

CONTROLLER®

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Unmöglich?

Das neue S/4HANA auf dem Prüfstand.

WEITERE THEMEN IM FOKUS

- Integrated Reporting
- Innovationsmanagement
- Information als strategische Ressource
- Planung mit Forward-Zinsen

Lernen von
den Spezialisten.

Profitieren im Job.



Rundum für Ihre Zukunft gerüstet durch
praxisorientiertes Fachwissen und Soziale Kompetenzen.

Auszug aus unserem aktuellen Seminarprogramm:

Controlling

Controllers Trainingsprogramm in 5 Stufen

Stufe I - Controllers Best Practice

07.08. – 11.08.17, Bernried
04.09. – 08.09.17, Feldafing
18.09. – 22.09.17, Feldafing
25.09. – 29.09.17, Hamburg

Controlling für Nicht-Controller

26.09. – 27.09.17, Frankfurt a. M.
26.09. – 27.09.17, Zürich
17.10. – 18.10.17, Hamburg

Vertiefungsseminare

Lean Management **NEU**

11.09. – 13.09.17, Bernried

Moderne Unternehmensplanung mit BI

12.09. – 14.09.17, Starnberg

Workshop Prozesskostenrechnung

18.09. – 20.09.17, Bernried

Verrechnungspreise

18.09. – 20.09.17, Feldafing

Logistik- und Supply Chain Controlling

25.09. – 27.09.17, Starnberg

Gemeinkosten-Controlling

25.09. – 27.09.17, Bernried

Agiles Projektmanagement und -Controlling

25.09. – 27.09.17, Feldafing

Investitions-Controlling

09.10. – 11.10.17, Feldafing

Dashboards mit Excel

09.10. – 11.10.17, Bernried

Datenanalyse mit Excel

12.10. – 13.10.17, Bernried

Einkaufs-Controlling

16.10. – 18.10.17, Bernried

Soziale Kompetenzen

Person und Kommunikation

11.09. – 15.09.17, Feldafing

Change Kompetenz

16.10. – 18.10.17, Feldafing

Konfliktmanagement

20.11. – 22.11.17, Feldafing

Führungskunst

27.11. – 29.11.17, Feldafing

Financial Accounting

Certified Accounting Specialist (CAS)

23.10. – 27.10.17, Starnberg

Vertiefungsseminare

IFRS für Controller

24.07. – 26.07.17, Starnberg

Buchführung für Controller

18.09. – 18.09.17, Stuttgart

Konsolidierung

19.09. – 20.09.17, Starnberg

Highlights der HGB-Bilanzierung

21.09. – 22.09.17, Stuttgart

Unternehmensführung

Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte

Modul 3 - Kundenmanagement und Pricing

26.09. – 28.09.17, Seeheim b. Frankfurt

Modul 1 - Finanzmanagement und Controlling

10.10. – 12.10.17, Feldafing

Modul 2 - Strategie, Businessplan und

Wertorientierung

24.10. – 26.10.17, Feldafing

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

inzwischen liegt er schon einige Wochen zurück, **der diesjährige Controller Congress** des Internationalen Controller Vereins (ICV). Gleichwohl wirkt er als größtes Treffen der Controllerinnen und Controller mit in diesem Jahr mehr als 650 Teilnehmern noch immer fort. Dort werden jeweils Themen adressiert, Impulse gesetzt, Kontakte aufgefrischt oder neu geknüpft, die auch uns im Controller Magazin betreffen und beflügeln.

Thematisch stand der diesjährige Congress **unter dem Motto „Agiles Controlling in der digitalen Realität. Umbrüche erfolgreich managen“**, ein Thema, das auch in der aktuellen Ausgabe des Controller Magazins einen breiten Raum einnimmt, nicht nur in unserem Titelbeitrag. In seinem Eröffnungsvortrag sprach **Siegfried Gänßlen, Vorstandsvorsitzender des ICV**, davon, dass Digitalisierung und digitale Vernetzung nicht nur technologische Innovationen mit sich bringen, sondern ganz neue Geschäftsmodelle ermöglichen und Märkte total umkrempeln. Was bedeutet das für die Controller, hopp oder topp? Die Antwort von Siegfried Gänßlen ist eindeutig: *„Es gibt einen erhöhten Koordinationsbedarf durch das zunehmende Self-Controlling der Führungskräfte: Wer greift wann welche Daten ab? Was ist jetzt die „one version of truth“? Hier wird der Controller, die Controllerin gefragt sein. Sie müssen dafür sorgen, dass Controlling Skills an das Management vermittelt werden und die Rationalitätssicherung gewährleistet ist.“* Und weiter: *„Qualitativ hochwertige IT-Systeme entwickeln sich nicht von selbst: Das betriebswirtschaftliche Design werden Controlling-Experten liefern müssen.“* Allerdings: *„Die Controller müssen in den Veränderungsprozess einsteigen.“* Der Lohn: *„Steigende Automatisierung schafft aber auch Freiräume für Controller. Es entstehen neue Aufgaben und neue Jobs.“* Soweit Siegfried Gänßlen am 15. Mai 2017 in München.

Auszeichnung für 30-jährige Mitgliedschaft für Conrad Günther durch den Vorstandsvorsitzenden, Siegfried Gänßlen, bei der ICV-Mitgliederversammlung am 14. Mai 2017 in München.

Weitere Congressimpressionen auf Seite 34 und 35.



Conrad Günther

Chefredakteur Controller Magazin

Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG

Vorsitzender des Aufsichtsrats der CA Akademie AG

Stv. Vorsitzender des Verwaltungsrats, iaf Institute for Accounting & Finance SE

Rechtsanwalt

conrad.guenther@vcw.de

Mit dieser Ausgabe ist nun der erste Jahrgang des Controller Magazins unter meiner Regie vollendet, Zeit für eine erste Bestandsaufnahme: Es hat großen Spaß gemacht und ich habe viel dabei gelernt, zwei Aspekte, die sich sicherlich auch in „meinem“ nächsten Jahrgang fortsetzen werden. Was waren die beherrschenden Themen in diesem Jahr? Natürlich mit an erster Stelle die Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf die Tätigkeit und das Berufsbild der Controller, denn das Controller Magazin versteht sich als Spiegel, Inkubator, Plattform der Controlling-Themen, die die Berufsgruppe bewegen. Dasselbe gilt für das Thema Risk Management und seine Berufsträger. **Daneben folgt das Controller Magazin dem redaktionellen Prinzip, möglichst in jeder Ausgabe jeder Leserin und jedem Leser zumindest einen Artikel von unmittelbarer Relevanz zu bieten.** Wir hoffen, diesem Prinzip des bunten Blumenstraußes immer wieder nahezukommen. Wenn nicht, dann sagen Sie uns Bescheid, was Sie vermissen oder Sie schreiben gleich selbst einen Artikel. Eine der Erfahrungen in meinem ersten Jahr als Herausgeber ist die, erstaunlich feedbackarm zu arbeiten, was die Reaktion der Leserinnen und Leser betrifft. In diesem Bereich besteht noch deutlich Luft nach oben.

Nun steht die Sommersaison vor der Tür, für viele auch die Ferienzeit und damit eine Zeit, mehr Zeit zum Lesen zur Verfügung zu haben. Möglicherweise die Gelegenheit, sich einmal mit dem einen oder anderen Artikel aus dem Controller Magazin zu befassen, den man schon lange lesen wollte. **Wo lesen Sie das Controller Magazin?** Im Büro, in der S-Bahn, auf dem Sofa, im Liegestuhl, am Strand? Wo immer es ist, ich wünsche Ihnen eine interessante, angenehme und ergiebige Lektüre auch mit diesem Controller Magazin!

Conrad Günther
Herausgeber

Titelthema



Unmöglich?

S/4HANA und Central Finance
Seite 4

Aktuell



Controlling im Kulturvergleich D/USA
Seite 12

Einsatz von Simulationen
Seite 68

Alfred Biels Literaturforum



Fachbücher im Fokus
Seite 89

Editorial	1
Christian Sengewald	
S/4HANA und Central Finance	4
Tamara Klähn Georg Stephan Barfuß	
Amerikanisches und deutsches Controlling im Kulturvergleich	12
Sabine Landwehr-Zloch	
Beziehungsorientiertes Innovationsmanagement	16
Bernd Schwanz Stefan Ruf	
Chancen- und Risikomanagement im Mittelstand	22
Dirk Böckmann Marco Becker Mathias Bednarz	
Optimierung in der Planung	28
Nicole Jekel Susann Erichsson	
Nutella-Prinzip zur Gestaltung des Produktportfolios	36
Florian Bliefert	
In die Zukunft sehen	38
Karl-Heinz Steinke Patrick Ilg Vera Stelkens 	
Integrated Reporting	42
Andreas Seufert Ralph Treitz Matthias von Daacke 	
Information als strategische Ressource	48
Alfred Biel	
Interview mit Mirja Anderl und Uwe Reineck zum Thema „Digitalisierung von Changeprojekten“	54
Thomas Henschel Lukasz Bublitz-Kozuch	
Kostensteuerung mit einem geschlossenen Kennzahlensystem	59
Jürgen Weber	
Was können Controller von Soziologen lernen?	66

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 Stellenmarkt | U4 Corporate Planning | Denzhorn, 3 | Avantum/elKom, 7 | Haufe Akademie, 9 | CKL Software, 15 | CA controller akademie, 17 | IBS Schreiber, 19 | CM Joblink-Anzeige, 21 | macs Software, 23 | QAware, 27 | Haufe-Lexware, 65

Beilagen: CA controller akademie | Horváth Akademie

Impressum

ISSN 1616-0495 42. Jahrgang



Herausgeber

RA Conrad Günther, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Wörthsee/Ettersschlag

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

Die Zeitschrift ist Organ der Risk Management Association e.V., München; die Mitglieder der RMA erhalten das Controller Magazin. Das CM berichtet auch von den RMA-Veranstaltungen. www.rma-ev.org

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.fruehlich@vcw.de

Magazingestaltung

Susanne Eismayer, susanne.eismayer@vcw.de

Verlagssitz

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

Literaturforum

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

Anzeigenverkauf

Thomas Horejsi, Tel. 0931 27 91-451, Fax -477,
thomas.horejsi@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

Anzeigenleitung

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

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



Internationaler Controller Verein



Die Fachkreise des ICV
Seite 103

Risk Management Association e.V.



Zum Weinen? – „Wanna Cry“
Seite 99

Jan Spitzner Melanie Lucia Schneider // RMA	
Systematischer Einsatz von Simulationen	68
<hr/>	
Markus Wolff	
Portfolio-Diagramme in Excel optimieren	72
<hr/>	
Stefan Kloos	
Das schlummernde Potenzial der administrativen Prozesse	75
<hr/>	
Stephan Jansen	
Unternehmensakquisitionen erfolgreich gestalten	80
<hr/>	
Philipp Thiele Mike Schulze Ronald Gleich	
Verbreitung von Controlling-Standards in der Unternehmenspraxis	82
<hr/>	
Susanne Schneider Daniel Themessl	
Controlling rechtlicher Auseinandersetzungen	85

Druck KESSLER-Druck + Medien GmbH & Co. KG, 86399 Bobingen, Tel 08234/9619-0

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 € 174,90 plus € 9,90 Versand in Europa
Einzelheft € 29,15 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

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



S/4HANA und Central Finance

Auswirkungen auf die Prozesse und die Organisation im Finanzbereich

von Christian Sengewald

Auch in diesem Jahr werden Themen wie Digitalisierung, Industrie 4.0, Künstliche Intelligenz, Prozessautomatisierung, Analytics und viele mehr in einer Gemengelage diskutiert und deren Auswirkungen auf Organisations- und Prozessmodelle, ja ganze Geschäftsmodelle erörtert. Viele dieser Themen werden weiter konkretisiert und von anderen Themen abgegrenzt, aber in jedem Fall mit Leben gefüllt werden. Einige Unternehmen werden wie üblich die konkrete Ausgestaltung und deren Operationalisierung vorantreiben, andere sich informieren und hinterhergehen.

