

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis



Drei klang

**PLANUNG
STEUERUNG
REPORTING**

Stimmen Ihre
Kernaufgaben
im Controlling?

WEITERE THEMEN IM FOKUS

**Rating mittelständischer
Unternehmen**

**Warentests aus
unterschiedlichen Perspektiven**



9 783777 500997

01450-5118



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. Hier eröffnen sich neue Karriereperspektiven und spannende, wie vielfältige Chancen für Ihre berufliche Weiterentwicklung.

Je nachdem, wo Ihre persönlichen Neigungen und der Bedarf Ihres Unternehmens liegen, können Sie sich neue Kompetenzen jetzt noch gezielter aneignen. Denn wir haben unsere unterschiedlichen Zertifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten speziell auf die Anforderungen der Zukunft abgestimmt.

**Nutzen Sie die Möglichkeiten.
Wir machen Sie fit.**

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 und es zu Ihrem Karriereplan gehört, in Führung zu gehen, z.B. als **CCO (Chief Controlling Officer)**.
- ▶ Wenn Ihre Karriereplanung als technikaffiner Mensch in Richtung Information Manager geht mit der Karriereperspektive **CIO (Chief Information Officer)**.
- ▶ Wenn Sie finanz- und unternehmenssteuerungsorientiert zum Finance Manager werden wollen und das Ziel **CFO (Chief Financial Officer)** vor Augen haben.
- ▶ Wenn Sie als Change Agent innovationsgetrieben in Ihrer Organisation wirken wollen und sich eine Karriere in Richtung **BTO (Business Transformation Officer)** vorstellen können.

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

während ich diese Zeilen geschrieben habe, wurden **die diesjährigen Nobelpreise** in Medizin, Physik und Chemie in Stockholm bekanntgegeben. Wie in jedem Jahr war es wieder faszinierend zu erleben, zu welchen schier unglaublichen Spitzenleistungen Forscherinnen und Forscher fähig sind und wie sie die Grenzen des Möglichen verschieben können, wenn sie sich mit ganzer Energie auf ein eng begrenztes Forschungsthema fokussieren.

Um aber zum Beispiel eine gute medizinische Versorgung für die Gesamtbevölkerung sicherzustellen, braucht es nicht nur die Spitzenforschung, sondern gleichermaßen in der Breite gut ausgebildete Ärzte, um jeden Tag auf's Neue für die Gesundheit der Menschen auch bei „Standard“erkrankungen zu sorgen.

Bezogen auf das Controller Magazin bringen wir viele Artikel, die recht spezielle Themen aufgreifen, oft sehr in die Tiefe gehen und ganz neue Ansätze aufgreifen. Das macht uns stolz. Gleichwohl besteht die Controllertätigkeit nach wie vor zu großen Teilen – jedenfalls soweit es die zeitliche Inanspruchnahme anbelangt – aus dem **Dreiklang von Planung, Steuerung und Reporting**. Auch bei den vermeintlichen Standardthemen gibt es durch die Digitalisierung neue Herausforderungen und Möglichkeiten für innovative Ansätze. Das haben wir zum Anlass genommen, **diese drei Themen in den Mittelpunkt der aktuellen Ausgabe zu stellen**.

Wir freuen uns sehr, dass Richard Lutz, CEO der Deutschen Bahn und stv. Vorsitzender des Kuratoriums des ICV, sich bereit erklärt hat, diese Ausgabe mit einem Fachartikel über den Beitrag der Finanzfunktion zur Unternehmenssteuerung bei der Deutschen Bahn zu eröffnen (S. 4). Es folgen Untersuchungen zur myopischen (kurzsichtigen) **Unternehmenssteuerung** (S. 16) und dazu, wie sich der Rechnungslegungsstandard IFRS 8 auf die Ergebnissteuerung der DAX-Unternehmen auswirkt (S. 22).

Bei der **Planung** besteht eine große Herausforderung in der Zukunft darin, Risikobetrachtungen in die Unternehmensplanung zu integrieren. Wie dies gelingen kann, beschreibt Benjamin Schilling in einem Beitrag aus der Praxis (S. 30) sehr plastisch. Auf der anderen Seite bietet die Digitalisierung ganz neue Möglichkeiten, die Planung zu optimieren. Der Beitrag „Planung 4.0 im Unternehmensalltag“ (S. 37) beschreibt die Anforderungen an ein modernes Planungsmodell.

Beim **Reporting** geht es um Empfängerorientierung und Transparenz. Wie man Excel dafür gekonnt nutzt, ist im Artikel „Data-Ink ratio – bessere Diagramme durch Fokussierung auf das Wesentliche“ von Daniel Unrein (S. 41) sowie im Beitrag „Auswertungen in Excel optimieren“ von Ralf Greiner (S. 69) beschrieben. Bei beiden Aufsätzen handelt es sich



■ Conrad Günther

Chefredakteur Controller Magazin
Vorstandsmitglied des Verlags für
ControllingWissen AG
Vorsitzender des Aufsichtsrats der
CA Akademie AG
Rechtsanwalt

conrad.guenther@vcw.de

um CMLive-Artikel, sodass Sie als Leserinnen und Leser die beschriebenen Beispiele anhand von Excel-Dateien zum Download nachvollziehen können. „Auswertungen in Excel optimieren“ ist gleichzeitig auch **der 3.333ste Artikel in der Geschichte des Controller Magazins!** Auf ihn und alle anderen 3.332 Artikel davor haben Sie Zugriff über unser Online-Archiv unter www.controllermagazin.de. Nutzen Sie diesen einzigartigen Controlling-Fundus! Miriam Rupp führt die Leser in die Welt des „Data Storytelling“ ein (S. 45) und beschreibt, „wie Zahlen und Daten zu Geschichten werden“, um so durch das Reporting bei den Empfängern Handlungsimpulse zu erzeugen.

Das Stichwort „Nobelpreise“ gibt mir die Gelegenheit, auf den Artikel „Predictive Analytics und die Herausforderungen im Controlling“ (S. 10) einzugehen. Im Controlling wird zwar kein Nobelpreis vergeben, aber immerhin haben die Autoren Björn Reitzenstein und Helge Sdahl für die in diesem Artikel beschriebene Lösung den **ICV Controlling Excellence Award 2018** gewonnen. Der mit 3.000 Euro dotierte Preis wird jeweils beim Controller Congress des ICV verliehen, die Bewerbung für kommendes Jahr ist bis zum 31. Januar 2019 möglich. Einzelheiten zum Bewerbungsverfahren finden Sie in der Anzeige auf S. 9.

Auch wenn das Jahr noch nicht zu Ende ist, so ist diese Ausgabe doch die letzte Ausgabe des Controller Magazins in 2018, bis wir uns Anfang Januar mit der Nr. 1/2019 wieder bei Ihnen melden. Insofern wünschen ich und die gesamte Redaktion des Controller Magazins (S. 28) Ihnen bereits heute einen guten Endspurt für 2018, eine schöne Weihnachtszeit, einen angenehmen Jahreswechsel sowie **ein glückliches 2019** mit viel Gesundheit und Erfolg!

Mit herzlichen Grüßen

Conrad Günther
Herausgeber



Titelthemen



Planung
Seite 30, 37, 50, 52, 73

Steuerung
Seite 4, 10, 16, 22

Reporting
Seite 41, 45, 69

Aktuell



ICV Controlling Excellence Award 2018
Seite 10

Die Finanzfunktion der Deutschen Bahn
Seite 4

Internationaler Controller Verein



Bewerben um den ICV Controlling Excellence Award 2019?
Seite 103

Editorial	1
Richard Lutz	
Die Finanzfunktion der Deutschen Bahn	4
Björn Reitzenstein Helge Sdahl	
Predictive Analytics ICV Controlling Excellence Award 2018	10
Frank Tiefenbeck Barbara E. Weißenberger	
Wie gefährlich ist eine myopische Steuerungsperspektive für den langfristigen Markterfolg?	16
Jürgen Dahlhoff Fabian Binke	
Ergebnissteuerung durch IFRS 8 – Geschäftssegmente	22
Jürgen Weber	
Kennen Kostenrechner das Geschäft besser als die Controller?	29
Benjamin Schilling // RMA	
Risikoadjustierte Unternehmensplanung	30
Hans W. Krefeld Julian Hans	
Planung 4.0 im Unternehmensalltag	37
Daniel Unrein	
Data-Ink ratio	41
Miriam Rupp	
Data Storytelling	45
Thomas Gruber	
Die Auswahl von Kostenrechnungssystemen	50
Ralf Jürgen Ostendorf Victor Mays	
Investitionsrechnungsverfahren früher und heute	52
Kai Gerdes BdRA	
Rating mittelständischer Unternehmen	57

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 CM Stellenmarkt | U4 Corporate Planning | Denzhorn, 3 | elKom, 5 | Joblink-Anzeige, 7 | Internationaler Controller Verein, 9 | prevero, 13 | Haufe Akademie, 15 | macs Software, 17 | FH Kufstein, 49
Stellenmarkt: Joblink-Anzeige, 7
Beilagen: CA controller akademie, Horváth Akademie

Impressum

ISSN 1616-0495 43. 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 Controller Magazin.
 Das CM berichtet auch aus deren Veranstaltungen.

Redaktion

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

Abonnenten-Service

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

Magazingestaltung

Susanne Eismayer, susanne.eismayer@vcw.de

Verlagssitz

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

Literaturforum

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

Anzeigenverkaufsleitung

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

Anzeigenverkauf

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

Anzeigen Stellenmarkt

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

Anzeigendisposition

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

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



Planung

Konsolidierung

Business Intelligence

Leadership Intelligence

BPS-ONE®

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

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

Lothar von Arnim, Borries GmbH, Pliezhausen

Bundesverband der Ratinganalysten e.V. BdRA




**Zur Zukunftsfähigkeit
des Themas Rating
Seite 99**

Risk Management Association e.V. RMA



**Stärkung des Risikobewusst-
seins im Unternehmen
Seite 95**

Patrick Ulrich Ingo Scheuermann Thomas Spitzenfeil	
Risikomanagement und Risikocontrolling	62
 Ralf Greiner	
Auswertungen in Excel optimieren	69
Erik Göllner	
Planungsprozesse mit „statistischem Forecast“	73
Alfred Biel	
Interview mit Dr. Brackemann, Stiftung Warentest zum Thema: Warentests aus unterschiedlichen Perspektiven	78
Susanne Schneider	
Die perfekte Welle	82



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

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

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

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

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

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis Titel deyhle & löwe Werbeagentur GmbH



Die Finanzfunktion der Deutschen Bahn und ihr Beitrag zur übergeordneten Unternehmenssteuerung

Digital, vorausschauend, standardisiert

von Richard Lutz



Die Deutsche Bahn ist auf dem Weg, ein zentraler Akteur für vernetzte Mobilität zu werden. Bei der Steuerung dieser Transformation spielen die Finanzfunktion und das Konzernprogramm „FINANCE 4 DB“ eine tragende Rolle. Was diese moderne Steuerung auszeichnet, beschreibt Dr. Richard Lutz, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG.

Die Deutsche Bahn ist ein Unternehmen im Wandel. Aus der rapide zunehmenden Bedeutung von Mobilität und Logistik erwachsen neue Ansprüche und Chancen für unseren Konzern.

Hier Schritt zu halten und Angebote kontinuierlich weiterzuentwickeln, ist eine unserer primären Herausforderungen. Mit der smarten Vernetzung von Mobilität, dem Ausbau von Produkt- und Servicequalität oder der Digitalisierung unserer Infrastruktur sind nur drei Großvorhaben genannt, die uns als Deutsche Bahn antreiben und aufgrund derer wir die enge, tiefgreifende Steuerung des Unternehmens kontinuierlich weiterentwickeln.

Übersicht DB-Konzern und Organisation der Finanzfunktion

Wie wichtig übergreifende Steuerungsprozesse sind, verdeutlicht allein die komplexe

Struktur der Deutschen Bahn, die seit der Bahnreform 1994 als integrierter Konzern organisiert ist und mit Personenverkehr, Güterverkehr und Infrastruktur das Rückgrat des Systemverbunds Bahn bildet. Hinzu kommen mit DB Arriva der Personennahverkehr im europäischen Ausland und mit DB Schenker globale Logistikdienstleistungen. Mit ihren insgesamt acht Geschäftsfeldern, die jeweils einem Mitglied des Konzernvorstands zugeordnet sind, ist die Deutsche Bahn also in allen Segmenten des Verkehrsmarktes tätig. Beim Vorstandsvorsitzenden liegen zentrale Funktionen wie Strategie, Kommunikation oder Beteiligungsmanagement und natürlich die übergeordnete Steuerung des Konzernverbunds.

Für diese Steuerung ist eine leistungsfähige, wertschöpfende Finanzfunktion erforderlich, die den jeweiligen Verantwortlichen zeitnah genau die Informationen zur Verfügung stellt, die sie für die laufenden Geschäftsentscheidungen benötigen. Unser konzernweites Programm „FINANCE 4 DB“ zielt genau darauf ab: eine leistungsfähige, umfassend digitalisierte Finanzfunktion zu gestalten, die den Anforderungen eines komplexen Konzernverbunds in einem dynamischen Umfeld gerecht wird. Details zu diesem Programm und seiner Bedeutung für konzernweite Steuerung sind unten ausgeführt.

Aktuelle strategische Herausforderungen des DB-Konzerns

Fragen der Unternehmenssteuerung sind auch im Kontext unserer prioritären Handlungsfelder relevant. An erster Stelle steht dabei die Qualität: Wir wollen mit überzeugender Qualität Kunden begeistern – für wirtschaftlichen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit. Zudem wollen wir über einen ökologischen Vorsprung die Akzeptanz unserer Angebote weiter ausbauen. Schließlich wollen wir auch für den Arbeitsmarkt attraktiv sein und als Top-Arbeitgeber gelten.

Zentral ist der erstgenannte Punkt: Es geht hierbei um den Aufbau einer Qualitätskultur, bei

der der Kunde im Mittelpunkt jeglicher Aktivität steht und operative Exzellenz eine Selbstverständlichkeit ist. Dazu gehört explizit auch die Transformation interner Prozesse, der wir gegenwärtig viel Aufmerksamkeit widmen. Befreit von Ballast und ausgestattet mit passenden Ressourcen und klar geregelten Verantwortlichkeiten, wollen wir die Art und Weise, wie wir DB-intern zusammenarbeiten und Leistungen für unsere Kunden erbringen, auf eine zeitgemäße und zukunftsweisende Grundlage stellen. Wichtig ist uns hierbei, dass wir die Qualität zentraler Prozesse geschäftsfeldübergreifend überwachen und steuern können.

Der Steuerungsanspruch des Konzerns

Mit dem ausgeführten Steuerungsanspruch der Finanzfunktion geht auch ein Paradigmenwechsel einher. Eine proaktiv-prognostizierende Steuerung löst eine reaktiv-analytische Steuerung ab. Traditionell erstellte Vorschauen werden Schritt für Schritt durch automatisierte ersetzt und mit Hilfe von Big Data und quantitativen Predictive-Analytics-Modellen unterlegt. Die Rolle der Mitarbeiter verändert sich dabei von korrigierenden und validierenden Routinen hin zu einer Tätigkeit, in der die Ergebnisse aus Analysen und Szenarien in geeignete Steue-

rungsmaßnahmen und zur Entscheidungsunterstützung überführt werden. Ein weiterer Aspekt ist eine Standardisierung und Harmonisierung der Steuerungsprozesse im Rahmen einer „End-to-End“-Orientierung (zum Beispiel mit dem funktionsübergreifenden Prozess „Plan-to-Steer“). Ein hoher Grad der Harmonisierung und Standardisierung schafft einerseits hohe Effektivitäts- und Effizienzpotenziale, bildet gleichzeitig aber auch die notwendige Grundlage für skalierbare Automatisierungslösungen.

Steuerung neu gedacht

Damit wird Steuerung neu gedacht: Mit Hilfe von neuen Treibermodellen kann effizienter und effektiver gesteuert und mit dynamischen Businessmodellen eine geeignete Szenario-Planung durchgeführt werden. Die so gewonnene Transparenz hilft, unternehmerische Zusammenhänge eindeutiger darzustellen und Entscheidungen auf einer objektiven, quantitativen und differenzierten Datenbasis zu treffen. Dazu stehen dem Controlling zunehmend größere Datenvolumen zur Verfügung, die finanzielle und nicht-finanzielle Daten umfassen und durch unstrukturierte, externe Daten angereichert werden. Unser Controlling integriert diese neu gewonnenen Daten in seine eigenen, internen Prozesse. Dadurch wird eine quantita-

IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

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

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



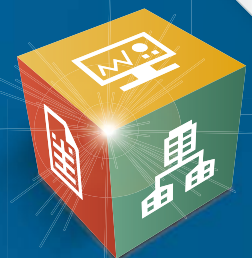
BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen

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

F4DB treibt die Digitalisierung und die gemeinsame Veränderung der Finanzfunktion zur Steigerung der Leistungsfähigkeit

UNSERE ZIELE



Effizienz und Exzellenz steigern

Der Aufwand der DB Finanzfunktion wird bei gestiegenem Leistungsniveau gesenkt



Den DB Konzern besser steuern

Der Wertbeitrag der DB Finanzfunktion wird aus einer besseren Steuerung bis 2023 differenziert messbar gesteigert



UNSERE HANDLUNGSFELDER



Prozesse & Strukturen

vereinfachen, digitalisieren und end-to-end integrieren



Methoden & Instrumente

zukunftsfähige Methoden & Instrumente anwenden



Rolle & Selbstverständnis

an neue Anforderungen anpassen



Fähigkeiten & Zusammenarbeit

Fähigkeiten & Zusammenarbeit weiterentwickeln

..... SYSTEMATISCHE SCHNELLBOOT-ENTWICKLUNG

Abb. 1: Ziele und Handlungsfelder von FINANCE 4 DB

tivere Informationsbasis für die Unternehmenssteuerung geschaffen.

All diese Aktivitäten werden von dem Mitte 2017 gestarteten Konzernprogramm „FINANCE 4 DB“ ganzheitlich koordiniert und getrieben. Wir verfolgen damit zwei Ziele:

1. Wir möchten die Effizienz und Exzellenz der Finanzprozesse spürbar steigern. Wir sehen Vereinfachung, Standardisierung, und Automatisierung/Digitalisierung als Hebel in End-to-End-Prozessen.
2. Wir verfolgen die klare Absicht, eine nachhaltige Steuerungsexzellenz zu erreichen, um die Deutsche Bahn besser zu steuern. Das heißt konkret, dass wir den Wertbeitrag der Finanzfunktion für den DB-Konzern messbar steigern wollen.

Etablierung des Steuerungsanspruchs in der Finanzfunktion

Um diesen Anspruch nachhaltig in der Organisation zu verankern, haben wir ein neues Steuerungsmodell etabliert. Dabei haben wir die

KPIs und Ziele für verschiedene Geschäftsfelder der Deutschen Bahn zusammengebracht. In monatlichen Performance Review Meetings beschäftigen wir uns im Konzernvorstand mit den wichtigsten Kennzahlen aus unserem Kerngeschäft. Ziel ist es, dass künftig alle Führungskräfte vom Vorstand bis zur betrieblichen Führungskraft über eine integrierte Datenplattform auf die für sie steuerungsrelevanten Daten zugreifen können. Letztlich ermöglicht dies, dass sich die momentane Rolle des Controllers zunehmend zu einem Berater und Sparringspartner verändern wird.

Das bedeutet auch, dass repetitive Tätigkeiten automatisiert und Planungs- und Reporting-Prozesse verschlankt werden müssen. Insbesondere für das Reporting, aber auch für die Planung werden wir künftig automatisierte Berichte generieren. In diesem Zusammenhang sind auch moderne Datenbanksysteme wichtig, in denen wir steuerungsrelevante Finanzdaten und operative Kennzahlen zusammenführen.

Neben den Themen der Automatisierung ist es ebenso notwendig, eine Standardisierung und

Harmonisierung der verschiedenen Teil-Planungsprozesse durch eine End-to-End-Orientierung zu erreichen. Hilfreich ist hierfür eine Treiberlogik. Dabei werden – basierend auf finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen – Treiberbäume entwickelt, um die Auswirkungen von Einzelparametern auf die Planzahlen zu evaluieren. Durch diese Modelle lassen sich unterschiedliche Szenarien und Auswirkungen simulieren, die wiederum als Planszenarien übernommen werden können.

Umsetzungsvoraussetzungen

Um die beschriebenen Resultate zu erreichen, sind in vier Bereichen notwendige Voraussetzungen zu schaffen:

1. Rolle und Selbstbild schärfen

Rolle und Selbstverständnis der Finanzfunktion müssen sich spürbar verändern. Basis für unsere Überlegungen ist und bleibt das Leitbild der DB-Finanzfunktion. Dieses konkretisiert unsere internen Ansprüche an ein breites Geschäftsverständnis, die Herstellung von Trans-



Buchungsschluss
für die nächste Ausgabe
ist am **27.11.2018**.

Zielgruppe **Controlling**

Beteiligungscontroller (w/m)

EUCHNER GmbH + Co. KG,
Leinfelden-Echterdingen
Job-ID 008866599

Robotic Process Automation UiPath Global Developer /Business Analyst (m/w)

Heraeus Holding GmbH, Hanau
Job-ID 008594450

Hochschulabsolvent (m/w/d) Business Process Solutions – Accounting, Tax, Controlling

Deloitte Consulting GmbH
Berlin, Frankfurt, Hamburg, München,
Düsseldorf, Hannover
Job-ID 007926513

Mitarbeiter (w/m) Controlling & Servicemanagement

TUI Business Services GmbH, Hannover
Job-ID 008507426

Leiter IT (m/w) SAP Systemumfeld

über Dr. Heimeier & Partner, Manage-
ment- und Personalberatung GmbH,
Süddeutschland
Job-ID 008753378

Wissenschaftlicher Referent Schmelz-/Technologieentwicklung Spezialgläser (m/w)

SCHOTT AG, Mainz
Job-ID 008752977

Mitarbeiter (m/w) Assistenz und Controlling

Marabu GmbH & Co. KG, Tamm
Job-ID 008748722

Consultant (m/w) Financial Services

KE Associates GmbH,
Frankfurt und Hamburg
Job-ID 008824413

Management-/Projektassistentz (m/w/g)

SKODA Transportation Deutschland
GmbH über SCI Selection,
Rhein-Neckar-Gebiet
Job-ID 008748460

Spezialist Fehrer Global Audit Management (m/w)

F.S. Fehrer GmbH & Co. KG,
Kitzingen
Job-ID 008748478

Production Controller (m/w)

Fresenius Medical Care Deutschland
GmbH, Bad Homburg
Job-ID 008596297

Leiter Controlling (m/f)

SCHOTT AG, St. Gallen
(Schweiz)
Job-ID 008509118

Job-ID eingeben und bewerben!

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



Sie möchten eine Stellenausschreibung aufgeben?

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

parenz und ein markt- und zukunftsbezogenes Handeln. In diesem Kontext werden auch die neuen Aufgaben im Zusammenhang der konzernweiten Governance bei Standardisierung und Automatisierung (inklusive transparenter Datenstrukturen und harmonisierter Systemlandschaft) betrachtet. Zudem werden Treiber von Effizienzsteigerung und digitaler Transformation, das Bereitstellen von nutzerorientierten und steuerungrelevanten Daten und das Praktizieren neuer Arbeitsweisen diskutiert.

2. Prozesse und Strukturen ausrichten

Um eine Prozess- und Steuerungsexzellenz nachhaltig zu etablieren, ist eine Veränderung von Prozessen und Strukturen notwendig. Wir wissen, dass die Optimierung von Prozessen im Kontext der Digitalisierung durch Standardisierung und Automatisierung erfolgt. Dafür müssen jedoch zunächst wichtige Voraussetzungen geschaffen werden, da eine ‚blinde‘ Automatisierung bestehender Prozesse oft am Ziel vorbeigeht. Neben den Prozessschritten betrachten wir auch eine Neugestaltung der funktionalen Strukturen. Wir wollen die Reaktionsgeschwindigkeit der Organisation spürbar erhöhen. Auch die Zuordnung der Prozessverantwortung und Aufgabenallokation auf zentrale und dezentrale Organisationseinheiten wird dabei überprüft. Bestehende Shared-Service-Organisationsformen sind notwendigerweise ebenso miteinzubeziehen wie die organisatorische Verankerung digitaler Kompetenzen etwa in Lab-Strukturen oder in Centers of Excellence (z. B. Data Science Center).

3. Methoden u. Instrumente weiterentwickeln

In Zukunft sollen die digitalen Anwendungen der Finanzfunktion vor allem einfach und intuitiv anwendbar sein. Innovative Methoden und Technologien, wie Advanced Analytics, Blockchain oder Künstliche Intelligenz, bieten im Zusammenspiel mit modernen Datenbanken zusätzliche Potentiale. Diese Potentiale ermöglichen es, die Steuerung der Deutschen Bahn nicht nur inhaltlich, sondern auch methodisch und technologisch weiterzuentwickeln. Dem Thema Daten-Governance kommt dabei eine herausragende Bedeutung zu, da mit steigendem Digitalisierungsgrad auch die Anforderungen an die Datenbereitstellung und -qualität steigen. Governance wird in diesem Kontext als „Verantwortung für die zentrale Datenquelle“ (Single Source of Truth), Datenqualität, Datenverfügbarkeit und Datendefinitionen verstanden. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Finanzfunktion auch für die Steuerung der Performance verantwortlich zeichnet und damit für eine aussagekräftige und entscheidungsunterstützende Kombination von Finanzdaten und wesentlichen Kennzahlen des operativen Geschäfts. Diesem Trend trägt die Deutsche Bahn bereits heute Rechnung, mit regelmäßigen Performance-Review-Meetings (PRM) unter Beteiligung des Konzernvorstands. Der den PRMs zugrundeliegende Datenhaushalt wird bereits heute von der Finanzfunktion bereitgestellt.

4. Fähigkeiten und Zusammenarbeit ausbauen

Veränderungen gelingen nur gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die

Deutsche Bahn hat frühzeitig erkannt, dass Qualifizierung, Motivation und Mobilisierung Voraussetzungen sind, um die eingangs genannten Ziele zu erreichen. In verschiedenen Formaten sollen Wissen vermittelt, Fähigkeiten geschult und neue Formen der Zusammenarbeit eingeübt werden. Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie Digitalisierung in ihren Verantwortungsbereichen aktiv treiben und mit gutem Beispiel vorangehen. Mit entsprechenden Schulungsangeboten sollen sie unterstützt und in die Lage versetzt werden, digitale Zielbilder für ihren Bereich zu operationalisieren und geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen.

Fazit und Ausblick

Mit dem Transformationsprozess unserer Finanzfunktion möchten wir von Anfang an die Ziele „qualitativ bessere Steuerung des Geschäfts“ und „Steigerung von Effizienz und Exzellenz der Funktion“ in den Mittelpunkt stellen. Die zum Erreichen dieser Ziele notwendigen Veränderungen eröffnen Chancen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Weiterentwicklung von Rolle und Selbstverständnis kann bei der Positionierung der Finanzfunktion innerhalb der DB helfen, und die geplanten Unterstützungs-, Kommunikations- und Trainingsangebote sollen dazu beitragen, eigene Fähigkeiten auszubauen und neue Formen der Zusammenarbeit zu praktizieren. Die dafür erforderlichen zusätzlichen Freiräume sollen vor allem durch den Entfall von manuellen und repetitiven Tätigkeiten geschaffen werden.

Derart grundlegende Veränderungsprozesse erzeugen immer auch Unsicherheiten und Widerstände. Wir wollen in dieser Situation Sicherheit geben, wie sich die Finanzfunktion der DB mit den Möglichkeiten der Digitalisierung weiterentwickeln, nachhaltig positiv positionieren und noch leistungsfähiger werden kann. Der Erfolg hängt ab von der Veränderungsbereitschaft jedes Einzelnen und der übergreifenden Zusammenarbeit aller. Der eingeleitete Transformationsprozess ist Verpflichtung und Chance zugleich – für eine qualitativ bessere Steuerung des Geschäfts, für eine Steigerung der eigenen Effizienz und Exzellenz, letztlich für einen eigenen Wertbeitrag zum Erfolg der Deutschen Bahn.

Autor



Dr. Richard Lutz

wurde am 6. Mai 1964 als Sohn einer Eisenbahnerfamilie geboren. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre arbeitete er zunächst als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Kaiserslautern, wo er 1998 promovierte.

Seit 1994 ist Richard Lutz bei der Deutschen Bahn AG tätig. In den folgenden Jahren übte er verschiedene leitende Tätigkeiten sowie strategische Projektleitungen im Vorstandsressort Finanzen/Controlling aus.

2003 folgte die Leitung des Bereichs Konzerncontrolling. Zum 1. April wurde er zum Vorstand Finanzen und Controlling berufen.

Richard Lutz ist seit dem 22. März 2017 Vorsitzender des Vorstands der DB AG. In dieser Position verantwortet er bis Jahresende 2018 auch das Ressort Finanzen/Controlling.

Lutz ist verheiratet und hat drei erwachsene Kinder.

In ehrenamtlicher Funktion ist Richard Lutz stellvertretender Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Kollegialer Wettbewerb, sachkundiges Juroren-Urteil und viel Anerkennung

„Jetzt stehen Sie vor der Frage: ‚Sollen wir uns bewerben?‘ Unsere Empfehlung: ‚Ja – auf jeden Fall!‘. Jedes Projekt ist interessant für die Fachleute, und der Aufwand für die Vorbereitungen hält sich in Grenzen.“ – Das schreibt Björn Reitzenstein vom Controlling Team – Bosch Powertrain Solutions, Preisträger des ICV Controlling Excellence Awards 2018, in dieser Ausgabe des Controller Magazins. Und er begründet: „Viel wichtiger als das Preisgeld, das wir für regionale und internationale soziale Zwecke gespendet haben, ist etwas anderes: Die Geschäftsführung hat unseren entwickelten Ansatz mit großem Interesse aufgegriffen. Außerdem gab es einen intensiven Austausch mit externen Unternehmen und in der ICV-Community, so dass das Projekt einer breiten Öffentlichkeit bekannt wurde!“

Bis zum 31. Januar 2019 können sich Controlling-Teams um den ICV Controlling Excellence Award 2019 für „vorbildliche Controllerarbeit in Unternehmen und anderen Organisationen“ bewerben. Dann nominiert die Jury Preisträgerkandidaten und am 13. Mai 2019 wird auf dem 44. Congress der Controller, **Europas größter Controlling-Fachtagung**, der Preis verliehen. Der Jury unter Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, Otto Beisheim School of Management Institut für Management und Controlling in Vallendar, gehören Prof. Dr. Andreas Seufert, Hillert Onnen (beide Deutschland), Roland Iff (Schweiz) und Mag. Hubert Tretter (Österreich) an.

Der seit 2003 alljährlich verliehene Award ist **in der Controlling- und Management-Community hoch angesehen**. Als „vorbildliche Controllerarbeit“ beschreibt Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber Controllerarbeit, „die anderen Controllern Anstöße für eine konkrete Verbesserung ihres Controllings geben kann. Zumeist sind die Lösungen innovativ, zeigen neue Wege auf. Wichtig ist uns dabei die praktische Umsetzbarkeit. Brillante theoretische

Lösungen haben wir nicht im Fokus. Wichtig ist uns auch, dass das Controlling dadurch effizienter und/oder effektiver geworden ist, und das nicht nur nach Meinung der Controller, sondern auch der Manager.“ Auf der ICV-Website beantwortet der Jury-Vorsitzende weitere Fragen, wie: „Wie kann ein Bewerber diese vorbildliche Controllerarbeit nachweisen?“, „Muss man befürchten, mit seiner Präsentation Erfolgsgeheimnisse preiszugeben?“ und „Die bisherigen Preisträger sind namhafte Unternehmen. Welche Chancen haben KMU?“.

Natürlich auch auf der Website (www.icv-controlling.com >>>Der Verein >>>ICV-Awards >>>ICV Controlling Excellence Award): alle Details und Unterlagen **„Wie kann man sich bewerben?“**. Bei Rückfragen können sich Interessenten an das Institut für Management und Controlling, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU Vallendar, Tel. +49-261-6509 471, wenden.

Die Jury wertet die eingegangenen Unterlagen aus, Anfang/Mitte März 2019 werden die Bewerber über den Status informiert. **Drei für den Award Nominierte** werden zum Congress der Controller 2019 (13./14. Mai 2019 in München) eingeladen. Nominierte können ohne Teilnahmegebühren den Congress besuchen. Die Ehrung des Gewinners ist alljährlich ein Congress-Highlight. Der frisch gekürte **Preisträger** stellt seine Arbeit im **Plenum (rund 600 Besucher)** vor.

Sponsoren gesucht

Der renommierte ICV Controlling Excellence Award finanziert sich aus Sponsorengeldern. Der Internationale Controller Verein (ICV) sucht weitere Sponsoren. Interessenten erteilt die ICV-Geschäftsstelle gerne Auskünfte, auch zu steuerlichen Fragen in diesem Zusammenhang.

ICV Controlling Excellence Award 2019

Du betreust als Controller ein spannendes Projekt und hast damit in deinem Unternehmen neue Akzente gesetzt? Dann reiche dein Projekt für den ICV Controlling Excellence Award 2019 ein.

Durchstarter gesucht.

Zeig, was

du drauf hast!

Dotiert mit
3000
Euro



International
Association
of Controllers



Infos zur Ausschreibung unter www.icv-controlling.com. Einsendeschluss ist der 31.01.2019.
Verleihung des ICV Controlling Excellence Awards beim 44. Congress der Controller am 13./14. Mai 2019 in München.

Sponsoren:

 CA controller akademie

 hansgrohe

 IGC
International Group of Controlling

Medienpartner:

 Mynt

 Controlling & Management Review

 DerTreasurer

 FINANCE

 Markt

 CONTROLLING



Predictive Analytics und die Herausforderungen im Controlling

Ausgezeichnet mit dem ICV Controlling Excellence Award 2018

von Björn Reitzenstein und Helge Sdahl



Die Strategie der Bosch-Gruppe zielt darauf ab, das Unternehmen im Bereich „Internet der Dinge“ an die weltweite Spitze zu führen. In den letzten Jahren haben Anwendungen, die enorm große Datenmengen verarbeiten, die Entwicklungsgeschwindigkeit von Big-Data-Technologien stark vorangetrieben. Der Nutzen liegt für das Unternehmen darin, mit Big Data Analytics neue Zusammenhänge zu erkennen und damit eine fundiertere Entscheidungsfindung vorzubereiten.

Working Capital als eine der wichtigsten Steuerungsgrößen rückt in der Bosch-Gruppe immer stärker in den Vordergrund. Bisher wurde das Working Capital über singuläre Kennzahlen verfolgt, künftig wird der Fokus auf einer holisti-

schen Verfolgung des Working Capitals liegen. Working Capital wird oftmals nur geringe Beachtung geschenkt, da kein wesentlicher direkter Einfluss auf den Ertrag des Unternehmens erkennbar ist. Bei genauerer Analyse bestehen jedoch eine Vielzahl von Möglichkeiten, gebundene Mittel freizusetzen sowie Aufwendungen um eine weitere Periode zu schieben und damit finanziellen Spielraum in der aktuellen Periode zu schaffen.

Big Data im Controlling

Das Controlling unterliegt einem stetigen Veränderungsprozess. So wurden anfänglich Informationen mündlich kommuniziert, später mit Berichten dokumentiert und seit der Einführung der Datenverarbeitung werden Transaktionsdaten digital gesichert. Mit zunehmendem technologischem Fortschritt und der Glo-

balisierung steigen Datenmengen, Datenstrukturen werden zunehmend heterogener und der Anspruch auf eine schnelle Bereitstellung und Auswertung steigt. Verstärkt wird dies durch die Einführung von Data-Warehouse-Konzepten. Hier werden auch nicht finanzielle Kennzahlen mit finanziellen verknüpft. Durch die Verfügbarkeit von über Sensoren gewonnenen Prozessdaten (z. B. RFID) in Data Lakes kann – in Verbindung mit den transaktionalen Daten des Controllings – eine ganzheitliche Betrachtung von Geschäftsprozessen erfolgen.

Mit entsprechenden Analysewerkzeugen (wie Data Mining oder Machine-Learning-Algorithmen) werden große Datenmengen bereinigt, transformiert und analysiert. Dadurch können die Entscheidungsträger mit Informationen und Mustern versorgt werden und somit auf Basis von Daten fundierte Entscheidungen treffen.

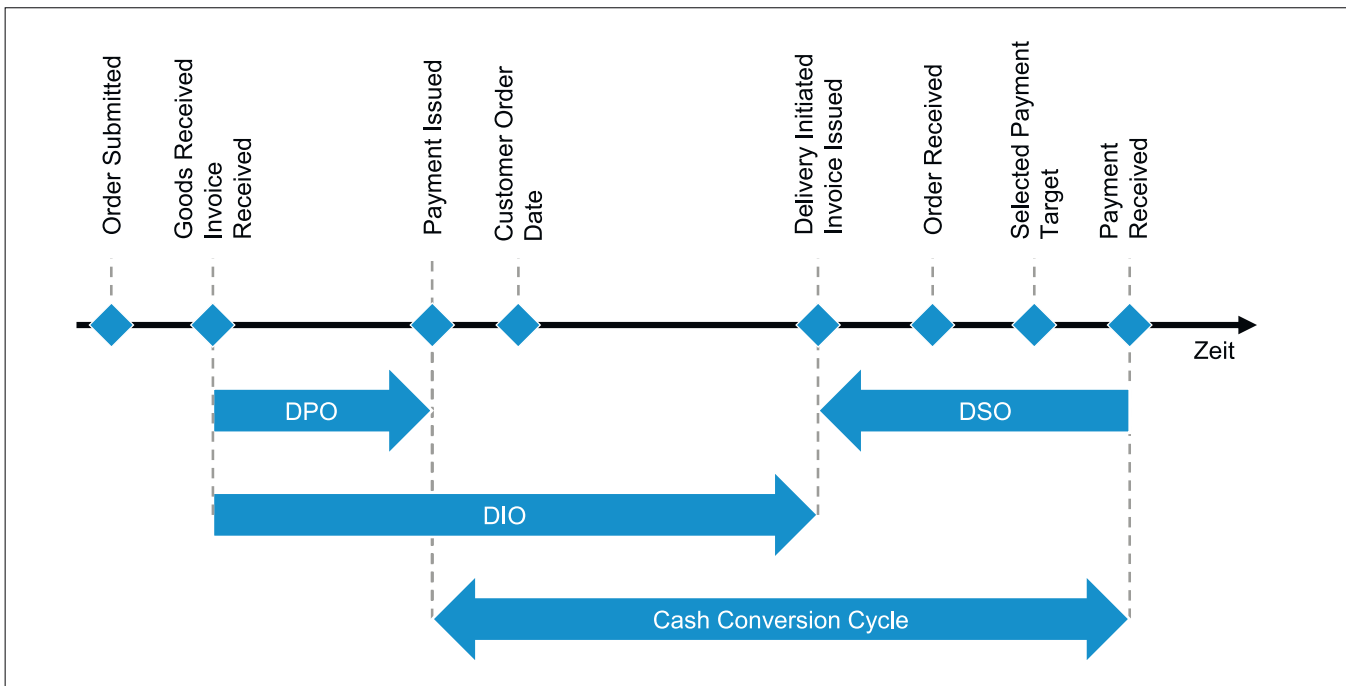


Abb. 1: Cash Conversion Cycle (Quelle: Bosch)

PMM und Working Capital

Für das Management bildet der Cash Conversion Cycle einen Indikator der Liquiditätssteuerung. Während sich das Working Capital mit dem klassischen Ansatz nur aus bilanziellen Größen errechnet und somit statisch-zeitpunktbezogen ist, erweitert der tagesgenaue Cash Conversion Cycle die Aussagekraft um Größen aus der effektiven Transaktionsinformation, die u. a. in die Gewinn- und Verlustrechnung einfließt. Er ermittelt die Zeit zwischen der monetären Ausgabe für das Material und dem Geldeingang durch den Verkauf des Produktes und stellt somit eine Kenngröße mit zeitlichem Bezug dar. Damit wird die Zeitperiode betrachtet, die es braucht, um eine Geldeinheit, die zum Lieferanten fließt, wieder durch eine Geldeinheit vom Kunden zu erhalten. Der Cash Conversion Cycle beinhaltet die dynamisch berechneten Komponenten Days Inventory Outstanding (DIO), Days Sales Outstanding (DSO) sowie Days Payables Outstanding (DPO). Die DIO gibt die Bestandsreichweite wieder, während die DSO die Forderungslaufzeit aufzeigt. Die DPO weist die Laufzeit der Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten auf.

Cash Conversion Cycle = DIO + DSO - DPO wird in der Literatur am häufigsten als Definition verwendet.

Abbildung 1 zeigt den Cash Conversion Cycle sowie seine drei Bestimmungsgrößen. Die Richtung der Pfeile gibt dabei die Richtung des Geldmittelflusses an: DPO und DIO führen zu Geldmittelabflüssen, während DSO einen Geldmittelzufluss erzeugt. Die Aktivitäten oberhalb der Zeitachse entsprechen den Zeitstempeln in der TRUFA **Performance Management Machine (PMM)**, dem in der Bosch Gruppe eingesetzten **Big Data Analytics Tool**. Die PMM zeigt dem Management entlang des Cash Conversion Cycles Werttreiber auf, durch deren Optimierung einerseits das Working Capital reduziert und andererseits die Profitabilität verbessert werden kann. Damit umfasst der Cash

Conversion Cycle die Prozesse Beschaffung (Source), Produktion (Make) und Lieferung (Deliver), die gleichzeitig auch die Geschäftsfunktionen in der Applikation Orientation der **PMM** darstellen. Die Zeitstempel (Events), die für die Einteilung der einzelnen Geschäftsvorfälle in die entsprechenden Funktionen notwendig sind, werden in zugehörigen Dokumenten hinterlegt. Mithilfe dieser Zeitstempel werden Indikatoren gebildet, die zumeist einen Prozess zwischen zwei Events darstellen. Dabei ist zwischen Metrics, die Einfluss auf einen monetären Wert beschreiben, und Ratios, die keinen monetären Einfluss haben, zu unterscheiden. Die Ergebnisse können über Filter weiter selektiert werden.

Autoren



■ Dipl. WiWi Björn Reitzenstein

ist Senior Manager Controlling bei der Robert Bosch GmbH, Division Powertrain Solutions. Er ist Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV) und dort im Fachkreis „BI/Big/Data-Controlling“ aktiv.
E-Mail: bjoern.reitzenstein@de.bosch.com

■ Dipl. Wirt.-Ing. Helge Sdahl

ist Leiter Controlling, Powertrain Solutions Aftermarket Business bei der Robert Bosch GmbH in Stuttgart.

E-Mail: helge.sdahl@de.bosch.com



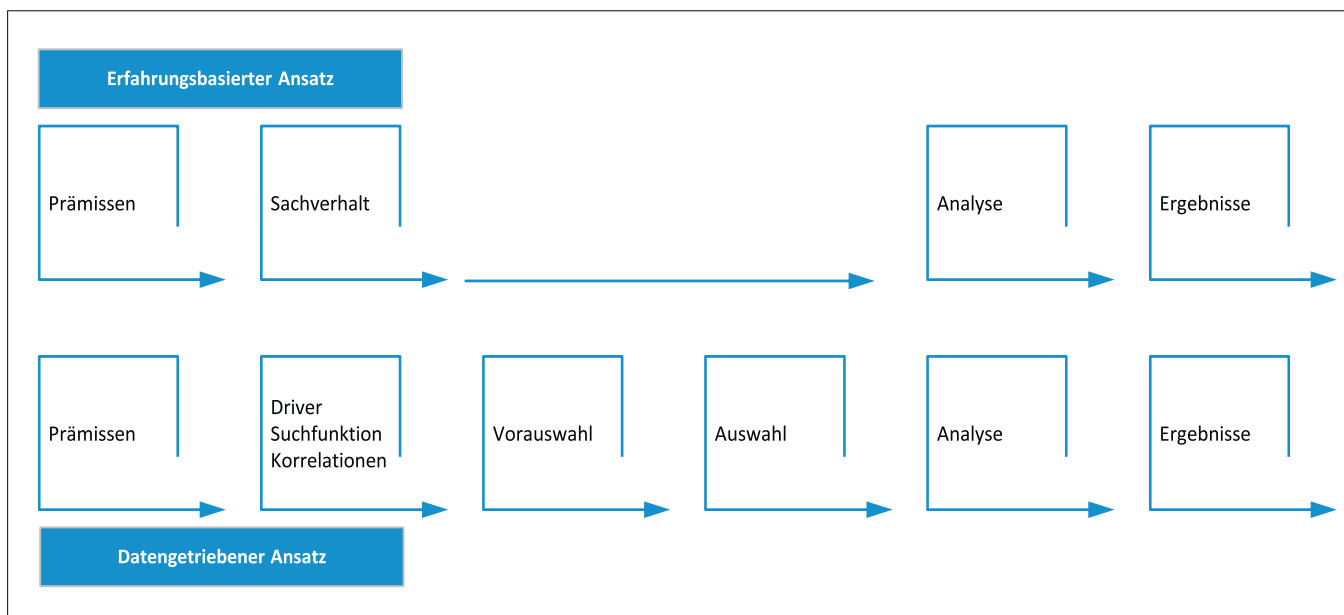


Abb. 2: Erfahrungsbasiertes versus datengetriebenes Vorgehen (Quelle: Bosch)

Datengetriebene versus Erfahrungsbasierte Analyse

Bei der Big-Data-Analyse stehen zwei grundlegende verschiedene Analyse-Ansätze zur Auswahl: der **erfahrungsbasierte** Ansatz und der **datengetriebene Ansatz** (vgl. [Abbildung 2](#)).

Beim erfahrungsbasierten Ansatz werden bekannte Sachverhalte nachvollzogen und analysiert bzw. vorliegende Hypothesen überprüft. Der Vorteil besteht darin, dass man sich mit der Arbeitsweise von Big-Data-Analyse vertraut machen kann. Effizienzsteigerungen können bereits in dieser „Lernphase“ entstehen, da vertraute Analyseansätze, die bisher über Multiberichte aus unterschiedlichen Datenquellen durchgeführt wurden, über ein Analysetool mit wenigen Arbeitsschritten umgesetzt werden können. Beim datengetriebenen Ansatz hingegen lässt man sich durch die Potentialanalysen des Big Data Analytics Tool hypothesenfrei leiten. Diese toolbasierten Vorschläge werden permanent durch im Hintergrund arbeitende Bots und Algorithmen erzeugt und fußen auf rein statistischen Wahrscheinlichkeiten. Ausgangspunkt der datengetriebenen Analyse ist die Definition von Prämissen. Diese umfassen die Auswahl einer Business Function (dabei handelt es sich primär um einen der Prozesse Source, Make oder Deliver) sowie eines Scopes, um die vorhandene Datenmenge auf den relevanten Sachverhalt und möglicherweise auch Zeit-

raum einzugrenzen. Anschließend werden mit Hilfe von Regressionsmodellen Treiber ermittelt, die aufgrund statistischer Zusammenhänge Einfluss auf Key Performance Indikatoren haben. Alternativ kann man sich auf Basis einer Suchfunktion den Treibern nähern. Dazu werden die von Bots erstellten Scopes analysiert. Durch Bots werden laufend mögliche Korrelationen zwischen zwei beliebigen Zeitstempeln geprüft.

Unabhängig von der Einstiegsart werden anschließend die identifizierten Korrelationen und Driver einer Vorauswahl unterzogen. Zum einen die True DPO, die True DIO bzw. die True DSO, um eine stringente Ausrichtung auf den jeweiligen Teil des Cash Conversion Cycles zu haben. Die True DPO wird als die Anzahl der Tage zwischen dem Event „Document Date in Invoice Document“ und „Clearing Date“ definiert. Die True DIO gibt das gebundene Kapital der Bestände in Tagen an und wird aus dem Quotienten „Value of Inventory“ und „Daily Consumption“ gebildet. Bei der True DSO handelt es sich um die geliehenen liquiden Mittel an den Kunden. Sie umfasst die Anzahl der Tage zwischen den Events „Invoice Issued“ und „Payment Created“. Zur Identifizierung der Potentiale werden entweder über eine Clusteranalyse die Datenhäufungen identifiziert und anschließend eine Ursachenanalyse gestartet oder über „Patterns“ Muster identifiziert. Durch eine iterative Analyse werden schließlich die finalen Ergebnisse ermittelt.

Beispiel datengetriebenes Vorgehen: „Die Daten sprechen zum Controller“

Anhand eines konkreten Beispiels beschreiben wir den datengetriebenen Ansatz mit Unterstützung der PMM. Zur Identifikation von Kunden, die ihr Zahlungsziel überschreiten und damit ihre Vertragsbedingungen nicht einhalten, werden die Zeitstempel „Finale Due Date“ und „Zahlungseingang“ betrachtet. Im Vergleich zum Zahlungsziel fängt diese Analyse somit am letztmöglichen Zahlungstermin an und nicht am gewählten Zahlungstermin. Was erfahrungsbasiert bereits bekannt ist, ergibt eine Aufstellung der säumigen Kunden. Damit wird über den Big-Data-Ansatz das bereits bekannte Wissen bestätigt. Darüber hinaus werden datengetrieben noch weitere Ergebnisse gefunden, die bis dato nur schwer ermittelbar und nicht bekannt sind. Analysiert man die säumigen Kunden nun tiefer, so erkennt man, dass es bei einzelnen Kunden durchaus regionale Unterschiede gibt, die in der Gesamtbetrachtung außen vor bleiben (vgl. [Abbildung 3](#))

Bei einem Kunden ergibt sich über eine tiefergehende Analyse folgendes Bild: Die Tochtergesellschaft des Kunden in Land 1 weist eine sehr gute Zahlungsmoral auf und zahlt bis zu 30 Tage früher (weiße Markierung). Von der Tochtergesellschaft in Land 2 gehen die Zahlungen bis zu 20 Tage zu spät ein. Diese

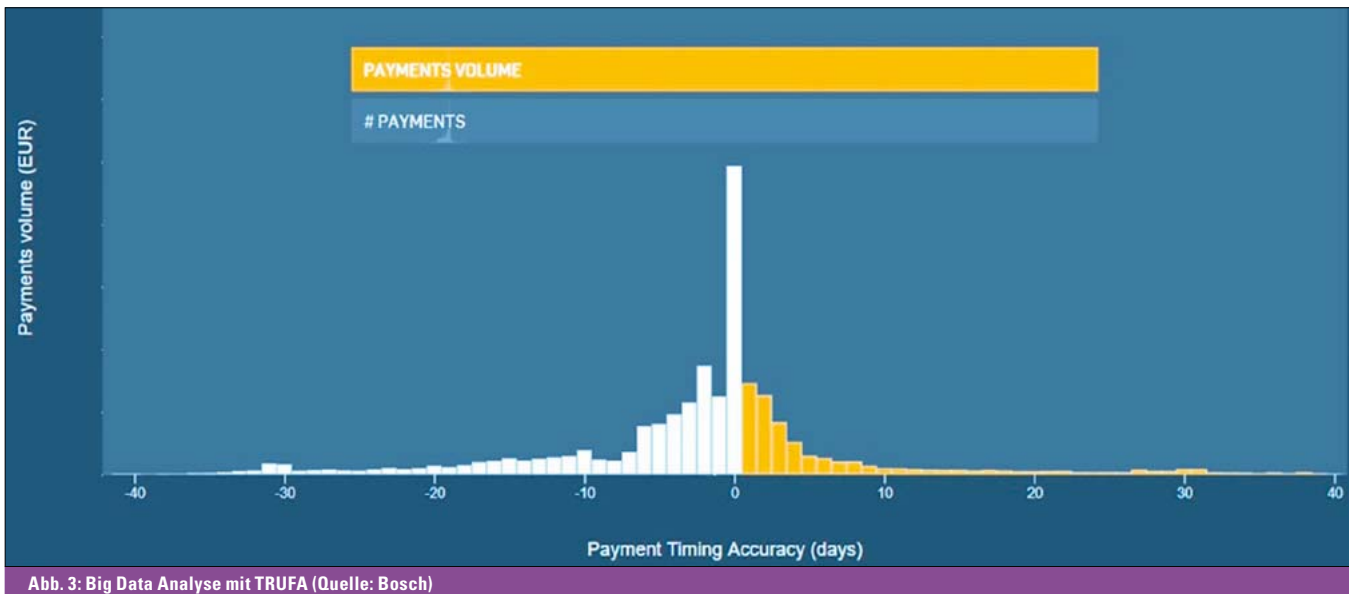


Abb. 3: Big Data Analyse mit TRUFA (Quelle: Bosch)

regionale Differenzierung konnte erfahrungsbasiert bisher nur schwer gefunden werden, da bei diesen Analysen meist der Gesamtkunde im Fokus der Betrachtung steht und tiefergehende Analysen wegen der großen Datenmengen meist nicht erfolgen. Zusätzliche Erkenntnis war, dass mit beiden Tochtergesellschaften deutlich unterschiedliche Zahlungsziele vereinbart wurden.

Eine weitere Analyse zeigte die Vielzahl der Zahlungsbedingungen, die teilweise mit demselben Kunden vereinbart wurden. Es existieren je Kunde bis zu zehn verschiedene Zahlungsbedingungen, die alle verwaltet, spezifisch zugeordnet und nachverfolgt werden müssen. Dieser Komplexitätstreiber war in dem Ausmaß nicht bekannt. Eine Harmonisierung/Reduzierung der Zahlungsziele mit den

betroffenen Kunden wird umgesetzt. Ein in der Literatur nicht beschriebener Zielkonflikt ist der Umgang mit zu früh zahlenden Kunden. Diese senken zwar die DSO, gleichzeitig besteht aber auch stets das Risiko, dass die Kunden zukünftig ihre Zahlungsziele vollumfänglich ausnutzen werden. Als Konsequenz wird sich die DSO negativ für das Unternehmen verändern, ohne dass gegengesteuert werden kann. Das sich

The image shows a woman with glasses sitting at a desk with a laptop displaying data charts. The background shows a blurred office setting with other people working.

prevero
a Unit4 company

Planung
Analyse
Reporting

www.prevero.com



Unit4 Prevero – Ihr Experte
für das Controlling

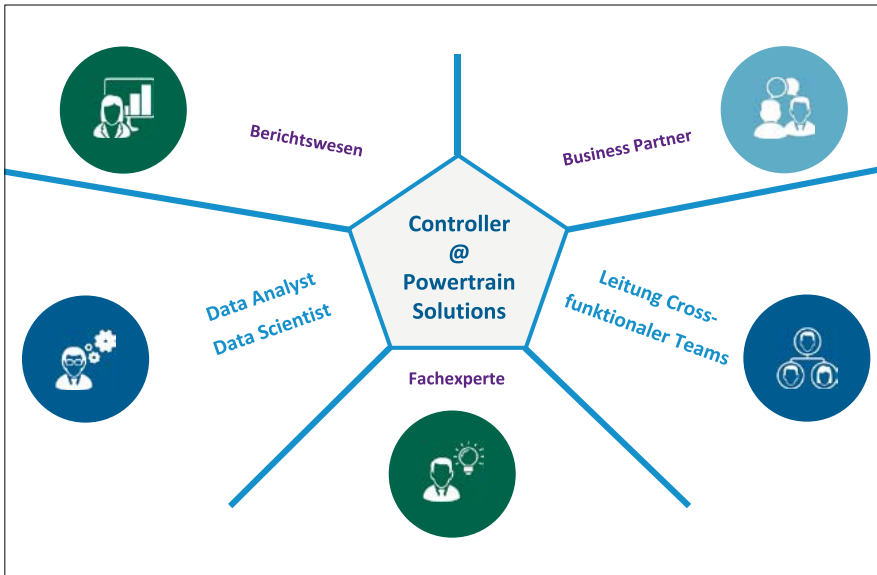


Abb. 4: Veränderte Herausforderungen im Controlling (Quelle: Bosch)

daraus ergebende Risiko war vor dem Einsatz der PMM wertmäßig nicht bekannt und im Fokus, da bisher nur säumige Kunden im „Brennpunkt“ des Forderungsmanagements standen. Vertraglich könnten frühere Zahlungen über kürzere Zahlungsziele abgesichert und damit das Risiko einer ansteigenden DSO reduziert werden. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die Kunden kürzere Zahlungsziele als Druckmittel in weiteren Preisverhandlungen nutzen und damit die Unternehmensrendite direkt negativ beeinflusst würde.

Controlling on the Move

Mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Controlling-Instrumente entlang von Digital Transformation Roadmaps stellen wir Controller in der Bosch-Gruppe dauerhaft sicher, künftigen Anforderungen an die Bereitstellung von qualitativ hochwertigen, steuerungsrelevanten Informationen genügen zu können. Über die Verfügbarkeit von tagesaktuellen Daten in hoher Granularität aus Big Data Analytics Tools werden wir in die Lage versetzt, effizient Potentiale aufzudecken und über Alert-Funktionen bei Abweichungen zeitnah unter Einbindung aller beteiligten Fachabteilungen gegensteuern zu können. Neben den klassischen Aufgabengebieten wie Berichtswesen und dem Fachexperten Controlling hat sich in den letzten Jahren zusätzlich der Ansatz des Business Partners durchgesetzt. Mit der Etablierung von Big Data Analytics Tools als opera-

tives Controlling-Instrument wird sich das Berufsbild des Controllers nochmals erweitern (vgl. [Abbildung 4](#)). In Competence Centern konzentrierte Datenanalysten/-scientists mit Controlling Background werden den Einsatz von Big Data Tools operativ steuern.

Die organisatorischen Voraussetzungen in den Unternehmen müssen geschaffen und entsprechende Kompetenz über Ausbildung/Schulung eigener Mitarbeiter oder Beschaffung am Markt sichergestellt werden. Durch entsprechenden Kompetenzzuwachs müssen Controlling-Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, crossfunktionale Teams zielgerichtet leiten zu können (vgl. [Abbildung 4](#)). Die Identifizierung und Schulung

geeigneter Mitarbeiter sollte bereits bei der Entscheidung zum Einsatz von Big Data Analytics Tools berücksichtigt werden.

Learnings im Umgang mit Big Data Tools

Bei der Einführung des Big Data Analytics Tools wurden zusätzlich zu den bereits beschriebenen monetären Erkenntnissen auch wesentliche Erfahrungen bezüglich der Arbeitsweise mit Big Data Tools gewonnen. Einige Aspekte werden kurz beleuchtet:

- die Verwendung von unstrukturierten Daten bietet im Gegensatz zum klassischen Business-Warehouse-Ansatz die Chance, über vom Tool erkannte statistische Korrelationen bisher unbekannte Erkenntnisse zu gewinnen
- Analysen von Geschäftsvorfällen werden heute üblicherweise erst mit erheblicher Zeitverzögerung im Rahmen von Monatsendanalysen durchgeführt. Wertgewinn für die Unternehmen findet damit zeitverzögert statt oder kann teilweise nicht mehr voll abgeschöpft werden. Big Data Analytics Tools nehmen die Analysearbeit ab und liefern Analyseergebnisse quasi in „Nullzeit“ nach Verfügbarkeit der Geschäftsvorfälle im IT-System (vgl. [Abbildung 5](#))
- bei prozessorientiert arbeitenden Big Data Tools ist es in stark arbeitsteilig organisierten Unternehmen notwendig, crossfunktionale

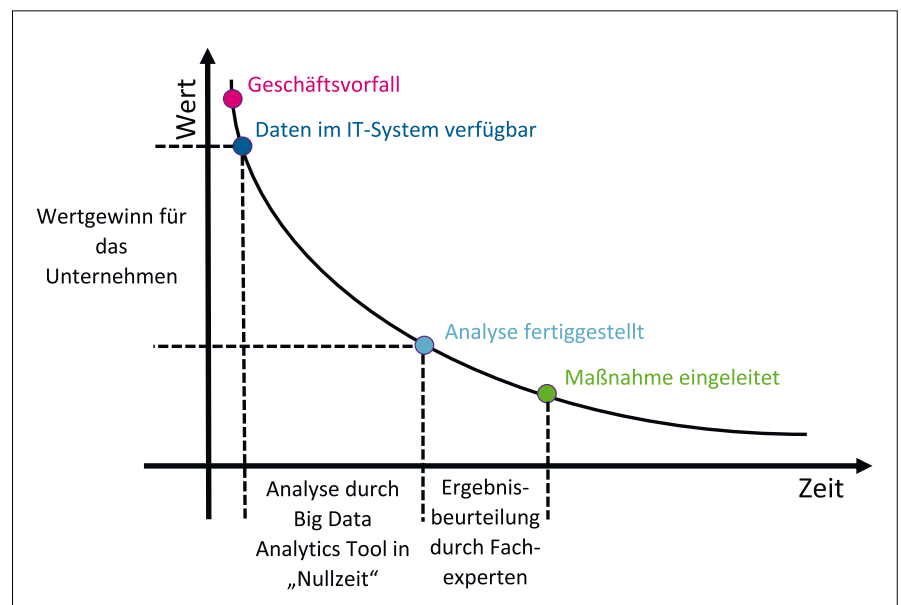


Abb. 5: Latenzmodell (Quelle: Bosch)

Alles wird leicht.



FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING

Topaktuelle Weiterbildungsangebote für Einzelpersonen oder komplette Teams.

Ihre Pluspunkte:

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

Entdecken Sie alle unsere Qualifizierungsangebote für Ihren Erfolg im Controlling:

www.haufe-akademie.de/controlling

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

Teams, idealerweise mit Controlling im Lead, aufzustellen. Damit kann die prozessorientierte Nutzbarmachung von Ergebnissen und das Erreichen eines globalen Optimums für das Unternehmen sichergestellt werden

- eine klare Aufgabentrennung zwischen Datenanalysten, die tiefes Toolverständnis mitbringen und Fachexpertenteams, die die Analyseergebnisse hinsichtlich Relevanz für das Unternehmen beurteilen, ist erforderlich
- das Management (auch in den Fachabteilungen) muss durch positive Ergebnisse von der Effizienzsteigerung, die durch die Nutzung von Big Data Tools erzielt werden kann, überzeugt werden. Andernfalls werden diese Tools im operativen Controlling über das Stadium von Leuchtturmprojekten nicht hinauskommen

Die hier genannten Aspekte implizieren einen begleitenden Change-Management-Prozess, der durch die Controlling Community der Bosch-Gruppe gesteuert und begleitend zur Einführung von Big Data Analytic Tools umgesetzt werden muss. Über verschiedene Pilotprojekte etabliert sich derzeit Big Data Analytics im Unternehmen, die neuen Kompetenzfelder im Controlling werden zunehmend erkennbar.

Literatur

Farris II, M. Theodore/Hutchison, Paul D. (2002): Cash-to-cash: The new supply chain management metric, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32, 2002 (4), S. 288-298.

Farris II, M. Theodore/Hutchison, Paul D. (2003): Measuring cash-to-cash performance, in: The International Journal of Logistics Management, Vol. 14, 2003 (2), S. 83-92.

Hackathorn, R.: Current Practices in Active Data Warehousing, 2002.

Jose, Manuel L./Lancaster, Carol/Stevens, Jerry L. (1996): Corporate returns and cash conversion cycles, in: Journal of Economics and Finance, Vol. 20, 1996 (1), S. 33-46.

Klepzig, Heinz-Jürgen/Vater, Hendrik (2017): Working Capital Management in zinslosen Zeiten: überflüssig oder jetzt erst recht?, in: Der Betrieb, 69. Jg., 2017 (20), S. 1101-1104.

Seifert, Daniel/Seifert, Ralf W./Protopappa-Sieke, Margarita (2013): A review of trade cre-

dit literature: opportunities for research in operations, in: European Journal of Operational Research, Vol. 231, 2013 (2), S. 245-256.

Seufert A., Dannenberg M./Reitzenstein, B./Zucker, K. und Treitz, R. (2017): Herausforderungen und Potentiale im Bereich Daten und Analytics, in: Controller Magazin 02/2018. S. 65-71.

Die **Bosch-Gruppe** ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit rund 402 000 Mitarbeitern (Stand: 31.12.2017).

Sie erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2017 einen Umsatz von 78,1 Milliarden Euro. Die Aktivitäten gliedern sich in die vier Unternehmensbereiche Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology. Als führender Anbieter im Internet der Dinge (IoT) bietet Bosch innovative Lösungen für Smart Home, Smart City, Connected Mobility und Industrie 4.0. Mit seiner Kompetenz in Sensorik, Software und Services sowie der eigenen IoT Cloud ist das Unternehmen in der Lage, seinen Kunden vernetzte und domänenübergreifende Lösungen aus einer Hand anzubieten. Die Bosch-Gruppe umfasst die Robert Bosch GmbH und ihre rund 440 Tochter- und Regionalgesellschaften in 60 Ländern. Inklusiv Handels- und Dienstleistungspartnern erstreckt sich der weltweite Fertigungs-, Entwicklungs- und Vertriebsverbund von Bosch über fast alle Länder der Welt. Basis für künftiges Wachstum ist die Innovationskraft des Unternehmens. Bosch beschäftigt weltweit rund 64 500 Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung an 125 Standorten.

Mehr Informationen unter www.bosch.com ■



Wie gefährlich ist eine myopische Steuerungsperspektive für den langfristigen Markterfolg?

Eine empirische Analyse in deutschen Unternehmen

von Frank Tiefenbeck und Barbara E. Weißenberger

Große und in der Öffentlichkeit intensiv diskutierte Unternehmenskrisen wie beispielsweise die Diesellaffäre im Volkswagenkonzern oder Zinsmanipulationen bei der Deutschen Bank lenken immer wieder den Blick darauf, dass einer der wichtigsten Auslöser für Fehlentwicklungen die nur kurzfristige Entscheidungsperspektive der verantwortlichen Handlungsträger im Management ist. **Dieses Phänomen wird in Anlehnung an den englischen Begriff für Kurzsichtigkeit auch als „Management-Myopie“ bezeichnet.** Management-Myopie ist vor allem deshalb problematisch, weil für die Lösung betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprobleme gerade nicht die gesamten Konsequenzen bedacht werden, die sich über den Lebenszyklus der verschiedenen Lösungsalternativen erstrecken. Vielmehr werden mate-

rielle oder immaterielle Konsequenzen, die zeitlich später anfallen, entweder ignoriert oder zumindest zu gering gewichtet.

Myopie vs. Nachhaltigkeit

Der Gegenbegriff zu Management-Myopie ist der Begriff der Nachhaltigkeit, dessen Ursprung in der Forstwirtschaft liegt: Während ein ‚kurzsichtiger‘ Forstwirt aus schneller Profitgier mehr Holz schlägt, als im Zeitablauf nachwachsen kann, fällt der ‚nachhaltige‘ Forstwirt nie mehr Bäume, als der natürliche Regenerationszyklus erlaubt. Gerade in der Unternehmensführung spielt darum nachhaltiges Management eine zentrale Rolle, um Strategien und Maßnahmen zu verhindern, die le-

diglich kurzfristig erfolgreich sind, in der Langfristbetrachtung aber schädlich oder sogar existenzgefährdend. Der Begriff der Nachhaltigkeit ist dabei ganz allgemein zu verstehen und umfasst neben der ökonomischen Nachhaltigkeit im Sinne eines langfristigen Unternehmenserfolgs auch ökologische und soziale Nachhaltigkeitsaspekte.

Als Bestandteil einer myopischen Steuerungsperspektive spielt unter anderem Ergebnisdruk eine wichtige Rolle, der beispielsweise durch kurzfristige Anreize entsteht. Er führt dazu, dass Manager versuchen, auch mit solchen Maßnahmen Gewinne zu realisieren, die sich auf die langfristige Unternehmensentwicklung nachteilig auswirken können. Eine myopische Steuerungsperspektive kann aber auch

andere Gründe haben, beispielsweise wenn Manager im Sinne verhaltensorientierter Entscheidungsdysfunktionalitäten (häufig auch als ‚Biases‘ bezeichnet) per se zu kurzfristigem Denken neigen oder wenn das Steuerungssystem unzureichend ausgestaltet ist, Elemente einer Langfristbeurteilung also nicht hinreichend in die Planungsprozesse integriert sind.

Während es unstrittig ist, dass Management-Myopie in den allermeisten Fällen zu Fehlentscheidungen führt und den Unternehmenserfolg beeinträchtigt, ist es für die Problemlösung, d. h. die wirksame Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmenssteuerung, wichtig zu verstehen, über welche Wirkungsketten Management-Myopie den langfristigen Markterfolg genau beeinträchtigt. Nur so können Controllinginstrumente passgenau entwickelt und eingesetzt werden, die dem Kurzfristdenken entgegenwirken.

Zu diesem Zweck wurden im Rahmen einer fragebogenbasierten Erhebung Fach- und Führungskräfte in Controlling- und Finanzfunktion aus 172 deutschen Unternehmen befragt und aus deren Antworten ein integratives empirisches Modell entwickelt, wie sich eine myopische Steuerungsperspektive bzw. deren Ursachen auf den langfristigen Markterfolg auswirken und inwieweit dies durch Elemente einer an Nachhaltigkeit orientierten Steuerung wieder aufgefangen werden kann.

Myopische Steuerungsperspektive, Nachhaltigkeitsorientierung und Markterfolg – die Perspektive der Theorie

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht lassen sich zunächst drei wesentliche Ursachen für eine myopische Steuerungsperspektive im Management identifizieren.

1. Budgetdruck:

Sehr häufig sind Steuerungssysteme in Unternehmen immer noch darauf ausgerichtet, dass im Rahmen umfangreicher Planungszyklen Budgetvorgaben für einzelne Bereiche oder Abteilungen entwickelt werden, die dann in der Folgeperiode einzuhalten sind. Deutliche Unter- oder Überschreitungen von Budgets führen zu Sanktionen und sollen – so die traditionelle Steuerungslogik – wenn möglich vermieden werden. Für die betroffenen Manager ergibt sich daraus unmittelbar ein Anreiz, bei allen Maßnahmen die kurzfristige Einhaltung von Budgets deutlich stärker zu gewichten als mögliche langfristige Konsequenzen – bis hin zu Budget’spielen‘ und Manipulationen von Sachverhalten.¹

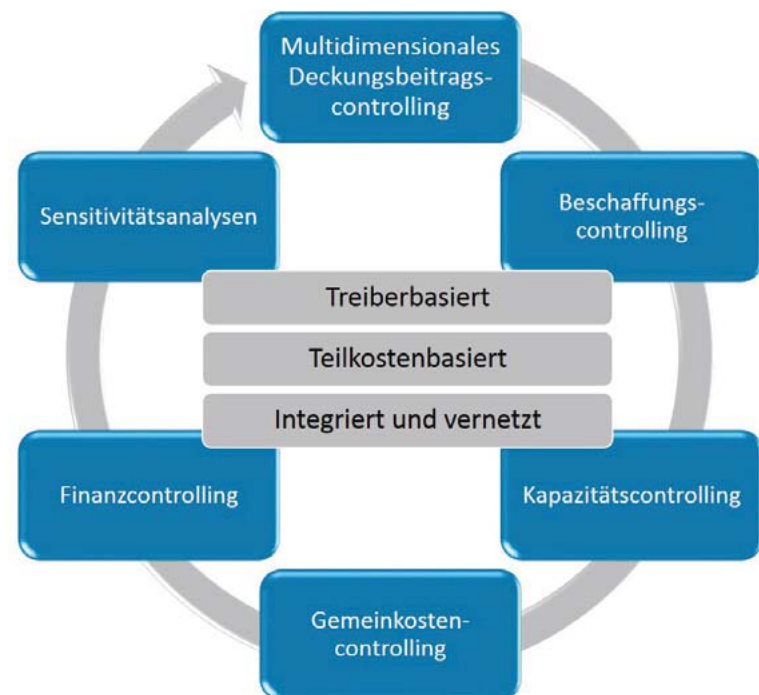
2. Fehlende Integration der Planungsprozesse:

Häufig wird die Finanzplanung von Unternehmen nicht direkt aus den operativen Planungen von Unternehmen, wie der Vertriebs- oder Produktionsplanung, abgeleitet. Zwar werden Eckwerte von Planungen im Regelfall zwischen operativer und Finanzplanung abgestimmt, jedoch fehlt bei Adjustierungen oftmals die Rückkopplung, d. h. eine konsequente Integration der operativen Planungsprozesse mit den Finanzplanungsprozessen.² Die Autonomie der Finanzplanung befördert eine Loslösung vom operativen Geschäft und erleichtert kurzfristige vorder-

DIE Controlling-Lösung für IHR Enterprise Performance Management



Schwankende Absatzzahlen, volatile Rohstoffpreise, Kostendruck – Kein Problem!



www.macscontrolling.com

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

macs Software GmbH
Stadtweg 36
78658 Zimmern ob Rottweil

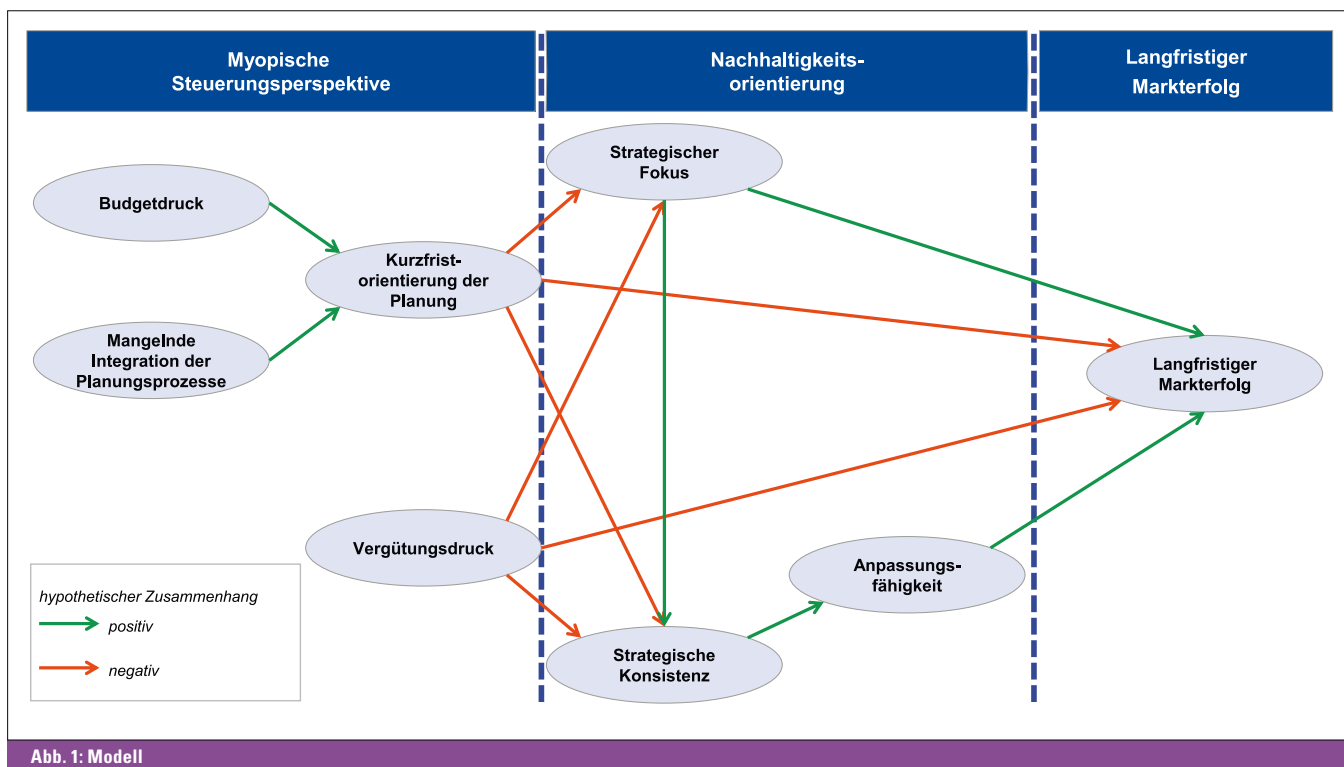


Abb. 1: Modell

gründige Anpassungen, ohne dass diese operativ abgebildet und ggf. unerwünschte Konsequenzen sichtbar werden.

