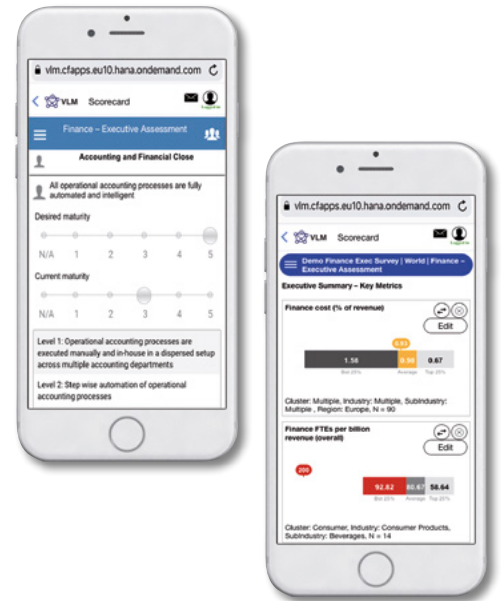
Wussten Sie, dass 83% der Unternehmen ihre Finanz- und Controlling-Funktion zu strategischen Partnern machen wollen, aber nur 40% dazu auch in der Lage sind?

„Digital Finance“ spielt eine wichtige Rolle, dies zu ermöglichen: Durch mehr Automatisierung von Aufgaben mit geringer Wertschöpfung wird Freiraum für mehr strategische und mehr Wertschöpfende Aufgaben geschaffen – durch eine ganze Palette technologischer Innovationen und neuer Best Practices.

Brechen Finanz- und Controlling-Organisationen auf ihre Transformationsreise auf, stehen sie oft vor der Frage „Wie sollen wir beginnen?“

sowie „Welche Prozesse haben dabei Priorität?“. ICV und SAP arbeiten gemeinsam am „Next Generation Finance Benchmarking“, das helfen soll, diese und weitere Fragen zu beantworten. Die Kampagne ist Bestandteil von SAP Performance Benchmarking, einem globalen, umfassenden Benchmarking Programm, an dem laut SAP seit 2004 11.000 Unternehmen teilgenommen und 15.000 Benchmarks durchgeführt haben.

Im September werden mehr Details zur breiten Teilnahme an dieser Initiative in den ICV-Online-Kanälen verfügbar sein. Bitte achten Sie auf unsere Veröffentlichungen und machen Sie mit!



Controller Tagung Schweiz – CTS 2019

Nach Rotkreuz, zwischen Zürich und Luzern am Zug-See gelegen, laden unsere Schweizer Arbeitskreise zur öffentlichen „Controller Tagung Schweiz“ ein. Die CTS 2019 am 25. September führen ICV und Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ gemeinsam durch.

Die CTS verbindet praktische Erfahrung mit aktuellen Forschungsergebnissen und stellt dieses Wissen Controller/-innen und finanzinteressierten Praktiker/-innen zur Verfügung, darunter Finanz- und Controlling-Verantwortliche, CFOs, Projektleiter/-innen und Business Analysten aller Branchen, die sich mit dem Thema beschäftigen bzw. davon betroffen sind.

Im Vorfeld der CTS 2019 veröffentlicht der ICV auf seiner Website Kurz-Interviews mit Referent/-innen. Tagungsleiter Markus Steiner, ICV Regionaldelegierter Schweiz, hat mit Daniel Turi, Head of Financial Data Management bei der Allianz Suisse, gesprochen. Turi ist für das Robotics-Knowledge Management innerhalb

der gesamten Allianz Suisse Gruppe zuständig. Er ist Mitbegründer der RPA Community in der Schweiz. Sein Vortrag ist mit „Robotics in Finance – Change mit Begeisterung“ überschrieben. Im Interview antwortet Turi auf die Frage, was die Teilnehmenden der Tagung von seinem Vortrag erwarten dürfen: „Viele Insights, wie wir RPA bei Allianz Suisse gestartet und letztendlich in die Organisation verankert haben. Ich werde aufzeigen, warum es bei RPA weniger um die Technologie und viel mehr um die Mitarbeitenden geht. Weiteres werde ich vorstellen, warum viele RPA Initiativen in Finanzen gestartet werden und wie man RPA in die Organisation – u.a. mit der Auswahl von passendem Operating Model – nachhaltig integrieren kann.“

Auch, was nicht gut gelaufen ist und was daraus gelernt wurde, wird Turi berichten: „Ja klar, kein Erfolg ohne Misserfolg. Ich werde einige Vorschläge bringen, was man bei einem Proof of Concept beachten muss sowie, wenn man die ersten Roboter produktiv gesetzt hat, wie man die Initiative weiter skalieren kann.“



CTS-Referent Daniel Turi, Allianz Suisse.

Die CTS-2019-Referenten: Ivo Gerig, Leiter Digital Office, Siemens Smart Infrastructure; Dr. Markus Knaus, Finanzen & Controlling, ETH Zürich; Peter Scherrer, CFO, SIGA; Nicole Hecht, Project Finance, SIGA; Thomas Ankenbrand, Leiter Competence Center Investments, Hochschule Luzern – Wirtschaft, IFZ; Daniel Turi, Head of Financial Data Management, Allianz Suisse; Urs Vanza, Head Finance Innovation Lab, Schindler Management Ltd. Moderatorin: Carmen Zillmer, ICV-Geschäftsführerin.