Nachhaltige Verbesserungen bei den Finanzfunktionen

Ebenso verhält es sich mit den Fragestellungen rund um das Thema SAP S/4HANA. Mit SAP S/4HANA hat SAP ein neues Produkt, basierend auf der In-Memory Datenbank SAP HANA, auf

den Markt gebracht. Neben Geschwindigkeitsvorteilen und neuen Möglichkeiten der Datenauswertung wurde die Abbildung ganzer Geschäftsprozesse neu gestaltet bzw. optimiert, und zusätzliche Prozessvarianten wurden implementiert. **Ausgangspunkt für die nachhaltigen Verbesserungen waren die Finanzfunktionen.** Seitdem reift das Produkt zusehends auch in anderen Bereichen, wie beispielsweise in der Materialwirtschaft und Logistik, in denen seitdem grundlegende Neuerungen implementiert wurden. Eine nicht ganz unerhebliche Zahl von Unternehmen hat das Produkt bzw. Teile

dessen bereits eingeführt oder befindet sich gerade in der Einführung und Ablösung bestehender Systeme. Andere Unternehmen analysieren gerade die Auswirkungen und den Business Case. Viele Organisationen haben sich aber noch nicht grundlegend mit dem Thema und den Auswirkungen auf Systeme, aber vor allem auch die Prozesse und Organisation auseinandergesetzt. **Im Zusammenspiel der Sichten – Organisation, Prozesse und Systeme – bietet das Produkt erhebliche Potenziale zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität im Unternehmen, die es zu heben gilt.**

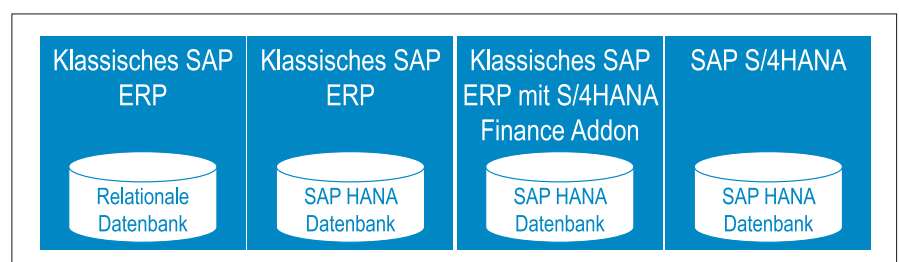


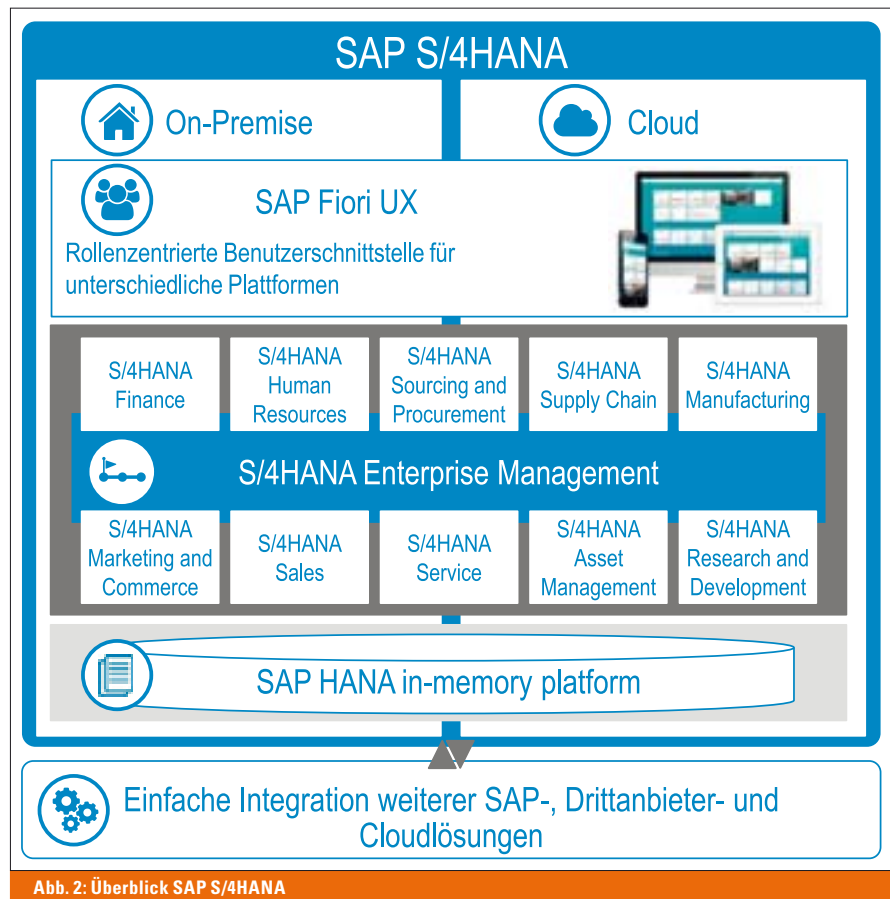
Abb. 1: Überblick Zusammenhang SAP HANA als Datenbank und der Anwendungsebene

Begriffserklärung – HANA und S/4HANA, On-premise und Cloud

Aufgrund der hohen Innovationsgeschwindigkeit, der Vielzahl von Produktvarianten und Releases, sowie den Veränderungen von Produktbezeichnungen, fühlen sich viele Unternehmen und Entscheider verunsichert, welche Auswirkungen die Änderungen im ersten Schritt auf die Systeme, aber auch auf die Prozesse und Organisation haben. Entscheidend dabei ist auch die Frage nach dem richtigen Weg zur Einführung der neuen Lösungen.

HANA als In-Memory-Datenbank und Unterbau eines klassischen SAP ERP oder SAP Business Warehouse Systems bietet Geschwindigkeitsvorteile bei der Verarbeitung großer Datenmengen, hat ansonsten alleinstehend als reine Datenhaltungskomponente meist aber keine wesentlichen Auswirkungen. Einflüsse auf Prozesse und Organisation im Zusammenhang mit HANA ergeben sich erst mit der Umstellung auf die SAP HANA Addons für ein klassisches ERP-System (Schlagworte: Business Suite on HANA, Simple Finance, S/4HANA Finance) oder der Umstellung auf die neue Produktgeneration SAP S/4HANA.

SAP S/4HANA ist die Echtzeit-ERP-Suite von SAP und basiert auf der neuen In-Memory Datenbank SAP HANA. Neben der reinen Daten-



haltung wurde und wird die Geschäftsprozesslogik in vielen Bereichen grundlegend überarbeitet, Analyse- und Auswertungsmöglichkeiten, sowie die Benutzerinteraktion mit neuen Oberflächen (SAP Fiori) erheblich modernisiert und verbessert.

Schnelle Weiterentwicklung

Die Innovationsgeschwindigkeit im S/4HANA Umfeld hat gegenüber der Vergangenheit massiv an Geschwindigkeit gewonnen. Neue optimierte Funktionalitäten (bspw. neue Planungs-

Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!

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

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

Ihr Controller Magazin Team

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Verein (ICV) und der Risk Management Association e. V.





funktionen) erlauben es, Prozesse besser zu unterstützen und eröffnen erhebliche Chancen zur Prozessoptimierung in ausgewählten Bereichen. Zum aktuellen Zeitpunkt werden jedoch noch nicht alle Prozesse vollumfänglich, wie bisher im klassischen SAP ERP, unterstützt. Diese Lücke wird jedoch mit jeder neuen Produktversion weiter geschlossen.

Neben einer On-premise Installation besteht die Möglichkeit, alle oder ausgewählte Funktionen aus der Cloud zu beziehen. Die sich daraus ergebenden Gestaltungsalternativen sind insbesondere bei der Betrachtung von IT-Kosten und Fragen der Skalierbarkeit und Flexibilität von Systemen und Prozessen interessant.

Konsequenterweise sollten sich zukunftsgerichtete Organisationen heute mit den Themenstellungen rund um das Schlagwort HANA auseinandersetzen. Alle SAP Anwender müssen die neue Technologie perspektivisch adaptieren und in ihren Planungen bestehende SAP ERP-Systeme auf das neue SAP S/4HANA migrieren. Die Ankündigung von SAP, die Mainstream-Wartung für die SAP Business Suite 2025 auslaufen zu lassen, wird sicherlich von der Anzahl der Unternehmen beeinflusst werden, die den Weg beschreiten. Unbestritten ist jedoch, dass dies geschehen wird.

Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden

Der Weg dorthin muss aber individuell, anhand der unternehmensindividuellen Erfordernisse, im Abgleich mit der SAP Roadmap, entwickelt werden. Hierzu ist es zweckmäßig, die bestehende System- und Prozesslandschaft zu analysieren und in einer Vorstudie (Proof of Concept) Szenarien der Transformation und die Auswirkungen auf Systeme, Prozesse und die Organisation zu bewerten.

Ausgewählte Fragestellungen, die im Rahmen einer Vorstudie zu beantworten sind:

- Welcher Ansatz für die Transformation ist der richtige – Greenfield, d. h. Neuimplementierung der Systeme oder Brownfield, d. h. die schrittweise Migration bestehender Systeme?
- Soll zunächst ein rein technisches Upgrade erfolgen oder müssen gewachsene Prozesse

hinterfragt, an bestehende und zukunftsgerichtete Geschäftsmodelle und -abläufe angepasst und dabei die neuen technischen Möglichkeiten als Enabler für Prozessverbesserungen genutzt werden?

- Soll eine klassische On-premise oder eine Cloud-Installation gewählt werden, oder ist ein hybrides Szenario, mit Bezug einzelner Funktionen aus der Cloud, der richtige Ansatz?
- Was ist der richtige Zeitpunkt für den Beginn der Transformation?
- Welchen Mehrwert kann die Organisation aus der Transformation ziehen?
- Welche Auswirkungen hat die Transformation und welche Möglichkeiten ergeben sich für die Systemlandschaft, und vor allem die Prozesse und Organisation?
- Rechnet sich der Business Case?

Innovationsgeschwindigkeit und Releasezyklen

Die Innovationsgeschwindigkeit im ERP-Umfeld der SAP hat mit SAP S/4HANA gegenüber der Vergangenheit erheblich zugenommen. So ist geplant, in jedem Quartal sowohl für die On-premise, als auch die Cloud-Lösung neue erweiterte oder angepasste Funktionen auf den Markt zu bringen. SAP reagiert damit auf die allgemein gestiegene Geschwindigkeit im Geschäftsalltag und sich fortwährend ändernden Anforderungen jeglicher Natur. Dieses Vorgehen erlaubt die schnelle Überarbeitung und Einführung neuer Funktionen entsprechend der Kundenanforderungen und ist damit eine Notwendigkeit zur Behauptung der SAP gegenüber dem Wettbewerb. Gleichzeitig bietet dieses Vorgehen aber auch die Möglichkeit, Funktionen und deren Akzeptanz am Markt zu testen.

S/4HANA Auswirkung auf Systeme, Prozesse und Organisation

In der Zwischenzeit weithin bekannt, aber gleichwohl eine wesentliche Grundlage für die vielen Verbesserungspotenziale im Finanzwesen und Controlling, ist die erhebliche Überarbeitung des altbekannten Datenmodells im SAP ERP. Basis dafür ist die neue In-Memory Datenbanktechnologie SAP HANA.

Einheitliche Datenbasis und Unterstützung der weiteren Konvergenz von Rechnungswesen und Controlling

Mit dem Universal Journal werden bisher notwendigerweise verteilt und redundant abgelegte Daten aus dem Hauptbuch, der Anlagenbuchhaltung, dem Controlling, der Ergebnisrechnung und dem Material Ledger in einem Einkreissystem vereint. Eine große Zahl von modulspezifischen Einzelposten- und Summentabellen wurde abgeschafft.

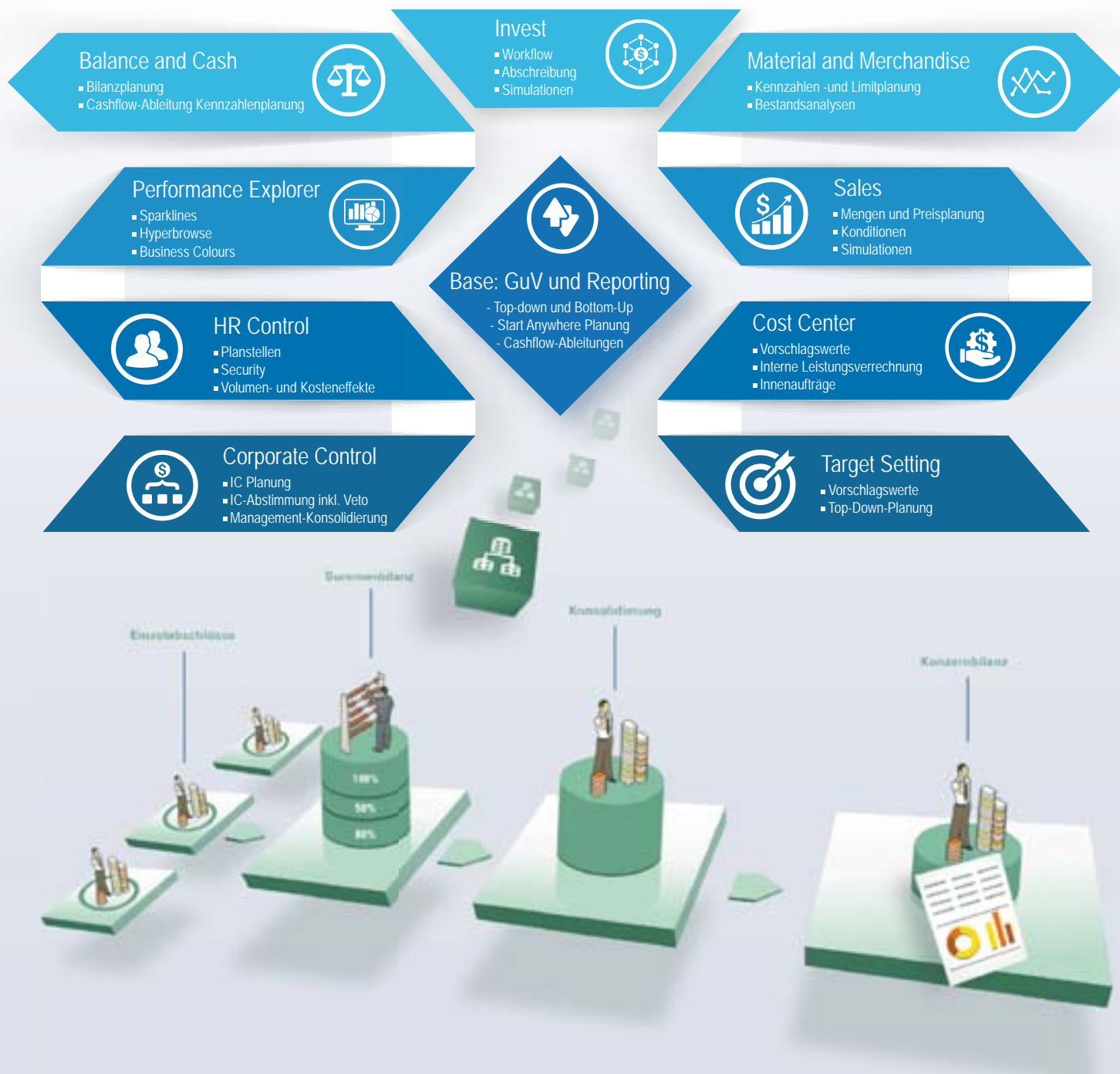
Vorteile, die sich daraus ergeben, sind: ein reduzierter Speicherbedarf, ein geringerer Abstimmungs- und Korrekturaufwand und flexiblere „Echtzeit“-Reportingmöglichkeiten. **Das neue Datenmodell, mit einem integrierten und einheitlichen Beleg im Finanzwesen und Controlling, folgt den anhaltenden Konvergenzbestrebungen im Rechnungswesen und Controlling.** Die Aufgabengebiete beider Bereiche wachsen zunehmend zusammen, enge Abstimmungen und Verflechtungen bedingen eine organisatorische, prozessuale und systemtechnische Integration. Das Universal Journal ist flexibel um kundeneigene Felder und Merkmale (ähnlich dem CO-PA) erweiterbar und bietet damit die Möglichkeit einer individuell ausgeprägten „Single Source of Truth“. Ähnliche Optimierungen wurden unter anderem ebenso im SAP Materials Management und SAP Sales and Distribution vorgenommen.