3. Variable Vergütungssysteme:

Nicht zuletzt seit der Finanzkrise aus dem Jahr 2008 stehen insbesondere kurzfristige variable Vergütungssysteme in der Kritik.³ Denn je höher die individuelle Bedeutung von variablen Vergütungskomponenten, umso eher besteht die Gefahr von kurzfristiger Verlustminimierung und Optimierung anstelle einer langfristig orientierten Unternehmenspolitik. Vor diesem Hintergrund ist auch die Ankündigung von Unternehmen wie beispielsweise Bosch aus dem Jahre 2015 zu verstehen, persönliche Bonuszahlungen als Komponente der variablen Vergütung abzuschaffen.⁴

Um die Wirkung einer myopischen Steuerung bzw. der gewünschten Nachhaltigkeitsorientierung auf den Erfolg von Unternehmen insgesamt zu analysieren, stellt sich vor diesem Hintergrund die Forschungsfrage, ob und wie sich Maßnahmen zur Verhinderung von Management-Myopie in die bestehende Steuerungsstruktur von Unternehmen integrieren lassen. Konkret untersuchen wir ein Modell, das zunächst die Defizite bestehender Steuerungssysteme, wie zum Beispiel Kurzfristorientierung der Planung oder Vergütungsdruck

darstellt, um dann zu erörtern, inwieweit Maßnahmen im Bereich der Nachhaltigkeitsorientierung die ungünstigen Wirkungen auf den langfristigen Markterfolg abschwächen können (vgl. Abbildung 1).

Der erste Schritt unserer Modellierung ist die Abbildung einer myopischen Steuerung, die vor allem in drei Messgrößen eingefangen wird, von denen sich die beiden ersten auf den Planungsprozess beziehen und deshalb später zu einem übergeordneten Messkonstrukt zusammengefasst werden:

- *Kurzfristorientierung der Planung*, die zum einen den Planungs- und Steuerungssystemen inhärenten Budgetdruck umfasst, aber auch den Fokus auf Finanzkennzahlen sowie die Betonung von kurzfristigen Zielen eines Unternehmens und die mangelnde Wertschätzung von Engagement in Langfristthemen,
- *Mangelnde Integration des Planungsprozesses*, die die Unfähigkeit von Unternehmen abbildet, Ziele an Hand von Mittelfristplanungen und Budgetierungsprozessen zu operationalisieren, Mittelfristplanung und Budgetprozesse mit dem langfristig orientierten Strategie- und Risikomanagementprozess zu verbinden sowie Planungsszenarien auf Basis der operativen Geschäftseinheiten konkret auszugestalten und durchzuführen.

- *Vergütungsdruck*, bei dem der Anteil der variablen Vergütung von Entscheidungsträgern und die Abhängigkeit der variablen Vergütung von der Erreichung finanzieller Ziele im Fokus stehen.

Es ist zu vermuten, dass der langfristige Markterfolg umso geringer ist, je stärker die myopische Steuerungsperspektive im Management ausgeprägt ist. Aufgefangen werden kann dies allerdings ganz oder zumindest teilweise durch Steuerungselemente, die speziell Aspekte der Nachhaltigkeitsorientierung umfassen. Diese werden über drei weitere Messgrößen erfasst:

- *Strategischer Fokus*, der die Intensität der Berücksichtigung des Themas Nachhaltigkeit im Reporting, bei der Strategiediskussion bzw.-definition und bei Investitions- und Ausgabenentscheidungen sowie die Verankerung des Themas Nachhaltigkeit bei den Mitarbeitern abbildet,
- *Strategische Konsistenz*, die die Geschlossenheit einer Nachhaltigkeitsstrategie mit der Unternehmenskultur, Führungsleitlinien, wichtigen Entscheidungen und daraus abgeleiteten Teilaufgaben umfasst. Die strategische Konsistenz wird dabei durch den strategischen Fokus noch verstärkt.
- *Anpassungsfähigkeit*, die die Fähigkeit beinhaltet, sich an unvorhergesehene Ereignisse anzupassen.

Anpassungsfähigkeit versteht sich im Rahmen des Modells als Transmission für die positive Wirkung von strategischer Konsistenz auf den langfristigen Markterfolg, denn strategische Konsistenz kann letztlich erst in Verbindung mit der Fähigkeit, sich an Veränderungen anzupassen, positive Wirkung auf den langfristigen Markterfolg entfalten. Mit anderen Worten: Ohne die Berücksichtigung von Anpassungsfähigkeit steht strategische Konsistenz in keinem dynamischen Bezug zur Veränderung des Unternehmensumfeldes. So könnte strategische Konsistenz ohne Verbindung zur Anpassungsfähigkeit in einem sich stetig wandelnden Umfeld eines Unternehmens, wie es derzeit vor dem Hintergrund der digitalen Transformation in faktisch allen Branchen und Geschäftsmodellen beobachtet werden kann, auch strategische Erstarrung eines Unternehmens repräsentieren: D.h. es ist zwar eine hohe strategische Konsistenz vorhanden, allerdings bei gleichzeitiger Ignoranz oder Unfähigkeit eines Unternehmens, sich auf veränderte Marktbedingungen einzustellen und an diese anzupassen. Das Konstrukt langfristiger Markterfolg wird schließlich durch das Wachstum und die Profitabilität der letzten fünf Jahre relativ zur Branche abgebildet.

Datenerhebung und -auswertung

Um das im vorangegangenen Abschnitt skizzierte Modell zu prüfen, sind durch eine schriftliche Befragung Fach- und Führungskräfte in Controlling- und Finanzfunktion aus insgesamt 172 deutschen Unternehmen befragt worden. Die Ergebnisse sind Teil eines umfassenden Projekts zur Untersuchung des Einflusses von Kurzfristorientierung und Nachhaltigkeitsorientierung auf den langfristigen Markterfolg von Unternehmen.⁵ Fast drei Viertel (128 Unternehmen, rund 74 %) aller teilnehmenden Unternehmen weisen einen Umsatz von jährlich mehr als 500 Mio. Euro aus (vgl. [Abbildung 2](#)).

Fast ein Viertel der befragten Unternehmen sind in einem der deutschen Top-Börsenindizes verzeichnet. Von 30 im höchsten Standard der Deutschen Börse, dem DAX, gelisteten Unternehmen sind mehr als die Hälfte, 17 Unternehmen, in der Stichprobe enthalten. Dies zeigt, dass vor dem Hintergrund der umfangreichen

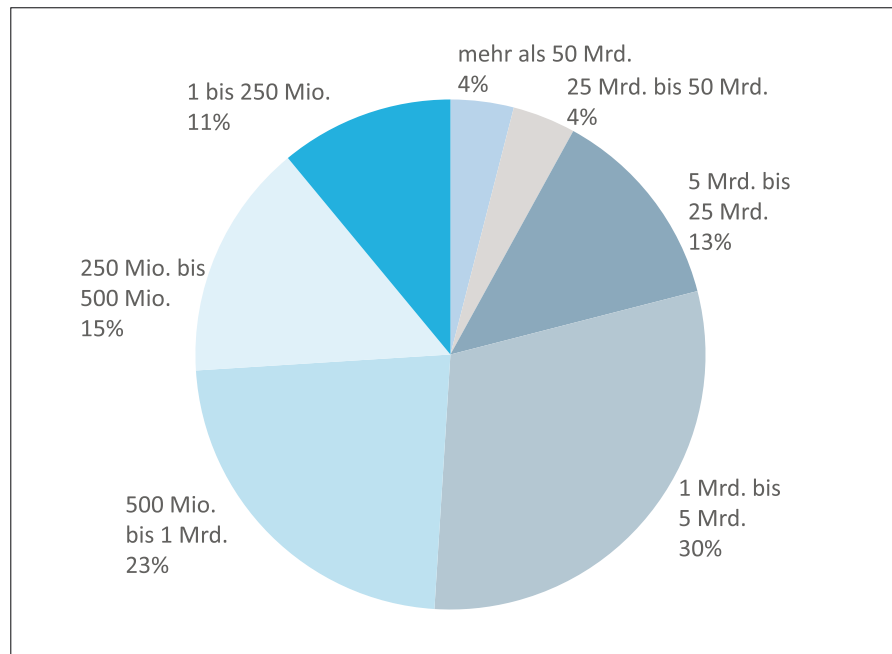


Abb. 2: Verteilung der befragten Unternehmen nach Jahresumsatz in Euro

Anforderungen für eine Listing in einem dieser Börsenindizes Unternehmen mit besonders hohem Professionalisierungsgrad in wesentlichem Umfang in die Stichprobe eingegangen sind. 88 % der antwortenden Teilnehmer besetzen eine wesentliche leitende Funktion (Abteilungsleiter, Bereichsleiter oder Vorstand), davon arbeiten 38 % auf der zweiten Führungsebene ihres Unternehmens (Bereichsleiter und Direktoren). 20 % sind Vorstand oder Geschäftsführer. Die Präsenz des hohen Hierarchielevels deutet auf ein hohes Maß an Erfahrungen bei

der Bewertung des Fragebogens hin (vgl. [Abbildung 3](#)). Die Datenerhebung erfolgte mit Hilfe eines strukturierten Fragebogendesigns, die Antworten wurden mit Hilfe eines varianzbasierten Strukturgleichungsmodells (PLS, Partial Least Squares) ausgewertet. Dabei werden statistische Rückschlüsse von den Antworten der befragten Teilnehmer auf die dahinter stehenden Variablen, die nicht unmittelbar beobachtbar sind, für unsere Forschungsfrage aber eigentlich interessieren (so genannte latente Konstrukte), abgeleitet.

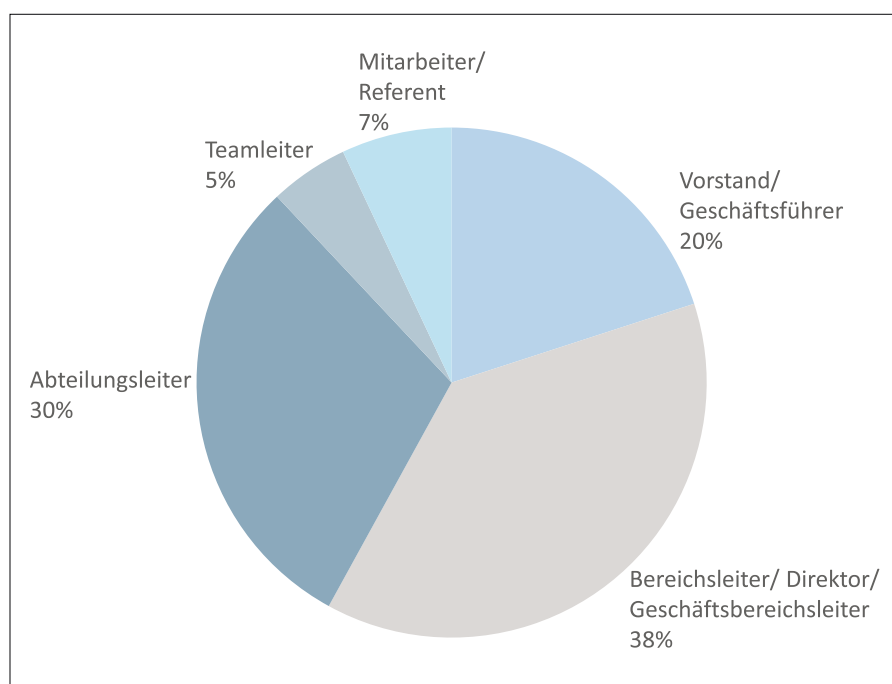


Abb. 3: Verteilung der antwortenden Teilnehmer nach Hierarchieebenen

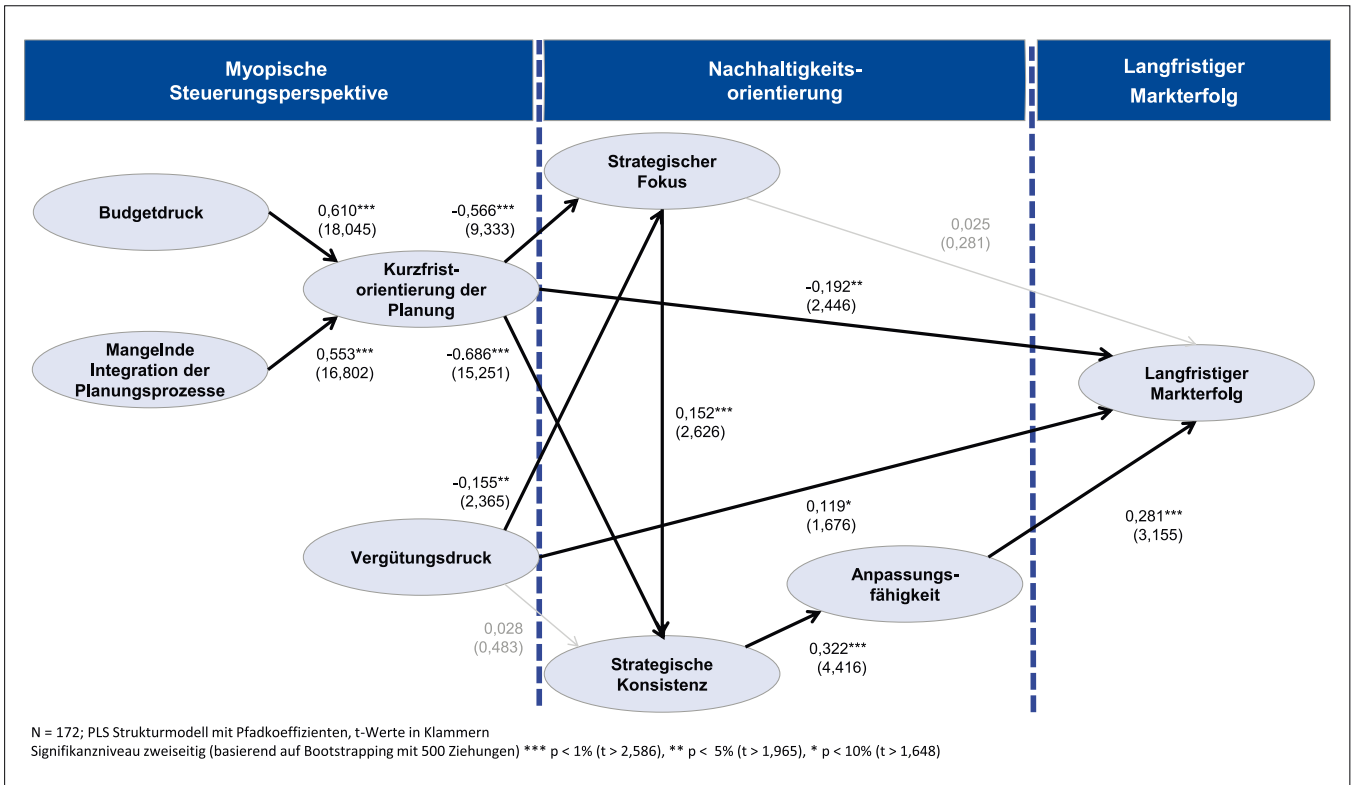


Abb. 4: Ergebnisse des Strukturmodells

Ergebnisse

Die Gesamtergebnisse der empirischen Analyse finden sich in Abbildung 4. Dabei drücken die Pfadkoeffizienten an den jeweiligen Pfeilen die Stärke eines positiven oder negativen Zusammenhangs im Intervall von -1 bis +1 aus. Die in Klammern ausgedrückten t-Werte geben – ähnlich wie die Sterne – an, wie wahrscheinlich es ist, dass der beobachtete Wert auch tatsächlich von null verschieden, d. h. signifikant, ist.

Die Betrachtung zeigt zunächst deutlich, dass der Einfluss einer Kurzfristorientierung in der Planung sowie von Vergütungsdruck auf den langfristigen Markterfolg vergleichsweise hoch ist. Interessanterweise wirkt sich dabei nur die Kurzfristorientierung der Planung negativ aus, während Vergütungsdruck einen – wenn auch nur schwachen – positiven Einfluss auf den langfristigen Markterfolg hat. Offensichtlich lassen sich die dysfunktionalen Wirkungen kurzfristiger Vergütungssysteme hier nicht belegen. Im Gegenteil: Gelingt es Unternehmen, die Kurzfristorientierung in ihren Planungssystemen zu reduzieren, fördert dies bei der Bewertung der Führungskräfte in Verbindung mit variablen Vergütungsanteilen den langfristigen Markterfolg. Erklären lässt sich dieses Ergebnis

folgendermaßen: Die Vermeidung von Kurzfristorientierung der Planung sorgt durch Langfristorientierung und Integration der Planungsprozesse für die Vorgabe eines langfristigen Rahmens. Vergütungsdruck trägt wiederum dazu bei, dass die innerhalb des Rahmens definierten Schritte und Ziele auch gegangen und erreicht werden. Der nahezu doppelt so hohe negative Einfluss von Kurzfristorientierung der Planung im Vergleich zu Ergebnisdruk lässt jedoch vermuten, dass es ohne einen langfristigen quantifizierten Rahmen auf Basis integrierter Unternehmenspläne nicht möglich ist, einen langfristigen Markterfolg allein durch Vergü-

tungsdruck zu sichern. Kurz gesagt: Ist die langfristige Richtung im Unternehmen nicht gesetzt, quantifiziert und für operative Einheiten heruntergebrochen dargestellt, so kann hoher Vergütungsdruck diesen Mangel nicht überkompensieren. Umgekehrt bedeutet dies: Das einfache Abschaffen von Boni führt nicht automatisch zu einer verbesserten Nachhaltigkeitsorientierung – es kommt vielmehr auf die Integration der Langfristperspektive in die Planungsprozesse an.

Betrachtet man die Wirkung von Elementen einer nachhaltigkeitsorientierten Führung in

Autoren



Dr. Frank Tiefenbeck
 ist Partner bei der BearingPoint GmbH.
 E-Mail: frank.tiefenbeck@bearingpoint.com
 www.bearingpoint.com

Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger

ist Professorin an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.
 www.accounting.hhu.de



die Unternehmenssteuerung, so lässt sich vor allem ein indirekter Wirkungspfad von Nachhaltigkeitsorientierung über strategische Konsistenz und Anpassungsfähigkeit auf den langfristigen Markterfolg nachweisen, ein direkter Einfluss des strategischen Fokus fehlt. Damit zeigt sich aber gleichzeitig die hohe Bedeutung des Verhältnisses von strategischem Fokus und entsprechender Konsistenz. Mit anderen Worten: Nachhaltigkeitsorientierung führt weniger über formale Instrumente wie die Existenz eines Nachhaltigkeitsberichtwesens oder die Diskussion im Rahmen der Strategie zum langfristigen Markterfolg. Es ist vielmehr zusätzlich notwendig, dass im Sinne strategischer Konsistenz die Richtung des Unternehmens in Form der Strategie, der Unternehmenskultur und der Führungsleitlinien klar und für Mitarbeiter umsetzbar definiert ist.

Fazit

Als konkrete Handlungsempfehlung für die Unternehmenspraxis lassen sich somit insbesondere zwei Ergebnisse als kritisch für das Erreichen eines langfristigen Markterfolgs ableiten.

1. Der Vermeidung von Kurzfristorientierung in den Planungsprozessen kommt eine ganz wesentliche Bedeutung zu. Vergütungsdruck ist dabei nicht automatisch problematisch, sondern wirkt sogar unterstützend.
2. Strategischer Fokus und strategische Konsistenz wirken vor allem über die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen auf den langfristigen Markterfolg.

Um die aus einer vornehmlichen Kurzfristorientierung der Planung resultierende Management-Myopie zu verhindern, gilt es in den Planungsprozessen kurz- und langfristige Ziele zu berücksichtigen. Dies wird beispielsweise erreicht, wenn unterschiedliche kurz- und langfristige Zeithorizonte in Mission Statements, Visionen und Werten von Unternehmen festgeschrieben sind. Förderlich ist zudem ein hoher Grad an Konkretheit in den Planinhalten, verbunden mit einer Integration von Planungsprozessen im Rahmen der Vertriebs-, Produktions-Beschaffungs-, Personal- und Investitionsplanung auf der einen und der Finanzplanung auf der anderen Seite. Damit wird beispielsweise erreicht, dass sich Finanzplanungen nicht vom

eigentlichen Geschäft eines Unternehmens entkoppeln können bzw. die Kommentierungen der Finanzplanung einen fundierten Kausalbezug zum operativen Geschäft eines Unternehmens haben, so dass andererseits bei der Durchsprache der operativen Planung und Beratung des Managements durch den Controller als Business Partner Handlungsempfehlungen nicht im Widerspruch zur Finanzplanung stehen.

Verstärkend wirkt die Verankerung von langfristigen Zielen auch in den Zielvereinbarungen von Managern und deren Berücksichtigung bei der Vergütung. Selbst bei einer vordergründig kurzfristigen quantitativen Zielsetzung etwa für Umsätze oder Profitgrößen ist zu hinterfragen, ob eine Differenzierung von Umsätzen nach (1) basierend auf am Markt gut eingeführten Produkten/Services und (2) basierend auf jungen innovativen neuen Produkten/Services, an denen in weiterer Zukunft ggf. noch weitere Umsätze hängen, sinnvoll ist, um eine ausgewogenere Zeitorientierung zu fördern. Dies gilt umso mehr, als gezeigt wurde, dass Vergütungsdruck in Form von variabler Vergütung auch bei dessen Fokussierung auf finanzielle Größen sich insgesamt positiv auf den langfristigen Markterfolg auswirkt.

Allerdings wirkt sich Nachhaltigkeitsorientierung im Sinne eines strategischen Fokus nur dann positiv auf den langfristigen Markterfolg aus, wenn sich dieser Fokus konsistent in der gesamten Unternehmensstrategie sowie den damit verbundenen Entscheidungen widerspiegelt und darüber hinaus die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens berücksichtigt. Nachhaltigkeitsorientierung als formaler Bestandteil der Steuerungsprozesse reicht nicht aus, sondern sie muss sich auch in der Unternehmenskultur und den wichtigen Entscheidungen wiederfinden. Unerlässlich ist dabei die Fähigkeit, sich auf Veränderungen wichtiger Parameter der Unternehmensumwelt im Sinne einer organisationalen Anpassungsfähigkeit ohne verkrustete Strukturen und Routinen einzustellen.

Fußnoten

¹ Vgl. Göbel, S./Weißberger, B.E. (2016): The Dark Side of Tight Control, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 17, S. 69-101.;

² Vgl. BearingPoint (2009): Unternehmensplanung 2020 – Trends und Entwicklungen Prozesse, Methoden und Instrumente für eine „zukunftsorientierte“ Unternehmensplanung, S. 23ff;

³ Vgl. Rost, K./Osterloh, M. (2009): Management Fashion Pay-for-Performance for CEOs. In: Schmalenbach Business Review, Vol. 9, S. 119-149.;

⁴ Vgl. Hank, R./Meck, G.: Geld wirkt demotivierend, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 20.09.2015, S. 30.;

⁵ Vgl. Tiefenbeck, F. (2015): Myopische Steuerungsperspektive versus Nachhaltigkeitsorientierung: Einfluss auf den langfristigen Markterfolg: Eine empirische Analyse deutscher Unternehmen, Peter Lang. ■

Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!



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

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

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

Ihr Controller Magazin Team

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



Ergebnissteuerung von DAX 30-Unternehmen durch den Rechnungslegungsstandard IFRS 8 – Geschäftssegmente

Gewinnung von Einblicken und Relevanz für das Controlling auf Basis einer empirischen Untersuchung

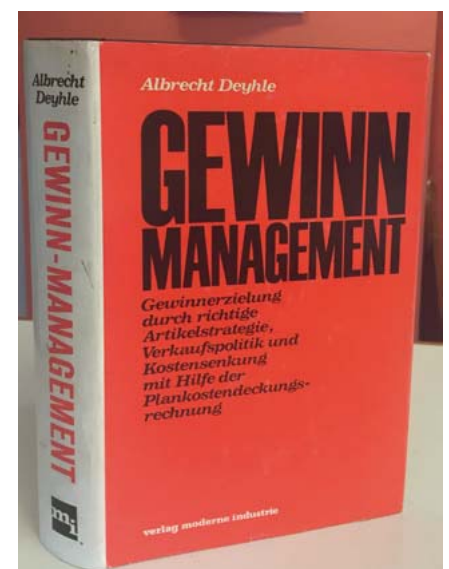
von Jürgen Dahlhoff und Fabian Binke

Controller mit ihrer Hands-on-Mentalität sind in der Regel offen für die Erfahrungen anderer Unternehmen. Spannend ist die Frage, ob das externe Rechnungswesen relevante Controlleinsichten bieten kann, die über das klassische Rechnungswesen hinausgehen. Gerade die IFRS-Rechnungslegung mit ihrem Investor-orientierten Ansatz scheint dazu interessante Antworten bereitzuhalten, die für einen Controller durchaus nutzbringend sind. Der Standard IFRS 8 – Geschäftssegmente erhebt den Anspruch, einem externen Adressaten gewissermaßen „... through the eyes of management ...“¹ Einblicke in die Unternehmenssteuerung eines Unternehmens zu ermöglichen. Wie dieser Anspruch in die praktische Anwendung

umgesetzt wird, wird auf Basis einer empirischen Analyse zum Rechnungslegungsstandard „IFRS 8 – Geschäftssegmente“ für DAX 30-Unternehmen dargelegt.

Die Ergebnisorientierung des Controllings

Seit jeher haben Controller eine starke Fokussierung auf die Ergebnisse von Unternehmen. Deyhle setzte mit seinem Werk „Gewinnmanagement“ im Jahr 1967 einen wichtigen Meilenstein auf dem Weg zur Etablierung des Controllings im deutschsprachigen Raum. Der Titel insinuiert bereits eine der wesentlichen



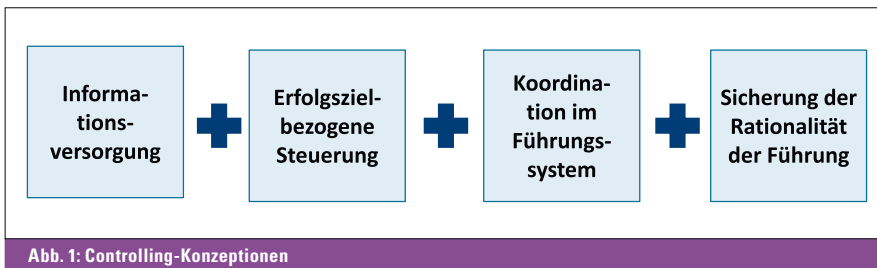


Abb. 1: Controlling-Konzeptionen

Aufgaben des Controllers als Gewinnkümmerer im Unternehmen. Diese Bezeichnung kennzeichnet die Rolle eines gestaltenden Controllers, fort von der eher passiven Mentalität des Buchhalters, der einmal im Jahr Bilanz zieht – heute monatlich – und dann einen Gewinn ausweist (oder auch nicht), hin zu der aktiven Treiberfunktion, bei der Gewinne Ziel sind, geplant, regelmäßig berichtet, und Maßnahmen bei Abweichungen zur Zielerreichung eingeleitet werden. Controlling ist heute ein unverzichtbares Führungsunterstützungssystem, welches der Geschäftsführung eine Lotsen- und Sparringspartnerfunktion anbietet. Weber und Schäffer machen in der einschlägigen Controllingliteratur vier Konzeptionen aus, die die wesentlichen Aufgabenfelder des Controllings in der Praxis beschreiben (vgl. [Abbildung 1](#)).²

Die Informationsversorgung hat die Aufgabe, die Führung durch ein bedarfsgerechtes, zeitnahes und interpretatives Berichtswesen zu unterstützen. Manager sind auf Zahleninformationen angewiesen, um ein Unternehmen steuern zu können. Es gilt das angelsächsische Managementcredo: „You can't manage what you don't measure.“ Die erfolgszielbezogene Steuerung ist, wie bereits erwähnt, ein Kerngedanke des Controllings. Hier geht es um die konsequente Zielplanung und -erreicherung mit der Konzentration auf den Gewinn. Der Controller unterstützt die Unternehmensführung bei der unbedingten Realisierung des Gewinnziels. Bei der Koordinationsfunktion gilt es, organisatorische und prozessuale Aufgaben beim Managen der Planungs-, Kontroll- und Reportingsysteme einer Unternehmung zu bewältigen. Die letzte Konzeption Sicherung der Rationalität der Führung ist zugleich die jüngste. Der Anspruch des Behavioral Controllings ist es, Fehlentscheidungen der Geschäftsführung aufgrund kognitiver Defizite („Denkfehler“) zu reduzieren. Das mag befremdlich klingen, ist aber zutiefst in der menschlichen Natur verankert, wie diverse Verfasser (s. z. B. Kahnemann, Tversky, Shiller,

Thaler)³ gezeigt haben. Jeder Mensch unterliegt „Denkverzerrungen“ (Biases), aber idealerweise weiß das Controlling um die typischen Denkfehler und fungiert als Korrektiv, um Fehlerurteile im Management zu vermeiden oder zumindest abzuschwächen. Alle Konzeptionen haben die Aufgabe, die Unternehmensführung zu unterstützen und zur (Erfolgs-) Steuerung des Unternehmens einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Ein gut etabliertes Controlling kann die Entscheidungsqualität eines Unternehmens signifikant verbessern und damit auch die Unternehmensergebnisse.

Harmonisierungsbestrebungen zwischen externem und internem Rechnungswesen

Controlling und das externe Rechnungswesen waren bis vor einigen Jahren in nahezu allen Unternehmen zwei separate „Welten“, die koexistierten und zusammenarbeiteten, aber unterschiedliche Aufgaben hatten. Auf der einen Seite das externe Rechnungswesen, welches in der Welt von Buchführung, Jahresabschlüssen, HGB und Steuerrecht zu Hause ist, auf der anderen Seite das Controlling, welches im Rahmen seiner Aufgaben unter anderem auf die Werkzeuge des internen Rechnungswesens zurückgreift, wie sie die Kosten- und Leistungsrechnung entwickelt hat. Das externe Rechnungswesen ist traditionell vergangenheitsorientiert, während das Controlling im Rahmen seiner Führungsunterstützung immer voraus schauen muss.

Ruhnke und Simons konstatieren eine langjährige „Loslösung“ des externen vom internen Rechnungswesen, die sich bis auf Eugen Schmalenbach zurückführen lässt, der zu Beginn des 20. Jahrhunderts maßgebliche Pionierarbeit bei der Entwicklung der Kostenrechnung geleistet hat. Sie schreiben: „Als Grund für das Auseinanderfallen von internen und ex-

ternen Unternehmensrechnungen ist vor allem die mangelnde Eignung der (gesetzlich) geforderten Unternehmensrechnungen für interne Rechnungszwecke anzuführen.“⁴ Als Gründe führen sie „mangelnde Eignung einer externen Rechnungslegung, die sich stark am Vorsichtsprinzip orientiert“, Verzerrungen der externen Rechnungslegung durch abschlusspolitische Überlegungen, sachliche Abgrenzungen wie neutrale und betriebliche Abgrenzungen und unterschiedliche Begrifflichkeiten (z. B. das Konzept der kalkulatorischen Kosten) an. Die Notwendigkeit der jahrzehntelangen Trennung zwischen diesen Unternehmensrechnungen wurde durch die IFRS-Rechnungslegung in Frage gestellt, zumindest für kapitalmarktorientierte Unternehmen, die IFRS anwenden müssen. Diese Denkweise, die zu einer Konvergenz beider Unternehmensrechnungen führt, ähnelt dem amerikanischen Controllingansatz, der traditionell eher kurzfristig an der Quartalsberichterstattung der Kapitalmärkte orientiert ist und bei dem das Accounting sowohl externe und interne Rechnungslegung in einem Einkreisystem häufig in Funktionsunion betreibt.⁵

Siefke analysiert in seiner Dissertation, inwieweit externe Rechnungslegung, Kostenrechnung und Unternehmenswertrechnung den Anforderungen an interne Steuerungsrechnungen entsprechen.⁶ Sein Fazit ist eindeutig: Die externe Rechnungslegung nach IAS eignet sich aus theoretischer Hinsicht gut für Zwecke der Unternehmenssteuerung. Diese Sichtweise wird geteilt sowohl in Werken zur externen Rechnungslegung (s. z. B. Ruhnke⁴) als auch der Kostenrechnung (s. z. B. Coenberg et al.⁵). Allerdings sehen diese Autoren, dass die Konvergenz von externem und internem Rechnungswesen trotz großer Schnittmenge Grenzen hat. Coenberg et al. konstatieren einen Harmonisierungsbereich, wenn es um die Informations-, Dokumentations- und Kontrollfunktion des Rechnungswesens geht.⁵

In der unternehmerischen Praxis wird die Annäherung von immer mehr Unternehmen forciert, die ihre interne Unternehmenssteuerung mit der externen Rechnungslegung zu harmonisieren versuchen. In einer Studie des Instituts der Wirtschaftsprüfer aus England und Wales für die Europäische Kommission sind 2007 europaweit 162 kapitalmarktorientierte

Unternehmen zur Implementierung der IFRS-Rechnungslegung befragt worden.⁷ Davon gaben 69 % an, dass sie die IFRS für das interne Rechnungswesen nutzen. 48 % der befragten Unternehmen bekundeten, dass die IFRS nutzbringend für Managementzwecke sind. 25 % waren der Überzeugung, dass die IFRS die Art und Weise, wie ein Unternehmen geführt wird, verändert haben. Das bestätigt auch empirisch den Konvergenzerfolg von externem und internem Rechnungswesen. Mit der Konvergenz sind signifikante Kosten- und Zeiteinsparungen verbunden, sowie ein besseres Verständnis beim (in Teilen fachfremden) Management, das sich nicht mit komplizierten Abgrenzungsrechnungen und Abstimmbrücken auseinandersetzen will.

Der Rechnungslegungsstandard IFRS 8 Geschäftssegmente: Einblicke in die Ergebnissteuerung von DAX-Unternehmen

Der Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft hat seit jeher die Aufgabe, die tatsächliche Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage derselben abzubilden (s. z. B. § 264 (2) HGB, IAS 1.9 Darstellung des Abschlusses). Ob das jedoch tatsächlich durch Sichtung und Analyse einer Bilanz und GuV in wünschenswertem Ausmaß gelingt, darf angesichts der hochaggregierten Zahlen angezweifelt werden. Tatsächlich setzt sich der Erfolg eines Unternehmens durch Aktivitäten in unterschiedlichen Produktfeldern, Branchen, Ländern und Geschäftsbereichen zusammen. Die Teilerfolge fallen unterschiedlich aus. Ein insgesamt profitabler Konzern kann auch über erfolglose Segmente verfügen, wie andererseits eine relativ erfolglose Unternehmensgruppe in Teilbereichen sehr profitabel sein kann. Diese Differenzierungen sind aus dem Jahresabschluss nicht ersichtlich, da in der Vergangenheit eine Erfolgsaufspaltung nicht zwingend erfolgt ist, höchstens auf freiwilliger Basis. Daher ist eine vorgeschriebene Teilerfolgsrechnung wie die Segmentberichterstattung eine willkommene Zusatzinformation. Sie disaggregiert Bilanz und GuV in diverse Segmente, die es einem Bilanzleser ermöglichen sollen, detailliertere Informationen über Erfolgsquellen und Vermögensallokation zu erhalten. Hierdurch soll der externe Adressat er-

fahren, wie das Management seine operativen Einheiten steuert und ihnen Ressourcen zuordnet. Dieser Ansatz wird als „Management Approach“ bezeichnet und zielt darauf ab, dass Hauptentscheidungsträger („chief operating decision maker“) Beurteilungen und Entscheidungen zu Segmenten auf Basis der ihnen zur Verfügung stehenden internen Berichtssysteme treffen. Hauptentscheidungsträger sind beispielsweise Vorstände einer Gesellschaft oder geschäftsführende Direktoren, Generalbevollmächtigte oder sonstige Personen mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen.

Brückenschlag zum Controlling

Dieser Rechnungslegungsstandard schlägt eine Brücke zum Controlling durch Nutzung interner aus dem Controlling stammender Informationen. Der übliche Informationsweg ist der, dass das Controlling Informationen aus dem externen Rechnungswesen im internen Reporting verwendet. Durch den Standard IFRS 8 wird der Informationsfluss umgekehrt. Der externe Adressat erhält Einblicke in das interne Reporting. Das ermöglicht nicht nur Aktionären, Analysten und potentiellen Investoren interessante Einsichten in die interne Steuerung eines Konzerns, sondern auch externen Controllern. Weiterhin erfährt der Leser dieser Informationen, wie bedeutend einzelne Segmente für den Konzern sind, wie hoch ihr Beitrag zum Gesamtgewinn ist und ob die Geschäfte im Periodenvergleich wachsen, stabil oder eher volatil sind. Zusätzlich werden Angaben über die diesen Segmenten zugeordneten Aktiva gemacht – und gegebenenfalls, inwieweit dort investiert wird.

Im Controlling ist die differenzierte Berichterstattung nach unterschiedlichen Kriterien die Regel. Moderne Controllingssysteme – entweder als Teil einer ERP-Lösung oder als separates Planungs- und Reportingsystem –, geben Auskunft über Auftragseingänge, Umsätze, Deckungsbeiträge, Kosten, Bilanzzahlen, Cash Flows und weitere Informationen mehr. Über OLAP-Datenwürfel können Daten multi-dimensional modelliert und nach verschiedenen Perspektiven mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad vergangenheits- und zukunftsorientiert abgefragt werden. Gut aufgesetzte Controlling-

systeme bieten diverse Gesamt- und Teilsichten, z. B. konsolidiert auf Unternehmensgruppenebene, auf einzelne Tochtergesellschaften, auf Produkte, auf Branchen, auf Kunden oder auf Länder. Eine Unternehmensführung will je nach Aufgabenstellung über alle Sichten verfügen, die dann vom Controlling bereitgestellt werden. Der Standard begnügt sich de facto mit einer (Haupt-) Perspektive. Eine umfangreichere Darstellung wäre zudem nicht im Interesse des Unternehmens, da auch die Konkurrenz die Geschäftsberichte liest.

Der Standard IFRS 8 im Detail

IFRS 8 Geschäftssegmente war für kapitalmarktorientierte Unternehmen erstmals mit der Berichtsperiode beginnend am 01.01.2009 anzuwenden (IFRS 8.35). Dieser Standard löste den bis dato geltenden Standard IAS 14 Segmentberichterstattung ab (IFRS 8.37). Nach IFRS 8.5 ist ein Geschäftssegment ein Unternehmensbestandteil, für den gesonderte Umsatz-, Ergebnis- und sonstige Finanzzahlen (z. B. Vermögen und Schulden) vorliegen. Die Abgrenzung von Segmenten wird gemäß IFRS 8.5 – 10 vorgenommen. Danach ist ein Geschäftssegment ein Unternehmensbestandteil, dessen Geschäftstätigkeiten Umsatzerlöse generieren und Aufwendungen verursachen können (IFRS 8.5a), dessen Betriebsergebnisse von einer verantwortlichen Unternehmensinstanz überprüft werden, bezogen auf die Ressourcenallokation und Bewertung der Ertragskraft (IFRS 8.5b), und für den separate Finanzinformationen vorliegen (IFRS 8.5c). Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird nicht jedes identifizierte Segment berichtet. IFRS 8.12 erlaubt die Zusammenfassung verschiedener Segmente, sofern sie vergleichbare wirtschaftliche Merkmale aufweisen und zusammenfassbar sind, z. B. hinsichtlich der Art der Produkte und Dienstleistungen oder der Art der Gruppe der Kunden. In IFRS 8.13 – 15 werden quantitative Schwellenwerte definiert. Ein wichtiger Schwellenwert besagt, dass mindestens 75 % der externen Umsatzerlöse auf die identifizierten und aggregierten Segmente entfallen müssen. IFRS 8.20 – 24 beschreiben die zu veröffentlichenden Segmentangaben, wie allgemeine Informationen (IFRS 8.21a), finanzielle Segment-

Autor/en	Blase/Müller/Reinke	KPMG (Hrsg.)	Matova/Pelger	Weissenberger/ Franzen/Kurth
Jahr	2012	2010	2010	2013
Unternehmen	DAX, MDAX, SDAX	Diverse	DAX, MDAX, SDAX, TecDAX	FTSE
Geschäftsjahr(e)	2009	2009	2007, 2008	2008, 2009
Land	D	17 Länder	D	UK
Anzahl Unternehmen	101	81	41	45
Anzahl Segmente (\bar{x})	-	5,2	-	4,3
Anzahl Segmentinformationen (\bar{x})	-	-	-	13,5
Berichtete Segmente:	-	-	-	-
Produkte und Dienstleistungen	-	66%	-	71%
Länder und Regionen	-	23%	-	18%
Kombination (Prod.&Regionen)	-	11%	-	7%
Kombination (andere Kriterien)	-	-	-	4%
Verwendete Ergebnisgrößen*	-	-	-	-
Anzahl	7	5	5	5
davon primär	-	-	-	-
EBIT	85%	-	45%	91%
EBITDA	39%	-	28%	29%
EBT	26%	-	9%	9%
Operating Profit	-	21%	-	-
Adjusted Operating Profit	-	15%	-	-
Andere Ergebnisgrößen	-	23%	15%	-
Integration Segmentergebnis zu davon	-	-	-	-
vollständig integriert	-	-	46%	-
weitgehend integriert	-	-	22%	-
deutliche Abweichungen	-	-	32%	-
Segmentinformationen ***	-	-	-	11
Schwerpunktaussage der Studie	Harmonisierung externes und internes RW weit fortgeschritten.	Der neue Standard IFRS 8 erlaubt mehr Freiheiten als der Vorgänger-standard IAS 14, was auch von den Unternehmen genutzt wurde.	Mehrzahl der Unternehmen integriert externe und interne Unternehmens- rechnung.	Vergleichende Prüfung zwischen altem Standard IAS 14 und neuem Standard IFRS 8. Der neue Standard führte nicht zu einer Verbesserung des Segmentreportings.

* Verwendung mehrerer Ergebnisgrößen parallel möglich. ** Beschreibt, ob Überleitungsrechnungen zwischen Segment- und Unternehmensergebnis notwendig sind. Bei vollständiger Integration wäre keine Überleitungsrechnung notwendig, gleichwohl der Standard das fordert. *** Segmentinfo. wie z.B. Abschreibungen, Steueraufwand, Investitionen.

Abb. 2: Empirische Studien zum IFRS 8⁸

informationen (IFRS 8.21b) und Überleitungsrechnungen (IFRS 8.21c). Allgemeine Informationen sind beispielsweise Angaben zur Organisationsstruktur des Unternehmens (IFRS 8.22a), um Einblicke zur Auswahl der berichtspflichtigen Segmente zu erhalten. Finanzielle Segmentinformationen sollen einen vertiefenden Einblick in Gewinne, Verluste, Vermögen und Schulden eines jeden Segments ermöglichen (IFRS 8.23 – 27). Überleitungsrechnungen sind erforderlich, um Segmentdaten, z. B. Umsatzerlöse oder Gewinne, mit dem Gesamtunternehmen (Konzern) abzustimmen (IFRS 8.28). Weiterhin verlangt der Standard unternehmensweite, also segmentübergreifende Angaben, die sich auf Produkte und Dienstleistungen (IFRS 8.32), auf geographische Gebiete (IFRS 8.33) und auf wichtige Kunden (IFRS 8.34) beziehen.

Die Anwendung des IFRS 8 in der Praxis: Empirische Ergebnisse

Die empirische Basis zur Segmentberichterstattung nach IFRS 8 ist überschaubar. Das liegt an dem jungen Alter des Standards, der erst seit 2009 von kapitalmarktorientierten Gesellschaften angewendet werden muss. Studien zur betrieblichen Praxis sind in [Abbildung 2](#) aufgeführt.

Die diesem Kapitel zugrundeliegenden empirischen Ergebnisse beruhen auf einer Masterarbeit⁹ und geben den aktuellen Praxisstand am Beispiel von DAX 30-Unternehmen für die Jahre 2009 bis 2016 wieder. Die Population umfasst 26 Unternehmen, die über einen Zeitraum von acht Jahren den IFRS 8 für die Segmentberichterstattung angewendet haben. Die in der

Tabelle dargestellten Ergebnisse werden durch diese Studie teilweise bestätigt, aber es werden auch weitergehende Erkenntnisse dargelegt, die als robust einzustufen sind, da der bisher höchstmöglich verfügbare Zeitraum von acht Jahren abgedeckt wird.

Anzahl Segmente

Im Untersuchungszeitraum von 2009 bis 2016 weisen die Unternehmen mehrheitlich zwischen vier und fünf Segmente aus. Der Mittelwert liegt zwischen 4,5 und 4,8, der Median beträgt 4 Segmente, bis auf das Jahr 2009, in dem er 5 Segmente verzeichnet. Die Extremwerte bewegen sich zwischen einem und vierzehn Segmenten (vgl. [Abbildung 3](#)). Interessant sind die Extremwerte, die dem ersten Anschein nach über-

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
\bar{x}	4,7	4,8	4,7	4,8	4,6	4,5	4,8	4,7
x_{MED}	5	4	4	4	4	4	4	4
x_{MIN}	2	2	2	2	2	1	2	2
x_{MAX}	11	12	12	14	14	14	13	13

Abb. 3: Lageparameter der Segmentanzahl

haupt nicht in das Bild einer differenzierten Segmentberichterstattung passen. Ein Segment allein erscheint zu undifferenziert, während vierzehn Segmente bereits zu detailliert sein mögen. Zwar schreibt der Standard weder eine Unter- noch eine Obergrenze vor, aber er definiert z. B. in IFRS 8.5 ein Geschäftssegment als einen Unternehmensbestandteil und impliziert damit, dass ein Unternehmen zumindest aus mehr als einem Bestandteil besteht, da das Segment eine Teilmenge des Gesamtunternehmens ist. Eine Obergrenze wird in IFRS 8.19 ausdrücklich ausgeschlossen, wobei aber im selben Satz eine praktische Obergrenze von zehn Segmenten empfohlen wird. Ansonsten würde die Segmentberichterstattung zu detailliert werden. Damit könnte man annehmen, dass die praktisch zu berichtende Segmentanzahl zwischen zwei und zehn Segmenten liegen sollte, was durch die empirischen Ergebnisse bestätigt wird. SAP begründete seine Darstellung als Ein-Segment-Unternehmen im Jahr 2014 damit, dass es aufgrund einer Strategieänderung als „nahtlose SAP-Organisation“ nur noch einen einzigen Unternehmensbereich hatte. Daher beurteilte der Hauptentscheidungsträger bei SAP (Vorstand) die Ertragskraft des Unternehmens auf einer „integrierten Basis“.¹⁰ Das

andere Extrembeispiel kommt von der Allianz-Gruppe, welche in den Jahren 2012 bis 2014 jeweils 14 Segmente auswies. Dies ist den Besonderheiten des Versicherungsgeschäfts geschuldet, welches Produkte und Dienstleistungen mit unterschiedlichen Regionen kombiniert. Zusätzlich wies die Allianz noch weitere „Segmente“ aus, die Konzernfunktionen zuzuordnen sind, wie „Holding & Treasury“. Dieses Beispiel zeigt, dass die Kombination von zwei oder mehr Abgrenzungskriterien die Anzahl der zu berichtenden Segmente signifikant erhöht.¹¹

Berichtete Segmente

Die DAX 30-Unternehmen berichten Segmente in sehr unterschiedlicher Weise. Es wurden insgesamt fünf Abgrenzungskriterien identifiziert:

- Produkte und Dienstleistungen
- Geografische Gebiete
- Teilkonzerne
- Vertriebswege
- Kombination der o.a. Kriterien

Besonders häufig kommen die Abgrenzungen Produkte und Dienstleistungen, sowie Kombinationen vor. Produkte und Dienstleistungen

haben einen Anteil von 42 % (2010) bis 50 % (2009). Die Kombinationen machen zwischen 38 % (2009) und 46 % (2010) aus. Beide Kriterien zusammengenommen ergeben durchgängig 88 %. Kombinationen kommen in sehr unterschiedlicher Weise vor. Produkte und Dienstleistungen sind immer Bestandteil, aber entweder kombiniert mit geografischen Gebieten, Teilkonzernen, Kundengruppen oder sogar als Triade mit insgesamt drei Kriterien, wobei eines immer Produkte und Dienstleistungen ist. Diese Kombinationen sind Controlling-typisch, da unternehmensintern regelmäßig kombinierte Auswertungen gefahren werden. Dieser Kombinationsansatz spiegelt die komplexe Struktur von Konzernunternehmen wider, die als Matrix- oder Tensororganisationen geführt werden. Hauptentscheidungsträger sind häufig parallel für verschiedene Ausrichtungen zuständig, also z. B. für Produkte, Länder, Kunden und Teilkonzerne.

Die Kriterien Geografische Gebiete (z. B. nach Ländern und Regionen), Teilkonzerne, Vertriebswege kommen im Untersuchungszeitraum jeweils bei nur einem oder zwei Unternehmen vor. Teilkonzerne sind rechtlich selbständige Einheiten, wie z. B. Covestro bei Bayer, die Postbank bei der Deutschen Bank oder die Helios-Kliniken bei Fresenius. Das Kriterium Teilkonzern tritt häufig in der Segmentberichterstattung als Kombination mit Produkten und Dienstleistungen auf. Das Abgrenzungskriterium Kundengruppe kommt bei keinem DAX-Unternehmen als alleiniges Merkmal vor, sondern nur in Kombination mit anderen Kriterien. Darum wird es weiter oben nicht als sechstes Abgrenzungskriterium ausgewiesen.

Interessant ist auch die Frage, ob Unternehmen aufgrund eines modifizierten Management Approach die Segmentkriterien im Untersuchungszeitraum geändert haben. Hierbei zeigt sich, dass eine Reihe von Unternehmen ihre Segmentberichterstattung einmal geändert

Autoren



Prof. Dr. Jürgen Dahlhoff

lehrt Controlling, Kostenrechnung, Externes Rechnungswesen und Finanzierung an der SRH Hochschule Hamm.

E-Mail: juergen.dahlhoff@srh.de

Fabian Binke M.Sc.

hat im Herbst 2017 sein Masterstudium BWL an der SRH Hochschule Hamm abgeschlossen. Seit dem Sommersemester 2018 hat er ein Jura-Studium aufgenommen.

E-Mail: fabian@binke.de



haben (z. B. von Produkte und Dienstleistungen auf Kombinationen oder umgekehrt). Die Mehrheit der Unternehmen ist jedoch im gesamten Zeitraum bei dem einmal gewählten Ansatz der Segmentberichterstattung geblieben.

Sammelsegment

Zwischen 73 % und 81 % der untersuchten DAX 30-Unternehmen weisen mindestens einen Sammelposten aus, hinter dem sich die nicht berichtspflichtigen Segmente verbergen, wie das Sammelsegment, ein Segment, in dem Konzernfunktionen zusammengefasst werden, oder einen Bereich, der als „Nicht-Kerngeschäft“ separat berichtet wird (IFRS 8.16). Die Bezeichnungen lauten z. B. „Andere Geschäftssegmente“, „Sonstiges“, „Corporate“ oder „Corporate und Sonstiges“.

Ergebnisgrößen

Unternehmen berichten unterschiedliche Ergebnisgrößen. Die Bandbreite umfasst den Einzelausweis von Segmentergebnis, Segmentbetriebsergebnis, EBT, EBIT oder Operatives Ergebnis. Mehr als 50 % der Unternehmen veröffentlichen diverse Ergebnisgrößen parallel. Die Tendenz ist seit Jahren steigend. Berichteten 2009 noch 54 % der Unternehmen verschiedene Ergebniszahlen, waren es 2016 bereits 65 %. Werden mehrere Ergebniszahlen veröffentlicht, handelt es sich um weitere Zahlen wie adjusted EBIT, bereinigtes EBIT, EBIT vor Sondereinflüssen, Bruttoergebnis, Betriebliches Ergebnis und Jahresüberschuss. Die Vielfalt im Bereich der Ergebnisgrößen ist relativ groß. Die bedeutendsten Ergebniszahlen sind EBIT und EBITDA. Sie werden entweder einzeln oder auch kombiniert von den Unternehmen berichtet. Lediglich zwischen sieben (27 %) bis neun (35 %) veröffentlichen andere Ergebnisgrößen. Die mit Abstand häufigste Kennzahl ist EBIT. Diese Zahl wird zwischen 15 (58 %) und 17-mal (65 %) ausgewiesen.

Freiwillige Kennzahlen

Nach IFRS 8.21 haben Unternehmen verpflichtend Gewinngrößen pro Segment anzugeben.

Darüber hinaus ist es den Unternehmen überlassen, ob sie freiwillige Finanzkennzahlen veröffentlichen möchten. Von dieser Regelung wird unterschiedlich Gebrauch gemacht. Die Bandbreite reicht von Unternehmen, die keine freiwillige Kennzahl veröffentlichen bis zu einem Unternehmen mit zehn Kennzahlen. Median und Mittelwert liegen in den meisten Jahren bei vier freiwilligen Kennzahlen.

Pflichtangaben

Die Untersuchung zeigt, dass alle Unternehmen durchgängig alle Informationen veröffentlichen, die gemäß IFRS 8.21 vorgeschrieben sind.

Segmentangaben

IFRS 8.20 fordert Informationen, anhand derer ein Abschlussadressat die Geschäftstätigkeiten des Unternehmens (Art und finanzielle Auswirkungen) als auch dessen wirtschaftliches Umfeld beurteilen kann. IFRS 8.21 wird spezifischer und fordert allgemeine Angaben (z. B. nach IFRS 8.22 Organisationsgrundlage, Art der Produkte und Dienstleistungen), finanzielle Information (z. B. segmentbezogene Umsatzerlöse, Gewinne, Verluste, Vermögen und Schulden), sowie Überleitungsrechnungen, um eine Abstimmung von den Segmentzahlen auf das Gesamtunternehmen zu erhalten. Grundsätzlich sind natürlich eher mehr als weniger Informationen interessant für den Abschlussadressaten. Auch hier ist die Bandbreite der Angaben zwischen den DAX-Unternehmen sehr unterschiedlich. Sie reicht von drei bis zu sechsundzwanzig Angaben. Im Mittel veröffentlichen die Unternehmen zwischen 14,1 (2009) und 14,9 (2014) Segmentangaben.

Relevanz des Standards für das Controlling

Die empirische Untersuchung zeigt, dass die Anwendungsvielfalt in der Praxis sehr groß ist. Das ist begrüßenswert, da der Standard den Unternehmen eine große Freiheit bei der praktischen Umsetzung lässt. Folgende Erkenntnisse lassen sich für das Controlling herleiten:

Unternehmen, die erstmalig diesen Standard anwenden, sowohl Unternehmen, die an den Kapitalmarkt wollen, als auch Unternehmen, die ihre Bilanzierung für interne Zwecke auf IFRS umstellen werden, sind **sehr flexibel in der Darstellung** ihrer Segmente. Die Empirie belegt die Vielfalt. Das Controlling kann sich beim Aufbau einer Profit-Center-Rechnung und des Berichtswesens daran an Beispiel nehmen.

Unternehmen, die den Standard bereits anwenden, können durch die Vielfalt der Segmentberichterstattung **von anderen Lösungen lernen**, und eventuell erkannte Defizite in der eigenen Version der Darstellung abstellen. So ist es beispielsweise möglich, die Segmentberichterstattung aufgrund eines anderen Management Approach umzustellen, wie es insgesamt sieben Unternehmen gemacht haben. Weiterhin wurde auch in diversen Fällen die Anzahl der Segmente angepasst.

Die Anwendungsvielfalt bestätigt professionell geführte Controllingabteilungen, die diese Heterogenität bereits in ihren Controlling-Systemen leben und **Auswertungen in jederlei Ausrichtung abrufen** können.

Die empirischen Ergebnisse bestätigen die einfache Wahrheit, **dass Unternehmen höchst unterschiedlich geführt werden**. Das ist der Bandbreite an unterschiedlichen Geschäftsmodellen geschuldet. Die bereits 1962 von Alfred Chandler postulierte Erkenntnis „Structure follows Strategy“ findet hier ihren Niederschlag auch in der Segmentberichterstattung und dem Management Approach. Es kann daher keine Blaupause geben, wie die Segmentberichterstattung dargestellt werden soll.

Weiterhin zeigt die Untersuchung, dass **vier oder fünf Segmente häufig ausreichend** sind, um eine aussagekräftige Differenzierung eines Unternehmens für die Außendarstellung aufzuzeigen.

Die Segmentberichterstattung nach IFRS 8, als Teil des externen Rechnungswesens, lässt das Rechnungswesen weniger undifferenziert wirken, **kann jedoch der Aussagekraft eines internen Controllingsystems nichts entgegenzusetzen**, welches weitaus feingliedriger für Steuerungszwecke eines Unternehmens eingesetzt wird. Intern sind daher die (Er-)Kenntnisse

über Ergebnisquellen um ein Vielfaches höher, als es die Segmentberichterstattung ermöglicht. Allerdings ist es auch nicht die Aufgabe dieses Standards, auf dem Qualitätsniveau eines Controllings zu berichten.

Der Standard **bietet externen Adressaten einen echten Mehrwert**. Er erlaubt über den Periodenvergleich Aussagen über die Bedeutung einzelner Segmente (z. B. Umsatz- und Ergebnisentwicklung, Wachstum oder Stagnation). Er kann als Informationsquelle für auf Übernahmen spezialisierte Unternehmen oder Wettbewerber dienen, aus der wichtige Hinweise im Vorfeld von potentiellen Akquisitionen oder Divestments gezogen werden können.

Schlussbemerkung

Die empirischen Ergebnisse zeigen das Spannungsfeld auf, in dem sich veröffentlichungspflichtige Unternehmen befinden. Einerseits im Sinne des Standards die Bereitstellung von ausreichenden Segmentinformationen für externe Adressaten, andererseits aber auch die Beachtung, dass der Konkurrenz und den Kunden nicht zu viel Informationen preisgegeben werden, die selbstschädigend wirken können. Dieses Spannungsfeld wird von den Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt. So tendieren einige Unternehmen dazu, gerade einmal die Pflichtangaben zu veröffentlichen, während andere darüber hinaus viele freiwillige Angaben machen. **Hier ist das Controlling**

mit in der Verantwortung, da dort mitbestimmt wird, was publiziert werden kann und was nicht.

Fußnoten

¹ IASB (Hrsg.) (2006). Press release: IASB takes steps to assist adoption of IFRSs and reinforce consultation – No new IFRSs effective until 2009. London.

² Weber, J. und Schäffer, U. (2014). Einführung in das Controlling (14. Aufl.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

³ Die Literatur zu dem Thema ist sehr umfangreich. Für einen ersten Einstieg sind folgende Werke empfehlenswert: Kirchler, E. (2011). Wirtschaftspsychologie (4. Auflage), Göttingen: Hogrefe; Kahneman, D. (2011). Schnelles Denken, langsames Denken, München: Siedler; Thaler, R. und Sunstein, C. (2009). Nudge (4. Auflage), Berlin: Econ.

⁴ Ruhnke, D. und Simons, K. (2012). Rechnungslegung nach IFRS und HGB (3. Auflage), Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

⁵ Coenenberg, A., Fischer, T. und Günther, T. (2016). Kostenrechnung und Kostenanalyse (9. Auflage), Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

⁶ Siefke, M. (1999). Externes Rechnungswesen als Datenbasis der Unternehmenssteuerung, Wiesbaden: DUV.

⁷ The Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) (2007). EU Implementation of IFRS and the Fair Value Directive. A Report for the European Commission, o. O.

⁸ Die Studienergebnisse entstammen folgenden Quellen: Blase, S., Müller, S. und Reinke, J. (2012). Fortschritt in der Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen durch den management approach des IFRS 8: Empirische Analyse zur Harmonisierung von Segmentsteuerung und Segmentberichterstattung bei den Unternehmen des DAX, MDAX und SDAX, Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung (KoR) (Heft 7), S. 352 – 359; KPMG (Hrsg.) (2010). The Application of IFRS: Segment reporting, United Kingdom; Matova, M. und Pelger, C. (2010). Integration von interner und externer Segmentergebnisrechnung: Eine empirische Untersuchung auf Basis der Segmentberichterstattung nach IFRS 8, Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung (KoR) (Heft 10), S. 494 – 500; Weißenberger, B., Franzen, N. und Kurth, R. (2013). Veränderung der Segmentberichterstattung unter IFRS 8: Hat der IASB seine Zielsetzung erreicht? Eine Untersuchung am Beispiel der britische FTSE 100-Unternehmen, Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung (KoR) (Heft 3), S. 136 – 141.

⁹ Binke, F. (2017). IFRS 8: Geschäftssegmente – Eine Analyse über die Berichterstattung der DAX 30-Unternehmen von 2009 bis 2016, Master-Thesis, Fachbereich Management, SRH Hochschule Hamm

¹⁰ SAP SE (Hrsg.) (2015). Geschäftsbericht 2014, Walldorf.

¹¹ Allianz SE (Hrsg.) (2015). Allianz-Konzern – Geschäftsbericht 2014, München. ■

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern des Controller Magazins

eine schöne Weihnachtszeit sowie einen guten Start in ein glückliches neues Jahr mit viel Gesundheit, Erfolg und Happy Controlling!

Mit großem Dank für Ihr Interesse am Controller Magazin und herzliche Grüße aus der Redaktion in Würthsee: Silvia Fröhlich, Conrad Günther, Susanne Eiselmayer und Gundula Wagenbrenner



Kennen Kostenrechner das Geschäft besser als die Controller?

von Jürgen Weber

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich um den Kristallisationskern des Rechnungswesens herum entwickelt. Der bekannteste deutsche Betriebswirt aus den Anfangsjahren, Eugen Schmalenbach, ist hauptsächlich für seine Arbeiten auf dem Feld des Rechnungswesens, speziell dem der Kostenrechnung bekannt. Die exponierte Rolle des Rechnungswesens traf auch für die Praxis zu. Es bedeutete dort den Kern des „kaufmännischen“ Bereichs. Entsprechend hoch war das Renommee der im Rechnungswesen arbeitenden Kaufleute. Dies galt auch und gerade für die Kostenrechner, die eine Verbindung von Ingenieurwissenschaft und Management herstellten und einen „Durchgriff von Produktivitätserwägungen auf Wirtschaftlichkeitserwägungen“ ermöglichten, wie es ein Berater in meiner gerade abgeschlossenen empirischen Studie zu Stand und Zukunft der „deutschen“ Kostenrechnung ausgedrückt hat. Die entscheidungsorientierte Kostenrechnung stand dann in den 1970er Jahren quasi „an der Front“ der betriebswirtschaftlichen Entwicklung und spielte eine wichtige Rolle in der aufkommenden entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, die schnell die produktionswirtschaftliche Sichtweise ablösen sollte.

In dieser Zeit liegen auch die Anfänge des Controllings. Keimzelle war das Beteiligungscontrolling, von dem es sich auf die Unternehmensplanung und damit auf die operative Regelsteuerung ausgedehnt hat. Für die mit der Zeit immer heterogener werdende Controllingship war die Kostenrechnung eine zentrale Informationsbasis, oder – wie es ein Kostenrechner in der Studie ausgedrückt hat – „die Spinne im

Netz“. Entsprechend sind die Kostenrechnungsabteilungen häufig im Controllerebereich aufgegangen.

In diesem Prozess haben die Controller den Kostenrechnern die „Management-Butter“ vom Brot genommen: Die Kostenrechner wurden zu Instrumentenspezialisten, die viel Arbeit im Back-Office leisten und dort sehr stark auf das ERP-System des Unternehmens bezogen sind, ohne das heute im Controlling nichts mehr geht. Die Controller sitzen dagegen an den Schnittstellen zu den Kunden, den Managern. Deshalb wurde die Forderung, Business-Partner zu sein, auch nur für Controller erhoben. Ich kenne keine Quelle, wo dies explizit auch für Kostenrechner postuliert wird. Umgedreht wurde von mir an dieser Stelle (in Heft 4/2016) lediglich gefordert, dass der Business Partner-Anspruch bei Controllern nicht nur an Manager, sondern auch an finanzinterne Experten gerichtet sein sollte – und eine zentrale Gruppe davon sind die Kostenrechner: Laut Statistik der Bundesagentur für Arbeit gab es zum Stichtag des 31.12.2016 – neben 80.636 Controllern – noch 21.265 Kostenrechner in Deutschland (vgl. Grunwald-Delitz et al. 2018).

Ein zentrales Element des Business Partners ist die intensive Kenntnis des Geschäfts. Nur damit ist es möglich, mit Managern auf Augenhöhe zu interagieren. Wie können Controller aber diese Kenntnisse aufbauen? Die Vorschläge der Literatur gehen stark in Richtung eigener Erfahrung im Geschäft, in Richtung von Karrieren, die weg aus den Büros in der Zentrale führen, die die Controller idealerweise selbst in Managerpositionen bringen. Eine Möglichkeit, Geschäftskennntnisse zu erwerben, habe ich dagegen in dieser Form noch nie gehört – und auch nicht selber postuliert: Sie besteht darin, das Geschäft in seiner Struktur und seinen Bestimmungsfaktoren in der Kostenrechnung kennenzulernen! Im Rahmen meines Forschungsprojekts vertrat eine Kostenrechnerin folgende Meinung: „*Alle meine Kostenrechner kennen das Geschäft sehr gut. Die ganzen Geschäftsprozesse kennen wir besser als die Controller. ... Sie können ja die Kosten gar nicht verteilen, wenn Sie die dahinterliegenden Prozesse nicht kennen. Wir haben deswegen auch einen sehr guten eigenen Kontakt zu den Produktionsabteilungen oder auch zum Marketing. Unsere Finanz-Controller wissen dagegen im Zweifel nicht zwingend, wie ein Produkt durch den Produktionsprozess läuft und wie die Produktionsprozesse dafür stattfinden. Wir müssen das aber wissen, sonst machen wir ja große Fehler.*“ In der Tat ist das ein spannendes Argument, das zu den Warnungen passt, Controllern werde beim digitalisierungsbedingten Wegrationalisieren der transaktionalen Prozesse im Controlling ein wichtiges Lernfeld genommen. Es könnte also für einen Controller durchaus Sinn machen, sich wieder mehr mit Kostenrechnung zu beschäftigen und bei Business Partnering nicht nur an Manager, sondern auch an Kostenrechner zu denken! ■

Autor



■ Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu



Risikoadjustierte Unternehmensplanung

Integration von Unternehmensplanung und Risikomanagement

von Benjamin Schilling

RMA

Für viele Unternehmen ist eine der größten unternehmerischen Herausforderungen die wachsende Unsicherheit, welche sich durch ein volatiles Umfeld ausdrückt. Damit gehen auch vermehrt Chancen und Risiken einher, die es zu managen gilt.¹ In Anbetracht dessen besteht eine zentrale Geschäftsführer- und Controllerfunktion in der bestmöglichen Beherrschung dieser Unsicherheit. Denn wer sich nicht mit der Unsicherheit auseinandersetzt, trifft falsche Entscheidungen, gefährdet die Unternehmensexistenz und steuert sich selbst in ein persönliches Haftungsrisiko.² Da vor allem Unternehmer dazu neigen, Chancen überzubewerten und Risiken zu vernachlässigen, braucht es ein adäquates Controlling und eine „ordentliche“ Entscheidungsgrundlage, insbesondere weil niemand die Zukunft vorhersagen kann. Daher be-

nötigt ein Geschäftsführer resp. Controller eine ordnungsgemäße, erwartungsgetreue Entscheidungsvorbereitung. Dies sollten sowohl die Unternehmensplanung als auch das Risikomanagement gewährleisten, was allerdings derzeit in der Praxis oftmals nicht funktioniert.³

Fatale klassische Planerstellung

Indessen sind klassische Planungen auf das volatile Umfeld nicht angemessen ausgerichtet; sie spiegeln die gegenwärtige Unsicherheit nur unzureichend wider, die naturgemäß in zukunftsgerichteten Informationen enthalten ist. Bei der Planerstellung nutzen Unternehmen fast ausschließlich vergangene Ist-Werte als Grundlage, schreiben diese fort und adjustieren sie mit kleineren Anpassungen, z. B. um aktuelle Preise. In den wenigsten Fällen können historische Werte jedoch eins zu eins in die Zukunft übertragen

werden. Demnach bilden diese Planwerte die Realität nicht erwartungsgetreu ab, Chancen/Risiken werden vernachlässigt und eine mangelnde Entscheidungsvorbereitung ist die Folge.

Darüber hinaus planen Unternehmen oftmals nur einwertig. Planer legen je Planposition nur einen Planwert zugrunde⁴ – lediglich den am wahrscheinlichsten eintreffenden Wert.⁵ Oder sogar nur einen Zielwert, was einer „Wunschvorstellung“ nahe kommt, aber weniger mit Chancen und Risiken zu tun hat. Das bedeutet, dass die Planer eine Annahme/Einschätzung favorisieren und diese der Planung unterstellen. Demgegenüber sind die meisten Planungsparameter unsicher, es bestehen stets Spielräume bei den Einschätzungen. Folgerichtig ist es fast unmöglich, einwertige Planwerte „genau“ zu erreichen. Die Ist-Werte streuen i. d. R. um den Planwert. Dadurch entsteht schon im Vorfeld ein Misstrauen gegenüber der Planung – sie wird

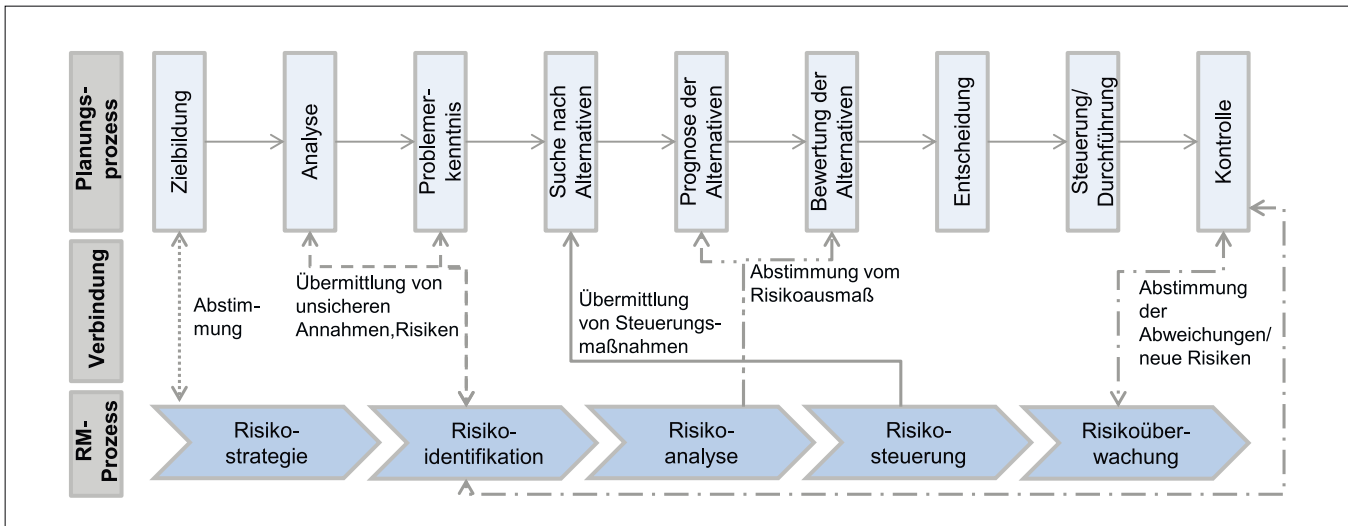


Abb. 1: Planungsprozess vs. Risikomanagement-Prozess

nicht gelebt, was die Planung schon im Keim ersticken lässt. Dadurch fließen potenzielle Chancen/Risiken (nachfolgend verstehen sich Risiken als potenzielle Planabweichungen, wobei es sich bei Chancen um eine positive und bei Risiken i. e. S. um eine negative handelt) nur bedingt in die Planung ein. Es bleiben gewisse Ereignisse, welche zu Planabweichungen führen können, unberücksichtigt. Dem Management wird nicht bewusst, in welchem Umfang Planabweichungen auftreten können – Scheingenauigkeiten entstehen – Fehlentscheidungen sind vorprogrammiert.⁷ Dies zeigt wiederum, dass das Controlling um Risikomanagementwerkzeuge erweitert werden müsste. Infolgedessen benötigen Unternehmen eine zweckmäßige Planung, welche die Zukunft und deren Unsicherheit, einschließlich Chancen/Risiken, besser abbildet und dem Management eine erwartungsgetreue, risikobewusste Entscheidungsgrundlage bietet.

Integration von Risikomanagement und Unternehmensplanung

Ein Ansatz besteht in der Integration von Unternehmensplanung und Risikomanagement.⁸ Denn Risikomanagement setzt sich mit den Risiken respektive der Unsicherheit auseinander und kann somit die Planung beim Umgang mit

der Unsicherheit unterstützen. Bisher wird das Risikomanagement oftmals erst nach der Planfertigung eingesetzt. Der Risikoumgang wird nicht in der Planung berücksichtigt und verwässert im Nachgang die Planwerte. Die Gegenüberstellung der beiden klassischen Prozesse lässt schon Überschneidungen und Ansatzpunkte erkennen (vgl. Abbildung 1).

Neben der funktionellen Abbildung verlangen auch normrechtliche Aspekte eine Integration der beiden Funktionen, was sich bspw. in den Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung oder dem IDW-Praxishinweis Planungsplausibilisierung⁹ zeigt.