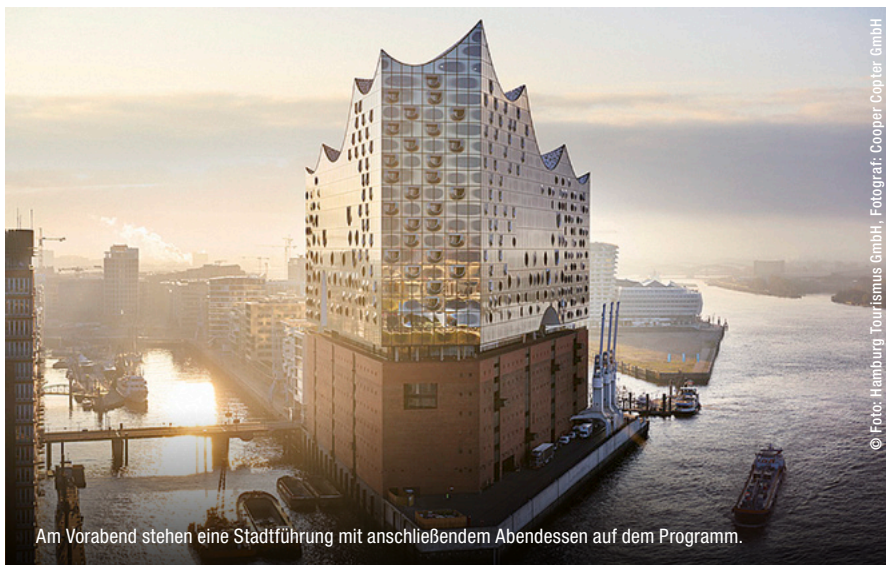
Regionaltagung Nord: „Gut getrimmt in die Zukunft“

Die öffentliche „Regionaltagung Nord“ am 27./28. September in Hamburg veranstalten die ICV-Arbeitskreise der Region Deutschland Nord. Unter dem Motto „Controlling norddeutsch – gut getrimmt in die Zukunft“ haben sie ein vielfältiges Programm zusammengestellt, das sich vor allem mit den Herausforderungen der Digitalisierung befasst.

Am Vorabend (27. September) startet um 17 Uhr das traditionelle Team-Building mit einer Stadtführung durch die Hamburger Innenstadt mit anschließendem geselligem Abendessen in einem Hamburger Restaurant.

Am Samstag, 28. September, eröffnet 9:30 Uhr Moderator Matthias Wolfskeil, Regionaldelegierter Deutschland Nord, in der Hochschule Fresenius – Wirtschaft & Medien, Hamburg, die Nordtagung 2019. Die Teilnehmenden begrüßen wird auch der stellvertretende Vorsitzende des ICV, Matthias von Daacke. Danach stellt der Hauslehrer, Prof. Dr. Philip Reinbacher, die Fresenius Hochschule vor.

Der Studiendekan BWL an der Hochschule Fresenius, Prof. Dr. Tobias Brendel, referiert



Am Vorabend stehen eine Stadtführung mit anschließendem Abendessen auf dem Programm.

© Foto: Hamburg Tourismus GmbH, Fotograf: Cooper Copter GmbH

danach zum Thema „Künstliche Intelligenz – Potenziale und Anwendungen“. Frank Alexander-Springhorn vom ICV-Arbeitskreis Nord III bietet Antworten auf die Frage, „Digitalisierung im Spannungsfeld zwischen Agilität und Kontinuität oder: Wie findet der Controller die ökonomisch richtige Balance?“ Vor der kommunikativen Mittagspause sprechen noch Daniel Taphorn und Johannes Riecken, STRABAG AG, ICV-Arbeitskreis Nord III, zum Thema „Controlling und

Lean – ein Dream-Team am Beispiel des Verkehrswegebau“. In den Nachmittag startet Matthias von Daacke, Director Controlling BLANCO Group, Stv. ICV-Vorstandsvorsitzender: „Controlling@BLANCO – Wie ein Hidden Champion sein Geschäft steuert“. „Die Rolle des Controllings im Innovationsprozess am Beispiel eines Energieversorgers“ ist abschließend das Thema von Christoph Bückle, Leiter Finanzen & Controlling LichtBlick SE, vom ICV-Arbeitskreis Nord I. ■

CAB 2019: Erfolgreiche Digitalisierungsprojekte im Fokus



„Auf dem Weg zum digitalen Unternehmen – erste Erfahrungen“ ist das Motto der öffentlichen ICV-Fachtagung 15. Controlling Advantage Bonn – CAB 2019.

Am 07. November laden unsere Arbeitskreise der Region West in das DVGW-Konferenzzentrum (Deutscher Verein des Gas- und Wasserfaches e.V.) nach Bonn ein.

Es werden Erfahrungsberichte von Digitalisierungsprojekten (FlixBus, Schnellecke Logistics, Helaba) vorgestellt und empirische Beobachtungen zur Digitalisierung im Controlling (Reifegradmodell Digitalisierung) präsentiert.

Einen lebhaften Austausch zu diesen Inhalten soll eine von Beate Langkath moderierte Podiumsdiskussion ermöglichen: Welche Schlüsse sind aus den ersten Erfahrungen für die Digitalisierung zu ziehen? Welchen Einfluss haben die Controller bei der Digitalisierung von Unternehmen? Wie sicher sind die aktuellen Geschäftsmodelle? Wie veränderungsfähig sind die aktuellen Geschäftsmodelle? Wie sieht der richtige Weg der Digitalisierung aus (Pionier oder Nachzügler)?