Auswirkungen auf die Abschlussprozesse und Soft Close

Die zahlreichen Optimierungen im Rechnungswesen und Controlling durch S/4HANA unterstützen neben den operativen Prozessen auch das untermonatliche Reporting sowie die Abschlusserstellung bzw. die Verlagerung und Neuordnung von Abschlussaktivitäten. Das konsistente Datenmodell und der damit verbundene reduzierte Abstimmungsaufwand fördern naturgemäß das Potenzial zur Verkürzung der Abschlusserstellungsprozesse und **schaffen Freiraum für wertstiftende Aktivitäten.** Bisher immer wieder aufkommende Harmonisierungsbestrebungen werden gleichzeitig mit umgesetzt.

Integrierte Planung und legale Konsolidierung

optimal gelöst auf Basis von IBM Cognos TM1



Die Lösung: eKomKONS Konzernkonsolidierung

eKomKONS ist die flexible Standardlösung für die legale Konzernkonsolidierung und das Konzernreporting - **und komplett in Apollo integriert.**



avantum consult AG
Niederkasseler Straße 96
40547 Düsseldorf
Tel.: +49 (211) 687838-0



eKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen
Tel.: +49 (7461) 96611-0

Funktion	Erweiterungsl Ledger	Nicht-führendes Ledger
Profit Center Allokation	Keine separate Profit Center Allokation möglich	Separate Profit Center Allokation möglich
Rechnungslegungsvorschriften (Nutzung u.a. aus der Anlagenbuchhaltung, Accrual Engine)	Keine separate Zuordnung möglich (automatisierte Buchungen nur aus dem zugrundeliegenden Ledger)	Separate Zuordnung möglich
Bewertungsbereiche (Nutzung u.a. in der Fremdwährungsbewertung)	Keine separate Zuordnung möglich automatisierte Buchungen nur aus dem zugrundeliegenden Ledger)	Separate Zuordnung möglich
Ledgergruppen	Zuordnung möglich	Separate Zuordnung möglich
Zuordnung Geschäftsjahresvariante und Buchungsperiodenvariante	Übernahme der Geschäftsjahresvariante und Buchungsperiodenvariante des zugrundeliegenden Ledgers	Zuordnung abweichender Geschäftsjahresvariante und Buchungsperiodenvariante möglich
Buchungskreiszuordnung	Zuordnung zu allen Buchungskreisen des zugrundeliegenden Ledgers	Zuordnung nach Notwendigkeit möglich
Implementierungsaufwand	Einfache Konfiguration möglich	Erfordert ein umfangreiches Implementierungs- und Migrationsprojekt

Abb. 3: Vergleich Erweiterungsl Ledger und nicht führende Ledger

In Bezug auf die Ergebnisrechnung wurde mit S/4HANA die buchhalterische Ergebnisrechnung (Nutzung von Kosten- und Erlösarten) teilweise neu definiert, in ihrer Funktionsweise erweitert und ist jetzt die Standardlösung. Die kalkulatorische Ergebnisrechnung (Nutzung von Wertefeldern) ist weiterhin anwendbar. Die buchhalterische Ergebnisrechnung ist mit dem neuen Datenmodell und dem einheitlichen Datenobjekt Kostenart bzw. Erfolgskonto permanent mit der Finanzbuchhaltung abgestimmt und die Merkmalsableitung (z. B. der Aufriss nach Warengruppe) erfolgt wo immer möglich in Echtzeit. **Damit reduzieren sich langlaufende Batchverarbeitungen und Abstimmungen (teilweise auch Konflikte bzgl. der „richtigen“ Daten)** zwischen der Finanzbuchhaltung und dem Controlling zum Monatsende.

Auch die Ledgertechnologie wurde um neue Funktionen ergänzt und kann zu weiteren Optimierungen beitragen. Wie mit der neuen Hauptbuchhaltung eingeführt, besteht weiterhin die Möglichkeit der Definition des führenden und der nicht führenden Ledger (Beispiel IFRS als führendes Ledger und lokales Recht als nicht führendes Ledger). Auch das so genannte Tagesledger zur Erstellung von taggenauen Durchschnittsbilanzen (Anwendung vornehmlich im Sektor Financial Services) existiert wei-

terhin. Neu hinzugekommen ist die Möglichkeit der Definition von Erweiterungsl Ledgern mit Bezug auf ein führendes oder nicht führendes Ledger. Dies ermöglicht die Durchführung von Anpassungsbuchungen bspw. für ein alternatives Managementreporting, ohne dafür ein vollständiges nicht führendes Ledger aufzubauen, welches die Daten vollständig redundant vorhält. So kann beispielsweise ein Erweiterungsl Ledger mit Bezug zum IFRS Ledger angelegt werden, um zusätzliche kalkulatorische Wertansätze zu berücksichtigen. **Somit lassen sich zusätzliche Reportinganforderungen schnell im System umsetzen** und das Datenvolumen für spezifische Anwendungsfälle erheblich reduzieren.

Vergleich und Einschränkungen von Erweiterungsl Ledger und nicht führendem Ledger sind in [Abbildung 3](#) dargestellt.

Das Erweiterungsl Ledger ersetzt nicht die Funktionalität des nicht führenden Ledgers. Eine vollintegrierte parallele Buchhaltung durch Einbezug einer weiteren Rechnungslegungsvorschrift sollte weiterhin über ein vollständig ausgeprägtes nicht führendes Ledger erfolgen.

Zentralisiertes Finanzwesen und Aufgabenkonzentration auf Basis harmonisierter Daten

Die Möglichkeit, in einer heterogenen Systemlandschaft ein zentrales Finanzsystem mit einheitlichen Datenstrukturen auf der Basis von Standardfunktionen bereitzustellen, eröffnet neue Möglichkeiten der Organisation und prozessualen Ausgestaltung des Finanzbereichs. Neben der Fokussierung auf wertstiftende Aktivitäten, die helfen, die Notwendigkeit einer

Autor



Christian Sengewald

ist bei der FAS AG, Manager Process Consulting, in München.

E-Mail: christian.sengewald@fas.ag

Tel.: 0172 5415833

schlagkräftigen Finanzabteilung zu bekräftigen, eröffnen sich ebenfalls weitere Chancen der Aufgabenkonzentration in ihren unterschiedlichen Ausgestaltungsformen. Viele Organisationen sehen die Vorteile einer harmonisierten IT-Landschaft und die Reduzierung von prozessualen und systemischen Schnittstellen, sträuben sich aber, diese komplexe und aufwändige Aufgabe anzugehen. **Mit einem SAP Central Finance können die Vorteile einer harmonisierten IT-Landschaft zumindest für den Finanzbereich teilweise gehoben werden**, ohne dafür ein vollumfassendes, mit vielen Risiken verbundenes Harmonisierungsprojekt durchführen zu müssen (vgl. Exkurs SAP Central Finance).

Berichtswesen mit SAP S/4HANA

Auf der Grundlage des neuen Datenmodells und der Vereinheitlichung und Zusammenführung der Datenstrukturen in dem Universal Journal, kombiniert mit den Geschwindigkeitsvorteilen der In-Memory Datenbank, ergeben sich erweiterte und neue Möglichkeiten im Reporting.

SAP S/4HANA unterstützt ein verbessertes ad hoc Reporting auf Basis der transaktionalen Daten im ERP durch:

- Konsistente Informationen und verringerte Abstimmungsaufwände zwischen SAP FI und SAP CO
- Angereicherte und in Echtzeit abgeleitete Zusatzinformationen wie die weiteren Dimensionen der Ergebnisrechnung (im Vergleich zum bisherigen Datenmodell)
- Kundenspezifische Berichtsdimensionen auf Basis der kundeneigenen Felder.

Langwierige Berichtserstellungsprozesse durch das Zusammensuchen von Informationen und Wartezeiten für die Datenanreicherung und Abrechnungsläufe, bspw. im Rahmen des Monatsabschlusses, können vereinfacht und verkürzt werden. **Über die vorhandenen und erweiterten Datenstrukturen kann ein ad hoc Reporting zu jeder Zeit erfolgen.** Mehr entscheidungsrelevante Informationen stehen somit jederzeit zur Verfügung und können richtig eingesetzt ein erhebliches Asset bei der aktiven Steuerung im Tagesgeschäft darstellen.

SAP S/4HANA bietet darüber hinaus integrierte Business-Warehouse-Funktionalitäten (embedded BW); damit lassen sich entsprechende Reportingfunktionen direkt innerhalb des ERP-Systems nutzen, die bisher nur in einem separat zu implementierendem SAP BW System verfügbar waren. Ein paralleles SAP BW System kann trotzdem weiterhin seine Daseinsberechtigung haben. Insbesondere die Integration externer Daten und die Einbindung weiterer Systeme in einer heterogenen Landschaft sind Gründe, die dafür sprechen. Auch Fragestellungen rund um die Notwendigkeit einer Datenhistorisierung können Argumente für ein separates BW System sein. Die Möglichkeit der Anbindung des SAP BW Systems an die operative SAP HANA Datenbank erlaubt auch in diesem Szenario einen Echtzeitzugriff auf die transaktionalen Daten im ERP. Mit SAP BW/4HANA hat SAP zudem auch ein neues BW Produkt vorgestellt, welches die Vorteile der In-Memory Datenbanktechnologie noch besser ausspielen kann.

Strategie zum Aufsatz der Reporting- und Systemarchitektur

Eine Pauschalaussage, welche Architekturrentscheidungen die Reportingprozesse bestmöglich unterstützt, lässt sich nicht treffen. Jedoch sollten die neuen Möglichkeiten beleuchtet und mit den Reportinganforderungen abgeglichen werden, um die optimale Alternative zu wählen. Hierzu sind die unternehmensindividuellen Berichtserfordernisse zu berücksichtigen und eine angemessene Strategie zum Aufsatz der Reporting- und Systemarchitektur abzuleiten.

SAP Fiori

Mit SAP Fiori bietet SAP zudem eine rollenbasierte Benutzerschnittstelle, die intuitiver bedienbar und einfacher zu personalisieren ist als die altbekannten SAP Transaktionsmasken und die sich an der Arbeitsweise der Benutzer ausrichtet. Diverse Funktionen wurden bereits in SAP Fiori Apps umgesetzt, jedoch sind noch bei weitem nicht alle häufig genutzten Standardtransaktionen in SAP Fiori überführt. Dieser Umstand sollte im Rahmen einer geplanten

Alles wird leicht.

Erreichen Sie Ihre beruflichen Ziele schneller.



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Wir begleiten Sie mit topaktuellen Weiterbildungsangeboten für Controller:

- Praxisorientierte Seminare, Trainings und Workshops
- Schulungen mit Zertifikat
- Lehrgang Geprüfte/r Controller/in
- Schriftlicher Lehrgang
- Kompakte e-Trainings

Mehr unter
www.haufe-akademie.de/controllers

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

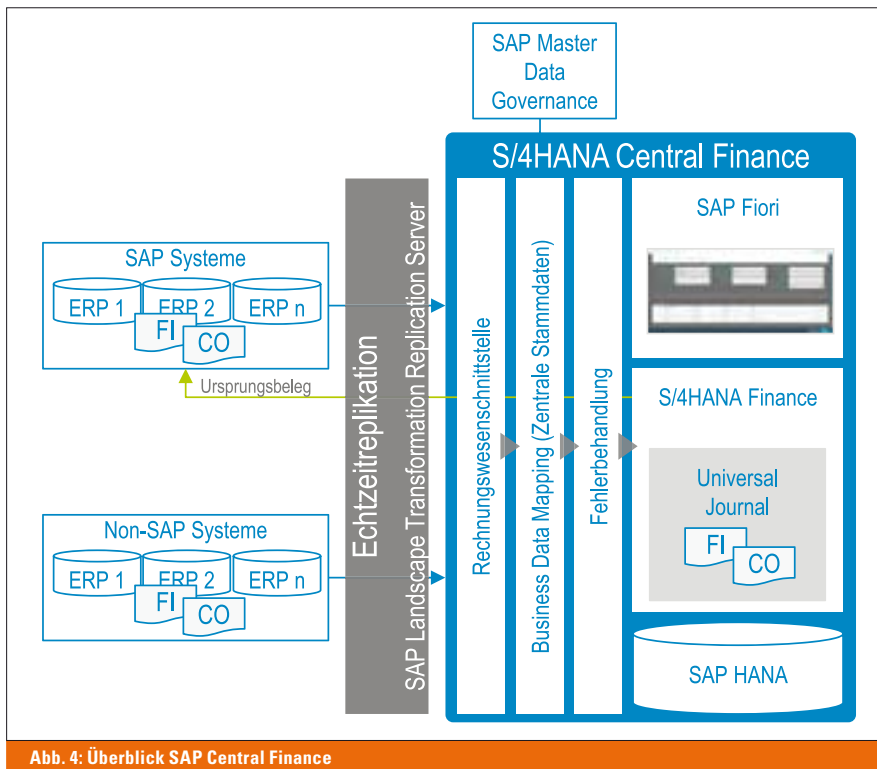


Abb. 4: Überblick SAP Central Finance

Einführung berücksichtigt werden. So muss aktuell teils erheblicher Aufwand in die Entwicklung kundeneigener Apps gesteckt werden, sollen weitgehend alle Aktivitäten durch das neue Lock and Feel unterstützt werden. Je nach Anwendungsfall ist abzuwägen, einzelne Funktionen, die heute noch nicht in der Standardauslieferung berücksichtigt wurden, bei denen aber abzusehen ist, dass diese mittelfristig auch überführt werden, weiterhin über die Standardtransaktionen abzubilden und zu einem späteren Zeitpunkt die Standardauslieferung der App in die Arbeitsprozesse zu integrieren. **Zudem sind die konkreten Anwendungsfälle einzelfallbezogen zu beleuchten und die Vorteilhaftigkeit der neuen Benutzeroberfläche zu bewerten**, gewohnte Nutzer der heutigen Standardoberfläche fühlen sich durch die neuen Apps und je nach implementiertem Funktionsumfang gegebenenfalls eingeschränkt. In einem ersten Schritt sind folglich die Nutzergruppen und deren Arbeitsprozesse eingehend zu analysieren. Aufgrund der dynamischen Entwicklung sollten im Verlauf eines Einführungsprojektes neue Auslieferungen regelmäßig dahingehend geprüft werden, ob neue Apps verfügbar sind und in die Abläufe integriert werden können. Die neue Technologie ermöglicht darüber hinaus einen geräteunabhängigen Zugriff auf die Geschäftsanwendungen von Desktop PCs oder mobilen Endgeräten.