Die risikoadjustierte Planung

In der Unternehmenspraxis finden sich diverse methodische Ansätze, wie ein Unternehmen das Risikomanagement mit der Unternehmensplanung verbinden kann. Heutzutage sollte mindestens eine qualitative Beschreibung der Chancen/Risiken¹⁰ in der Planung aufgeführt werden. State-of-the-Art ist eine stochastische, vor allem eine simulationsbasierte Planung (vgl. Abbildung 2). Diese Planung lässt sich als **risikoadjustierte Planung** aufbauen und verzahnt das Risikomanagement mit der

Unternehmensplanung. Zudem ist sie konform mit normrechtlichen Vorgaben.¹¹ Damit ein Unternehmen eine risikoadjustierte Planung¹² aufbauen kann, können folgende Prozessschritte genutzt werden:

Vorbereitung

In einem ersten Schritt legt das Unternehmen die Grundstruktur der Planung fest.¹³ Hierbei sind vorläufige Planwerte und unsichere Planannahmen zu definieren. Denn aus den unsicheren Planannahmen ergeben sich potenzielle Chancen/Risiken, und diese fördern Intransparenz in der Planung.¹⁴ Der Planer klärt mit dem Risikomanagement, ob Kenntnisse über die unsicheren Annahmen bestehen, oder ob neue Risiken identifiziert wurden, die durch das Risikomanagement näher betrachtet werden sollen. Optional kann das Risikomanagement Planannahmen hinterfragen, ob sie bspw. zu den Risikomanagement-Annahmen passen oder das Risikoinventar erweitern.

Risikoidentifikation¹⁵

Zugleich überlegt das Risikomanagement, welche (weiteren) Umstände auf die Plan-

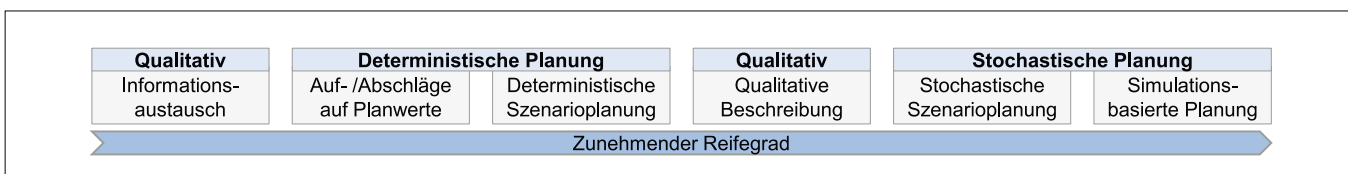


Abb. 2: Verschiedene Reifegrade des Planungsprozesses

annahmen einwirken können. Diese können aus dem vorhandenen Risikoinventar stammen oder aus weiteren unsicheren Planereignissen. Nachdem die Planereignisse erkannt sind, sollten sie für die nachfolgende Risikoquantifizierung mind. in zwei Klassen unterteilt werden, in **Planschwankungen** oder **Events**, wobei noch eine Differenzierung in strategische und operative Risiken empfehlenswert ist. Bei Planschwankungen beinhaltet das Ereignis sowohl ein Risiko i. e. S. als auch eine Chance; das Risiko schwankt somit in beide Richtungen. Ebenso können die Risiken in dieser Kategorie sämtliche Werte annehmen (bspw. kann der Ölpreis in Centintervallen steigen oder fallen). Diese Planschwankungen resultieren i. d. R. aus dem operativen Geschäftsbetrieb und sind auch durch diesen bestimmt. Teilweise sind sie in der Planung „natürlich“ bedingt; so kann z. B. je finaler Auftragszusammensetzung die tatsächliche Materialquote von der geplanten abweichen. Dies zeigt wiederum, dass eine einwertige Planung durch eine Bandbreitenplanung zu ersetzen ist. Demgegenüber tendieren die Event-Ereignisse i. d. R. nur in eine Richtung und entstehen durch (größere) einzelne Ereignisse, z. B. ein Feuer. Ebenso kann das Ausmaß häufig vom Unternehmen eindeutig definiert werden, d. h., das Ereignis tritt ein oder tritt nicht ein.

Risikoordnung

Anschließend sind die Risiken in den Planungskontext zu transferieren, es sind also die Ereignisse den „zugehörigen“ Planungspositionen zuzuordnen, bei denen sie Planabweichungen erzeugen. Risiken, die keiner Planungsposition (direkt) zugerechnet werden können, bildet das Unternehmen in einer separaten Planposition ab (z. B. außerordentlicher Aufwand). Manche Ereignisse müssen einer längeren Wirkungskette unterzogen werden, bis sie auf die Planwerte übertragen werden können.

Risikoquantifizierung

Damit das Unternehmen den tatsächlichen Risikoeinfluss auf die Planpositionen bestimmen kann (Umfang der Planabweichungen),

bedarf es der Risikoquantifizierung. Eine stochastische Planung basiert auf einer quantifizierten Risikobetrachtung, was Planungs-transparenz schafft;¹⁶ ansonsten wird nicht ersichtlich, um wie viel die Planung tatsächlich abweichen kann.

Bei der **simulationsbasierten Planung** ist dies durch ihre Wahrscheinlichkeitsverteilung bzw. Standardabweichung sowie mit Bezug zur Planungsposition zu tätigen (bspw. $\pm 10\%$ normalverteilte Absatzmengenschwankung bezogen auf den Umsatz). Mit der Verteilung lässt sich das „Risikoausmaß“ in eine reelle Zahl ableiten, was als Risikomaß definiert wird. Dieses Vorgehen vereinfacht wiederum die weiteren Schritte, indem bspw. eine Risikopriorisierung durch den Anwender vorgenommen werden kann oder dieser mit den realen Zahlen und somit mit dem Risiko weiterrechnen kann.¹⁷

Jedoch bedarf es für diesen Zweck in den einzelnen Risikokategorien/-arten diverser Verteilungen, die sich aus der Risikoquantifizierung ergeben. Die Kategorie **Planschwankungen** insbesondere mit einer Dreiecksverteilung¹⁸, Log- oder Normalverteilung zu beschreiben. Vereinfacht sind die gängigsten Verfahren zur Bestimmung der Verteilung:

- die Expertenschätzung¹⁹, bei der ein Experte die Schwankungsbreite mit (min.) drei Werten durch subjektive Verfahren schätzt (Dreiecksverteilung).
- die Analyse historischer Daten; hierbei werden mit Hilfe von statistischen Verfahren historische Daten ausgewertet und die passende Verteilung mit Werten abgeleitet.

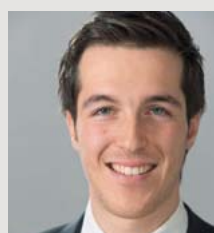
Allerdings lassen sich nicht alle Risiken aus der Vergangenheit ableiten. Überdies benötigt ein Unternehmen ausreichende Vergangenheitszahlen, die statistisch analysiert werden müssen. Deshalb kann alternativ auf Branchenwer-

te zurückgegriffen werden.²⁰ Eine Kombination aus verschiedenen Verfahren bildet eine praktikable Lösung.

Demgegenüber können bspw. die **Event-Ereignisse**, sofern die Schadenshöhe sicher ist, mit einer Binomialverteilung (Bestimmung durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit), also mit ihrem Schadenserwartungswert ausgedrückt werden. Hierbei wird unterstellt, dass der Planer einschätzen kann, mit welcher Wahrscheinlichkeit das Ereignis einmal im Jahr eintritt (im Umkehrschluss, wie oft trifft das Ereignis in 100 Jahren ein? Z. B. alle zehn Jahre, so ist eine Wahrscheinlichkeit von 10% zu unterstellen). Darüber hinaus ist die Schadenshöhe eindeutig, sicher, zu bestimmen. Jedoch wird dies in der Mehrheit der Fälle nicht möglich sein. Daher empfiehlt sich eine zweiteilige Herangehensweise, um zuerst die Unsicherheit der Schadenshöhe bspw. mittels Dreiecksverteilung durch Ermittlung des Erwartungswerts zu „neutralisieren“. Im Nachgang kann dann mit diesem Erwartungswert und der geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit unter Hinzunahme der Binomialverteilung der Schadenserwartungswert simuliert werden.²¹ Weitere Verteilung für Event-Ereignisse können bspw. sein: Dreipunkt- oder Gleichverteilung.

Ein Unternehmen sollte bei der Risikoquantifizierung verlässlich arbeiten, denn sie stellt die Grundlage für die Modellierung der Simulation dar. **Sicherlich ist die Quantifizierung der anspruchsvollste Teil der risikoadjustierten Planung.** Jedoch können Risiken ohne eine Quantifizierung nicht in die Planung überführt werden. Die Ereignisse werden implizit mit „Null“ quantifiziert, und somit werden sie in der Planung nicht berücksichtigt.²² Allerdings besteht die Gefahr einer ungenauen Quantifizierung, die zumeist aus einer mangelhaften quantitativen Datenqualität herrührt. Folglich

Autor



Benjamin Schilling; M.A., CFM

ist Controller bei der HOBART GmbH in Offenburg. Die HOBART GmbH ist Weltmarktführer für gewerbliche Spülmaschinen und -anlagen. Er beschäftigt sich schon mehrere Jahre mit dem Thema der risikoadjustierten Unternehmensplanung und der Abbildung von Simulationen in der Unternehmenspraxis.

E-Mail: beni.schilling@gmail.com

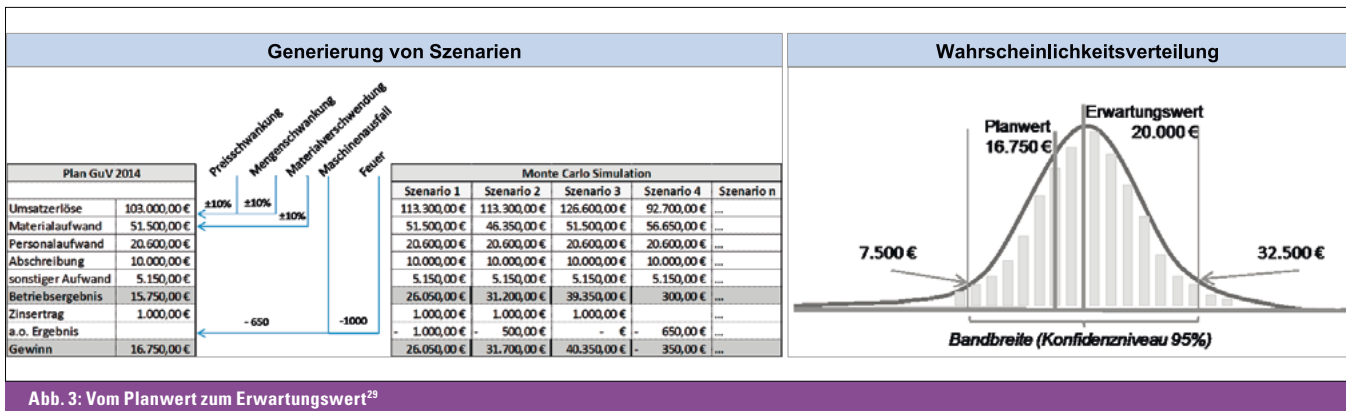


Abb. 3: Vom Planwert zum Erwartungswert²⁹

bedarf es für eine konsequente Risikoquantifizierung einer ordentlichen Datenqualität (die die Kriterien für eine statistische Auswertung erfüllt), welche ebenso die Planungssicherheit erhöht. Bei mangelnder Datenqualität kann eine passende²³ Schätzung durchgeführt werden. Diese kann zu Beginn vorsichtig, also breiter aufgestellt werden.²⁴ Allerdings wird sich im Laufe der Zeit die Datenqualität resp. Schätzung durch eine kontinuierliche risikoadjustierte Planung verbessern. Eine Schätzung ist immer besser, als gar keine Risikoquantifizierung vorzunehmen, denn so ist man auch für den Risikoeintritt sensibilisiert. Lediglich bei einem qualitativen Ansatz sind die Risiken zu beschreiben und nicht (monetär) zu quantifizieren, was ebenfalls hilfreicher ist, als gar keine Risikoeinschätzung vorzunehmen.

Monte-Carlo-Simulation²⁵

Die Monte-Carlo-Simulation ist eine Simulation von möglichen realistischen Szenarien, die auf diversen zufallsbeeinflussten Ereignissen beruhen. Demnach bildet die Simulation eine Vielzahl von potenziellen Szenarien mit Hilfe von „Pseudo-Zufallszahlen“. Je Durchlauf weist sie jedem (Planungs-) Parameter zufällig, unter Berücksichtigung der Verteilung – die jeweilige Risikoquantifizierung – einen neuen Wert zu und speichert das Ergebnis. Jeder Durchlauf generiert somit ein eigenständiges Szenario. Somit aggregiert die Simulation diverse Risikokombinationen und bildet eine Wahrscheinlichkeitsverteilung darüber.²⁶ Bis eine repräsentative Stichprobe besteht, benötigt es je nach Komplexität der Planung mehrere tausend Durchläufe, wenn nicht sogar bis zu einer Million. Aufgrund der Generierung von unzähligen Szenarien

anstatt weniger Kombinationen erleichtert die Simulation einerseits die Arbeit des Planers, andererseits bildet sie eine realitätsnähere Entwicklung ab.

Ergebnis

Für die jeweiligen Planpositionen ergeben sich aus der repräsentativen Stichprobe stabile Verteilungen, aus denen der Planer den Erwartungswert und die Schwankungsbreite ableitet.²⁷ In Verbindung mit einem Konfidenzniveau²⁸ lässt sich die gewünschte Bandbreite bestimmen, dies veranschaulicht zugleich das Sicherheitsniveau der Planung (vgl. Abbildung 3). Also mit welcher Wahrscheinlichkeit der potenzielle Ist-Wert zwischen einem oberen und unteren Wert liegt bzw. die Werte nicht über-/unterschritten werden. Überträgt man dies auf die Abbildung, so errechnet sich aus dem ursprünglichen Planwert (16.750 €) und den Risiken ein Erwartungswert des Gewinns von 20.000 €, welcher zu 95 % nicht geringer als 7.500 € und nicht höher als 32.500 € ausfällt.

Abweichungsanalyse

Nach Ende der Planungsperiode kann mittels einer Abweichungsanalyse eine Risikoidentifikation und -quantifizierung erfolgen. Da das Unternehmen zur Planung schon Kenntnis über mögliche Planabweichungen hatte, ist nicht jede Planabweichung eine „tatsächliche“ Abweichung. Controller/Risikomanager müssen vielmehr analysieren, ob man im Vorfeld über diese mögliche Planabweichung informiert war und ob der Umfang passend er-

schieen. Sobald Unternehmen eine Planabweichung erkennen, die nicht im Vorfeld durch das Risikomanagement bestimmt wurde, ist damit ein neues Risiko identifiziert. In diesem Zusammenhang lässt sich durch eine systematische (längerfristige) Abweichungsanalyse eine Datengrundlage über tatsächliche Planabweichungen erzeugen. Auf Basis dieser Daten kann das Unternehmen Risiken quantifizieren und mithilfe statistischer Verfahren die nötige Verteilung berechnen.

Erwartungswert als Planwert

Das Unternehmen verfügt nun über den geforderten Erwartungswert sowie über die Bandbreiten der Planwerte (wie bspw. von den GoP empfohlen). Auch kann mit diesem Verfahren, wie im IDW PS 340 gefordert, das Unternehmen eine verlässliche Risikoaggregation gewährleisten. Der Erwartungswert kann somit als neuer Planwert aufgenommen werden.³⁰ Denn dieser Wert beinhaltet die verschiedensten Risikokonstellationen und sollte sich im „Mittel“ aus vielen potenziellen Planszenarien als richtig herausstellen. Infolgedessen sind die Risiken adäquat in die Planung übertragen sowie berücksichtigt und die Unsicherheit mit der Bandbreite visualisiert. Obendrein verbindet sich das Risikomanagement mit der Planung, und beide Funktionen tragen ihren Anteil zu einer gemeinsamen – realitätsnäheren – Planung bei. Ergänzend auf diesen „neuen“ Planwerten können dann auch zwischen Controlling und Risikomanagement gemeinsame Kennzahlen entwickelt werden. Dies ermöglicht, in komprimierter Form regelmäßig Abweichungen zu kommunizieren und Steuerungsimpulse zu geben.³¹

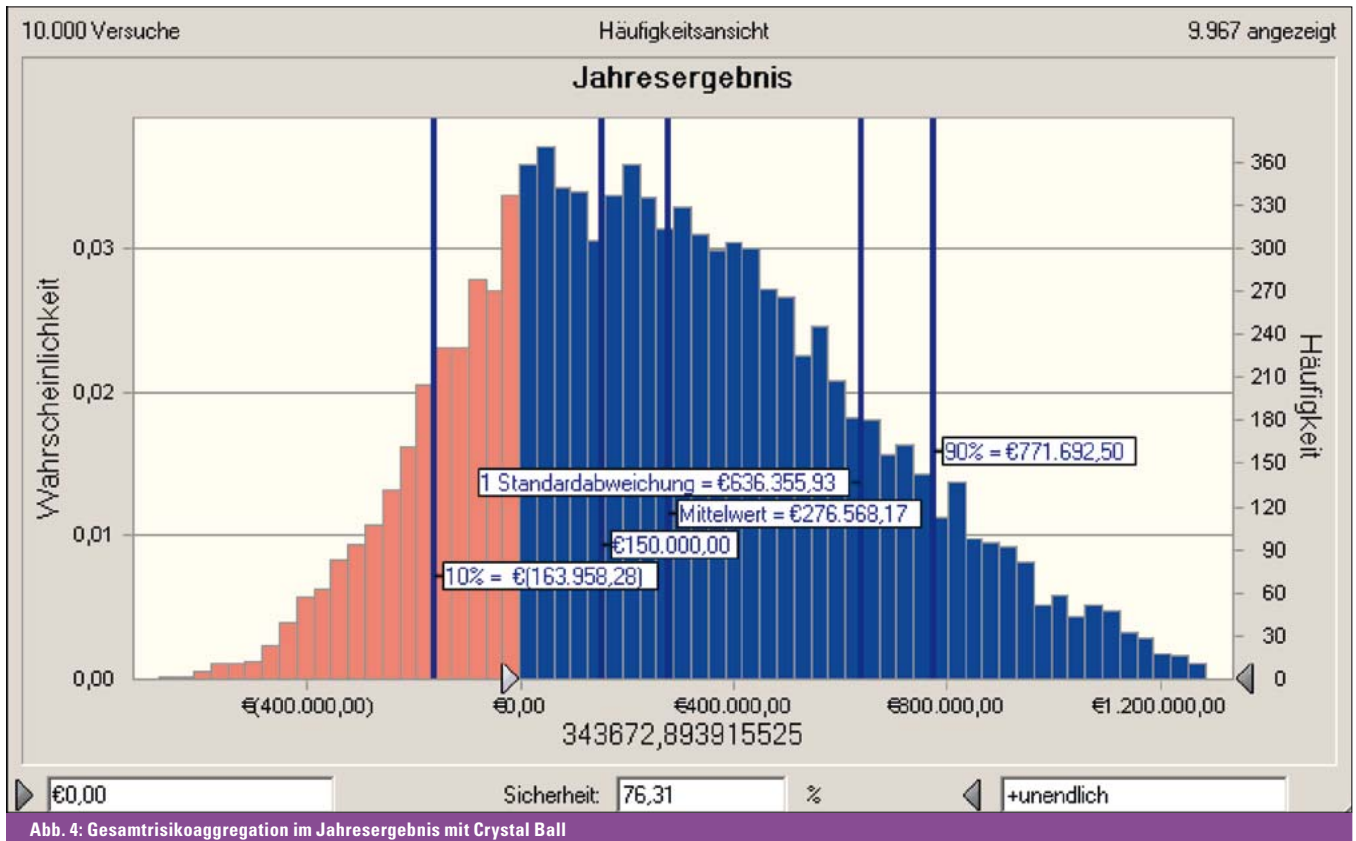


Abb. 4: Gesamtrisikoagregation im Jahresergebnis mit Crystal Ball

Das Diagramm zeigt die Wahrscheinlichkeitsverteilung des Jahresergebnisses. Mit einer Wahrscheinlichkeit von 90 % liegt das Ergebnis nicht unter 163 T€ aber auch nicht über 771,7 T€. Im Mittel schwankt das Ergebnis (Standardabweichung) um 359,8 T€ um den Mittelwert (Erwartungswert). Ein Jahresergebnis von 0 € wird mit einer Wahrscheinlichkeit von 76,3 % erreicht. Der ursprüngliche Planwert von 150 T€ liegt unter dem Mittelwert, daher ist der ursprüngliche Planwert konservativ geschätzt.

Anforderungen

Im Grundsatz kann die Integration in großen Teilen auf bestehende Systeme/Funktionen aufsetzen. Trotzdem bedarf es für den benötigten Reifegrad des Risikomanagements sowie des Controllings auch eine passende Unternehmensausrichtung. Diese sollte mindestens das Interesse haben, Entscheidungen unter einem Ertrags-Risiko-Kalkül zu treffen – eine risikoorientierte Unternehmensführung. Daher basiert eine erfolgreiche Umsetzung auf dem „tone at the top“.

Die Beteiligten als Schlüssel

Also ist die Umsetzung einer risikoadjustierten Planung auch ein Change-Prozess. So verlangt die Umsetzung nicht nur Veränderungswillen und -bereitschaft des Top-Managements, sondern aller Planungsbeteiligten. Die Planungsbeteiligten und -adressaten sollten lernen, eine Risikoorientierung in ihrem Arbeitsalltag, speziell bei Entscheidungen, umzusetzen. **Die Beteiligten/Adressaten sollten ein (methodisches) Wissen über die risikoadjustierte Planung und die Risikomanagementfunktion aufbauen.** Es bildet die Grundlage zur Erstellung und zum Verständnis der Pläne.³² Es dient dazu, die Bandbreite und den Erwartungswert interpretieren zu können. Demgegenüber sollten Risikomanager über das Wissen der benötigten Controlling-, Planungs- und Steuerungsmethoden sowie -prozesse verfügen.³³ Außerdem müssen etliche Risikomanager lernen, Risiken zweidimensional zu bewerten, als Chancen **und** Risiken.

Systemlandschaft als Grundlage

Eine weitere Voraussetzung sind klar strukturierte Planungs- und Risikomanagementpro-

zesse, die an den jeweiligen Prozessschritten angeknüpft werden können. Gleichfalls benötigt es definierte ablauforganisatorische Richtlinien (z. B. den Übertragungszeitpunkt von Informationen).³⁴ Umsetzungstechnisch ist bis zu einem gewissen Grad die Verwendung von MS-Excel möglich. Hierbei kann selbst mittels einer VBA-Programmierung eine Monte-Carlo-Simulation durchgeführt werden.³⁵ Die Heranziehung von Add-Ins wie bspw. Oracle Crystal Ball, Ad-Risk oder R erleichtert mit vorgefertigten (Teil-)Lösungen die Umsetzung. Jedoch kann nur aussagekräftig auf einer Ebene (Ertrags-, Liquiditätsplanung) gearbeitet werden. Die Plan-Integration und die Mehrjahresplanung, welche bspw. die GoP verlangen, ist nur bedingt umsetzbar. Deshalb empfiehlt es sich, bei intensiver Herangehensweise spezielle Software wie z. B. StrategieNavigator zu nutzen.³⁶

Handlungsempfehlungen

- Nutzen und Problemfelder der risikoadjustierten Planung sollten im Unternehmen frühzeitig kommuniziert werden, auch persönliche Barrieren sind dabei anzusprechen und abzuklären.
- Durch einen gemeinsamen Workshop mit dem Risikomanagement, dem Controlling und

der Geschäftsführung lässt sich ein gemeinsames Verständnis bilden.

- Der Planungsprozess sollte zwischen dem Risikomanagement und der Unternehmensplanung abgestimmt, angepasst sowie ineinander verzahnt sein, so verringert sich unnötiger Abstimmungsbedarf und beide Einheiten können zum Planungszeitpunkt die aktuellen Informationen beitragen. In einem Planungshandbuch lässt sich der Ablauf schriftlich fixieren.
- Die Unternehmensplanung ist in ihre einzelnen Bestandteile sowie Teilpläne aufzuteilen. In diesem Zusammenhang sollten die wesentlichen Werttreiber der Unternehmensplanung definiert werden. Nach Barklov gibt es 8 bis 12 Werttreiber je Planung.³⁷ Folglich kann sich das Unternehmen einerseits nur auf die Werttreiber fokussieren, andererseits lassen sich die Risiken leichter auf die einzelnen Bestandteile/Teilpläne übertragen – anstatt auf den Gesamtplan.
- Zudem sollten neben den Planwerten auch deren Zusammensetzungen angegeben werden (bspw. Preis und Menge). Dadurch müssen die Risiken nicht zwangsläufig monetär geschätzt werden, sondern in der jeweiligen betroffenen Maßeinheit. So kann der Risikobewerter das Risikoausmaß in der Maßeinheit schätzen, die für ihn leichter zu bestimmen ist, bspw. ist das Absatzrisiko vorher in Menge und dann in Euro zu bewerten.
- Es empfiehlt sich, die risikoadjustierte Planung zuerst auf Projektebene durchzuführen, da hierbei eine überschaubare Anzahl von Einzelrisiken und Planpositionen besteht. Dadurch kann ein Unternehmen Expertise aufbauen und mit zunehmender Sicherheit dann auf die gesamte Unternehmensplanung ausweiten.
- Beide Funktionen können gemeinsam die benötigten Annahmen wie z. B. die Konjunkturentwicklung bestimmen. Somit besitzen beide dieselbe Basis. Ansonsten sollte mindestens die Unternehmensplanung die Planannahmen definieren und offenlegen, damit das Risikomanagement darauf aufbauen kann.
- Nachdem die Risiken in die zuvor genannten Kategorien unterteilt sind, können die einzelnen Risiken noch in Relevanzklassen eingeteilt werden, beispielsweise in vier Kategorien. Für einen geringeren Arbeitsaufwand ist es ausreichend, nur die relevanten Risiken zu verfolgen.

- Eine weitere Vereinfachung besteht darin, nur die Risiken zu analysieren, welche auf die Werttreiber der Planung einwirken. Allerdings verringert sich mit diesem Vorgehen der Aussagegehalt der Risikoaggregation und der Planung.
- Aus Vereinfachungsgründen kann ein Unternehmen die risikoadjustierte Planung anfänglich lediglich auf eine Normalverteilung, Binomialverteilung, Dreiecksverteilung oder Benchmarkwerte einschränken.
- Für die wesentlichen etwaigen Abweichungen sollten im Vorfeld Gegenmaßnahmen entwickelt werden, damit sie zeitnah bei eintretenden Planabweichungen umgesetzt werden können.
- In diesem Zusammenhang können noch Schwellenwerte für die Planpositionen bestimmt werden. Diese orientieren sich an den vom Unternehmen akzeptierten Planabweichungen. Erst wenn diese Schwellenwerte überschritten sind, sollten bei der Planerstellung Gegenmaßnahmen vordefiniert werden. Analog lässt sich dies für die Abweichungsanalyse definieren, ab welchen tatsächlichen Abweichungen eine Analyse getätigt werden soll.
- Der Planer bzw. Risk Owner sollte die Planwerte bzw. den Risikoumfang im Vorfeld als Bandbreite angeben, sodass mindestens eine Dreiecksverteilung angenommen werden kann und die Sichtweise des Verantwortlichen einfließt.

Zusammenfassung

Die Planung ist mit vielen Einflussfaktoren konfrontiert, und in einem zunehmend volatilen Umfeld lassen sich Planwerte immer ungenauer prognostizieren – Planfortschreibungen sind nicht mehr adäquat anwendbar. Ebenso sind einwertige Planungen suboptimal – sie erzeugen Fehlentscheidungen, gefährden die Unternehmensexistenz und steuern die Unternehmensführung in ein persönliches Haftungsrisiko, weil das Unternehmen keine erwartungsgetreue Planung besitzt. Grundsätzlich dient die risikoadjustierte Planung dazu, die Entwicklung der Zukunft realitätsnäher abzubilden und somit unbekanntere Planabweichungen zu verringern. In Summe steigert das Unternehmen dadurch Planungsqualität und Risikotransparenz, was wiederum das Risiko einer Fehlentscheidung minimiert und somit die

Grundfunktion der Planung erfüllt. Nicht zuletzt ist bei einer unsicheren Zukunft die Einarbeitung von Chancen und Risiken in die Planung eine Grundvoraussetzung, um die Anforderung der Business Judgement Rule zu erfüllen

Fußnoten

- ¹ So bewegen sich 90% der Decton Studienteilnehmer nach eigener Einschätzung in einem solchen Umfeld.; ² Siehe hierzu Business Judgement Rule; Graumann/Grunde (2015), S. 197ff; ³ Siehe hierzu Studie Henschel/Busch (2015), S. 68.; ⁴ Bei fünf Planungsparametern bestehen bspw. jeweils drei mögliche Szenarien. Somit bestehen 35 Möglichkeiten – welche ist die Richtige?; ⁵ Siehe hierzu Studie: Castedello/Schöniger (2014), S. 17.; ⁶ Siehe hierzu Studie Behringer/Gleißner (2018), S. 315. Ferner haben die Autoren in ihrer Studie ermittelt, dass lediglich 29% der Studienteilnehmer mit einem Erwartungswert arbeiten.; ⁷ Vgl. Gleißner/Kalwait (2010), S. 23-25.; ⁸ Siehe hierzu bspw. Gleißner/Kalwait (2010), S. 23; Weißenberger/Löhr (2012), S. 549; Schmidt/Kalwait/Oehler (2015), S. 70.; ⁹ Siehe hierzu Wieland-Blöse (2017), S. 841-849.; ¹⁰ Siehe zur Beschreibung von qualitativen Risikobegriffen: Berger (2018), S. 46-48.; ¹¹ Siehe hierzu Nickert/Kühne (2014), S. 59-62; Wermelt/Scheffler/Oehlmann (2017), S. 84-85; Gleißner (2017c), S. 158-164.; ¹² Siehe hierzu auch Flath/Biederstedt/Herlitz (2015), S. 82-89; Gleißner (2008), S. 81-87.; ¹³ Siehe zur Grundstruktur bspw. Grundsätze ordnungsgemäßer Planung 2.1.; ¹⁴ Vgl. Gleißner (2015), S. 598-600.; ¹⁵ Siehe hierzu vertiefend Vanini (2014), S. 65-70.; ¹⁶ Vgl. Steinke/Löhr (2014), S. 617-618.; ¹⁷ Vgl. Gleißner (2017a), S. 204-205.; ¹⁸ Siehe hierzu bspw. Nickert/Schilling (2017), S. S. 106-108.; ¹⁹ Siehe hierzu auch Gleißner (2008), S. 81-87.; ²⁰ Siehe hierzu Grundmann/Gleißner (2008), S. 314-315.; ²¹ Siehe vertiefend zu diversen Verteilungen Gleißner (2017), S. 174-177, 180-190.; ²² Vgl. Gleißner (2014), S. 38.; ²³ Die subjektive Schätzung sollte sich an die benötigte Verteilung anpassen. Bewertet man ein Event-Risiko bedarf es i. d. R. eines Schadenserwartungswerts; für Planschwankungen eine Dreiecksverteilung und somit eine mehrwertige Schätzung.; ²⁴ Vgl. Hahn/Hungenberg (2001), S. 71.; ²⁵ Siehe hierzu vertiefend Vanini (2016), S. 29; Rieg (2015), S. 76-82; Gleißner (2017a), S. 251-274;

Gleißner (2004), S. 350-359.; ²⁶ Eine verlässliche Risikoaggregation ist entscheidend, denn i.d.R. unterliegen Unternehmen nicht einem Einzelrisiko, sondern einer Kombination aus diversen Einzelrisiken.; ²⁷ Vgl. Gleißner/Wolfrum (2015), S. 217. ²⁸ In der Unternehmenspraxis wird ein Konfidenzniveau von 95% bis 99% angenommen.; ²⁹ In Anlehnung an Gleißner (2011), S. 167.; ³⁰ Solange es sich um eine Planung für eine Entscheidungssituation handelt. Ist die Planung bspw. als Zielplanung zu Nutzen, kann der Erwartungswert herangezogen werden, um zu verifizieren inwieweit die Planung ein Risiko- oder Chancenpotenzial besitzt. ; ³¹ Siehe hierzu Pape (2017), S. 33-35; ³² Vgl. Steinke/Löhr (2014), S. 622.; ³³ Siehe hierzu auch Sommerfeld (2015), S. 48-55; ³⁴ Siehe hierzu bspw. Grundsätze ordnungsgemäßer Planung 2.1.; ³⁵ Siehe hierzu auch Rieg (2017), S. 29.; ³⁶ Siehe hierzu vertiefend Oehler (2018), S. 168.; ³⁷ Siehe Barkalor (2012), S. 224.

Literatur

- Barkalov, Igor (2012): Verbesserung der Unternehmensplanung durch die Integration businessorientierter Planungsarten und Werttreiber. In *Controlling*, 2012, Heft 4/5, S. 221-227.
- Behringer/Gleißner (2018): Die Unternehmensplanung als Grundlage für die Unternehmensbewertung. In *WPg – Die Wirtschaftsprüfung*, 2018, Heft 5, S. 312-321.
- Berger, Thomas (2018): Interpretation von Begriffen zur Umschreibung von Wahrscheinlichkeiten. In *Controller Magazin*, 2018, Heft 3, S. 46-48.
- Castedello, Marc; Schöniger, Stefan (2014): Kapitalkostenstudie 2014: Risikoüberprüfung, Risikoäquivalenz, Risikoteilung. KMPG, URL: <https://www.kpmg.com/DE/de/Documents/kapitalkostenstudie2014-de.pdf>
- Detecon (2011): Unternehmensplanung: Volatilität, Behavioral, Budgeting und Nachhaltigkeit. Detecon Consulting, URL: <http://www.detecon.com/ch/ch/files/Study-Unternehmensplanung-Volatilitaet-Behavioral-Budgeting-und-Nachhaltigkeit-2012.pdf>
- Flath, Tobias; Biederstedt, Lars; Herlitz, Annika (2015): Mit Simulationen Mehrwert schaffen. In *Zeitschrift für Controlling & Management*, 2015, Sonderheft 1, S. 82-88.
- Gleißner, Werner (2017a): Grundlagen des Risikomanagements. 2017, 3. Auflage, Vahlen Verlag, München.
- Gleißner, Werner (2017b): Was bringt ein Controlling ohne Risikomanagement? Wenig. In *Controller Magazin*, 2017, Heft 3, S. 24-25.
- Gleißner, Werner (2017c): Risikomanagement, KonTraG und IDW PS 340. In: *WPg – Die Wirtschaftsprüfung*, 2017, Heft 3 S. 158-164.
- Gleißner, Werner (2015): Planungssicherheit, erwartungstreue Planung und die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung. In Gleißner, Werner; Romeike, Frank (Hrsg.): *Praxishandbuch Risikomanagement: Konzepte Methoden Umsetzungen*. 2015, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 591-608.
- Gleißner, Werner (2014): 10 Gebote für gute unternehmerische Entscheidungen. In *Controller Magazin*, 2014, Heft 5, S. 34-41.
- Gleißner, Werner (2008): Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit – Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung. In *Controlling*, 2008, Heft 2, S. 81-87.
- Gleißner, Werner; Kalwait, Peter (2010): Integration von Risikomanagement und Controlling Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit im Controlling. In *Controller Magazin*, Heft 4, S. 23-34
- Gleißner, Werner; Wolfrum, Marco (2015): Risikoaggregation und die Berechnung des Gesamtrisikoumfangs eines Unternehmens. In Gleißner, Werner; Romeike, Frank (Hrsg.): *Praxishandbuch Risikomanagement: Konzepte Methoden Umsetzungen*. 2015, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 207-226.
- Graumann, Matthias; Grunde, Jens (2015): Nachweis einer „angemessenen Information“ im Sinne der Business Judgment Rule. In *ZCG – Zeitschrift für Corporate Governance*, Heft 05/2015, S. 197-204
- Grundmann, Thilo; Gleißner, Werner (2008): Risiko-Benchmark-Werte für das Risikocontrolling deutscher Unternehmen. In *Zeitschrift für Controlling & Management*, 2008, Heft 5, S. 314-319.
- Hahn, Dietger; Hungenberg, Harald (2001): PuK: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung. 6. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Henschel, Thomas; Busch, Stefanie (2015): Benchmarkstudie zum Stand und zu Perspektiven des Risikomanagements in deutschen KMU. In *Controller Magazin*, 2015, Heft 1, S. 66-73.
- Institut der Unternehmensberater (2009): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP): Leitfaden des Institut der Unternehmensberater IDU im BDU (Version 2.1). 3. Auflage, BDU-Servicegesellschaft für Unternehmensberater mbH, München.
- Nickert, Cornelius; Kühne, Matthias (2014): Rechtliche Rahmenbedingungen von Unternehmensplanungen. In *Controller Magazin*, 2014, Heft 3, S. 59-62.
- Nickert, Cornelius; Schilling, Benjamin (2017): Umgang mit Ungewissheit, Teil 2. In *InsBüro*, 2017, S. 105-109.
- Pape Dieter (2017): Integrierte Kennzahlen im Risikomanagement & Controlling. In *Controller Magazin*, 2017, Heft 3, S. 33-35.
- Oehler, Karsten (2018): IT-technische Aspekte zur Harmonisierung von Controlling und Risikomanagement. In *Vernetzung von Risikomanagement und Controlling*. Risk Management Association e.V./Internationaler Controller Verein e.V. (Hrsg.), 2018, S. 168-201.
- Rieg, Robert (2017): Hebelwirkung des Fremdkapitals – Grenzen und Risikoeinschätzung mittels Monte-Carlo-Simulation. In *Controller Magazin*, 2017, Heft 3, S. 26-32.
- Schmidt, Walter; Kalwait, Rainer; Oehler, Karsten (2015): Moderne Wertorientierung vom „Wertobjekt“ zur Teilhabe an der Wertschöpfung“ (Teil 5). In *Controller Magazin*, 2015, Heft 5, S. 66-70.
- Sommerfeld, Holger (2015): Steuerung potenzieller Planabweichungen: In *Zeitschrift für Controlling & Management*, 2015, Heft 1, S. 48-55.
- Steinke, Karl-Heinz; Löhr, Benjamin (2014): Bandbreitenplanung als Instrument des Risikocontrollings: Ein Beispiel aus der Praxis bei der Deutschen Lufthansa AG. In *Controlling*, 2014, Heft 11, S. 616-623
- Weißberger, Barbara; Löhr, Benjamin (2012): Risikoadjustierte Planung und Performance-Messung: Gestaltungsvorschläge für ein integriertes Risikocontrolling. In *Controlling*, 2012, Heft 10, S. 548-553.
- Wermelt, Andreas; Scheffler, René; Oehlmann, Daniel (2017): Risikomanagement und Unternehmenssteuerung. In *Controller Magazin*, 2017, Heft 5, S. 84-88.
- Wieland-Blöse, Heike (2017): Unternehmensplanung bei Bewertung, Restrukturierung und sonstigen Transaktionen – Beurteilung gemäß IDW Praxishinweis 2/2017. In *WPg – Die Wirtschaftsprüfung*, 2017, Heft 14, S. 841-849.
- Vanini, Ute (2016): Integration von Risiken in der Unternehmensplanung durch Monte-Carlo-Simulation. In *Controller Magazin*, 2016, Heft 2, S. 29.
- Vanini, Ute. (2014): Instrumente für eine systematische Identifikation von Risiken. In: *Controller Magazin*, 2014, Heft 4, S. 65-70. ■



Planung 4.0 im Unternehmensalltag

von Hans W. Krefeld und Julian Hans

Die Märkte, in denen sich Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung bewegen, sind heute weitaus dynamischer und komplexer als noch vor zwanzig Jahren. Entscheider sind gefordert, wirksame Systeme für ein erfolgreiches Management zu etablieren. Zur vorausschauenden Unternehmensplanung sind präzise Einschätzungen zukünftiger Geschäftsabläufe geradezu essentiell. Business-Intelligence-Technologien stellen ein Mittel dar, um Ungewissheiten und die Unsicherheit in der Planung auf ein Minimum zu reduzieren.

Private Unternehmen wie auch öffentliche Institutionen sind heute mehr denn je starken Veränderungen des Marktes unterworfen. Die Unsicherheit, ob sich das bestehende Geschäft in den zukünftigen Jahren ähnlich entwickeln wird wie in der Vergangenheit, wächst stetig. Krisen und politische Instabilität gefährden den Absatz in bestehenden Märkten. Nicht zu unterschätzen ist der disruptive Charakter der Digitalisierung mit ihrer Kraft, neue Märkte zu schaffen

und zugleich etablierte Geschäftsmodelle zu untergraben. Diese und weitere Faktoren haben direkten Einfluss auf die Unternehmensplanung, welche als eine Kernaufgabe des Managements mögliche Ereignisszenarien der Zukunft antizipieren soll. Ziel eines Unternehmens muss es sein, die Unsicherheit in der Unternehmensplanung zu reduzieren sowie vorausschauende Prognosen zu treffen. Diese liefern erste Näherungswerte, aus denen sich ableiten lässt, wie sich Absatz oder Preis bestimmter Produkte im nächsten Jahr entwickeln, wie sich Umsatz oder Einkaufskonditionen verändern und auf welche Ressourcen besonderes Augenmerk gelegt werden muss.

Mit Planung die Zukunft antizipieren

Planung und Predictive Analytics können als Teilbereiche von Business Intelligence verstanden werden – dem Sammelbegriff für Methoden und Prozesse zur Erhebung, Speicherung

und systematischen Auswertung elektronischer Daten. Planung bedeutet nichts anderes, als Unsicherheiten zu minimieren und die Zukunft so realitätsnah wie möglich zu antizipieren.

„Planung 4.0“ als Begriff zielt in diesem Kontext darauf ab, die Sicherheit und Konkretisierbarkeit der Unternehmensplanung durch den Einsatz von datengetriebenen Analyseverfahren noch weiter zu erhöhen. Anhand eines konkreten Kundenbeispiels wird das Problem der Unsicherheit deutlich: Ein deutscher mittelständischer Maschinenbauer mit 300 Mio. € Jahresumsatz vertreibt seine Produkte weltweit. Hauptabsatzmärkte sind China, Russland, Türkei und die USA – Länder, die (wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung) von politischer Instabilität geprägt sind, teilweise sogar im direkten Umfeld lokaler Konfliktgebiete liegen. Die Investitionsbereitschaft solcher Länder und der dort ansässigen Unternehmen ist stark reduziert – sei es aufgrund von sinkendem Wirtschaftswachstum und abnehmenden Devisenbeständen oder Abschottung. Dies erschwert dem Maschinenbauer eine genaue Absatzplanung.

Anforderungen an ein modernes Planungsmodell

Diese Unsicherheit erfordert es, bisherige Planungen zu überdenken und umzustrukturieren. Das idealtypische, einperiodige Planungsmodell muss um weitere Szenarien ergänzt werden, um wirtschaftlich auf Absatzeinbrüche und damit sinkende Preise reagieren zu können. Man betrachtet beispielsweise die Nachfragekurve nach gewissen Artikeln über die letzten Jahre unter Berücksichtigung von Saisonalitäten. Interne und externe Faktoren wirken sich auf das Produktionsprogramm aus (dessen Planung wiederum einen Teilaspekt der gesamten Unternehmensplanung darstellt) ebenso wie auf die Planung des Erfolges und damit unmittelbar auf die zur Verfügung stehende Liquidität. Ein Etappenziel ist somit die Integration der interdependenten Teilplanungen zu einer automatisiert integrierten Unternehmensplanung, die eine konsistente Szenarienbildung über alle Teilbereiche hinweg ermöglicht. Diese Form der Planungsmodelle gilt heute als State-of-the-Art bei der Unterneh-

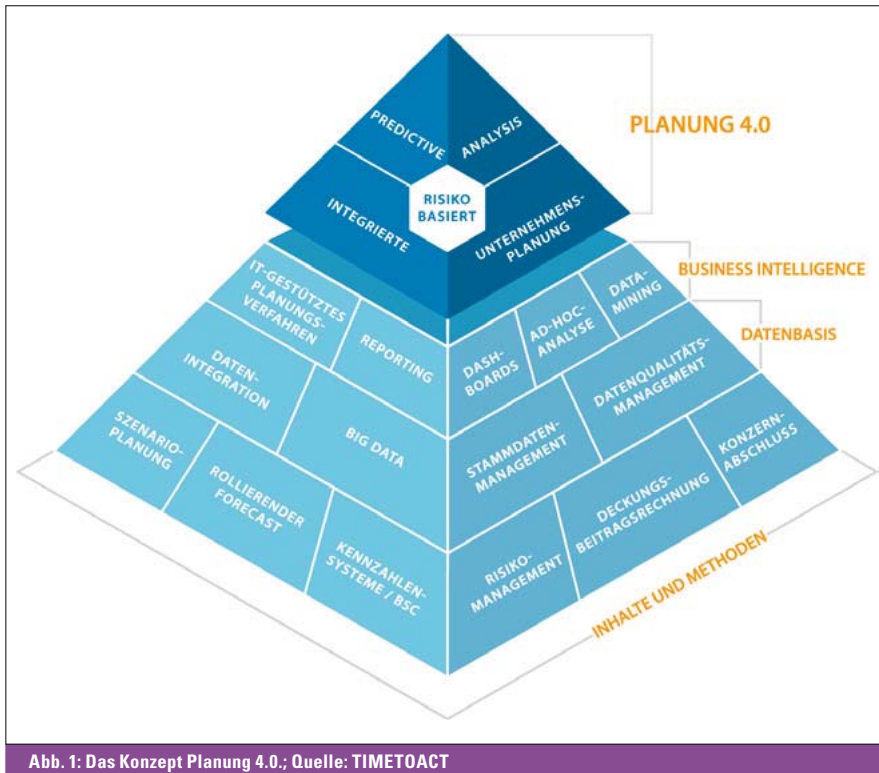


Abb. 1: Das Konzept Planung 4.0.; Quelle: TIMETOACT

mensplanung und wird bereits bei vielen Unternehmen praktiziert. Sie stellt das technische Grundgerüst einer Planung 4.0 dar. Ein modernes Planungsmodell zeichnet sich also dadurch aus, dass es neben internen auch externe Einflussfaktoren einbezieht. Hierzu zählen aktuelle Konjunkturdaten der Absatzmärkte, Marktforschungsdaten, Rohstoffpreisänderungen, Modellwechsel beim Wettbewerber oder politische Einflussfaktoren. Auch spielt in diesem Modell die Bewertung und Analyse historischer Daten eine große Rolle (Wie hat das Unternehmen in der Vergangenheit auf Schwankungen reagiert?) Jede Teilplanung innerhalb der Unternehmensplanung muss hier die für sie spezifischen Faktoren berücksichtigen (vgl. [Abbildung 1](#)).

Predictive Analytics und Planung – Alter Wein in neuen Schläuchen?

Um den Faktor der Unsicherheit in der Planung besser beherrschen zu können, bietet sich die Hinzunahme statistischer und stochastischer Methoden an. Eine in der Unternehmensplanung bewährte Methodik ist die Monte-Carlo-Simulation. Sie spielt beliebig viele Szenarien mit allen Planungsparametern durch und gibt die Wahrscheinlichkeit an, welche Fälle am wahrscheinlichsten ein-


treffen. Somit kann sich ein Unternehmen auf die wahrscheinlichen Szenarien einstellen, d. h. es können Lieferwege, der Rohstoffeinkauf, die Produktion oder auch die Preisgestaltung der abzusetzenden Maschinen optimiert werden. Zudem lässt sich der Personaleinsatz besser planen.

Weitere Methoden zur Erstellung derartiger Prognosen werden unter dem Begriff Predictive Analytics zusammengefasst: Die historischen Unternehmensdaten werden, teils unter Hinzunahme von externen Informationsquellen und Einflussfaktoren, auf wiederkehrende Muster


und Zusammenhänge hin untersucht, wodurch die Entwicklung wichtiger Unternehmenskennzahlen wie der Produktabsatz oder der Umsatz wesentlich genauer prognostiziert werden können. Die hierbei zum Einsatz kommenden Verfahren sind dabei nicht neu: Um Auffälligkeiten und wiederkehrende Muster in den Datenbeständen zu erkennen oder Prognosen zu erstellen, werden z. B. Regressions- oder Zeitreihenmodelle verwendet. Diese und ähnliche Verfahren sind im Bereich des Data Mining bereits seit geraumer Zeit im Einsatz. Im Rahmen der Planung kommen derartige Verfahren aufgrund der fachlichen und technischen Komplexität erst mit einiger Verzögerung zum Einsatz. Neue technische Entwicklungen ermöglichen es jedoch, diese Verfahren deutlich einfacher in die Unternehmensplanung einzubinden. Moderne Planungssysteme, wie z. B. IBM Cognos Planning Analytics, bieten sowohl selbst als auch in Kombination mit Data-Mining-Werkzeugen die einfache Integration prädiktiver Modelle in den normalen Planungsprozess.

Eine Möglichkeit ist hierbei der Einsatz zeitreihenanalytischer Verfahren (vgl. [Abbildung 2](#)). Sie erlauben die kurzfristige Prognose einer Variablen wie der Absatzmenge eines Produktes auf Basis historischer Verläufe und Muster. Durch die beschriebene Integration in das Planungssystem kann ein solches Verfahren ergänzend in einen bereits bestehenden Planungsprozess integriert werden, um einen ersten Zielkorridor (obere und untere Schranke) für die Planung zu generieren, der sich dann schrittweise manuell verfeinern lässt.

Autoren



Dipl.-Volksw. Hans Krefeld
ist bei TIMETOACT Software & Consulting GmbH Geschäftsbereichsleiter Business Intelligence, Münster.
E-Mail: hans.krefeld@timetoact.de
www.timetoact.de



Dipl.-Wirt.-Inf. Julian Hans
ist Senior Manager Business Intelligence bei TIMETOACT Software & Consulting GmbH, Münster.
E-Mail: julian.hans@timetoact.de
www.timetoact.de

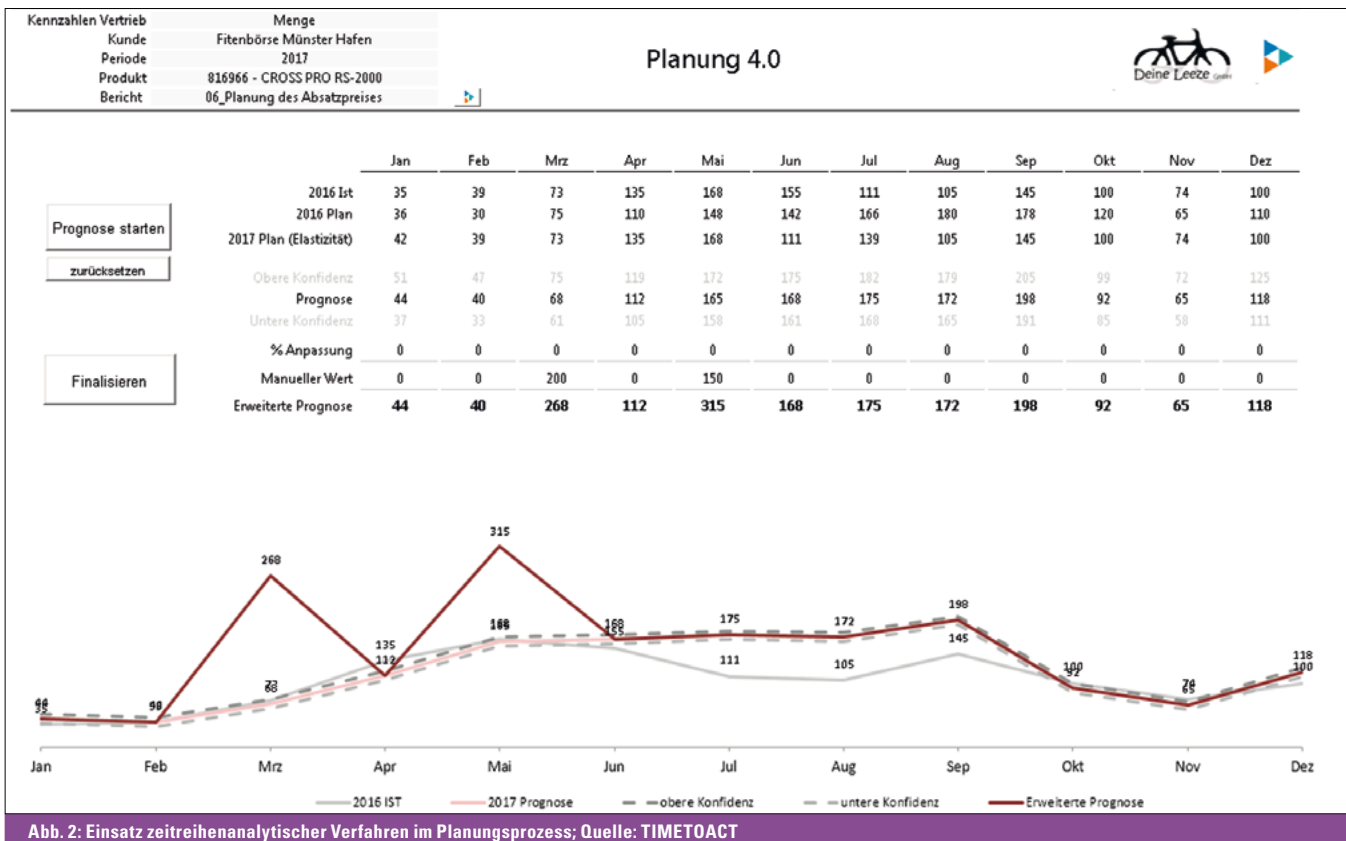


Abb. 2: Einsatz zeitreihenanalytischer Verfahren im Planungsprozess; Quelle: TIMETOACT

Die Anwendung derartiger Modelle im Kontext der Unternehmensplanung offenbart jedoch auch Schwächen: Da lediglich die historischen Werte und Verläufe der betroffenen Variable (z. B. die Absatzmenge) betrachtet werden, greifen diese in Zeiten volatiler Märkte häufig zu kurz. Es wird unterstellt, dass die hierbei entdeckten Strukturmuster aus der Vergangenheit auf die Zukunft übertragbar sind. Nicht selten spielen jedoch vollkommen andere und somit hierbei unberücksichtigte Faktoren bei der Prognose eine deutlich gewichtigere Rolle. Spätestens hier sind es dann wieder das Erfahrungswissen, der bessere Informationsstand und das Bauchgefühl des menschlichen Planers, welche die finale Planfestlegung maßgeblich bestimmen.

Machine-Learning-Verfahren

Vielversprechend ist in diesem Kontext der Einsatz von Verfahren des maschinellen Lernens, einem Anwendungsgebiet von künstlicher Intelligenz. Diese Verfahren können nicht nur Muster in komplexen Datenbeständen erkennen, sondern darüber hinaus auf Basis dieser gesammelten Erkenntnisse Prognosen erstellen. Vereinfacht gesagt: Ein auf diesen Methoden basiertes IT-System erschafft sich durch

stetiges Lernen ein eigenes Erfahrungswissen, auf Basis dessen es neue Aufgaben bewerten und lösen kann.

In der Regel liegt der Fokus hier weniger auf der Betrachtung des zeitlichen Verlaufes einer Variablen und deren Fortschreibung, sondern vielmehr darauf, kausale Abhängigkeiten zwischen unterschiedlichen Einflussfaktoren und der Zielvariablen zu erkennen. Eine Absatzmenge kann unterschiedlichsten internen und externen Einflüssen unterliegen, wie dem Produktlebenszyklus, der aktuellen und prognostizierten Konjunktur des Marktes oder der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte für die Produktion. Als Basis für die Erkennung von Mustern dient auch hier ein historischer Datenbestand, der zum Anlernen des Systems genutzt wird. In der Praxis gibt es unterschiedlichen Ansätze und Algorithmen, die hierbei zum Einsatz kommen können, z. B. künstliche neuronale Netze, Support Vector Regression (SVR)¹ oder Random Forest.

Herausforderungen der Umsetzung

Derartige Methoden können, sofern sie richtig in die bestehenden Planungsabläufe integriert

werden, enormen Mehrwert für die Unternehmensplanung liefern. Gleichwohl sind die inhaltlichen und technologischen Herausforderungen ihres Einsatzes hoch. Gerade Verfahren des maschinellen Lernens sind äußerst komplex. Ihre Modellierung erfordert zum einen inhaltliche Kenntnisse der zugrundeliegenden Materie und des Unternehmens sowie ein fundiertes mathematisches Wissen. Ohne dieses Grundverständnis sind auch die meist von den Tools angebotenen Automatismen zur Modellgenerierung nicht sinnvoll oder nur mit großem Risiko nutzbar. Eine erkannte Korrelation ist nicht immer ein kausaler Zusammenhang. Folglich muss immer eine Bewertung des Modells anhand fundierter theoretischer Überlegungen getroffen werden.

Da die vorgestellten Verfahren teils große Mengen an Daten benötigen – neben historischen ggf. auch externe Daten – bedarf es einer Business-Intelligence-Architektur mit hohem Reifegrad; eine Stand-alone-Planungslösung als Informationssilo des Controllings reicht in diesem Kontext nicht mehr aus. Vielmehr muss das Planungssystem an einen unternehmensweiten, zentralen Datenspeicher angebunden werden. Viele Unternehmen verfügen bereits über ein Data Warehouse oder einen Data Lake. Die-

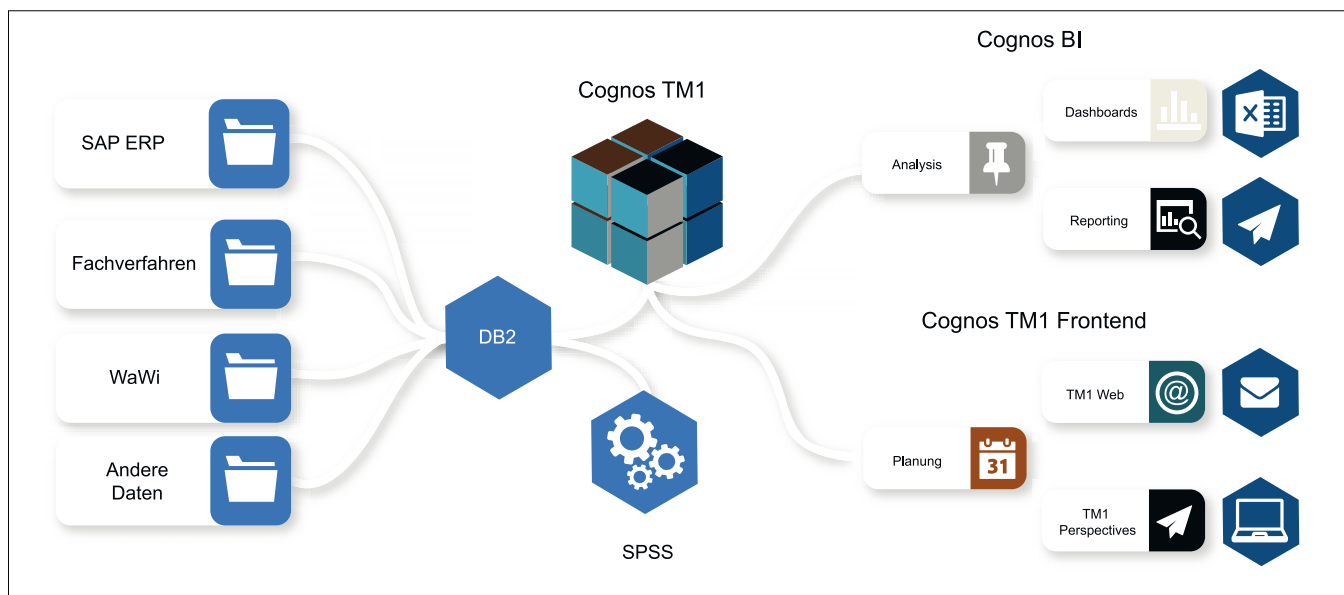


Abb. 3: Lösungsarchitektur von „Planung 4.0“ (Quelle: TIMETOACT)

se Systeme, in Kombination mit einer hohen Flexibilität bei der Anbindung externer Informationsquellen, schaffen eine ideale Basis für prädiktive Verfahren. Erforderlich ist ferner eine hohe Datenqualität. Eine Datenbasis mit mangelhafter Qualität erhöht die Gefahr, dass die eingesetzten Algorithmen Muster gar nicht erst erkennen können oder gar zu falschen Ergebnissen kommen.

Ein „Planung 4.0“-Projekt unter Einsatz vorgenannter Methoden lebt und muss kontinuierlich weiterentwickelt werden, da sich die Prämissen ändern können. Die Modelle müssen regelmäßig geprüft und nachjustiert werden. Es bedarf also eines „Bundles“ aus Technologie, Methodik und kontinuierlicher Beratung von Beginn an. Um das Potential der Verfahren voll ausschöpfen zu können, muss ein Unternehmen neues Know-how aufbauen. Sinnvoll ist es daher, sich anfangs der Unterstützung externer Berater zu bedienen. Sie unterstützen dabei, dass aus Controllern Schritt für Schritt Data Scientists werden.

Es kommt zusammen, was zusammengehört

Das Gesamtkonzept „Planung 4.0“ adressiert die Anforderungen und Evolutionsschritte der Unternehmensplanung hin zu einer prädiktiven, integrierten Unternehmensplanung. Es basiert auf einer BI-Architektur mit hohem Reifegrad und zeigt Interdependenzen sowie Möglichkeiten zur ma-

thematischen Optimierung der Geschäftsprozesse auf Basis der gesammelten Erkenntnisse auf. Technologie allein genügt hier jedoch nicht. Planung 4.0 ist immer auch ein Bündel aus Software-Komponenten und Beratung. Letztendlich schon eine derart methodisch gestützte Planung die finanziellen Mittel des Unternehmens. Es bleibt dadurch wettbewerbsfähig und kann sich besser auf die sich stark veränderten Märkte einstellen (vgl. Abbildung 1).

Beispielsweise verwendet TIMETOACT für die Realisierung von „Planung 4.0“-Projekten Business-Intelligence-Technologien von IBM (Cognos Planning Analytics/TM1), INFOR d/EPM, Jedox und Cubeware. Dabei handelt es sich um spezialisierte Softwareplattformen für die Unternehmensplanung, mit welcher der gesamte Planungszyklus – von der Zielsetzung über die Budgetierung bis hin zu Berichterstattung, Scorecarding, Analyse und Prognose – verändert werden kann.

Zur Datenerhebung können über verschiedene Schnittstellen Daten zur Analyse aus dem Warenwirtschaftssystem, SAP ERP und anderen Fachverfahren in eine Datenbank (beispielsweise DB 2) transferiert werden. Anschließend erfolgt über eine Verknüpfung zu SPSS und TM1 eine erste Analyse. Mit IBM SPSS-Software kann der Anwender ortsunabhängig datengestützte Entscheidungen treffen, um die Geschäftsergebnisse zu verbessern und das Risiko unter Kontrolle zu halten. Alle relevanten Ergebnisse sind bei „Planung 4.0“ über ein Cockpit in

verschiedenen Frontends abruf- und teilbar. Dies eröffnet die Möglichkeit einer vorausschauenden, risikobasierten Unternehmensplanung unter Berücksichtigung künftiger Aspekte und schafft es, komplexe wirtschaftliche Zusammenhänge näher zu beleuchten, um fundierte Entscheidungen ableiten zu können. Die Ergebnisse werden adressatengerecht aufbereitet und in einem Dashboard anschließend konsolidiert zur Verfügung gestellt. Auf Basis retrograder Analysen – zum Beispiel Zeitreihen über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren – werden beim „Planung 4.0“-Modell Muster erkannt. Wie wirkt sich die aktuelle Saison auf das Kundenverhalten aus und hat sich beispielsweise die Zahlungsmoral gegenüber dem Vorjahr verändert? Diese möglichen Einflussfaktoren werden als Parameter in die Unternehmensplanung übernommen. Dies reduziert Ungewissheit und Unsicherheit. Die Beschäftigten des Unternehmens müssen sich nicht mehr länger auf ihr Bauchgefühl verlassen und Annahmen ins Blaue hinein treffen, sondern bauen ihre Entscheidungen auf Fakten, aber auch unternehmensethischen Grundsätzen auf.

Fußnote

¹ Sales forecasting by combining clustering and machine-learning techniques for computer retailing; I-Fei Chen¹ • Chi-Jie Lu²; Received: 22 May 2015 / Accepted: 19 January 2016 / Published online: 3 February 2016; The Natural Computing Applications Forum 2016. ■



Data-Ink ratio

Bessere Diagramme durch Fokussierung auf das Wesentliche

von Daniel Unrein



Edward Tufte: „Graphical excellence is that which gives to the viewer the greatest number of ideas in the shortest time with the least ink in the smallest space.“

Die Bereitstellung erfolgskritischer Informationen an das Management ist eine der wichtigsten Aufgaben des Controllings. Analysen/Reports des Controllings können dabei wesentlichen Einfluss auf die Qualität unternehmerischer Entscheidungen und damit den Unternehmenserfolg haben. Eine effiziente Informationsvermittlung ist jedoch der Schlüssel dafür, dass Controlling-Reports das Management erreichen und diese daraus Verbesserungsmaßnahmen ableiten können. Ein klarer Fokus auf das Wesentliche, nämlich die Daten und die damit verbundene Aussage, stellt dabei die Grundlage dar, dies zu erreichen. Eine solche Visualisierung (in Excel oder auch in „modernen“ Datenvisualisierungstools) zu erstellen, ist dabei nicht sonderlich schwer, allerdings verleiten die zahlreich zu Ver-

fügung stehenden Gestaltungsoptionen oft zu nicht optimalen Darstellungen im Sinne moderner Datenvisualisierung.

Edward Tufte, der Pionier der Datenvisualisierung („*Information Design*“), hat in seinem Klassiker „*The Visual Display of Quantitative Information*“ von 1983 in diesem Kontext die Kennzahl Data-Ink ratio als Instrument zur Gütemessung von Visualisierungen eingeführt.¹

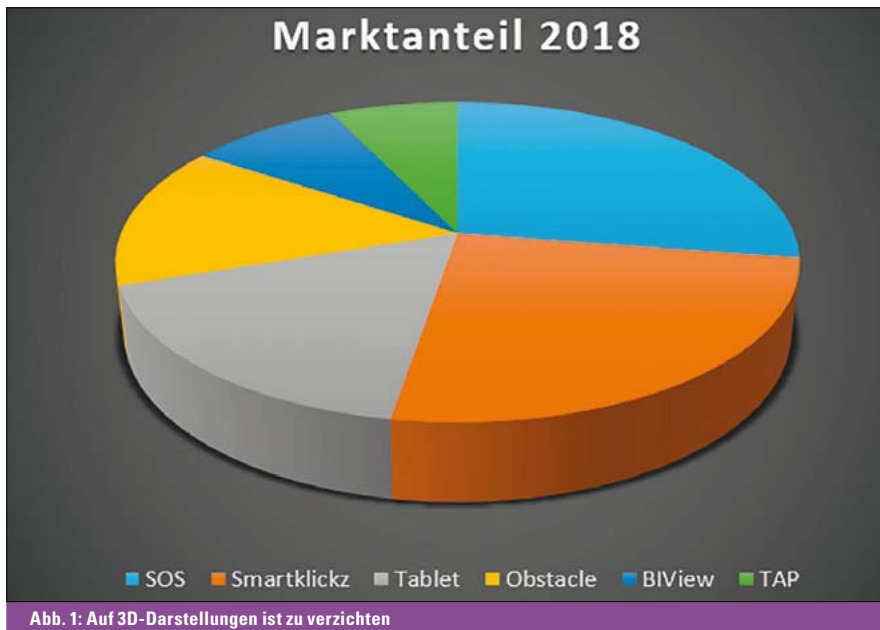
Hinweis CM live:

Die Abbildungen in diesem Beitrag basieren auf einer Excel-Datei, die online unter „CM live“ zur Verfügung gestellt wird. In dieser werden weitere Details zu Datenvisualisierung und Anwendung der Data-Ink ratio erläutert. Die Umwandlung von einem Ausgangs-Beispiel (Marktanteile verschiedener Software-Unternehmen) kann hier in einzelnen Bearbeitungsschritten im Detail nachvollzogen werden.

Data-Ink ratio = Data ink/Total ink used in graphic

Kennzahl, die die Qualität einer Darstellung, beispielsweise eines Diagramms, zu messen versucht. Die Data-Ink ratio ist damit die für die Darstellung von Daten (bzw. der visuellen Elemente, die die Daten repräsentieren) verwendete Tinte im Verhältnis zu der in der gesamten Darstellung verbrauchten Tinte. Eine hohe Data-Ink ratio, bei der die Daten einen hohen Anteil an der gesamten Darstellung einnehmen, ist nach Tufte also eng mit einer **guten Visualisierung** verbunden.

Die Daten stellen damit den **wesentlichen Kern jeder Visualisierung** dar; es geht einzig und allein um deren fokussierte und ordnungsmäßige Darstellung, damit die zugrundeliegende Aussage den Empfänger bestmöglich erreicht. Die Kennzahl selbst (und ihre Berechnung) ist dabei letztlich nicht von entscheiden-



der Bedeutung. Auch wenn dies vielleicht etwas untypisch für einen Beitrag im Controller Magazin ist, geht es vielmehr um die damit verbundene **Botschaft**: Die Daten stehen im Vordergrund und durch Fokussierung bzw. bewusste Reduzierung auf das Wesentliche lassen sich (im Regelfall) bessere Diagramme und Darstellungen sowie Dashboards und Reports erstellen. Hierzu sollten nicht daten-bezogene sowie redundante/doppelte Elemente, soweit sinnvoll, weggelassen werden. Das bedeutet: Auf jegliche Form von Dekoration oder auch von Elementen, die keine Daten repräsentieren und damit keinen bedeutsamen Zweck erfüllen, ist zu verzichten. *Tufte* prägte hierfür den Begriff „Chartjunk“ (dt. etwa: Datenmüll). Darunter lassen sich alle Elemente einer Darstellung subsumieren, die für das Verständnis der dargestellten Informationen **nicht von Bedeutung** sind. Möglichst vermeiden werden sollten insbesondere (unnötige) Muster, Hintergründe, Schatten, Rahmen, 3D-Effekte sowie rein dekorative Elemente wie Bilder oder Ähnliches. Der Autor zählt hierzu auch den zu großzügigen Einsatz von (insbesondere kräftigen bzw. leuchtenden) Farben.

Gerne werden auffällige Farben und Gestaltungselemente wie Muster verwendet, um die Darstellung etwas „aufzupeppen“. 3D- und Leucht-Effekte sowie Schattierungen mögen zwar (je nach Geschmack) dekorativ sein, enthalten aber **keinerlei Informationsgehalt**, verschwenden nur unnötig Tinte, benötigen **kostbaren Reporting-Platz** und lenken im schlimmsten Fall sogar von dem Wesentlichen, den Daten und der zu vermittelnden Botschaft, ab (siehe auch Sonder-Tipp 1). Chartjunk wird für eine professionelle Gestaltung von Diagrammen und Berichten im Controlling daher **nicht benötigt**. Um es frei nach Tufte zu sagen: Wenn Sie glauben, Ihre Darstellungen wären langweilig und benötigen „Spezialeffekte“, dann haben Sie die falschen Daten bzw. bringen nicht die richtige Aussage/Botschaft/Erkenntnis an Ihre Adressaten. An dieser Stelle nicht ausführlich behandelt, aber hierbei ebenfalls von großer Bedeutung, ist zudem die Wahl der geeigneten Visualisierungs-Form/des richtigen Diagramms (siehe hierzu Sonder-Tipp 2).

Autor



■ Dipl.-Kfm. Daniel Unrein

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

E-Mail: unrein@wiwi.uni-frankfurt.de

Sonder-Tipp 1:

Auf 3D-Effekte verzichten

Ein absoluter Grundsatz moderner Datenvisualisierung ist das Verzicht auf 3D-Effekte. Diese benötigen nicht nur unnötig viel Platz, sondern beeinträchtigen sogar die Informationsaufnahme, da sie die Zuordnung der Werte untereinander sowie zum Koordinatensystem erschweren und somit unsere Betrachtungsperspektive verzerren (vgl. [Abbildung 1](#) und in der online unter CM live zur Verfügung gestellten Excel-Datei).

Sonder-Tipp 2:

Wahl der Visualisierungs-Form/des Diagramms auf Basis der Daten

Ausgehend vom Datenbestand bzw. der gewünschten Aussage ist die passende Visualisierungs-Form zu wählen. Diagramme sind dabei nicht besser als Tabellen – beide Visualisierungs-Formen haben je nach Anwendung unterschiedliche Stärken. Tabellen liefern ihre Informationen in Ziffern und Zahlen als Text und ermöglichen dabei eine höhere Genauigkeit als eine Darstellung in Form von Diagrammen und sind daher sehr gut geeignet, wenn individuelle Werte nachgeschlagen werden oder sehr genau sein müssen. Diagramme eignen sich hingegen besser, wenn es um komplexe Analysen mit mehreren Werten geht. Je nach Fragestellung (geht es um die Darstellung von Trends, dem Vergleich von Werten oder Anteilen an einem Ganzen etc.) gibt es meist einen passenden Diagramm-Typ. Säulen und Linien-Diagramme eignen sich dabei sehr gut für Trendanalysen (Darstellung der Entwicklung von Werten über eine Zeitreihe). Für sogenannte Strukturanalysen (Anteile oder Rangfolge zu einem bestimmten Zeitpunkt wie im Rahmen der Markt-Anteile im Beispiel-Fall) eignen sich Balken-Diagramme besser als die hierfür in der Praxis häufig eingesetzten Kreis-Diagramme. Denn diese verfügen über eine vergleichsweise geringe Informationsdichte – bei hohem Platzbedarf. Es ist für das menschliche Auge zudem sehr schwierig, quantitative Größen in den 2D-Flächen eines „Tortenstücks“ gut mit anderen vergleichen zu können. Balken-Diagramme sind daher meist die bessere Wahl, weil die Unterschiede zwischen den zu vergleichenden Werten viel besser zu erkennen sind (vgl. auch [Abbildung 2](#) sowie online unter CM live).