Das sind die CAB-2019-Referenten und ihre Themen: Benjamin Gubitz, Vice President Controlling FlixBus: „Controlling einer globalen Mobilitätsplattform“; Henrich Maaß, Leiter Vertriebsservice Helaba: „Der agile Weg zum Kundenportal der Helaba“; Marco Grosse, Senior Director The Hackett Group: „Empirische Beobachtungen zur Digitalisierung im Controlling“; Jens Ropers, CA controller akademie: „Erfolgreiche Digitalisierung ist wie Fußballspielen“; Matthias Malicke, Konzernbereichsleiter Zentrales Controlling, Schnellecke Group AG & Co. KG, Wolfsburg: „Erfahrungen bei der digitalen Transformation im Controlling der Schnellecke Group“. ■

CIB 2019: Berlin am 16. November wieder Controlling-Hauptstadt

Die ICV-Arbeitskreise der Region Ost – Berlin-Brandenburg, Sachsen, Thüringen und Weser-Harz – machen mit der öffentlichen Herbsttagung Controlling Inspiration Berlin – CIB 2019 am 16. November Berlin wieder zur „Controlling-Hauptstadt“.

Der CIB 2019 Moderator Wolfgang Schneider, Leiter des ICV-Arbeitskreises Weser-Harz und CIB-Koordinator, wird im Bunsen-Saal der WISTA Management GmbH in Berlin-Adlershof

präsentieren: Matthias von Daacke, Stellvertretender Vorstandsvorsitzender des ICV mit einer Eröffnungsrede; Prof. Dr. Karsten Oehler, Proxadis Hochschule Frankfurt am Main, CCT Tagetik, Unterschleißheim: „Predictive Forecasting pragmatisch: Gangbare Wege zur Verbesserung der Vorschaurechnung“; Prof. Dr. Nicole Jekel, Beuth Hochschule für Technik Berlin, gemeinsam mit Thorsten Jekel, jekel & Team: „Übernimmt KI meinen Job?“; Verleihung des ICV-Newcomer-Awards 2019, Laudatio: Prof.

Dr. Nicole Jekel, Jury-Vorsitzende; anschl. Präsentation des 1. Preisträgers; Philipp Wicke, Geschäftsführer TD Trusted Decisions GmbH: „Klüger und einfacher entscheiden – Denkfallen vermeiden: Wie wichtige Erkenntnisse aus der Psychologie helfen“; Jörg D. Scholtka, Business Advisory, VDMA: „Digitalisierung in Rechnungswesen und Controlling in der Praxis“; Podiumsdiskussion „Chancen und Perspektiven für Controlling und Controller“ mit den Referenten des Tages. ■

CCS 2019: „Prepare for your Future“

Die öffentliche Controlling-Fachtagung 17. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2019 am 21. November präsentiert hochkarätige Referenten und ein neues Work-Sessions-Format.

Um die vielfältigen Möglichkeiten der Digitalisierung für die berufliche Weiterentwicklung im Controlling zu nutzen, müssen sich Controller/innen auf die Zukunft vorbereiten. Die CCS 2019 macht vielfältige Angebote. Experten legen in Vorträgen und Workshops ihre Schwerpunkte auf die neuen Formen unseres Arbeitens, auf den Umgang mit KI, auf Nachhaltigkeit im Wirtschaften, auf Schlüsselfragen der Aus- und Weiterbildung im Controlling & beyond.

Als erster Referent spricht Prof. Dr. Martin Welsch, Chief Technology Advisor emeritus (IBM R&D), Friedrich-Schiller-Universität, Jena, über: „IT, KI, Robotik, Neuromorphe und Quantencomputer“. Es folgen Impulsvorträge mit jeweils anschließenden Work-Sessions:

■ Thema A: „Künstliche Intelligenz im Human Resource Management – Wie uns KI hilft, die Arbeitswelt smarter & fairer zu machen“ mit Michael Plentinger, CEO Greple GmbH

■ Thema B: „Talent kann man nicht lernen – New Work braucht Wissen und Können“ mit Dorothee Deyhle, Vorstandsmitglied der CA Akademie AG

■ Thema C: „Wie sieht die zukünftige Lernwelt im Unternehmen aus? Der Hansgrohe Cam-

pus“ mit Sylke Morell, Head of Personnel Development, Hansgrohe SE

■ Thema D: „Future of Work und Controlling“ mit Dr. Rüdiger Eichin, ICV-Fachkreisleiter Future of Work, Senior Director S/4 NEXT – Next Generation Business Processes & Practices, SAP SE

Es folgt ein Vortrag von Dr. Michael Prochaska, Andreas Stihl AG & Co. KG. „Bereit für die Transformation – Mit eigener Stärke verändern“. Für Nachdenklichkeit wird der Abschlussvortrag, „Plastik im Meer – die SeeKuh räumt auf“, von Dr. Rüdiger Stöhr, Mikrobiologe und Lehrer für Biotechnologie/Biologie vom ONE EARTH - ONE OCEAN e.V. sorgen. ■

CIS 2019: Exklusive Einblicke in Top-Unternehmen

Die 18. Controlling Insights Steyr – CIS 2019 am 22. November, bietet einen kompakten Überblick über wesentliche Trends im Controlling sowie Erfolgsbeispiele führender Unternehmen.

Neben einem Schwerpunktthema behandelt die CIS immer Dauerbrennerthemen erfolgreicher Unternehmenssteuerung, gewährt Einblicke in erfolgreiche Lösungen internationaler Top-Unternehmen und ermöglicht es den Besuchern, Erfahrungen auszutauschen und zu netzwerken.