Freiraum für wertstiftende Aktivitäten

Die neuen und erweiterten Reportingmöglichkeiten eröffnen zum einen Chancen einer effizienteren und zielgerichteteren Unternehmenssteuerung, zum zweiten erlauben sie es, die Aufbau- und Ablauforganisation im Finanz- und Rechnungswesen neu zu strukturieren. Bestimmte operative untermonatliche oder Monatsabschlussaktivitäten sind nicht mehr oder nicht in dem gleichen Umfang notwendig und schaffen Freiraum für wertstiftende Aktivitäten und **verhelfen dem Finanzwesen und Controlling somit, den Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg zu steigern**. Gleichzeitig kann die Notwendigkeit einer zentralen Berichtsabteilung in ihrer heutigen Ausgestaltung hinterfragt werden. Viele Berichte stehen nun ad hoc, ohne aufwändige Aufbereitungsschritte zur Verfügung und können direkt in Form eines „Self Service Reporting“ durch die Berichtsempfänger generiert werden. Das kann, neben den vielen Ansatzpunkten für die Zentralisierung mit der Einführung von S/4HANA, ein Argument dafür sein, derartige **Aktivitäten zu dezentralisieren und die Notwendigkeit transaktionaler Unterstützungsleistungen bestehender Shared Services zu reduzieren**. Auch hier wird deutlich, dass neben der rein technischen Betrachtung zwingend eine Betrachtung der Aufbau- und Ablaufebene zielführend ist.

Exkurs: SAP Central Finance – das CFO System

SAP Central Finance auf der Basis von SAP S/4HANA ermöglicht es, ein zentralisiertes Finanzsystem mit harmonisierten Datenstrukturen zu etablieren und dabei die Auswirkungen auf die bestehende Systemlandschaft gegenüber einer übergreifenden Systemharmonisierung überschaubar zu halten. Das Produkt bietet die Möglichkeit, ein derartiges System „von der Stange“ einzuführen.

SAP-Systeme unterschiedlicher Releases mit heterogenen Datenstrukturen, sowie nicht SAP-Systeme, können integriert werden. Unterschiedliche Datenstrukturen im Finanzwesen und Controlling wie Sachkonten, Profitcenter, Kostenstellen und Kostenträger können auf zentrale Datenstrukturen im Central Finance System, durch die Nutzung von Zuordnungsregeln, überführt werden. Die Replikation aus den Quellsystemen kann in Echtzeit erfolgen. Aus dem Central Finance System ist ein Zugriff auf die Ursprungsbelege in den Quellsystemen möglich.

Das zentrale Finanzsystem bietet folgende Vorteile:

- Single-Point of Truth – harmonisierte, granulare Finanzdaten inkl. Zugriff auf Positionsdetails und Ursprungsbelege
- Echtzeitreplizierung und Real-time Reporting auf Gruppenebene
- Potenzial zur Verschlanung und Beschleunigung von Abschlussprozessen (Soft Close)
- Integrierte Planung auf Basis harmonisierter Daten
- Nachhaltige Funktionserweiterung bspw. um erweiterte Konsolidierungsmöglichkeiten (Central Consolidation)
- Einfache Integration weiterer Systeme und Gesellschaften.

Die Einführung eines zentralen Finanzsystems hat nicht nur Auswirkungen auf die Systeme, sondern kann weitreichende Effekte auf Prozesse und die Organisation im Finanzbereich haben und erheblich zu dessen Schlagkraft beitragen. Harmonisierte Datenstrukturen unterstützen die Beschleunigung von Abschlussprozessen und die Reduktion von Abstimmungswänden. **Es ergeben sich neue Möglichkei-**

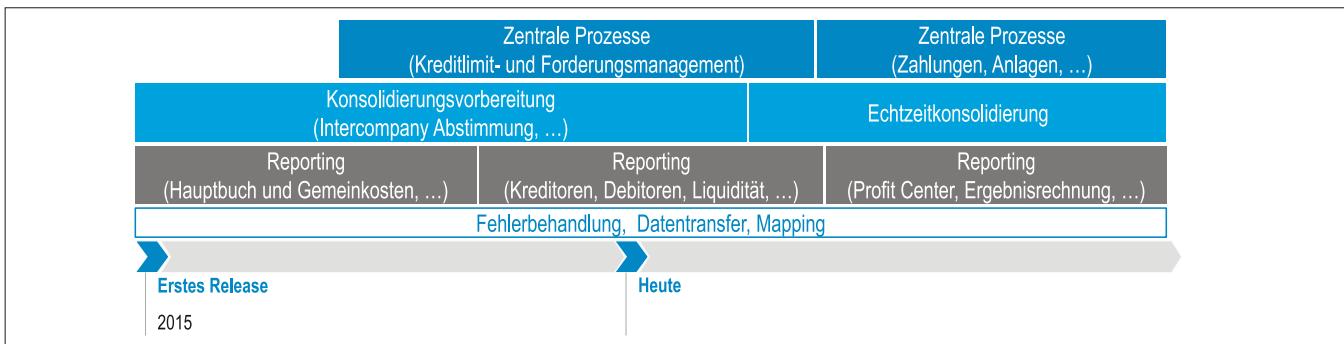


Abb. 5: Ausblick Central Finance (Quelle in Anlehnung an SAP SE)

ten zur Ausgestaltung und Flexibilisierung des Finanzbereichs, das betrifft sowohl Zentralisierungs- als auch Dezentralisierungsansätze. Es ergeben sich neue Möglichkeiten der Aufgabenkonzentration in Hubs oder Shared Services Center-Strukturen. Gleichzeitig kann, bei einem Wegfall bzw. der Reduzierung langwieriger Abstimm- und Aufbereitungsprozesse, die Notwendigkeit etablierter, zentralisierter Dienste wie bspw. der rein transaktionalen Datenaufbereitung durch eine Reportingfactory in Frage gestellt werden.

Der Funktionsumfang für das Central Finance System wird SAP-seitig gegenwärtig sukzessive erweitert und die Zahl möglicher Anwendungsfälle wächst. Mit dem Release 1610 wurden unter anderem folgende Funktionserweiterungen vorgestellt:

- die Replikation der offenen Posten wurde weiter optimiert und das zentrale Fiori-basierte Reporting in der Kreditoren- und Debitorenrechnung, Forderungsmanagement und Kreditlimitprüfung besser unterstützt – das Forderungsmanagement kann gesellschafts- und systemübergreifend erfolgen
- die Pflege der Zuordnungsregeln (Mapping dezentraler Stammdaten auf zentrale Stammdaten) wurde vereinfacht und besser auf die Anwender in den Fachbereichen zugeschnitten
- für die Identifikation von Abweichungen bei der Datenreplikation auf Salden und Dokumentenebene wurden neue Abstimmreports bereitgestellt

Viele weitere Funktionalitäten sind geplant und für die folgenden Releases vorgesehen (Auszug):

- Unterstützung einer zentralen Liquiditätsplanung und Cash-Flow-Analyse

- zentralisierte Bankkontenverwaltung und Zahlungsprozesse
- Echtzeitkonsolidierung innerhalb des zentralen Finanzsystems durch die Integration weiterer BPC (SAP Business Objects Planning and Consolidation) Funktionalitäten
- Zentralisierung ausgewählter Funktionen der Anlagenbuchhaltung.

Zu welchem Zeitpunkt die neuen Innovationen einen Reifegrad erreichen, um sich tiefgehend mit den spezifischen Funktionen auseinanderzusetzen, werden die kommenden Monate zeigen.

An dieser Stelle wollen wir noch klarstellen, dass SAP das Central Finance aktuell nicht als Decoupled-Finance-Szenario plant. Alleinstehende Logistiksysteme ohne eigenes Finanzwesen, die an ein zentrales Finanzsystem angeschlossen werden, sind somit nicht Gegenstand dieser Systemarchitektur. Ebenso verhält es sich mit der Rückintegration aus dem Central Finance in die Quellsysteme. Dieser Prozess wird nur bedingt durch herkömmliche Methoden, wie ALE Verteilungsmechanismen und SAP Process Integration, unterstützt.

Fazit und Ausblick

Die technologischen und funktionalen Neuerungen mit SAP S/4HANA schaffen Potenziale zur nachhaltigen Steigerung der Effektivität und Effizienz der Finanzorganisation. Die Ablösung von klassischem SAP ERP oder Drittanbietersystem durch ein rein technisch orientiertes Upgrade und Migration auf die neue Umgebung hebt meist nur einen Bruchteil dieser Leistungsreserven.

Ein vollumfängliches Ausschöpfen der Optimierungsansätze ist nur durch die ganzheitliche Betrachtung der neuen Systemfunktionalitäten, Prozesse und Organisation innerhalb der Finanzabteilung und der angrenzenden Bereiche möglich. Neben dem tiefen technologischen Sachverstand der Systemlösung, ist dazu ein ebenso tiefes Wissen über die Ausgestaltung der Abläufe innerhalb der Finanzorganisation erforderlich. Die Parallelität und Fülle der Aktivitäten in der Konzeptionsphase und deren Verzahnung wird viele Organisationen vor Herausforderungen stellen. Dennoch **ist es sinnvoll, alle Aspekte im ersten Schritt integriert zu betrachten und die Optimierungspotenziale und deren Abhängigkeiten zu identifizieren.** Auf dieser Grundlage kann die tatsächliche Umsetzungsplanung für die anschließende Implementierung unter Beachtung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens erfolgen.

Jedes Unternehmen, das heute ein klassisches SAP ERP System einsetzt oder perspektivisch plant, seine Systemlandschaft zu modernisieren, **sollte sich jetzt mit SAP S/4HANA und dessen ganzheitlichen Folgen auseinandersetzen** und prüfen, ob es sich lohnt, heute statt morgen auf den Innovationszug aufzuspringen. ■



Amerikanisches und deutsches Controlling im Kulturvergleich

– Teil 1 –

von Tamara Klähn und Georg Stephan Barfuß

Controlling in Deutschland

Geschichte und Bedeutung in deutschen Unternehmen

In deutschen Unternehmen ist **Controlling seit vielen Jahren nicht mehr wegzudenken**. Was vor Jahrzehnten in den börsennotierten Konzernen der Deutschland AG begonnen hatte, hat inzwischen auf breiter Front Einzug gehalten: „Es existiert nahezu kein mittelständisches oder Großunternehmen, das keinen eigenen Controlling-Bereich hat.“ (Fischer 2009, S. 7). Dabei hat das Controlling als angewandte Methodik – und nicht als wissenschaftliches Forschungsfeld – einen langen Weg hinter sich: es geht bis auf die europäischen Königshäuser zurück, wo es als Kontrollfunktion verstanden wurde: „Die Stelle als ‚Countrollour‘ gab es bereits im 15. Jahrhundert am englischen Königshof für Aufgaben, die die Überprüfung von Aufzeichnungen über ein- und ausgehende

Gelder und Güter zum Gegenstand hatten“ (Jackson 1950, S. 17 f, zit. n. Horváth 2011, S. 20). Doch es brauchte die industrielle Revolution mit ihrer arbeitsteiligen und somit komplexen Wirtschaftsweise, um das Controlling auch für die Wirtschaftsunternehmen interessant zu machen. Es waren die Eisenbahngesellschaften des 19. Jahrhunderts in den USA, welche die Position des Controllers institutionalisierten und somit den Grundstein für den späteren Siegeszug des Controllings in den US-amerikanischen Unternehmen gelegt hatten (vgl. Fischer 2009, S. 8ff).

Schließlich waren es die **amerikanischen Konzerne, die mit Hilfe der sich verstärkenden Globalisierung der Märkte in den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts das Controlling auch in ihren europäischen Niederlassungen verwendeten und somit einen starken Trend setzten**: „Am der 80er Jahre schwappte diese Institution dann auch auf deutsche Unter-

nehmen im Mittelstand über“ (Fischer 2009, S. 8 f). Interessanterweise war es beim Thema Controlling so, dass die gelebte Praxis in den Unternehmen der akademischen Welt lange Jahre voraus war: Die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Fach Controlling kam erst mit einer großen Verzögerung auf. Und selbst die ersten wissenschaftlichen Veröffentlichungen, die es hierzu in den 50er Jahren gab, stammten „... aus der Feder von Praktikern, die für die Popularisierung des Controllings sorgten“ (Horvath 2011, S. 42). Danach dauerte es noch einige Jahrzehnte, bis aus ersten Veröffentlichungen feste Strukturen an den Hochschulen entstanden: „Controlling-Lehrstühle gibt es noch nicht lange in Deutschland. Controlling als akademisches Fach in der Betriebswirtschaftslehre entstand erst Anfang der siebziger Jahre.“ (Horvath 2001, S. 2)

Doch vor allem der wirtschaftliche Erfolg aufgrund professioneller Controlling-Organisatio-



Abb. 1: Zukünftige Voraussetzungen für den Controllerberuf gemäß der ICV-Studie (Quelle: Weber et al. 2006, S. 57)

nen sowie die steigende Nachfrage nach Verbesserungen in diesem Bereich seitens der Wirtschaftsunternehmen haben dazu geführt, dass das Fach Controlling „inzwischen voll etabliert ist. Es gibt kaum eine Hochschule oder Universität im deutschen Sprachraum, die nicht eine Professur für Controlling besitzt“ (Horvath 2001, S. 2).