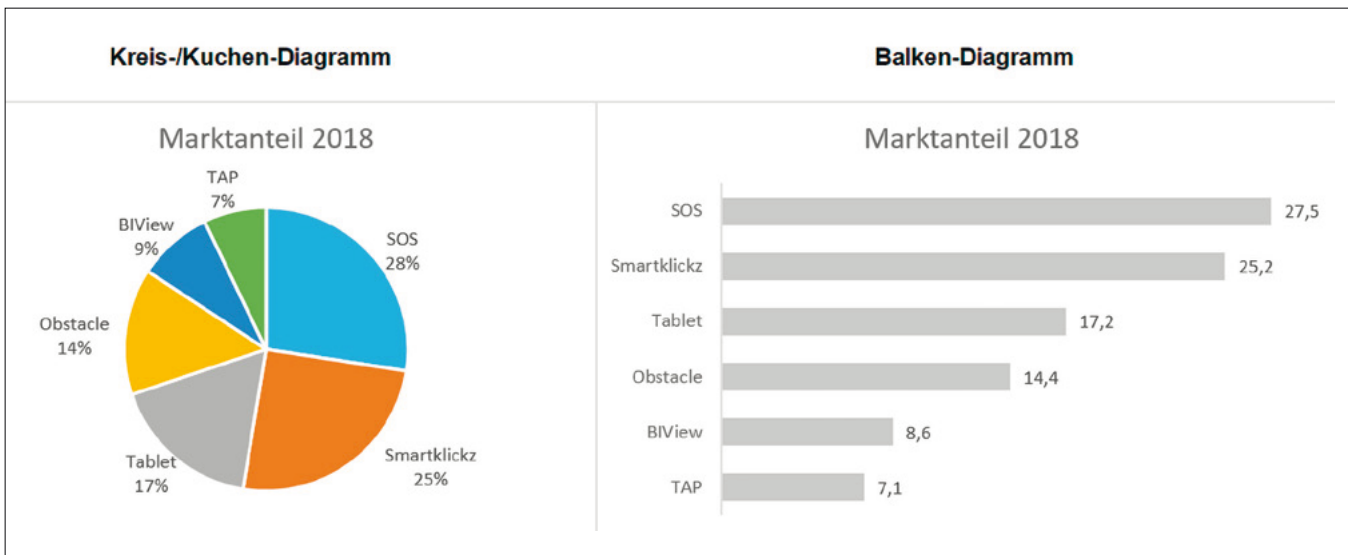


Abb. 2: Balken-Diagramme sind Kuchen-Diagrammen vorzuziehen (save the pies for dessert)

Auf Chartjunk (also unnötige, nicht daten-bezogene rein dekorative Elemente) ist gemäß der Data-Ink ratio zu verzichten. Ähnliches gilt für redundante/doppelte Elemente. Auch diese sollten, soweit sinnvoll, weggelassen werden. Ein klassischer Fall für Redundanzen ist eine doppelte Information aus der Darstellung **daten-bezogener Elemente** (Balken, Säulen, etc.) und **beschreibender Texte**. Beispielsweise erzeugen Legenden oder Achsen- und Datenbeschriftungen häufig unnötige Dopplungen in einer Darstellung – und bieten damit Ansatzpunkte, Redundanzen auch bei daten-bezogenen Elementen zu minimieren. Werden Beschriftungen direkt in das Diagramm integriert, kann beispielsweise die Größen-Achse (sowie die zugehörigen Gitternetzlinien) im Sinne einer fokussierten Darstellung (mit einer höheren *Data-Ink ratio*) entfernt werden (siehe auch Sonder-Tipp 3 und [Abbildung 3](#)).

Sonder-Tipp 3:

Daten direkt beschriften

Die direkte Beschriftung der Daten (von Balken, Linien oder Säulen) im Diagramm und damit das Weglassen der Achse und deren Beschriftung ist in der Regel vorzuziehen, da die Integration von Datenelement und Beschriftung die Informationsaufnahme erleichtert. Das Auge muss dann (beispielsweise) nicht von einer Säule nach links zur Achse wandern, um hier den zugehörigen Wert abzulesen. Wertachsen sollten daher im Regelfall durch Datenbeschriftung in den Diagrammen ersetzt (und Legenden nicht außerhalb angebracht) werden (vgl. auch [Abbildung 3](#) und in der online unter CM live zur Verfügung gestellten Excel-Datei).²

Tufte war in seiner Definition von Wesentlichkeit und Redundanz sehr radikal. Moderne Datenvi-

sualisierungs-Autoren (wie beispielsweise Stephen Few) bestätigen weiterhin die Sinnhaftigkeit der Data-Ink ratio, sind aber etwas gemäßiger in der Auslegung, was denn nun redundant und damit unnötig oder am Ende vielleicht doch hilfreich für das Verständnis einer Darstellung sein kann. Beispielsweise können Achsen oder Legenden – je nach Darstellung und Anwendungszweck – die Informations-Aufnahme unterstützen und damit durchaus über eine Daseins-Berechtigung verfügen. Anstatt diese Elemente zu entfernen, kann es sich daher anbieten, eine möglichst unauffällige (dünn, grau, etc.) Formatierung vorzunehmen, so dass sie in ausreichender Form wahrgenommen werden und ihre Aufgabe erfüllen kann, **ohne** mit der Darstellung der Daten zu konkurrieren. Zudem kann eine **redundante Visualisierung** oder das Ergänzen von zusätzlicher Farbe/Formatierung/Markierung bzw. Text zur **bewussten**

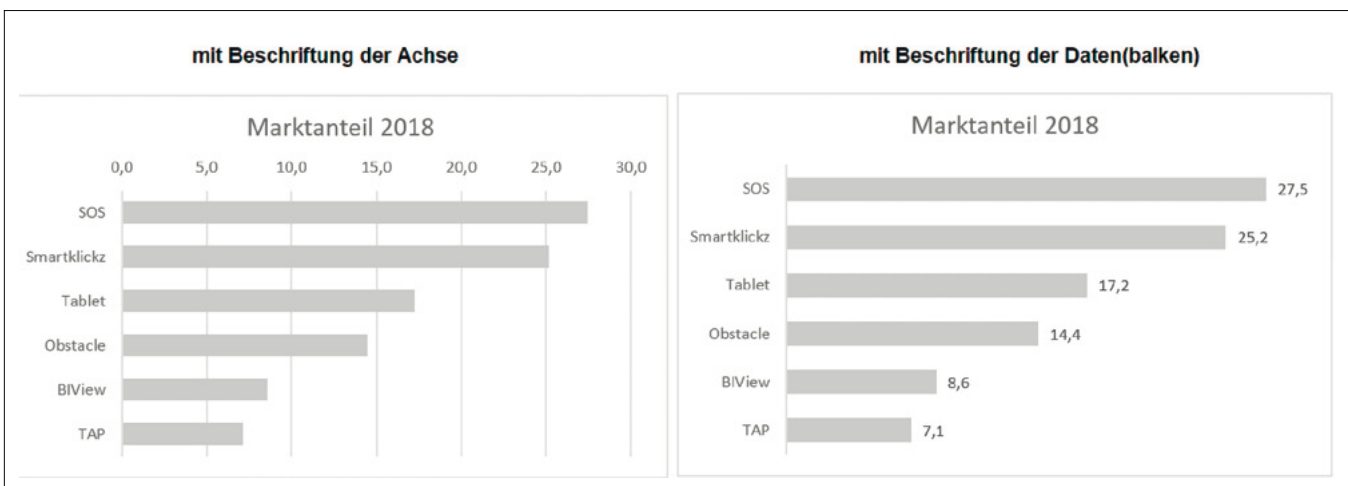


Abb. 3: Eine direkte Beschriftung der Daten ist prinzipiell vorzuziehen

Hervorhebung eines bestimmten Sachverhalts in einer Darstellung eingesetzt werden. Diese fungiert dann ähnlich einer **erhobenen Stimme** bei einem Vortrag, um die **Wichtigkeit einer bestimmten Information auch optisch speziell hervorzuheben**.³ In **Abbildung 4** wird der Umsatz des Unternehmens „Smartklickz“ mehrfach, also redundant, dargestellt: über den Balken, die Achse (über die die Umsätze der anderen Unternehmen erfasst werden können) sowie die Beschriftung – diese allerdings speziell nur für dieses Unternehmen. In Verbindung mit einer ergänzenden textlichen Botschaft (siehe Sonder-Tipp 4) sowie der farblichen Hervorhebung (siehe Sonder-Tipp 5) wird die Fokussierung auf das Unternehmen durch diese Redundanz bewusst/ besonders unterstützt (siehe auch online unter CM live). Durch das Zusammenspiel von Botschaft und Hervorhebung im Diagramm sowie **grundsätzlicher Beachtung der Data-Ink ratio** kann eine auf die Daten fokussierte, wahrnehmungsoptimierte Darstellung mit klarer Aussage erzielt werden.

Sonder-Tipp 4:

Klare Botschaften statt einfacher Diagramm-Titel

Besser als ein einfacher Titel wie „Marktanteile 2018“ ist ein konkreter und vollwertiger Aussagesatz, der mehr als nur bloße Feststellung ist, sondern etwas erklärt, einschätzt oder empfiehlt. Steht dieser idealerweise in Bezug zu den Hervorhebungen im Diagramm, hilft dies dabei, die Botschaft einer Darstellung noch besser zu vermitteln. Der Empfänger erwartet meist mehr als nur eine Problem-Diagnose, sondern idealerweise einen konkreten Vorschlag zur Problem-Beseitigung.

Sonder-Tipp 5: Bewusster Einsatz von Farbe („get it right in black and white“)

Farbliche Hervorhebungen sind gut geeignet Daten in den Fokus der Adressaten zu rücken. Deshalb ist es aber wichtig, Farben sehr bewusst und dosiert (Mut zu schwarz und grau in verschiedenen Abstufungen) einzusetzen. Nur dann kann der Einsatz von leuchtenden oder kräftigen Farben für bestimmte Teilelemente einer Darstellung für das Auge wie eine Anleitung wirken und zeigen, welche Bestandteile einer Darstellung besonders wichtig

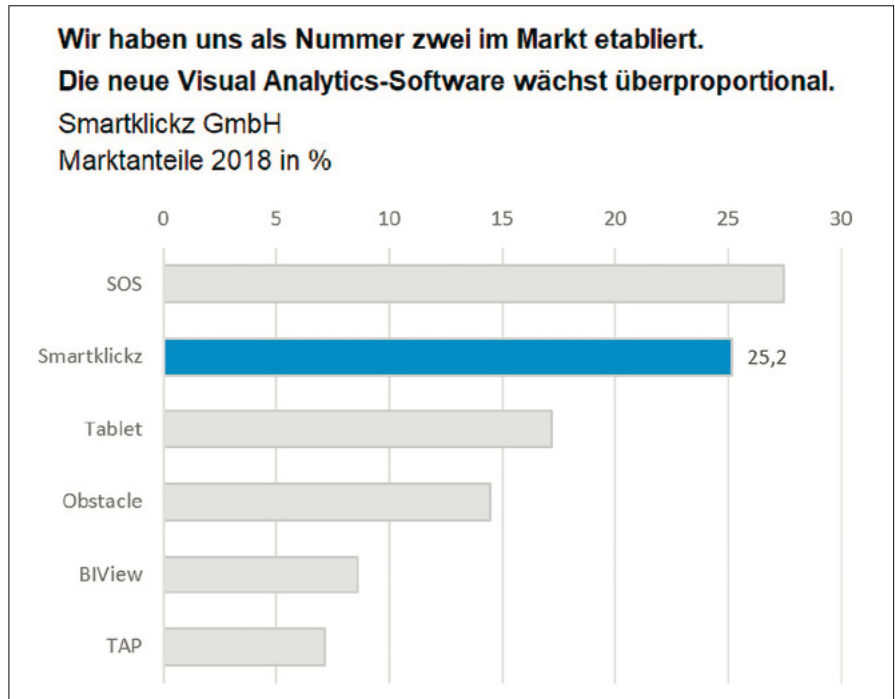


Abb. 4: Balken-Diagramm mit Botschaft und bewusster Redundanz

tig sind und welche nicht – wie in **Abbildung 4** am Beispiel-Fall gezeigt. Eine ähnliche Funktion erfüllt beispielsweise Rot für eine hohe (negative) Soll-Ist-Abweichung in einem bestimmten Monat, während die anderen Monate/Säulen grau formatiert sind.

Fazit

Auf unwesentliche oder redundante Darstellungselemente ist bei Visualisierungen weitgehend zu verzichten. Wesentlich sind die Daten und die daraus zu gewinnenden Erkenntnisse. Bessere Diagramme und Darstellungen können daher durch Fokussierung auf die Daten im Sinne einer hohen Data-Ink ratio erreicht werden. Dies muss nicht so radikal sein, wie ursprünglich von Tufte im Rahmen der Entwicklung dieser Kennzahl angedacht. Es kann durchaus Sinn machen oder sogar angebracht sein, bestimmte Teilelemente einer Darstellung durch zusätzlichen Kontext oder durch ergänzende Formatierungen aufzuwerten. Die Data-Ink ratio bietet aber auch heute noch (35 Jahre nach ihrer Entwicklung) einen guten Ansatz-Punkt für die Reporting-Praxis, Darstellungen, Dashboards und Diagramme auf unnötige Elemente zu prüfen. Denn: Trotz der (unbestrittenen) Verbesserungen des Information Designs im betrieblichen Kontext in den letzten Jahren (aufbauend auf der Basis-Arbeit von Tufte bspw.

durch Entwicklung der International Business Communication Standards⁴), finden sich immer noch ausreichend Beispiele, die nicht den modernen Datenvisualisierungs-Grundsätzen entsprechen und für die die Data-Ink ratio auch heute noch relevant bleibt. Denn Darstellungen in der Praxis sind selten zu minimal, also zu sehr auf das Wesentliche reduziert, sondern leiden meist doch eher an einer Überfrachtung mit vielen unnötigen, nicht daten-bezogenen Elementen. Zu fragen, was man an einer Darstellung noch weglassen kann, wird daher in vielen Fällen immer noch der erste und beste Ansatzpunkt sein, diese zu verbessern. Eine Orientierung an den Prinzipien der Data-Ink ratio hilft, eine auf die Daten fokussierte Darstellung mit klarer Botschaft zu erzielen.

Fußnoten

¹ Tufte E: The Visual Display of Quantitative Information (1983, 2001), S. 106-121.; ² Vgl. für eine ausführliche Umsetzung in Excel, Unrein D.: Excel im Controlling: Die wichtigsten Methoden für ein effizientes Reporting. Vahlen Verlag: 2016, S. 241-270.; ³ Few S.: Sometimes We Must Raise Our Voices, Visual Business Intelligence Newsletter, January/February 2009, https://www.perceptualedge.com/articles/visual_business_intelligence/sometimes_we_must_raise_our_voices.pdf; ⁴ <https://www.ibcs.com/de/>



Data Storytelling

Wie Zahlen und Daten zu Geschichten werden

Miriam Rupp

Moderne Unternehmen sehen sich heutzutage mit einer wahren Informationsflut konfrontiert. Daten sind für viele Organisationen, ob als Grundlage für die weitere Planung oder schlussendlich Handlungen, in der internen und externen Kommunikation unverzichtbar. Jahresberichte, Monatsabschlüsse und Reportings – um hier wiederum wichtige und vor allem richtige Entscheidungen treffen zu können, ist die Aufbereitung von Zahlen und Sachverhalten ein notwendiges Mittel. Doch erst wenn die Zielgruppe die Zahlenanalysen versteht, kann sie dazu motiviert werden, daraus entsprechende Konsequenzen abzuleiten. Zwei Dinge sind dabei von enormer Bedeutung: Storytelling und eben dessen visuelle Umsetzung. Was mittlerweile schon im Marketing vieler Unternehmen angekommen ist, ist insbesondere in der internen Kommunikation und Arbeit häufig noch fremd. Doch gerade hier können Geschichten helfen, komplexe

Themen zu vereinfachen. Die Herausforderung bei der Datenvisualisierung ist für Unternehmen jedoch, aus einem Übermaß an Informationen die Essenz herauszuziehen und diese so zu präsentieren, dass sie Verständnis, Emotion und schlussendlich Handeln bewirkt.

Storytelling: Was ist das?

Menschen lieben Geschichten. Sie schaffen Kontext und helfen, Komplexes zu vereinfachen – wichtige Punkte, die auch Daten einen Sinn geben. Im Gegensatz zu aufgelisteten Fakten sprechen Geschichten größere Teile unseres Gehirns direkt an, was es uns wiederum ermöglicht, diese um das 22-Fache besser in Erinnerung zu behalten als nackte Fakten. Bei einer Aneinanderreihung von Stichpunkten wird das Sprachzentrum aktiviert. Dieses ermöglicht es uns, Wörter zu verstehen – nicht mehr und

nicht weniger. Beim Storytelling wiederum werden auch die Teile des Gehirns aktiviert, die für das Erleben des Erzählten tatsächlich gebraucht werden. Wenn von salziger Meeresluft die Rede ist, wird der Teil des Gehirns, der für Geschmack oder auch Geruch zuständig ist, angeregt. Sogar, wenn von körperlicher Bewegung erzählt wird, läuft sich der für Bewegung verantwortliche Teil des Gehirns, der motorische Kortex, warm. Je mehr Sinne und Bilder wir im Kopf stimulieren, desto stärker werden Inhalte verinnerlicht und die Lust auf eine Fortsetzung aktiviert (vgl. [Abbildung 1](#)).

Ein Beispiel für gelungenes Storytelling ist das Experiment „Significant Objects“. Rob Walker und Joshua Glenn haben dabei eindrucksvoll gezeigt, wie man den Einfluss von Storytelling – auf einer Plattform, bei der es ansonsten vor allem um Fakten und monetären Wert geht – quantifizieren kann. Auf eBay versteigerten

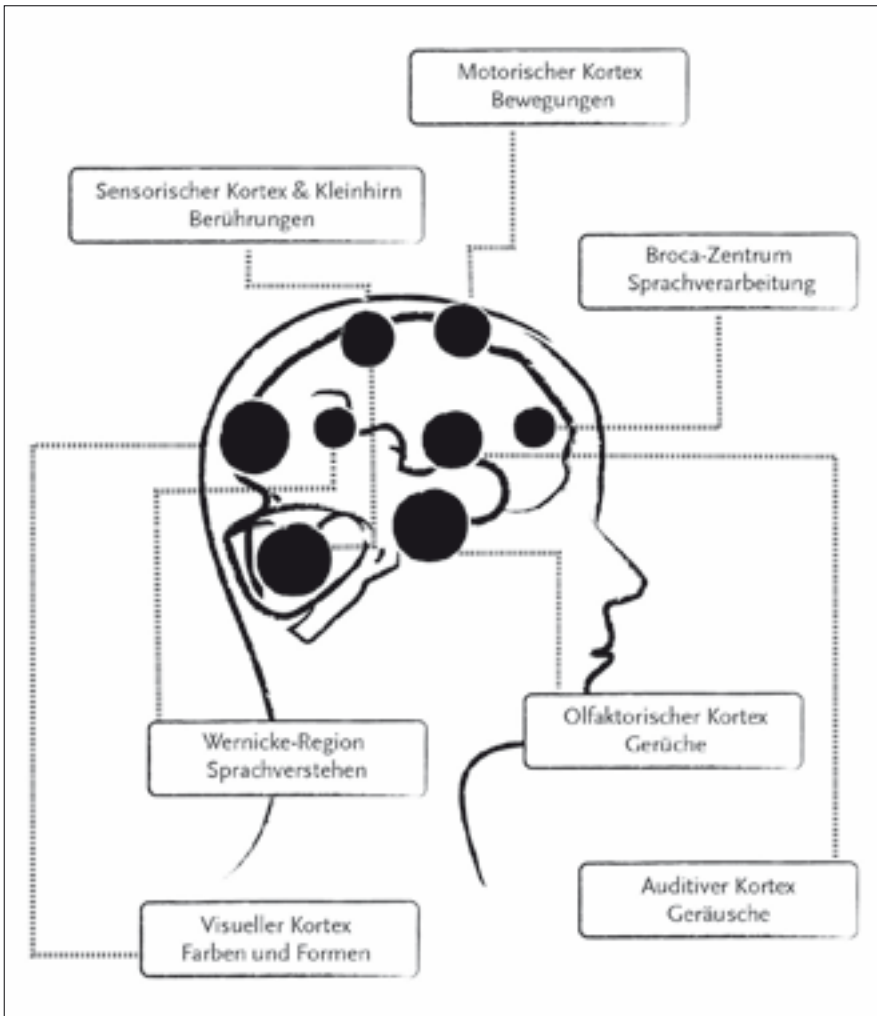


Abb. 1: Gehirnregionen verschiedener Sinne (Quelle: Storytelling für Unternehmen)

Der **Anfang**, also die Einleitung, stellt die Daten in einen Kontext, mit dem sich das Publikum identifizieren kann und der die Informationen direkt zu Beginn greifbar macht. Wichtig hierbei ist es, sich folgende Fragen zu stellen: Was sind die Annahmen für eine Vorhersage? Warum schauen wir uns gerade diesen Rückblick an? Was ist der Anlass, sich mit diesen Zahlen zu beschäftigen?

Beim **Mittelteil** geht es um die Erkundungsreise: Wo treten Konflikte auf, wo tauchen Zahlen auf, die unsere bisherigen Annahmen in Frage stellen? Welche Erkenntnisse könnten einen direkten Einfluss auf das Leben des Publikums haben?

Der **Endteil** schließt mit dem Fazit: Welche Auswirkung haben die eben präsentierten Inhalte und Kapitel? Was ist die Botschaft? Welche Meinung beziehungsweise Moral von der Geschichte können Unternehmen wie Zielgruppen mitnehmen? Grundsätzlich kann man für jede Auswertung eine Geschichte und die dazu passende Aufbereitung finden – wenn man die Zielgruppe immer im Hinterkopf behält.

Narrativ richtig abholen: Das Publikum und sein Vorwissen

Bei der Aufbereitung der Informationen hilft es, das Ende der Geschichte bereits vor Augen zu haben, damit die Daten nicht nur diffus im Raum stehen, sondern einem roten Faden folgen.

sie Gegenstände, die sie zuvor in Ramschläden und auf Flohmärkten kauften – darunter einen Eimer, ein Jo-Jo oder eine alte Fliese. Der durchschnittliche Einkaufspreis der ersten 100 Produkte lag bei 1,29 US-Dollar. Im Schnitt wurden sie für 36,12 US-Dollar versteigert. Doch woher kam die Preissteigerung von über 2.700 Prozent? Die beiden Initiatoren engagierten professionelle Autoren, die für jeden Gegenstand eine fiktive, narrative Beschreibung verfassten. Die Differenz zwischen dem Verkaufs- und Einkaufspreis stellt aus Sicht der Autoren den objektiven Wert der Geschichte dar.

Ein guter Anfang: Greifbare Daten im Kontext

Mit Zahlen und Analysen zu erzählen ist, wie man so schön sagt, eine ganz andere Geschichte. Um hier das Wichtigste aus dem Überangebot an Daten herauszufiltern, **hilft es**,

sich auch im Bereich Controlling an die Storytelling-Prinzipien zu halten. Genau wie in jeder guten Geschichte, sollte deshalb auch eine Auswertung einen Anfangs-, Mittel- und Endteil besitzen.

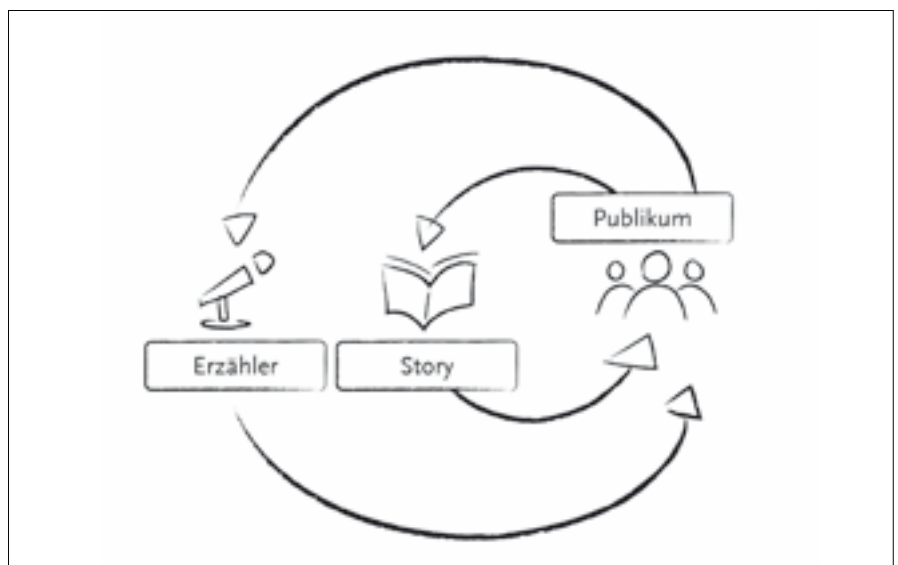


Abb. 2: Verständnis zwischen Erzähler, Story und Publikum (Quelle: Storytelling für Unternehmen)

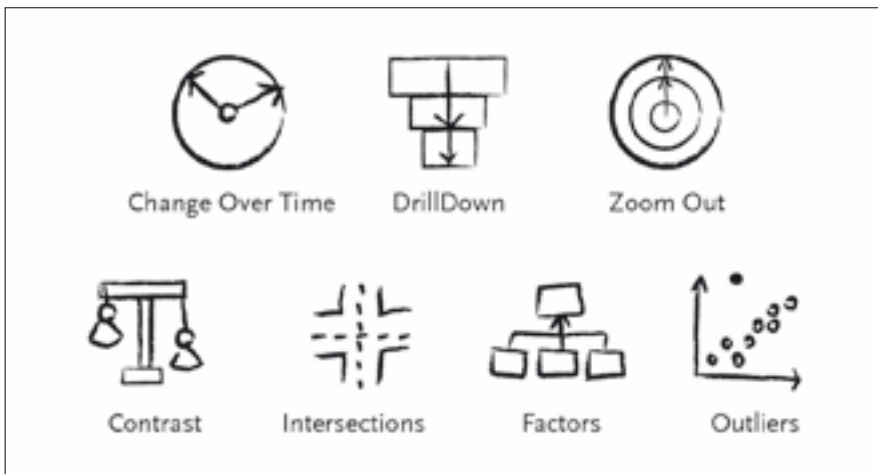


Abb. 3: Die sieben Story-Typen von Ben Jones (Quelle: Storytelling für Unternehmen)

gen. Dafür ist es unerlässlich, das Publikum genauer zu kennen (vgl. [Abbildung 2](#)). Bei faktenreichen Inhalten geht es daher auch darum, zu wissen, bei welchem Wissensstand die jeweilige Zielgruppe abgeholt werden muss: Einsteiger stoßen zum ersten Mal auf ein Thema. Generalisten kennen das Thema, aber wollen nur einen groben Überblick. Manager wiederum brauchen umsetzbare Insights, die auch in die Tiefe gehen können, und müssen die Zusammenhänge gut verstehen können. Experten sind auf der Suche nach kleinsten Details, die einen Unterschied bei ihrem bereits extrem guten Verständnis von einem Thema machen können. Controller sollten sich also vor der Aufbereitung folgende Fragen stellen: Was weiß das Publikum bereits über das Thema? Welche Fehlannahmen hat es eventuell sogar darüber? Womit kann es überrascht werden? Wer sich zum Beispiel dem aktuellen Geschäftsbericht der BVG¹ widmet, wird auch als Laie schnell den Durchblick haben. Dank gut erklärter Zahlen und Daten, aber auch einer visuell überraschenden Darstellung, kann das Unternehmen komplizierte Fakten vereinfachen und das Zielpublikum in den Bann ziehen.

Bericht, Vorhersage oder Problemlösung: Story-Plots mit Daten

Mit standardisierten Story-Plots wird es einfacher für die Zielgruppe, die jeweilige Visualisierung oder Daten-Geschichte einzuordnen und die wichtigsten Erkenntnisse herauszufiltern. Wenn das Publikum in einer klassischen Geschichte zum Beispiel schnell feststellt, dass es sich um eine Komödie handelt, dann fällt es ihm

auch leichter, die jeweiligen Charaktere, Symbole und Handlungen in das Geschehen einzuordnen und richtig zu lesen. Genauso gilt dies für das Storytelling mit Daten: Geht es um einen Bericht, eine Vorhersage oder klassische Problemlösungsgeschichten? Analysten müssen vorab verinnerlichen, welche Geschichte sie erzählen wollen, um analytische Inhalte einem nicht-analytischen Publikum zu vermitteln.

Datentypen berücksichtigen: Die richtige Erzählperspektive

Wie auch im Film ist die Erzählperspektive ein entscheidender Faktor, der über die Wirkungsweise der Charaktere entscheidet. Laut Marketing Manager Ben Jones kommen dafür sieben Typen von Daten-Geschichten in Frage (vgl. [Abbildung 3](#)):

1. Change over Time, die Darstellung von Transformationen
2. Drill Down, die Erklärung vom Allgemeinen zum Speziellen
3. Zoom out, vom Speziellen zum Allgemeinen
4. Kontrast, ein direkter Vergleich von zwei oder mehreren Protagonisten
5. Intersection, die den Kreuzungspunkt zweier oder mehrerer Protagonisten beschreibt
6. Faktoren, die Visualisierung der Kausalwirkung mehrerer Handlungsstränge
7. Outlier, die Geschichte über Ausreißer bzw. Sonderfälle

Im Unternehmensalltag bedarf es guter Kenntnisse bezüglich der Strukturierung von vielfältigsten Informationen. Die anschließende Auf-

bereitung in Form von Präsentationen, Reportings, Word-Dokumenten oder anderen Formaten ist dabei ausschlaggebend für das Verständnis des Publikums. Die Fähigkeit, **komplexe Sachverhalte dementsprechend zu erklären, ist eine Königsdisziplin für den Controller**, aber auch für Führungskräfte und Mitarbeiter aus anderen Unternehmensbereichen. Digitale Formate bieten dabei die perfekte Möglichkeit, das Publikum mit auf eine Reise zu nehmen. Weg aus der gewohnten Welt bekannter Informationen, hin zu Mysterien und Erkenntnissen, die ihnen die Augen für neue Perspektiven öffnen. So hat die US-Organisation *inequality.is real*² mit ihren Datenerkenntnissen aus ihrer gesamten Webseite eine kleine Data-Storytelling-Reihe gemacht. Mithilfe von interaktiven Drill-down- und Zoom-out-Grafiken involvieren sie den Leser und machen ihn zum Detektiv der Datenwelt. Jedoch hängt die Wahl der geeigneten Datentypen immer davon ab, wie detailliert die Daten sind, ob es spannende Wendepunkte gibt, ob die Geschichte chronologisch erzählt werden kann, welche Faktoren es für bestimmte Entwicklungen gibt und welche Geschichten wiederum Ausreißer erzählen können.

Daten und Fakten richtig visualisieren: Mehr als nur eine Tabelle

Viele Unternehmen setzen bei Reportings vor allem auf Tabellen. Auf großen Ausdrucken und in einer noch größeren Zahlenwüste suchen Entscheider dann nach Informationen und diskutieren in Meetings über einzelne Daten. Diagrammen wiederum wird häufig nicht getraut. Ihnen eilt insbesondere auf der Managementebene der Ruf nach, zu beschönigen oder Sachverhalte zu stark zu reduzieren und nur Augenschmaus zu sein. Wer also korrekt und richtig arbeiten will, greift zur Tabelle. Doch weit gefehlt: Häufig hakt es hier schon bei der Gestaltung. Als bunte Listen voller Zahlen in willkürlicher Reihenfolge, werden Zusammenhänge oft nicht gesehen, Ausreißer nicht erkannt und schließlich die Richtigkeit der Daten in Frage gestellt.

Stehen der Aufbau, die Zielgruppe, der Plot und die Erzählperspektive, heißt es für Controller also, bei der genauen Visualisierung der Daten

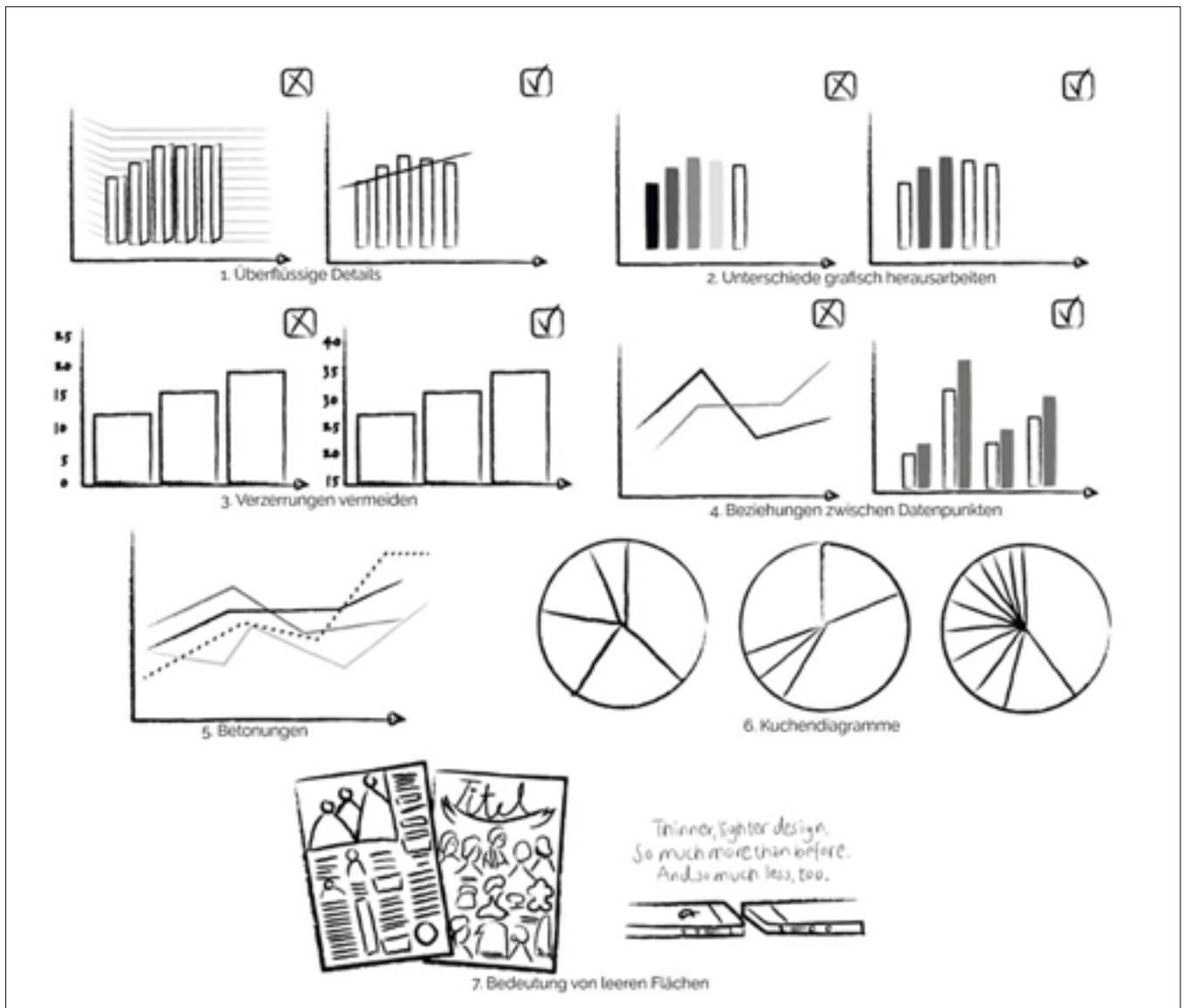


Abb. 4: Gestaltungsregeln bei Diagrammen (Quelle: Storytelling für Unternehmen)

einmal über den Tellerrand zu schauen. So geschehen im Jahresbericht des belgischen Biopharma-Unternehmens Ablynx.³ Dieses ersetzt kurzerhand die üblichen Graphen mit Reagenzgläsern und überraschte so die Leser. Damit das Publikum die Inhalte versteht, emotional verinnerlicht und sich interaktiv mit der Geschichte beschäftigt, gibt es ein paar Grundregeln der Aufbereitung zu beachten: Überflüssige

Details, die ablenken, sollten weglassen werden. Farben kommen nur zum Einsatz, um Unterschiede in den Daten grafisch darzustellen, nicht, um die Grafik visuell aufzubereiten. Auch wer auf den Klassiker, das Kuchendiagramm, zurückgreifen möchte, muss aufpassen, da dieses bei mehr als vier Kategorien und unauffälligen Unterschieden in den Winkelgrößen unübersichtlich wird. Leerflächen sollten

bewusst eingesetzt und nicht zwingend gefüllt werden (vgl. [Abbildung 4](#)).

Ein gutes Beispiel, das zeigt, was Data Storytelling alles zu bieten hat, kommt von der US-amerikanischen Baumarktkette The Home Depot. In ihrem Jahresreport holen sie gleichermaßen sowohl Laien als auch Datenexperten mit entweder leicht animierten Übersichtsseiten oder eben klassischen Tabellen zu den „Financial Highlights“⁴ 2017 ab. Insbesondere Controller und Entscheider können also mit richtig aufbereiteten Zahlen und Fakten nicht nur dem Publikum das Verstehen von komplexen Sachverhalten erleichtern, sondern eben auch schlussendlich das richtige Handeln bewirken.

Autor



Miriam Rupp

ist Gründerin und Geschäftsführerin von Mashup Communications, Berlin. In ihrem Buch „Storytelling für Unternehmen“ beschreibt sie, wie Geschichten zum Erfolg in Content Marketing, PR, Social Media, Employer Branding und Leadership führen.
www.mashup-communications.de

Fazit: Data Storytelling als Ausweg aus dem Zahlen-Nirwana

Das größte Manko vieler Datenanalysten, Forscher oder auch Excel- und PowerPoint-vernarrten Controllingverantwortlichen ist, dass sie ihre Expertise mit möglichst komplexen und kompakten Ergebnissen untermauern wollen. Bei der Frage, wie Datenauswertungen und -visualisierungen ins Storytelling-Zeitalter integriert werden können, geht es nicht darum, gelernte Muster wie Balken-, Kreis- oder Liniendiagramme komplett infrage zu stellen. Das Ziel ist eher, wie bei anderen Formaten auch, dass die Inhalte vom Publikum verstanden und emotional verinnerlicht werden, dass es dazu bewegt wird, sich interaktiv mit den Geschichten zu beschäftigen, und zum Handeln ermächtigt und motiviert wird. Dabei stehen Unternehmen mehr denn je vor der Herausforderung, große Datenmengen schnell zu verarbeiten und daraus richtige Entscheidungen abzuleiten. Oftmals wird dann ein starker Fokus auf die Technik gelegt: Welches Tool

kann was, in welcher Zeit und wie viele Leute können darauf zugreifen? Doch geht es vielmehr darum, wie und in welcher Reihenfolge die Daten bestmöglich dargestellt werden können, um dem Empfänger das Verstehen komplexer Sachverhalte zu erleichtern und so positiven Einfluss auf zukünftige Entscheidungen oder Handlungen zu nehmen.

Die Macht der Fakten soll dazu eingesetzt werden, andere zu überzeugen, zu inspirieren, Vertrauen zu erzeugen und Veränderungen zu bewegen. Komplizierte Daten bewirken jedoch häufig meist das Gegenteil. Dabei bieten sie eine großartige Möglichkeit, das Publikum mit auf eine Reise zu nehmen, weg aus der gewohnten Welt bekannter Informationen, hin zu Mysterien und Erkenntnissen, die ihnen die Augen für neue Perspektiven öffnen. Statt sich von oben herab belehren zu lassen, kann das Publikum zum Beispiel bei interaktiven Drill-down- oder Zoom-out-Grafiken wie ein Detektiv Datenwelten selbst erkunden und viel tiefer ins Geschehen involviert werden. Durch Meta-

phern und Analogien beispielsweise können dann zusätzlich neue Erkenntnisse mit bekannten Erfahrungen verknüpft und somit viel einfacher eingeordnet werden.

Auch wenn die Begriffe Controlling und Storytelling also im ersten Moment nichts miteinander zu tun haben zu scheinen, lassen sie sich hervorragend vereinen. Schließlich geht es immer darum, im Reporting eine Geschichte zu erzählen, die zu einer Entscheidung führt, und nicht um die simple Überwachung von Zahlen.

Fußnoten

¹ <http://geschaeftsbericht.bvg.de>

² <http://inequality.is/real>

³ <http://www.ablynx.com/uploads/pub/a57f1474-bf61-401e-bb2f-0fc205992544-ablynx-annual-report2014-eng.pdf>

⁴ <http://www.homedepotar.com/financial-highlights.html>

MASTERSTUDIENGANG: Unternehmensrestrukturierung & -sanierung

HIGHLIGHTS

- Spezialisierte Lehrveranstaltungen Wirtschaft und Recht rund um Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen
- Expertise in deutschem und österreichischem Recht
- Bearbeitung von Fallstudien aus der Beratungspraxis
- Studienreise mit Vorlesungen und Gesprächen auf Executive-Level

FAKTEN

- **Berufsbegleitend** (Freitag Nachmittag/Samstag)
- **akadem. Grad:** Master of Arts in Business (MA)
- **Dauer:** 4 Semester
- **Kosten:** € 363,36/Sem. (zzgl. ÖH-Beitrag)

Kontakt: FH-Prof. Dr. Markus W. Exler
Leiter des Instituts für Grenzüberschreitende
Restrukturierung
Mail: monika.puchner@fh-kufstein.ac.at

www.fh-kufstein.ac.at/URS



Die Auswahl von Kostenrechnungssystemen – deutsche oder angelsächsische Konzepte?

von Thomas Gruber



Problem

Auf der Grundlage zunehmender Globalisierung stehen für die Gestaltung der Kostenrechnung in der Praxis heute nicht nur deutsche Konzepte, sondern z. B. auch angelsächsische Konzepte zur Wahl. Für Unternehmen entsteht dadurch die Herausforderung, das für ihre Zwecke geeignete Kostenrechnungssystem auszuwählen.

Ziel

Auf Basis des Verständnisses von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den Kostenrechnungssystemen im angelsächsischen und im deutschsprachigen Raum ist ein geeignetes System auszuwählen.

Beschreibung

Empirische Untersuchungen kommen zum Ergebnis, dass die deutsche Kostenrechnung in der Praxis gegenüber der angelsächsischen genauer und detaillierter ist und daher eine bessere Kostenkontrolle und Entscheidungsunterstützung ermöglicht (vgl. etwa Kajüter/Schröder 2017, Krumwiede/Suessmair 2007). Einen Überblick über Bereiche, bei denen Unterschiede und unterschiedliche Bezeichnungen auftreten, gibt Abbildung 1. Auf dieser Basis bietet sich ein Vergleich für folgende Bereiche an:

1. Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen
2. Bedeutung der Kostenstellenrechnung
3. Prozesskostenrechnung und Activity Based Costing
4. Grenzplankostenrechnung und Direct Costing

Zu 1.: In Deutschland entwickelte sich im 20. Jahrhundert die Kostenrechnung auf der Basis einer detaillierten Kostenartengliederung, spezifischer Rechnungsgrößen und spezifischer Ergebnisrechnungen zunächst als weitgehend eigenständiges, vom externen Rechnungswesen unabhängiges System. Demgegenüber steht die Entwicklung des Management Accounting in den USA stark unter dem Einfluss des externen Rechnungswesens (Ikäheimo/Taipaleenmäki 2010, S. 359). Eine eigenständige Definition und Abgrenzung von Kosten und Leistungen gegenüber Aufwendungen und Erträgen wird im angelsächsischen Raum nicht vorgenommen. Kalkulatorische Kosten kommen nicht vor, wenn man von der Berücksichtigung kalkulatorischer Zinsen im Rahmen des Value Based Managements absieht.

Allerdings gilt auch im angelsächsischen Raum der Grundsatz „different costs for different purposes“. Deckungsbeitragsrechnungen und eine Bestandsbewertung von Vorräten auf der Basis von variablen Kosten sind wesentliche Bestandteile der angelsächsischen Kostenrechnung (z. B. Bhimani et al. 2015). Insofern gibt es auch im angelsächsischen Raum eigenständige interne Ergebnisrechnungen.

In den letzten 20 Jahren ist im deutschsprachigen Raum unter dem Einfluss der IFRS-Rechnungslegung eine Tendenz zur Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens zu verzeichnen. Die Konvergenzbestrebungen beziehen sich im Wesentlichen auf den Verzicht von spezifischen internen Ergebnisrechnungen für Gesamtunternehmen und die Steuerung der Unternehmenssegmente auf der Grundlage der Ergebnisrechnung nach

Teilgebiet	Deutschsprachiger Raum	Angelsächsischer Raum
Divergenz/ Konvergenz des Rechnungswesens	Interne Steuerung auf der Basis von Kosten und Leistungen, Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten	Interne Steuerung in hohem Maß auf der Grundlage des externen Rechnungswesens, keine kalkulatorischen Kosten
Verrechnung von Gemeinkosten	Hohe Bedeutung der Kostenstellenrechnung, tiefe Kostenstellengliederung	Geringere Bedeutung der Kostenstellenrechnung, geringe Tiefe der Kostenstellengliederung
	Prozesskostenrechnung	Activity Based Costing
Teilkostenrechnung	Grenzplankostenrechnung	Direct Costing

Abb. 1: Kostenrechnungssysteme im deutschen und im angelsächsischen Raum

IFRS. Nach dem vorherrschenden Konzept der partiellen Konvergenz werden spezifische interne entscheidungsorientierte Rechnungen auf der Grundlage von Deckungsbeiträgen für Produkte und Geschäftsbereiche auch weiterhin erstellt. Die Unterschiede hinsichtlich der Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens zwischen dem deutschsprachigen und dem angelsächsischen Raum sind daher heute eher graduell.

Zu 2.: Ein wesentlicher Unterschied zwischen deutschen und angelsächsischen Kostenrechnungssystemen beruht auf der in Deutschland ungleich größeren Bedeutung der Kostenstellenrechnung. So werden in angelsächsischen Unternehmen erheblich weniger Kostenstellen genutzt, während im deutschsprachigen Raum eine tiefe Kostenstellengliederung üblich ist, die eine möglichst verursachungsgerechte Verrechnung von Gemeinkosten auf der Basis einer Bezugsgröße gewährleisten soll. Dem entspricht, dass in angelsächsischen Lehrbüchern der Kostenstellenrechnung im Rahmen der Gemeinkostenallokation eine untergeordnete Bedeutung beigemessen wird.

Zu 3.: In den USA wurde Ende der 1980er Jahre Activity Based Costing (ABC) entwickelt, um die bis dahin im angelsächsischen Raum unbefriedigende Verteilung von Gemeinkosten mit Hilfe der Lohnzuschlagskalkulation zu verbessern. Horváth und Mayer haben nur ein Jahr später unter Bezugnahme auf das Konzept von Cooper/Kaplan Überlegungen zur Prozesskostenrechnung (PKR) publiziert (vgl. Horváth/Mayer 1989). Während ABC auf den gesamten Unternehmensprozess abzielt, setzt die PKR insbesondere bei den indirekten Leistungsbereichen an. Die Zwecke von ABC und PKR sind weitgehend identisch:

Verbesserung der Transparenz der Kostenentstehung, verbesserte Kalkulationsgrundlage bei Preisfindungen und Produktmix-Entscheidungen sowie Prozessoptimierung. Der Unterschied zwischen PKR und ABC liegt in erster Linie in der kostenstellenbezogenen Vorgehensweise bei der PKR.

Zu 4.: Die deutsche Grenzplankostenrechnung (GPK) und das angelsächsische Direct Costing (oder Variable Costing) sind Kostenrechnungssysteme auf Basis der Trennung von variablen und fixen Kosten ohne Zurechnung fixer Produktionsgemeinkosten auf Produkte. Auch hier unterscheidet sich die praktische Ausgestaltung der Systeme vor allem hinsichtlich der Basis in der Kostenstellenrechnung. Während bei der GPK die Trennung von fixen und variablen Kosten auf der Grundlage kostenstellenbezogener Bezugsgrößen vorgenommen wird, erfolgt die Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten beim Direct Costing zumeist auf der Grundlage unternehmensbezogener Outputgrößen.

Insgesamt sind bei den Kostenrechnungssystemen Annäherungen zwischen den deutschen und den angelsächsischen Konzepten festzustellen. Ein wesentlicher verbleibender Unterschied ist die detaillierte Kostenstellenrechnung im deutschsprachigen Raum. Sie wirkt sich auf die Plankostenrechnung und die Prozesskostenrechnung aus und bedingt dadurch die höhere Komplexität, aber auch die höhere Detailgenauigkeit der deutschen Kostenrechnung.

Handlungsempfehlung

Soweit es in der Praxis auf die Detailgenauigkeit der Kostenrechnung ankommt, sollte an der Kostenstellenrechnung deutscher Prä-

gung festgehalten werden. Vor allem dadurch wird die diagnostizierte bessere Kostenkontrolle und Entscheidungsunterstützung mit der GPK möglich.

Ausblick

Während sich im externen Rechnungswesen länderspezifische Unterschiede durch die zunehmende Verbreitung der IFRS reduzieren, ist aufgrund der zunehmenden internationalen Verflechtung von Praxis und Wissenschaft auch in der Kostenrechnung mit einer weiteren Angleichung der eingesetzten Systeme zu rechnen.

Literatur

Bhimani, A./Horngren, C.T./Datar, S.M./Rajan, M. (2015): *Management and Cost Accounting*, 6th ed., Harlow 2015.

Horváth, P./Mayer, R. (1989): *Prozesskostenrechnung. Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien*, Controlling 1989, S. 214-219.

Ikäheimo, S./Taipaleenmäki, J. (2010): *The divergence and convergence of financial accounting and management accounting. Institutional analysis of the U.S., Germany and Finland*, DBW 2010, S. 349-368.

Kajüter, P./Schröder, M. (2017): *Cross-National Differences in Cost Accounting of MNEs: Empirical Evidence from Anglophone Subsidiaries in Germany*, *Journal of International Accounting Research* 2017, S. 71-100.

Krumwiede, K./Suessmair, A. (2007): *Comparing U.S. and German Cost Accounting Methods*, *Management Accounting Quarterly* 2007, S. 1-9. ■

Autor



Prof. Dr. Thomas Gruber

ist seit 2007 Professor für Rechnungswesen/Controlling an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Er ist Mitglied des Arbeitskreises der Controlling-Professoren an Hochschulen.

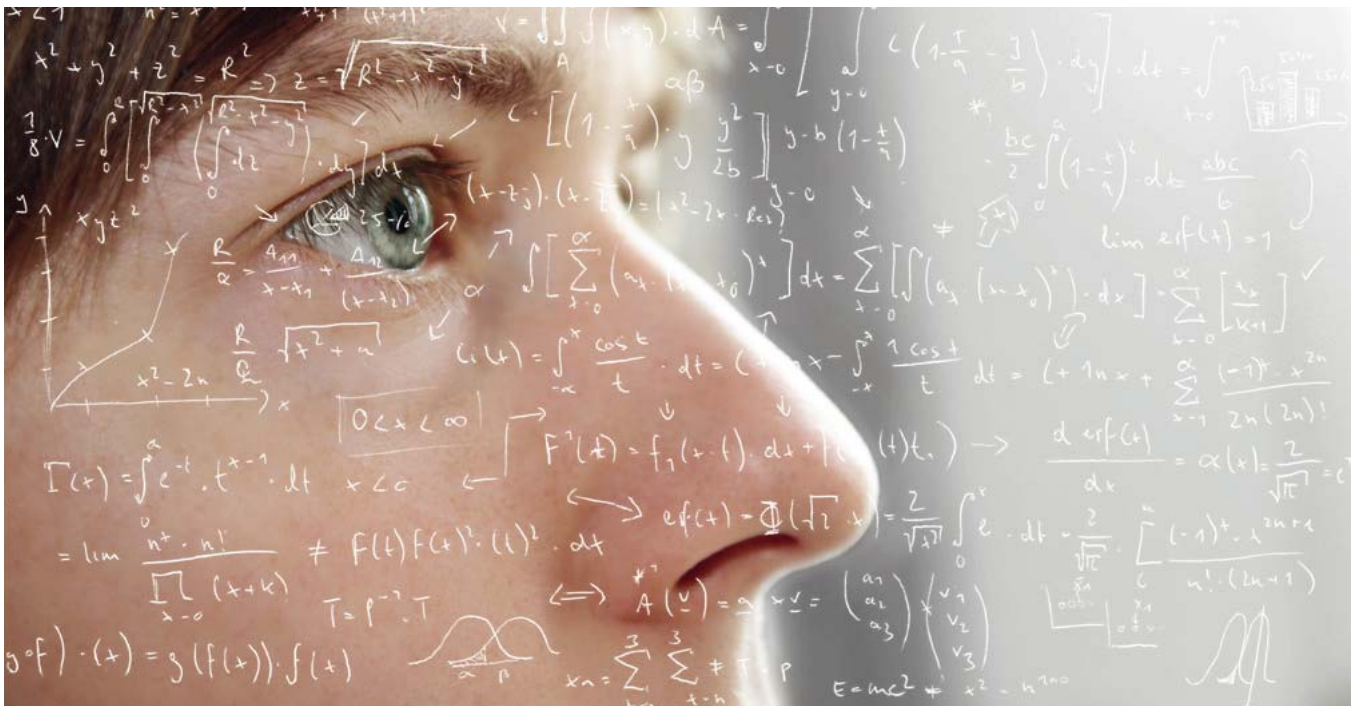
E-Mail: thomas.gruber@hwr-berlin.de

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)



Investitionsrechnungsverfahren früher und heute

von Ralf Jürgen Ostendorf und Victor Mays

Investitionen gehören zum unternehmerischen Grundrepertoire. Sie dienen neben dem Erhalt auch der Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Jede Investition ist aber auch mit Unwägbarkeiten verbunden. Scheitert ein Investitionsvorhaben, ist im schlimmsten Fall die Existenz des Unternehmens bedroht. Mathematische Verfahren sollen eine Investitionsentscheidung daher möglichst weit objektivieren. Die Wurzeln dieser Verfahren reichen in die 1930er Jahre zurück.

Welche Methoden dominieren in der Praxis? Was sind die Rahmenbedingungen dieser Verfahren und wie eignen sich diese?

Studiendesign

Zwischen Mai und Juli 2017 wurden im Rahmen einer gelenkten Literaturrecherche Monographien, Lehrbücher und Fachzeitschriften auf wesentliche Schlüsselwörter („Wirtschaftlich-

keitsrechnung“, „Investitionsrechnung“, etc.) untersucht. Aus über 100 Quellen konnten schließlich 42 Primärquellen und neun Sekundärquellen extrahiert werden.

Die diesem Aufsatz zugrunde gelegten empirischen Studien wurden zwischen 1970 und 2014 erhoben. Aufgrund der vielen involvierten Autoren kommt es auch zu Unterschieden in den Rahmenbedingungen der einzelnen Studien bezüglich Untersuchungsdesign und Befragungskreis (Betriebsgröße, Herkunft). Die meisten Erhebungen untersuchen Unternehmen aus Deutschland, Österreich oder der Schweiz (DACH-Region). Vereinzelt sind auch Studien berücksichtigt, welche über den deutschsprachigen Raum hinaus gehen. Aufgrund spezifischer Rahmenbedingungen sind nicht alle der betrachteten Erhebungen als repräsentativ zu werten. Eine quantitative Auswertung aller Studien mit dem Anspruch der Repräsentativität ist daher nicht redlich möglich. Jedoch entsteht durch die Summe aller

Studien ein Gesamtbild, das fundierte qualitative Tendenzaussagen zulässt.

Übersicht Investitionsrechenarten

Die mathematischen Methoden zum Bewerten eines Investitionsvorhabens werden als Teilgebiet der Investitionsplanung betrachtet. Üblicherweise werden diese in statische und dynamische Investitionsrechenverfahren unterschieden. Das wesentliche Differenzierungskriterium sind die grundlegenden Flussgrößen der Berechnung. Statische Verfahren sind in der deutschsprachigen Literatur seit 1936 und dynamische Verfahren seit 1944 bekannt.¹

Statische Verfahren

Zur Berechnung der statischen Methoden werden im Allgemeinen periodisierte Größen

Statische Verfahren	Kostenvergleichsrechnung (Häufigkeit: 47 %)	Es wird das Investitionsobjekt ausgewählt, das die niedrigsten Kosten erzeugt. Dieses ist das eingängigste Verfahren.
	Gewinnvergleichsrechnung (Häufigkeit: 15 %)	Ergänzend zu den Kosten werden die Erlöse betrachtet. Das Investitionsobjekt mit den höchsten Gewinnen ist zu bevorzugen.
	Amortisationsrechnung (Häufigkeit: 62 %)	Der Zeitraum, der benötigt wird, um die Investition durch die zukünftigen Mittelzuflüsse zu tilgen, wird in diesem Verfahren berechnet. Der Zeitraum sollte möglichst kurz sein. (Auch Payback-, Pay-off-, oder Kapitalrückfluss-Methode genannt).
	Rentabilitätsrechnung (Häufigkeit: 43 %)	Werden die durchschnittlichen Gewinne mit dem durchschnittlichen Kapitaleinsatz ins Verhältnis gebracht, lässt sich die Rentabilität errechnen. Diese sollte möglichst hoch sein.

Abb. 1: Auswahl wichtiger statischer Verfahren

Dynamische Verfahren	Kapitalwertmethode (Häufigkeit: 42 %)	Ermittelt wird der Kapitalwert, indem zukünftige Zahlungsströme auf den Investitionszeitpunkt abgezinst und von dieser Summe die Anschaffungsauszahlung abgezogen wird. Der zur Abzinsung angewandte Zinssatz wird auch Kalkulations-, Diskontierungs-, Vergleichs-, oder Kapitalisierungszinssatz genannt. (Auch Gegenwartswertmethode genannt).
	Interner Zinsfuß (Häufigkeit: 53 %)	Die Rendite des eingesetzten Kapitals wird mit dem internen Zinsfuß dargestellt. Hierzu ist der Zinssatz zu bestimmen, bei dem der Kapitalwert genau 0,- € beträgt.

Abb. 2: Auswahl wichtiger dynamischer Verfahren

eingesetzt. Für eine (theoretisch) repräsentative Durchschnittsperiode sind die Aufwendungen und Erlöse der Investition zu bestimmen. Durch die Betrachtung der Durchschnittsperiode bezeichnet man diese Verfahren auch als einperiodisch. Unterschiede der jeweiligen Parameter im Zeitverlauf werden nicht weiter berücksichtigt. Dadurch sind die statischen Methoden übersichtlich in der Anwendung; finanzmathematische Kenntnisse sind nicht weiter nötig. Es wird daher auch von ‚praxisorientierten Pauschalverfahren‘ oder ‚Praktikerverfahren‘ gesprochen.

Die in der Praxis wichtigsten statischen Verfahren sind in [Abbildung 1](#) aufgelistet. Die Häufigkeitsangabe entspricht dem Mittelwert (Median) aller untersuchten Studien von 1970 bis 2014.

Dynamische Verfahren

Im Rahmen der dynamischen Verfahren wird die Nutzungsdauer oder Laufzeit einer Investition ausdrücklich berücksichtigt. Statt einer Durchschnittsperiode werden hier alle Perioden mit ihren jeweiligen investitionsbezoge-

nen Einzahlungen und Auszahlungen möglichst exakt geschätzt und bewertet. Durch die Diskontierung der Zahlungsströme auf einen Bezugszeitpunkt findet der Zeitwert des Geldes eine adäquate Berücksichtigung. In der Regel wird der Auszahlungszeitpunkt beim Erwerb der Investition hierfür genutzt. Da die jährlich erwarteten Cashflows die Berechnungsgrundlage bilden, bezeichnet man diese Verfahren als dynamisch. Einige Studien weisen darauf hin, dass die dynamischen Verfah-

ren zuerst in angelsächsischen Staaten und erst später in der DACH-Region Anwendung gefunden haben. Die beiden wichtigsten dynamischen Verfahren sind in [Abbildung 2](#) dargestellt. Die Häufigkeitsangabe entspricht dem Mittelwert (Median) aller untersuchten Studien von 1970 bis 2014.

Anwendung der Verfahren

Durchschnittlich werden zwei Verfahren eingesetzt, um ein Investitionsvorhaben zu bewerten. Über alle Studien zwischen 1973 und 2005 liegt der Median bei 2,18 (arith. Mittel 2,41). **Ein Trend zu mehr oder weniger Verfahren ist nicht erkennbar.** Zudem weisen Studien darauf hin, dass es einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Umfang des Methodensets zu geben scheint. Größere Unternehmen verwenden demnach tendenziell mehr Verfahren als kleine Unternehmen. Im Tenor entspricht der Einsatz der Methoden auch ihrer allgemeinen Bekanntheit.² [Abbildung 3](#) veranschaulicht die durchschnittliche Anwendungshäufigkeit der einzelnen Investitionsrechenverfahren im gesamten Betrachtungszeitraum. Nicht jedes Verfahren war auch Bestandteil jeder Studie, sodass die Zahl der zugrundeliegenden Erhebungen unterschiedlich ausfällt. Nur die dynamischen Verfahren wurden in allen 35 Studien betrachtet. Für alle anderen Verfahren liegt $n > 17$.

Die [Abbildung 3](#) zeigt, dass die Amortisationsrechnung die größte Verwendung aufweist, ge-

Autoren



■ **Prof. Dr. Ralf Jürgen Ostendorf**

ist Professor für Finance and Business Management am Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule Niederrhein. Die Schwerpunkte seiner Forschungs-, Lehr- und Seminar-tätigkeiten liegen in den Bereichen Rechnungslegung, allgemeine BWL, Investition und Finanzierung.

E-Mail: ralf.ostendorf@hs-niederrhein.de

■ **Victor Mays, B.Sc.**

ist Produktionstechnologe und wissenschaftlicher Assistent bei Prof. Ostendorf am Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der Hochschule Niederrhein.

E-Mail: victor.mays@hs-niederrhein.de



folgt von der Kostenvergleichsrechnung und dem internen Zinsfuß. Zur Gewinnvergleichsrechnung wird am seltensten gegriffen, obwohl diese nur eine geringfügige Erweiterung der Kostenvergleichsrechnung darstellt. Bei dieser Betrachtung bleiben zeitliche Entwicklungen jedoch unerkannt. Zudem erfüllen nicht alle Zeitreihen die Anforderungen einer Normalverteilungsapproximation, nach der wenigstens 30 Einzelmesswerte vorliegen müssen.³ (Erste) qualitative Betrachtungen und Tendenzaussagen sind dennoch zulässig.

Die Auswertung der einzelnen Zeitreihenverläufe zeigt, dass **zwischen 1970 und 2014 in Summe der Einsatz der Investitionsrechnungsverfahren gestiegen** ist. Auch wenn die Amortisationsrechnung durchschnittlich am häufigsten angewendet wird, ist ihr Einsatz im Zeitverlauf leicht abnehmend. **Zunehmend ist hingegen die Anwendung der beiden dynamischen Verfahren.** Mögliche Ursachen können eine gesteigerte Datenverfügbarkeit und Leistungsfähigkeit der betrieblichen EDV-Systeme sein. Bereits 1986 vermuteten die Autoren Broer/Däumler ähnliche Zusammenhänge.⁴ Weitere Studien weisen darauf hin, dass die Auswahl und Anwendungshäufigkeit der Methoden auch im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße stehen kann. So wenden größere Unternehmen die dynamischen Verfahren vermehrt an. Kleinere Betriebe bleiben eher bei den statischen Verfahren.⁵

Bei der Betrachtung der einzelnen Zeitreihen im politischen und gesellschaftshistorischen Kontext lassen sich Indizien gewinnen, dass insbesondere größere konjunkturelle Vorfälle Auswirkungen auf die Anwendungshäufigkeit einzelner Verfahren haben könnten. Vor allem die dynamischen Verfahren und die Amortisationsrechnung zeigen deutliche qualitative Verringerungen der Anwendungshäufigkeit in rezessiven Zeiten. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der zugrundeliegenden Studien kann eine quantitative Auswertung jedoch nicht redlich erfolgen.⁶

Dass es zu Tiefpunkten in konjunkturell schlechten Zeiten kommt, in denen beispielsweise über Zinssenkungen die Investitionsquote erhöht werden soll, ist zunächst überraschend. Entsprechende wirtschaftspolitische Maßnahmen sollten im Rahmen der betrieblichen Planungsprozesse statt zu einer Abnahme zu einer Zunahme von Investitionen führen. Soweit diese Maßnahmen aber im Erhebungsmoment noch nicht greifen, kann die verringerte Investitionstätigkeit in diesen konjunkturellen Phasen eine Erklärung für eine Abnahme der Berechnungen sein. Auch ein für diese Phasen typischer Personalabbau könnte dazu führen, dass weniger Investitionsrechnungsverfahren eingesetzt werden.

Auffallend ist zudem, dass die beiden letzten Studien von PwC im Jahr 2010 und Ostendorf/Herzog im Jahr 2014 in beinahe jedem

Verfahren unter dem Durchschnitt des gesamten Betrachtungszeitraums liegen. Die Ausnahme für beide Studien stellt die Gewinnvergleichsrechnung dar. Hier liegt die PwC-Studie sechs Prozentpunkte und die Erhebung von Ostendorf/Herzog drei Prozentpunkte über dem Durchschnitt. Zusätzlich liegt die PwC-Studie bei der Kapitalwertmethode über dem Durchschnitt.⁷

Dies indiziert, **dass die Anwendung der Investitionsrechnungsverfahren – entgegen des langfristigen Trends – aktuell wieder rückläufig ist.** Die expansive Geldpolitik der EZB kann als ein möglicher Erklärungsansatz herangezogen werden. Diese Form der Geldpolitik kann bewirken, dass Fremdkapitalkosten sinken. Das finanzielle Risiko einer (Anschluss-) Finanzierung wird dadurch reduziert.⁸ Inwieweit diese Hypothese zutreffend ist, bedarf der weiteren empirischen Überprüfung. Eventuell mit einer besonderen Fragestellung hinsichtlich dieses Aspekts.

Methodik und Eignung der Verfahren

Wie zuvor beschrieben kommen die Amortisationsrechnung, die Kostenvergleichsrechnung und der interne Zinsfuß in Unternehmen am häufigsten zum Einsatz. Daher werden diese drei Verfahren im Folgenden näher diskutiert.

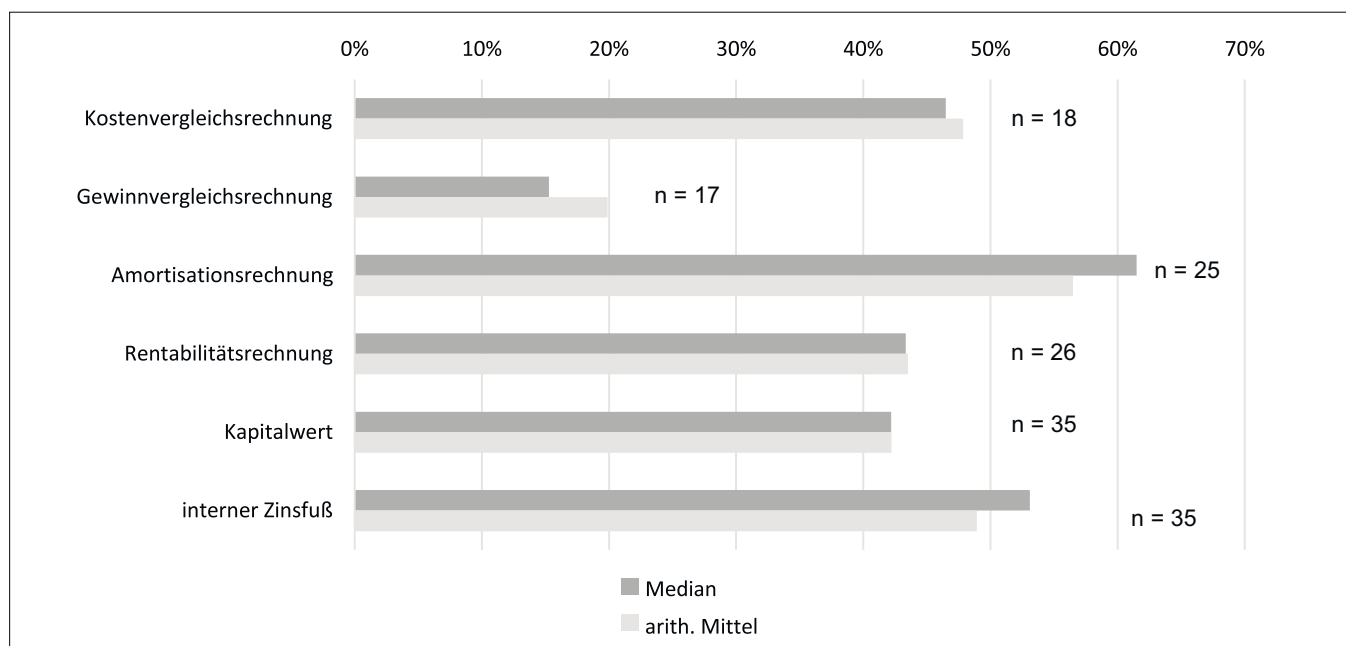


Abb. 3: Vergleich der Verfahren mit Median und arith. Mittel

Amortisationsrechnung

Im Gegensatz zu den anderen statischen Verfahren basiert die Amortisationsrechnung auf Zahlungsgrößen statt auf den buchhalterischen Größen. In der Theorie werden die zukünftigen Einzahlungsüberschüsse aus der Investition zugrunde gelegt. Häufig sind diese Daten in der Praxis aber nicht in ausreichender Schärfe für ein bestimmtes Investitionsobjekt vorhanden. Daher erfolgt die Ermittlung der Amortisationszeit in der Regel über den Gewinn, dem die geplanten Regelabschreibungen hinzugefügt werden.

Liegen mehrere Investitionsalternativen vor, so ist die mit der geringsten Amortisationszeit zu präferieren. Bei nur einer Investitionsmöglichkeit ist diese lohnend, wenn sie sich innerhalb der gewünschten Zeit amortisiert hat. Hinter dieser Entscheidungsregel steht die Überlegung, das Unternehmen möglichst schnell gegen einen Kapitalverlust abzusichern. Sicherheits- und Liquiditätsaspekte stehen im Zentrum dieses Gedankens. Prinzipiell kann die Amortisationszeit in einer statischen und einer dynamischen Variante berechnet werden. Bei der statischen Variante werden die Zahlungsströme in Form der Durchschnittsperiode betrachtet. Bei der dynamischen Version wird jede Periode individuell betrachtet. Beiden Formen ist der Vorteil gemein, dass durch die Betrachtung der Zahlungsströme bereits wichtige Daten für die Finanzplanung geliefert werden.

In der statischen Variante unterliegen die In- und Output-Parameter jedoch einer gewissen Unschärfe, da individuelle Aspekte zukünftiger Perioden konzeptionell nicht berücksichtigt werden. Die Summe des Rückflusses kann in beiden Verfahren nur geschätzt werden und stellt damit einen Unsicherheitsfaktor dar. Fehleinschätzungen können in der dynamischen Amortisationsrechnung zu größeren Abweichungen führen als bei der statischen Variante. Weiterhin kann die Amortisationsrechnung prinzipiell dazu verleiten, kurzfristige Investitionen langfristigen vorzuziehen. Der Grund liegt darin, dass alle Zeiträume nach dem Amortisationszeitpunkt – und deren ökonomische Konsequenzen – von diesem Verfahren nicht weiter berücksichtigt werden. Im Gegensatz zu anderen Verfahren ermittelt die Amortisationsrech-

nung einen Zeitraum oder Zeitpunkt; und keine monetären Ergebnisse. Zu einer vollständigen Betrachtung der Wirtschaftlichkeit kommt es nicht.

Wegen der hier genannten Gründe kann die Amortisationszeit nur einen Teil der Investitionsbewertung abdecken. Zwar kann das Verfahren eine Einschätzung zum Investitionsrisiko geben. Dennoch sollte das Verfahren nie alleine, sondern stets in Kombination mit wenigstens einem weiteren Investitionsrechnungsverfahren angewendet werden.

Kostenvergleichsrechnung

Dieses Verfahren ist eines der intuitivsten. Entsprechend dem Namen werden nur Kosten miteinander verglichen. Per Definition sind Investitionen jedoch grundsätzlich mit Kosten behaftet. Aus diesem Grund ist die Kostenvergleichsrechnung nur geeignet, um eine Auswahl zwischen mehreren Alternativen zu treffen, da sonst der Referenzwert fehlt. Neben den Kosten zum Unterhalt einer Investition sind auch zwingend die Kapitalkosten aus Abschreibungen und (kalkulatorischen) Zinsen zu berücksichtigen. Die Kostenvergleichsrechnung berücksichtigt keine Erfolgsdimension, bzw. unterstellt allen Alternativen gleich hohe Erlöse. Dadurch können beispielsweise auch Unterschiede in der Qualität und Menge der Erzeugnisse verschiedener Investitionsalternativen nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Aufgrund des begrenzten Betrachtungshorizonts sollte die Kostenvergleichsrechnung nur eingesetzt werden, um einen ersten groben Überblick über die mögliche Vorteilhaftigkeit verschiedener Alternativen zu gewinnen.

Interner Zinsfuß

In diesem Verfahren wird der Zinssatz gesucht, bei dem der Kapitalwert genau 0,- € beträgt. Daher wird der interne Zinsfuß mitunter als Variation der Kapitalwertmethode verstanden. Bei mehreren Alternativen ist jene auszuwählen, welche den höchsten Zins aufweist. Liegt der Zinssatz einer einzelnen Alternative über der geforderten Mindestverzinsung, so ist diese

ebenfalls als vorteilhaft zu betrachten. Diese geforderte Mindestverzinsung ist unternehmensintern festzulegen. Im einfachsten Fall kann dies der Zinssatz sein, der zur Kapitalbeschaffung benötigt wird.

Entgegen der beiden anderen genannten Methoden betrachtet das Verfahren des internen Zinsfußes jede Planperiode individuell. Dadurch kann Abweichungen im zeitlichen Anfall und in der Höhe einzelner Zahlungsströme adäquat Rechnung getragen werden. Da die Zahlungsströme diskontiert werden, ist auch der Zeitwert des Geldes angemessen berücksichtigt.

Der interne Zinsfuß bietet sich an, wenn der Kapitaleinsatz und/oder die Laufzeit der zu prüfenden Investitionen voneinander abweichen. In diesen Fällen verliert das Verfahren des Kapitalwerts, der den gesamten Erfolg in einer absoluten Zahl ausweist, seine Aussagekraft. Weiterhin können unterschiedliche Investitionsalternativen, beispielsweise neben Produktionsmaschinen auch Immobilien und Finanzanlagen, verglichen werden. Durch die periodengerechte Betrachtung und den Ausweis einer Rendite lassen sich diese Alternativen mit dem internen Zinsfuß besonders gut vergleichen.⁹

Voraussetzungen des internen Zinsfußes sind finanzmathematische Kenntnisse oder eine entsprechende Software. Sind diese nicht vorhanden, kann jedoch auch die Rentabilitätsrechnung eingesetzt werden. Dieses Verfahren verlangt als statische Methode keine besonderen mathematischen Fähigkeiten und verfolgt dennoch einen ähnlichen Ansatz wie der interne Zinsfuß. Es wird auch eine Verzinsung, beziehungsweise Rendite, ermittelt. Steht die Wahl des Verfahrens frei, sollte aber eher dem internen Zinsfuß Vorzug gegeben werden, da dieses Verfahren durch die periodengerechte Betrachtung eine höhere Schärfe und Eignung aufweist als die statische Rentabilitätsrechnung.¹⁰

Bei vielen unterschiedlichen Zahlungsströmen muss zur Bestimmung des internen Zinsfußes eine Gleichung höheren Grades ($n > 4$) gelöst werden, für die es keine allgemeine Lösung gibt.¹¹ Aus diesem Grund existieren verschiedene Annäherungsmethoden für den internen Zinsfuß. Die gebräuchlichste ist die lineare Interpolation, bei der sich dem internen Zinsfuß

mit zwei Versuchszinssätzen angenähert wird. Auch eine graphische Ermittlung ist möglich.