Das CIS-Programm 2019: Die Key-Note wird eine echte Überraschung der Organisator/innen; Luc van Haastrecht, Finanzvorstand Brau Union Österreich: „How M&A helped Heineken to become world's most international brewer“; Peter Haideneck, Vorstand & CFO Polytec Holding AG: „Aktuelle Herausforderungen für das Controlling in der Automobilindustrie“; Klaus Schatz, Partner, Advisory und Geschäftsführer der KPMG Advisory GmbH: „Automatisierung und Digitalisierung von Finanz-Prozessen“;

Dietmar Voggenreiter, Senior Advisor bei Horvath & Partners: „Controlling der Transformation der Automobilindustrie“; Wolfgang Fasching, Extremsportler, Motivationsexperte: „Du schaffst was Du willst! – Die Kraft der Gedanken“.

Die CIS ist neben dem Münchner „Congress der Controller“ die bestbesuchte ICV-Veranstaltung mit dem unumstrittenen Ruf, eine der führenden Controllingveranstaltungen im deutschen Sprachraum zu sein. Sie ist traditionell ausgebucht: Also rasch anmelden! ■

ICV aktiv in Barcelona

Barcelona heißt der Song, in dem Montserrat Caballé und Freddie Mercury 1987 das Flair der katalanischen Hauptstadt besangen. 32 Jahre später ist Barcelona eine der angesagtesten Städte in Europa mit einem BIP von 78 Mrd. EUR (2017), 5 staatlichen und 6 privaten Universitäten und einer multi-kulturellen und mehrsprachigen Bevölkerung von ca. 1,6 Mio.

Ebenfalls 32 Jahre später veranstaltete der ACCID seinen VIII. Congress an der IQS School of Management, einer Fakultät der privaten Ramon-Llull-Universität mit Themen wie,

- aktuelle Entwicklungen im Rechnungswesen,
- Finanzinformationen und Nachhaltigkeit,
- Bewertungsregeln & Free Cash Flow,
- Corporate Governance und soziale Verantwortung: von der Einhaltung bis zur Überzeugung,
- rund um Big Data, Anwendungen in neuen Geschäftsmodellen und Informationssystemen und viele mehr.

Der ACCID ist ein Verband, in dem ca. 10.000 Accountants organisiert sind. Der Verein, 2002 gegründet, widmet sich der Verbesserung der Transparenz von Finanzfragen, der Debatte über aktuelle Rechnungslegungsfragen, der Entwicklung von Accounting- und Managementfragen, Publikationen und der Organisation von Vorträgen, Konferenzen und Kongressen.

Der ACCID kooperiert regelmäßig mit dem ICV-Arbeitskreis Spanien. Durch diese Kooperation sind auf diesem Congress stets Referenten und Themen des ICV zu finden. 2015 präsentierte Prof. Dr. Heimo Losbichler das Thema „Controlling 4.0-Management Control Processes and Controller's Role of the future“ und Dr. Jürgen Faisst „With SUCCESS to International Business Communication Standards. Notation Standards in Business communication and their practical benefits“ 2017 waren erneut Prof. Dr. Heimo Losbichler mit dem Thema „Reporting Design“ und wissenschaftlichen Studien mit Hilfe von „eye tracking“ und Dr. Herwig R. Friedtag mit einem Workshop zum Thema „One Page Only Reporting“ dabei. 2019 stellten Frank Ahlrichs „Integrated Thinking“ und Rainer Pollmann „Communication Controlling“ vor.



Treffen in Barcelona (v.l.n.r.): Axel Ehberger, Leiter AK Spanien, Rainer Pollmann, Frank Ahlrichs (beide ICV-Referenten), Mark Dickfeld, Volker Zeng (beide Circulo Controller). Zeng ist auch stv. AK-Leiter in Spanien.

Integrated Thinking ist eine ganzheitliche Denkweise zur Führung und Steuerung von Unternehmen, die auf dem Integrated Reporting Framework basiert, welches in 2012 vom International Integrated Reporting Council (IIRC) veröffentlicht wurde als Reaktion auf die globale Finanz- und Wirtschaftskrise 2008-2010. Dieses Framework fokussiert auf nachhaltiges Wirtschaften unter aktiver Einbeziehung aller Stakeholder in alle wesentlichen Managemententscheidungen. Die Auswirkungen der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) führen zu vielen Herausforderungen an die Art, wie wir Entscheidungen treffen und damit an die Art, wie wir diese Entscheidungen vorbereiten und kommunizieren. Das Denkmodell des Integrated Thinking und darin die Herausforderungen an moderne Unternehmenssteuerung führen zu einer Überarbeitung und Neudefinition der Controlling-Methoden. Eine zentrale Erkenntnis ist, dass der Anteil der „Empathie-basierten“ Prozesse zunehmen wird, deren Steuerung ganz andere Methoden erfordert. Der ICV-Fachkreis „Controlling & Qualität“ hat dieses Thema in einer Publikation ausgearbeitet.

Kommunikations-Controlling ist eine Aufgabe oder Funktion im Unternehmen, die das Kommunikationsmanagement dabei unterstützt, Kommunikationsprozesse zielorientiert zu steuern. Dabei stehen das Stakeholder-Management und die Wertschöpfung im Fokus.

Für das Auditorium waren beide Vorträge Impulse für die Zukunft des Managements und

Controllings, was mit kräftigem Applaus honoriert wurde.

Ihren Besuch in Barcelona nutzten Ahlrichs und Pollmann, um mit den spanischen Vertretern des ICV, Axel Ehberger und Volker Zeng, über den Support des ICV für den lokalen Arbeitskreis zu sprechen. Der ICV würde in Spanien noch größere Beachtung finden wenn z.B. die Schriftenreihe des ICV nicht nur ins Englische, sondern auch ins Spanische übersetzt würde. Als Schritt in diese Richtung hat der AK Spanien mit dem ACCID den ICV-Leitfaden Working Capital Management auf Spanisch veröffentlicht und derzeit wird die Übersetzung des Leitfadens Green Controlling vorbereitet.