Begrifflichkeiten und Aufgaben im Controlling

Was ist nun also das moderne Controlling-Verständnis in Deutschland und wie unterscheidet es sich von seinen Ursprüngen des reinen Kontrollierens von Zahlungsströmen? Auch wenn es nicht Gegenstand des vorliegenden Artikels sein kann, eine umfassende Definition des Controllings anzuführen, soll im Folgenden zumindest im Ansatz Klarheit darüber geschaffen werden. Somit wird einem später in diesem Artikel erfolgenden Perspektivenwechsel hin zu kulturellen Faktoren der Weg geebnet. „Controlling ist ein weites Feld“ (Fischer 2009, S. V) und es gibt keine einheitliche Definition für diese Tätigkeit. Allerdings herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass modernes Controlling heute weit mehr als das bloße Kontrollieren ist – insofern ist der Begriff Controlling ein „falscher Freund“ (ebenda, S. 3). Eine gängige und akzeptierte Definition stammt von Horvath (2011, S. 129): „Controlling ist ... dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembil-

lend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar.“

Abgeleitet von dieser Definition lässt sich die Abgrenzung zwischen Controlling und Management gut erkennen: „**Controlling zu ,machen‘ im Sinne von Steuerung der Leistungsprozesse ist Managementaufgabe. Der Controller liefert und betreut die Systeme, Methoden und Informationen zur Wahrnehmung des Controllings.** Er steuert also nicht selbst.“ (ebenda, S. 130). Mit etwas weniger fachspezifischen Begrifflichkeiten bringt es Fischer an anderer Stelle (2009, S. 4) auf den Punkt: „Das wesentliche Ziel des Controllings ist es, die Entscheidungsträger des Unternehmens so zu unterstützen, dass sie in der Lage sind, solche Entscheidungen zu treffen, die den Erfolg des Unternehmens am Markt erarbeiten, sichern und ausbauen helfen. Dies erfolgt vor allem durch das Bereitstellen richtiger, zeitnaher, vollständiger, adressatengerechter und entscheidungsrelevanter Informationen.“ (Fischer 2009, S. 4)

Dabei ist es hilfreich, auch einen Blick auf diejenigen Personen zu werfen, die das Controlling im oben genannten Sinne durch ihre Arbeit erst ermöglichen: die Controller.

Vor allem die für diese Arbeit benötigten Anforderungen sind im Hinblick auf die weiter

unten folgenden (inter-) kulturellen Betrachtungsweisen interessant.

Abbildung 1 zählt persönliche Voraussetzungen auf, welche Controller gemäß einer Studie des Internationalen Controller Vereins (ICV) benötigen, um ihren Controllingaufgaben nachkommen zu können. Dabei werden die angeführten Voraussetzungen bezüglich ihrer fallenden bzw. steigenden Bedeutung im Vergleich zu früher gewertet. Auch wenn die Studie etwas in die Jahre gekommen ist, spiegelt sie die erlebte Praxis der Autoren im Controlling wider. Die Studie des ICV lässt keinen Interpretationsspielraum, dass die vier wichtigsten Punkte allesamt **Fähigkeiten enthalten, die stark mit der Persönlichkeit eines Controllers und somit auch mit dem kulturellen Hintergrund zu tun haben:**

- Kommunikationsfähigkeit,
- Fähigkeit, kritisch zu hinterfragen und Schwachstellen zu erkennen,
- Standfestigkeit/Rückgrat,
- Überzeugungsfähigkeit.

Diese vier genannten Punkte werden – laut Einschätzung der Studie – in Zukunft noch in ihrer Bedeutung steigen.

Dieses deutsche Controlling-Verständnis samt dahinter stehender Philosophie für die darin enthaltene **Rolle der Controller hat sich über die Jahre hinweg vom ursprünglichen US-amerikanisch geprägten Bild des Control-**

lers emanzipiert. In der Wechselwirkung mit den spezifischen Praxiseinflüssen aus der Unternehmenswelt deutscher Konzerne und im Zuge der zunehmenden Akademisierung des Controllings an deutschen Hochschulen hat sich mit der Zeit **ein anderes Verständnis des Controllings entwickelt, als es in den USA heute gängig ist.**

Comparative Management Accounting (CMA): Controlling-Vergleich Deutschland vs. USA

Der Vergleich verschiedener (nationaler) Controlling-Ansätze wird in der akademischen Welt als Comparative Management Accounting (CMA) bezeichnet. Ziel eines solchen Vergleichs ist es, „... die besten Praktiken und Innovationen auszumachen, aber auch Unwirtschaftlichkeiten im Controlling zu identifizieren. Manager können Wettbewerbsvorteile erzielen, indem sie innovative Controlling-Techniken anderer Länder oder Kulturen einsetzen“ (Hoffjan 2009, S. 24).

Will man z. B. den hier beschriebenen Unterschied zwischen US-amerikanischem Controlling und dem deutschen Ansatz im Zuge eines CMA gegenüberstellen, ergeben sich einige Unterschiede: **So ist der Begriff Controlling „... nicht vom Englischen ins Deutsche übernommen worden, sondern hat seinen Eingang in das deutsche Vokabular aufgrund der ‚Erfindung‘ eines Deutschen – vermutlich Deyhle – gefunden“** (Hoffjan/Weber 2007, S. 7 zit. n. Hoffjan 2009, S. 25). Der Unterschied im Englischen beginnt schon

in der Begrifflichkeit, da dort nicht vom Controlling, sondern vom Management Accounting gesprochen wird. (Hoffjan 2009, S. 25). Darüber hinaus ist auch die inhaltliche Ausrichtung des amerikanischen Controllings eine andere als in Deutschland: Es gibt einen klaren Fokus auf finanzielle Informationen, welche neben der Zielgruppe der Manager selbst auch externe Stakeholder wie die Steuer- oder Regulierungsbehörden einschließt (vgl. ebenda, S. 25): Management Accounting „[is] the process of identification, measurement, accumulation, analysis, preparation, interpretation, and communication of **financial information** [Hervorheb. d. Verf.] used by management to plan, evaluate, and control within an organization and to assure appropriate use of and accountability for its resources. Management accounting also comprises the preparation of financial reports for **non-management groups** [Hervorheb. d. Verf.] such as shareholders, creditors, regulatory agencies, and tax authorities“ (National Association of Accounting 1981, S. 4). Einige der hier genannten Tätigkeiten, z.B. der Kontakt zu Steuerbehörden, Banken oder sonstigen Kreditgebern, gehören mitnichten zum gängigen Repertoire deutscher Controller und zeigen somit die Unterschiede zu den Aktivitäten der amerikanischen Kollegen deutlich auf.

Die Relevanz der Kultur im Controlling

Als Begründung für diese Unterschiede im Controlling-Verständnis lassen sich mehrere Punkte anführen (vgl. Hoffjan 2009, S. 26 f): So liegt

es auf der Hand, dass das wirtschaftliche Umfeld eines Landes Einfluss auf die Entwicklung des Controllings hat. Darüber hinaus spielt auch die Ausbildung an Universitäten bzw. die Berufsausbildung in den unterschiedlichen Ländern eine Rolle: **„In den USA ist Management Accounting eine Profession**, die auf Berufsexamina basiert. In Deutschland hingegen ist Controlling eher eine an Universitäten unterrichtete Disziplin als eine vollwertige Profession.“ (ebenda, S. 26). Der mit Abstand **häufigste Grund für unterschiedliche Controlling-Konzeptionen ist allerdings ganz ein anderer: Kultur!** (vgl. Chow et al. 1999, S. 441).

Vor dem Hintergrund der gemeinsamen Entstehungsgeschichte des Controllings in z. B. USA und Deutschland und der dann später erfolgten Emanzipation des deutschen Controllings bis hin zu unterschiedlichen Begrifflichkeiten und Inhalten heute, stellt sich nun eine sehr spannende Frage: „Im Zeichen zunehmender Globalisierung ist die Frage von großem Interesse, wie das Konzept des Controlling weltweit verbreitet ist und **ob das im deutschen Sprachraum gepflegte Controlling-Verständnis auch international akzeptiert ist.**“ (Horvath 2001, S. 3)

Vor allem die deutsche Wirtschaft ist bekannt, ja wird bewundert für ihre konsequent globale Ausrichtung. Insofern stellt sich von je her schon die Herausforderung des Umgangs mit kulturellen Unterschieden. Im Hinblick auf das Controlling allerdings ergibt sich in der **interkulturellen Perspektive** nochmals ein ganz anderer Fokus: „Die Planung, Steuerung und Kontrolle der ausländischen Investments erfordert die Unterstützung des Managements durch das internationale Controlling. Dessen Leistungsfähigkeit wird durch **Störfaktoren beeinträchtigt**, welche aus den unterschiedlichen wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen und **kulturellen Umwelten der ausländischen Tochtergesellschaften** sowie aus konzerninternen grenzüberschreitenden Vorgängen resultieren.“ (Hoffjan 2009, S. 3)

Diese Art der Betrachtungskombination aus „Kultur“ und „Controlling“ ist zum einen höchst relevant für die global agierenden (deutschen) Unternehmen. Andererseits gibt es hierzu leider wenig Anhaltspunkte bzw. Orientierungsmöglichkeiten: „Bisher befassen sich allerdings nur

Autoren



■ **Tamara Klähn**
B. Sc. International Business Management East Asia, Studentin M. Sc. Unternehmensentwicklung.
E-Mail: tklaehn@gmx.de

■ **Prof. Dr. Georg Stephan Barfuß**
lehrt an der Business School der Technischen Hochschule Ingolstadt (THI), Dr. rer. nat., MBA Sustainability Management, Master of Economics, Controlling Master Programm, Sustainability Manager in der Automobilindustrie.



E-Mail: georg.barfuss@fhi.de

wenige Studien mit der **Disziplin des international vergleichenden Controlling**“ (ebenda, S. 24). Dabei ergeben sich aus der Betrachtung des Controlling-Rahmens im Hinblick auf Kulturen ganz eigene, spezifische Problemstellungen. Hierzu weist auch Hoffjan (2009, S. 17) explizit hin: „Das menschliche Verhalten und die wirtschaftliche Tätigkeit werden durch kulturelle Begebenheiten beeinflusst. Unterschiedliche gesellschaftliche Wertigkeiten, z. B. von Zielen oder von Zeit, führen somit auch zu einer anderen Handhabung des Controllings in den einzelnen Heimatländern der Konzerngesellschaften. Kulturelle Verschiedenheiten zeigen sich hinsichtlich der Bedeutung formaler Planungs- und Kontrollprozesse, der Berichtsgenauigkeit und der Zeithorizonte sowie der Vorstellung über realistische Planwerte.“

Das Ausmaß dieser Herausforderung sowie mögliche Kompensations- bzw. Lösungswege beschreibt Baum (2013, S. 182) wie folgt: „Dies erfordert somit auch **schwierige kulturelle Anpassungen**, um gravierende Implementationswiderstände von Seiten der Mitarbeiter zu vermeiden bzw. zu überwinden. Aufgrund von eingefahrenen Denk- und Handlungsmustern sowie aufgrund von Ängsten vor Entlassung, Umstellung, Überforderung, vermehrter Kontrolle usw. bilden sich möglicherweise kulturelle Barrieren bei den Mitarbeitern, die nicht unterschätzt werden dürfen.“ (Baum 2013, S. 182)

Innerhalb dieses gesteckten Rahmens soll im Teil 2 (CM 5/2017) die Entwicklung des Controllings in China kurz skizziert werden. Darüber hinaus wird Controlling im chinesischen kulturellen Kontext definiert und seine Bedeutung in der modernen chinesischen Wirtschaft dargestellt. Anschließend werden typische Herausforderungen angeführt, welche die Implementierung eines deutschen Controlling-Verständnisses in chinesischen Niederlassungen oder bei den fernöstlichen joint-venture-Partnern hervorrufen. Schlussendlich wird versucht, diese typischen Problemstellungen, wie oben von Hoffjan vorgeschlagen, mit der kulturellen „Brille“ zu sehen. Hierfür wird Kultur kurz definiert und eine Methodik von Prof. Geert Hofstede vorgestellt. Diese versucht, kulturelle Unterschiede zu kategorisieren, zu messen und miteinander zu vergleichen. Schlussendlich wird der Versuch unternommen, daraus abgeleitete

Vorschläge und Lösungsansätze zu erarbeiten, welche die kulturellen Unterschiede überbrücken bzw. Vorteile für beide Seiten für das Controlling erzielen.

Die Fortsetzung des Beitrages mit dem Titel „Controlling in China“ folgt im Heft September/Oktober 2017.

Literatur- und Quellennachweise

Baum, Heinz-Georg/Coenenberg, Adolf G./Günther, Thomas (2013): „Strategisches Controlling.“ Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Chow, C. W/Shields, M. D./Wu, A. (1999): „The Importance of National Culture in the Design of and Preference for Management Controls for Multinational Operations“, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 24 (1999), Issue 5/6, S. 441-461.

Fischer, Dirk (2009): „Controlling. Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess- und Risikomanagement. Ein Handbuch für die erfolgreiche Praxis.“ Franz Vahlen Verlag, München.

Hoffjan, Andreas (2009): „Internationales Controlling.“ Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Hoffjan, A./Weber, J. (2007): „Internationales Controlling. Steuerung von Auslandsgesellschaften, Weinheim 2007.

Hofstede, G. und Hofstede G. J. (2011): Lokales Denken, globales Handeln. Beck oHG, 2nd Edition.

Horvath, Peter (2001): „Der Controller: Navigator der Führung – von der Kostensenkung zur strategischen Steuerung.“ Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28.05.2001.