Sind in den zukünftigen Perioden alle Zahlungsströme gleich, so kann die Berechnung mittels Rentenbarwertformel erfolgen. Treten nur in den ersten zwei Perioden nach der Investitionsauszahlung Zahlungsströme auf, so kann die pq-Formel zur korrekten Berechnung herangezogen werden. Auch bei nur einer Auszahlung und einem Rückfluss lässt sich eine vereinfachte Formel anwenden. Diese Sonderfälle werden aber vermutlich regelmäßig bei der Minderheit der Investitionsalternativen vorzufinden sein. Daher wird häufiger auf die mathematisch komplexeren Näherungsmethoden zurückgegriffen.¹²

Problematisch ist die Berechnung, wenn in einer zukünftigen Periode ein negativer Zahlungsstrom auftritt. Das Verfahren kann auch keine Unterschiede in Soll- und Habenzinssätzen berücksichtigen. Zudem ist das Ergebnis mittels eines Annäherungsverfahrens stets mit einem Konvexitätsfehler zur tatsächlichen internen Verzinsung behaftet. Eine weitere Problematik stellt die korrekte Berücksichtigung des Zeitpunktes **intra**periodischer Zahlungen dar. Fällt eine Zahlung beispielsweise zu Beginn eines Jahres an, aber im Rahmen der Berechnung wird das Eintreffen der Zahlung zum Ende der Periode angenommen, so kann dies unter Umständen gravierende Auswirkungen auf die berechnete Vorteilhaftigkeit der Investitionsalternative haben. Sachdienlich scheint hier die einheitliche Betrachtung von Zahlungsströmen zum **Jahresende**.¹³

Die Methode des internen Zinsfußes eignet sich gut zur Bewertung von Investitionsalternativen, da verschiedene Asset-Klassen verglichen werden können – und auch zeitliche Unterschiede sowie der Zeitwert des Geldes Berücksichtigung finden. Dennoch sind auch diesem Verfahren einige Grenzen gesetzt.¹⁴

Zusammenfassung

In der Mehrheit der Unternehmen werden Investitionsrechnungsverfahren zur Unterstützung der Investitionsplanung angewendet. Dabei kommen oft zwei Methoden parallel zum Einsatz. Die häufigsten Verfahren sind die

Amortisationsrechnung, die Kostenvergleichsrechnung und der interne Zinsfuß.

Obwohl die generelle Anwendungshäufigkeit von Investitionsrechnungsverfahren über die Jahre immer weiter zugenommen hat, liegen die bei den jüngsten Studien bei fast allen Verfahren unter der durchschnittlichen Anwendungshäufigkeit. Ein möglicher Zusammenhang zwischen der aktuellen expansiven Geldpolitik und der Durchführung von Investitionsrechnungsverfahren kann nicht ausgeschlossen werden.

Die Größe des Methodensets und die Bevorzugung der dynamischen Verfahren scheinen insbesondere mit der Unternehmensgröße zu korrelieren. Während kleinere Unternehmen eher zu statischen Verfahren greifen, nutzen große Unternehmen bevorzugt dynamische Methoden. Zudem setzen große Unternehmen in der Regel mehrere Verfahren zur Bewertung einer Investition ein als kleine.

Eine Betrachtung der drei beliebtesten Investitionsrechnungsverfahren zeigt, dass es kein Verfahren gibt, das uneingeschränkt für jede Investition sinnvoll genutzt werden sollte. Es scheint sinnvoll, in Abhängigkeit der Investitionsbedeutung für das Unternehmen zu entscheiden, welcher Berechnungsaufwand ökonomisch gerechtfertigt ist. Zudem können die Ergebnisse nur so gut sein wie die zugrundeliegenden Input-Parameter. Diese unterliegen jedoch einigen Unsicherheiten, da zukünftige Entwicklungen nur geschätzt werden können. Die daraus entstehende Unschärfe wird noch verstärkt, wenn falsche Einflussparameter verwendet werden (z. B. Kosten und Leistungen statt Ein- und Auszahlungen). Eine Untersuchung der zugrundeliegenden Bezugsgrößen zeigt, dass Unternehmen bei ihren Berechnungen zunehmend zu ungeeigneten Flussgrößen tendieren.¹⁵ Eine Annäherung zwischen (technisch ausgereiften) Verfahren der Theorie und der betrieblichen Wirklichkeit in der Praxis scheint wünschenswert.

Literatur

Becker, H. P. (2016): Investition und Finanzierung. Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, Mainz.

Bofinger, P. (2015): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. Eine Einführung in die Wissenschaft von Märkten, Hallbergmoos.

Broer, N./Däumler, K.-D. (1986): Investitionsrechnungsmethoden in der Praxis. Eine Umfrage, in: Buchführung, Bilanz, Kostenrechnung (BBK), Heft 13, Fach 2, S.709ff., Herne.

Eckstein, P. P. (2013): Repetitorium Statistik. Deskriptive Statistik – Stochastik – Induktive Statistik. Mit Klausuraufgaben und Lösungen, Wiesbaden.

Fahrmeir, L./Heumann, C./Küstler, R./Pigeot, I./Tutz, G. (2016): Statistik. Wege zur Datenanalyse, Berlin-Heidelberg.

Hoberg, P. (2010): Investitionsrechnung: Korrekte Datenermittlung und -aufbereitung bei intraperiodischen Zahlungen, in: WiSt, Heft 8, 2010.

Obermeier, T./Gasper, R. (2008): Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung, München.

Ostendorf, R.J./Herzog, M. (2017): Praktischer Einsatz ausgewählter Investitionsrechnungsverfahren in Zeiten expansiver Geldpolitik – Vergleich zweier Stichproben, Münster et al..

Ostendorf, R.J./Mays, V. (2018): Investitionsrechnungsverfahren. Eine Zeitreihenanalyse. Münster et al.

PriceWaterhouseCoopers AG (Hrsg.) (2010): Investitionscontrolling – Ergebnisse einer Umfrage unter Verantwortlichen kapitalmarktorientierter und mittelständischer Unternehmen in Deutschland, Düsseldorf.

Rolfes, B. (1998): Moderne Investitionsrechnung, München.

Fußnoten

¹ Vgl. Ostendorf/Mays (2018) S.3ff.; ² Vgl. Ostendorf/Mays (2018) S.31ff.; ³ Vgl. Eckstein (2013) S.253; und Fahrmeir et al. (2016) S.281.; ⁴ Vgl. Broer/Däumler (1986) S.721.; ⁵ Vgl. Ostendorf/Mays (2018) S.27ff.; ⁶ Vgl. Ostendorf/Mays (2018) S.55ff.; ⁷ Vgl. Ostendorf/Mays (2018) S.57f.; ⁸ Vgl. Bofinger (2015) S.372ff.; ⁹ Vgl. Obermeier/Gasper (2008) S.59ff.; und Becker (2016) S.63ff.; ¹⁰ Vgl. Ostendorf/Mays (2018) S.10ff.; ¹¹ Vgl. Becker (2016) S.64. ¹² Vgl. Obermeier/Gasper (2008) S.59ff.; und Becker (2016) S.63ff.; ¹³ Vgl. Hoberg (2010) S.412ff.; und Becker (2016) S.63ff.; ¹⁴ Vgl. schon früh zu einer kritischen Auseinandersetzung: Rolfes (1998); ¹⁵ Vgl. Ostendorf/Mays (2018) S.66ff. ■



KREDITRISIKO

Rating mittelständischer Unternehmen

Charakteristika mittelständischer Unternehmen und Besonderheiten bei der Bewertung des Kreditrisikos

von Kai Gerdes

BdRA

Anhaltende Unsicherheit im Bankensektor und strukturelle Verschiebungen des Finanzierungsbedarfs führen zu einem steigenden Interesse mittelständischer Unternehmen an Kapitalmarktfinanzierungen. Auch auf politischer und regulatorischer Ebene wird zunehmend eine bankenunabhängige Finanzierung kleiner und mittelgroßer Unternehmen vorangetrieben. Für die Unternehmenssteuerung und das Controlling der Unternehmen ist somit die Kenntnis und Steuerung der entscheidenden Ratingfaktoren im Rahmen der Creditor-Relations-Aktivitäten zunehmend von Bedeutung.

Verändertes Finanzierungsumfeld für mittelständische Unternehmen

Die vielschichtigen Veränderungsprozesse an den Finanzmärkten, die aus der Verschärfung

der regulatorischen Anforderungen für Banken sowie aus strukturellen Anpassungen resultieren, haben spürbare Auswirkungen auf das europäische und insbesondere das deutsche Umfeld der Finanzierung von mittelständischen Unternehmen.

Darüber hinaus lässt sich vermehrt feststellen, dass sich bezüglich des Finanzierungsbedarfs der Unternehmen Veränderungen ergeben, die sich auf die Art der Unternehmensfinanzierung auswirken. Die Unternehmen müssen bei der Gestaltung der Finanzierungsstruktur den zunehmenden Risiken Rechnung tragen, die aus einer erhöhten Volatilität der Absatz- und Beschaffungsmärkte resultieren.¹ Des Weiteren entstehen durch Veränderungen des Investitionsprofils, das sich vor dem Hintergrund struktureller Veränderungen verstärkt in den immateriellen Bereich verlagert (Firmenwerte, Forschung & Entwicklung, Software, etc.), neue Herausforderungen. Aufgrund komplexerer Investitionsstrukturen steigt der Bedarf nach ei-

ner Stärkung der langfristigen Finanzierungs-komponenten. Eine weitere Ursache für veränderten Finanzierungsbedarf ist die zunehmende Internationalisierung der Unternehmen, die auch eine stärkere Internationalisierung der Finanzierung mit sich bringt.

Auch auf politischer und regulatorischer Ebene wird zunehmend eine bankenunabhängige Finanzierung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen vorangetrieben. Im Jahr 2015 hat die Europäische Kommission ihr Entwurfspapier einer Kapitalmarktunion veröffentlicht. Dieses Entwurfspapier unterstreicht die Absicht, die europaweite Vereinheitlichung der einzelnen Kapitalmärkte voranzutreiben und gleichzeitig die bankenunabhängige Finanzierung zu fördern.

Zwei wesentliche Veränderungstendenzen

Betrachtet man das veränderte Finanzierungsumfeld, zeichnen sich hinsichtlich der Unter-

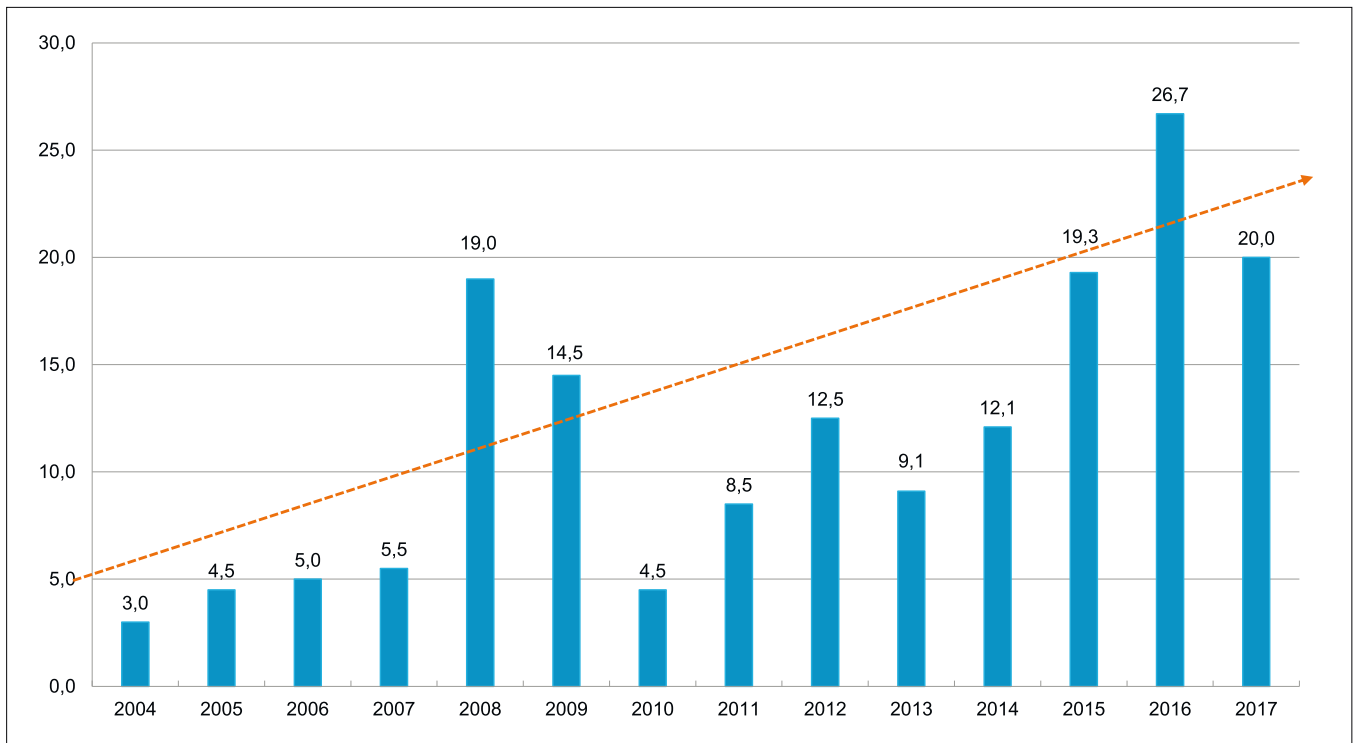


Abb. 1: Corporate Schuldscheinmarkt (Bruttoneuinvestitionsvolumina in Mrd. EUR)³

nehmensfinanzierung von mittelständischen Unternehmen zwei wesentliche Veränderungstendenzen ab. **Zum einen nimmt der Stellenwert der Innenfinanzierung zu.** Diese Entwicklung spiegelt sich in einem sukzessiven Anstieg der wirtschaftlichen Eigenkapitalquoten der Unternehmen wider. Parallel zur Ausweitung der Eigenkapitalbasis entwickeln sich die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten rückläufig, sodass sich die Kapitalstruktur in den vergangenen Jahren sukzessive verbessert hat.² Zum anderen ist ein **zunehmendes Interesse kleiner und mittelgroßer Unternehmen an Kapitalmarktfinanzierungen** zu beobachten. Diese Entwicklung führte zu einer wachsenden Anzahl von Anleihe-Emissionen und trug auch zu dem in *Abbildung 1* dargestellten Anstieg der Corporate Schuldschein-Transaktionen bei.

Gestützt wird diese Entwicklung von dem wachsenden Interesse institutioneller Investoren an alternativen Investments. Hintergrund ist die Tatsache, dass diese Investoren vor der strukturellen Herausforderung stehen, trotz des niedrigen Zinsumfeldes und der zunehmenden Regulierung attraktive Anlageformen zu identifizieren. Hierbei soll insbesondere der Anteil von Unternehmensanleihen am Portfolio weiter ausgebaut werden. Der zunehmende Trend zur Kapitalmarktfinanzierung spiegelt sich auch in

der Schaffung spezieller Marktsegmente für Anleihen von KMU wider. Diese Segmente sind insbesondere durch geringere Emissionsvolumina gekennzeichnet.

Hemmnisse bei Kapitalmarktfinanzierungen durch KMU sind die teilweise noch begrenzte Transparenz der Unternehmen, das eingeschränkt vorhandene (Credit) Research sowie eingeschränkte Ressourcen institutioneller Investoren für interne Risikobewertungen. Somit können potenzielle Investoren das Kreditrisiko der Unternehmen nicht vollumfänglich einschätzen und eine effektive Kapitalallokation ist nicht möglich. Von großer Bedeutung bei der Durchführung von Kapitalmarktfinanzierungen sind Ratingagenturen, die als Informationsintermediäre fungieren. Wesentlich für die Akzeptanz der Ratings durch die Investoren sind hierbei risikoadäquate und stabile Ratings.

Ratings der Emittenten waren nicht risikoadäquat

Nachdem in den vergangenen Jahren die Zahl der Anleiheemissionen stark angestiegen ist, waren zahlreiche Ausfälle zu beobachten. Die Ausfallrate beträgt im Mittelstandssegment inzwischen über 30%.⁴ Die Tatsache, dass viele dieser ausgefallenen Unternehmen im Vorfeld

der Emissionen über sehr gute Ratings verfügten und einige dieser Bewertungen in den Folgejahren teilweise sehr stark angepasst werden mussten, zeigt aus heutiger Sicht, dass die ursprünglichen Ratings in einigen Fällen nicht risikoadäquat waren.

Eine wesentliche Ursache der teilweise nicht risikoadäquaten Ratings ist die Tatsache, dass das Rating von mittelständischen Unternehmen sehr komplex ist und hohe Anforderungen an das Know-how und die Erfahrung der Ratingagentur stellt. Nach unserer Einschätzung ist das Rating von kleinen und mittelgroßen Unternehmen somit oftmals anspruchsvoller als das von großen multinationalen Konzernen. Es zeigt sich somit, dass eine sachgerechte Ratingmethodik für kleine und mittelgroße Unternehmen auch zwingend die spezifischen Merkmale dieser Unternehmen einbeziehen und angemessen berücksichtigen muss.⁵

Charakteristika von KMU aus der Rating-Perspektive

Die Bewertung des Kreditrisikos von kleinen und mittelgroßen Unternehmen setzt das Verständnis der Charakteristika dieser Unternehmen voraus. Eine Verwendung von auf multinationale Konzerne ausgerichteten Methodiken

wird den Spezifika von mittelständischen Unternehmen nicht gerecht. Insbesondere die Auswahl und Gewichtung der qualitativen Ratingkriterien, die Bestimmung der ratingrelevanten Finanzkennzahlen und deren Gewichtung sowie die Festlegung der jeweiligen Kennzahlen-Bandbreiten können zu Verzerrungen führen. Mittelständische Unternehmen weisen in fast allen Strukturen und Prozessen besondere Charakteristika auf. Die im Vergleich zu großen multinationalen Unternehmen geringere Größe von KMU kann hierbei sowohl zu Vor- als auch zu Nachteilen gegenüber größeren Unternehmen führen:

Wettbewerbsposition: Nutzung von Skaleneffekten versus Flexibilität

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal von KMU ist das im Vergleich zu großen Unternehmen begrenzte Potenzial zur Nutzung von Skaleneffekten. Dieser Nachteil kann auch zu einer im Vergleich zu großen Unternehmen schwächeren Wettbewerbsposition führen. Durch die geringere Größe stellt sich zudem die Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten und Kunden schwächer als bei großen Unternehmen dar.

Andererseits kann eine geringere Unternehmensgröße die Flexibilität der Unternehmen erhöhen. Durch eine höhere Flexibilität verbessert sich wiederum die Fähigkeit des Unternehmens, sich auf veränderte Nachfragestrukturen einzustellen, was die Wettbewerbsposition somit verbessern kann.

Diversifizierung beeinflusst die Sensitivität gegenüber zyklischen Entwicklungen

Ein weiteres wichtiges Unterscheidungsmerkmal von KMU ist eine im Vergleich zu großen multinationalen Konzernen eingeschränkte Diversifizierung von Risiken. Diese geringere Diversifizierung kann sich hierbei beispielsweise auf Absatzmärkte, Segmente, Produkte, Kunden oder Lieferanten beziehen. Durch eine geringere Diversifizierung können KMU ungünstigen Marktentwicklungen weniger gut widerstehen als diversifizierte Großunternehmen. Darüber hinaus erhöht sich möglicherweise durch

eine eingeschränkte Diversifizierung die Sensitivität gegenüber zyklischen Entwicklungen. Auf der anderen Seite ist es denkbar, dass KMU durch vorhandenes Spezialwissen in Nischenmärkten über Wettbewerbsvorteile verfügen.

Eine eingeschränkte Diversifizierung kann sich auch auf die Finanzierungsstruktur der Unternehmen beziehen. Aus einer Konzentration der Fremdfinanzierung auf wenige Finanzierungsquellen resultieren vermutlich risikoerhöhende Abhängigkeiten von einzelnen Finanzierungspartnern. Des Weiteren kann sich das Risikoprofil der Unternehmen durch ungleichmäßige Fälligkeitsprofile und damit verbundene Blockfälligkeiten erhöhen.

Spezifische Führungs- und Governance-Strukturen

Mittelständische Unternehmen weisen spezifische Führungs- und Governance-Strukturen auf. In vielen Fällen werden die Unternehmen durch die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt, der oftmals sowohl Geschäftsführer als auch Anteilseigner des Unternehmens ist. Durch diese Personalunion werden die Unternehmen häufig wesentlich stärker von der Persönlichkeit des Unternehmers geprägt, und die Kreditwürdigkeit der Unternehmen ist stark von den Fähigkeiten und der Erfahrung des Unternehmers abhängig. Die damit oftmals verbundenen Personenabhängigkeiten können sich darüber hinaus auch auf weitere Schlüsselpersonen innerhalb der Organisation beziehen und sich somit aus unserer Sicht gleichermaßen negativ auf die Kreditwürdigkeit des Unternehmens auswirken.

Die bei mittelständischen Unternehmen häufig vorhandene Personalunion von Eigentum und Leitung zeichnet sich in der Regel allerdings auch dadurch aus, dass die mit der Personalunion verbundene Gleichrichtung der Interessen tendenziell eher zu einer positiv zu bewertenden stärkeren Fokussierung auf eine langfristige Zukunftssicherheit der Unternehmen als zu kurzfristigen finanziellen Interessen führt. Bei Großunternehmen hingegen können kurzfristige finanzielle Interessen der Anteilseigner unseres Erachtens das Finanzrisiko erhöhen

und sich somit negativ auf die Kreditwürdigkeit der Unternehmen auswirken.

Leistungsfähige Planungs- und Steuerungssysteme sind erfolgskritisch

Von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen sind leistungsfähige Planungs- und Steuerungssysteme, die ein zielgerichtetes Zusammenspiel von strategischer Unternehmensführung und Controlling ermöglichen. Aus der Perspektive von Finanzierungspartnern ist es darüber hinaus wichtig, dass die externe Berichterstattung präzise und umfassend ist. Verzögerungen bei der Offenlegung der Unternehmensfinanzen oder fehlerhafte Informationen können die Einschätzung der zugrunde liegenden Kreditrisiken negativ beeinflussen.

Häufig sind Berichterstattung und Transparenz bei KMU weniger stark ausgeprägt als bei Großunternehmen. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei, ob die Unternehmen zeitnah aktuelle und präzise Informationen zur Geschäftsentwicklung zur Verfügung stellen können.

Anfälligkeit gegenüber Ereignisrisiken

Ein weiteres charakteristisches Merkmal von kleinen und mittelgroßen Unternehmen ist aus unserer Sicht die Tatsache, dass diese Unternehmen aufgrund ihrer vergleichsweise geringen Größe und der höheren Konzentration in der Regel empfindlicher auf Ereignisrisiken reagieren als Großunternehmen, sodass sich dieser Aspekt risikoerhöhend auswirken kann.

Bewertung des Kreditrisikos von KMU in Deutschland

Die Behandlung der hier genannten Themen im Rating wird anhand der unter TRIBRating veröffentlichten KMU-Ratingmethodik illustriert. Die sektorübergreifende Methodik stützt sich im Wesentlichen auf Daten und Statistiken von ca. 37.000 Unternehmen mit Finanzdaten zwischen 2002 und 2016 sowie Umsatzerlösen, die üblicherweise zwischen 10 und 500 Mio. € liegen.

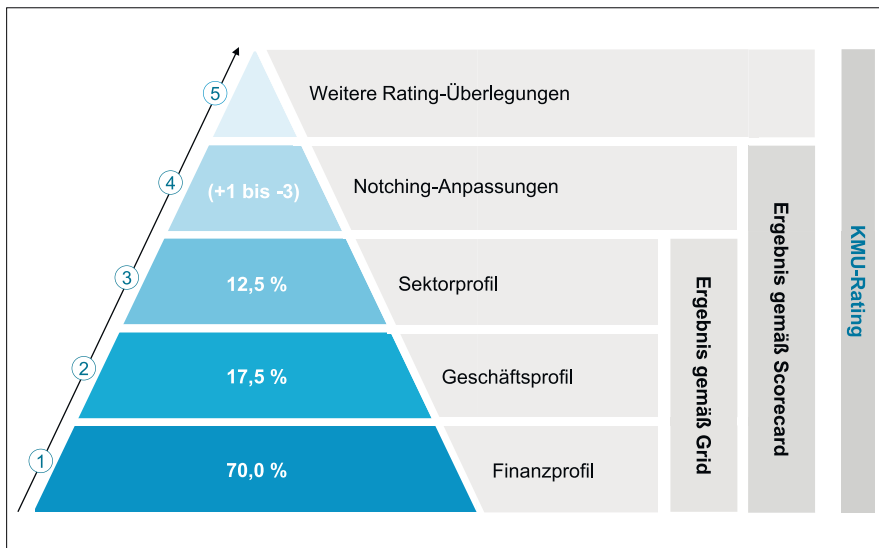


Abb. 2: Grundstruktur der KMU-Methodik

Elemente der TRIBRating-Methodik für KMU in Deutschland

Die KMU-Ratingmethodik basiert im Wesentlichen auf einer Scorecard. Die Grundelemente der Scorecard sind drei allgemeine Ratingfaktoren sowie vier sogenannte Notching-Faktoren. Ergänzend werden bei der Anwendung der Methodik weitere Rating-Überlegungen einbezogen (vgl. [Abbildung 2](#)).

Allgemeine Ratingfaktoren / Ergebnis gemäß Grid

Ausgangspunkt der Analyse von KMU sind die im Rating-Grid bewerteten drei allgemeinen Ratingfaktoren:

- Sektorprofil
- Geschäftsprofil
- Finanzprofil

Die Zugehörigkeit von Unternehmen zu einem bestimmten Sektor liefert wichtige Erkenntnisse bezüglich der Ausfallwahrscheinlichkeit des Unternehmens, sodass die Analyse des Sektorprofils insbesondere in einer sektorübergreifenden Methodik bedeutsam ist. Bei der Bestimmung des Sektorrisikos werden die Sektorvolatilität und der Sektorausblick als Unterfaktoren bewertet. Da einzelne Branchen unterschiedlich auf Schwankungen, die mit Konjunktur-, Markt- oder Innovationszyklen zusammenhängen, reagieren, ist die Bewertung der Sektorvolatilität von großer Bedeutung. Der Sektorausblick ist für die Bewertung des Sektorrisikos re-

levant, da sich veränderte Marktbedingungen mit hoher Wahrscheinlichkeit auch auf das Kreditrisiko der bewerteten KMU auswirken.

Bei der Bestimmung des Geschäftsrisikos werden die Wettbewerbsposition und das Konzentrationsrisiko bewertet, die die wesentlichen Unterfaktoren des Geschäftsrisikos darstellen. Die Analyse der Wettbewerbsposition basiert auf einer qualitativen Bewertung der Frage, wie das KMU aufgrund seiner inhärenten Geschäftsmerkmale innerhalb einer Branche und insbesondere gegenüber seinen unmittelbaren Wettbewerbern positioniert ist. Der Einbeziehung des Konzentrationsrisikos liegt die Annahme zugrunde, dass Unternehmen mit mehreren Geschäftssegmenten und mit einem breiten Produktspektrum in der Regel über nachhaltigere Ertragsströme verfügen als Wettbewerber mit einem engeren Geschäftsfokus. Die Einschätzung des Konzentrationsrisikos erfolgt auf Basis einer dimensionsübergreifenden Bewertung der potenziellen Konzentrationsrisiken (Segmente, Regionen, Kunden, Lieferanten).

Von maßgeblicher Bedeutung bei der Bestimmung des Kreditrisikos von KMU ist das Finanzrisiko. Als Unterfaktoren des Finanzprofils werden Größe, Profitabilität, Entschuldungspotenzial, Kapitalstruktur und Zinsdeckung herangezogen. Während den Unterfaktoren Größe, Profitabilität und Zinsdeckung jeweils eine Finanzkennzahl zugeordnet ist, werden die als besonderes relevant identifizierten Unterfaktoren Entschuldungspotenzial und Kapi-

talstruktur auf Basis von jeweils zwei Finanzkennzahlen bewertet. Die Zuordnung der bereinigten Finanzkennzahlen zu den Ratingkategorien erfolgt durch eine auf Grundlage der vorhandenen Daten und Statistiken ermittelten Bewertungsskala. Nach der Bewertung der drei allgemeinen Ratingfaktoren bzw. deren jeweiliger Unterfaktoren werden die Faktoren, wie in [Abbildung 3](#) dargestellt, in der Scorecard gewichtet. Als Resultat ergibt sich das Ergebnis gemäß Grid.

Notching-Faktoren / Ergebnis gemäß Scorecard

Ergänzend zur Bewertung der drei allgemeinen Ratingfaktoren werden in der KMU-Methodik vier Notching-Faktoren einbezogen, die nicht vollumfänglich skalierbar sind und daher nicht im Rating-Grid berücksichtigt werden. Die Notching-Anpassungen beziehen sich auf die Liquidität, die Schuldenstruktur, das strategische und operative Management sowie auf die Governance und Finanzpolitik. Hierbei kann sich die Bewertung der Faktoren neutral, negativ oder in eher seltenen Fällen positiv im abschließenden Rating niederschlagen.

Im Rahmen der Analyse der Liquidität sind neben den vorhandenen liquiden Mitteln auch die Verfügbarkeit von externen Finanzierungslinien, die Einhaltung von Covenants sowie die Veräußerungsmöglichkeit von Vermögenswerten von Bedeutung. Eine angemessene Diversifizierung der Verbindlichkeiten sowie ein gleichmäßiges Fälligkeitsprofil werden bei der Analyse der Schuldenstruktur bewertet. Darüber hinaus spielen hier nicht abgesicherte Exposures eine Rolle. Das strategische und operative Management wird insbesondere hinsichtlich der Plausibilität und Operationalisierung der strategischen Zielsetzungen sowie bezogen auf die Qualität der Planung und die Möglichkeit zur Korrektur von Planabweichungen bewertet. Beim Notching-Faktor Governance und Finanzpolitik spielen die Gleichrichtung der Interessen von Anteilseigner und Unternehmensführung sowie die Nachhaltigkeit der Finanzpolitik eine wichtige Rolle. Als Ergebnis der Bewertung der drei Ratingfaktoren sowie der vier Notching-Faktoren ergibt sich das Ergebnis gemäß Scorecard.

Allgemeine Faktoren	Gewichtung Faktoren	Unterfaktoren	Gewichtung Unterfaktoren	Kennzahlen	Gewichtung Kennzahlen
Sektorprofil	12,5 %	Sektorvolatilität	7,5 %		
		Sektorausblick	5 %		
Geschäftsprofil	17,5 %	Wettbewerbsposition	10 %		
		Konzentrationsrisiko	7,5 %		
Finanzprofil	70 %	Größe	5 %	Umsatz	5 %
		Profitabilität	10 %	ROCE	10 %
		Entschuldungspotenzial	15 %	Gesamtverbindlichkeiten/EBITDA	15 %
			12,5 %	FFO/Gesamtverbindlichkeiten	12,5 %
		Kapitalstruktur	12,5 %	Eigenkapitalquote	12,5 %
			10 %	Verschuldungsgrad	10 %
Zinsdeckung	5 %	EBIT/Zinsaufwand	5 %		
Summe	100 %	Summe	100 %		
Notching-Faktoren		Liquidität	+1 bis -3		
		Schuldenstruktur	+1 bis -2		
		Strategisches und operatives Management	+1 bis -2		
		Governance und Finanzpolitik	+1 bis -2		

Abb. 3: KMU-Scorecard

Weitere Rating-Überlegungen / KMU Rating

Die übergeordneten Zielsetzungen der dieser KMU-Ratingmethodik zugrunde liegenden Scorecard sind Einfachheit und Transparenz. Insofern stellen die drei allgemeinen Ratingfaktoren und die vier Notching-Faktoren keine abschließende Behandlung sämtlicher ratingrelevanter Sachverhalte dar. Im Rahmen der Einbeziehung weiterer ratingrelevanter Überlegungen werden insbesondere die folgenden Faktoren bewertet:

- Rechtsstruktur / Externer Einfluss
- Berichterstattung und Transparenz
- Ereignisrisiko
- Einschränkungsfaktoren

Auf Basis der Analyse der drei allgemeinen Ratingfaktoren, der vier Notching-Faktoren sowie der Einbeziehung weiterer Rating-Überlegungen wird im Rahmen eines formellen Ratingkomitees das abschließende KMU-Rating vergeben.

Fazit

Die Veränderungsprozesse an den Finanzmärkten, die aus der Verschärfung der regulatorischen Anforderungen für Banken sowie aus strukturellen Anpassungen resultieren, führen zu einem steigenden Interesse mittelständischer Unternehmen an Kapitalmarktfinanzierungen. Durch die stärkere Kapitalmarktorientierung wird es für mittelständische Unternehmen zukünftig wichtiger, die Kreditwürdigkeit durch ein externes Rating zu dokumentieren.

Vor diesem Hintergrund ist die Kenntnis und Steuerung der entscheidenden Ratingfaktoren für die Unternehmenssteuerung und das Controlling zunehmend von Bedeutung. Durch eine Integration der quantitativen und qualitativen Ratingfaktoren in die Unternehmenssteuerung können die Auswirkungen strategischer Entscheidungen auf das Kreditrisiko frühzeitig analysiert und bewertet werden.

Fußnoten

¹ Vgl. Gleißner (2016).

² Quelle: Euler Hermes Deutschland Niederlassung der Euler Hermes SA.

³ Quelle: BayernLB, Thomson Reuters.

⁴ Z. B. Gleißner/Mahn (2016).

⁵ Erfahrungen der Euler Hermes Rating GmbH in der Entwicklung und Validierung von Ratingmethoden.

Literatur

Gleißner, W. (2016): Bandbreitenplanung, Planungssicherheit und Monte-Carlo-Simulation mehrerer Planjahre, in: Controller Magazin, Heft 4, Juli/August 2016, S. 16-23.

Gleißner, W./Mahn, S. (2016): Sind die Ratings der Mittelstands-Anleihen aussagefähig?, Teil 1, in: KRP – Kredit & Rating Praxis, Heft 4/2016, S. 6-10; Teil 2, in: KRP – Kredit & Rating Praxis, Heft 5/2016, S. 2-9. ■

Autor



■ Dipl.-Ökonom Kai Gerdes

ist Direktor und Leiter Analyse bei der Euler Hermes Rating GmbH. Sein Schwerpunkt liegt in der Bewertung von mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen sowie in der Entwicklung von Ratingmethodiken.

E-Mail: kai.gerdes@eulerhermes-rating.com



Status Quo von Risikomanagement und Risikocontrolling

Empirische Erkenntnisse und Implikationen für die Controllerpraxis

von Patrick Ulrich, Ingo Scheuermann und Thomas Spitzenfeil

Wenn man das Controlling aus einer Perspektive der Entscheidungsunterstützung betrachtet, gehören Fragen der Risikoeinschätzung und -bewertung eigentlich seit jeher zum Controlling. Fakt ist jedoch, dass in Theorie und Praxis eine Verschiebung der Betrachtungen des Risikos stattgefunden hat. In der Theorie hat sich – angefangen mit Edmund Heinen – eine betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie herausgebildet, die jedoch nicht vollständig zu Ende geführt wurde und die sich mit den Konzepten Risiko und Unsicherheit befasst. Die betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre ist bisher jedoch fast vollständig getrennt von der Risikobetrachtung in der betriebswirtschaftlichen Teildisziplin des Controllings. Im Controlling selber wurden Risikoaspekte meist als Schwankungsgrößen um einen Mittelwert interpretiert und dieses wurde in Controlling-In-

strumente wie bspw. eine risikoorientierte Break-even-Analyse integriert, die neben dem Normalfall auch ein pessimistisches und ein optimistisches Szenario enthält (vgl. Becker/Baltzer/Ulrich 2011; Rieg 2015).

Risikomanagement und -controlling erfahren wachsendes Interesse

In den letzten Jahren haben sich zudem weitergehende Ansätze entwickelt, die mithilfe von Simulationsmodellen wie auf Standard-Normalverteilungen basierten Simulationen oder der Monte-Carlo-Simulation (Vanini 2012, Gleißner 2016) tradierte Controlling-Instrumente um Risikoaspekte anreichern können. Prädestiniert sind diese Aspekte für Planung, Budgetierung und Investitionsrechnung, andere Instrumente

wie die Risikoäquivalenzmethode zeigen jedoch auch auf, wie die aus der Finanzwirtschaft entlehnten Modelle wie z. B. CAPM durch risikoorientierte, dem Controlling-Gedankengut näherstehende Verfahren ersetzt werden können (vgl. Gleißner 2014).

Unter dem Oberbegriff VUCA – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – werden zudem vermehrt Stimmen registriert, die für mehr strategisch orientierte Management- und Controlling-Instrumente werben, die den Veränderungen in der aktuellen Unternehmensumwelt gerecht werden können. Hier besteht jedoch die Vermutung, dass häufig Risiko gesagt wird, aber eigentlich Unsicherheit gemeint ist. Der vorliegende Beitrag widmet sich jedoch dem Risikomanagement und -controlling im engeren Sinn.

Zusätzlich wird die Beschäftigung mit Risiken in den letzten Jahren auch als originäres Aufgabenfeld praktischer Controllerinnen und Controller betrachtet. Hier ist jedoch die Abgrenzung von Risikomanagement und Risikocontrolling in der Praxis häufig unklar. Zudem besteht die Vermutung, dass sich verschiedene Abteilungen und Funktionsbereiche – in Großkonzernen neben dem Controlling auch Risikomanagement i. e. S., Treasury/Finanzabteilung, Compliance, Interne Revision und Qualitätsmanagement – mit verschiedenen, teilweise aber auch denselben Risiken beschäftigen, diese bewerten und Steuerungsansätze entwickeln sollen, ohne dass eine Abstimmung stattfindet oder Daten im großen Stil zusammengeführt oder aufeinander abgestimmt würden. Durch das neue CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, nach dem große kapitalmarktorientierte Unternehmen erweiterten Berichtspflichten zu nicht-finanziellen Themen unterliegen, und die gestiegene öffentliche Sensibilisierung für Risikomanagement und Risikocontrolling gewinnt das Thema weiter an Brisanz. Vor diesem Hintergrund hat das Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF) im Jahr 2018 eine Online-Erhebung zu Risikomanagement und Risikocontrolling in der Praxis durchgeführt.

Untersuchungsrahmen

Die nachstehenden Auswertungen beziehen sich auf die Ergebnisse einer Befragung von Managern und Controllern in unterschiedlich großen Unternehmen. Ziel der Studie war es, ein aktuelles Bild über die Risikomanagementpraxis in deutschen Unternehmen zu gewinnen. Hierbei stehen insbesondere die Ausgestaltung des Risikomanagements sowie Tendenzen und Herausforderungen im Mittelpunkt der Betrachtung. Insgesamt enthielt der Fragebogen 45 Fragen, die in sieben Abschnitte unterteilt waren.

Die Datenerhebung erfolgte mit Hilfe eines standardisierten Online-Fragebogens, der offene und geschlossene Fragen enthielt. Zur Überprüfung des Fragebogens wurde zunächst ein Pre-Test mit mehreren Probanden durchgeführt, der im Durchschnitt etwa 20 Minuten dauerte. Im Anschluss erfolgte die tatsächliche

Befragung im Zeitraum vom 16.01.2018 bis zum 14.02.2018. Hierfür wurden vorab mit Hilfe der Datenbank Nexis (ehemals LexisNexis) per Zufallsprinzip E-Mail-Adressen von deutschen Unternehmen unterschiedlicher Größen generiert. Insgesamt erhielten 19.632 Unternehmen den Link zur Onlineumfrage. Der Onlinefragebogen wurde im Befragungszeitraum 1.991-mal aufgerufen, was einer Teilnahmequote von 9,86 Prozent entspricht. 331 Unternehmen beantworteten die gestellten Fragen, wobei 11 Unternehmen die Umfrage vorzeitig abbrachen (Ausschöpfungsquote: 16,62 Prozent). Die Stichprobengröße beläuft sich somit auf 320 Unternehmen und die Rücklaufquote auf 1,63 Prozent.

62 Prozent der Fragebögen wurden von angestellten Manager(innen) ausgefüllt, 11 Prozent von der Geschäftsführung oder dem Top-Management, die restlichen Fragebögen von Personen anderer Positionen. Im Durchschnitt gehören die Unternehmen zur Gruppe der Großunternehmen mit 3.114 Mitarbeitern und 798 Mio. Euro Umsatz. Eine Mehrheit von 52 Prozent der Unternehmen ist als GmbH formiert, gefolgt von 18 Prozent in der Rechtsform GmbH & Co KG. Die Verteilung nach Branchen gestaltet sich wie folgt: 36 Prozent der Unter-

nehmen sind Industrieunternehmen, 9 Prozent Handelsunternehmen und 55 Prozent Dienstleistungsunternehmen, wovon 13 Prozent im Finanzdienstleistungssektor tätig sind. 60 Prozent der befragten Unternehmen sind Teil eines Konzerns, wobei es sich bei 53 Prozent um das Mutterunternehmen und bei 47 Prozent um eine Tochtergesellschaft handelt. Mitbestimmungspflichtig sind 48 Prozent der Unternehmen. Bezüglich der Unterscheidung zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen sind gemäß den Angaben der Probanden 39 Prozent der Unternehmen Familienunternehmen und 61 Prozent Nicht-Familienunternehmen.

Rahmenbedingungen

Risikomanagement ist in den meisten Unternehmen (81 Prozent) ein Thema, das aktiv und regelmäßig von Geschäftsführung oder Vorstand diskutiert wird. Die Gesamtverantwortung für Risikomanagement liegt hauptsächlich beim CEO bzw. der Geschäftsführung (38 Prozent). In weiteren 12 Prozent der Unternehmen ist der Chief Risk Officer verantwortlich, in 10 Prozent der Chief Financial Officer. In 14 Prozent der Unternehmen ist keine explizite Verant-

Autoren



Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich

ist Inhaber der Professur für Unternehmensführung und -kontrolle an der Hochschule Aalen – Technik und Wirtschaft. Er ist Sprecher des Direktoriums des Aalener Instituts für Unternehmensführung (AAUF).

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

Prof. Dr. Ingo Scheuermann

ist Dekan der Fakultät Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Aalen und Direktor des Aalener Instituts für Unternehmensführung.

E-Mail: ingo.scheuermann@hs-aalen.de



Dipl. Wirtsch.-Ing. Thomas Spitzenpfel

war bis 30.9.2018 CFO/CIO der Carl Zeiss AG, Oberkochen, seit 1.10.2018 ist er CFO und Mitglied des Management Boards der Schenck Process Group, Darmstadt.

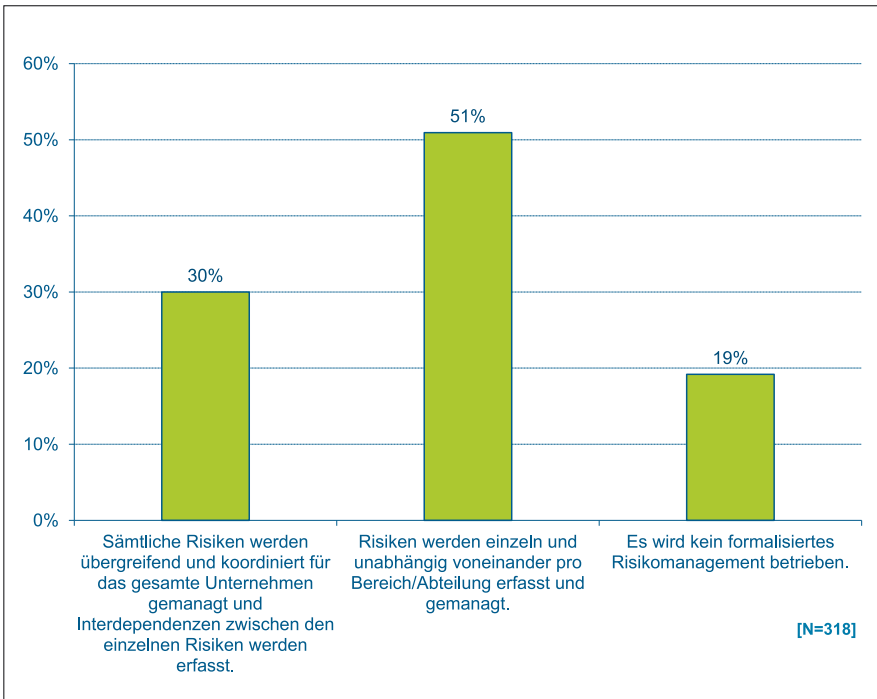


Abb. 1: Vorgehensweise im Risikomanagement

wortlichkeit für Risikomanagement verteilt. Bezüglich der Ausführung von operativen Aufgaben gibt es in immerhin knapp der Hälfte der Unternehmen ein Team bzw. eine Abteilung, welche(s) gesamtheitlich für das operative Risikomanagement zuständig ist und dieses koordiniert. In den meisten Fällen (35 Prozent) ist das Team/die Abteilung im Controlling angesiedelt, ein(e) eigenständige(s) Risikomanagementteam bzw. -abteilung ist in 25 Prozent der Unternehmen vorhanden.

Die Befragung nach der Vorgehensweise im Risikomanagement zeigt, dass in 51 Prozent der Unternehmen Risiken einzeln und unabhängig voneinander pro Bereich bzw. Abteilung erfasst und gemanagt werden. Dies entspricht der Vorgehensweise des Traditional Risk Management. 30 Prozent der Teilnehmer führen an, dass sämtliche Risiken übergreifend und koordiniert für das gesamte Unternehmen gemanagt und Interdependenzen zwischen den einzelnen Risiken erfasst werden. Demzufolge gehen diese Unternehmen dem Ansatz des Enterprise Risk Management nach. Laut 19 Prozent der Probanden wird in ihrem Unternehmen kein formalisiertes Risikomanagement betrieben (vgl. Abbildung 1).

Im Anschluss wurde nach der Festlegung von Risikostrategie, Chancenstrategie, Risikoappetit sowie Risikotoleranz im Unternehmen ge-

eine Chancenstrategie determiniert, in 33 Prozent die Risikotoleranz sowie in 30 Prozent der Risikoappetit (vgl. Abbildung 2).

Bestandteile des Risikomanagements

Beim Risikomanagementsystem wurden die Teilnehmer zunächst befragt, welche Elemente Teil des Risikomanagements ihres Unternehmens sind. Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Gemäß den Angaben der Teilnehmer ist in 89 Prozent der Unternehmen die Risikobewertung Teil des Risikomanagements, jedoch werden in lediglich 86 Prozent der Unternehmen Risiken identifiziert und in 87 Prozent analysiert. Die Risikoaggregation findet bei rund einem Drittel der Unternehmen statt. 53 Prozent der Teilnehmer geben an, dass in ihrem Unternehmen Risiken gesteuert werden. Risikocontrolling trifft bei rund der Hälfte der Unternehmen zu (51 Prozent), die Überwachung von Risiken hingegen bei 74 Prozent. Laut Angaben der Probanden werden Risiken lediglich in 63 Prozent der Unternehmen dokumentiert. Die Berichterstattung findet bei 60 Prozent statt, die Kommunikation von Risiken bei 54 Prozent. 29 Prozent der Unternehmen haben eine Risi-

fragt. Während der Begriff des Risikoappetits die generelle Bereitschaft, das mit einer Zielsetzung verbundene Risiko zu tragen, beschreibt, steht die Risikotoleranz für die maximale Abweichung, die bezüglich einer festgelegten Zielsetzung akzeptiert wird (vgl. Gleißner/Wolfrum 2017). Während in 62 Prozent der Unternehmen eine Risikostrategie vorhanden ist, ist in lediglich 44 Prozent der Unternehmen

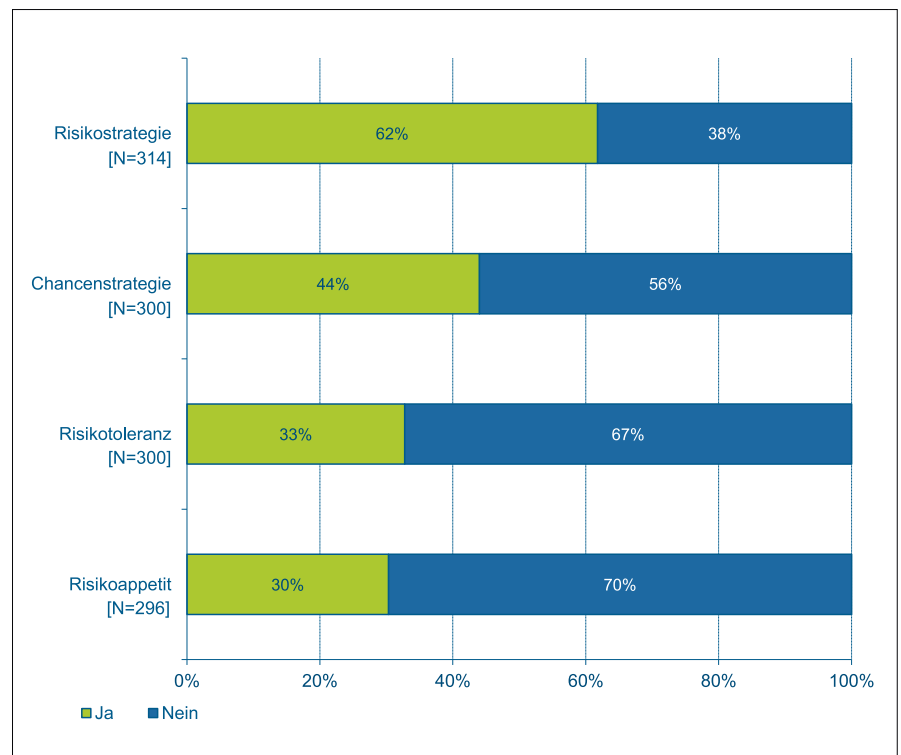


Abb. 2: Festlegung von Risikostrategie, Chancenstrategie, Risikotoleranz und Risikoappetit

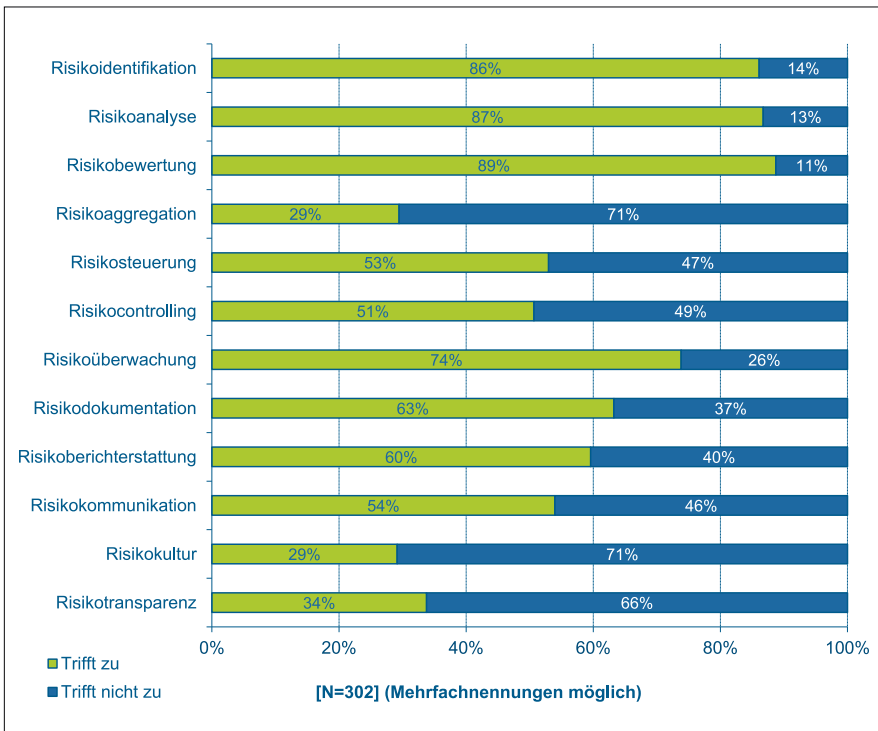


Abb. 3: Bestandteile des Risikomanagements

kokultur, bei 34 Prozent herrscht Risikotransparenz (vgl. Abbildung 3).

Ziele und Motive des Risikomanagements

Anschließend wurden Ziele, die im Umgang mit Risiken im Unternehmen verfolgt werden, abgefragt. Wiederum waren Mehrfachnennungen möglich. Das am häufigsten genannte Ziel (vgl. Abbildung 4), welches von 73 Prozent der Probanden aufgeführt wird, stellt die Risikoreduktion dar, gefolgt von der Vermeidung von Risiken (66 Prozent) und der Risikoabsicherung (54 Prozent). Zudem nennen 45 Prozent der Probanden die Akzeptanz, also das Tragen von Risiken als Ziel, 33 Prozent zielen darüber hinaus auf die Optimierung von Risiken ab und 32 Prozent auf die Nutzung der Risiken als Chancen. Das Ziel der Risikoüberwälzung wird von 18 Prozent aufgeführt.

Neben den Zielen wurden die Teilnehmer nach den Gründen, weshalb in ihren Unternehmen Risikomanagement betrieben wird, gefragt. Auch hier war es für die Probanden möglich, mehrere Angaben zu tätigen. So wird von 71 Prozent die Erfüllung rechtlicher Vorschriften und Auflagen genannt, von 68 Prozent die Schadensverhinderung bzw. der Schutz vor In-

solvenz und von 54 Prozent die Steigerung des Unternehmenserfolgs. Außerdem betreiben 32 Prozent der Unternehmen Risikomanagement, um das Image zu verbessern bzw. Reputationsschäden zu limitieren. Demnach praktizieren die Unternehmen mehrheitlich Risikomanagement, weil sie dazu gesetzlich verpflichtet sind, und um mögliche Schäden abzuwenden.

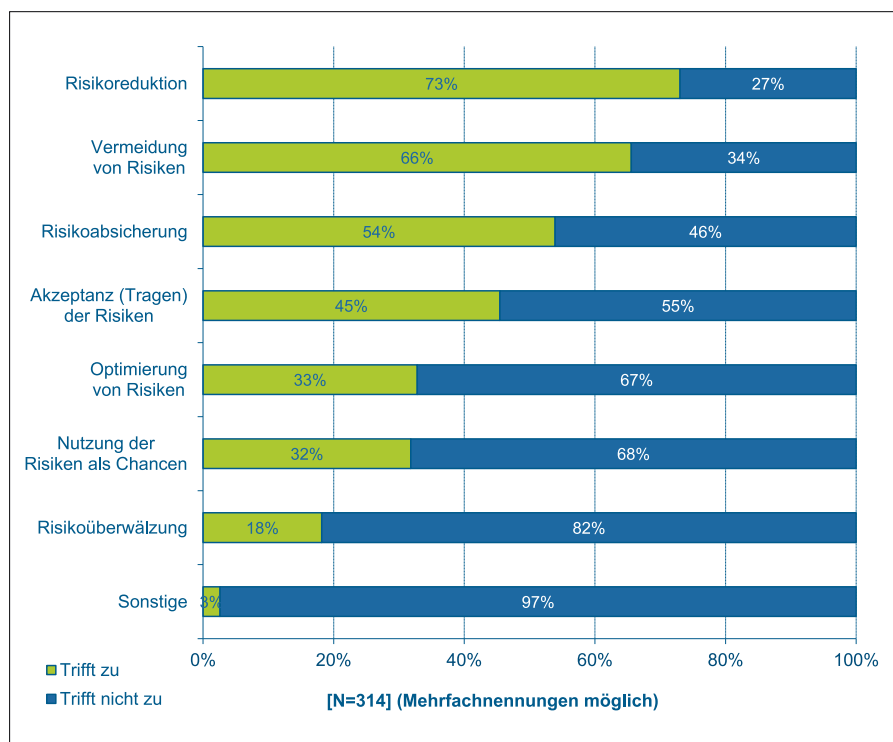
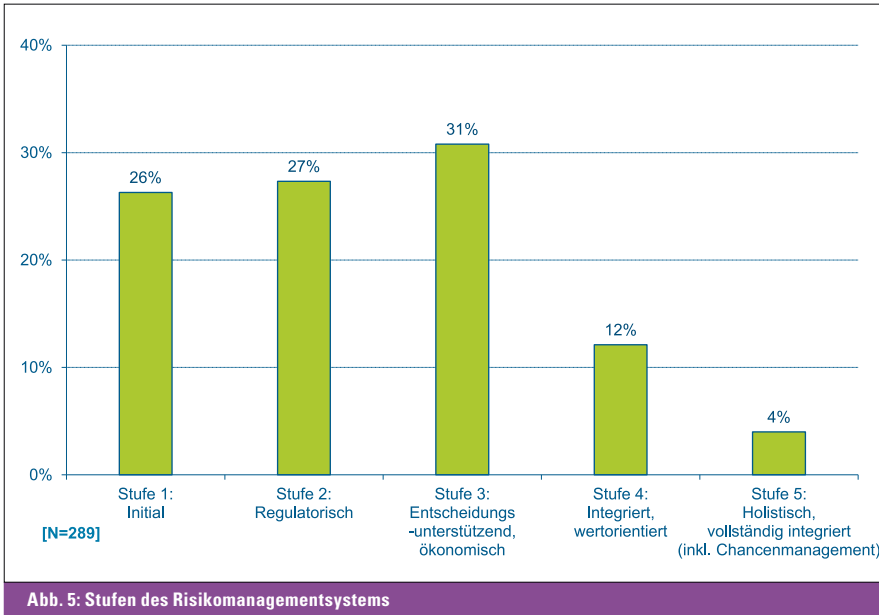


Abb. 4: Ziele des Risikomanagements

Einstufung des Risikomanagementsystems

Die Frage, ob das Unternehmen ein Risikofrühwarnsystem etabliert hat, beantworten 51 Prozent der Teilnehmer mit „Ja“ und 49 Prozent mit „Nein“. Somit gibt es bei lediglich rund der Hälfte der Unternehmen explizite Mechanismen für das frühzeitige Erkennen von Risiken. Dabei handelt es sich bei 57 Prozent der Unternehmen um ein kennzahlen- und hochrechnungsorientiertes Frühwarnsystem, bei 22 Prozent um ein indikatororientiertes und bei 12 Prozent um ein strategisches Frühwarnsystem (vgl. Romeike 2005). Weitere 9 Prozent haben ein anderes Frühwarnsystem etabliert.

Die Teilnehmer wurden darüber hinaus gebeten, die Stufe des gesamthaften Risikomanagementsystems ihres Unternehmens anzugeben. Die Auswertung der Antworten zeigt, dass die Tendenz hin zu den unteren Stufen 1-3 geht, welche für weniger stark ausgeprägte Risikomanagementsysteme stehen. So ordnen 26 Prozent der Teilnehmer das Risikomanagementsystem ihres Unternehmens in Stufe 1 (initiales System) ein, 27 Prozent in Stufe 2 (regulatorisches System) und 31 Prozent in Stufe 3 (entscheidungsunterstützendes, ökonomisches System). Lediglich 12 Prozent der



Unternehmen verfügen über ein integriertes, wertorientiertes Risikomanagementsystem der Stufe 4 und 4 Prozent der Unternehmen über ein holistisches, vollständiges Risiko- und Chancenmanagementsystem (vgl. Gleißner 2016, S. 32; vgl. Abbildung 5).

Managementumfang von Risiken

Um einen Eindruck zu erhalten, in welchem Ausmaß verschiedene Risiken in den Unternehmen gemanagt werden, wurden die Teilnehmer dazu um eine Einschätzung gebeten. Sie erhielten eine Auswahl an unterschiedlichen Risikoarten und konnten angeben, ob die jeweilige Risikoart in ihrem Unternehmen in einem sehr geringen, geringen, mittleren, starken oder sehr starken Ausmaß gemanagt wird. Die Auswertung der Daten zeigt, dass insbesondere finanzwirtschaftliche Risiken bei den Unternehmen eine große Relevanz haben, denn diese werden laut 61 Prozent der Teilnehmer stark oder sehr stark gemanagt, gefolgt von operationellen Risiken (56 Prozent), wie bspw. fehlerhaften Transaktionen oder Prozessfehlern, rechtlichen Risiken (51 Prozent) und IT-Risiken (50 Prozent). Weniger Relevanz haben Absatzmarkt/Vertriebsrisiken (42 Prozent stark bzw. sehr stark), Cyber-Risiken, (39 Prozent), strategische Risiken (38 Prozent), Projektrisiken (35 Prozent), Personalrisiken (30 Prozent), Risiken aus Corporate Governance und Organisation (26 Prozent) sowie externe Risiken (20 Prozent), wie z. B. po-

litische, gesellschaftliche oder Katastrophen-Risiken (vgl. Abbildung 6).

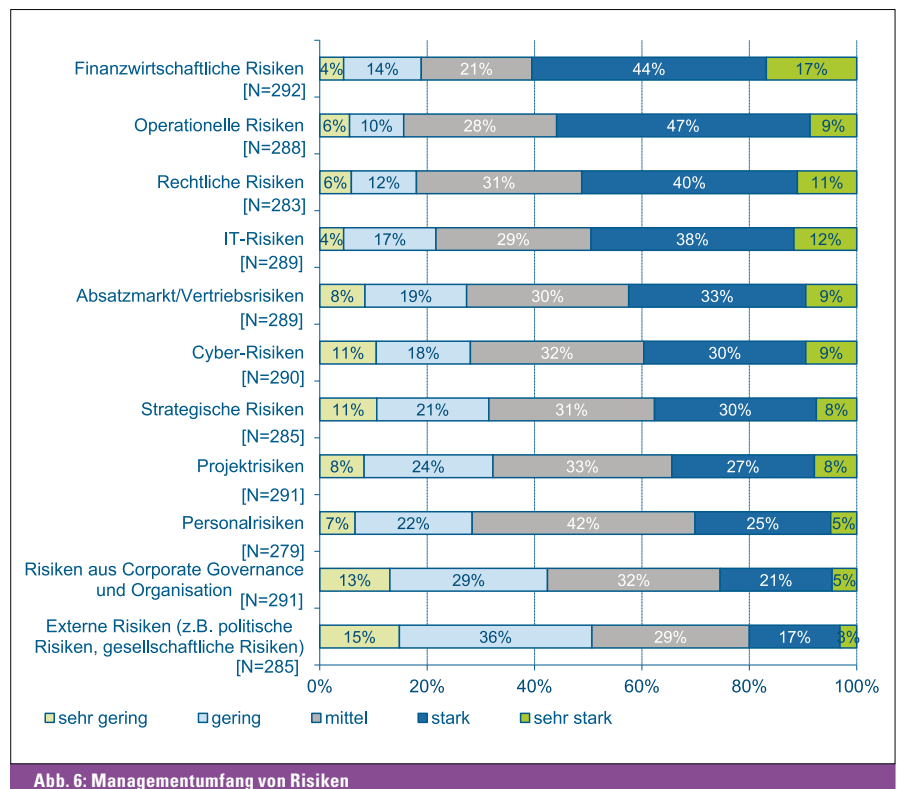
Aufgrund der aktuellen Brisanz wurde näher auf das Thema Cyber-Risiken eingegangen. Die Probanden wurden zunächst gefragt, wie sie die Gefahr von Cyberangriffen auf ihr Unternehmen einschätzen. Lediglich 3 Prozent schätzen die Gefahr als sehr gering ein, 24 Prozent jedoch als gering. Der Großteil der Teilnehmer, nämlich 42 Prozent, stuft die Gefahr von Cyberangriffen als mittel ein. 26 Prozent glauben,

dass die Gefahr hoch ist, 5 Prozent sehr hoch. In Zusammenhang mit den Cyberangriffen wurden die Probanden außerdem gefragt, ob ihr Unternehmen hinsichtlich Cyber-Risiken abgesichert ist. Eine eindeutige Mehrheit von 89 Prozent der Unternehmen bejaht diese Fragestellung. Nahezu jedes dieser Unternehmen (99 Prozent) ist technisch abgesichert; darüber hinaus verfügen 33 Prozent zusätzlich über eine Versicherung.

Risikoanalyse und -bewertung

Im nächsten Schritt wurden die Teilnehmer gebeten, darzulegen, wie oft Risiken in ihrem Unternehmen identifiziert, analysiert, bewertet, behandelt und überwacht werden. Bei 54 Prozent der Unternehmen findet dies in regelmäßigen Abständen statt, bei 22 Prozent bei Bedarf und bei lediglich 17 Prozent kontinuierlich. Bei einer Minderheit von 3 Prozent wird der Prozess nie durchlaufen, bei 4 Prozent findet der Prozess in dieser Art und Weise nicht statt.

Näher auf die Prozessschritte Risikoanalyse und -bewertung eingehend, zielte eine weitere Frage darauf ab, festzustellen, wie Risiken in den Unternehmen analysiert und bewertet werden. Den Probanden standen folgende



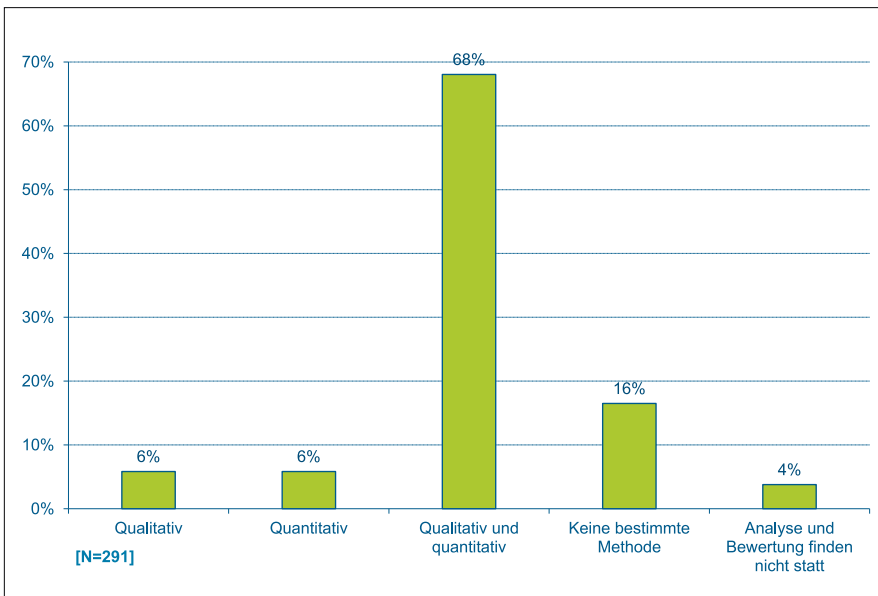


Abb. 7: Art der Analyse und Bewertung von Risiken

Antwortmöglichkeiten zur Verfügung, wobei nur eine gewählt werden konnte: qualitativ, quantitativ, qualitativ und quantitativ, keine bestimmte Methode, Analyse und Bewertung finden nicht statt. Eine eindeutige Mehrheit von 68 Prozent wendet beides, qualitative und quantitative Methoden an. 16 Prozent der Unternehmen gehen nach keiner bestimmten Methode vor und jeweils 6 Prozent analysieren und bewerten Risiken ausschließlich qualitativ bzw. ausschließlich quantitativ. Bei 4 Prozent der Unternehmen findet die Analyse und Bewertung von Risiken nicht statt (vgl. [Abbildung 7](#)).

Kosten für das Risikomanagement

Auf die Frage nach den jährlichen Kosten für Risikomanagement geben die meisten Probanden (38 Prozent) an, dass das Unternehmen bis zu 10.000€ ausgibt. Bei 24 Prozent der Unternehmen fallen Kosten über 10.000€ bis 50.000€ an. Somit wird in mehr als der Hälfte der Unternehmen maximal 50.000€ pro Jahr für Risikomanagement aufgewendet. Hingegen fallen bei rund einem Fünftel Kosten von mehr als 150.000€ an. Die weiteren Angaben verteilen sich wie folgt: 13 Prozent über 50.000€ bis 100.000€ und 4 Prozent über 100.000€ bis 150.000€ (vgl. [Abbildung 8](#)).

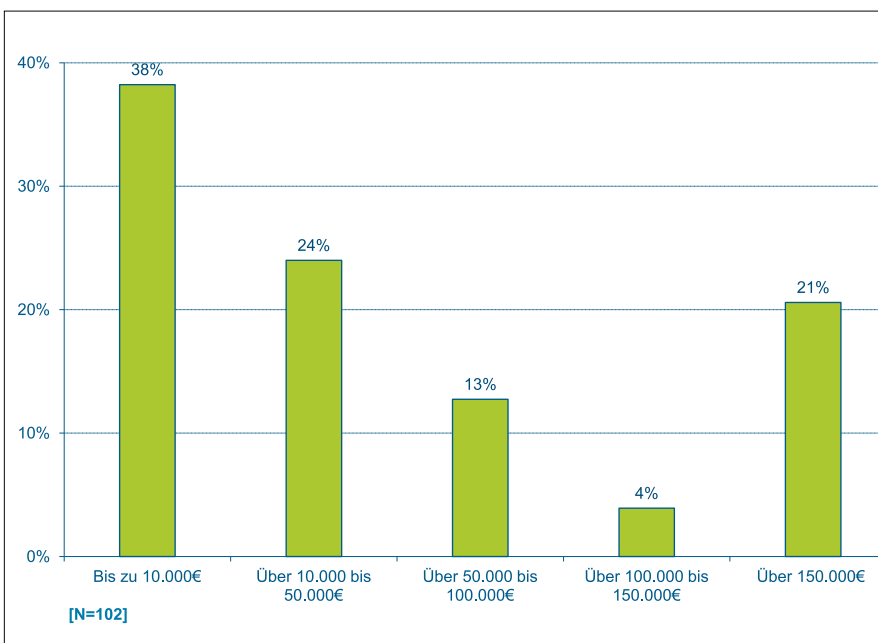


Abb. 8: Jährliche Kosten für das Risikomanagement

Relevanz des Risikomanagements

Um die Bedeutung des Risikomanagements zu erfragen, wurden die Probanden gebeten, die Relevanz von Risikomanagement für ihr Unternehmen zu beurteilen. Zunächst wurde nach der **derzeitigen Relevanz** des Risikomanagements gefragt. Die meisten Teilnehmer (43 Prozent) schätzen die Relevanz als weder gering noch hoch ein, sondern als mittel. 30 Prozent sehen eine hohe, 8 Prozent eine sehr hohe Relevanz. Somit hat Risikomanagement für 80 Prozent der Unternehmen eine mittlere bis sehr hohe Relevanz. Hingegen messen 17 Prozent der Probanden Risikomanagement eine geringe, 2 Prozent sogar eine sehr geringe Relevanz bei.

Im Anschluss an die derzeitige Relevanz wurde nach der zukünftigen Relevanz des Risikomanagements gefragt. Mehr als die Hälfte der Befragten, nämlich 53 Prozent, gibt an, dass die Relevanz eher zunehmen wird. 46 Prozent sind der Meinung, dass die Relevanz eher gleichbleiben wird. Mit 1 Prozent erachtet fast keiner der Probanden, dass die Relevanz des Risikomanagements in Zukunft sinken wird. Somit ist Risikomanagement ein Thema, das in der Praxis in den kommenden Jahren noch mehr Bedeutung gewinnen wird (vgl. [Abbildung 9](#)).

Zufriedenheit und Verbesserungsbedarf

Hinsichtlich des Zufriedenheitsgrades mit dem Risikomanagement des Unternehmens geben die meisten Probanden (44 Prozent) an, dass sie zufrieden sind, wohingegen lediglich 3 Prozent sehr zufrieden sind. 33 Prozent äußern sich diesbezüglich neutral, sind also weder unzufrieden noch zufrieden. 15 Prozent geben an, unzufrieden zu sein, weitere 5 Prozent sind sehr unzufrieden. Während 31 Prozent keinen Verbesserungsbedarf im Risikomanagementsystem ihres Unternehmens sehen, hält die Mehrheit der Befragten (69 Prozent) Verbesserungen für notwendig. Der größte Verbesserungsbedarf wird mit 35 Prozent in einem ganzheitlichen Risikomanagement gesehen. An zweiter Stelle steht mit 25 Prozent die Verbesserung der Risikokultur, an dritter Stelle

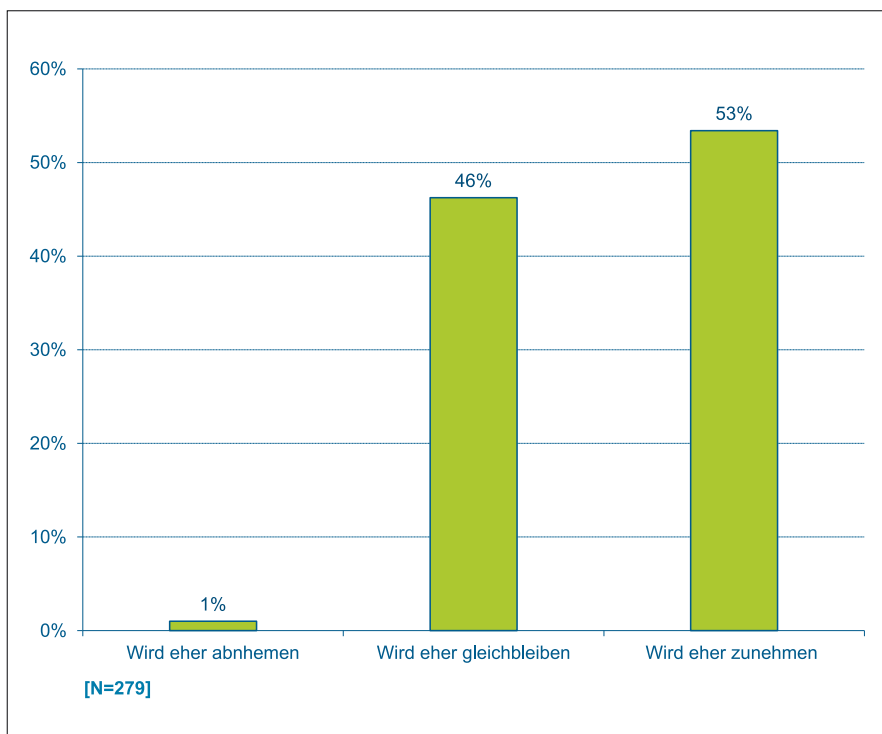


Abb. 9: Zukünftige Relevanz des Risikomanagements

mit 15 Prozent die Optimierung und Verbesserung der Prozesse und Abläufe. Jeweils 7 Prozent der Antworten fallen auf die Verringerung von manuellem Aufwand durch verbesserte IT-Lösungen, die Verbesserung von Risiko-identifikation, -analyse und -beurteilung sowie sonstige Verbesserungsbedarfe. 4 Prozent der Probanden sehen einen Verbesserungsbedarf in der Bereitstellung von Ressourcen. Abschließend sei erwähnt, dass in lediglich 40 Prozent der Unternehmen Schulungen für Mitarbeiter/innen zum Thema Risikomanagement angeboten werden.