Der spanische ICV-Arbeitskreis wurde übrigens 2010 mit dem Ziel gegründet, Controllern in Spanien eine Networking-Plattform zum Erfahrungsaustausch zu bieten. Als CirculoController werden „Stammtische“ bei der AHK veranstaltet, bei denen über Controlling-Themen gesprochen wird und an denen jeder teilnehmen kann. Darüber hinaus trifft sich die Arbeitsgruppe („el núcleo“) regelmäßig, um die Aktivitäten zu organisieren, wie z.B. die Zusammenarbeit mit dem ACCID, Schulungen der Controller Akademie oder „Business Breakfasts“ bei der AHK. Diese Termine werden auf der ICV-Arbeitskreis-Webseite veröffentlicht. ■

Autoren:

Frank Ahlrichs, Axel Ehberger, Rainer Pollmann

Wirtschaftliches Engagement in Afrika: Die Zeit ist reif

„The new scramble of Africa“ beschreibt das weltweit sprunghaft gewachsene wirtschaftliche Interesse an Afrika. „Ist die Zeit reif für bayerische, deutsche Unternehmen, auf diesen Zug aufzuspringen?“. Das war die bestimmende Frage auf dem „Afrikaforum Bayern“ am 25. Juli in München.

Eingeladen hatten die IHKs in Bayern, die Messe München, EZ-Scout und das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie. Auf der Liste mit knapp 200 Teilnehmern aus Wirtschaft, Politik, Verbänden, Wissenschaft und Diplomatie war auch der ICV mit dem Leiter des Kommunikationsteams, Hans-Peter Sander, vertreten.

Die Keynote, „Zukunftsszenarien für die Bayerische Wirtschaft in Afrika“, von Prof. Gabriel

Felbermayr, Ph. D., Präsident des Instituts für Weltwirtschaft Kiel (IfW), gab einen faktenreichen Überblick über die wirtschaftliche Situation, die prognostizierte Entwicklung, die internationalen Handelsbeziehungen und das Engagement deutscher Unternehmen in Afrika. Dabei plädierte der IfW-Chef für Beziehungen auf Augenhöhe und für ein Engagement, mit dem „Perspektiven für die Afrikaner“ geschaffen werden.

Wie das in Ansätzen bereits geschieht, wurde nicht nur in der anschließenden Paneldiskussion mit Wirtschaftsvertretern (BAUER Maschinen GmbH und SEBA Hydrometrie GmbH) und Delegierten der Deutschen Wirtschaft in Ost- sowie in Westafrika sichtbar gemacht. Auch der engagierte Pitch von drei Startups im Afrika-Geschäft und die vier Themenworkshops am Nachmittag waren reich an Beispielen. Die Themenzentren

waren „Ausbildung & Beschäftigung“, „Markterschließung über Messen“, „Digitales Afrika“ sowie „Logistik – Transport – Zoll“ gewidmet.

Das Afrikaforum bot erstklassige Informationen und Gelegenheiten zum Networking und Gedankenaustausch. Es zeigte das gewaltige Potential eines Kontinents, in dem im Jahr 2100 jeder zweite Erdmensch leben wird. Die Herausforderungen sind groß, genauso wie die Chancen. Das Thema Ausbildung war ein zentrales, ebenso die Frage, wie auch die gut ausgebildeten Fachkräfte, etwa im Bereich IT, angemessene Beschäftigung finden. Hier können internationale Wirtschaftsbeziehungen einen wichtigen Beitrag leisten.

Das erfolgreich zu gestalten, wird auch das Controlling fordern. ■

Auf Start-up-Safari in Ghana

Auf Einladung der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und im Auftrag der Ammersee Denkerhaus e.G. war Hans-Peter Sander, Leiter des ICV-Kommunikationsteams, Ende Mai auf einer Lernreise durch Ghana. Hier einige Eindrücke für die ICV-Community:

Gemeinsam mit 20 GründerInnen aus Ghana, Äthiopien und Senegal besuchte er bei „Field Visits“ in der nördlichen Savannen-Region Tamale Start-ups und Inkubatoren genannte Gründerzentren im ländlichen Raum. Tamale, eine Stadt mit ca. 372.000 Einwohnern, ist trotz zwei Hochschulen sowie diversen Büros internationaler Institutionen landwirtschaftlich geprägt.

Weitere Station der Lernreiseweche war Kumasi, 2,8-Mio.-Einwohner-Hauptstadt der Ashanti-Region im Süden von Ghana. In einem Coworking-Space entwickelten die afrikanischen Teilnehmenden unterstützt von ghanai-

schen sowie deutschen Experten dort in einem 2-tägigen Bootcamp ihre Gründungskonzepte weiter. Am Abschlusstag präsentierten sie in einem so genannten Pitch ihre Projektideen.

Einladender Gastgeber war die Innovation Factory der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ). Die Lernreise fand im Rahmen des GiZ-Projekts „My Region is the Lab“ statt. Sander nahm als Experte des Ammersee Denkerhaus – Coworking Space in Dießen teil, das er Anfang 2013 mitgegründet hat und seitdem als eines der ersten Coworking-Spaces im ländlichen Raum mitführt. Im ICV-Fachkreis „Future of Work“ unter der Leitung von Dr. Rüdiger Eichin (SAP) arbeitet Sander seit Gründung mit.