Horvath, Peter (2011): „Controlling“. Verlag Franz Vahlen, München, 12. Auflage

Jackson, J.H. (1950): „The Controller: The Growth of the Controllership Function, in: Bradshaw, T.F., Hull, Ch. C. (Ed.), Controllership in Modern Management, Chicago 1950, S. 11-27.

National Association of Accountants (1981): „Definitions of Management Accounting, Statement on Objectives of Management Accounting“, New York (NY) 1981

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



Kaufmännische Add-Ons für Microsoft Dynamics NAV

KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG

PLUS

- Bewertung PLUS
- Costing Method Change PLUS
- Lagerwert PLUS
- Lagerregulierung PLUS

CONTINIA

- Document Capture
- Document Output
- Expense Management

Die CKL Software ist seit mehr als 20 Jahren Add-on Produktanbieter für Finance-basierende Themen rund um den Wertefluss von Microsoft Dynamics NAV. Das Produktportfolio besteht neben der „Kosten- und Leistungsrechnung“ aus weiteren praxisnahen Modulen, die zu 100% auf Microsoft Dynamics NAV basieren.



Beziehungsorientiertes Innovationsmanagement in der chemischen und pharmazeutischen Industrie

Analyse und Konzept

– Teil 1 –

von Sabine Landwehr-Zloch

Innovationen bestimmen die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und damit die langfristige Existenz von Unternehmen am Markt.¹ In wettbewerbsintensiven Branchen wie der chemischen und pharmazeutischen Industrie ist das Sicherstellen von Innovationen daher ein zentrales Thema. In Zeiten zunehmender Kommoditisierung und Durchdringung der Branche mit digitalen Technologien steht das Innovationsmanagement in einem ohnehin schon anspruchsvollen Umfeld vor weiteren Herausforderungen.

Historisch sind Innovationen in der chemischen und pharmazeutischen Industrie besonders zeitintensiv, haben eine ex ante geringe Erfolgswahrscheinlichkeit und sind (z. T. regulatorisch bedingt) sehr teuer.²

Langfristige Existenzsicherung durch Innovationen

Die mit der Kommoditisierung und Digitalisierung einhergehende Erhöhung der Wettbewerbsintensität macht es für Unternehmen zunehmend erforderlich, systematisch Innovationen hervorzubringen, die über eine reine Optimierung bestehender Produkte und Prozesse hinausgehen. Diese radikalen Innovationen können z. B. in Form von neuen Lösungen oder Dienstleistungen entstehen.

Da die Innovationsbeteiligten, hier: Forscher, dabei verstärkt auch außerhalb ihrer bekannten Gebiete denken müssen, ist Kreativität beim Finden neuer Lösungen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Aus Sicht der Unternehmensfüh-

rung stellt sich folglich die Frage: „Wie kann man die Kreativität und Innovationskraft der Mitarbeiter hochhalten, wenn der Misserfolg teuer und gleichzeitig eher die Regel denn die Ausnahme ist?“

Erfolgreiche Innovationsaktivitäten erfordern kreatives Handeln

Die Kreativität ist der erste Schritt bei der Invention und der Innovation, d. h. sie führt zu den Ideen, die später bei der Innovation auch praktisch realisiert werden. Nach der „Komponententheorie der Kreativität“ (componential theory of creativity) besteht sie aus drei Komponenten: der Motivation, der Expertise und der Fähigkeit des kreativen Denkens.³ Die

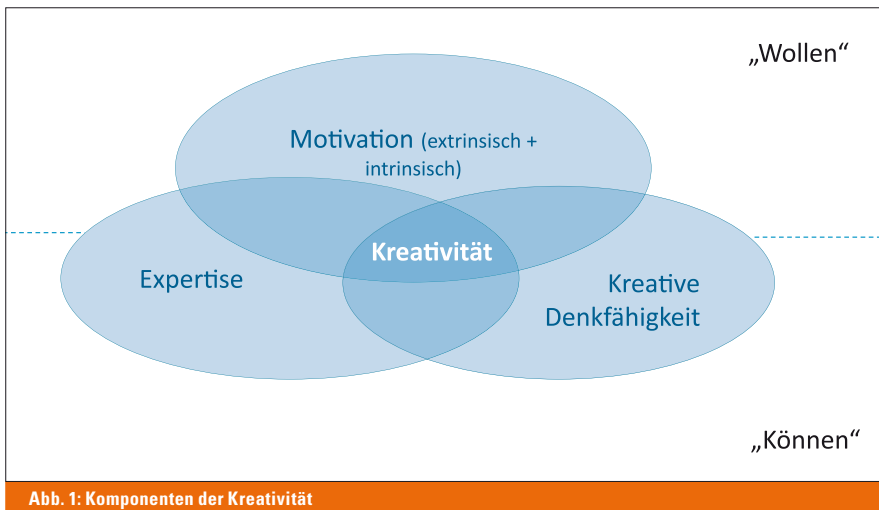


Abb. 1: Komponenten der Kreativität

Motivation kann dabei dem „Wollen“, die Expertise und die Fähigkeit des kreativen Denkens hingegen dem „Können“ einer Person zugeordnet werden.

Die Möglichkeiten, die Expertise und das kreative Denken von Mitarbeitern zu verbessern – z. B. durch fachliche Weiterbildungsmaßnahmen oder im Rahmen von Kreativworkshops – kommen bereits heute in Best Practice Unternehmen erfolgreich zum Einsatz und zählen damit zum „Stand der Technik“.

Da jedoch jegliches „Können“ ohne das „Wollen“ zwecklos ist, sollte der Motivation aus Perspektive der Unternehmensführung höhere Bedeutung beigemessen werden.

Extrinsische versus intrinsische Motivation

Die extrinsische Motivation bewegt eine Person dazu, eine Arbeit zu verrichten, an der sie kein eigenes Interesse hat. Sie tätigt sie nur wegen der zu erwartenden Belohnung (z. B. Geld, Anerkennung, Lob, Beförderung) bzw. um Bestrafungen (z. B. Versetzung, Entlassung) zu vermeiden. Zum Thema extrinsische Motivation sind bereits zahlreiche Arbeiten entstanden, die die Wirkung externer Anreize auf die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern untersuchen – zum Teil mit widersprüchlichem Ergebnis.⁴

Das Gegenstück zur extrinsischen Motivation ist die intrinsische Motivation. Im Gegensatz zur extrinsischen Motivation treibt die intrinsische

Motivation eine Person nicht dazu an, eine Arbeit zu verrichten, weil sie eine externe Belohnung erwartet, sondern weil ihr die Arbeit z. B. Freude bereitet, die Neugier weckt, eine persönliche Herausforderung darstellt. Im Vergleich zur extrinsischen Motivation gibt es bislang kaum Publikationen, in denen die intrinsische Motivation von Forschern analysiert wird, obwohl diese in der Literatur als größter Einfluss auf die Innovationsleistung anerkannt ist.⁵

Ergebnisse zur Motivation von Forschern

Aufgrund ihrer Bedeutung einerseits und dem noch bestehenden Forschungsbedarf andererseits soll die intrinsische Motivation in diesem Beitrag im Vordergrund stehen. Neben umfassender Literaturlauswertung und Experteninterviews werden die Ergebnisse einer Fallstudie vorgestellt, die im Jahr 2015 durchgeführt wurde. Aus dem Blickwinkel von Forschern der chemischen und pharmazeutischen Industrie wurde untersucht, wie ausgewählte Faktoren jeweils auf sie persönlich wirken. Im Schwerpunkt wurden Forscher eines großen Best Practice Unternehmens der chemischen Industrie schriftlich befragt.⁶ Die Ergebnisse der Befragung konnten in anschließenden Experteninterviews mit Mitarbeitern verschiedener chemischer und pharmazeutischer Unternehmen bestätigt werden.

CA controller akademie®



Schneller. Höher. Weiter.

NEU Seminar

Forschungs- und Entwicklungs-Controlling
13. – 15. November 2017

- Wettbewerbsvorteile erkennen – Wettbewerbsfähigkeit sichern
- Erlernen zielgerichteter Methoden für ein operatives F&E-Controlling
- Lebendiger Seminarinhalt mit Praxisbeispielen und Fallstudien

Jetzt gleich anmelden unter: www.controllerakademie.de

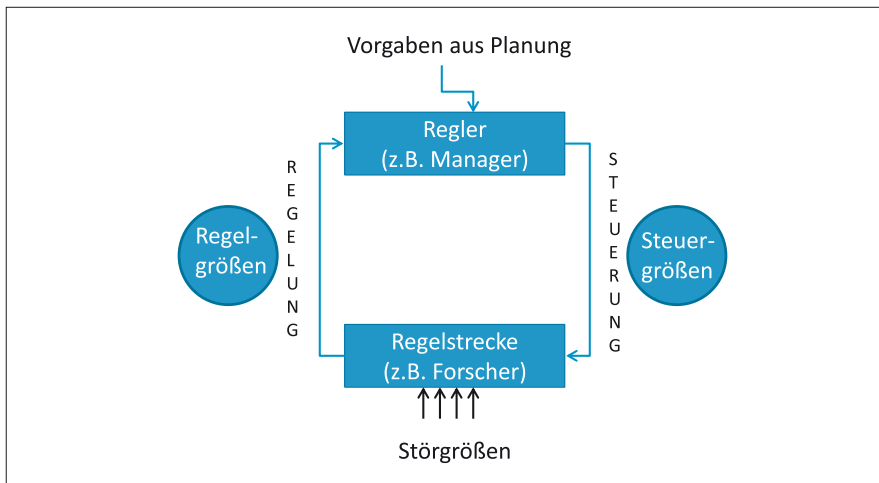


Abb. 2: Grundmodell des kybernetischen Regelkreises

Die für den vorliegenden Beitrag relevanten Ergebnisse lassen sich wie folgt thesenartig zusammenfassen:⁷

- ➔ Forscher sind mehrheitlich intrinsisch motiviert: Spannende Aufgaben und die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit sind für sie deutlich häufiger die bestimmenden Gründe für die Wahl der aktuellen Stelle als finanzielle Anreize oder eine berufliche Entwicklungsperspektive.
- ➔ Forscher empfinden hohe Freiheitsgrade und Raum zum eigenen Lernen als sehr stark motivierend, noch vor Aspekten wie finanzielle Anreize oder fachliche Anerkennung.
- ➔ Am stärksten und häufigsten demotiviert Forscher eine geringe Einbindung in unternehmerische Entscheidungen, stärker und häufiger als dies z. B. Rückschläge im Projekt oder mangelndes Interesse durch Vorgesetzte tun.
- ➔ Gleichzeitig empfinden Forscher ihre Ergebnisse nicht hinreichend durch das Controlling abgebildet. Controlling wird in erster Linie als „verlängerter Arm des Managements“ und weniger als Partner der Forscher wahrgenommen.

Aus den ersten drei Thesen ist ein Spannungsfeld zwischen den Interessen des Forschers und den traditionell ökonomisch geprägten Wertzielen des Managements zu erkennen:

Den Forscher treiben hohe Freiheitsgrade tendenziell an und die fehlende Einbindung in relevante Managemententscheidungen wirkt demotivierend. Die ökonomischen Ziele des Managements liegen hingegen in der Wertsteigerung, die ohne ein Mindestmaß an Kontrolle (der kapitalintensiven Innovationsprozesse) und Entscheidungsautonomie nicht funktionieren kann. **Dem Wunsch nach Arbeitsautonomie und Entscheidungspartizipation des Forschers steht also das Streben nach Entscheidungsautonomie und Arbeitskontrolle durch das Management gegenüber.**

Damit ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein kann, müssen die z. T. gegenläufigen Interessen von Forschern und Ziele von Managern jedoch gemeinsam berücksichtigt werden. Nur wenn der Forscher motiviert ist – und auch bleibt – kann er c. p. kreativ arbeiten und dadurch zukunftsfähige Innovationsergebnisse hervorbringen. Wie die Ergebnisse zeigen, ist die Ausgestaltung der Beziehung zwischen

Forschern und Managern ein wirkungsvoller Hebel zur Erzeugung von Motivation aber auch Frust bei Forschern. Dieser Aspekt muss stärker in den Fokus des Managers gerückt werden und bietet in der Umsetzung Chancen für den Controller.

Aufsetzend auf diesen Ergebnissen wird im nächsten Abschnitt ein beziehungsorientiertes kybernetisches Managementverständnis vorgestellt, das die psychologischen Auswirkungen im Zusammenspiel von Managern, Controllern und Forschern explizit gestaltet. In diesem Managementverständnis kann der **Controller sich als Mediator und starker Partner der Forscher** positionieren und gleichzeitig als „Rationalitätssicherer“ im ökonomischen Sinn wirken.

Konzept des kybernetisch geprägten, beziehungsorientierten Innovationsmanagements

In dem vorgeschlagenen Managementverständnis lassen sich die Teilfunktionen⁸ des Managements in ihrem Zusammenspiel als kybernetischer Regelkreis darstellen⁹, der hier auf das Innovationsmanagement angewendet wird.

Der Regler (Führungsinstantz, z. B. Manager) hat bestimmte Zielvorstellungen (z. B. Innovationsziele), die er zu realisieren versucht. Die Zielvorstellungen sind dabei nicht beliebig festgesetzt, sondern im Rahmen der Planung entwickelt, koordiniert und geprüft worden.¹⁰

Auf Basis geeigneter Steuergrößen (z. B. Budgetvorgaben, Ergebnisziele) beeinflusst der Regler das Verhalten der Regelstrecke (Mitarbeiter der Forschung). Die zielgerichtete Beeinflussung der Regelstrecke entspricht dem kybernetischen Prinzip der Vorkopplung und wird als Steuerung bezeichnet.¹¹

Das Verhalten der Regelstrecke schlägt sich in Ergebnissen (z. B. Forschungsleistungen) nieder, die gemessen und an den Regler zurückgemeldet werden. Die Erfassung der realisierten Ergebnisse erfolgt dabei mit Hilfe geeigneter Kontrollstandards und -maßstäbe. Durch Vergleich der Ist- mit den vorgegebenen Sollwerten ist es dem Regler möglich, faktische

Autor



Prof. Dr. Sabine Landwehr-Zloch

ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Wilhelm Büchner Hochschule in Darmstadt. Sie hat langjährige Industrieerfahrung im Innovationsmanagement und -controlling und forscht u. a. auf diesem Gebiet mit Schwerpunkt auf den verhaltensorientierten Aspekten des Managements.