Fazit / Handlungsempfehlungen

Aus den Umfrageergebnissen geht hervor, dass der Umsetzungsstand von Risikomanagement und Risikocontrolling in der Unternehmenspraxis noch recht heterogen ist. Dies zeigt schon die erste Auswertung, nach der 70 Prozent der Unternehmen nur Einzelrisiken erfassen oder kein formalisiertes Risikomanagement aufweisen. Bezogen auf die einzelnen Risikokategorien zeigt sich, dass finanzwirtschaftliche Risiken sehr häufig angegangen werden, dass Projektrisiken und strategische Risiken, die auch aus Sicht des Controllings bewertbar und steuerbar wären, eine wesent-

lich geringere Aufmerksamkeit erfahren. So ist der Reifegrad des Risikomanagements in den befragten Unternehmen dann auch vergleichsweise niedrig bis mittelhoch.

Für die Controllertpraxis lassen sich interessante Implikationen ableiten: Vergleicht man die in [Abbildung 9](#) festgehaltene Aussage, dass Risikomanagement immer wichtiger wird, mit dem relativ geringen Umsetzungsstand und insbesondere dem in [Abbildung 8](#) festgehaltenen moderaten Budget, ist davon auszugehen, dass Risikomanagement und Risikocontrolling in den nächsten Jahren noch deutlich ausgebaut werden müssen. Für praktisch tätige Controllerinnen und Controller, die sowohl das Handwerkzeug als auch das Fachwissen für das Management von Risiken in der Praxis besitzen, könnte das Risikocontrolling somit eines der wichtigsten Wachstumsfelder in den nächsten Jahren werden.

Interessant für die Zukunft wird sein, wie neue Datenerhebungs- und Datenanalysemöglichkeiten Risikomanagement und Risikocontrolling verändern werden. Die meisten der Unternehmen in der Stichprobe wenden noch keine Methoden der Big Data Analytics an, es wird wenig mehr getan als einfache Regressionen oder einfache Simulationen einzusetzen. In

vielen Unternehmen ist das Risikomanagement zudem eher qualitativer denn quantitativer Natur. Insofern bieten sich sowohl für Controlling-Forscher als auch für Praktiker genügend Anknüpfungspunkte, sich weiter intensiv mit Risikomanagement und Risikocontrolling zu beschäftigen.

Literatur

Becker, Wolfgang / Baltzer, Björn / Ulrich, Patrick (2011): Kennzahlenorientierte Erfolgsanalyse im Mehrproduktunternehmen. Das Wirtschaftsstudium, Nr. 3/2011, S. 98-101.

Gleißner, Werner (2014): Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung: Erkenntnisse der empirischen Kapitalmarktforschung und alternative Bewertungsmethoden. Corporate Finance, Nr. 4/2014, S. 151-167.

Gleißner, Werner (2016): Reifegradmodelle und Entwicklungsstufen des Risikomanagements: ein Selbsttest. Controller Magazin, Nr. 6/2016 S. 31-36.

Gleißner, Werner / Wolfrum, Marco (2017): Risikofähigkeit, Risikotoleranz, Risikoappetit und Risikodeckungspotenzial. Controller Magazin, Nr. 6/2017, S. 77-84.

Rieg, Robert (2015): Break-even-Analyse im Mehrproduktfall unter Unsicherheit und Risiko. Controller Magazin, Nr. 3/2015, S. 76-82.

Romeike, Frank (2005): Frühwarnsysteme im Unternehmen: Nicht der Blick in den Rückspiegel ist entscheidend. Rating Aktuell, April/Mai 2005, Nr. 2, S. 22-27.

Ulrich, Patrick / Barth, Julia / Lehmann, Sonja (2018): Stand des Risikomanagements in der Praxis - aktuelle Erkenntnisse. Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung; Nr. 4/2018, S. 154-160.

Vanini, Ute (2012): Risikomanagement, Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.



Auswertungen in Excel optimieren

Wie Tabellen und Diagramme leichter zu interpretieren sind

von Ralf Greiner



oniert bei mehr als 4 Spalten leider nicht. Mithilfe der folgenden Faustregel können selbst aus Ausgangsdaten mit vielen Spalten übersichtliche Pivot-Tabellen erstellt werden (vgl. Abbildung 1 und 2):

1. Legen Sie fest, welche Spalten Sie wie SEHEN wollen und stellen einen passenden Satz dazu auf, wie z. B. «Mengen **pro** Kunde»; «Artikel **pro** Jahr», «Bedarf **pro** Abteilung».
2. Der Spaltenname, der nach dem Wort «pro» steht, wird in den Bereich «SPALTEN» der Pivot-Tabellen-Felder gezogen. Im Beispiel ist es das Wort «Abteilung».
3. Die Spalte, in der die **Zahlenwerte** stehen (hier «Bedarf 1.1.2018»), die aufsummiert werden sollen, zieht man in den « Σ WERTE»-Bereich der Pivot-Tabellen-Felder.
4. Die Spalte, die für den Empfänger am zweitwichtigsten ist (hier «Referat») und den Inhalt der Spalten («Abteilung») besser erklären soll zieht man in den Bereich «ZEILEN» der Pivot-Tabellen-Felder.
5. Die Spalten, nach denen es gut wäre, filtern zu können (hier «Zweckbestimmung»), werden in den Bereich «FILTER» gezogen. Sollte es keine Vorgabe geben, werden einfach **alle Spalten, nach denen nicht konkret gefragt wurde**, in den Filter gezogen. Dadurch ist die Pivot-Tabelle flexibel, da sie alle Daten beinhaltet.

Excel bietet viele elegante Möglichkeiten, Auswertungen einfach zu verbessern. Dieser Beitrag zeigt visuelle Stilmittel für Tabellen und erklärt die Technik zum zeitsparenden Aufbau von Pivot-Tabellen. Sparklines, die bedingte Datenbalken-Formatierung sowie der richtige Y-Achsen-Maßstab erlauben es dem Leser, die Aussagen von Diagrammen zutreffend und schnell zu erfassen. Außerdem finden Sie nützliche Tastenkombinationen, mit denen Sie Zeit sparen und Fehler vermeiden.

Pivot-Tabellen erstellen, ohne den Überblick zu verlieren

Sie wollen mit Daten aus langen Listen rechnen und Summen nach bestimmten Kriterien bilden? Dann sind Pivot-Tabellen das richtige Werkzeug für Sie. Allerdings kann man bei

Ausgangsdaten mit mehr als 4 Spaltennamen beim Aufbau der Pivot-Tabelle schnell durcheinanderkommen. Ein einfaches «Anklicken» der Spaltennamen nach dem Motto «Pivot wird es schon richtig machen» funkti-

Praxis-Tipp

Weniger ist mehr

Es kann einiges an Zeit ersparen, wenn vor der Erstellung des Berichts gezielt beim Empfänger nachgefragt wird, was der Bericht genau enthalten soll.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Musterverwaltung GmbH												
2	Budgetplan 2018												
3	alle Angaben in EUR												
	Nr.	WIPlan-Nr.	HHPlan-Nr.	BWA	Bewirtschaftler	Abteilung	Referat	KURZEL XXX	Zweckbestimmung	Bedarf 01.01.2018	Bedarf fortgeschrieben	VM	vorgemerkt
4				Kfz	HI	1	16	B	Kfz Steuer	8.000,00	6.516,00	1	6.516,00
5	1			ko	HI	1	16	B	Porto- und Zustelldienste	15.000,00	14.000,00	2	14.000,00
6	2			Mz	HI	2	16	B	GEZ	4.000,00	4.000,00	3	4.000,00
7	3			Mz	HI	1	16	B	Treibstoff	40.000,00	35.000,00	4	35.000,00
8	4			Mz	HI	1	16	B	Material für Reparatur und Instandhaltung Kfz	500,00	500,00	5	500,00
9	5			Mz	HI	1	16	B	Fremdleistungen für Wartung und Instandhaltung Kfz	32.000,00	40.000,00	6	40.000,00
10	6			Mz	HI	3	16	B	Fremdleistungen für Wartung und Instandhaltung Kfz	32.000,00	40.000,00	6	40.000,00
11	7			Mz	HI	1	11	B	Mautgebühren LKW	600,00	600,00	7	600,00

Abb. 1: Pivot-Tabellen aus Daten mit mehr als 4 Spalten erstellen

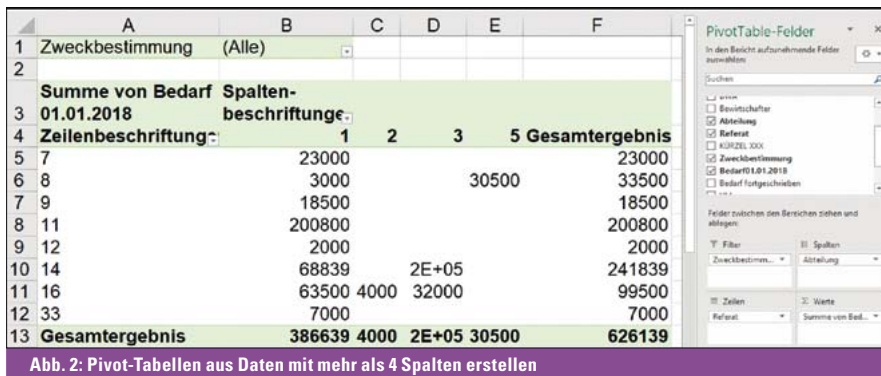


Abb. 2: Pivot-Tabellen aus Daten mit mehr als 4 Spalten erstellen

Einfügen der bedingten Formatierung «Datenbalken»

Übertragen Sie alle Abweichungen aus Spalte E in Spalte F, die Sie als Datenbalken darstellen möchten und markieren Sie diese. Öffnen Sie dann über Start > Bedingte Formatierung > Datenbalken > Weitere Regeln das Menü zur bedingten Formatierung «Datenbalken». Wählen Sie den ersten Regeltyp «Alle Zellen basierend auf ihren Werten formatieren» aus. Setzen Sie im Bereich «Regelbeschreibung bearbeiten» einen Haken bei «Nur Balken anzeigen». Nun können Sie im Bereich «Balkendarstellung» noch die Farbe «grün» für die positiven Abweichungen auswählen. Das ist alles (vgl. Abbildung 5). Die negativen Abweichungen werden automatisch «rot» eingefärbt (eine Änderung ist über den Button «Negativer Wert und Achse ...» möglich).

Sparklines: Tabellen mit Trend-Diagrammen aufwerten

Ein kleines Diagramm kann wunderbar dabei helfen, einen Trend besser zu erkennen. Ab der Version Excel 2010 wird die Funktion «Sparklines» angeboten. Sie bietet selbst für den Tabellen- und Zahlenliebhaber eine gelungene Aufwertung seiner Daten, da Trends einfach besser wahrgenommen werden können. Sparklines ermöglichen es, visuelle Darstellungen von Daten mit nur einem Klick zu erstellen. Dadurch lassen sich Daten leichter erfassen und die Leitung der Finanzabteilung kann Trends direkt analysieren. Es empfiehlt sich, beim Einfügen von Sparklines auf die Variante «Linie» zu verzichten und lediglich die Variante «Säule» zu benutzen, da ein einfaches Säulendiagramm den Unterschied von einem Datenpunkt zum anderen anschaulicher aufzeigt als eine Linie, bei der kleinere Unterschiede optisch gar nicht wahrgenommen werden können.

Sparklines einfügen

Setzen Sie den Cursor in die Zelle, in der die Sparklines erscheinen sollen. Um die «Trendlinien» dann einzufügen, wählt man über den Reiter «Einfügen» unter «Sparklines» die Variante «Säule» aus. Es öffnet sich das Fenster «Sparklines erstellen». Nun kann im Feld «Datenbereich» die Zelle ausgewählt werden, in der die Sparklines eingefügt werden sollen. Im Beispiel ist es die Zelle W9. Im Feld «Positionsbereich» wählt man nun den Zellenbereich aus, der als Sparkline dargestellt werden soll. Dies ist immer der Zahlenbereich. Im Beispiel ist es der Bereich T9:V9, der die Zahlen der Eigenkapitalquote enthält (vgl. Abbildung 3). Dann kann der Inhalt der Zelle W9 einfach in die darunter folgenden Zellen kopiert werden.

Überfrachtung vermeiden

Man sollte im Vorfeld überlegen, für welche Kennzahlen ein Trend für den Empfänger sinnvoll ist, da bei zu vielen Trendlinien (mehr als 12 pro Seite/Ansicht) eine Überfrachtung eintritt. I. d. R. sind 4-6 Trendlinien für die wichtigsten Kennzahlen eine gelungene Möglichkeit zur Hervorhebung und ein Stilmittel, mit dem Daten sinnvoll visualisiert werden können.

Bedingte Formatierung von Datenbalken: Erklärungswürdige Abweichungen in Tabellen verständlich hervorheben

Kennen Sie das? Lange Datentabellen verschwimmen nach wenigen Minuten anstrengendem Hinschauens langsam aber sicher vor dem Auge. Machen Sie mehr aus Ihren Tabellen und sagen Sie langen Zahlentapeten den Kampf an. Dafür arbeiten Sie mit einer zusätzlichen Spalte, welche die Abweichungen als Datenbalken darstellt. Hierdurch wird der Leser visuell auf die größten Abweichungen hingewiesen und «sieht» diese sofort, anstatt erst mühsam die ganze Tabelle «lesen» zu müssen (vgl. Abbildung 4).

Praxis-Tipp

Datenbalken in separate Spalten einfügen

Lassen Sie bei der Hervorhebung von Abweichungen mittels «Datenbalken» immer die Zahlenwerte in einer separaten Spalte stehen (im Beispiel Spalte E) und fügen Sie die Datenbalken daneben ein (Spalte F). Andernfalls überschneiden sich Balken und Zahlenbeschriftung, was die Lesbarkeit erschwert.

Lügenfaktor vermeiden: Diagramme mit dem richtigen Maßstab darstellen

Mit «Lügenfaktor» werden hier alle absichtlich oder unbeabsichtigt missgestalteten Diagramme abgestempelt, die man leider in zahlreichen

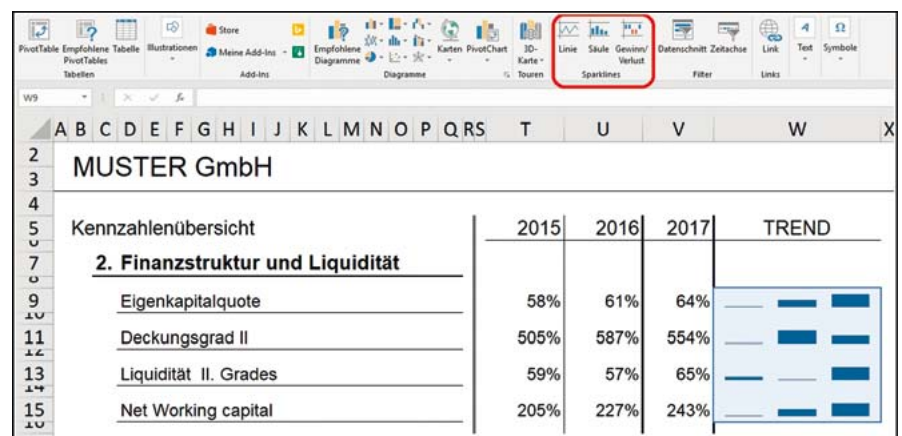


Abb. 3: Sparklines zur Trendvisualisierung

Produkt	2018	2017	VJ Δ in %	VJ Δ in %
Tafelschokolade	1.313	1.240	+ 5,9	
Weiß	450	235	+ 91,5	
Dunkel	290	235	+ 23,6	
Vollmilch	573	770	- 25,6	
Pralinen	394	372	+ 5,9	
Rum	129	169	- 24,0	
Nuss	125	90	+ 38,9	
Kakao	140	113	+ 24,4	

Abb. 4: Ergebnis der Datenbalkenformatierung

Geschäftsberichten, in der Werbung und auch in der Wirtschaftspresse findet. Meistens handelt es sich hierbei um Manipulationen an der Y-Achse. Das folgende Beispiel zeigt anschaulich, was mit dem «Lügenfaktor» gemeint ist und wie man mit der Formel «MAX» den richtigen Maßstab für seine Diagrammreihe findet (vgl. [Abbildung 6](#)).

Dem Lügenfaktor auf der Spur

Abbildung 6 zeigt den Absatz an Pralinen für die Jahre 2016 bis 2018 in Tausend Stück. Für die drei Pralinenarten Rum, Nuss und Kakao wurde jeweils ein Diagramm erstellt. Obwohl die Diagramme nach den Hichert'schen SUCCESS-Regeln gestaltet und somit sehr stark vereinfacht wurden, fehlt noch ein entscheidendes Qualitätsmerkmal nach Hichert: CHECK. Vergleicht man das Jahr 2018 der Diagramme Kakao mit Rum, fällt auf, dass beide Säulen nahezu gleich groß sind, obwohl die Säule Kakao mit 335 Stück viel größer sein müsste als die Säule Rum mit 135 Stück. Somit sind die Diagramme inhaltlich zwar korrekt, jedoch ist die Darstellung falsch. Ein optischer Vergleich der 3 Pralinenarten ist so für den Betrachter leider nicht möglich, da ein einheitlicher Maßstab fehlt.

Den richtigen Maßstab mit der Formel «MAX» finden

Die Formel «MAX» sucht in einem Zahlenbereich den höchsten Wert heraus und gibt ihn wieder. In diesem Beispiel sucht die Formel «MAX» aus dem Bereich B9 bis D11 den Maximalwert heraus und gibt die Zahl 335 aus (vgl. [Abbildung 7](#)).

Abb. 5: Bedingte Formatierung definieren

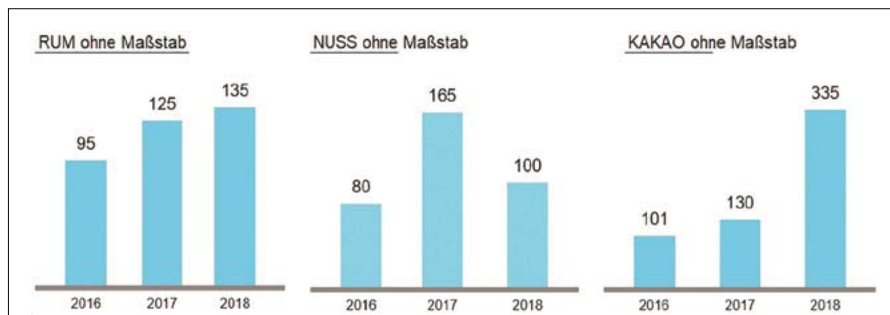


Abb. 6: Diagrammreihe mit Lügenfaktor

Den Maximalwert als Maßstab in das Diagramm einfügen

Dieser Wert (335) wird nun als Maßstab in jedes Diagramm eingefügt. Dazu fügen wir eine neue Datenreihe in das Diagramm ein: Mit der Maus über das Diagramm fahren, rechte Maustaste klicken, Menüpunkt «Daten auswählen».

Produkt	2016	2017	2018
Pralinen			
RUM	95	125	135
NUSS	80	165	100
KAKAO	101	130	335
Maßstab	335	335	

Abb. 7: Zeile für den richtigen Maßstab einfügen

Autor



Ralf Greiner

ist seit 2017 selbständiger Trainer, u. a. für Rechnungswesen und Controlling. Zu seinen Schwerpunkten zählen zeitsparende Excel-Anwendungen in Finance & Controlling sowie Pivot-Tabellen. Zudem ist er Dozent für BWL, Buchführung und Controlling an der Hochschule Harz. Zuvor arbeitete er mehrere Jahre als Trainer und Consultant bei einem Beratungsunternehmen.

E-Mail: info@ralf-greiner.com

Im sich öffnenden Menü «Datenquelle auswählen» den Button «Hinzufügen» anklicken. Das Dialogfeld «Datenreihe bearbeiten» öffnet sich. Jetzt legen Sie als Reihename **A12** fest, da hier der Name der neuen Datenreihe «Maß-

stab» steht. Als Reihewert wählen Sie die Zelle **B12** aus, da hier der Maximalwert ermittelt wurde, der als Maßstab dienen soll. Nach Bestätigung mit «OK» finden Sie die neue Datenreihe «Maßstab» im Menü «Datenquelle auswählen». Wenn Sie erneut «OK» klicken, passt sich Ihr Diagramm automatisch an die neue Maßstab-Säule an und zeigt den neuen Datenbalken in rot an (vgl. **Abbildung 8**). Damit die neue «Maßstab-Säule» unsichtbar wird und nicht die anderen Säulen einengt (dünner macht), stellen wir im Reiter Start über den Button Füllfarbe die Füllung der roten Säule auf

«keine Füllung». Ferner überlappen wir die Maßstabsäule mit der Säule des Jahres 2016: Rechtsklick auf die Maßstabsäule, Auswahl von «Datenreihen formatieren», dort Rubrik(-spalte) «Datenreihenoptionen» und die Reihenachsenüberlappung auf +100% stellen. Im Anschluss wiederholen Sie das für alle weiteren Diagramme. Am Ende erhalten Sie drei optisch vergleichbare Säulendiagramme, die den Betrachter ein «wahres» Bild über den Absatz der Pralinesorten vermitteln. Auch hier wird das Credo «weg vom Lesen hin zum Sehen von Diagrammen» umgesetzt; der Betrachter erkennt Unterschiede sofort (vgl. **Abbildung 9**).

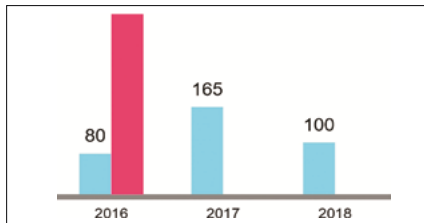


Abb. 8: Diagramm mit neuer Maßstab-Säule

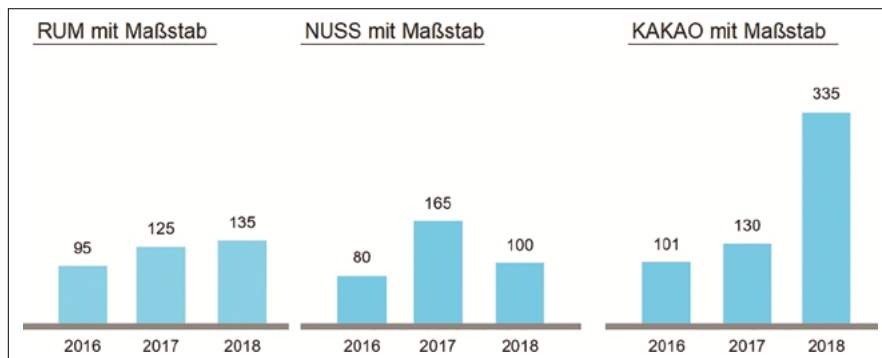


Abb. 9: Diagramm-Serie ohne Lügenfaktor

Hilfreiche Tastenkombinationen und Shortcuts machen die Arbeit mit Excel noch angenehmer und effizienter. In **Abbildung 10** erhalten Sie einen Überblick zu hilfreichen Tastenkombinationen.

Nr.	Tastenkombination	Beschreibung
1	[STRG] + [POS 1]	Navigiert an den Anfang eines Tabellenblatts.
2	[STRG] + [ENDE]	Damit navigieren Sie in die letzte genutzte Zelle des Tabellenblatts, sprich die unterste, am weitesten rechts genutzte Zelle.
3	[STRG] + [PFEILTASTEN]	Mit diesem Befehl navigieren Sie zur obersten/untersten Zelle einer Spalte bzw. zur Zelle am linken/rechten Rand einer Zeile.
4	[ALT] + [ENTER]	So können Sie einen Zeilenumbruch in eine Zelle einfügen.
5	[SHIFT] + [F11]	Fügt ein neues Tabellenblatt ein.
6	[STRG] + [-]	Spalte/Zeile wird gelöscht (je nach vorheriger Markierung)
7	[STRG] + [+]	Spalte/Zeile wird eingefügt (links/über dem vorher markierten Element)
8	[STRG] + [X]	In Zwischenablage ausschneiden
9	[STRG] + [C]	In Zwischenablage kopieren
10	[STRG] + [V]	Aus Zwischenablage einfügen
11	[STRG] + [Y]	Wiederholen der letzten Aktion
12	[STRG] + [Z]	Rückgängig
13	[STRG] + [S]	Speichern
14	[ALT] + [F2]	Speichern unter
15	[STRG] + [Bild oben]	Zum nächsten Arbeitsblatt wechseln
16	[STRG] + [Bild unten]	Zum vorigen Arbeitsblatt wechseln
17	[STRG] + [F]	Suchfunktion aufrufen
18	[STRG] + [H]	«Suchen und Ersetzen» aufrufen
19	[STRG] + [1]	Öffnet das Menü "Zellen formatieren"
20	[F2]	Bearbeitet die aktive Zelle und setzt den Cursor an das Ende der Zelle

Abb. 10: Hilfreiche Tastenkombinationen

Excel im Controlling effizient nutzen

Aus dem Controlling ist Excel nicht wegzudenken. Neben zahlreichen Controlling-Musterlösungen mit unterschiedlichem Komplexitätsgrad liefert dieses Buch Konzepte für Tabellen- und Diagrammgestaltung und gibt Tipps für den effizienten Einsatz.



Der Controlling-Berater Band 56: Excel im Controlling effizient nutzen

Bandherausgeber: Andreas Klein
 240 Seiten, 72,- EUR
 Mat-Nr. 01401-0137, Haufe-Lexware 2018
<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>



Planungsprozesse mit „statistischem Forecast“

von Erik Göllner

Unternehmen, die erfolgreich am Markt agieren möchten, müssen sowohl die Marktlage als auch die eigene Unternehmenssituation antizipieren. Die meisten Firmen setzen auf eine Unternehmensplanung, um Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen. Komplexität und Umfang variieren dabei von Unternehmen zu Unternehmen. Die größte Herausforderung stellt die Integration unterschiedlicher Teilpläne dar. Sie sind häufig in Bezug auf das Gesamtunternehmen in Summe nicht konsistent, da sie auf separaten Annahmen beruhen. Häufig werden die Grundannahmen rein subjektiv, basierend auf Erfahrung und „Bauchgefühl“, getroffen. Wie sich eine integrierte Unternehmensplanung mithilfe der Methoden des statistischen Forecasts optimieren lässt, zeigt dieser Beitrag.

Integrierte Planung

Die erste Herausforderung, die ein Unternehmen innerhalb des Planungsprozesses bewältigen

muss, ist die Erstellung der Teilpläne, auf denen die konsistente Unternehmensplanung (integrierte Planung (IP)) basiert (vgl. [Abbildung 1](#)).

Im operativen Geschäft sorgen der Detailgrad, die Komplexität und langwierige Abstimmungsprozesse dafür, dass die (integrierte) Planung im Unternehmensalltag schnell zu kurz kommt und vernachlässigt wird. Da auch für die Erstellung und Akzeptanz der Planung und Ziele meist ein interaktiver und oft zeitintensiver Abstimmungsprozess innerhalb und zwischen einzelnen Fachbereichen/Abteilungen nötig ist, nimmt dies einige Ressourcen in Anspruch. Die Herausforderung ist somit, den Planungsprozess so genau und effizient wie möglich zu gestalten.

In vielen Unternehmen wird dabei oft ein qualitativer Ansatz gewählt. Hierbei wird der Forecast unter Berücksichtigung von Erfahrungen, Intuition und Meinungen von Experten, Entscheidungsträgern, Kunden oder sonstigen Verantwortlichen festgelegt. Auf diese Weise entsteht der Forecast sozusagen aus dem Bauchgefühl. Darüber hinaus gibt es eine Reihe weiterer Methoden, die unter das „qualitative Forecasting“ fallen. Ohne im Detail auf die einzelnen Methoden einzugehen, haben sie jedoch eines ge-



Abb. 1: Integrierte Planung

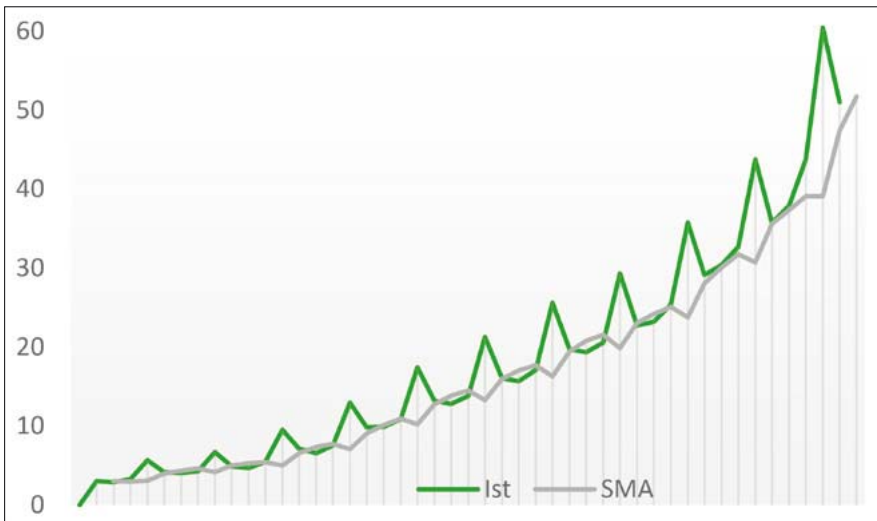


Abb. 2: SMA vs. IST

meinsam: Es sind alles rein subjektive Herangehensweisen, um einen Forecast zu bilden.

Wenn es darum geht, den Planungsprozess zeitlich, aber auch inhaltlich zu optimieren, um sowohl einen genaueren Forecast zu bekommen als auch den Verantwortlichen innerhalb des Planungsprozesses Zeit und Aufwand abzunehmen, bietet sich der Ansatz des „statistischen Forecasts“ an. Dieser macht sich quantitative Methoden zu Nutze, um den Forecast mit objektiven Betrachtungen zu optimieren. Dazu werden bekannte statistischen Funktionen genutzt, die Zusammenhänge oder Muster in den vorhandenen Unternehmensdaten erkennbar machen und so entsprechende Vorhersagen ermöglichen.

Statistical Forecast

Die klassischen Methoden, die sowohl bei der Planung durch Individuen als auch schon häufig durch einfache automatisierte Berechnungen angewendet werden, sind Zeitreihenanalysen. Die Zeitreihe ist dabei als eine zeitlich geordnete Folge von Beobachtungen definiert. Ziel ist es, Strukturen und Regelmäßigkeiten in diesen Zeitreihen aufzudecken. Es ist essentiell, die Zeitreihe in einer chronologischen Abfolge zu ordnen. Der statistische Forecast nutzt genau diese Analysen und die erkannten Muster, um die Zeitreihen in die Zukunft fortzuschreiben. Für diesen Ansatz existiert eine Vielzahl von Methoden, im Folgenden werden jedoch nur drei bekannte und aktuell häufig genutzte betrachtet und gegenübergestellt.

Gleitender Mittelwert

Eine der einfachsten Methoden ist der „Gleitende Mittelwert“ (engl. Simple Moving Average, hier kurz SMA). Er kann für einfache Vorhersagen genutzt werden, wenn nur wenige historische Daten zur Verfügung stehen, z. B. bei neu eingeführten Produkten, und wenn alle anderen Methoden aufgrund der geringen Datenhistorie nicht sinnvoll genutzt werden können. Um ein detailliertes Beispiel aufzuzeigen und die Möglichkeiten zu vergleichen, wird der Quartalsumsatz eines Unternehmens betrachtet. Die jeweilige Zeitreihe fängt im 1. Quartal 2007 an und endet im 2. Quartal 2018. Dabei wird deutlich, dass der gleitende Mittelwert dem Trend der tatsächlichen Werte zwar folgt, aber beispielsweise saisonale Abweichungen umgekehrt abgebildet werden. In diesem Beispiel würde daher die Prognose weit aus geringer ausfallen als der tatsächliche Wert.

Ein Vorteil dieser Methode ist, dass nur wenige historische Daten benötigt werden, da theoretisch bereits aus zwei Datenpunkten ein Durchschnitt gebildet werden kann. Zudem können die Prognosen mit wenig Aufwand und einfachen mathematischen Berechnungen ermittelt werden. Dem gegenüber steht die Tatsache, dass keinerlei Muster innerhalb der Daten berücksichtigt werden (vgl. [Abbildung 2](#)).

Exponentielle Glättung

Als Erweiterung des Simple Moving Average kann die „exponentielle Glättung“ (engl. „Exponential Smoothing“, hier kurz ES) angesehen werden. Im Vergleich zum SMA, bei dem alle vergangenen Beobachtungen gleich gewichtet werden, wird beim ES die Gewichtung exponentiell geglättet und verringert, je weiter die Beobachtung entfernt liegt. Mit anderen Worten, neuere Beobachtungen erhalten in der Prognose eine relativ größere Gewichtung als die weiter zurückliegenden. Wird diese Methode ebenfalls auf das Umsatz-Beispiel gelegt, so lässt sich erkennen, dass der Trend der Kurve beibehalten/erkannt wird, die saisonalen Schwankungen aber auch nicht optimal abgebildet werden können.

Die Vorteile der exponentiellen Glättung liegen in der Einfachheit der Berechnungen, den leicht durchschaubaren Berechnungsschritten, der dadurch leichten Programmierbarkeit sowie der Tatsache, dass die Modelle mit einem einzigen Parameter gesteuert werden können. Letzteres

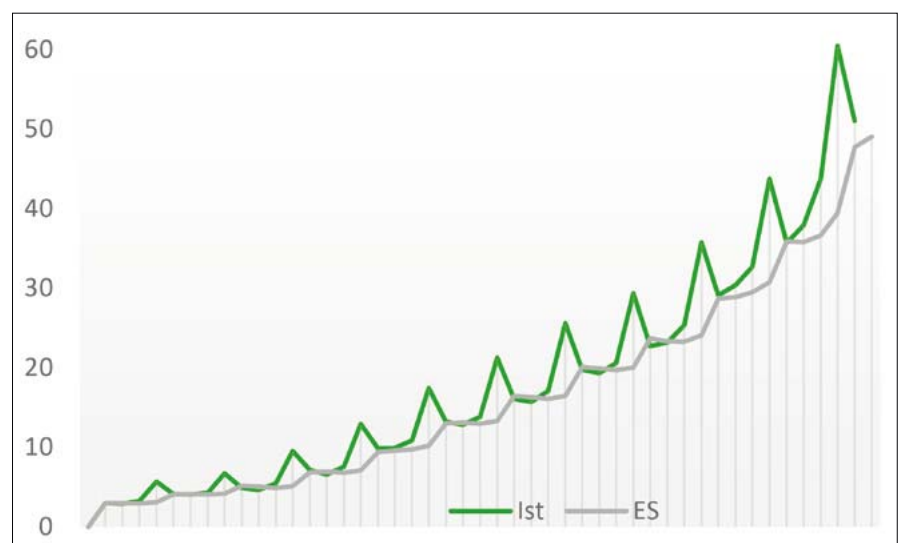


Abb. 3: ES vs. IST



Abb. 4: SMA vs. ES

ist wiederum auch ein Nachteil, denn dieser Glättungsparameter kann nicht objektiv bestimmt werden. Darüber hinaus gibt es, abgesehen von der Zeit, keine weiteren Einflussfaktoren. Muster innerhalb der Daten können auch mit dieser Methode nicht erkannt werden (vgl. Abbildung 3).

Vergleicht man die beiden Kurven, ist in diesem Beispiel nur ein marginaler Unterschied zwischen den beiden Methoden zu erkennen (vgl. Abbildung 4).

Autoregressiver integrierter gleitender Durchschnitt

Eine in der Reihe der statistischen Zeitreihenanalysen häufig genutzte Methode ist der „autoregressive integrierte gleitende Durchschnitt“ (engl. Auto Regressive Integrated Moving Average, kurz ARIMA). Im Laufe der Modellierung werden die sogenannten „Ordnungen“ p , d und q des ARIMA (p , d , q) Modells optimiert. Der autoregressive Teil (AR) beschreibt hierbei die lineare Abhängigkeit der Zielvariable von seinen p -gewichteten Vergangenheitswerten. Moving Averages (MA) sind gleitende Durchschnittsprozesse q -ter Ordnung. Das d bestimmt die Anzahl benötigter Differenzierungen, um eine stationäre Zeitreihe zu erhalten, die keine systematischen Abweichungen aufweist. Durch die Differenzierung(en) werden vorhandene Abweichungen zum Mittelwert eliminiert. Ist eine Zeitreihe nicht stationär, so nennt man diese „integriert“. Mithilfe eines ARIMA-Modells können kurzfristige Prognosen in die Zukunft vorgenommen werden.

Auch für ARIMA wird erneut das Umsatz-Beispiel betrachtet. Hier ist nun zu erkennen, dass nicht nur der Trend der Kurve – wie bei den anderen beiden Methoden – sondern auch die saisonalen Schwankungen erkannt werden. Die

beiden Kurven sind in diesem Fall fast deckungsgleich und somit wären die Vorhersagen deutlich näher an den tatsächlichen Werten (vgl. Abbildung 5).

Soll das resultierende ARIMA-Modell zur Vorhersage genutzt werden, so kann die Güte der Vorhersage mit grafischen Mitteln bestimmt werden. Darüber hinaus liefert die ARIMA-Methode zusätzlich Fehlergrenzen, die der Gütevorhersage dienen. Je weiter diese Fehlergrenzen (Fehler) auseinander liegen, desto stärker ist die Prognose mit Unsicherheit behaftet. Bei dem Vergleich zweier unterschiedlicher Zeitreihen (hier das bekannte Umsatz-Beispiel sowie die Entwicklung der Einwohnerzahl Deutschlands) lässt sich erkennen, je ungleichmäßiger die Daten sind, desto weiter gehen die Fehlergrenzen auseinander und die Prognosen werden ungenauer (vgl. Abbildungen 6 und 7).

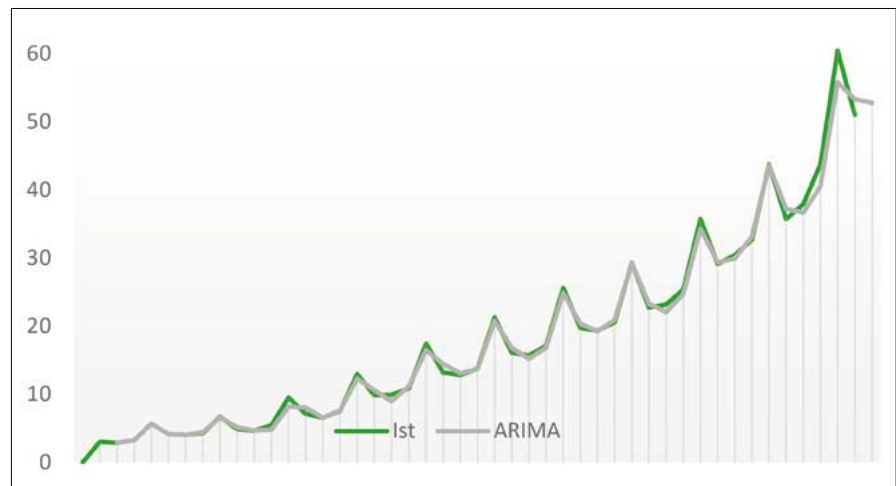


Abb. 5: AMIRA vs. IST

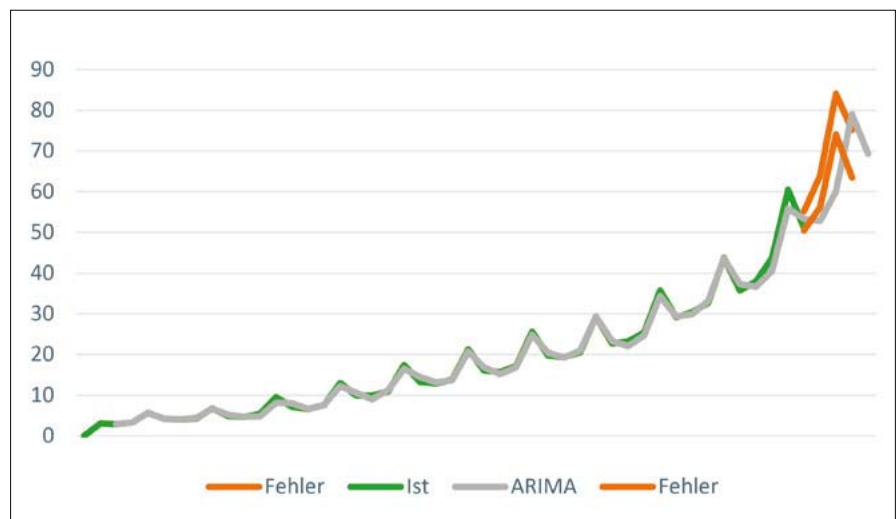


Abb. 6: Fehlergrenzen Umsatzbeispiel

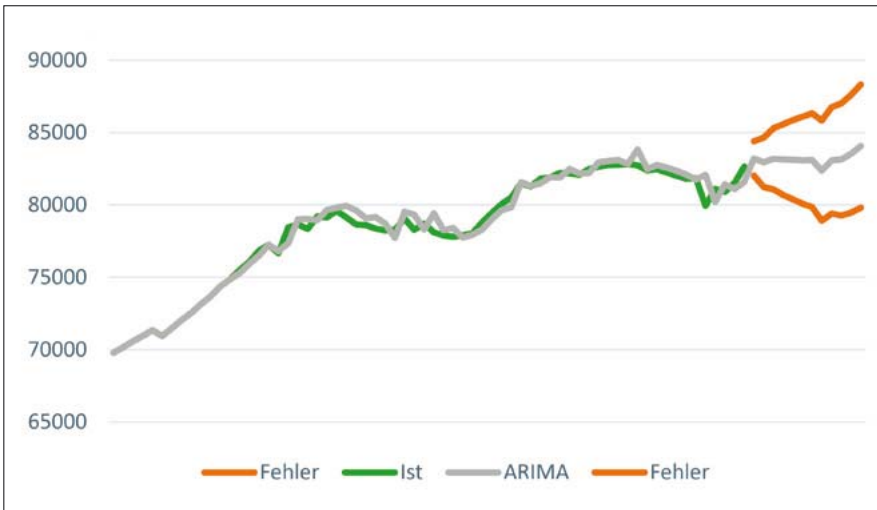


Abb. 7: Fehlergrenzen Einwohnerbeispiel

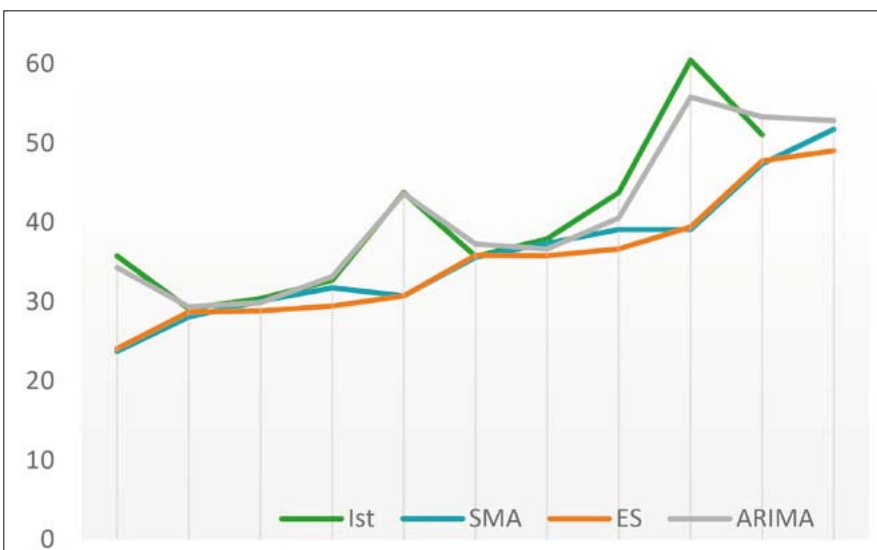


Abb. 8: Detailvergleich

Ein Nachteil des ARIMA-Ansatzes ist die bedingte Funktion. Denn diese Methode erzielt nur Ergebnisse, wenn Muster in den Daten vorhanden sind. Zudem benötigt sie relativ viele historische Daten, und der Aufwand für eine Modellentwicklung ist deutlich höher. Dem gegenüber steht die Qualität der Prognosen, sobald der Aufwand einmal betrieben wurde und die entsprechende Datengrundlage vorliegt (vgl. Abbildung 8).

Für das hier betrachtete Beispiel kann klar die Aussage getroffen werden, dass mit der ARIMA-Methode bessere Prognosen erreicht werden. Grundsätzlich lässt sich jedoch keine pauschale Aussage treffen, wann sich welche Methode optimal eignet. Auch die Optimalität der ARIMA-Methode kann nicht garantiert werden. In einigen Fällen liefern andere Me-

thoden bessere Ergebnisse. Die Güte eines Modells, welche durch die jeweilige Methode bedingt wird, hängt immer von der Struktur der Daten ab. Zwar bedeutet dies immer einen anfänglichen Mehraufwand, jedoch ist es sinnvoll, auch mehrere Modelle zu testen und gegeneinander zu vergleichen. Dafür werden

– wie im vorangegangenen Beispiel – die bereits vorhandenen Daten genutzt, um ein Modell zu trainieren. Für ein ARIMA-Modell sollte heuristisch eine Mindestanzahl von 40-50 Beobachtungen (Zeitpunkte) vorliegen, um eine statistische Zeitreihenanalyse inklusive Vorhersage durchführen zu können. Von diesen Beobachtungen werden 75 Prozent genutzt, um das dahinterliegende Prognosemodell soweit zu optimieren (Trainingsphase des Modells), dass es die verbleibenden 25 Prozent möglichst genau vorhersagt (Validierungsphase des Modells). Wenn man beispielsweise auf monatlicher Basis eine Analyse durchführen möchte, so sollten drei Jahre Historie für die Trainingsphase und ein Jahr Historie für die Validierungsphase eingesetzt werden. Führt man diese Trainings- und Validierungsphase für mehrere Modelle durch, lässt sich anschließend erkennen, welches Modell die besseren Prognosen liefert.

Der Aufwand, der durch die Modellierung der Modelle entsteht, wird durch die Genauigkeit und Flexibilität der finalen Prognosen gerechtfertigt. Sobald die Modelle einmal trainiert und validiert sind, lassen sie sich im späteren Prozess individuell anwenden oder Simulationen durchführen.

Automatischer Planungsprozess

Wie können diese Erkenntnisse und Modelle in den Planungsprozess integriert und wie kann dieser dadurch optimiert werden? Eine Einsparung von 90 Prozent des Aufwands innerhalb des Planungsprozesses wäre wünschenswert. Eine solch pauschale Aussage kann jedoch aufgrund vieler unterschiedlicher Parameter innerhalb eines Unternehmens und der zu prognosti-

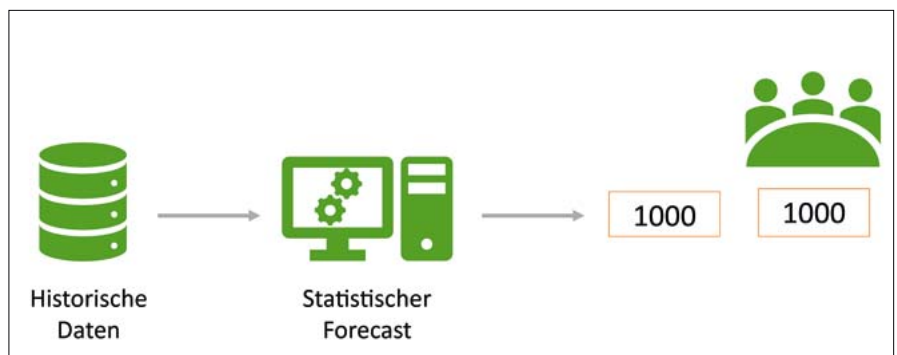


Abb. 9: Automatischer Planungsprozess

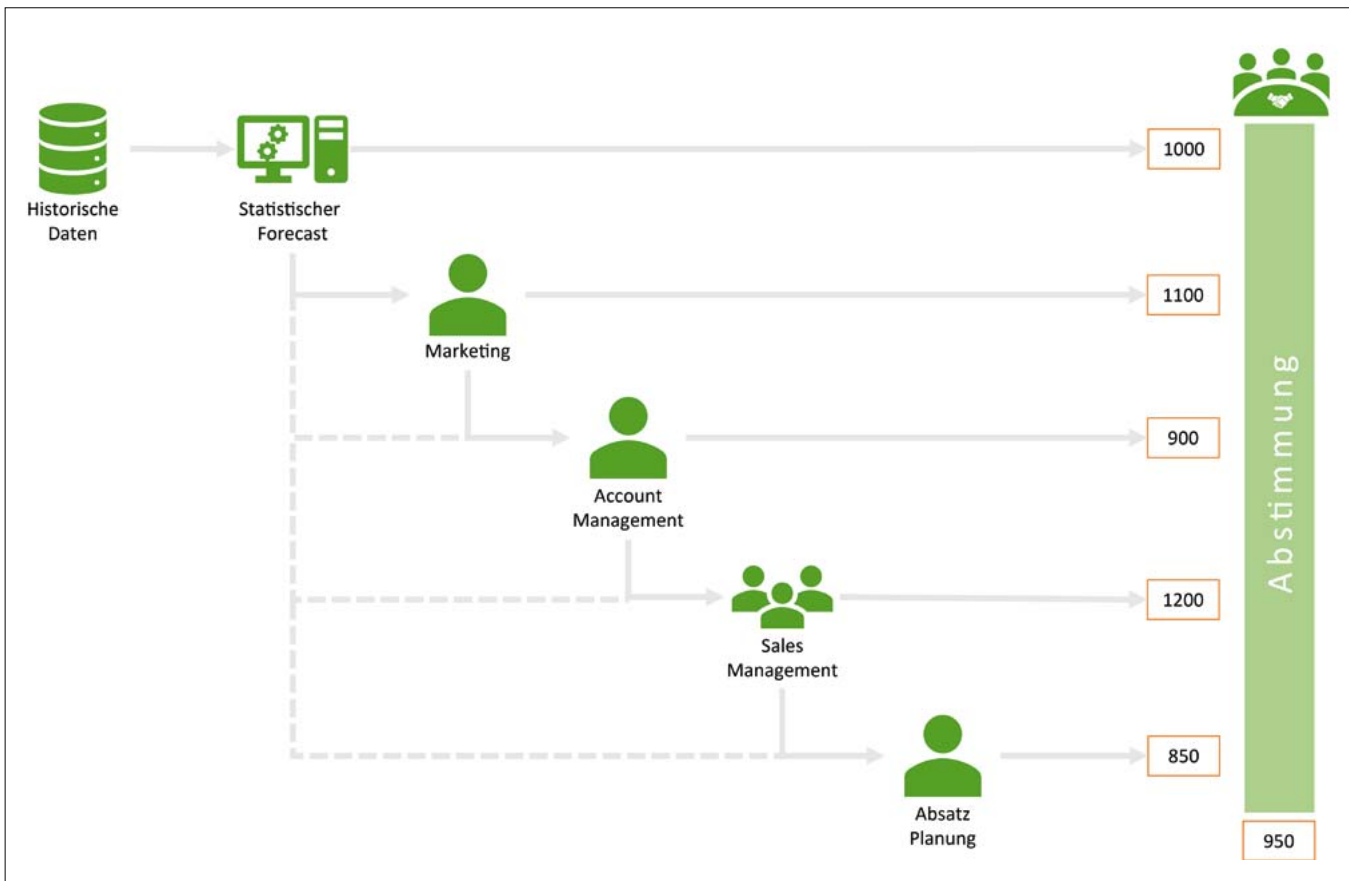


Abb. 10: Unterstützter Planungsprozess

zierenden Daten nicht getroffen werden. Die Entscheidung über den Nutzen und die Verwendung der Ergebnisse hängt von dem jeweiligen Unternehmen und dessen Vertrauen in die Technologie ab. Für die Integration innerhalb eines Planungsprozesses gibt es diverse Ausprägungen, die in Betracht gezogen werden können. Auf der einen Seite gibt es die Option, komplett auf den durch statistische Modelle berechneten Forecast zu vertrauen und die Prognosen genau so zu übernehmen. Dies verkürzt den Planungsprozess signifikant, und die Verantwortlichen gewinnen Zeit, um sich auf alternative Aufgaben zu fokussieren. Allerdings setzt dies voraus, dass das Unternehmen zu 100 Prozent in die Technologie und die Modelle vertraut (vgl. [Abbildung 9](#)).

Im ersten Schritt setzen die meisten Unternehmen darauf, den Planungsprozess innerhalb jeder einzelnen Planungsebene zunächst zu unterstützen. Durch den Informationsgewinn, der durch die statistischen Prognosen entsteht, können die Planungsverantwortlichen ihre persönliche Einschätzung mit der ermittelten Datenbasis abgleichen. So können Prognosen übernommen oder angepasst werden, wenn beispielsweise Ereignisse bevorstehen, welche die Modelle nicht erkennen können. Die einzelnen Planungsverantwortlichen können individuell entscheiden, wie weit sie den Prognosen vertrauen und somit ihren eigenen Aufwand für die Planung reduzieren (vgl. [Abbildung 10](#)).

Fazit

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass die unterschiedlichen Modelle trotz guter Prognosen das menschliche Eingreifen bzw. Anpassen (noch) nicht komplett ersetzen können. Aufgrund dessen sind die Modelle und somit auch der „Statistical Forecast“ als Vorstufe der Planung zu sehen. Sie werden genutzt, um eine erste Planungsversion zu erzeugen, die dann durch die jeweiligen Verantwortlichen verfeinert wird. Da mit Hilfe des statistischen Forecasts aber die vergangenen Zeitreihen analysiert und aufgrund erkannter Muster die Prognosen berechnet werden, können diese Prognosen weitaus mehr, als den Vorjahreswert um x Prozent zu erhöhen. Somit liegen die Ergebnisse näher an der Realität. Die Nutzung des „Statistical Forecast“ optimiert folglich sowohl den Planungsprozess an sich als auch die Qualität der Planung. ■

Autor



■ Erik Göllner, M. Sc.

ist Senior Consultant bei der mayato GmbH. Der Wirtschaftsinformatiker verfügt über mehrjährige Erfahrung in der IT- und Strategieberatung. Seine Themenschwerpunkte liegen im Bereich Planung und Analytics.

E-Mail: erik.goellner@mayato.com



Warentests aus unterschiedlichen Perspektiven

Interview mit Dr. Holger Brackemann, Bereichsleiter Untersuchungen der Stiftung Warentest

von Alfred Biel

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zum Herausarbeiten und Vermitteln fachlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen, aber auch von Meinungen und Einschätzungen zu Controlling-relevanten Themen und Fragen. Dabei werden neben klassischen Themen auch innovative Überlegungen und alternative Ansätze aufgegriffen. Diese Ausgabe befasst sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit der Prüfung und Bewertung von Waren und Dienstleistungen.

Biel: Die Stiftung Warentest wurde 1964 auf Beschluss des damaligen Bundestages gegründet. Brauchen wir die Stiftung Warentest heute noch, mehr als 50 Jahre nach ihrer Gründung? In der digitalen Welt finden sich vielfältige bewertende Internetforen und Online-Tests. Es wurde noch nie so viel getestet wie heute.

Brackemann: Andere Testveranstalter gibt es ebenfalls schon seit Jahrzehnten – die Stiftung Warentest war nie allein auf diesem Markt. Durch das Internet sind in der Tat neue Angebote dazu gekommen: Verbraucher bewerten viele Produkte, Blogger berichten über ihre Erfahrungen und Testaggregierer fassen Bewertungen zu einem neuen Urteil zusammen. Aber auch heute kann man noch mit Fug und Recht sagen, dass die Stiftung Warentest aus dem Angebot heraussticht.

Biel: Warum ragt die Stiftung Warentest aus Ihrer Sicht aus dem Kreis der Testveranstalter hervor?

Brackemann: Wir testen unabhängig von den Anbietern der untersuchten Produkte, veröffentlichen keine Anzeigen und machen keine Tests im Auftrag von Anbietern. Und natürlich

kann man sich bei uns eine Bewertung nicht kaufen, das sieht bei vielen Online-Bewertungsportalen ganz anders aus. Aber nicht nur diese **Unabhängigkeit** unterscheidet uns, auch was die **Testtiefe** und die wissenschaftliche Fundierung der **Testmethoden** angeht, werden bei den meisten anderen Tests deutlich dünnere Bretter gebohrt. Gleichzeitig hat sich in diesen 50 Jahren in fast allen Produktbereichen das Angebot erheblich ausgeweitet, es wird für den Verbraucher immer schwieriger, den Überblick zu behalten.

Biel: Können Sie bitte diese Aussage unseren Leserinnen und Lesern mit einem Beispiel verdeutlichen?

Brackemann: Gerne. Wir haben z. B. eine vierstellige Anzahl von Unfallversicherungstarifen

auf dem deutschen Markt. Wer will die alle vergleichen? Da braucht es Institutionen wie die Stiftung, damit die Verbraucher das für sie richtige Produkt finden. **Wir sind also auch nach über 50 Jahren noch gefordert.**

Biel: Laut Ihrer Satzung, Stand 1. Nov. 2014, haben Sie einen vielschichtigen Satzungszweck. Die Stiftung soll beispielsweise die Markttransparenz erhöhen, aber auch über die Möglichkeiten optimaler Haushaltsführung aufklären usw. Wie verstehen Sie sich und wie definieren Sie Ihre Ziele?

Brackemann: Das Testen ist sicherlich unser Kerngeschäft, also die vergleichende Untersuchung von mehreren Produkten, seien es Waren oder Dienstleistungen. Aber bei vielen Produkten ist **ein Testergebnis allein nicht ausreichend**, um das passende Produkt zu finden.

Biel: Welchen Zusatznutzen bieten Sie hier an?

Brackemann: Wir informieren also **auch redaktionell** darüber, welche Produktgruppe für welche Verbrauchergruppe besonders geeignet ist. Wer also sollte eine Riesterversicherung abschließen – oder kann ein Saugroboter den herkömmlichen Staubsauger ersetzen?

Biel: Wo finden sich solche Informationen?

Brackemann: Solche Informationen finden Sie in unseren Veröffentlichungen. Und gerade bei Finanzdienstleistungen stellen wir diese Informationen auch in einen größeren Gesamtkontext, was in unserer Satzung etwas altertümlich mit den „**Möglichkeiten einer optimalen privaten Haushaltsführung**“ beschrieben ist. Wir informieren beispielsweise, welche Versicherungen unverzichtbar sind, welche man abschließen sollte, wenn man über die entsprechenden finanziellen Mittel verfügt, und von welchen man besser ganz die Finger lässt.

Biel: Verfolgen Sie eine bestimmte Philosophie? Mit welcher Haltung betreiben Sie Ihre Tests? Es gibt Kritiker, auch unter den journalistischen Kolleginnen und Kollegen, die Ihnen z. B. „Misstrauen gegenüber edlen Marken“ vorwerfen oder unterstellen. Wie gehen Sie mit dieser und anderer Kritik um?

Brackemann: Es gibt ein paar besonders wichtige **Grundsätze unserer Arbeit**; einer davon ist die Gleichbehandlung aller Anbieter. Für uns spielt es keine Rolle, ob ein kosmetisches Mittel von einem internationalen Markenunternehmen oder von einem Discounter angeboten wird. Maßgeblich ist vielmehr, welche Eigenschaften das Produkt in unseren Tests aufweist. Und da sind wir bei einem weiteren wichtigen Grundsatz: Die Testmethoden müssen wissenschaftlich fundiert und für den Verbraucher relevant sein. Um das sicherzustellen, haben wir seit vielen Jahrzehnten eine bewährte Institution – den sogenannten Fachbeirat.

Biel: Bitte erläutern Sie kurz Zusammensetzung und Funktion dieses Fachbeirats.

Brackemann: In dieses Gremium berufen wir Vertreter von Herstellern, des Handels, von Verbraucherorganisationen, aus Behörden und von Prüfinstituten und Universitäten. **Wir stellen dann unseren Untersuchungsansatz vor und hören uns eventuelle Kritik an.** In vielen Fällen haben wir daraufhin das Untersuchungsprogramm verändert. Natürlich nur, wenn wir überzeugende Argumente und keine reine Interessensvertretung gehört haben.

Biel: Wir bewegen uns im Bereich des vergleichenden Warentests. Aus gutem Grund sind, insbesondere seitens der Rechtsprechung, hohe Maßstäbe anzulegen. Warentests und ihre Veröffentlichung sind zulässig, wenn Neutralität, Objektivität und Sachkunde gewährleistet sind. Wie stellen Sie sicher, diesen Anforderungen zu genügen?

Brackemann: Der eben erwähnte **Fachbeirat** ist ein wichtiger Baustein dafür, aber längst nicht der einzige. Eine zentrale Rolle spielt unser **Projektleiter**, der eine für die Tests relevante einschlägige wissenschaftliche Ausbildung hat. Da werden die Lebensmittel durch eine Lebensmittelchemikerin und das E-Bike von einem Sportingenieur geprüft. Auch die **beauftragten Prüfinstitute** – die Stiftung Warentest betreibt übrigens keine eigenen Prüfeinrichtungen – verfügen meist über eine sehr langjährige Erfahrung in der Untersuchung der jeweiligen Produkte. Und schließlich schicken wir allen Anbietern die objektiven Untersuchungsergebnisse vor der Veröffentlichung mit

der **Gelegenheit, eine Stellungnahme abzugeben.** Denn natürlich sind auch unsere Labors nicht vor Fehlern gefeit, und wenn uns ein Anbieter auf tatsächliche oder vermeintliche Fehler hinweist, können wir mit Nachtests das Ergebnis weiter absichern.

Biel: Nun bestehen Ermessensspielräume bei der Auswahl der Testobjekte, bei den Prüfmethoden, der Darstellung der Ergebnisse usw. Das Bundesjustizministerium (BMJV) hat in Zusammenarbeit mit Testorganisationen „**Regeln der guten fachlichen Praxis des Testens**“ entwickelt. Behandelt werden Transparenz und Unabhängigkeit, Durchführung von Tests sowie die Information der Anbieter. Die Verpflichtungserklärung zu diesen Standards haben bislang nur die Stiftung Warentest, Ökotest sowie c't Magazin für Computertechnik unterzeichnet. Später hat sich auch der ADAC diesen Regeln angeschlossen. Ist es nicht überraschend, **dass sich angesichts der Vielzahl der Tester nur vier Organisationen auf Standards guter Tests verpflichtet haben?**

Brackemann: Nein, das überrascht mich nicht wirklich. Wir waren an der Erarbeitung dieser Regeln beteiligt und haben mit darauf geachtet, dass die Latte nicht zu niedrig gelegt wird. Gleichwohl gibt es viele Testveranstalter auf dem Markt, die weder die fachlichen noch die Transparenzanforderungen erfüllen und des-

Infobox 1

Leitbild der Stiftung Warentest

- Wir testen Produkte und Dienstleistungen mit wissenschaftlichen Methoden – ohne Einfluss von Herstellern, Anbietern und Anzeigenkunden.
- Wir stehen den Menschen in Deutschland zur Seite. Ihre Interessen, Lebensweisen und ihr Anspruch auf Transparenz leiten uns.
- Unsere Veröffentlichungen helfen, Hintergründe zu verstehen, Probleme zu lösen und bessere Entscheidungen zu treffen.
- Weil wir unabhängig und nachvollziehbar handeln, vertrauen uns die Menschen.
- Deshalb sind und bleiben wir Deutschlands wichtigste Testorganisation.

halb die Verpflichtung nicht unterzeichnen können. Das war für die Stiftung Warentest übrigens kein Problem, in vielen Punkten erfüllen wir sogar noch höhere Anforderungen.

Biel: Der **Qualitätsbegriff wird nicht einheitlich verstanden** und verwendet. Produktqualität wird betriebswirtschaftlich meistens als Übereinstimmung von Leistungen mit Ansprüchen definiert. Danach kommt es darauf an, was die Konsumenten bzw. in diesem Sinne die Anspruchsteller vor dem Hintergrund ihrer Anforderungen wahrnehmen und für wichtig halten. Betriebswirtschaftlich wird häufig zwischen einer technischen, einer funktionalen oder einer kundenseitig empfundenen Qualität differenziert. Ihre Bewertung und ihre Gewichtung der Prüfungsergebnisse erfolgen auf der Basis der Nutzwertanalyse. Ihr Qualitätsurteil einer Kaffeemaschine basiert z. B. auf Zubereitung Kaffee, Brühen, Handhabung, Umwelteigenschaften, Spülmaschinenfestigkeit und Sicherheit. Diese Kriterien werden gewichtet und schulmäßig bewertet. Wenn man Qualität unterschiedlich definieren kann, können auch die Bewertungen unterschiedlich ausfallen, beispielsweise können Ihre Ergebnisse von anderen Testergebnissen abweichen. Was sagt uns dies?

Brackemann: Zunächst einmal stimme ich Ihrer Analyse zu – **es gibt keine universelle Qualitätsdefinition**. Das folgt schon daraus, dass Verbraucher ganz unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen an ein Produkt haben. Um Ihr Beispiel eines Kaffeevollautomaten aufzugreifen: Ein Verbraucher trinkt besonders gern Espresso, der nächste lieber einen Cappuccino und dem Dritten ist es besonders wichtig, dass die Maschine kompakt gebaut ist, weil er nicht viel Platz in der Küche hat. Deshalb machen wir unsere **Bewertungskriterien transparent** und jeder Leser unserer Tests kann selbst entscheiden, was ihm oder ihr besonders wichtig ist und auf welche Eigenschaft man gut verzichten kann. Nicht für jeden ist der Testsieger auch das beste Produkt, umgekehrt stehen wir aber dazu, dass die allermeisten Verbraucher mit unserem Testsieger auch nichts verkehrt machen.

Biel: Die Unternehmen bestimmen im Rahmen ihrer Produktpolitik Art und Umfang der anzu-

bietenden Leistungen und deren Eigenschaften unter Abwägung marktbezogener und unternehmensinterner Faktoren. Dabei erfolgt die Produktgestaltung im Sinne der Marktsegmentierung sowie einer Zuordnung zu spezifischen Preis- und Qualitätsklassen. Eine so verstandene und praktizierte Produktqualität kann zu anderen Ergebnisse führen als Ihr Warentest. Was schließen wir daraus?

Brackemann: Auch hier stimme ich Ihrer Betrachtung zunächst einmal zu. In der Tat ist es so, dass nicht automatisch das aus Sicht des Anbieters höherwertige Produkt auch das bessere Testergebnis erzielt. Das kann ganz unterschiedliche Gründe haben; häufig ist es so, dass teure Produkte mehr Features aufweisen. Die Waschmaschine hat dann noch mehr Programme und mehr Einstellmöglichkeiten. Die wenigsten Verbraucher benötigen das wirklich, deshalb testen wir die wichtigsten und keine exotischen Funktionen wie vielleicht ein Turnschuh-Waschprogramm. Bei Lebensmitteln und Kosmetika bestimmt häufig eine besonders wertige Aufmachung den Preis. Das ist in unseren Tests kein Kriterium. Uns interessiert vielmehr, **welche Qualität der Inhalt hat und natürlich, ob auf der Verpackung auch das draufsteht, was drin ist**.

Biel: Viele Unternehmen betreiben **nicht nur Qualitätsmanagement, sondern auch ein Qualitäts-Controlling**. Dem liegt vielfach das Verständnis von Qualität im Sinne des Total

Quality Managements zugrunde mit dem Ziel, die Interessen aller relevanten Stakeholder zu befriedigen. Dabei ist ein wesentliches Ziel, die Qualitätsfähigkeit des Unternehmens in Hinblick auf die Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Systeme langfristig zu sichern. Wie können dazu Unternehmen aus Ihrer Sicht Ihre Testergebnisse nutzen und einordnen?

Brackemann: Die wichtigste Grundlage dafür ist unser **Prüf- oder Untersuchungsprogramm**. Das erhalten natürlich alle Anbieter, die wir in einen Test einbeziehen. Daraus kön-

Infobox 2

Internetquellen

Regeln der guten fachlichen Praxis des Testens: http://www.bmju.de/Shared-Docs/Downloads/DE/PDF/Regel_Gutes_Testen.html
 Jahresbericht Stiftung Warentest, Satzung, Broschüre „50 Jahre Stiftung Warentest“ usw.: <https://www.test.de/unternehmen/zahlen-5017275-0/>

Buchhinweise

Jaquemoth, M. / Hufnagel, R.: Verbraucherpolitik: Ein Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen. Stuttgart 2018
 Eschenbach, R. / Baumüller, J. / Siller, H. (Hrsg.): Controlling: 21-mal Bindestrich-Controlling in der Praxis. Wien 2018

Autoren



Dr. Holger Brackemann

promovierte 1989 zum Doktor der Naturwissenschaft und wurde anschließend Wissenschaftlicher Mitarbeiter, dann Pressesprecher und Fachgebietsleiter am Umweltbundesamt. Im Jahr 2003 kam er zur Stiftung Warentest und übernahm die Leitung der Abteilung Haus, Energie, Freizeit und Verkehr. Seit Oktober 2008 leitet er den Bereich Untersuchungen, der alle Untersuchungen der Stiftung Warentest verantwortet.
 E-Mail: h.brackemann@stiftung-warentest.de

Diplom-Betriebswirt Fachjournalist (DFJS) Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien mit einem betriebswirtschaftlichen und einem fachjournalistischen Studienabschluss. Er verfügt über reichhaltige Praxiserfahrungen 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



nen sie entnehmen, welche **Qualitätsparameter** wir mit welchen Methoden untersuchen und ggf. ihre eigenen Qualitätsanforderungen daran ausrichten. Als Testorganisation sind wir da vielfach schneller und flexibler als Normungsorganisationen und natürlich erst recht schneller als der Gesetz- oder Verordnungsgeber.

Biel: Bitte veranschaulichen Sie unseren Leserinnen und Lesern Ihre Beobachtung.

Brackemann: Ja gerne. Wir beobachten z. B., dass gerade Handelsunternehmen sich bei der Konzeption ihrer Eigenmarken sehr stark auch an den Untersuchungen der Stiftung orientieren.

Biel: Welchen Nutzen können Sie unter den Vorzeichen von Digitalisierung und Globalisierung Konsumenten und Unternehmen zukünftig bieten? Müssen Sie sich dazu weiterentwickeln? Müssen Sie sich hierzu verstärkt auf Produkte fokussieren, die besonders komplex sind oder hohe Gesundheits- und Umweltrisiken beinhalten können? Oder auf Dienstleistungen, die wegen ihrer Komplexität umfangreiche Informationen zur Qualitätsbeurteilung erfordern?

Brackemann: Digitalisierung und Globalisierung sind zwei Megatrends, die unsere Arbeit in sehr vielfältiger Weise beeinflussen. Und sie sind für uns eine ständige Herausforderung. Das fängt bei unseren eigenen Produkten an: Gedruckte Information verliert an Bedeutung, digitale Information wird wichtiger. Wir haben in den vergangenen Jahren sehr viel in die Weiter-

entwicklung **unserer Webseite test.de** investiert, z. B. in interaktive Datenbanken und in Werkzeuge, die individuelle Finanzanalysen erstellen können. Digitalisierung in der Warenwelt bedeutet, dass immer mehr Produkte miteinander vernetzt werden. Das gilt es in unseren Prüfprogrammen entsprechend zu berücksichtigen.

Biel: Bitte vertiefen Sie diesen interessanten Aspekt.

Brackemann: So spielen **Datenschutz- und Datensicherheitsaspekte** inzwischen bei immer mehr Produkten und Dienstleistungen eine wichtige Rolle. Und auf den Trend der Globalisierung haben wir vor über 10 Jahren mit einer neuen Untersuchungsform reagiert – dem **CSR-Test**. Verkürzt gesagt, untersuchen wir in CSR-Tests, in welchem Umfang sich der Anbieter den ökologischen und sozialen Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette stellt. Das betrifft Fragen von Kinderarbeit bis zum naturverträglichen Anbau von Lebensmitteln in tropischen Ländern.

Biel: Können Warentests wirklich im Sinne des ökonomischen Ideals zu einer Anhebung des Qualitätsniveaus beitragen? Viele unserer Leserinnen und Leser nutzen Ihre Testergebnisse. Sie können aber auch als Controller bzw. Controllerinnen, als Manager bzw. Managerinnen oder in anderen Tätigkeiten in Unternehmen arbeiten, die möglicherweise von Ihren Testergebnissen betroffen sind, ggf. auch negativ. Was möchten Sie unseren Lesern und Leserinnen zum Abschluss in ihrer doppelten Funktion vermitteln?

Brackemann: Im Angelsächsischen sagt man „**What gets measured gets done**“. Da ist schon viel Wahres dran. Übertragen auf unsere Arbeit heißt das, dass sich viele Unternehmen natürlich bemühen, in unseren Tests gut abzuschneiden. Und damit haben wir sicherlich auch einen Einfluss auf das Qualitätsniveau der in Deutschland angebotenen Waren und Dienstleistungen.

Biel: Hierzu können Sie uns sicher auch eine Erfahrung anbieten?

Brackemann: Mir hat mal ein hochrangiger Manager eines Haushaltsgeräteherstellers

gesagt, dass die Position seines Unternehmens auf dem Weltmarkt auch auf die ständigen Herausforderungen durch die Stiftung Warentest zurückzuführen sei. Und von Herstellern von Speiseölen hörte ich, dass man in Deutschland inzwischen besseres Olivenöl kaufen könne als in den mediterranen Anbauländern. Auch hier wurde unsere Testarbeit als ein wichtiger Grund dafür genannt. Auf lange Sicht profitieren also sowohl die Verbraucher als auch die gesamte Wirtschaft von unserer Arbeit.

Biel: Ich möchte abschließend eine thesenartige Zusammenfassung versuchen:

- Warentests haben eine volks- und betriebswirtschaftliche sowie gesellschaftliche Bedeutung.
- Für Konsumenten können Warentests eine Informations- und Orientierungsfunktion ausüben.
- Unternehmen können Testergebnisse als Kontroll- und Impulsfunktion nutzen.
- Im Controlling können Testergebnisse vielfach nützlich sein, z. B. im Beschaffungs-Controlling, Kommunikations-Controlling und Qualitäts-Controlling.
- „Was gemessen wird, wird getan“ – diese Aussage aus den Testerfahrungen passt auch gut zu unserer Controlling-Philosophie.
- Warentests sind dann hilfreich und aussagefähig, wenn sie einem hohen Prüfungsstandard gerecht werden.
- Ein hoher Prüfungsstandard definiert sich über mehrere Kriterien, beispielsweise über ein hohes Maß an Transparenz oder über die Qualität des Prüfungsverfahrens.
- Die „Regeln der guten fachlichen Praxis des Testens“ bieten eine gute Grundlage für alle Prüfungen zur Feststellung der Eignung bzw. der Eigenschaften von Produkten und Leistungen.