Unter den vier deutschen Gruppenteilnehmern waren auch Vertreter von „Silicon Vilstal“, einer niederbayerischen Initiative für gesellschaftliche Innovation und für die Nutzung digitaler Chancen ländlicher Regionen.



Kennenlernen und Kooperationsanbahnung in der HOPin Academy im nordghanaischen Tamale: Hans-Peter Sander mit HOPin-Gründer Maccarthy Mac-Gbathy, der es unlängst in die Liste der Top 50 Nachwuchs-CEOs von Ghana geschafft hat.

Mit einer Flut von Eindrücken und neuen Einsichten ist Sander aus einer faszinierenden Welt zurückgekehrt. Seine erste Afrika-Reise hat ihm auch völlig neue Erkenntnisse gebracht. Er ist mit sehr gut ausgebildeten, hoch motivierten, anpackenden und aufgeschlossenen, weltoffenen, lebenslustigen Menschen zusammengetroffen, voller Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen. ■

Etablierte Branchentreffen nach einst enttäuschendem Start

Ulrich Dorprigter verabschiedet sich in wenigen Monaten nach 20 Jahren als Leiter des ICV-Branchenarbeitskreises Energie + Wasser. Im Interview hält er einen kurzen Rückblick auf zwei Jahrzehnte engagiertes Ehrenamt.

Können Sie uns Ihren Arbeitskreis kurz vorstellen?

Dorprigter: Die Sitzungen finden fast immer in Unternehmen statt, die meisten davon bei örtlichen Energieversorgern. Teilnehmer kommen (bzw. kamen) aus der gesamten Republik, von Flensburg bis Friedrichshafen und von Aachen bis Görlitz. Ca. zwei Drittel der Teilnehmer kommen von Energieversorgungsunternehmen (Stadtwerken), ein Drittel sind für Energieversorgung beratend tätig oder erstellen Controlling-Software für Energieversorger. Über die Jahre hat ein stetiger Wechsel der Teilnehmer stattgefunden. Fast 200 Teilnehmer haben an den AK-Sitzungen bisher teilgenommen. Zurzeit habe ich 60 Interessenten im Verteiler. Davon kommen ca. 20 zu jeder Sitzung.

Was war der Anlass für die Gründung des ICV-Branchenarbeitskreises Energie + Wasser im Jahr 2000?

Dorprigter: Anlass war die Liberalisierung der Energiewirtschaft. Herr Rimmel, damals im Vorstand des ICV sowie im Vorstand der RWE, hatte die von mir angeregte Gründung des Branchenarbeitskreises unterstützt.

Wie gut verlief der Start?

Dorprigter: Die Gründungsveranstaltung am Flughafen Frankfurt war sehr überschaubar, fast schon enttäuschend. In den ersten drei Sitzungen hatten wir jeweils keine 10 Teilnehmer. Ich habe trotz der geringen Teilnehmerzahl nicht aufgegeben. Jetzt haben wir im Durchschnitt 20 Teilnehmer je Sitzung.



Rund 20 Teilnehmer zählt der Branchenarbeitskreis Energie + Wasser bei jedem Treffen.

Wie schwierig ist es, gemeinsame Treffen zu organisieren für eine Gruppe mit einem unbeschränkten Einzugsgebiet?

Dorprigter: Wegen der teilweise weiten Anreise finden unsere Sitzungen immer vom Mittag des ersten Tages bis zum Mittag des zweiten Tages statt. So können die Teilnehmer am ersten Tag vormittags anreisen und am Nachmittag des zweiten Tages den Heimweg antreten.

Hat sich Ihrer Meinung nach das Berufsbild „Controller in der Energie- und Wasserwirtschaft“ in den vergangenen Jahren verändert?

Dorprigter: In der Energiewirtschaft haben sich für den Controller sehr unterschiedliche Tätigkeitsbereiche entwickelt. Zu nennen sind hier die Tätigkeiten für die Energieversorgungsnetze, für den Energievertrieb und für die Energieerzeugung. Im Netzbereich haben wir es mit einem regulierten Geschäft zu tun, Erlöse werden von der Netzentur genehmigt, hier gibt es keinen Wettbewerb unter den Netzanbietern. Im Vertriebsbereich ist ein zunehmender Wettbewerb zu beobachten und aufgrund der politischen Diskussion – Stichwort Energiewende - wird es im Erzeugungsbereich zu erheblichen strukturellen Änderungen kommen. Hier gibt es ein großes Tätigkeitsfeld für strategische Controller.

Anlässlich der 40. Sitzung Ihres Arbeitskreises – im Frühjahr 2020 – wollen Sie Ihr Amt abgeben. Was ist der Anlass?

Dorprigter: Da ich vor 3 Jahren in den (Un)Ruhestand getreten bin, gebe ich die Leitung des Arbeitskreises an einen Controller ab, der aktiv in einem Energieversorgungsunternehmen tätig ist und daher besser weiß, wo der Schuh des Controllers drückt.

Mit welchen Gefühlen blicken Sie auf den bevorstehenden Abschied von der Leitungsposition (von 2004 bis 2008 waren Sie auch ICV-Delegierter für die Region West)?

Dorprigter: Mit einem lachenden und einem weinenden Auge. Die Arbeit im Arbeitskreis hat mir in der Vergangenheit sehr viel Spaß gemacht, aber es gibt noch ein Leben abseits des Controllings. Auch gehe ich davon aus, dass meine Enkelkinder mich zukünftig gut beschäftigen werden.