E-Mail: sabine.landwehr-zloch@wb-fernstudium.de
www.wb-fernstudium.de

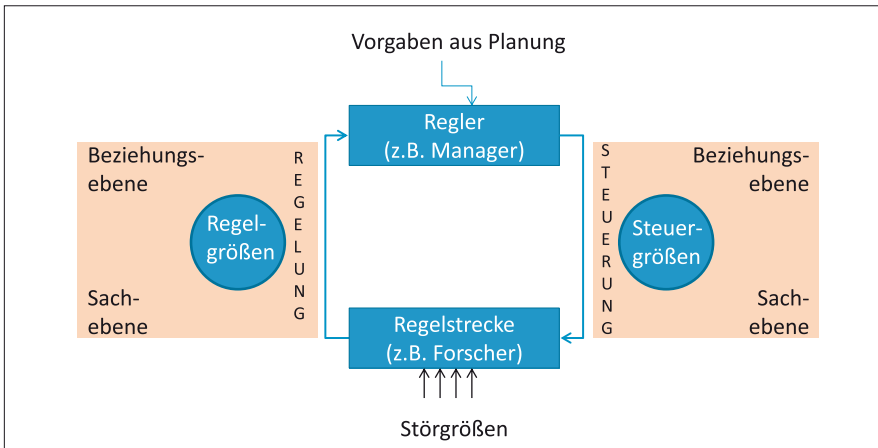


Abb. 3: Kybernetischer Regelkreis erweitert um unterschiedliche Steuerungs- und Regelungsebenen

Abweichungen gegenüber den ursprünglichen Zielvorgaben zu entdecken und ggf. nachsteuernd Anpassungsmaßnahmen einzuleiten.¹² Die Rückmeldung der Ergebnisse an den Regler und der Vergleich mit den zuvor gesetzten Sollvorgaben entsprechen dem kybernetischen Prinzip der Rückkopplung und werden in diesem Zusammenhang als Regelung bezeichnet.¹³ Die Kombination von steuernden und regelnden Führungsaktivitäten bilden das Grundmodell eines kybernetischen Regelkreises.¹⁴

Kommunikationsmodell von Watzlawick

Das beschriebene Grundmodell wird im vorliegenden Beitrag um unterschiedliche Ebenen der Steuerung und Regelung erweitert. Zu Grunde liegt hier das Kommunikationsmodell von WATZLAWICK, nach dem sich Kommunikation immer zeitgleich auf verschiedenen Ebenen – der Sach- und der Beziehungsebene (bzw. Verhaltens-)ebene – vollzieht.¹⁵ Die Sach- und die Beziehungsebene wirken ge-

meinsam auf den Empfänger und bestimmen folglich gemeinsam die Wirkung einer Nachricht/Aufgabe/Information. Dies impliziert, dass der Erfolg von Kommunikation nicht durch die sachliche Übermittlung von Informationen, sondern durch deren Wahrnehmung beim Empfänger bestimmt wird.

Auf die Beziehung von Manager und Forscher übertragen bedeutet dies, dass Vorgaben durch den Manager oder Controller je nach Art der Übermittlung völlig unterschiedlich aufgenommen werden und auf den Forscher wirken können. Bestenfalls wirkt die Vorgabe – bei gleichem sachlichen Inhalt – motivierend, triggert also das „Wollen“ des Empfängers, im schlechtesten Fall ist sie frustrierend und wirkt dadurch kontraproduktiv.

Entscheidend ist, was beim Empfänger ankommt

Häufig ist zu beobachten, dass sich Manager wie Controller vor allem um die Identifikation

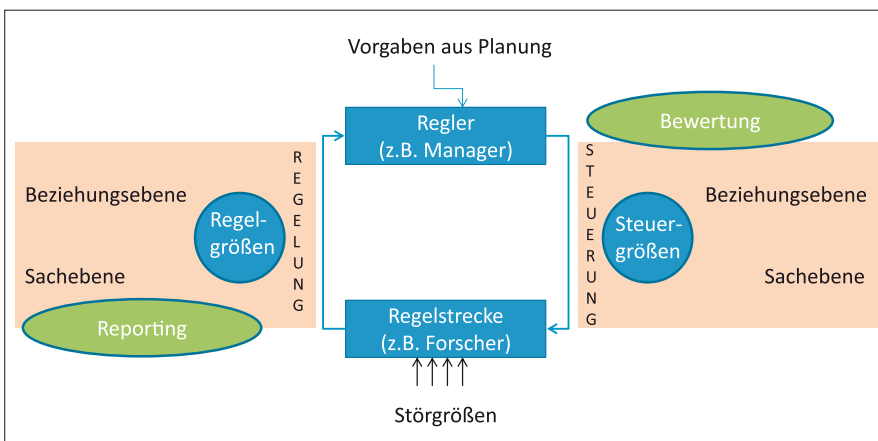


Abb. 4: Bewertung und Reporting im Kontext des erweiterten kybernetischen Regelkreises



14. – 15. September 2017

Wir freuen uns, Sie in der „Elbkuppel“ des Hotels Hafen Hamburg begrüßen zu dürfen!

Frühbucherpreis:

1.200,00 € bis zum 01. August
(zzgl. MwSt.)

Folgende Themenschwerpunkte erwarten Sie:

- Grundzüge eines ISMS nach ISO 27001:2013 & Betrachtung einzelner Anforderungen im Kontext einer SAP-Landschaft
- Die nächste Generation des Vorstandsreportings mit dem Digital Boardroom
- SAP Datenschutz I: EU-DS-GVO - ... und was nun? Vorgehensweise bei enercity
- SAP Datenschutz II: Umsetzung datenschutzrechtlicher Anforderungen im SAP HCM (SAP ILM)
- Migration auf SAP S/4 HANA
- Exkurs: Hybrider Informationskrieg - der russisch-ukrainische Cyberwar und die Auswirkungen auf Politik und Gesellschaft
- Security im Umfeld des SAP Solution Managers
- IDM im SAP-Umfeld
- Automatisierte Konfiguration von SAP Access Control



Christian Heisig
SAP SE



Volker Kozok
Bundesministerium
der Verteidigung



Jennifer Schmider
Xiting GmbH

Weitere Infos unter:
www.ibs-schreiber.de/fksp

IBS Schreiber GmbH
Zirkusweg 1
20359 Hamburg
Fon: +49 40 69 69 85-15
www.ibs-schreiber.de

der „richtigen“ Steuer- und Regelgrößen bemühen, ohne zu prüfen, wie diese vom Forscher angenommen und akzeptiert werden. Wird die Steuergröße (z. B. bestimmte Bewertungsvorgaben) nicht „gewollt“ und findet deshalb keine Akzeptanz, ist sie wirkungslos, unabhängig von ihrer Güte. Letztlich bleiben so Manager und Controller hinter ihren Möglichkeiten.

Aus den Ausführungen wird deutlich, **dass Manager und Controller in der Zusammenarbeit mit Forschern stärker als bislang die Beziehungsebene berücksichtigen und ausgestalten müssen, um wirkungsvoll lenken zu können.** Dies umfasst sowohl die Frage, wie Aufgaben übermittelt und kontrolliert werden, als auch in welcher Form Forscher in die relevanten Entscheidungsprozesse eingebunden werden.¹⁶ Typische Felder, bei denen sich das oben skizzierte Spannungsfeld zwischen Forschern und Managern besonders deutlich offenbart – und sich damit Raum für Optimierung bietet – sind die Bewertung und das Reporting von Forschungsleistungen.

Bewertung unter Berücksichtigung der Sach- und Beziehungsebene

In einer sachorientierten Sichtweise steht bei der Bewertung von Forschungsleistungen die Frage im Vordergrund, wie diese durch Kennzahlen und Kriterien korrekt abgebildet und damit objektiv bewertet werden können. Typischerweise kommen in der Praxis Größen wie Net Present Value (Nettobarwert) oder risikoadjustierte Barwerte sowie erwartete jährliche Deckungsbeiträge u. ä. zum Einsatz.

Aus einer beziehungsorientierten Perspektive geht es zusätzlich darum, mehrheitlich **akzeptable Bewertungsgrößen zu „verhandeln“ und geeignete Modalitäten zu deren Anwendung zu finden.** Dies umfasst z. B. folgende Fragen: Wie bindet man die Forscher in die Identifikation der relevanten Größen ein? Wie schafft man die Akzeptanz für die Bewertungskriterien? Wie stellt man sicher, dass Forscher diese auch auf ihre eigenen Leistungen anwenden?

Reporting unter Berücksichtigung der Sach- und Beziehungsebene

Das Reporting oder – kybernetisch interpretiert – die Rückkopplung an den Regler stellt ein weiteres Feld für Optimierungen dar. Auf der Sachebene geht es hier vorwiegend um die Erhebung und den Bericht der relevanten Regelgrößen (z. B. in Form von Kennzahlen) an den Manager, damit er auf dieser Grundlage Handlungsmaßnahmen einleiten kann. Die Einbindung des Forschers in die Entscheidungsfindung unterbleibt dabei bzw. findet nur vereinzelt statt.

Auf der beziehungsorientierten Ebene stehen die Diskussion der Ergebnisse sowie die Kommunikation der getroffenen Entscheidungen an den Forscher (i.S.e. Vorkopplung) im Vordergrund. Hier kann ein wesentlicher Beitrag zur Vermeidung von Frust beim Forscher geleistet werden, da er so eine stärkere Einbindung in die Entscheidungsprozesse wahrnimmt und aus diesen lernen kann – was wiederum seinem intrinsischen Antrieb entspricht.

Diese hier angerissenen Themenkomplexe sind Erfolgsfaktoren einer effektiven Zusammenarbeit zwischen Managern, Controllern und Forschern. Im zweiten Teil werden sie im Hinblick auf ihre beziehungsorientierte Ausgestaltung ausführlicher beleuchtet und daraus konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet.

Fußnoten

¹ Zum Begriff und den Arten von Innovationen vgl. z. B. Hauschildt, J.; Salomo, S. (2011), S. 4.
² Zu den genannten Eigenschaften von Innovationen in der pharmazeutischen Industrie vgl. Zloch, S. (2007): S. 49ff.; ³ Vgl. Amabile, T. (1997): S. 40ff.; ⁴ Vgl. Shalley, C.; Hitt, M.A.; Zhou, J. (2015), S. 50 oder Candy, J. (2010), S. 448.; ⁵ Vgl. Amabile, T. (1998), S. 77ff. und Armstrong, M. (2007), S. 121.; ⁶ Es wurden 100 Fragebögen an Mitarbeiter aus Forschung und Entwicklung versendet. Der Anteil an auswertbaren Fragebögen entsprach der Rücklaufquote und lag bei 25%. Die Stichprobe ist im Hinblick auf ihre Zusammensetzung repräsentativ (=>Anteil Frauen und Männer, Alt und Jung). Der Stichprobenumfang ist jedoch relativ gering. Damit sind belastbare Aussagen im sta-

tistischen Sinn nur eingeschränkt möglich. In der Auswertung waren keine gruppenabhängigen Unterschiede zwischen Forschern und forschungsnahen Entwicklern festzustellen. Daher wird im Folgenden nur von Forschern (i.w.S.) gesprochen. Dieser Begriff umfasst im hiesigen Verständnis auch die forschungsnahen Entwickler.; ⁷ Auf die vollständige Darstellung der Studie wird aus Platzgründen verzichtet.; ⁸ Konkret sind dies die Planung, Zielbildung, Entscheidung, Durchsetzung, Messung, Kontrolle Abweichungsanalyse und Ziel-, Plan- und Systemanpassung. Vgl. Wild, J. (1982), S. 35f.; ⁹ Vgl. Wild, J. (1982), S. 32ff.; ¹⁰ Vgl. Wild, J. (1982), S. 35.; ¹¹ Vgl. Becker, W. (1990), S. 302.; ¹² Vgl. Wild, J. (1982), S. 34.; ¹³ Vgl. Becker, W. (1990), S. 303.; ¹⁴ Vgl. zum Begriff der kybernetischen Lenkung Becker, W. (1990), S. 303.; ¹⁵ Vgl. Watzlawick, P.; Beavin, J.H.; Jackson, D.D. (1986).; ¹⁶ Vgl. ähnlich Drewniok, B. (2012), S. 28 i.V.m. S. 33.

Literatur

Amabile, T. (1997): Motivating Creativity in organizations, California Management Review, Vol. 40, No.1, pp. S. 39-59.
 Armstrong, M. (2007): A handbook of employee reward management and practice, 2. Aufl., London und Philadelphia.
 Candy, J. (2010): Incentive Systems, in: Silber, K. H. et al. (Hrsg., 2010): Handbook of Improving Performance in the Workplace (Vol. 2), International Society for Performance Improvement.
 Drewniok, B. (2012): Der Controller als Business Partner: erfolgskritische Fähigkeiten, in: Controller Magazin, Heft 3/2012, S. 28-36.
 Hauschildt, J.; Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement, 5. Aufl., München.
 Vgl. Shalley, C.; Hitt, M.A.; Zhou, J. (2015): The Oxford Handbook of creativity, innovation and entrepreneurship, Oxford, New York, S. 50.
 Watzlawick, O.; Beavin, J.H.; Jackson, D.D. (1986): Menschliche Kommunikation, Bern.
 Wild, J. (1982): Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Opladen.
 Zloch, S. (2007): Wertorientiertes Management der pharmazeutischen Produktentwicklung, Wiesbaden. ■



Foto: Tunedin by Westen61/shutterstock.com



Buchungsschluss
für die nächste Ausgabe
ist am **24.07.2017**.