Zu guter Letzt eine persönliche Anmerkung: Während der Vorbereitung und Abwicklung des Interviews war der respektvolle und kooperative Stil der Leiterin der Kommunikation sowie des Bereichsleiters Untersuchungen der Stiftung Warentest aus journalistischer Sicht bemerkenswert. Der gewonnene tiefere Einblick vermittelte den Eindruck, dass die Stiftung Warentest zu Recht vielfach als „Instanz“ wahrgenommen wird.

Infobox 3

Stiftung Warentest in Zahlen (Stand 2017)

- Mitarbeiterzahl: 363
- Warentests insgesamt: 5.869
- Dienstleistungsuntersuchungen und Marktübersichten insgesamt: 3.114
- Monatlich verkaufte Auflage Zeitschrift test.de im Schnitt: 396.000
- Monatlich verkaufte Auflage Zeitschrift Finanztest im Schnitt: 205.000
- Besuche Internet test.de: 71,7 Mio.
- Neuerscheinungen Bücher: 39



Die perfekte Welle

Wie man als Controller am besten auf ihr surft

von Susanne Schneider

Irgendwann ist es in jedem Unternehmen so weit: Die Welle kommt. Eine neue, spektakuläre Idee erfasst praktisch alle Mitarbeiter, von der Unternehmensleitung bis zum Auszubildenden. Endlich wieder nach vorne, endlich wieder offensiv voranschreiten lautet das Motto des kühnen, gewagten, risikoreichen Projekts. Und das Controlling? Läuft mit, rechnet im stillen Kämmerlein nach, oder steht beleidigt in der Ecke?

Die Welle kommt

Nichts ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist, stellt der französische Dichter Victor Hugo fest. Solche Ideen werden in Unternehmen oft in schwierigen Zeiten geboren. Erst sind einige Wenige überzeugt, dann greift die Idee immer weiter um sich. Von der Unternehmensspitze bis zum Auszubildenden sind alle begeistert. Nun geht es voran, endlich, endlich wieder, oftmals nach Zeiten der Stagnation oder

des Niedergangs, längst enteilt Konkurrenten könnten eingeholt, aggressive Newcomer in ihre Grenzen verwiesen werden, unabhängig davon ob es sich um eine umfangreiche Sachinvestition oder die Übernahme eines Unternehmens handelt. Kritik am Projekt wird als Nörgelei, ja als Verrat gesehen. Selbst wer von dem Projekt nicht überzeugt ist, wird sich zweimal überlegen, Schwachstellen zu thematisieren. Scheitert das Projekt, war der Betroffene einer von vielen Begeisterten. Wenn alle dafür waren, bis in die Unternehmensleitung, hat man sich halt ebenfalls geirrt. Eine Sanktionierung des Betroffenen, bspw. des Controllers, welcher eine allzu optimistische Planung von Erlösen und Kosten, technischen Parametern und Zeiträumen durchführte oder abnickte ist unwahrscheinlich, da dann praktisch alle Entscheidungsträger das Unternehmen verlassen müssten. Um den, der der Begeisterung widerspricht wird es einsam, im wortwörtlichen Sinne. Rasch als Nörgler und Bremsler identifiziert, stehen sehr viel mehr be-

geisterte Kollegen bereit, die Aufgabe zu übernehmen. Aber selbst die Genugtuung, im Nachhinein Recht behalten zu haben, ist wenig verheißungsvoll, werden die anderen Beteiligten doch schon bei der Ansicht des „wahren Propheten“ an ihre eigenen Fehler erinnert. Wer mag sollte einmal auf die Künstlerkarrieren in der jungen Bundesrepublik schauen und diejenigen, welche Widerstand gegen das Dritte Reich leisteten, mit den Künstlern vergleichen, die in der Masse mitschwammen.

Wer sein Vorgehen also mit Bedacht auswählt, handelt vergleichbar nach dem Motto der Werk tätigen des Sozialismus. Dort sagte man: „Wir tun so als ob wir arbeiten und ihr tut so als ob ihr uns bezahlt“. In der hier dargestellten Situation könnte das Motto des Controllings lauten: Wir tun so als ob wir rechnen und ihr tut so, als ob euch das Ergebnis interessiert.

Das Controlling entscheidet nicht. Frühere Konzepte gehen von einer Lotsenfunktion aus. Was aber wenn der Kapitän, sprich die Unternehmensleitung, schlicht mit voller Fahrt durch die Untiefe fahren möchte und die Warnungen des Lotsen einfach ignoriert? Auch mit der Sicherung der Realität ist es in einer solchen Situation nicht weit her. Schmerzlich wird ein Controller spätestens jetzt erfahren, dass „Realität“ keine quantitative Größe, sondern offen für Interpretation und Bewertung ist.

Ein entsprechendes Großprojekt ist immer mit erheblichen Chancen und Risiken verbunden. Bestände diese Konstellation nicht, wäre die Entscheidung längst gefallen und ohne Widerstände umgesetzt worden. Dabei handelt es sich um große Investitionen, häufig an neuen Standorten, um den Kauf anderer Unternehmen bzw. den Verkauf einzelner Unternehmensteile. Schlicht die dargestellte Entwicklung achselzuckend zur Kenntnis und das zu liefern, was erwartet wird, wird jedoch nicht dem eigenen Anspruch des Controllings gerecht.

Vor dem Einzelfall

Um das Bild von der Welle aufrecht zu halten: der Schutz des Ufers kann nur von langer Hand durchgeführt werden, rollt die Welle einmal an, ist es dazu zu spät.

Zu welchem Zeitpunkt das Controlling in ein entsprechendes Projekt einbezogen wird, ist eine entscheidende Frage. Sicherlich werden grundsätzliche Entscheidungen in kleinem Kreis vorbereitet und entschieden. Da es immer vermeintliche oder tatsächliche Sieger und Verlierer gibt, würde ansonsten unnötige Unruhe in das Unternehmen hereingetragen.

Einbindung des Controllings

Irgendwann wird das Controlling jedoch eingebunden. Dies hängt primär von der Struktur der Entscheidungsfindung ab. Besteht eine eigene Unternehmensentwicklung und/oder M&A Abteilung oder werden externe Berater einbezogen, kann dies relativ spät erfolgen, teilweise erst mit der Verkündung der Entscheidung.

Dennoch werden im Vorfeld Diskussionen erfolgen. Ist das Controlling mehr als eine umfirmierte Kostenrechnung, erfolgte hier eine Einbindung. Selbstverständlich legt die Unternehmensleitung die Richtung fest, dennoch sollten grundsätzliche Fragen geklärt sein. Dabei stehen projektunabhängige Eckdaten im Mittelpunkt. Ob es sog. weiche Faktoren gibt, welche Entscheidungen einschränken und Spielräume limitieren ist eine Frage, welche letztlich die Unternehmensleitung verantworten muss. Kann ein großes Unternehmen in einem anderen Land integriert werden, kann mit der bestehenden Mannschaft ein neues, unbekanntes Geschäftsfeld entwickelt werden?

Sicherlich wird das Controlling bei der Beantwortung dieser Fragen helfen, in jedem Fall aber kann und soll der finanzielle Spielraum aufgezeigt werden. Dabei geht es nicht alleine um den Kaufpreis einer möglichen Akquisition, als vielmehr um die Gesamtheit der Kosten inklusive möglicher Nebenkosten und Anlaufver-

lusten. Diese Zahl kann und soll in regelmäßigen Abständen angepasst werden, aber als feste Größe den Entscheidern bekannt sein, um bereits im Vorfeld einer genauen Analyse den Spielraum zu kennen.

Der Faktor „Vertrauen“

Häufig entwickeln vor allem große Projekte beachtliche Dynamik. Wenn die Story stimmt, bekommt ein Unternehmen für die Umsetzung auf dem Kapitalmarkt Geld, fast unbegrenzt. Liegt dann die erwartete Verzinsung des Investments über den Ansprüchen der Kapitalgeber, ergibt sich eine Hebelwirkung die grundsätzlich unbeschränkt ist, solange der Glaube an die Fähigkeiten und das Einhalten der Versprechungen erfolgt. Bekanntlich entzieht sich der Faktor „Vertrauen“ einer exakten Bewertung. Ein Unternehmen wie Amazon konnte jahrelang Verluste erwirtschaften, ohne dass ihm die Kapitalgeber das Vertrauen entzogen, wie die Geschichte bei Tesla ausgehen wird ist zum Zeitpunkt der Texterstellung noch völlig offen. Fakt ist jedoch, dass es sich hier um den sprichwörtlichen Tanz auf der Rasierklinge handelt.

Bezug zwischen Risiko und Planung festlegen

Notwendig ist, dass ein Bezug zwischen Risiko und Planung festgelegt wird. Es sei nochmals betont, dass dies vor dem Beginn eines konkreten Projektes erfolgen sollte. Schon weil dieses Projekt morgen vor der Tür stehen kann oder sich vielleicht niemals ereignet, wird es darum gehen, Eckdaten festzulegen und zu aktualisieren, ohne Details festzulegen. Hierbei sind sowohl quantitative, vor allem aber qualitative Parameter einzubeziehen. Das Berechnen eines

großen Projektes ist schlichtes Handwerkszeug des Controllings. Die Eingabe der vorhandenen, prognostizierten bzw. geplanten Zahlungsströme in die vorhandenen Modelle bereitet selten Probleme. Das größere, meist informelle Problem ist, dass bei entsprechender Begeisterung für ein Projekt der Schwanz anfängt mit dem Hund zu wedeln. Offiziell immer bestritten, aber informell vorgegeben, wird so lange gerechnet bzw. die Parameter verändert, bis das gewünschte Ergebnis herauskommt, spricht die Verzinsung des eingesetzten Kapitals gelingt. Um dies zu verhindern, zumindest zu erschweren, gilt es eine strikte Trennung beizubehalten, auch im Controlling. Selbstverständlich können und sollen Controller unternehmerisch denken, Chancen sehen, ja finden und nicht nur Zahlen vertrauen. Es muss aber einen, unabhängigen, notfalls unbequemen Kopf geben, der genau letzteres tut. Dies ist nicht der „Verhinderer“, der „Berufspessimist“, sondern ein notwendiger, unabhängiger, kühler, rationaler Geist, der Wellenbrecher, um im Bild der Überschrift zu bleiben. Hier wird festgestellt, um wieviel sich das Projekt verspäten bzw. verteuern kann, bevor die Existenz des Unternehmens bedroht ist. Dass dies häufig der Fall werden kann, entspricht bereits der schlichten Erfahrung jedes Häuslebauers.

Es gibt immer Daten, die man interpretieren, die man nachträglich anpassen kann, aber diese Möglichkeiten sind meist eng begrenzt und sollten äußerst restriktiv genutzt werden.

Bis hierher und nicht weiter, sollte nicht der Hinweis des Controllings, sondern die Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung lauten. Selbstverpflichtungen sind wirksamer, wenn sie vor einem größeren Kreis geäußert werden. Dies nicht vor dem konkreten Einzelfall, sondern als abstrakte Vorgabe, im besten Fall unter Einbeziehung der Besitzer bzw. Aufseher, kommen doch auch aus dieser Richtung nicht selten Anregungen bis zu konkreten Aufforderungen, wie gehandelt werden sollte.

Louis Pasteur stellt fest, dass die Gelegenheit nur der vorbereitete Geist ergreift. Dies kann das Controlling nicht gewährleisten, zumindest aber dafür Sorge tragen, dass nicht die unvorbereitete Unternehmensleitung die falsche Gelegenheit ergreift.

Autor



■ Dipl.-BW (FH) Steuerberaterin Susanne Schneider

ist im Rechnungswesen eines Industriekonzerns in Essen tätig.

Auswirkung auf das Unternehmen	groß	absetzen	umsetzen
	gering	aussitzen	weitermachen
		negativ	positiv
		Erwartete Entwicklung	

Abb. 1: Projektparameter

Die Entscheidung

Die Bewertung, die Quantifizierung der geplanten Aktion ist ein wichtiges, mitentscheidendes, nicht aber das alleinige Kriterium. Aufgrund der Tragweite müssen entsprechende Entscheidungen praktisch immer einem Gremium zur Entscheidung vorlegt werden. Unabhängig vom Bewertungsmodell, werden die zukünftigen Ein- und Auszahlungsströme und deren Verzinsung den Wert festlegen.

Unternehmensinterne Einstimmigkeit wird oft als Voraussetzung für unternehmensexterne Zustimmung vorausgesetzt. Wenn Geschlossenheit, ja kollektive Begeisterung vermittelt wird, erscheint es einfacher, Anteilseigner und Kapitalgeber zu überzeugen, als wenn mitgeteilt wird, das drei von vier Vorständen und fünf von acht Zentralbereichen das Projekt befürworten.

Die Unternehmensleitung kann ursprüngliche Zahlen verändern, sollte allerdings bewusst als Ausgangspunkt die Berechnung des Controllings nehmen und explizit anführen, wo Optimierungen, ja Verbesserungen möglich sind. Damit zeigen sich früh mögliche Sollbruchstellen der Planung, welche der intensiven Verfolgung bedürfen.

Selbstverständlich kann sich das Controlling, kann sich der Controller, irren. Selbstverständlich können sich Entscheidungsparameter derart verändern, dass bei allen nachvollziehbarem Bemühen die tatsächliche Entwicklung nicht prognostiziert wurde. Dennoch sollte es selbstverständlicher Anspruch des Controllings sein, hier zu einem Urteil zu gelangen.

Nach der Projektverabschiedung

Nach der endgültigen Entscheidung gilt es, den sprichwörtlichen Schalter umzulegen. Es hat kein Wettkampf stattgefunden, es gibt keine Sieger und Besiegte, wenn die Unternehmensleitung eine faire Auseinandersetzung, die Sachverhalte und nicht Personen in den Mittelpunkt stellt, moderiert hat.

Wenn der sprichwörtliche Pulverdampf verbraucht ist, stellt sich für den Controller persönlich die Frage des weiteren Vorgehens. Bei einer Ablehnung nach Intervention des Controllings gilt es auf die Kollegen zuzugehen, welche eine andere Ansicht vertreten haben. Bei einer Durchführung des Projektes ergeben sich verschiedene Optionen.

Dabei stellen die Bedeutung des Projektes für das Unternehmen und die, vom Controlling erwartete Entwicklung die Parameter dar (siehe [Abbildung 1](#)).

Absetzen

Bin ich der Einzige, der noch klar denkt? Irren sich alle oder ich? Gruppendruck ist sehr wirksam. Ein Einzelner wird diesem kaum standhalten können. Hier gilt es, innerhalb des Controllings den Austausch zu suchen. Schlussendlich kann die Überzeugung gewonnen werden, dass es sich bei der Entscheidung um einen Fehler, einen schwerwiegenden, groben Fehler handelt. Ändern lässt sich daran nichts. Unternehmen werden durch solche Fehler belastet und in ihrer Entwicklung zurückgeworfen, gehen vielleicht in die Insolvenz. Ob die Daimler Übernahme von Chrysler oder das brasilianische Hüttenwerk von Thyssen Krupp, beide Unter-

nehmen existieren noch, wenn auch in unterschiedlicher Verfassung.

Möchte man persönlich nicht den gewählten Weg mitgehen, ist es auch gegenüber der Unternehmensleitung und den Kollegen nur fair einen anderen Platz zu suchen. Nicht mit lauten Getöse, aber der eindeutigen Benennung der Gründe hinter verschlossenen Türen. Der neue Platz kann in einem Teilbereich des Unternehmens sein, der von dem Projekt nicht betroffen ist, aber auch außerhalb, bei einem neuen Arbeitgeber.

Aussitzen

Aussitzen ist nicht mit Passivität zu verwechseln. Sind die Auswirkungen auf das Unternehmen aber nicht besonders groß, gilt es sich in Gelassenheit zu üben. In keinem privaten oder beruflichen Leben läuft alles so, wie man es persönlich für richtig hält. Dabei sollte dennoch signalisiert werden, dass der Zusammenhalt, die Identifikation beibehalten bleibt. Stellt sich im Nachhinein die eigene Einschätzung als richtig heraus, gilt es nicht in hämisches Triumphgeheul zu verfallen, hat man sich geirrt, ist es ein Zeichen der Souveränität dies offen einzuräumen.

Umsetzen

Zweifelsohne liegt hier die befriedigendste Situation vor. Gemeinsam ein zukunftsfähiges Projekt vorantreiben, auf Erfolge hinarbeiten und deren Erreichung zu messen, aber auch zu feiern ist schlussendlich Ziel des Berufslebens.

Weitermachen

Sicherlich wird keine Schlucht in zwei Schritten überschritten, aber die operative Handlungsfähigkeit, die Summe der kleinen Erfolge macht zu den meisten Zeiten des Unternehmensalltags den Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit aus. Hier findet sich der Unterschied zu den Wettbewerbern, hier wird das Fundament für die nächste Welle gelegt. Diese wird kommen, bleibt nur die Frage wann ... ■



Foto: Karl-Heinz Geyer

227. Literaturforum – Buchservice seit 38 Jahren

Informiert sein – Neues und Nützliches entdecken – Mitreden können

„Um eine Sache bis auf den Grund durchzudenken, bedarf es oft mehr des Mutes als des Verstandes.“ Hans Arndt
(Quelle: Duden: Zitate und Aussprüche, 4. Auflage, Berlin 2017).

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 227. Ausgabe des Literaturforums. Ich freue mich, Ihnen wieder eine neue „bunte“ Bücherauswahl präsentieren zu dürfen. Aus übergeordneten redaktionellen Gründen erscheint das Literaturforum ab nächster Ausgabe kompakter und statt 10 Seiten zukünftig mit 8 Seiten Umfang. Bitte bleiben Sie dem Literaturforum treu.

Inhaltsüberblick:

- ICV- und RMA-Forum: Mitglieder als Buchautoren
- Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe
- Rezensionen zu den Themenblöcken: Standpunkte und Denkanstöße; Controlling aus mehreren Perspektiven; Digitale Transformation; Wirtschaftsstatistik – für die Klausurvorbereitung und zur Auffrischung der Kenntnisse; Datenschutz und IT; Betriebswirtschaftslehre; Agile Unternehmen – lern- und anpassungsorientiert; Persönliche Themen und Kompetenzen
- Zu guter Letzt

ICV-, RMA- und BdRA-Forum – Mitglieder als Buchautoren

Bitte an die Mitglieder von ICV, RMA und BdRA: Falls Sie Autor/in oder auch Co-Autor/in eines neuen Buches sind, das in dieses Literaturforum passt, melden Sie sich bitte. Bitte geben Sie auch an, ob wir Sie an dieser Stelle erwähnen dürfen.

Gemeinsame Veröffentlichung von Risk Management Association e.V. und Internationalem Controller Verein e.V.: **Vernetzung von Risikomanagement und Controlling.**

Gemäß Autorenverzeichnis erarbeitet im gemeinsamen Arbeitskreis „Risikomanagement und Controlling“ von Gabriel Berenstein, Sabine Blumthaler, Karsten Findeis, Michael Flachs, Tobias Flath, Prof. Dr. Werner Gleißner, Eva Göppel, Gina Heller-Herold, Claudia Maron, Prof. Dr. Karsten Oehler und Prof. Dr. Ute Vanini.

Aufgeblättert: Zitate und Impulse

Risikoverdrängung, **verzerrte Risikowahrnehmung** und die mangelnde Fähigkeit, Chancen und Gefahren (Risiken) in komplexen Entscheidungssituationen adäquat zu berücksichtigen, stellen das grundlegende Problem jeder Unternehmensführung bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft dar. – Aus: RMA/ICV: Vernetzung von Risikomanagement und Controlling, S. 22.

Informationssicherheit und Datenschutz sind keine feststehenden Zustände, nach denen sich sagen ließe, dass ein System hinsichtlich der Informationssicherheit sicher oder der Datenschutz rechtskonform sei. – Aus: Schläger/Thode: Handbuch Datenschutz und IT-Sicherheit, S. 525.

Schlimmstenfalls würde die **Vernetzung der Welt** zum Nährboden für politische und ökonomische Diktaturen. Bestenfalls könnte sie das Leben aller Menschen auf unseren Planeten substanziell verbessern. – Aus: Yogeshwar: Nächste Ausfahrt Zukunft, S. 367.

Eine aktive **Glaubwürdigkeitsstrategie** setzt sich aus drei Handlungskomponenten zusammen: aus verantwortlichem, kommunikativem und innovativem Handeln. Die drei Handlungskomponenten führen in einem gegenseitigen Wechselspiel zum gewünschten Ziel des Vertrauens und der Glaubwürdigkeit. – Thommen et al.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Arbeitsbuch, S. 391.

Die notwendige Kompetenz im Unternehmen verschiebt sich von der Bewältigung von Kompliziertheit zur **Bewältigung von Komplexität** aus Vernetzung, Dynamik und einer verkürzten Time to Market. – Aus: Schlotmann, Digitalisierung auf mittelständisch, S. 31.

Agile Optimierung als Königsklasse der Digitalisierung. – Aus: Weiler / Savelberg / Dornsorf: Agile Optimierung in Unternehmen, S. 19.

Die Komplexität eines **Algorithmus** misst den erforderlichen Zeit- oder Speicherbedarf für seine Ausführung. – Aus: Haffner: Informatik, S. 499.

Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung fällt zunehmend sehr umfangreiches Datenmaterial an, aus dem Erkenntnisse und Entscheidungen abgeleitet werden sollen. Hierzu sind geeignete **Auswertungsmethoden**, die von der Statistik bereits gestellt werden, erforderlich. – Aus: Arrenberg: Wirtschaftsstatistik, S. 1.

Das „**Damoklesschwert der Digitalisierung**“ wird allerdings auch bewusst von Beratern und Politikern geschwenkt, um Handlungsdruck auf-

zubauen. Klar ist, dass sich die Natur der Arbeit verändern wird – aber dies impliziert noch lange nicht, dass Jobs abgebaut werden und die deutsche Wirtschaft vor dem Abgrund steht. Im Gegenteil, die Digitalisierung macht die Arbeit von Hochqualifizierten produktiver. – Aus: Hackl et al.: New Work, S. 19.

Die lineare **Regressionsrechnung** ist das am weitesten in der empirischen Wirtschaftsforschung verbreitete Instrument. – Aus: Hassler: Statistik im Bachelor-Studium, S. 45.

Der neue **Typus des Unternehmers** versteht sich als selbstbewusster und sendungsbewusster Mittler zwischen seinem Schaffen und der Gesellschaft, in der er lebt und wirkt. – Aus: Bachmeier: Unternehmershushing, S. 180.

Eine Idee ist das Verständnis eines **Managers als Gärtner**. Er stellt sicher, dass die Pflanzen die Bedingungen haben, die sie brauchen, um zu gedeihen. – Aus: Scheller: Auf dem Weg zur agilen Organisation, S. 147.

Karrierewege im Unternehmen orientieren sich nicht mehr an fixen Positionen. Stattdessen tritt der Beitrag zum großen Ganzen in den Vordergrund. – Aus: Hoffmann/Roock; agile Unternehmen, S. 8.

Systematisches **Gestalten der Kosten** ist keine Frage der Menge der Ressourcen, es ist eine Frage der Methodik und der Qualität der Steuerungsleute und Entscheider. – Aus: Pelizäus: Multidimensionales Controlling und Kostenmanagement, S. 352.

Wenn Sie **Menschen etwas zutrauen**, machen Sie sie groß. Führen Sie sie zu eng, halten Sie sie klein. – Aus: Lehky: Alles super, und selbst?, S. 52.

Partizipation ist ein wichtiges Gütekriterium für die Unternehmensorganisation, denn es stärkt die innerbetriebliche Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und einen Konsens anzustreben, der von allen getragen wird. – Aus: Bea et al: Wirtschaft und IT, S. 217.

Was aber noch entscheidender ist, dass wir in Unternehmen viel mehr an den **Rahmenbedingungen** (wie Unterstrukturen, Führungselemente, HR-Instrumente, Unternehmenskulturen) arbeiten sollten, damit das Leben der agilen Werte und Prinzipien überhaupt erst möglich wird. – Aus: Häusling: Agile Organisationen, S. 60.

Zur **Selbstmotivierung**, Leistungssteigerung und Erhöhung der Entscheidungsqualität ist es von Vorteil, solch übersimplifizierten Muster aufzugeben und sich im Denken nicht derart selbst zu beschränken. – Aus: Sauerland: Design Your Mind!, S. 21.

Wenn Studenten lediglich mit Abstraktionen konfrontiert werden, die vom informatisch omnipotenten homo oeconomicus bis hin zum skrupellosen Opportunisten reichen, so bleibt dies nicht ohne Folge für ihr späteres Handeln und Entscheidungsverhalten als Führungs- oder Fachkräfte. – Aus: Schanz: Eine kurze Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, S. 145 f.

Rezensionen

Standpunkte und Denkanstöße

Bachmeier, Andreas

Unternehmershushing

Warum unsere Gesellschaft eine neue Unternehmenskultur braucht

Wiesbaden: Springer 2018 – 188 Seiten, Buch mit leichtem Einband + E-Book € 16,99

Zum Buch

Dr. Andreas Bachmeier ist nach Verlagsangaben Vorstand der Engel & Zimmermann AG, einer Unternehmensberatung für Kommunikation in Gauting bei München. Er legt eine Streitschrift vor, die sich im Kommunikationsdreieck von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft bewegt.

Die Themen

Bashing hat Konjunktur – Wertekonflikte und neue Kommunikationsformen – Acht Typen des Unternehmershushings – Was Unternehmer selbst falsch machen – Lösungsansätze – Unternehmenskommunikation 2050 – Ausblick.

Mein Resümee

Der Autor schreibt vor allem aus der Sicht **mittelständischer Unternehmen**, „Unternehmen, in denen Personen, Persönlichkeiten und Verantwortung zusammentreffen“, so der Autor. Ein interessengeleiteter Beitrag, der Positionen und ihre Argumente aufzeigt und mit Lösungsansätzen eine Debatte anstößt. Dabei erfahren die FDP und die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft vom Autor eine zustimmende Einordnung. Der Band ist pointiert und engagiert geschrieben, enthält viel Substanz. Er macht auf vielfältige diskussionswürdige Themen aufmerksam, die Ausführungen sind aber auch streckenweise selektiv und diskussionsbedürftig, z. B. Neid-Diskussion versus Gerechtigkeits-Diskussion. Eine anregende Lektüre für Leser, die sich – insbesondere mit Bezug auf den Mittelstand – interessieren für Fragen der Unternehmenskommunikation, der **Wahrnehmung von Unternehmen und Unternehmern sowie ihrer politischen und gesellschaftlichen Situation und Rolle**. Die Textgestaltung ist lesefreundlich, die zahlreichen Infokästen vermitteln Kernaussagen.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 05.05.2018 aufgerufen) unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658177256>



Yogeshwar, Ranga

Nächste Ausfahrt Zukunft

Geschichten aus einer Welt im Wandel

Köln: Kiepenheuer & Witsch 2017 – 400 Seiten,
Buch mit festem Einband, € 22,- € / E-Book € 18,99

Zum Buch

Ranga Yogeshwar ist ein namhafter Wissenschaftsjournalist. Zahlreiche Sendungen, Veröffentlichungen und Auszeichnungen machten ihn bekannt. Im vorliegenden Buch befasst er sich aus seiner spezifischen Perspektive mit der sich wandelnden Welt.

Die Themen

Zukunft, eine Frage der Perspektive – Gibt es Grenzen des Wissens? Atom, die Zukunft von gestern – Von In- und Ausländern – Von der digitalen Magie – Privatsphäre – Wie umgehen mit Panikmache und Bedrohungen? Bildung und Kulturgeschichte – Was ist die Wirklichkeit? – Evolution – Von Stabilität und Wandel – Resümee – Anhang.

Mein Resümee

Die Beschäftigung mit diesem Buch verdeutlichte, warum sich **der Titel lange Zeit unter den Bestsellern** „Hardcover Sachbüchern“ hervorragend positionierte. Yogeshwar vermittelt seinen Blick auf die Zukunft, den er sich durch intensive Recherchen und vielfältige thematische Auseinandersetzungen erworben hat. Dazu werden zukunftsrelevante Aspekte breit gefächert und das auf uns Zukommende intensiv reflektiert. Dabei beweist Yogeshwar einmal mehr seine Fähigkeit, aus Schwierigem und schwer Fassbarem das Essenzielle herauszufinden und dies verständlich weiterzugeben. Das Buch informiert über wesentliche Tendenzen, beispielsweise in der Informatik, sensibilisiert für Veränderungen, wie z. B. das Internet unser Denken beeinflusst, und bietet vielfältige Orientierungshilfen, z. B. im Umgang mit Überwachungsproblemen. Das Buch hilft, sich der Zukunft aufmerksam, neugierig und auch kritisch zu nähern. Yogeshwar plädiert für einen **offenen, fragenden Umgang mit der Zukunft**, verweist aber auch in der gebotenen Weise auf mögliche Fehlentwicklungen. Dabei findet sich viel Diskussionswertes, z. B. auch zur Rolle der Medien oder zu den Grenzen der Ökonomie. Lese- und Lernhilfen, etwa Veranschaulichungen, optische und inhaltliche Hervorhebungen usw., werden nur im geringen Maße eingesetzt.

Leseprobe (zuletzt aufgerufen am 28.05.18): <https://www.bic-media.com/mobile/mobileWidget-jqm1.4.html?isbn=9783462051131&https=yes&showExtraFullScreenButton=no&showFullScreenButton=no>



Controlling aus mehreren Perspektiven

Risk Management Association e. V. / Internationaler Controller Verein e. V. (Hrsg.)

Vernetzung von Risikomanagement und Controlling

Grundlagen – Praktische Aspekte – Synergiepotenziale

Berlin: ESV 2018 – 201 Seiten, Buch € 39,95 / E-Book € 39,98

Zum Buch

Der Titel erscheint als Band 3 der Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA und wurde erarbeitet im gemeinsamen Arbeitskreis „Risikomanagement und Controlling“ von RMA und ICV. Thematisiert werden Potenziale des Zusammenwirkens auf der Basis vielfältiger Gemeinsamkeiten.

Die Themen

Status quo und Weiterentwicklungspotenziale im Überblick – Gemeinsamer Kampf gegen Risikobindheit – Grundlagen und Rahmenbedingungen der Vernetzung – Notwendigkeit einer Integration – Praktische Möglichkeiten und Grenzen der Harmonisierung – Beispiel der Risikotragfähigkeitsermittlung – Rating- und Governance-Gesichtspunkte – Strategieparameter – Organisatorische, personelle und IT-technische Aspekte – Methoden der Integration von Risiken in die Planung.

Mein Resümee

Der Band beschäftigt sich mit vielfältigen **Aspekten der Wirksamkeitsverstärkung** des Risikomanagements. Aus Sicht der Herausgeber erfüllen viele Unternehmen nicht die Anforderungen des Risikomanagements, die Umsetzung erfolge häufig eher formal und deklaratorisch. **Es fehle vielfach der systematische Einzug des Risikomanagements in der ganzen Breite und Tiefe des Unternehmens.** Zahlreiche Ansätze zur Optimierung finden sich in diesem Buch. Den zentralen Hebel zur Entwicklung und Förderung des Risikomanagements sehen die Autoren im gezielten Zusammenwirken von Risikomanagement und Controlling. Wesentliche Bausteine dieser Veröffentlichung sind u. a. **Stärkung des Risikobewusstseins**, Chancen- und Risikokultur, Risikoeermittlung und -bewertung usw. Der Sammelband ist lesefreundlich gestaltet, 82 Abbildungen und Tabellen illustrieren die Ausführungen. Das Buch spricht vor allem Leser an, die sich praktische Impulse für die Vervollkommnung des Risikomanagements wünschen.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt am 02.05.18 aufgerufen) unter: <http://www.esv.info/978-3-503-17400-3>



Pelizäus, Rainer

Multidimensionales Controlling und Kostenmanagement

Theorie und Anwendung am Beispiel von Versicherern

Wiesbaden: Springer Gabler 2018 – 354 Seiten,
Buch mit festem Einband + E-Book € 59,99 / E-Book € 46,99

Zum Buch

Nach Verlagsangaben ist Dr. Rainer Pelizäus geschäftsführender Gesellschafter der COMPPAS Führungssysteme und Unternehmensberatung GmbH in Odenthal. Der Autor präsentiert seinen Ansatz eines geschlossenen Weges einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung.

Die Themen (gekürzt)

Kostenrechnungsmethoden – Kostenstellenrechnung – Kostenverteilung – Deckungsbeitragsrechnung – Strategisches Kostenmanagement – Investitionen, Projekte, Maßnahmen – Multiprojektmanagement – Kostenplanung – Kostengestaltung – Unternehmensplanung – Steuerung eines Versicherungsunternehmens.

Mein Resümee

Der Autor legt ein vielschichtiges und unterstützendes Buch vor. Es folgt **einem geschlossenen Konzept und verknüpft wesentliche Arbeits- und Steuerungsbereiche**. Im Teil 1 werden die methodisch-strukturellen Grundlagen und die grundlegenden, klassischen Methoden einschließlich ihrer Bewertungen und Anwendungen dargestellt. Der Teil 2 beschreibt die darauf aufsetzenden, das Versicherungsunternehmen prägenden Instrumente. Das Buch hat fachliche Tiefe und vermittelt fundiertes Sach- und Erfahrungswissen des Autors. Vor allem unter Modell- und Methodenaspekten sowie aus der Sichtweise des praktischen Umsetzens und Machens verdient die Veröffentlichung Aufmerksamkeit. Es ist für eine breite Zielgruppe in Theorie und Praxis interessant, auch über Versicherungsunternehmen hinaus. Es ist verständlich geschrieben, tief strukturiert und mit optischen und inhaltlichen Hervorhebungen sowie mit Beispielen versehen. Auf ein Stichwortverzeichnis wird verzichtet, Abbildungen und Literaturhinweise sollten in einer möglichen Neuauflage erweitert werden.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt aufgerufen am 11.05.18):
<https://www.springer.com/de/book/9783658199562>



Pilz, Gerald

Controlling

Schritt für Schritt – Arbeitsbuch 2., bearbeitete Auflage

Konstanz: UVK 2017 – 168 Seiten A4, Buch € 24,99 /
Online-Zugang € 19,99 / Buch und Online-Zugang € 29,99

Der Band vermittelt in einer leicht verständlichen und tief strukturierten Form in 10 Lerneinheiten **Basiswissen des Controllings**. Dabei geht der Autor gezielt vor (Lernhinweise, Lösungen und Prüfungstipps usw.). Die gute didaktische Ausgestaltung (Infokästen, Abbildungen, Beispiele, Her-

vorhebungen etc.) unterstützt die Vermittlung des Lehrstoffs. Ein Glossar und eine Kennzahlen-Sammlung ergänzen das Informationsangebot. Besonders **als erste Hinführung zum Controlling** geeignet.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt aufgerufen am 11.06.2018):
<http://www.utb-shop.de/controlling-schritt-fur-schritt-9265.html>



Digitale Transformation

Schlotmann, Raimund

Digitalisierung auf mittelständisch

Die Methode „Digitales Wirkungsmanagement“

Wiesbaden: Springer Vieweg 2018 – 103 Seiten,
Buch mit festem Einband + E-Book € 29,99 € / E-Book € 22,99

Zum Buch

Raimund Schlotmann ist nach Verlagsangaben Elektroingenieur und heute Geschäftsführer eines mittelständischen Software-Anbieters für Product- and Document Lifecycle Management. Das Buch erscheint in der Reihe Xpert.press. Diese vermittelt gemäß Verlag Professionals in den Bereichen Softwareentwicklung, Internet-technologie und IT-Management relevantes Fachwissen über Technologien und Produkte zur Entwicklung und Anwendung moderner Informationsmethoden.

Die Themen

Digitalisierung und Disruption – Trends und Begriffe – Bestehende Erfolgsgrundlagen schwinden – Handeln Sie disruptiv – Digitalisierungsnotwendigkeit – Digitales Wirkungsdenken – Sechs Schritte des digitalen Wirkungsmanagements – Wirkungsmanagement für interne Prozesse – IT-Landschaft – Personelle Bedeutung.

Mein Resümee

Das Buch befasst sich mit der Frage, **wie mittelständische Unternehmen die Digitalisierung bewältigen können**. Dazu behandelt der Verfasser u. a. Value-Proposition, System Engineering, Prozesse usw. „Vom Geschäftsmodell denken“ lautet die Kernaussage des Buches. Der Lösungsansatz führt über das Wirkungsdenken und Wirkungsmanagement. Der Autor beschäftigt sich vielfältig mit unternehmenspolitischen und **informationstechnischen Aspekten** und spricht vornehmlich – entsprechend dem Charakter der Buchreihe – technisch orientierte Leser an. Abbildungen, Textgestaltung usw. unterstützen die Darstellung und Vermittlung des Stoffes.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt aufgerufen am 08.05.18):
<https://www.springer.com/de/book/9783662557365#aboutBook>



Hackl, B. / Wagner, M. / Attmer, L. / Baumann, D.

New Work

Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt

Wiesbaden: Springer-Gabler 2017 – 234 Seiten,
Buch mit weichem Einband € 39,99 / E-Book € 29,99

Zum Buch

Prof. Dr. Benedikt Hackl forscht seit mehreren Jahren zur Zukunft der Arbeitswelt und des HR Managements. Marc Wagner und Lars Attmer haben in zahlreichen Beratungsprojekten eine New-Work-Agenda für Organisationen entwickelt. Dominik Baumann setzt sich mit Fragen der Arbeitgeberattraktivität und des Employer Branding auseinander. Das Buch geht der Frage nach, wie die neue Arbeitswelt gestaltet werden kann. Dazu vermittelt das Buch



Management-Impulse, Praxisbeispiele und berichtet aus Studien. Die Autoren arbeiteten mit einem Künstlerteam zusammen, was einen deutlichen Einfluss auf die Gestaltung des Buches hatte. ORANGE COUNCIL hat den Innenteil dieses Buches gestaltet und reich bebildert. Die Kommunikationsagentur erprobt mit Chef-Kurator Dr. Bernhard Zünkeler, Künstlern und Kreativen neue Arbeitswelten für namhafte Unternehmen.

Die Themen

Große Veränderungen und Ansätze für eine neue Welt der Arbeit – New-Work-Anforderungen und Management-Implikationen – New Work in der Praxis: Projekterfahrungen und Ideen – Bildteil – New-Work-Glossar.

Mein Resümee

Mit dem Weg zur neuen Arbeitswelt verbinden die Autoren zahlreiche klärungsbedürftige Fragen. Dabei wird der Anspruch verfolgt, den Wandel der Arbeitswelt zu nutzen und mitzugestalten. Eine Frage halten die Autoren für entscheidend: **Wie kann man es schaffen, die unternehmenseigene Struktur und Kultur so zu verändern, dass die Innovations- und Anpassungsfähigkeit an die schnellen Umweltveränderungen steigt?** Das Buch gliedert sich in drei Teile. Im ersten Teil fassen die Autoren den Stand New-Work-Forschung zusammen. Gesellschaftliche Veränderungen und Umbrüche auf der Marktebene nehmen nach dem Verständnis des Autorenteam erheblichen Einfluss auf die Managementebene. Dieser Komplex wird in zweiten Teil thematisiert. Der dritte Teil bringt Beispiele und Überlegungen für die Umsetzung von New Work in Organisationen. Das Buch ist in mehrfacher Hinsicht bemerkenswert. Zunächst zieht der umfangreiche künstlerische Teil die Aufmerksamkeit auf sich. Die zahlreichen Abbildungen haben oft hohe Gestaltungs- und Aussagekraft. Nicht zuletzt leistet das Buch eine intensive thematische Auseinandersetzung und kann vielfältige Anregungen und Anstöße vermitteln. Das Glossar ist knapp bemessen und möglicherweise visuell nicht leicht zu lesen. Das Literaturverzeichnis ist umfangreich, auf ein Stichwortverzeichnis wurde verzichtet. Alles in allem ein Buch, das Interesse verdient.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 08.06.18 aufgerufen):

<https://www.springer.com/de/book/9783658162658#aboutAuthors>

Wirtschaftsstatistik

Klausurvorbereitung und zur Auffrischung der Kenntnisse von Berufstätigen

Arrenberg, Jutta

Wirtschaftsstatistik: 77 Aufgaben, die Bachelorstudierende beherrschen müssen

München: UVK 2018 – 196 Seiten A4, Buch € 24,99 /
Online-Zugang € 19,99 / Buch und Online-Zugang € 29,99

Zum Buch

Prof. Dr. Jutta Arrenberg lehrt Wirtschafts- und Finanzmathematik sowie Wirtschaftsstatistik an der Fachhochschule Köln. „Dieses Buch ist ein Lotse durch unterschiedliche Aufgaben in Statistik-Klausuren“, definiert die Autorin Ziel und Zweck der Veröffentlichung.

Die Themen

Wichtiges vorab – Skalierung von Variablen – Kennzahlen aus Daten – Rechnen mit Wahrscheinlichkeiten – Zufallsvariablen – Lineare Regression – Indexrechnung – Binomialverteilung – Normalverteilung – Konfidenzintervalle – Statistische Tests – Gemischte Aufgaben – Lösungen – Formeln – Tipp- und Wissensverzeichnis.

Mein Resümee

Ein Übungsbuch, das gezielt Prüfungswissen mit dem Ziel vermittelt, Prüfungssicherheit aufzubauen. Zu diesem Zweck wird der Stoff didaktisch aufbereitet. Anschaulichkeit, methodisches Vorgehen und lernorientierte Strukturierung des Stoffes zeichnen den Titel aus. Wertvolle Tipps zur erfolgreichen Klausur eröffnen den Band. Die Kapitel starten mit gezielten Hinweisen (das sollten Sie wissen), es folgen Aufgaben mit Angaben der Schwierigkeit und des Zeitbedarfs. Verweise auf häufige Fehler beenden die Lerneinheiten. Zu den Pluspunkten des Buches zählen die ausführlichen Musterlösungen. Sie vermitteln nicht nur die richtigen Ergebnisse, sondern auch die Lösungsstrukturen mit zusätzlichen Anregungen und Hilfestellungen. Der Band richtet sich an alle, die sich auf Klausuren in der Wirtschaftsstatistik im Bachelorstudium vorbereiten bzw. einen Selbsttest des eigenen Kenntnisstandes durchführen wollen. Das Buch kann Lernenden und auch Praktikern eine wichtige Prüfungs- bzw. Arbeitshilfe sein und insgesamt die Wahrscheinlichkeit guter Prüfungsergebnisse bzw. fundierter Statistikkenntnisse deutlich steigern.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt am 29.05.18 aufgerufen):

<http://www.utb-shop.de/wirtschaftsstatistik-77-aufgaben-die-bachelorstudierende-beherrschen-mussen-9787.html>



Hassler, Uwe

Statistik im Bachelor-Studium

Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler

Wiesbaden: Springer Gabler – 249 Seiten,
Buch mit weichem Einband € 19,99 / E-Book € 14,90

Zum Buch

Prof. Dr. Uwe Hassler ist nach Verlagsangaben Professor für Statistik und Methoden der Ökonometrie an der Goethe-Universität Frankfurt. Der Band erscheint in der Reihe Studienbücher Wirtschaftsmathematik, denen ein spezifisches Konzept zur Vermittlung der Wirtschaftsmathematik zugrunde liegt.

Die Themen (gekürzt)

Einführung – Beschreibende Methoden – Weiterführende Methoden – Wahrscheinlichkeitsrechnung – Zufallsvariablen – Verteilungsmodelle – Summen und Mittel – Parameterschätzung – Konfidenzintervalle – Statistische Tests – Spezielle Testprobleme – Lineare Regressionsmodelle – Tabellen zu Verteilungsfunktionen.

Mein Resümee

Der Autor legt ein **Lehrbuch- und Übungsbuch** vor, das sich an den Einführungsvorlesungen Statistik an wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen orientiert. Das Buch beginnt mit wichtigen Grundlagen, z. B. Verzeichnissen über Symbole und Abkürzungen und relevanten Grundbegriffen. Die einzelnen Kapitel beginnen jeweils mit einer kurzen Einführung. Neben einer inhaltlichen Bestimmung und Abgrenzung werden auch Bedeutung und Nutzen der betreffenden Methoden skizziert. Die statistischen Methoden werden im Seminarstil vorgestellt und behandelt. Der Band bietet **neben der lehrbuchmäßigen Stoffvermittlung auch eine intensive Unterstützung zur Klausurvorbereitung bzw. zum Wissenstest**. Dazu finden sich über die Kapitel verstreut 70 (Autorenangabe) vollständig durchgerechnete und ausformulierte Beispiele und Fallstudien. Zudem stehen am Ende jedes Kapitels insgesamt mehr als 100 (Autorenangabe) ehemalige Klausuraufgaben mit Lösungen auf der Verlagsseite. Der stichprobenweise Zugriff auf diese Lösungshinweise (nur Ergebnisse, keine Lösungswege) verlief erfolgreich. Insgesamt eine nützliche Hilfe, statistische Kenntnisse zu festigen.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt aufgerufen am 29.05.18):
<https://www.springer.com/de/book/9783658209643>



nord-gruppe.de/), die in den Bereichen Datenschutz und Informationssicherheit als Consultant tätig sind. Das Handbuch gliedert sich in zwei Hauptteile: Der erste Teil ist datenschutzrechtlich geprägt, der zweite Teil widmet sich sicherheitstechnischen Aspekten.

Die Themen

Datenschutzrechtliche Grundlagen – Datenschutzrecht und -management – Verarbeitung von Beschäftigtendaten und Kundendaten – Datenverarbeitung im Internet und Intranet – Videoüberwachung im Unternehmen – Grundlagen der Informationssicherheit – IT-Sicherheitsmanagement – Technische und organisatorische Maßnahmen – Penetrationstest.

Mein Resümee

Der Band **verknüpft mit Datenschutz und IT-Sicherheit** zwei wichtige, im Zusammenhang stehende Themen mit Schwerpunkt Datenschutz. Der Teil Datenschutz bringt eine beschreibende und **kommentierende Darstellung** der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und weiterer Gesetze und Vorschriften. Der zweite, sicherheitstechnische Teil bietet ein **Programm und eine Anleitung** technischer und organisatorischer Maßnahmen zur IT-Sicherheit. Das Buch vermittelt die Kompetenz und die Erfahrung einer Vielzahl von Experten. Die tiefe Gliederung, Randnotizen, optische Hervorhebungen sowie die verständliche Sprache und der leichte Zugriff über Inhalts- und Stichwortverzeichnis vereinfachen das Arbeiten mit diesem Handbuch. Tabellen und Abbildungen werden insgesamt wenig eingesetzt. Das Buch richtet sich an eine breite Zielgruppe, insbesondere Datenschutzbeauftragte, IT-Administratoren, Betriebs- und Personalräte, Unternehmensleitungen und alle, die sich mit der Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten befassen. Insgesamt eine praxisorientierte Veröffentlichung mit hohem Nutzwert.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt aufgerufen am 10.05.18):
<https://www.esv.info/978-3-503-17727-1>



Datenschutz und IT

Schläger, Uwe / Thode, Jan-Christoph

Handbuch Datenschutz und IT-Sicherheit

Berlin: ESV 2018 – 627 Seiten, fester Einband, € 94,- / E-Book € 94,01

Zum Buch

Gemäß Vorwort wird dieses Handbuch herausgegeben von Beraterinnen und Beratern der Datenschutz Nord Gruppe (<https://www.datenschutz->

Haffner, E. G.

Informatik für Dummies Das Lehrbuch

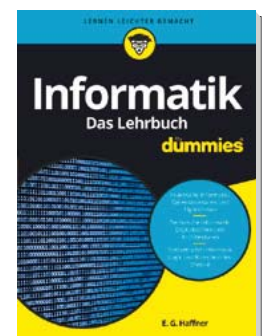
Weinheim: Wiley 2017 – 922 Seiten,
€ 29,99 / E-Book € 26,99

Zum Buch

E. G. Haffner ist nach Verlagsangaben Professor an der Hochschule Trier mit Lehrverantwortung für die Studiengänge Elektrotechnik, Medizintechnik sowie Wirtschaftsingenieurwesen. Er legt eine aufgelockerte Einführung in die Informatik vor.

Die Themen (Ausgriff)

Informatik zum Verlieben – Schöne neue digitale Welt – Besichtigung der Maschinenhalle – Sprachen für Computer – Datenstrukturen und Algorithmen – Computerarchitektur – Künstliche Intelligenz – Im Netz der Netze – Top Secret.



Mein Resümee

Ein nach Art und Aufmachung „etwas anderes Lehrbuch“. Inhaltlich orientiert sich der Band an den Anforderungen von Bachelor-Studiengängen, bei denen die Informatik auf die eine oder andere Art Studieninhalt ist. Der Stoff ist in 13 Teile mit insgesamt 60 Kapiteln unterteilt. Damit wird ein breiter Überblick über die wichtigen Teilgebiete der Informatik angeboten. Das Buch ist tief gegliedert und mit vielfältigen Arbeits- und Lesehilfen versehen, Symbole z. B. kennzeichnen und strukturieren den Text. Die übersichtliche und anschauliche Aufbereitung, das tiefe Inhalts- und das umfangreiche Stichwortverzeichnis erleichtern den Zugang. Der Autor legt kein „trockenes“ Lehrbuch vor, sondern bietet „als Zugabe“ auch Amüsantes und Unterhaltsames. Ein anspruchsvolles Lehrbuch für den tieferen Einstieg in die Informatik. Es spricht eine breite Zielgruppe an und eignet sich aufgrund der spezifischen Gestaltung auch für das Selbststudium.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 14.5.18 aufgerufen):

http://www.wiley-vch.de/de?option=com_eshop&view=product&isbn=9783527710249&title=Informatik%20f%C3%BCr%20Dummies.%20Das%20Lehrbuch

Bea, Franz Xaver et al.

Wirtschaft und IT

12 Kernfächer mit Aufgaben, Lösungen und Glossar

München: UVK 2018 – 784 Seiten, Buch mit festem Einband € 39,99

Zum Buch

Autoren des Buches sind acht Hochschullehrer. Sie legen ein Lehr- und Arbeitsbuch zu betriebswirtschaftlichen Kernfächern und zur Informationstechnik vor.

Die Themen

Kostenrechnung – Controlling – Finanzierung – Marketing – Personalwirtschaft – Projektmanagement – Wirtschaftsinformatik – Informatik – Geschäftsprozessmodellierung – Systemanalyse – Java – Linux – Glossar – Lösungen.

Mein Resümee

Das Buch unterstreicht die zunehmende gegenseitige Wechselbeziehung zwischen Wirtschaftsfächern und der Informatik. **Das Buch vermittelt zentrales Basiswissen der 12 Fächer (siehe Inhaltsangabe).** Dabei orientiert es sich ungefähr an den Anforderungen im Bachelorstudium. Eine sehr lesefreundliche, übersichtliche Textgestaltung kennzeichnet das Werk. Abbildungen, optische und inhaltliche Hervorhebungen, Infokästen etc. unterstützen die Themenvermittlung. Kapitelweise Fragen mit Lösungen zum Schluss des Buches fördern die Erarbeitung des Lehrstoffes. Ein Glossar erläutert knapp wichtige Fachbegriffe. Aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung als Basislehrwerk von BWL und Informatik und der lernfreundlichen Gestaltung kann das Buch in vielfacher Hinsicht eingesetzt werden, beispielsweise als Begleitbuch zu Lehrveranstaltungen, zumal es sich sehr gut zum Selbststudium eignet.



Betriebswirtschaftslehre

Thommen, J.-P. / Achleitner, A.-K. / Gilbert, D.U. / Hachmeister, D. / Jarchow, S. / Kaiser, G.

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Arbeitsbuch Repetitionsfragen – Aufgaben – Lösungen, 8., vollständig überarbeitete Auflage

Wiesbaden: Springer Gabler 2018 – 397 Seiten A 4, Buch mit weichem Einband Wiesbaden € 34,99 / E-Book € 26,99

Zum Buch

Der Titel ist das Arbeitsbuch zum gleichnamigen Lehrbuch – eines der führenden BWL-Lehrbücher – des Autorenteam

Die Themen

Repetitionsfragen – Aufgaben – Lösungen.

Mein Resümee

Das Arbeitsbuch erweitert das zugrunde liegende Lehrbuch durch **ein umfangreiches Übungsangebot**. Der erste Teil enthält Fragen zum Wiederholen und Einüben und damit zur Überprüfung des Wissens. Die Lösungen ergeben sich aus den entsprechenden Kapiteln des Lehrbuchs. Das Übungsbuch folgt der Struktur des Lehrbuchs, sodass ein Abgleich leicht möglich ist. Der zweite Teil besteht aus Aufgaben und kleinen Fallstudien zur Umsetzung und Nutzung des Lehrbuchwissens. Die i. d. R. umfangreichen Lösungen zu diesen Aufgaben finden sich im dritten Teil des Arbeitsbuchs. Das vorliegende Arbeitsbuch bietet die Möglichkeit, betriebswirtschaftliches Wissen einzustudieren und zu erarbeiten, um prüfungssicher zu werden, vorhandenes Wissen aufzufrischen oder auch bedarfsweise Klärungen vorzunehmen. Das Arbeitsbuch hat eine konzeptionelle und strukturelle Bindung an das Lehrbuch. Mit Einschränkungen lässt sich das Arbeitsbuch auch unabhängig vom Lehrbuch nutzen. Insgesamt ist das Arbeitsbuch eine bemerkenswerte Option, betriebswirtschaftliches Wissen zu vertiefen und **sich betriebswirtschaftlich fit zu halten**.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt aufgerufen am 09.06.18):

<https://www.springer.com/de/book/9783658165550#otherversion=9783658165567>



Schanz, Günther

Eine kurze Geschichte der Betriebswirtschaftslehre

2., überarbeitete Auflage

Konstanz: UVK 2018 – 163 Seiten, € 24,99

Zum Buch

Prof. Dr. Günther Schanz lehrte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Göttingen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Unternehmensführung, Personalwirtschaft, Organisation und den Grundlagenproblemen der BWL. Mit dieser



Neuaufgabe legt er eine kritische Betrachtung zur Entwicklung der BWL sowie zum Zustand der BWL vor.

Die Themen

Einführender Überblick – Globale Wissenschaftsziele – Wissenschaftsprogramme – Pluralismus als Merkmale lebendiger Wissenschaft – Herausragende Wegbereiter – Von der disziplinären Abgeschlossenheit zur Interdisziplinarität – Perspektivische Erweiterungen – Neuer Institutionalismus und verhaltenstheoretische BWL – Nachwort.

Mein Resümee

Der Autor ist ein an **Grundlagenfragen der Betriebswirtschaftslehre** interessierter akademischer Fachvertreter. Er befasst sich u. a. prüfend und einordnend mit der Arbeit und den Konzepten der Vordenker und Wegbereiter der BWL, wie Eugen Schmalenbach, Wilhelm Rieger, Heinrich Nicklisch, Erich Gutenberg, Edmund Heinen. Zudem geht er auf eine Reihe von Entwicklungen ein, beispielsweise die ökologische Öffnung der Disziplin, den Neuen Institutionalismus und die verhaltenstheoretische Betriebswirtschaftslehre. Der persönliche Standpunkt des Autors wird aus den Ausführungen klar. „Aus meiner persönlichen Präferenz für eine **verstärkte Verhaltensorientierung der Betriebswirtschaftslehre** will ich von vornherein keinen Hehl machen.“ Ein weiteres Thema ist das **Menschenbild**, von dem betriebswirtschaftliches Forschen und Lehren in starkem Maße geleitet würden. Das Buch ergänzt und kommentiert betriebswirtschaftliche Lehrbücher, beleuchtet und durchleuchtet das Thema, stellt manches infrage, vermittelt Anregungen und gibt Anstöße. Das Buch ist auf einem hohen fachlichen Niveau geschrieben und fordert die Leser. Der Text ist mit viel Engagement verfasst, wie z. B. dieser Auszug zeigt: „Nicht einfach von der Hand zu weisende Gefahr, bei den damit konfrontierten Studentinnen und Studenten Zynismus und Menschenverachtung zu fördern.“ Insgesamt eine argumentative, begründete Auseinandersetzung mit der BWL, die fordern und bereichern kann.

Blick ins Buch (zuletzt aufgerufen am 09.06.8): <https://www.blickinsbuch.de/viewer/cm/access.php?Zmxhc2g9MSZ2MzE1Nj0wMTEwMDQxMTE0JnY3Mzc2PTk3ODM4Njc2NDgzMjUmdGFyZ2VOX2lkPTMmdjkzNjk9e-jjGwMw5RldhZg==&mxbook=bc35a8ff6994892be011150296bf2ca>

Agile Unternehmen – lern- und anpassungsorientiert

Scheller, Torsten

Auf dem Weg zur agilen Organisation

Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten

München: Vahlen 2017 – 572 Seiten,
Buch mit festem Einband € 49,80 / E-Book € 42,99

Zum Buch

Laut Verlag macht Torsten Scheller als selbstständiger Berater Agilität für alle verfügbar und unterstützt Organisationen aller Größen und Branchen dabei, ihre eigene Agilität zu entwickeln. Der Band gibt einen umfassenden Überblick über die agile Organisation und wesentliche Teilaspekte.

Die Themen

Lohnt sich Agilität? – Rahmenbedingungen VUKA, z. B. was bisher geschah – Spotify – Agilität, z. B. agiles Mindset – Praktische Umsetzung, z. B. Agilität organisieren.

Mein Resümee

Der Autor beginnt mit der Argumentation, dass sich Agilität lohne. Danach wird beschrieben, in welchem Bezugsrahmen wir uns bewegen, und was unter Agilität zu verstehen ist. Es folgt ein Einblick in eine agile Organisation. Danach stehen die zentralen Denkweisen, Prinzipien und Methoden der agilen Organisation im Mittelpunkt. Zum Schluss geht es u. a. um praktische Fragen, wie Agilität organisiert und implementiert werden kann. Agilität wird in diesem Buch **verstanden als die Art und Weise, wie wir heute Arbeit organisieren müssen**, um wirtschaftlich überleben zu können. Dies setzt insbesondere eine **anpassungsfähige und lernende Organisation** voraus. Scheller behandelt das Thema übergreifend, beispielsweise mit einem Management-Exkurs, und detailliert, so weist das umfangreiche Stichwortverzeichnis eine Vielzahl von Stichworten aus, die die agile Organisation breit gefächert zum Gegenstand haben. Das mehrfarbige Buch ist betont lesefreundlich aufgebaut. Eine Vielzahl von Abbildungen und eine sehr übersichtliche Darstellung laden zum Lesen ein. Der Autor bietet zudem auf seiner Internetseite alle Abbildungen sowie weiteres Material zum Buch an, u. a. ein Interview sowie Berichtigungen. Die stichprobenweise Überprüfung verlief erfolgreich.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 31.05.18 aufgerufen): <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=16478943&medium=print>

Häusling, André (Hrsg.)

Agile Organisationen

Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere

Freiburg: Haufe 2018 – 365 Seiten,
Buch mit festem Einband € 39,95 / E-Book € 35,99

Zum Buch

André Häusling ist nach Verlagsangaben Geschäftsführer von HR Pioneers und Gründer der Agile HR-Conference. Gemäß Autorenverzeichnis sind zahlreiche Co-Autoren an diesem Werk beteiligt. Das Buch verbindet theoretische Erkenntnisse und praktische Erfahrungen mit konkreten Unternehmensbeiträgen.

Die Themen

Mythos Agilität – Treiber für Agilität – Agiles Reifegradmodell – Modell zur agilen Organisationsentwicklung – Fünf Level auf dem Weg zu einer agilen Organisation – Das Vorgehen – Unternehmensbeiträge – Agiles Organisationsmodell der Zukunft.

Mein Resümee

Der Band bündelt das Know-how zahlreicher Experten. In der ersten Buchhälfte **erfolgen grundlegende Ausführungen** und eine tiefere Ein-



führung in das Themenfeld Agile Organisationen. Die zweite Hälfte dieses Buches vereint 14 Unternehmensbeispiele, u. a. TUI.com, Ott Group, XING AG und DB Vertrieb GmbH. Die Beispiele beziehen sich z. B. auf agile Transformationsprozesse, auf die Kultur-Dimension oder auf die Führungs-Dimension. Es geht darum, Erkenntnisse zu sammeln und diese ins „Machen“ zu übertragen, wie der Herausgeber im Vorwort betont. Das Buch befasst sich relativ intensiv mit vielfältigen Aspekten der agilen Organisation, darunter auch mit Grundsätzlichem, mit Methoden, Prinzipien und Modellen. Insofern vermittelt der Band vielfältige Informationen, die der Leser aufgreifen und zur eigenen Inspiration nutzen kann. 42 Abbildungen veranschaulichen einzelne Sachverhalte, zahlreiche Infokästen heben Wichtiges hervor. Der Zugriff ist über das Inhalts- und Stichwortverzeichnis sowie über die tiefe Gliederung möglich.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt am 31.05.18 aufgerufen):
<https://shop.haufe.de/prod/agile-organisationen#tabs>

Hoffmann, Jürgen / Roock, Stefan

Agile Unternehmen

Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren

Heidelberg: Dpunkt 2018 – 200 Seiten mit weichem Einband,
 Buch € 29,90 / E-Book € 23,99

Zum Buch

Dr. Jürgen Hoffmann arbeitet nach Verlagsangaben als Geschäftsführer und Managementberater bei der Emendare GmbH & Co KG, die er 2013 mitgründete. Dipl.-Inform. Stefan Roock ist Gründungsmitglied der it-agile GmbH. Dieses Buch befasst sich mit den Schritten zur „echten Agilität“.

Die Themen

Einleitung – Begeisterte Kunden – Wertschöpfung als Teamaufgabe – Unterstützende Organisation – Organisationsentwicklung – Anhang.

Mein Resümee

Dieses Buch befasst sich mit den Schritten zur „echten Agilität“ und ist für Fortgeschrittene, für Leser, die schon tiefer im Thema stehen. „In diesem Buch beschreiben wir, was über selbstorganisierte, liefernde Teams hinaus für echte Agilität notwendig ist“, so die Autoren. Ein Buch, das sich mit dem weiteren Ausbau des agilen Unternehmens befasst. Insofern richtet sich diese Veröffentlichung an jene Einheiten, die bereits selbstorganisierte, liefernde Teams erreicht haben – und die nächsten Schritte in Angriff nehmen wollen.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 31.08.18 aufgerufen):
<https://www.dpunkt.de/buecher/12465/9783864903991-agile-unternehmen.html#Leseproben>



Weiler, Adrian / Savelsberg, Eva / Dorndorf, Ulrich Agile Optimierung in Unternehmen

Das Unplanbare digital managen

Freiburg: Haufe 2018 – 171 Seiten,
 Buch mit leichtem Einband €29,95 / E-Book € 25,99

Zum Buch

Adrian Weiler ist den Angaben nach jahrzehntelanger CEO des Aachener Softwarekonzerns INFORM GmbH. Priv.-Doz. Dr.-Ing. Eva Savelsberg ist Mitglied der Geschäftsführung der INFORM GmbH in Aachen. Sie ist zudem Dozentin an der RWTH Aachen. Dr. Ulrich Dorndorf ist Vorstandsmitglied der Deutschen Operations Research Society.

Die Themen

Management des Unerwarteten – Technische Grundlagen – Optimierte Lösungen erfordern Agilität in der Umsetzung – Agile Optimierung im Supply-Chain-Management – Agile Optimierung in der Logistik – Agile Optimierung in der Produktion – Agile Optimierungen in der Betrugsprävention – Fazit – Die Manager des Unplanbaren.

Mein Resümee

Das Buch erläutert die **Strategie der Agilen Optimierung**. Sie soll helfen, im komplexen Unternehmensalltag die richtigen Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen. Der Umgang mit Störungen, die Bewältigung von Komplexität, Vernetzung, Beschleunigung und unvorhersehbare Störungen prägen die moderne Geschäftswelt, worauf dieses Buch näher eingeht. Neben der Expertise führender Fachleute aus den Bereichen Agilität und Optimierung geben 14 Unternehmen wertvolle Impulse und einen exklusiven Einblick über ihren spezifischen Weg der agilen Optimierung. Eine Veröffentlichung für Leser, die schon näher an der Materie stehen.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt am 05.06.2018 aufgerufen):
<https://shop.haufe.de/prod/agile-optimierung-in-unternehmen>



Persönliche Themen und Kompetenzen

Lehky, Maren

Alles super, und selbst?

Strategien für mehr Lebenskraft in der Führungsrolle

Frankfurt: Campus 2016 – 219 Seiten, € 24,95 / E-Book € 20,99

Zum Buch

Maren Lehky ist nach Verlagsangaben Inhaberin einer Unternehmensberatung für Führung und Kommunikation und trainiert und coacht Führungskräfte zu Leadership-Themen. Mit dieser Neuerscheinung präsentiert sie ein „Unterstützungsbuch“, insbesondere für Führungskräfte, zur besseren Bewältigung der mit dem Berufsalltag verbundenen allgemeinen Anforderungen und Belastungen.

Zu den Themen

Der eigene Chef – Die eigenen Mitarbeiter – Innere Konflikte – Zeitdruck und Stress – Die eigene Gesundheit – Das Privatleben – Die Anforderungen an sich selbst – Ausblick.

Mein Resümee

Es ist ein persönliches Buch: „Dieses Buch ist nur für Sie. Es soll Ihnen guttun“, wie es im Vorwort heißt. Vor dem Hintergrund vielfältiger Erfahrungen und intensiver Beratungskennnisse greift die Autorin einfühlsam, gewandt im Umgang mit Menschen und im Erfassen und Beherrschen komplizierter Situationen, typische Belastungsprobleme auf, etwa „wie schaff ich das noch 20 Jahre?“ Lehy führt mit den Lesern einen Quasi-Dialog. Sie macht dabei Probleme bewusst, gibt zahlreiche Hinweise und Tipps zum konstruktiven Umgang mit der augenblicklichen Lage, den Verhältnissen und Umständen. Insgesamt kann das Buch dazu beitragen, gelassener mit den Arbeitsproblemen umzugehen und neue Perspektiven und neue Kraft zu gewinnen. Der Titel ist sehr benutzerfreundlich gestaltet.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt am 08.05.18 zugegriffen):

http://www.campus.de/buecher-campus-verlag/business/fuehrung/alles_super_und_selbst-10398.html



lem ist, dass wir dies meistens gar nicht merken, weil wir unsere Denkgewohnheiten verinnerlicht haben. Denkprozesse laufen weitgehend automatisch ab. Dagegen setzt der Autor die Botschaft, dass wir uns unsere Denkmuster bewusst machen und diese darüber hinaus auch verändern können. Sogenannte dysfunktionale Denkmuster im Sinne dieser Veröffentlichung sind u. a. selektive Wahrnehmung, perfektionistisches Denken, ungeprüfte Projektionen oder Übertreibungen. Checklisten und Beispiele fördern den Zugang zur Materie. Das Buch ist ein Angebot, **sich mit den eigenen Denkprozessen auseinanderzusetzen**, wozu der Abschnitt „Eigene Gedankenmuster entlarven“ besonders beiträgt. Denkfallen können schlechte Entscheidungen zur Folge haben, daher ist dieses Thema wichtig. Die fachtheoretischen Ausführungen dieses Buches sind möglicherweise nicht leicht zu lesen.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt am 06.06.2018 aufgerufen):

<https://www.springer.com/de/book/9783658214616#aboutAuthors>

Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Es hat mir wieder viel Freude bereitet, für Sie Bücher auszuwählen, zu lesen und zu besprechen. Die letzte Ausgabe des Jahres 2018 veranlasst mich, allen herzlich zu danken, die dieses Literaturforum ermöglichen, und zwar: „meinen“ Lesern, dem Herausgeber und der Redaktion sowie den Autoren und Verlagen der vorgestellten Bücher.

Herzliche Grüße und Ihnen ein gutes neues Jahr

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel

Kontakt: alfred.biel@gmx.de

Sauerland, Martin

Design Your Mind!**Denkfallen entlarven und überwinden**

Mit zielführendem Denken die eigenen Potenziale voll ausschöpfen. 2., korrigierte und erweiterte Auflage

Wiesbaden: Springer Gabler 2018 – 162 Seiten,
Buch mit weichem Einband € 29,99 / E-Book € 22,99

Zum Buch

Dr. phil., Dipl.-Psych. Martin Sauerland ist Wirtschaftspsychologe und lehrt und forscht den Angaben nach an der Universität Koblenz-Landau zu Themen der Mitarbeitermotivation sowie Führungskräfteentwicklung. Darüber hinaus ist er als selbstständiger Berater, Trainer und Coach für internationale Wirtschaftsunternehmen tätig. Er legt eine verhaltenswissenschaftliche Veröffentlichung über Denkstrukturen vor.

**Die Themen**

Das Konzept der dysfunktionalen Kognitionen – Dysfunktionale Denkmuster – Die Reduktion dysfunktionaler Kognitionen – Denkhilfen für spezielle Herausforderungen – Fazit und Zusammenfassung.

Mein Resümee

In diesem Buch **geht es um Denkmuster, Denkfallen und Denkfehler**, um sogenannte „dysfunktionale (einer Funktion abträglich) Kognitionen“ (Wahrnehmen und Erkennen). Zahlreiche Denkmuster und Denkfallen prägen unseren Alltag, wie der Autor mit diesem Buch darlegt. Das Prob-

Allgemeine sachliche und rechtliche Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.

Stärkung des Risikobewusstseins im Unternehmen

Risikomanagement ist eine Aufgabe für das gesamte Unternehmen



Prof. Dr. Christoph Mayer

Liebe Leserinnen und Leser,

ein geeignetes Risikomanagement ist unerlässlich für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Um den bewussten Umgang mit Risiken zu stärken, muss das Verständnis für die Bedeutung und die Bewertung von Unsicherheiten im Unternehmen breit gestreut sein.

Im Privatleben verwendet jeder Mensch unbewusst sein eigenes Risikomanagementsystem. Einfache Beispiele sind die Entscheidungen über die Mitnahme eines Regenschirms bei einem Spaziergang bzw. die Menge des zubereiteten Essens für eine heimische Geburtstagsfeier. Entscheidungsfaktoren wie Bewölkung, Wettervorhersage, Temperatur, Dauer des Spaziergangs, Entfernung von zu Hause bzw. Anzahl und Alter der eingeladenen Gäste, deren Essgewohnheiten, Uhrzeit des Essens erscheinen hier selbstverständlich. Letztlich wirken diese Faktoren aber nur deswegen klar und auf der Hand liegend, weil derartige Entscheidungen gewohnt sind, entsprechende Risikoabwägungen schon oft getroffen wurden und die Konsequenzen von Fehlentscheidungen gut vorstellbar und bewertbar sind: Bei 30 Grad im Sommer und einem kurzen Spaziergang ist die Rückkunft nach Hause in vom Gewitterschauer durchnässter Kleidung erträglich. Der schwergewichtige Onkel Hubert ist nach Konsum von nur einem Wiener Würstchen und zwei Kartoffeln jedoch unerträglich.

Im Unternehmen hingegen gestaltet sich der Prozess des Risikomanagements komplexer. Soll beispielsweise eine neue Fertigungslinie in Betrieb genommen werden, so kennt der Entscheider in der Regel nicht alle relevanten Details und Risikofaktoren selbst. Er ist auf valide Zuarbeiten seiner Mitarbeiter mit technischem und kaufmännischem Sachverstand angewiesen. Sowohl dem Entscheider als auch den fachlichen Wissensträgern fehlt aber gegebenenfalls die geeignete Methodik, um die finanziellen Auswirkungen der fertigungs-immanenten Unsicherheiten adäquat zu bewerten. An dieser Stelle liefert der Risikomanager seinen Beitrag, indem er aus seinem Portfolio an Methoden die für den jeweiligen Fall geeignete wählt. Zudem kann er über eine Risikoaggregation eine Aussage darüber treffen, wie sich die neue Fertigungslinie ins Gesamtunternehmen einfügt und wie sie die für das Unternehmen relevanten Zielgrößen beeinflusst.

Für die Zusammenarbeit und für die gelungene wechselseitige Kommunikation in dieser Viererbeziehung Entscheider – technische Wissensträger – kaufmännische Wissensträger – Risikomanager ist es bedeutend, dass die Beteiligten zumindest ein Grundverständnis für die Arbeit des jeweils anderen mitbringen. Und dies bedeutet eben auch, dass Risikomanagement eine Aufgabe für das gesamte Unternehmen ist.

Zudem gilt, dass das Bewusstsein für Unsicherheiten in einem Mitarbeiter möglichst früh verankert werden sollte. Wenn von Beginn an Unsicherheiten und deren Konsequenzen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, sichert dies den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens.

Fachhochschulen und Universitäten haben dies erkannt und beziehen Lehrinhalte zum Risikomanagement mehr und mehr ins Curriculum ein – nicht nur in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen! Damit ist ein richtiger und wichtiger Weg beschritten, welcher die Studierenden und damit späteren Mitarbeiter bzw.

Entscheider zum späteren bewussten Umgang mit Risiken befähigt.

Auch die RMA e. V. bietet mit ihren zahlreichen Arbeitskreisen, dem Weiterbildungsprogramm zum Enterprise Risk Manager sowie dem jährlichen Risk Management Congress einen wichtigen Beitrag, um mit Vernetzung und gegenseitigem Austausch das Risikomanagement voranzubringen.

Sie sind herzlich eingeladen, bei der RMA e. V. mitzuwirken, sich einzubringen und von neuen Impulsen zu profitieren! //

Prof. Dr. Christoph Mayer,
Vorstandsmitglied der RMA e. V.
Christoph.Mayer@rma-ev.org

TOPEVENT

16. November 2018 – Gemeinsame Sitzung des Arbeitskreises Integriertes Risikomanagement und Risikomanagement-Standards in Oberkochen

20./21. November 2018 – CFO-Summit 2018 in Mannheim

23. November 2018 – Workshop des Arbeitskreises Human Risk Factors in Frankfurt/Main

27. November 2018 – 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: office@rma-ev.org
 Web: www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner
fachartikel@futurevalue.de,
 Tel.: +49.(0)711- 79 73 58 30

Kein Sommerloch beim AK „Risikoquantifizierung“

Bericht von der Sitzung am 26. Juli in Frankfurt

Trotz hochsommerlicher Hitze und Sonnenschein trafen sich die Mitglieder des Arbeitskreises „Risikoquantifizierung“ am Donnerstag, dem 26. Juli 2018, in den Räumlichkeiten der Control Risks GmbH in Frankfurt am Main. Immerhin 15 Risikomanager und am Thema Interessierte zogen das vermeintlich trockene Thema Risikoquantifizierung der erfrischenden Nässe eines Sprungs in einen Badesee vor.