Wie geht es dann für Sie im ICV weiter?

Dorprigter: Zurzeit interessiere ich mich sehr für Themen im Zusammenhang mit den Diskussionen über Umweltverschmutzung, Klimawandel, Ressourcenverbrauch etc. Vielleicht kann ich mich zukünftig mit diesen Themen im ICV engagieren (Stichwort: Green Controlling).

Warum sollten Controller aus der Energie- und Wasserwirtschaftsbranche Ihren Branchenarbeitskreis besuchen?

Dorprigter: In den über 30 Jahren, die ich nun im ICV bin, habe ich gelernt, dass ein Erfahrungsaustausch mit Controllern aus anderen Unternehmen – aus der eigenen, aber auch aus fremden Branchen – für die persönliche Entwicklung sehr wichtig ist. Mal vor die Tür gehen, den Blick schweifen lassen, Scheuklappen ablegen, sich mit anderen Meinungen auseinandersetzen, die eigene „Blase“ verlassen, in der wir im Alltag leben, dies ist für jeden wichtig und gut.

Um einen Eindruck zu bekommen – können Sie bitte kurz die letzte Sitzung Ihres Arbeitskreises beschreiben?

Dorprigter: Die letzte Sitzung fand im Mai 2019 im Innovationszentrum Wiesenbusch in Gladbeck statt. Eingeladen hat zu dieser Sitzung das Beratungshaus PMC Löcker aus Gladbeck. Nach einer kurzen Begrüßung durch den Gastgeber hatte jeder Teilnehmer die Möglichkeit, in einer sogenannten „Who-is-Who – 2 Minuten für jeden“-Runde kurz die Projekte und Themen vorzustellen, mit denen er sich zurzeit beschäftigt. Am ersten Tag standen zwei Themen auf der Tagesordnung. Zum einen das Thema Benchmarking im Fuhrpark-Management, zum anderen das Thema Vertriebscontrolling mit Kennzahlen. Im Anschluss haben wir die Firma Hydrogenics besichtigt, die in dem Innovationszentrum eine Niederlassung hat.

Was ist das für eine Firma?



Arbeitskreisleiter Ulrich Dorprigter (hintere Reihe, Mitte, mit dunkler Brille) wurde für seine Beharrlichkeit belohnt.

Dorprigter: Hydrogenics ist ein kanadisches Unternehmen, es erstellt Anlagen zur Erzeugung und Speicherung von Wasserstoff sowie zur Nutzung von Wasserstoff in der Industrie und für den Antrieb von Fahrzeugen aller Art. So liefert Hydrogenics z. B. Brennstoffzellen für den elektrischen Antrieb von Triebwagen für die Bahnstrecke Cuxhaven, Bremervörde und Buxtehude, die die bisher eingesetzten Dieseltriebwagen ersetzen. Für Stadtwerksunternehmen, die häufig auch für den Personennahverkehr zuständig sind, ist diese Antriebsart zukünftig eine Alternative für die bisher in den Bussen eingesetzten Dieselmotoren. Neu war für uns, dass die Technologie schon erprobt ist und auf den Einsatz in der Praxis wartet.

Und am zweiten Tag?

Dorprigter: Da wurden uns von Lisa-Marie Wunderlich und Caroline Hiesgen von der Universität Duisburg-Essen zwei Forschungsprojekte vorgestellt. Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling im EVU war der Titel des ersten Projektes, Regulierungsmanagement bei Verteilnetzbetreibern der Titel des zweiten Projektes. Beide Projekte führten zu intensiven Diskussionen mit dem Fazit: der Meinungsaustausch

zwischen Wissenschaft und Praxis ist für beide Seiten befruchtend und soll auch in weiteren Sitzungen fortgeführt werden.

Was waren die Schwerpunktthemen des Branchenarbeitskreises in den vergangenen Jahren?

Dorprigter: Alle Themen aus dem Controlling werden in unserem Arbeitskreis immer mit ihrem speziellen Bezug zur Energie- und Wasserwirtschaft diskutiert, unter anderem:

- Anreizregulierung
- Balanced Scorecard (BSC)
- Benchmarking
- Change Management
- Controlling in regulierten Geschäftsfeldern
- Customer Relation Management (CRM)
- Deckungsbeitragsrechnung und Vertriebssteuerung
- Digitale Transformation
- Integration internes und externes Rechnungswesen
- Joint Venture
- Kostenmanagement im EVU
- Leistungsverrechnung und Geschäftsfeldsteuerung
- Nachhaltige wertorientierte Unternehmenssteuerung
- Netzcontrolling
- Prozessmanagement und Prozesskostenrechnung
- Risikobasierte Unternehmensplanung
- Risikomanagement im Energiehandel
- Unbundling – Auswirkungen auf das Controlling
- Vertriebscontrolling im regionalen und überregionalen Energievertrieb

Danke schön für das interessante Gespräch und viel Erfolg in den kommenden Monaten!



Der Branchenarbeitskreis besichtigt die Niederlassung der kanadischen Firma Hydrogenics im Innovationszentrum Wiesenbusch in Gladbeck.

Arbeitskreis-Termine

Arbeitskreis Westfalen

17. Sitzung, 19./20.09.2019
Miele, Gütersloh

Arbeitskreis Weser-Harz

Herbsttreffen 2019, 19./20.09.2019
„Können wir bei Entscheidungen auf unseren Bauch hören?“, Betriebsbesuch der Wäscherei der Rotenburger Werke, Rotenburg (Wümme)

Arbeitskreis Ungarn

Treffen Arbeitskreis Familienunternehmen

20./21.09.2019, Balatonkenese

Konferenz: Das smarte Unternehmen

17.10.2019, Kecskemét

Task Force für Leistungsmanagement und Unterricht

18.10.2019, Budapest, Corvinus Egyetem

Arbeitskreis BI

22.10.2019, Ort siehe AK-Webseite

International Work Group

Internes Treffen, um die

kommenden Aufgaben zu diskutieren

21.09.2019, 9 bis 17 Uhr

Budapest

Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Österreich

Forum Gesundheitswesen Österreich

26.09.2019, 9 bis 17 Uhr

Krankenhaus Wien-Nord

Fachkreis Start-up Controlling

Meeting September 2019

27.09.2019, 9 bis 13 Uhr

Berlin

Arbeitskreis Nord III

67. Treffen

27./28.09.2019

Hamburg

Arbeitskreis West III – Rheinland

69. Sitzung, Themenschwerpunkt:

Geschäftsmodellinnovationen

10./11.10.2019, Ort siehe AK-Webseite

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

65. Arbeitskreistagung

25.10.2019, 8.30 bis 18 Uhr

Ort siehe AK-Webseite

TERMINE DER ARBEITSKREISE ONLINE:

<https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise.html>

ICV-Fachkreis-Webinar

„Projekt-Controlling“

19.09.2019, 16 Uhr

ICV-Digitalisierungsoffensive

BI Enhanced Analytics / AI enabled BI

Webinare: kostenlos, einstündig,

um Anmeldung wird gebeten:

05.09.2019, 10 bis 11 Uhr

08.10.2019, 11 bis 12 Uhr

Digital Strategy Workshop:

21./22.10.2019, zweitägig,

Schlosshotel Kronberg

Data Platform for AI / Data Science for Decision Makers

Webinar: kostenlos, einstündig,

um Anmeldung wird gebeten:

06.09.2019, 10 bis 11 Uhr

Business Innovation Lab:

09.09.2019, ganztägig

AI for Enterprise Performance

Webinar: kostenlos, einstündig,

um Anmeldung wird gebeten:

30.09.2019, 14 bis 15 Uhr

Business Innovation Labs:

10.09.2019, ganztägig

29.10.2019, ganztägig

Alle Termine, Beschreibungen und Anmeldeöglichkeiten
finden Sie auf der ICV-Webseite: icv-controlling.com

für die ICV-Digitalisierungsoffensive unter Verein > Schwerpunktthemen

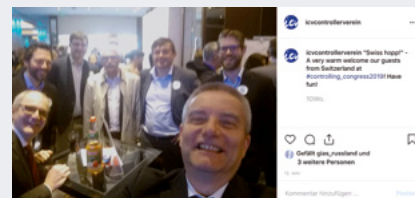
für die Arbeitskreise über die Auswahllisten auf der Übersichtsseite > Arbeitskreise

ICV auf Instagram: Schnappschüsse

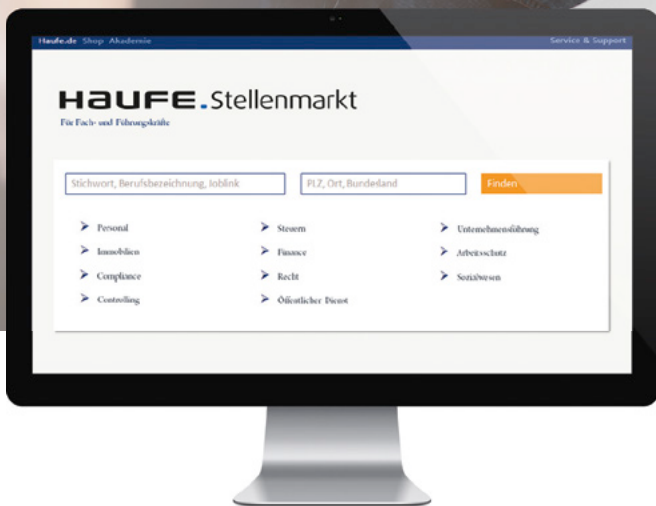
Folgen Sie uns auf unserem noch jungen Instagram-Account:

<https://www.instagram.com/icvcontrollerverein>

Liken, kommentieren oder teilen Sie unsere Beiträge. Wir freuen uns auf Sie!



WIR SCHAFFEN PERSPEKTIVEN – FÜR IHREN ERFOLG



DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

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



Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de



Corporate Performance Management und BI kombiniert in einer integrierten Software



Jedox Software für Corporate Performance Management und Business Intelligence optimiert die Budgetierung, das Forecasting und die Planung über alle Fachbereiche hinweg – von der Finanzabteilung über Vertrieb und Personalabteilung bis hin zum Einkauf und anderen Abteilungen. Verbessern Sie Ihre Geschäftsprozesse durch die Integration Ihrer Finanzplanung mit operativen Plänen, steigern Sie die Datenqualität und verkürzen Sie die Planungszyklen im gesamten Unternehmen.

Profitieren Sie von den Vorteilen der Jedox-Plattform

- ▶ Flexible Software-Plattform
- ▶ Excel-Nähe
- ▶ Nahtlose Datenintegration
- ▶ Schnelle Wertschöpfung
- ▶ Intelligente Entscheidungsunterstützung durch KI

Über 2.500 Unternehmen in mehr als 140 Ländern nutzen Jedox bereits für ihre Budgetierungs-, Planungs- und Forecastinglösungen. Überzeugen Sie sich selbst!



Jetzt informieren und kostenfreie Testphase starten:

www.jedox.com/de/cpm-software/testversion/

www.jedox.com