Die Veranstaltung wurde organisiert von Herrn Rainer Heck von der Control Risks GmbH, in deren ausreichend gegen den starken Sonnenschein abgedunkelten Räumlichkeiten wir uns voll auf die Thematik konzentrieren konnten. Im ersten Vortrag erläuterte Herr Heck den von Control Risks entwickelten sog. Africa Risk-Reward Index. Mit diesem Index werden Länderrisiken im Vergleich zu den entsprechenden

Chancen abgebildet und bewertet. Der sehr interessante Vortrag ging über den Rahmen der sonstigen ERM-Themen hinaus und bot Anlass für ausführliche Diskussionen im Plenum. Im zweiten Vortrag stellte Herr Steffen Bier von Horvath & Partners die Entwicklung des Risikoquantifizierungsverfahrens bei der Wittenstein SE, einem mittelständischen Hidden Champion, der Antriebssysteme produziert, vor. Herr Bier hatte dieses Projekt im Rahmen der Arbeit an seiner Master's Thesis begleitet. In diesem Projekt wurde die Risikoquantifizierung inkl. der Risikoaggregation für die Wittenstein SE durch eine Monte-Carlo-Simulation umgesetzt. Auch an diesen sehr informativen Vortrag schloss sich eine lebhaft Diskussions an.

Zum Abschluss der Sitzung vertiefte sich der AK in die Erörterung der Struktur von zwei Kapiteln des für 2019 geplanten Buchs des AK zur

Risikoquantifizierung. Frau Prof. Gabriele Wieczorek und Herr Stefan Röhrig stellten ihre Ideen zum Buchkapitel zu Validierung und Backtesting vor. Zusätzlich wurden kurz die eingereichten Gliederungspunkte zum Kapitel Datenaufbereitung, die von den leider verhinderten Herren Andreas Henke und Alexander Dietzel eingereicht wurden, diskutiert und Schnittstellen zwischen den Kapiteln abgestimmt.

Aus guter Tradition traf sich der AK nach der Juli-Sitzung inzwischen bereits am Tag nach dem Risk Management Congress in Köln wieder. Ein Nachbericht zu dieser Sitzung am 17. Oktober wird in der nächsten Ausgabe des Controller Magazins erscheinen. Bei Interesse an Mitarbeit oder Teilnahme am AK „Risikoquantifizierung“ wenden Sie sich bitte an

ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org //

RMA Marketplace

Sie suchen ...

Sie bieten ...

Dienstleistungen & Softwarelösungen
zum Thema Risikomanagement / GRC

Wir bringen Sie zusammen:
www.rma-ev.org/marketplace

Unsere Partner:

CORPORATE GOVERNANCE
ANFORDERUNGEN SCHNELL
UND EINFACH UMSETZEN

easy GRC
more than governance



WIEDER ZEIT FÜR IDEEN UND NEUE PROJEKTE

Interne Kontrollsysteme, Risikomanagement und Compliance einfach und effizient umsetzen. Mit Unterstützung unserer Risk Advisory Experten und dem Einsatz der modularen easyGRC Software ist das jetzt möglich. Die Kombination aus erfahrenen Beratern und der am einfachsten handhabbaren Softwarelösung am Markt für Unternehmen aller Branchen und jeder Größe überzeugt mit zahlreichen Vorteilen, die in dieser Konstellation und Anzahl einzigartig sind.

So bleibt Ihnen mehr Zeit für die Entwicklung und Gestaltung des Erfolgs Ihres Unternehmens.

www.rsm.de

— Governance, Risk and Compliance – praktikabel umgesetzt !?

Business Breakfast bei is4IT in Wien



Brigitta John und Johann Kohlbacher

Geschäftsführer, Risikomanager und IT-Verantwortliche trafen sich im Juni in den Räumlichkeiten der is4IT zu einem herzhaften Business Breakfast mit herrlichem Blick auf die Skyline von Wien.

Herr **Johann Kohlbacher**, Geschäftsführer des Software- und Beratungshauses stellte das Unternehmen vor, das 30 Mitarbeiter beschäftigt. Nach einem Impulsvortrag von **Brigitta John**, Vorstandsmitglied der **Risk Management Association e. V.**, über die zukünftigen Herausforderungen einer verantwortungsvollen, wert- und risikoorientierten Unternehmensführung präsentierte Herr Kohlbacher „die praktikable Lösung“ für die Umsetzung einer GRC-Vorgehensweise mit Atlassian Jira & Confluence.

In Jira kann der gesamte Risikomanagementprozess ausgehend von der Risikolandkarte, Risikoanalyse, Maßnahmenverfolgung und KPI-Reporting abgebildet werden, wobei auf bestehende Prozesse aufgesetzt werden kann. Die grafische Aufbereitung erfolgt in Confluence, welches in Jira perfekt integriert ist. Somit ermöglicht diese Lösung einerseits eine effiziente Umsetzung der Themenbereiche wie auch ein revisions sicheres Reporting aller benötigten Schritte. Nach einer angeregten Diskussion widmeten sich alle wieder gestärkt ihrem Tagesgeschäft. //

Brigitta John, Regionaldirektorin Österreich und Vorstandsmitglied der RMA
Brigitta.john@rma-ev.org

*Get Ready
to Manage Risks!*



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 03.04.2019

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

10-tägiger Risikomanagementkurs von Experten in Theorie und Praxis

Mehr Infos und Anmeldung unter:
www.rma-ev.org/erm
www.fzrm.uni-wuerzburg/erm

Zur Zukunftsfähigkeit des Themas Rating



Prof. Dr. Ottmar Schneck,
Rektor der SRH Fernhochschule – The Mobile
University – sowie Mitglied des BdRA-Vorstands

Liebe Leserinnen und Leser,

Rating ist die systematische Beurteilung der künftigen Fähigkeit eines Schuldners, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Nun werden Gläubiger sicher schon immer diese Beurteilung angestellt haben, sofern sie nicht altruistisch Geld verliehen haben. Bonitätseinschätzungen gibt es, seit es Gläubiger und Schuldner gibt. Rating gibt es daher wohl seit Menschengedenken, allerdings nicht jeher „systematisch“ und „zukunftsorientiert“.

Der BdRA, Bundesverband der Ratinganalysten in Deutschland, hat sich als Fachverband der Ratinganalysten und Ratingadvisor etabliert und ist mit rund 400 Mitgliedern der einzige auf dieses Thema spezialisierte Fach- und Berufsverband. Mit Fachgruppen, Regionaltreffen, einer Jahrestagung und regelmäßigem Austausch von Experten, trägt der Verband zur Sichtbarkeit des Themas bei. Die oben genannten Attribute der Systematik und Zukunftsorientierung sind dem Verband wichtig. Die Zukunftsorientierung des Ratings hat dabei zweierlei Gesichter: Einmal bezogen auf die Systematik, aber auch in Bezug auf die Fragestellungen, wie es mit diesem Thema künftig weitergeht und ob ein nur auf Rating bezogener Fachaustausch zielführend und eben zukunftsbezogen sein kann. Denn beide Fragestellungen können mit den Fachgebieten Controlling

und Risikomanagement eng verknüpft werden. Dabei liefert das Controlling häufig nicht nur die Zahlenbasis für das Rating, sondern kann mit neuen zukunftsbezogenen Methoden wertvolle Schlüsse aus der Bonitätsanalyse ziehen.

Zunächst zur Systematik des Ratings und dem Bezug zum Controlling. Es geht beim Rating nicht um eine vergangenheitsorientierte Betrachtung des Zahlungsverhaltens, wie es bis heute in Auskunfteien erfragt werden kann. Es geht vielmehr um eine intersubjektiv überprüfbare und nicht zufällige systematische Bewertung der Zahlungs- bzw. Ausfallwahrscheinlichkeit. Auch wenn bisher Banken Hauptadressaten und Nutzer von Rating sind, ist für das interne Controlling in einem Unternehmen diese Bewertung wesentlich, um Schlüsse für controllinggestützte Entscheidungen zu treffen. Regulatorische Auflagen gibt es dabei in Unternehmen für ein risikobewusstes Controlling kaum, wenn man von Zulieferungen für Lageberichte absieht. Es macht daher sehr viel Sinn, wenn Risiko-, Controlling- und Ratingverbände miteinander reden, um eine integrative Systematik zu entwickeln. Diese Systematik kann mit der in einer digitalen Welt verfügbaren Datenbasis deutlich feiner und präziser entwickelt werden, als dies bei tradierten und noch auf Basel-Regulatorien beruhenden Ratingmodellen der Fall ist. Biometrische Daten und Auswertungen von Verhaltensweisen mit Big Data Systemen können hier sowohl dem Rating, wie auch dem Controlling nutzen. Eine Fachdiskussion um ein integriertes Controlling-Rating-Modell ist dabei überfällig.

Damit sind wir auch bei der Frage der Zukunftsfähigkeit des Themas Rating und des BdRA. Rating ist wie eingangs beschrieben nicht nur so alt, wie Menschen sich gegenseitig bewerten und einschätzen, sondern wird es auch solange geben, solange Menschen sich fragen, wem welches Vertrauen gegenübergebracht werden kann. Die Zukunftsfähigkeit des Themas Rating als Vertrauensmesser steht damit nicht in Frage. In Kombination mit der Systemfrage ist allerdings eine solitäre Stellung eines Themas und

Verbandes in Frage zu stellen. Rating ohne fundierte Controllingbasis und Rating ohne Bezug zu anderen Risikogruppen und -methoden wird künftig immer weniger Sinn machen, denn Vertrauen hängt eben nicht nur an Zahlungsmoral und -fähigkeit, sondern an einer Vielzahl von Vertrauens- und Risikoaspekten. Die oben bereits vermisste Integration von Rating, Controlling und Risikomanagement in Systemen ist damit auch politisch zu fordern. Verbände und Fachgruppen sollten nicht länger ihr Fachthema abgrenzen, eingeengt diskutieren und Bezüge ignorieren, sondern in großen Zusammenhängen fundierte Entscheidungsgrundlagen für Gläubiger, Manager und andere Zielgruppen erarbeiten. Der Studiengang „Rating, Risk & Finance“ der SRH Fernhochschule, mit der der BdRA exklusiv in der Weiterbildung kooperiert, versucht diese Integration bereits darzustellen. Dieser kann modern online, d. h. zeit- und ortsunabhängig studiert bzw. absolviert werden.

Zukunftsorientierung bedeutet also die Weiterentwicklung von Systemen und Themen über den eigenen Tellerrand hinaus. Agilität aller Beteiligten ist hier gefragt und das Festhalten an Pfründen, Funktionen und Themenhoheiten nicht zielführend. Das Berufsbild des Controllers, Risikomanagers und Ratinganalysten wird verschmelzen.

Ihr Prof. Dr. Ottmar Schneck

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

Trennscharfe Wirtschaftsauskünfte für das Working Capital

Wie Bonitäts- und Compliance-Prüfungen das Controlling optimieren

Grit Bantow, Leiterin Center of Competence B2B, SCHUFA Holding

Optimale Bilanzstrukturen erreicht der Controller durch konsequentes Working Capital Management. Die Kennzahl DSO (Days Sales Outstanding) gibt die Anzahl von Tagen an, die vom Zeitpunkt der Rechnungsstellung (= Rechnungsdatum) bis zum Zahlungseingang auf dem Bankkonto bzw. in der Kasse des Unternehmens vergehen. Diese Kennzahl sollte möglichst niedrig sein, denn je schneller eine Forderung zurückgezahlt wird, umso schneller kann das Kapital durch den Lieferanten in Form eines Warenkredits an Unternehmenskunden erneut in den Warenkreislauf gegeben werden. Es erwirtschaftet seine neuerliche Verzinsung; die Profitabilität steigt. Ist die Kenngröße DSO hoch oder steigt sie, sinkt die Liquidität. Weitere wichtige Kennzahlen für das Controlling des Working Capital Management, wie Außenstandstage der Verbindlichkeiten (Days Payables Outstanding – DPO) sowie die Dauer der Lagerhaltung (Days Inventory Outstanding – DIO) werden negativ beeinflusst.

Wirtschaftsauskünfte sind ein wichtiges Instrument, um die DSO zu optimieren. Durch die Prüfung der Bonität kann auch Neukunden ein Warenkredit angeboten werden. Diese Kreditvergabe an Neukunden sorgt gleichzeitig auch für eine hohe Kundenzufriedenheit und generiert damit Kundenbindung. Da zu Neukunden in der Regel beim Lieferanten selbst aber keine Informationen vorliegen, sind hier entsprechende Informationen von Wirtschaftsauskunfteien in der entsprechenden Bewertung des Kunden mitentscheidend. Je nach Ergebnis der Bonitätsprüfung können entsprechende Konditionen angeboten werden. Bei Kunden mit geringer Bonität können die Zahlungsmöglichkeiten angepasst oder Sicherheiten verlangt werden.

Auch die Prüfung der Bonität von Bestandskunden sollte Teil eines jeden effektiven Risi-

komanagements sein, denn auch die finanzielle Lage von bereits bekannten Kunden kann sich jederzeit ändern. Durch ein kontinuierliches Monitoring von Bestandskunden ist das Credit Management frühzeitig gewarnt, falls bei einem Kunden Liquiditätsprobleme auftreten. Weitere Maßnahmen wie ein konsequentes Mahnwesen und diesbezüglich zum Beispiel die Einbindung der Vertriebsabteilung in Bezug auf die Reduktion hoher Außenstände, Einführung von Grenzen hinsichtlich der Bonität der Debitoren und eine Fakturierung, die termingenau durchgeführt wird, tragen wesentlich zur Optimierung der DSO bei. Auch hier sind objektive, belastbare Bonitätseinschätzungen von Wirtschaftsauskunfteien ein wesentlicher Bestandteil.

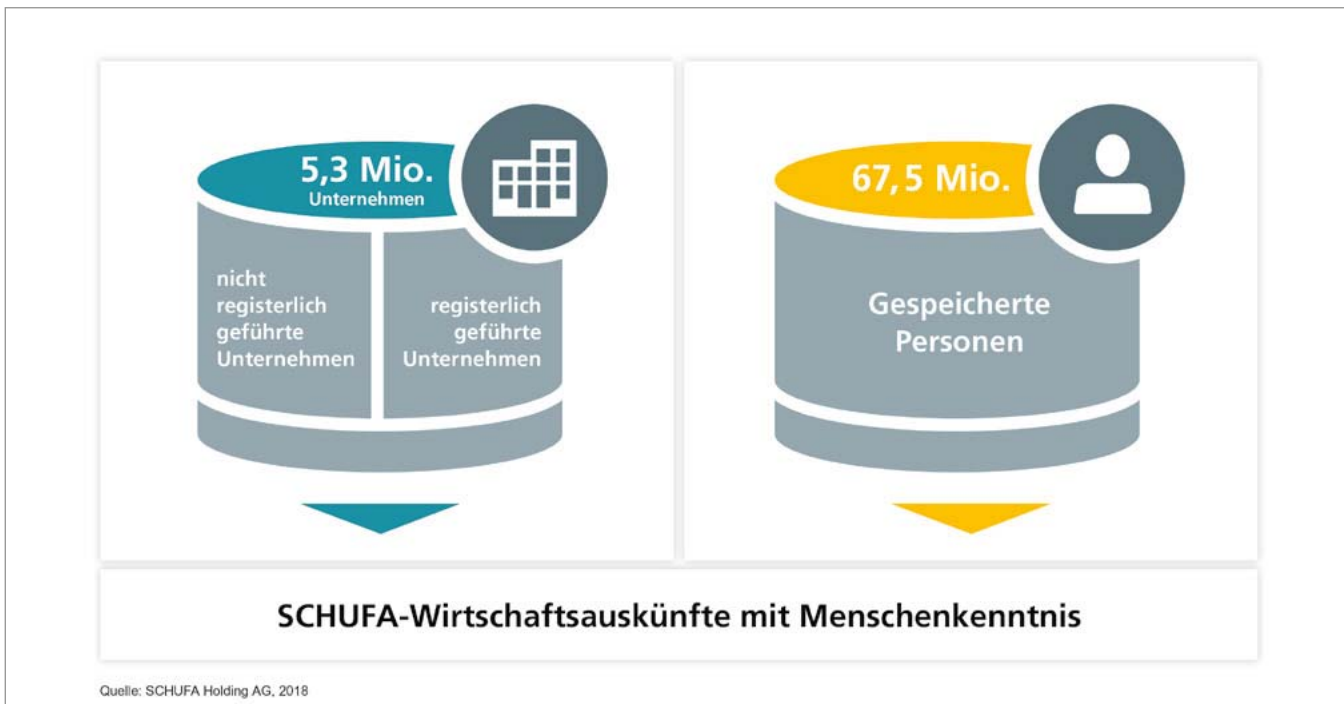
Digitale Informationen in Echtzeit sparen Zeit und Kosten

In Zeiten der Digitalisierung wachsen die Anforderungen an das Risikomanagement, da Geschäftspartner und Kunden oft nicht mehr persönlich bekannt sind und gleichzeitig die Erwartungen des Gegenübers an Schnelligkeit, Sicherheit und Convenience steigen. Wenn Wirtschaftsauskünfte jedoch erst ab Zeitpunkt der Anfrage aufwändig recherchiert werden müssen, verlieren Unternehmen durch diese Informationsbeschaffung und Auswertung wertvolle Zeit. Zudem sind recherchierte Firmenauskünfte meist subjektiv, weil vom Risikoträger als Selbstauskunft gegeben und damit wenig verlässlich. Um schnelle und sichere Entscheidungen zu treffen, müssen objektive Informationen, die digital verarbeitet und in Echtzeit übermittelt werden, zum Standard jedes Controllings gehören. Durch möglichst viele automatische Treffer können Zeit gespart und Kosten gesenkt werden, da keine manuellen Aufwände entstehen.

Zuverlässige Bewertungen – auch bei Neugründungen

90 Prozent aller deutschen Unternehmen haben weniger als 20 Mitarbeiter. Bei diesen Unternehmen hat die finanzielle Situation der Unternehmensführung entscheidenden Einfluss auf die Finanzen des Unternehmens. Als „Frühwarnindikator“ für die drohende Illiquidität eines Unternehmenskunden kann also vor allem die private wirtschaftliche Situation der Inhaber und Funktionsträger eines Unternehmens gelten. Die Schufa kann aktuell zu 5,3 Millionen registerlich geführten Unternehmen, Kleingewerbetreibenden, und Selbstständigen valide Auskünfte liefern. Die Informationen stammen unter anderem aus öffentlichen Registern (Registerbekanntmachungen/Insolvenzmeldungen) und Schuldnerverzeichnissen. Darüber hinaus enthält die Schufa-Personendatenbank Informationen zu 67,5 Millionen Privatpersonen, gemeldet von rund 9.500 Vertragspartnern. Informationen aus der Unternehmensdatenbank können mit Bonitätsinformationen zur Unternehmensführung aus der Personendatenbank kombiniert werden. Dies liefert bei Firmen mit weniger als 20 Mitarbeitern wertvolle Erkenntnisse zur Bonität des Unternehmens, denn das private Finanzverhalten von Entscheidern und Inhabern kann die Finanzen des Unternehmens erheblich beeinflussen. Gibt es hier bereits Zahlungsstörungen oder Insolvenzen, so sollte ein kreditgebendes Unternehmen dies wissen.

Eine besondere Herausforderung für jedes Risikomanagement ist neben der Bewertung von Neukunden vor allem die Bonitätsprüfung von Unternehmens-Neugründungen, da hier in der Regel weder beim Lieferanten noch bei einer Auskunft belastbare Informationen vorliegen, die zu einer Bewertung herangezogen werden können. Auch hier lassen sich durch die Schufa-



Personendatenbank und die dort enthaltenen Bonitätsinformationen zur Geschäftsführung valide Auskünfte erteilen. Durch die Einbeziehung von Informationen aus der Personendatenbank kann in vielen Fällen ein Geschäftsabschluss ermöglicht und sogar ein Warenkredit angeboten werden, der ohne die Informationen der Auskunftsteilnehmer nicht hätte vergeben werden können.

Durch die Einbeziehung von Informationen aus der Schufa-Personendatenbank sind diese Wirtschaftsauskünfte zudem besonders trennscharf in der Bewertung der Bonität eines Unternehmens. Das mathematische Maß für Trennschärfe, der Gini-Koeffizient, beträgt für den Bonitätsindex 3.0 der Schufa 64,5 Prozent und liegt damit deutlich über den Werten des Wettbewerbs. Dieser höhere Gini-Koeffizient ermöglicht es, Unternehmen präziser einer positiven oder negativen Risikogruppe zuzuordnen. Die Zuordnung zu einer weniger differenzierten, mittleren Risikogruppe wurde reduziert. Der Bonitätsindex ist außerdem eine wichtige Kennzahl für die Ausfallwahrscheinlichkeit (PD), die wiederum zur Gesamtportfolio-Steuerung und zur Umsetzung der Erfordernisse gemäß IFRS 9 herangezogen wird. Die Auswirkungen der nach IFRS bilanzierenden Banken auf die zu finanzierenden und im Rahmen von IFRS 9 zu bewertenden Forderungen von Unternehmen bestehen hinsichtlich Klassifizierung und Wertminderung.

Wissen, mit wem man Geschäfte macht

Die regulatorischen Anforderungen nehmen auch für Handelsunternehmen stetig zu. Die Nichteinhaltung von Compliance-Regeln kann für Unternehmen schnell zu hohen Bußgeldern oder sogar zum Verlust erwirtschafteter Gewinne führen. Für den Controller gilt es heute also nicht nur, die Liquidität des eigenen Unternehmens zu kennen, er muss durch entsprechende Maßnahmen zum Compliance-Monitoring und -reporting auch Sanktions- und Reputationsschäden vom Unternehmen abwenden.

Durch die Vielzahl der zu prüfenden öffentlichen Informationsquellen ist eine kontinuierliche,



Dipl.-Volkswirtin Grit Bantow

manuelle Überprüfung kaum machbar. Mehrere hundert nationale und internationale Listen müssen täglich oder regelmäßig auf ihre Aktualität hin überprüft werden. Die einzig effiziente Möglichkeit liegt in einer automatisierten Vorabprüfung der verschiedenen Listen und einer anschließenden Einzelfallprüfung bei konkreten Verdachtsfällen.

Der Compliance Service der Schufa zum Beispiel bietet ein Lizenzmodell, das Unternehmen bei der Erfüllung der regulatorischen Anforderungen unterstützt und sich flexibel in bestehende Systeme integrieren lässt. So profitieren Controller von 100%iger Kalkulationssicherheit und können im Compliance-Bereich mit Fixkosten planen. Alle relevanten und öffentlichen Listen (PEP-Listen, Sanktionslisten, Watchlists und Black Lists), national und international, fließen in den Prozess ein und sind zu jeder Zeit auf dem aktuellsten Stand. Der Service unterstützt alle Geschäftsprozesse, sowohl im Risk-Management als auch im Einkauf oder bei der Kundenakquise. Alle kritischen Prüffälle werden separat ausgewiesen und können dann in Folgeprozessen weiterverarbeitet werden. Digitale Prozesse ermöglichen eine extrem hohe Performance und reibungslose Abläufe. ■

Erleben Sie die Digitalisierung der Wirtschaftsauskunft.

Die SCHUFA-B2B-Expertise

Die digitale Revolution hat die Art, wie wir Geschäfte machen, grundlegend verändert. Genau hier setzen wir an. Mit unseren volldigitalen Prozessen der Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -bereitstellung bieten wir Ihnen einzigartige Schnelligkeit, Objektivität und exzellente Datenqualität. Für passgenaue Prognosen und kalkulierbare Geschäftsrisiken. Die Zeit ist reif für Risikomanagement einer neuen Generation.

Weitere
Informationen
finden Sie auf
[www.schufa.de/
b2b-expertise](http://www.schufa.de/b2b-expertise)



schufa

Wir schaffen Vertrauen

Internationaler Controller Verein



Bewerben um den ICV Controlling Excellence Award 2019? – „Ja, auf jeden Fall!“

Preisträger berichtet über positive Erfahrungen

Liebe Controllerinnen und Controller,

vor einem Jahr haben wir gezögert, ob wir, das Controlling Team von Bosch Powertrain Solutions, uns für den „ICV Controlling Excellence Award 2018“ bewerben wollen. Würde sich der Einsatz lohnen?

Ein schlagkräftiges Bewerbungsteam aus den Keyplayern wurde aktiv, und unser Projekt „Big Data basierter Ansatz zur Optimierung Net Working Capital bei Bosch“ wurde auf dem 43. Congress der Controller 2018 in München prämiert.

Die Bosch Controller Community ist stolz auf die Auszeichnung mit dem Controlling Excellence Award 2018. Damit hat Bosch erstmals einen Preis nicht für Fertigung oder Qualität gewonnen, sondern für Controlling! Viel wichtiger als das Preisgeld, das wir für regionale und internationale soziale Zwecke gespendet haben, ist etwas anderes: Die Geschäftsführung hat unseren entwickelten Ansatz mit großem Interesse auf-

gegriffen. Außerdem gab es einen intensiven Austausch mit externen Unternehmen und in der ICV-Community, so dass das Projekt einer breiten Öffentlichkeit bekannt wurde.

Jetzt stehen Sie vor der Frage: „Sollen wir uns bewerben?“ Unsere Empfehlung lautet: „Ja – auf jeden Fall!“. Jedes Projekt ist interessant für die Fachleute und der Aufwand für die Vorbereitungen hält sich in Grenzen; idealerweise kann man auf vorhandenes Material wie Projektpräsentationen zurückgreifen. Deshalb ermuntern wir Sie, Ihre Erfolge und Leistungen im Wettbewerb zu präsentieren. Bewerben Sie sich für den ICV Controlling Excellence Award 2019! Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg und freuen uns darauf, beim 44. Congress der Controller in der Community viele neue Erkenntnisse auszutauschen. ■

Björn Reitzenstein

Controlling Team – Bosch Powertrain Solutions,
Preisträger des ICV Controlling Excellence
Awards 2018

Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- Green-Controlling-Preis für Aida Cruises
- Tagungen in Wien und Zug erfolgreich
- Arbeitskreise berichten

Top-Events

- 22. November, Ehningen
16. CCS Controlling Competence, Stuttgart 2018
 - 23. November, Steyr
17. CIS Controlling Insights Steyr 2018
 - 3./4. Dezember, Poznan
12. CIA Controlling Intelligence Advantage 2018 (auch auf Englisch!)
 - 1. Dezember, München
Kleine Führungskräfte-Tagung des ICV
- Save the date!**
- 13./14. Mai 2019, München
44. Congress der Controller

ICV-Geschäftsstelle Infos und Anmeldung:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20
www.icv-controlling.com > Events

Bewerben Sie sich um den ICV Controlling Excellence Award 2019!

Am 13. Mai 2019 wird auf Europas führender Controlling-Konferenz, dem 44. Congress der Controller, der Controlling Excellence Award des Internationalen Controller Vereins (ICV) „für vorbildliche Controllerarbeit in Unternehmen und anderen Organisationen“ verliehen. Eine Jury mit Prof. Dr. Andreas Seufert, Hillert Onnen (beide Deutschland), Roland Iff (Schweiz) und Mag. Hubert Tretter (Österreich) unter Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, kürt die Preisträger. Bewerbungsschluss ist am 31. Januar 2019.

www.icv-controlling.com > Der Verein > ICV-Awards ■

Green-Controlling-Preis 2018 an Aida Cruises



Green-Controlling-Preisverleihung 2018:

Dr. Ali Arnaut (Mitte), AIDA Cruises, nahm den Preis aus den Händen von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (links), stv. Aufsichtsratsvorsitzender Horváth AG, und Siegfried Gänblen (rechts), ICV-Vorstand, entgegen.

Bild: obs/AIDA Cruises

Am 19. September ist auf dem 32. Stuttgarter Controlling und Management Forum der Green-Controlling-Preis 2018 der Péter-Horváth-Stiftung in Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) verliehen worden. Preisträger ist AIDA Cruises mit dem Projekt „Green Cruising“.

Dr. Ali Arnaut, Senior Vice President & CFO AIDA Cruises und CIO Costa Group, präsentierte in seinem Vortrag die innovativen Ansätze, die AIDA Cruises verfolgt, um die „Green-Cruising“-Strategie als elementaren Bestandteil der Unternehmensplanung und -steuerung abzubilden. „Für AIDA Cruises stellen Ökologie und Ökonomie keinen Widerspruch dar“, so Dr. Arnaut. „Aufgrund der langjährigen strategischen Bedeutung von Nachhaltigkeit für AIDA Cruises ist ‚Green Controlling‘ ein integrativer Bestandteil der Unternehmensplanung und -steuerung. Innovativ ist, dass wir die Ziele des Green-Cruising auf allen Planungsstufen im Rahmen der strategischen und operativen Unternehmensplanung verankern sowie ökologische und ökonomische Zielzusammenhänge durchgängig in der betriebswirtschaftlichen Steuerung abbilden. Wir müssen den Beitrag unserer Nachhaltigkeitsziele beurteilen, die Risiken einschätzen und die Frage beantworten, welches Budget für die Schaffung von Nachhaltigkeit angemessen

und akzeptabel bereitgestellt werden muss. Hier geht es darum, das Portfolio zu steuern – und das angesichts der sich permanent verändernden Auflagen und Vorschriften“, so Dr. Arnaut.

Wirtschaftliche Zukunftstechnologie

Jury-Vorsitzender Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth wies in seiner Laudatio darauf hin, dass „die Schifffahrt seit Jahren im Fokus der Kritik“ steht. In der Umwelttechnik zeichne sich ein großer Umbruch ab: ab 2020 soll z. B. Marine-Diesel das umweltbelastende Schweröl abgelöst haben, Abgasreinigung stehe als aktuelles Thema auf der Agenda und „einige Kreuzfahrtunternehmen denken über Flüssigerdgas als alternativen Treibstoff nach“. Aida Cruises sei eines jener Unternehmen, das „sich schon vor Jahren mit der Nutzung von Flüssigerdgas befasst hat und nun vor zwei Monaten das erste vollständig mit Flüssigerdgas betriebene Kreuzfahrtschiff, die ‚AIDAnova‘, in Betrieb genommen hat.“

„Wenn man bedenkt, dass solch ein innovatives Schiff bereits vor mehr als zehn Jahren in Auftrag gegeben worden ist, hat auch das ganz viel mit Controlling zu tun“, so Prof. Horváth. „Die Planung des Schiffes ist ein Beleg für eine Unternehmensstrategie, die ökonomische, öko-

logische und soziale Zielsetzungen vorbildlich integriert. Die Basis dafür bildet ein Controlling-System, das alle Aktivitäten des Unternehmens, einschließlich des Nachhaltigkeitsprogramms, koordiniert, messbar macht, steuert und monitort. Deshalb geht der diesjährige Green-Controlling-Award an Aida Cruises für die betriebswirtschaftliche Umsetzung der Strategie ‚Green Cruising‘.“

Das Aida Cruises Controlling-System beschreibt er als einen ganzheitlichen Ansatz, der in vorbildlicher Weise die drei Zieldimensionen auf allen Planungs- und Steuerungsebenen unter aktiver Mitwirkung des Controllers integriert. „Das Nachhaltigkeitsprogramm mit einer Vielzahl von Einzelprojekten sehr langfristiger Art wird unternehmensweit abgestimmt und durch das Controlling genehmigt. Das Controlling hat die kaufmännische Planung und Steuerung des ‚technischen Neulandes Flüssigerdgasbetrieb‘ entworfen und implementiert und verfolgt die Wirtschaftlichkeit der Zukunftstechnologie.“

Entscheidungsgrundlagen für Green-Projekte

ICV-Vorstand Siegfried Gänblen erklärte: „Controller haben die oft nicht einfache Aufgabe in ihren Unternehmen Geld für Green Controlling freizumachen. Denn wie überall gilt auch hier: ‚Ohne Moos ist auch grün nichts los‘. Das bedeutet für das Controlling, für eine Balance zu sorgen, bei der der Gewinn nicht aus dem Auge verloren wird und stets Geld in der Kasse bleibt – und das alles bei den oftmals extrem langen Vorlaufzeiten der Nachhaltigkeitsprojekte. Die Controller leisten in diesem Bereich also einen sehr wichtigen Beitrag, sorgen für die nötige Balance, ermöglichen die richtigen Priorisierungen und schaffen als Business Partner die Entscheidungsgrundlagen, dass die Geschäftsführung schließlich hinter den Green-Projekten steht.“

Der mit 10.000 EUR dotierte Green-Controlling-Preis wird gestiftet von der Péter-Horváth-Stiftung. Zur Förderung der Auseinandersetzung des Controllings mit der „grünen Herausforderung“ wird jährlich in Kooperation mit dem ICV die innovativste und effektivste „grüne“ Controlling-Lösung zur Gestaltung und Steuerung von ökologischen Strategien, Programmen, Projekten und Maßnahmen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen ausgezeichnet. ■

Keine Chance für die „Paralyse der Analyse“!



Einige Protagonisten einer großartigen CTS 2018 (v.l.n.r.): Dr. Jörg Engelbergs, Zalando; Prof. Dr. Ulrich Egle, HS Luzern, IFZ; Markus Steiner, ICV-Regionaldelegierter CH; Dr. Markus Gisler, Projektleiter und Dozent, Hochschule Luzern – Wirtschaft, IFZ.



Der ICV war auf der CTS 2018 mit einem gut besuchten Info-Stand präsent.

Die Controller Tagung Schweiz – CTS 2018 am 25. September war ein voller Erfolg: Das Organisationsteam mit unserem ICV-Regionaldelegierten Schweiz, Markus Steiner, hatte ein vorzügliches Programm mit hochkarätigen Referenten aufgestellt, sicherte einen reibungslosen Verlauf der Tagung und konnte sich über ein ausverkauftes Haus freuen.

Am Ende fasste Markus Steiner die CTS 2018 zusammen. Wir zitieren einige Passagen aus seiner Abschlussrede. Die zum Tagungsauftritt vorgestellten Umfrageergebnisse „Wie digital sind die Schweizer Controllingfunktionen wirklich?“ (Vortrag Prof. Dr. Imke Keimer, Projektleiterin und Dozentin, Hochschule Luzern – Wirtschaft, IFZ, und Markus Zorn, Head Finance Transformation, Deloitte Consulting) haben gezeigt, „dass es noch einiges zu tun gibt. Wir haben z. B. gesehen, dass Controllingfunktionen bisher kaum externe Daten einsetzen und mit unstrukturierten Daten kämpfen. Studien belegen, dass das Potential vorhandener Daten noch gar nicht wirklich genutzt wird. Viele Unternehmen gehen im Data Lake geradezu unter.“

Es gäbe noch einiges zu tun, aber es laufe auch schon einiges, erklärte Steiner mit Blick auf die CTS-Referate: Hilti (Vortrag Felix E. Hess, Group

Executive Vice President Finance & Controlling, Hilti AG: „Hilti Performance Management Transformation“) habe „Smart Information Management“ explizit als integralen Bestandteil seiner Finance Agenda definiert und lege mit der Ausarbeitung der IM Strategy die Grundlage und pusht „Analytics for Marketing and Sales“.

Die Schweizerische Post (Vortrag Alex Glanzman, Leiter Finanzen und Mitglied der Konzernleitung, Die Schweizerische Post AG: „Digitalisierung im Finanzbereich der Schweizerischen Post – Beispiele und Entwicklungen“) sehe sich als Enablerin der digitalen Transformation, lanciere neue Geschäftsideen und habe einen umfangreichen Maßnahmenkatalog für den Finanzbereich, z. B. die Harmonisierung der Werteflüsse und den mobilen Navigator im Management Reporting.

Die Zürich Versicherung (Vortrag Deepak Subbarao, Lean and Automation Expert, Finance Transformation, Zurich Insurance, und Aydin Ucar, Aydin Ucar, Senior Financial Accountant, IFRS Consolidation and Reporting, Zurich Insurance: „Why and how Robots are joining Finance Controller Teams“) habe gezeigt, dass Robotics Lösungen in der Praxis von Finanzabteilungen wirklich funktionieren.

Im Zalando-Vortrag (Dr. Jörg Engelbergs, Vice President Controlling, Zalando SE: „Predictive Analytics and Big Data in Steering – Example Use Cases at Zalando“) konnten die Gäste sehen, „wie das Datenmeer umfassend ausgewertet wird, wie Data Intelligence für diverse Use Cases für Operations und Controlling angewendet wird“, fasste Steiner zusammen. „Das Reporting ist one page – mobile – intraday.“ Von der „Paralyse der Analyse“ als Herausforderung hatte Jörg Engelbergs ebenfalls gesprochen. Wie die „digitale Paralyse“ generell durchbrochen werden könne, habe Mintminds (Vortrag Crista Henggeler, Managing Partner, Mintminds AG, und Heidi Friedrichs, Advisor, Mintminds AG: „Durchbrechen Sie die digitale Paralyse: Wie Sie sich selbst und andere erfolgreich durch die digitale Transformation führen“) vertieft: „Die Stichworte Digitalisierung, Robotisierung, KI sind oft negativ aufgeladen: Wie können Projekte hierzu ein erfolgreiches Backing der Mitarbeiterschaft erhalten? Welche Sorgen und Ängste gilt es zu adressieren? Erfolgskritische Aspekte, die gerne zu kurz kommen.“ ■

Die CTS 2019 findet am 25. September 2019 in Rotkreuz statt.

ICV-Forum Gesundheitswesen Österreich mit exzellenten Referaten

Das ICV-Forum Gesundheitswesen Österreich 2018 war am 20. September in Wien erfolgreich. Tagungsleiter **DDr. Dietmar Ranftler** (Leiter des ICV-Branchenarbeitskreises Gesundheitswesen Österreich) hat dazu folgenden Bericht geschrieben, für den wir uns herzlich bedanken.

Die vom ICV-Arbeitskreis Gesundheitswesen Österreich durchgeführte Tagung fand im Festsaal des Wiener Donauspitals (SMZ-Ost) in sehr angenehmer Atmosphäre statt. Mit Grußworten des ICV-Regionaldelegierten **Prof. Dr. Albert Mayer** und der Pflegedirektorin **Josefa Satz** als Hausherrin startete die Konferenz, moderiert vom Arbeitskreisleiter **DDr. Dietmar Ranftler** vom Kabeg-Management, unterstützt von **Erika Ortlieb**, MBA aus dem BKH Kufstein, und **Mag. Michael Schwob**, SMZ-Ost.

Bereits der erste Vortragende **Univ. Prof. DDr. Ferdinand Waldenberger**, Medizinischer Direktor des Klinikum Klagenfurt, konnte die Zuhörerschaft durch einen hochinteressanten und nachdenklichen Vortrag fesseln, in dem er über ethische, moralische und gesundheitsökonomische Zugänge zur innovativen, aber auch kostenintensiven Medizin referierte und mitunter die Diskrepanz zwischen Rationalisierung und Rationierung aufzeigte.

Der Vortrag von **Priv. Doz. Dr. Claudia Wild**, Leiterin des LBI-HTA, konnte diese Ausführungen ergänzen, teilweise korrigieren und führte das Auditorium in die Arbeitswelt von Health Technology Assessment ein, mit welchem vor allem Nutzenbewertungen medizinischer Verfahren angestellt werden und bei deren Anwendung im Krankenhausmanagement auch Kostenvorteile erzielt werden können.

Herbert Atzlinger, MBA MAS von der SANTE-SIS Gebäudemanagement GmbH, referierte über Legal Compliance. Viele gesetzliche Richtlinien haben heute Einfluss auf das Facility Management von Krankenanstalten. Ein gutes Risikomanagement hilft dabei, im Sinne des ParetoPrinzips den Fokus auf das Wesentliche



Rund 150 Gäste verfolgten das ICV-Forum und nutzten viele Gelegenheiten zum Netzwerken.

Foto: Daniela Ranftler

zu richten, Risiken zu minimieren und dabei unnötige Kosten zu vermeiden.

Der Vortrag vor der Mittagspause stand im WZeichen des Besonderen. Wir konnten den „Temposophen“ **Mag. Dr. Franz J. Schweifer**, Geschäftsführer der „Management OASE“ begrüßen, der viel Nachdenkliches, auch Humorvolles zum Thema Zeit brachte.

Der Nachmittag startete mit zwei Simultanveranstaltungen. Im Plenarsaal wurde Medizincontrolling in der Praxis ausgiebig thematisiert und einer deutsch-österreichischen Konfrontation unterzogen. So berichtete **Mag. Christian Riemer** von seinen Aktivitäten bei der PremiQamed und stellte Kennzahlen und Möglichkeiten zur Verbesserung medizinischer Dokumentation wie auch von Behandlungsabläufen dar. In der Folge referierte die **Dr. Erika Raab**, MBA vom Klinikum Darmstadt und als stv. Vorsitzende der Dt. Gesellschaft für Medizincontrolling, auf sehr humorvolle Weise über die Situation der DRG-basierten Leistungsverrechnung in Deutschland, welche teils wirkliche Stillblüten treibt und trotz aller Professionalität wahrscheinlich nicht immer nachahmenswert ist. Im Seminarraum überzeugten **Mag. rer. nat. David Kleiner**, Arbeitspsychologe, systemischer Coach und ehemals Geschäftsführer der Privatklinik Graz-St. Leonhard, mit seinem Co-Referenten **Helmut Stäcker** die Zuhörerschaft mit einem äußerst interessanten und durch praktische Beispiele angereicherten Vortrag zu Haltung, Leadership und Controlling.

Danach referierte **Prim. Dr. Stefan Schauß**, Leiter Rehabilitationsklinik Bad Hofgastein, über Controlling und Management in den eigenen Einrichtungen der PVA. Da die meisten Zuhörer aus Akutkrankenanstalten stammen, waren die Einblicke in diese andere Form der Gesundheitsversorgung sehr erhellend.

Der Unternehmensberater und Interimsmanager **Immanuel Eissler**, gleichzeitig stv. AK-Leiter des ICV-Arbeitskreises Gesundheitswesen CH, führte uns vor allem am Beispiel der Universitätsklinik Zürich in die Welt des Einkaufscontrollings. In der Diskussion zeigte sich, dass dieses Thema in Österreich noch wenig Beachtung findet und somit ausbaubar wäre.

Den Abschluss bildete der hochinteressante Vortrag von **Mag. Gerhard Embacher**, langjährige Führungskraft im nunmehrigen Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz und „Urvater“ des LKF, über aktuelle Entwicklungen des österr. Strukturplanes Gesundheit, der Gesundheitsreform mit der Zielsteuerung und abschließend über die Ausrollung des ambulanten LKF-Modells.

Die Veranstaltung war dank des breiten Programmes, der ausgezeichneten Referenten sowie der aktiven Beteiligung der etwa 150 Gäste äußerst gelungen. Wir freuen wir uns auf das nächste Controlling-Gesundheitsforum am 26. September 2019. ■

DDr. Dietmar Ranftler (ICV)

16. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2018

Die CCS 2018, süddeutsche ICV-Fachtagung, steht am 22. November im IBM Client Center Ehningen bei Stuttgart unter dem Motto „Prepare for your Future! hinterfragen – umdenken – neudenken“.

Zum Auftakt spricht Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Dieter Spath, Präsident an der acadtech – Deutsche Akademie der Technik-Wissenschaften, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart. Unter der Überschrift „Digitale Transformation in die Arbeit 4.0“ widmet

er sich u. a. der Herausforderung Produktivität, „hybrider Qualifikation“, Controlling und Prozesswissen sowie der KI in der Sachbearbeitung. Den anschließenden Vortrag hält Marco Wolfrum, Partner FutureValue Group AG, Vorstandsmitglied der Risk Management Association unter der Überschrift „Risikokennzahlen für die Unternehmenssteuerung“. Danach wird der ICV-Controlling-Nachwuchspreis überreicht und die ausgezeichnete Arbeit vorgestellt. „Change in Controlling using Prescriptive Analytics“ ist dann der Vortrag von Björn Reitzenstein, Senior Manager Controlling bei Powertrain Solutions, Robert Bosch GmbH, überschrieben. Reitzenstein gehörte

zum Preisträgerteam des ICV Controlling Excellence Award 2018. In seinem Vortrag geht es um Big Data, erfahrungsbasierte vs. datengetriebene Analyse sowie um „neue Rollen im Controlling“. Die ICV-Delegierte Deutschland Süd, Claudia Maron, DATEV eG, behandelt unter der Überschrift „Digital meets finance by DATEV eG – ein Bericht aus der Praxis“ die Punkte „Think big – Wie geht Finance Excellence in einem agilen Umfeld?“, „Plan well – Ist der Predictive Forecast schon die Lösung?“, „Go for Analytics – Wieviel Statistik braucht ein Controller?“ sowie „Let's change – Was können Controller von Risikomanagern lernen?“

SAVE THE DATE: 16. CCS Controlling Competence Stuttgart; 22. November 2018, IBM Client Center Ehningen

17. Controlling Insights Steyr – CIS 2018

Am 23. November lädt der ICV zu seiner großen österreichischen Fachtagung, der 17. Controlling Insights Steyr – CIS 2018, ein.

Im diesjährigen CIS-Programm schreiben die Organisatoren: „Der Hype um die digitale Transformation geht zu Ende. Er weicht realistischen Erwartungen und konkreten Umsetzungsprojekten.“ Die CIS 2018 zeigt konkrete Beispiele der digitalen Transformation in internationalen Top-Unternehmen. Das Programm der öffentlichen Tagung im Überblick:

■ Andreas Klausner, CEO, Palfinger AG, Bergheim

- Felix Hess, Executive Vice President Global Finance, Hilti AG, Schaan, Lichtenstein: „Finance of the future for Hilti“
- Stefan Huber, CIO, voestalpine AG, Linz & Bastian Nominacher, Celonis AG, München: „Digitale Transparenz in Geschäftsprozessen – eine neue Ära der Prozessoptimierung“
- Johann Lechner, Head of Group Finance, Porsche Holding GmbH, Salzburg: „Future Finance – Die Finanztransformation der Porsche Holding“
- Rouven Morato, Head of Enterprise Analytics, SAP AG, Walldorf: „Transformation der Unternehmenssteuerung bei SAP“

- Jens Ropers, Trainer und Partner, CA Controlling Akademie, Wörthsee: „Was hat die Schlacht von Waterloo mit erfolgreichem Controlling zu tun?“
- Oliver Seitz, kfm. Direktor Finance and Controlling Powertrain Solutions, Robert Bosch GmbH, Stuttgart: „Finance Excellence – Wie arbeitet der Gewinner des ICV Excellence Award 2018?“

Die CIS gilt mit ihrem alljährlich hochkarätigen Programm und rund 350 Teilnehmern im ausverkauften Saal des Steyrer Museums Arbeitswelt als die „Controlling-Festspiele Österreichs“.

SAVE THE DATE: 17. CIS Controlling Insights Steyr; 23. November 2018, Steyr

12. Controlling Intelligence Adventure – CIA 2018

Die international ausgerichtete ICV-Controlling-Fachtagung CIA 2018 am 3./4. Dezember in Poznań unter der Überschrift „Digitalization, Robotization and Business Intelligence in Controlling“ wird für nicht-polnisch-sprachige Gäste live ins Englische übersetzt. Auf dem mit 250 erwarteten Teilnehmern als größte Controlling-Tagung Zentral-

und Osteuropas angekündigten Kongress stehen neben sechs Vorträgen, eine 60-minütige Podiumsdiskussion, sechs Themen-Sessions mit 12 Expertenvorträgen auf dem Programm. Der ICV-Vorstandsvorsitzende, Prof. Dr. Heimo Losbichler, hält die Keynote „Controlling und die Rolle der Controller im digitalen Business von Amorgen“.

Erstmals findet auf der polnischen Tagung ein „ICV Young Controllers Barcamp“, schwerpunktmäßig für Studenten, statt. Unterhaltung bietet am Abend des 3. Dezember eine „Überraschungsparty“.

12. Controlling Intelligence Adventure – CIA 2018: 3./4. Dezember 2018, IBB Andersia Hotel in Poznan, Ticketpreis für ICV-Mitglieder: 1490 PLN (rund 348 EUR) + 23% VAT
INFO: www.icv-controlling.com > Events; Anmeldung **Marta Elimer:** marta.elimer@akademiacontrollingu.pl Tel. + 48 61 852 33 53

Sino-German Controlling-Forum: Nachhaltigkeits-Controlling

Mehr als 80 Manager und Fachkräfte aus dem Bereich Finanzen & Controlling sowie interessierte Nicht-Controller in gehobenen Führungspositionen aus der chinesisch-deutschen Wirtschaft nahmen am 7. September am Sino-German Controlling-Forum in Suzhou bei Shanghai teil. Das Motto des diesjährigen Forums war „Controlling für Nachhaltigkeit“.

Die Veranstaltung bot eine gute Plattform für Austausch von Wissen, Information und Erfahrungen zwischen Controllern und Nicht-Controllern, die an der Frage interessiert sind, wie man in China ökonomische, ökologische und soziale Aspekte der Unternehmensführung miteinander verbinden kann. Keynote-Redner waren **Cars-ten Arntz**, Head of Finance von SAIC Volkswagen, und **Alexander Tobert**, CFO von Kern Liebers China. Sechs Workshops boten den Teilnehmern die Möglichkeit, über nachhaltige Unternehmensführung und Controlling zu diskutieren. Neben einigen Workshops zu klassischen Controlling-Themen wie Produktions-/Projekt-/Kostencontrolling und Planung & Budgetierung, gab es auch Workshops über spezielle Frage-



Die VIP Sprecher und Moderatoren des Sino-German Controlling Forums (v.l.n.r.): Sigrd Winkler (AHK Shanghai), Dr. Zhen Huang (Shanghai De Chen Consulting), Sahra Oemmelen (PwC), Alexander Prautzsch (PwC), Chazy Zhou (Weidmueller China), Alexander Tobert (Kern-Liebers China), Lu Wang (Bayer China), Annie Xue (Rui Bai Law Firm), Oliver Diehm (Brose China), Hui Xu (Schaeffler Greater China), Francesco Ingarsia (Schaeffler Greater China, Leiter ICV-Arbeitskreis Ostchina), River Yu (Schaeffler Greater China), Ramesh Moosa (PwC), Peter Corne (Dorsey & Whitney LLP) and Keven Chen (Weidmueller China).

stellungen, wie umweltrechtliche Compliance und Cyber Security Law in China. In den Nachmittagsstunden präsentierte **Francesco Ingarsia**, CFO von Schaeffler Greater China und Leiter des ICV-Arbeitskreises Ostchina, einige Ergebnisse aus den ICV-Studien zum Thema Green-Controlling im deutsch-sprachigen Raum und sprach über einige Ideen zur Weiterentwicklung des Controllings für Nachhaltigkeit in China.

Die 6. Auflage des chinesisch-deutschen Controlling-Forums wurde gemeinsam von Shanghai

De Chen Enterprise Management Consulting Co. Ltd. und der Deutschen AHK Shanghai organisiert, unterstützt vom Internationalen Controller Verein (ICV) und CA Controller Akademie sowie von Taicang Round Table TRT, DUSA European Association Suzhou und Changzhou International Manager Forum. Schaeffler Greater China, Kern Liebers China sowie Dorsey & Whitney LLP waren offizielle Sponsoring-Partner der Veranstaltung. ■

Info: Dr. Zhen Huang

AK Westfalen zum Thema Innovations-Controlling

Innovations-Controlling in Zeiten der Digitalisierung war das Thema bei der 15. Sitzung des Arbeitskreises Westfalen. 24 Teilnehmer folgten am 20./21. September der Einladung nach Lemgo zur Hochschule Ostwestfalen-Lippe, an den Lehrstuhl von Prof. Dr. Christian Faupel.

Ostwestfalen Lippe ist eine Boom-Region der Digitalisierung mit nicht nur Hidden Champions deutscher mittelständischer Unternehmen, sondern großer bekannter Firmen wie Miele, Weidmüller oder Phoenix-Contact. Letztere engagieren sich auch im Forschungs-Cluster mit der SMART FACTORY der Fachhochschule und dem Fraunhofer Institut. Der ICV-Arbeitskreis Westfalen erhielt die tolle Gelegenheit

einer Privatführung durch die SMART LAB, wo einzelne Forschungsschwerpunkte vorgestellt wurden. Bei den Fachvorträgen erläuterte Prof. Faupel das Reifegradmodell der Digitalisierung. Geschäftsführer Wanja Glatte von SOLIHDE zeigte Praxisbeispiele, wie unternehmensübergreifende Prozesse neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Klaus-Peter Jansen von It's OWL erläuterte die vielfältigen öffentlichen Förderungsprogramme, die Digitalisierung mittelständischer Firmen zu fördern. Er betonte insbesondere, dass Innovationen nur durch die aktive Beteiligung der Mitarbeiter erfolgreich sein können. Den krönenden Abschluss der Vorträge bildete der von der Kollegin Anke Mänz gehaltene Bericht über das Innovations-Controlling im Hause Miele aus Produktions-

sicht. Neben Digitalen Zwillingen sind dort viele Prozesse digitalisiert, die dem Controlling täglich 1.7 GB Daten liefern. Ganz im Sinne der modernen Digitalisierung und New Work hat Anke Mänz für ihre Abteilung Agile Gruppen eingeführt. Davon wird sie uns auf der Frühjahrstagung detaillierter berichten. Die Teilnehmer waren alle sehr angetan von den zwei Tagen. Auch die drei neuen Mitglieder freuen sich schon auf den 28./29. März 2019 in Holzminden bei der Firma Stiebel Eltron zum nächsten Erfahrungsaustausch. Dank an Prof. Faupel für die Gastfreundschaft und an die Gastreferenten! ■

Info: Thomas Meyer, Leiter ICV-Arbeitskreis Westfalen (ausführlicher Bericht im ICV-ControllingBlog).

Controller-Verein zu Gast bei BTI

Im Juni fand die 26. Tagung des ICV-Arbeitskreises Heilbronn-Künzelsau beim Ingelfinger Traditionsunternehmen BTI Befestigungstechnik statt.

Dabei konnten die Teilnehmer interessante Einblicke hinter die Kulissen des Direktvertriebsunternehmens gewinnen. So stellte der Spezialist für das Bauhandwerk zunächst sein Geschäftsmodell vor, das traditionsgemäß stark vom persönlichen Kontakt zu den Kunden geprägt ist. Auch das Unternehmenscredo, „Wir verstehen Ihr Handwerk“, wurde den Besuchern erläutert und anhand anschaulicher Beispiele nähergebracht.

Während der AK-Treffens referierte Elisabeth Herrle, Leiterin des AK Franken und Controllerin bei der Firma hkr Roding, über die Herausforderungen, die sich auf dem Weg zur „Industrie 4.0“ stellen und wie sich das Pro-



Das Gastgeberunternehmen BTI Befestigungstechnik stellt sich dem AK Heilbronn-Künzelsau vor.

duktionscontrolling in diesem Spannungsfeld weiterentwickeln muss. Ausgehend von den Prinzipien und Arbeitsmethoden des Vaillant Group Produktionssystems arbeitet hkr mit Kennzahlen, die die tägliche Leistung der Fertigungslinien beinhalten. „Einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg des Projektcontrollings ist ein guter Informationsfluss im Unternehmen und das Commitment des Managements“, so Herrle. „Wir nutzen das monatlich stattfindende Management Board, um das Manage-

mentteam über die wesentlichen Kennzahlen sowie Aktionspläne zu informieren.“ BTI stellte nicht nur sein Controlling vor, sondern machte das Unternehmen durch eine Produkt-Trainingssession erlebbar. Hier konnten die Teilnehmer BTI-Werkzeuge mit eigener Schaffenskraft kennenlernen. Jeder der 15 Teilnehmer baute ein Weinregal aus alten Europaletten, welches er als Präsent mit nach Hause nehmen durfte. ■

ICV-Ideenwerkstatt: Controlling in Corporate Start-Up Initiatives

„Controlling von Startup-Initiativen“ ist das aktuelle Thema der ICV-Ideenwerkstatt. Am 20. September trafen sich die Vordenker bei Horváth & Partners in Stuttgart.

Die ICV-Ideenwerkstatt unterscheidet bei ihrem Jahresthema zwei Perspektiven: Da ist einerseits die Ausgestaltung des Controllings in Startups verschiedener Entwicklungsphasen und andererseits die Steuerung von Corporate-Open-Innovation-Initiativen (Lab, Incubator, Accelerator). Bei der Corporate-Perspektive geht es um das „Wie?“ der Steuerung einzelner Initiativen und vor allem geht es um die Rolle und Organisation des Controllings.

Erfahrungswissen und Erkenntnisse gewinnt unsere Ideenwerkstatt aus Praxisberichten, die zugleich reichlich Stoff für Diskussionen liefern. Debattiert wurde z. B. bei diesem Treffen über ein „Innovations-Portfolio-Management“ bei

Corporate-Startups und über die Frage, ob und wie hier Controller die Rolle eines Startup-„Investors“ einnehmen. In der Runde gewährte Carolin Sauter von der grow platform GmbH im Bosch-Konzern Einblicke in die Rolle der Controller in ihrer Corporate-Startup-Welt. Live zugeschaltet berichteten Martin Unger von der WaTTx, einem crossfunktionalen Innovations- und Startup-Beratungs-Team bei Viessmann,

und David Schaeffler vom Main Incubator, der „F&E Einheit der Commerzbank Gruppe“.

Ihre Erkenntnisse lässt die ICV-Ideenwerkstatt in den Dream-Car-Bericht „Controlling von Startups & Startup-Initiativen“ einfließen, an dem bereits gearbeitet wird. ■

Ausführlicher: im ICV-ControllingBlog



Teilnehmer des 21. Ideenwerkstatttreffens (v.l.n.r.): Siegfried Gänßlen, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Stefan Tobias, Prof. Dr. Heimo Losbichler und Prof. Dr. Ronald Gleich (beide am Flipchart), Dr. Jan Christoph Munk, Deborah Nasca, Carolin Sauter, Karl-Heinz Steinke.

Führungsqualität macht für ihn den Unterschied



Martin Herrmann bei seiner großen Leidenschaft, der Fotografie. Hier ist er im Einsatz am Zugspitzmassiv.

Martin Herrmann, seit 30 Jahren aktives und hoch engagiertes Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV), über seinen Weg, seine Einschätzungen und seine Empfehlungen an junge Controller.

Wie und warum sind Sie zum ICV gekommen?

Die Einstiegstür war 1986 die Stufe I des Stufen-seminars bei der Controller Akademie. Das war genau in der Phase meiner Orientierung, ob ich den Weg der Wirtschaftsprüfung gehen sollte, oder doch lieber den Weg des Gestaltens. Bis dahin hatte ich mich sowohl mit Innenrevision als auch mit Controlling und Kostenrechnung befasst und fand es attraktiver, nach vorne hin zu gestalten als nach hinten hin zu sinnieren.

Wie hat sich Ihr persönlicher Weg im ICV seither entwickelt?

1988 nach Abschluss der Stufe V der Controller Akademie trat ich in den ICV ein und suchte nach einem für meinen Wohnort passenden Arbeitskreis. Den gab es erstmal nicht. Vor der Mitgliederversammlung und vor dem Congress der Controller (1. Mal dort) in München fragte ich ganz naiv den damaligen Geschäftsführer Dr. Jürgen Zeplin nach einem für die Region

Köln passenden Arbeitskreis. „Das müssen wir später bereden, ich muss gleich die Versammlung eröffnen.“ Dann trug er in der Versammlung den Bericht des Vorstands vor und erklärte, dass für den Raum Köln dringend ein Arbeitskreisleiter gesucht würde, und – Überraschung! – er habe heute einen gefunden. Damals wusste ich noch nicht, auf was ich mich da eingelassen hatte, aber auch heute würde ich wieder Ja sagen!

Sie sind Unternehmensberater im Bereich Controlling. Was bringt Ihnen die aktive Teilnahme im ICV?

Es ist der andauernde Wechsel zwischen der Lehre der Controller Akademie, der Einschätzung der Teilnehmer der Mitglieder, auch Arbeitskreis-Mitglieder, und der zum Teil deutlich abweichenden Praxis in den vielen Unternehmen, die ich in mehr als 20 Jahren beratend kennengelernt habe.

Sie waren Leiter des Arbeitskreises West III und sind inzwischen engagierter Delegierter für die kompletten Arbeitskreise im Westen Deutschlands. Was sind Ihre Aufgaben und Ziele als Delegierter?

Viel praktische Erfahrung zur Führung und

Gestaltung von Arbeitskreisen und deren Arbeit konnte ich in den 25 Jahren sammeln, die ich bis 2013 den AK West III (heute mit dem Zusatz Rheinland) aufgebaut und geführt hatte. Auch in dieser Zeit gab es eine Reihe von Kontakten zu den anderen AK-Leitern, so dass ich schnell die Unterschiede in den Gestaltungen erkennen konnte.

Als wir 2000 nach den Hamburger Beschlüssen die Funktion „Regionaldelegierte“ erstmals installierten, war uns allen die Richtung klar, aber noch lange nicht der Weg dorthin. Inzwischen hat sich ja eine in Jahrzehnten entwickelte Praxis ergeben, die von vielen Delegierten aktiv ausgefüllt wird. Im Kern geht es einerseits darum, den Vorstand bei seiner Betreuungsarbeit in Richtung der Arbeitskreise zu unterstützen. Andererseits gilt es, gerade die Arbeitskreise in ihrer enormen Unterschiedlichkeit wahrzunehmen, durch enge Kontakte tatsächlich kennen zu lernen, ab und an bei deren Sitzungen mitzuwirken und die Kreise aktiv und konstruktiv zu begleiten. Da geht es mal nur um operative Kleinigkeiten, mal um die konzeptionelle Ausrichtung, Fragen der AK-Organisation, der Öffentlichkeitsarbeit mit z. B. Flyer und Webseite oder auch der grundlegenden Gestaltung der Arbeitskreisarbeit, Umgang mit Vorbereitungsteams, ja oder nein zu Stammtischabenden usw.

Ja, manchmal geht es auch positiv aber auch negativ an die AK-Substanz. In der Vergangenheit hatte ich leider dreimal die Aufgabe, Arbeitskreise nach längerem Stillstand zu schließen, durfte dafür – und das ist viel erfreulicher – zwei neue Arbeitskreise aus der Taufe heben und mithelfen, einen Arbeitskreis nach langer Unterbrechung wieder auf Füße zu stellen.

Welche regionalen Besonderheiten gibt es für Sie als Delegierten Deutschland West, verglichen mit den Aufgaben und Herangehensweisen anderer Delegierter?

Eines war schon früh deutlich: Wir leben hier in NRW mit Rheinland-Pfalz, Nordhessen und mit Angrenzung von Schleswig-Holstein und Niedersachsen in einem Großraum mit Ballungsgebieten und eher geringer Besiedelung. Das zeigt sich auch in der Struktur der Arbeitskreise und deren Einzugsgebieten. In manchen AK-Gebieten ist das Mitgliederaufkommen gut, in anderen eher problematisch. Da muss ich als

Delegierter immer wieder gut hinschauen, um Unterstützungsmöglichkeiten zu lokalisieren. Die Aufgaben der Delegierten unterscheiden sich ja nicht, wohl aber die Herangehensweisen, die wiederum von ganz vielen Einflussfaktoren wie z. B. der zeitlichen Möglichkeiten abhängen.

Die Regionaltagung für Deutschland-West ist die CAB Controlling Advantage Bonn.

Am 15. November laden Sie zur 14. Ausgabe der Fachtagung ein. Warum lohnt es sich, diese Veranstaltung zu besuchen?

Wir vermitteln nicht nur Fachwissen, wie viele Veranstalter das tun. Wir haben nicht nur einen sehr guten Bodenkontakt zur Basis unserer Mitglieder, sondern wir berichten sowohl über Neuerungen, über theoretische Rahmen und – das erscheint mir sehr wichtig zu sein – über gelebte Praxis. Das ist es, was unsere CAB-Teilnehmer interessiert! Über unser aktives ICV-Netzwerk ist es uns Organisatoren gelungen, viele Referenten aus den Reihen des ICV zu gewinnen, auch die Moderatorin, die durch den Tag und die Podiumsdiskussion führen wird. Nicht nur nebenbei spielt auch das Netzwerken während der Tagung eine Rolle; immer wieder schön zu erleben, dass sich Kolleginnen und Kollegen auf dieser Plattform wiedertreffen.

Mit der CAB 2018 haben wir wieder die Chance, die starke Kompetenz des ICV hervorzuheben und den Nutzen des ICV für Controller und Betriebswirtschaftler bewusst zu machen.

Was sind die Konditionen – können auch kurzfristig Entschlossene noch zur Tagung kommen?

Eine unserer Stärken sind die niedrigen Tagungsbeiträge, die wir durch straffe Organisation und vorsichtiges Kostenmanagement erzielen können – und das schon viele Jahre. Die Teilnahmegebühren liegen bei 270 Euro für Mitglieder und 320 Euro für Nichtmitglieder. Bis 30.09.18 haben wir einen Frühbucherrabatt von 25 Euro gewährt. Studenten ermöglichen wir die Teilnahme für 60 Euro.

13 Ausgaben der CAB Controlling Advantage Bonn hat es bereits gegeben. Können Sie hier eine Entwicklung schildern von den Anfängen bis heute?

Es war nicht immer leicht, interessante Themen und Referenten zu gewinnen; die Teilnehmer-

zahlen schwankten von Jahr zu Jahr in einem festen Rahmen. Während die erste CAB 2005 mit dem Einzelthema Balanced Scorecard wie ein Testfall wirkte, entwickelten sich die Themen inzwischen mal breiter gestreut, mal stärker auf ein Thema fokussiert, wie in diesem Jahr mit „Controlling der Digitalisierung – Digitalisierung des Controllings“.

Als Regionaldelegierter sind Sie im Rahmen der CAB nicht nur Berater und Controller, sondern auch Veranstaltungsmanager!

Jede CAB ist ein Projekt! Wir haben ja in Seminaren und bei anderen Gelegenheiten von Projektmanagement gehört und selbst darüber gesprochen – auch war es immer wieder Teilthema der CAB. Hier ist eine sehr gute Möglichkeit, Projektmanagement mit all seinen Komponenten ernsthaft zu praktizieren und sogar das zu tun, was viele Projekte vermissen lassen: Wir betreiben aktive Nachlese und Plan-/Ist-Vergleich der Resonanz und anderer Ergebnisse. Denn wir wollen wirklich wissen, was gut lief und was wir besser machen sollten.

Wo sehen Sie sich und den ICV in zehn Jahren?

Viel Nebel! Die Entwicklung vielerorts ist unübersichtlich und schwer durchschaubar, was Politik, Wirtschaft, Soziales, Umwelt und andere Bereiche angeht. Nur dürfen wir nicht verzagen. Auch der ICV muss sich den Umfeldbedingungen stellen und immer wieder feststellen, dass Strategien nicht ein Jahrzehnt halten, ohne dass Anpassungen erforderlich wären. Das ist nicht nur unsere Aufgabe als Controller und Managementpartner, sondern auch unsere gemeinsame Führungsaufgabe im ICV, unsere Strategie immer wieder zu überprüfen und zu aktualisieren. Dabei kommt es sehr auf konstruktive Kommunikation an, genau wie in gut geführten Unternehmen. Ich bin sicher, dass im nächsten Jahrzehnt viele Anpassungen erforderlich werden, nicht nur, um unsere Mitgliederzahl zu halten und wieder zu steigern. Meine Funktion im ICV wird in 10 Jahren eine andere sein als heute. Ich glaube, dass ich dann noch als Mitglied dabei sein werde und hoffe, dass ich dann noch in so guter gesundheitlicher Verfassung bin, dass ich weiterhin aktive Beiträge leisten kann.

Was ist Ihnen privat wichtig?

Nummer eins ist und bleibt meine Familie, um

die ich mich in vielen Situationen – auch die ändern sich – kümmern kann und darf. Daneben gibt es weitere ehrenamtliche Engagements wie in der Deutsch-Litauischen Gesellschaft, in der ich mehrere Hilfstransporte nach Litauen begleiten konnte. Weitere Vereinsaktivitäten gibt es, etwa den Museumsverein in Siegburg und den Heimat- und Geschichtsverein Neunkirchen-Seelscheid. Und dann ist da natürlich mein großes Hobby der Fotografie. Dieses wird in zehn Jahren sicher mehr Zeit in Anspruch nehmen dürfen als meine Aktivitäten anderswo.

Was würden Sie jungen Menschen mit auf den Weg geben, die sich für Controlling interessieren?

Vorne sprachen wir von Projektmanagement. In meinen Beratungsprojekten hatte ich mehrfach Gelegenheit, Engagement und Ernsthaftigkeit der Mitwirkenden in der Projektarbeit zu vermissen. Das ist das eine. Das andere – und das wiegt für mich viel schwerer – ist Abwesenheit von Führung. Ich hatte in den mehr als 20 Jahren Beratertätigkeit erschreckend wenig wirkliche Führungspersönlichkeiten kennengelernt, allerdings dann auch der hervorragenden Art.

Das sind die beiden Punkte, die ich gerne allen jungen Controllern mit auf den Weg geben würde:

- Nehmt eure Aufgabe in jeder Situation ernst, ordnet ihr Priorität zu und engagiert euch für die Ziele.
- Kommuniziert aktiv mit den Kollegen und Kolleginnen, die für die Projektziele verantwortlich sind. Handelt eigeninitiativ und immer auf die Projektziele gerichtet.
- Achtet auf hervorragende Führungspersönlichkeiten und darauf, was sie so positiv hervorhebt. Beobachtet und findet heraus, was für deren Erfolg entscheidend ist. Und lernt daraus für eure eigene Persönlichkeitsentwicklung.

Bei mehreren Gelegenheiten, wenn es um Führung und Führungsqualität ging, habe ich gesagt: „Wenn es uns (Controllern und Beratern) gelingt, die Qualität der Führung um nur 5% zu erhöhen, dann kann uns um das betreffende Unternehmen nicht bange sein. Dann rauscht es auf allen Ebenen der Balanced Scorecard anderen Unternehmen mit Tempo davon.“ ■

Arbeitskreis-Termine

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

63. Arbeitskreistagung
08./09.11.2018, Ort siehe Internet

Arbeitskreis Bern

Arbeitskreistagung bei Covestro
„Re-Design des gesamten Controllings
als Folge eines Carve Out der Covestro“
09.11.2018
13:15 bis 17:30 Uhr
Covestro International SA, Fribourg

International Work Group

09./10.11.2018
Results-workshop
Berlin

Arbeitskreis Europaregion Tirol-Südtirol

Arbeitskreistreffen
„Bonität & Rating – Business- und Finanzie-
rungsplanung: Welche Informationen braucht
Ihr Finanzpartner?“
13.11.2018
14:00 bis 17:15 Uhr
Management Center Innsbruck

Fachkreis Kommunikations- Controlling

35. Fachkreistreffen
15./16.11.2018
Wacker Chemie AG, München

Arbeitskreis Stuttgart

70. Sitzung
15./16.11.2018
Schiltach

Arbeitskreis Weser-Harz

Herbsttreffen
„Industrie 4.0/Automatisierung:
Änderungen im Controlling,
Änderung von Geschäftsmodellen“
15./16.11.2018
Ort siehe Internet

Arbeitskreis Sachsen

Herbsttagung 2018
16./17.11.2018
Ort siehe Internet

Arbeitskreis Ulm

Arbeitskreistreffen
16.11.2018
09:00 bis 16:00 Uhr
Südwestmetall, Ulm

Fachkreis Digitale Transformation

7. Treffen
21./22.11.2018
Ort siehe Internet

Arbeitskreis Oberpfalz

Treffen
22.11.2018
Ort siehe Internet

Fachkreis Green Controlling for Responsible Business

3. Treffen 2018
23.11.2018
Deutsche Telekom AG, Bonn

Arbeitskreis Ungarn

Treffen
23.11.2018
Balatonkenese

Arbeitskreis Rhein-Neckar

19. Treffen
„Das machen Siri und Alexa ohne dich“/
Tools für die Planungs-, Forecast-
und Berichtsprozesse
23.11.2018
08:30 bis 16:30 Uhr
Ort siehe Internet

Fachkreis Controlling und Qualität

Sitzung
„Integrated Thinking“
30.11.2018
10:00 bis 17:00 Uhr
Flughafen Köln/Bonn, Wöllhaf-Center

Arbeitskreis Süd I

Treffen am 30.11.2018, Flughafen München

Fachkreis Energie + Wasser

37. Sitzung
05./06.12.2018
Stadtwerke Ulm

*Alle Termine des ICV mit den Teilnahme-
Informationen finden Sie im Internet unter
icv-controlling.com/events*

*Wir freuen uns darauf, Sie im kommenden
Jahr bei einer unserer Veranstaltungen zu
treffen oder Sie als neues Mitglied in
unseren Reihen begrüßen zu dürfen!*



SAVE THE DATE:

Veranstaltungen des Internationalen Controller Vereins 2019

(soweit sie bei Redaktionsschluss feststanden)

- 28.03.2019: Gesundheitstagung Schweiz (CH)
- 25./26.04.2019: 18. ACC Adriatic
Controlling Conference, Ljubljana (SI)
- 12.05.2019: Mitgliederversammlung ICV,
München (D)
- 13./14.05.2019: 44. Congress der Controller,
München (D)
- 16.-18.05.2019: Steirische Bilanz-, Controller
und Steuertage 2019, Ehrenhausen (A)
- 6./7.06.2019: VIII Katalanische Kongress
der Rechnungslegung und Führungskräfte
des ACCID, Barcelona (E)
- 25.09.2019: 29. Controller Tagung der
Schweizerischen Arbeitskreise, Rotkreuz (CH)
- 26.09.2019: Forum Gesundheitswesen
Österreich, Wien (A)
- 07.11.2019: 15. CAB – Controlling
Advantage Bonn, Bonn (D)
- 15.11.2019: 7. ICC – International Control-
ling Conference Croatia, Zagreb (HR)
- 16.11.2019: 18. CIB – Controlling Inspiration
Berlin, Berlin (D)
- 21.11.2019: 17. CCS – Controlling
Competence Stuttgart, Ehningen (D)
- 22.11.2019: 18. CIS – Controlling
Insights Steyr, Steyr (A)
- 30.11.2019: ICV Führungskräftekonferenz,
München (D)

Informationen und Anmeldung: www.icv-controlling.com > Arbeitskreise sowie www.icv-controlling.com > Veranstaltungen

WIR SCHAFFEN PERSPEKTIVEN – FÜR IHREN ERFOLG

DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Unter www.stellenmarkt.haufe.de finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Controlling, Projektmanagement, Risikosteuerung und viele mehr.



Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de



Speed up – mit der Software für Controlling und Vertrieb



Multidimensionale Vertriebsplanung

Egal ob Produkte, Märkte, Länder oder Channel – mit Corporate Planner Sales planen und analysieren Sie Ihren Vertrieb aus jedem beliebigen Blickwinkel. Entdecken Sie mit uns die Dynamik in Ihren Daten und beschleunigen Sie Ihre Entscheidungen.

Lernen Sie Corporate Planner Sales kennen:
www.corporate-planning.com/vertriebscontrolling

Corporate
Planning 