Zielgruppe **Controlling**

Teamleiter (w/m) Controlling Operations

ZIEHL-ABEGG SE
Künzelsau
Job-ID 005442942

Senior Controller (m/w)

Coroplast Fritz Müller GmbH & Co. KG
Wuppertal
Job-ID 005436844

Beteiligungscontroller (m/w)

über Mentis International Human Resources GmbH
Nordbayern
Job-ID 005442584

IT-Managementberater (m/w) im Bereich Financial Industries – Young Professional

Horváth & Partners Management Consultants
Frankfurt
Job-ID 004525369

Buchhalter (m/w) kaufmännische Betriebsführung

ABO Wind AG
Heidesheim bei Mainz
Job-ID 005436033

Wissenschaftliche Mitarbeiterin / Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre

Universität Passau
Passau
Job-ID 005030992

Controller (m/w)

Herbert Kannegiesser GmbH
Vlotho
Job-ID 005442170

Leiter Finanz- & Rechnungswesen (m/w)

über Baumann Unternehmensberatung AG
Mittelhessen
Job-ID 005434585

Fachgebietsleiter Application Management Services (m/w)

operational services GmbH & Co. KG
Wolfsburg
Job-ID 005399015

(Senior) Integration Manager Global Shared Service Center Council (m/w)

Fresenius Medical Care Deutschland GmbH
Bad Homburg
Job-ID 005241780

Controller (m/w)

Fresenius Medical Care Deutschland GmbH
St. Wendel
Job-ID 005032310

IT Prozessberater / Consultant (m/w)

Controlling SAP CO
DRÄXLMAIER Group
Vilsbiburg bei Landshut
Job-ID 005030695

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: Oliver Cekys
Tel. 0931 2791-731
stellenmarkt@haufe.de

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



Chancen- und Risikomanagement als Inkubator für das strategische Controlling im Mittelstand

von Bernd Schwanz und Stefan Ruf

Unabhängig von der Unternehmensgröße muss es das stete Bestreben insbesondere von Controlling sein, regelmäßig den eigenen Nutzen und Aufwand kritisch zu hinterfragen. Sein Instrumentarium ist so zu adaptieren, dass die Unternehmensführung bei komplexen Managemententscheidungen bestmöglich unterstützt wird. Dieser Fachartikel beschreibt ein modernes Instrumentarium für das strategische Controlling der Gühring KG. Die Gühring KG ist einer der Weltmarktführer in der Herstellung von rotierenden Zerspanungswerkzeugen. Das Traditionsunternehmen mit knapp 120-jähriger Firmenhistorie beschäftigt rund 8.000 Mitarbeiter, die weltweit in 48 Tochtergesellschaften für Perfektion in der Zerspanung stehen.

Ausgangslage im Mittelstand: Risikomanagement als Pflichtaufgabe

Gerade in mittelständischen Unternehmen hat die Funktion des Risikomanagements eine dynamische Entwicklung erlebt. Die operativen Aufgaben der Identifikation, Bewer-

tung, Steuerung und Kontrolle von Risiken wurden in wesentlichen Unternehmensbereichen etabliert. Attestiert wird von den Prüfern im Regelfall ein mehr oder weniger funktionsfähiges Risikomanagementsystem, was Unternehmen grundsätzlich in die Lage versetzt, wesentliche Risiken zu erkennen und zu steuern. **Nüchtern konstatiert und analysiert verbleibt allerdings in vielen gerade mittelständisch geprägten Unternehmen noch viel Potenzial für das Risikomanagement.** Häufig wird Risikomanagement als Pflichtaufgabe ohne unmittelbar erkennbaren Mehrwert empfunden.

Diskontinuierliche Entwicklungen zwingen zum Umdenken

Unbestritten ist, dass vor dem Hintergrund zunehmender Ungewissheiten und Unsicherheiten, verursacht durch disruptive Entwicklungen bei Kunden, in Märkten, bei Lieferanten und angetrieben von einer nimmermüden technologischen Innovationsdynamik, das unternehmerische Risikomanagement einer erneuten Ad-

aption bedarf. Die Standardprozesse einer periodisierten Risikoinventur alter Prägung werden auch dem Anspruch des RM als Frühwarnsystem und strategischem Steuerungsinstrument immer weniger gerecht.

Als weiterer Treiber, der erheblichen Veränderungsdruck auf das unternehmerische Risikomanagement generiert, gelten eine Vielzahl neuer normativer Anforderungen. Hierzu zählen die fortwährenden Bemühungen um die Steigerung und den Nachweis der Qualität von Prozessen und Produkten, veränderte und weiter systematisierte Prüfungsanforderungen auch im Kontext der Managementsysteme IKS, Governance und Compliance. Typische Anforderungen resultieren beispielsweise aus der DIN ISO 9001:2015, sowie aus der aktuellen VDA 6.4.

Was sind die neuen Anforderungen an ein modernes RM?

Der Anforderungskatalog an ein zukunftsorientiertes Risikomanagement ist schnell defi-

niert. Er umfasst unter anderem die nicht ganz unbekanntenen Forderungen nach:

- Involvierung aller Führungsebenen in den Risikomanagementprozess,
- die Erfassung und Steuerung tatsächlicher und kritischer Risiken,
- eine Ausweitung der betrachteten Risikozeiträume über mindestens 5 Jahre
- das (wirtschaftliche) Nachhalten der Steuerungsmaßnahmen,
- die Vorbereitung von Funktionen bis hin zum Frühwarnsystem,
- eine Verzahnung mit weiteren Management- und Zielsystemen der Unternehmung.

Es stellt sich allerdings auch die Frage, wie derartige Forderungen nach einem modernen RM in der Unternehmung implementiert und tatsächlich ausgeübt werden können. Wie begeistert man die Verantwortungsträger für dieses Thema? Wie gewinnt man an Akzeptanz für einen gesteigerten Ressourceneinsatz und wie kann ein Mehrwert für die Unternehmung generiert werden? Jetzt gilt es kreativ zu sein!

Die Idee! Wo Risiken sind, da sind auch Chancen

Wo Risiken sind, da sind auch Chancen! Und wenn sich Controller und Entscheider intensiv mit Gefahren und Risiken einer Organisationseinheit auseinandersetzen, dann wäre es doch sträflich, wenn hierbei Potenziale und Chancen ausgeblendet würden. So wie Risiken erfasst, bewertet und gesteuert werden müssen, sollte doch genauso auch mit Chancen umgegangen werden. Während sich auf Druck von gesetzlichen und normativen Vorgaben über die Jahre hinweg vielfältigste Methoden zum Umgang mit Risiken etabliert haben, fehlen jedoch im Bereich des Chancenmanagements meist strukturierte Vorgehensweisen!

Die Umsetzung: Integrativer Ansatz von Chancen und Risiken

Genau hier liegt der Ansatzpunkt für das Controlling. Controller verfügen über das notwendige Rüstzeug und über die erforderliche Methodenkompetenz zur Strukturierung, Steuerung und letztendlich Realisierung von Chancen. Denn Chancen liegen immer in der Zukunft und die gilt es proaktiv zu gestalten.

Während sich die Betrachtungsweise beim Risikomanagement häufig auf „Worst-Case-Szenarien“ fokussiert, ist beim Chancenmanagement ein Denken in Potenzialen, Möglichkeiten und Zielen gefordert. Was die Methodik zusätzlich unterstützt ist die Möglichkeit der Führungskräfte, Zukunftsvisionen und Projekte aus ihrem Verantwortungsbereich bei der Geschäftsführung zu platzieren und für Investitionen zu werben.

**Und wie kann das gelingen?
 Durch strategisches Controlling!**

Strategisches Denken in Chancen und Risiken ist methodisch anzugehen. Wenn Führungskräfte „formlos“ dazu aufgefordert werden, Zukunftsszenarien für ihre Fachbereiche zu erarbeiten, so besteht die Gefahr, dass die Konformität und das Alignment mit den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie leicht verloren geht. Um dies zu vermeiden,

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

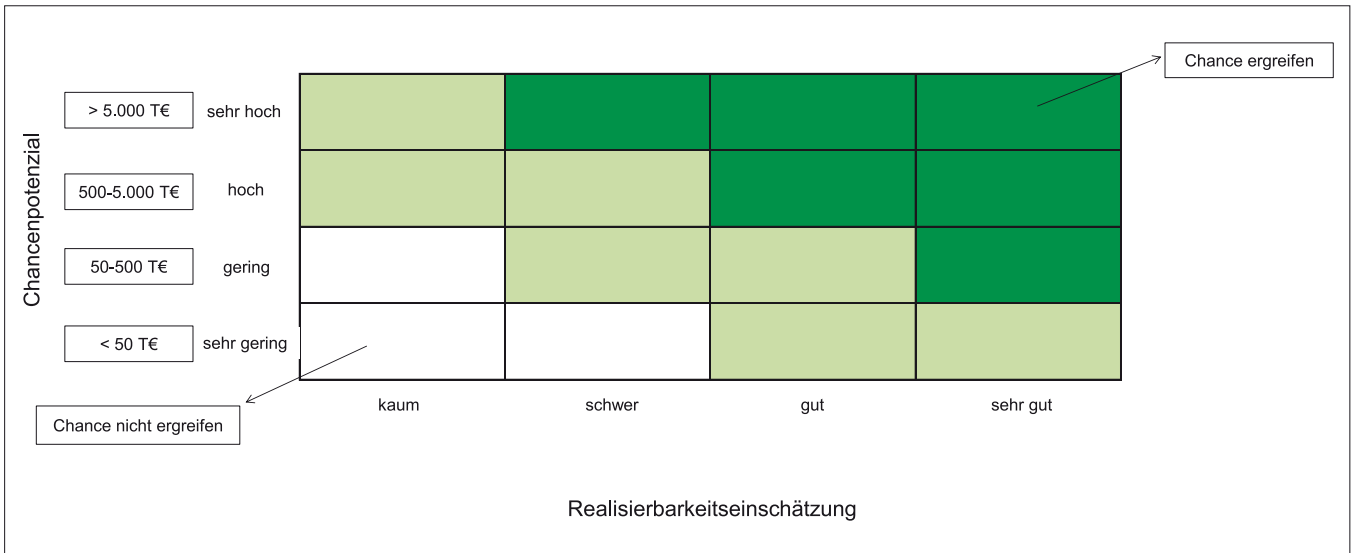


Abb. 1: Chancenportfolio

muss die Geschäftsleitung in Vorleistung gehen und die Zielrichtung klar vorgeben. Zualtererst steht die unverzichtbare Aufgabe für das Management an, die Ziele der Unternehmung zu explizieren und zu quantifizieren. Ohne eine transparent formulierte Strategie, welche die Entwicklung der Unternehmung hinsichtlich wesentlicher Finanzkennzahlen (Gewinn, Umsatz, Kosten), Lieferanten- und Sourcingstrategien, Kunden-, Markt- und Produkt- bzw. Servicespektrum ggf. im internationalen Kontext über einen Planungshorizont von min. 5 Jahren aufzeigt, sind alle weiteren Ansätze zum Scheitern verurteilt.

Hierbei ist das strategische Controlling gefordert und das gleich in zweifacher Hinsicht! Zum einen kann das Controlling seine Beratungsfunktion für die Geschäftsführung

ausbauen, auch wenn es darum geht, die Strategie (auszu-)formulieren und durch entsprechende Kennzahlen zu quantifizieren. Darüber hinaus fungiert das Controlling als Kommunikationskanal zwischen Geschäftsführung und den Leitern der Fachabteilungen. Die Fokussierung auf diese Aufgaben hat sich bei der Gühning KG als gewinnbringend erwiesen.

Die langfristigen, meist groben strategischen Ziele der Unternehmung müssen detailliert, operationalisiert, für den Kontext der Fachabteilung zugeschnitten und verständlich kommuniziert werden. So sind für die Abteilungen Transport und Logistik bzw. Supply Chain Management insbesondere die Bestrebungen nach global Sourcing von besonderer Bedeutung. Etwaige Expansionsziele im internationalen Bereich sind für den Vertrieb und das Key

Account Management zu operationalisieren. Ein gesetztes Wachstumsziel für den Fachbereich Materialwirtschaft kann in eine Anzahl von „Pick-Operationen“ übersetzt werden. Für den Bereich Einkauf sind geplante Mengenveränderungen im Materialeinsatz entscheidende Determinanten.

Vom Input zum Output: Das Planszenario

Die Leitung jeder Fachabteilung der Unternehmung wird aufgefordert, sich gedanklich in das Jahr 2022 (oder einen vergleichbaren 5-Jahreszeitraum) zu versetzen und unter der ihr jetzt bekannten Unternehmensstrategie zweierlei Sachverhalte zu beschreiben: Zunächst hat die Leitung alle wesentlichen externen Entwicklungen zu beschreiben, die bis in 2022 nach ihrer Erwartung eingetreten sind und auf ihren Organisationsbereich wirken. So hat der Vertriebsleiter alle Entwicklungen, etwa erwart- oder prognostizierbare Preis- oder Margenveränderung oder eine veränderte Wettbewerbssituation, zu beschreiben. Entsprechend hat der Leiter der Personalabteilung die Entwicklung im Personalbereich im Hinblick auf drohenden Fachkräftemangel, respektive realisierbare Qualifizierungspotenziale zu antizipieren.

Im zweiten Schritt beschreibt der Bereichsverantwortliche, wie er sich konkret auf die Strategie und die Veränderungen im Jahr 2022 eingestellt hat. Hier hat er detailliert aufzuzei-

Autoren



■ Bernd Schwanz

leitet das Unternehmenscontrolling der Gühning-Gruppe. Er verantwortet unternehmensweit den methodischen Einsatz, sowie die Weiterentwicklung des Risikomanagements und des Controlling-Instrumentariums.

E-Mail: bernd.schwanz@guehring.de

■ Prof. Dr. Stefan Ruf

unterrichtet Informations- und Finanzmanagement an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen. Er setzt sich immer wieder in seinen Forschungs- und Lehraufgaben mit Fragestellungen der strategischen Unternehmensführung und -steuerung auseinander.

E-Mail: rufs@hs-albsig.de



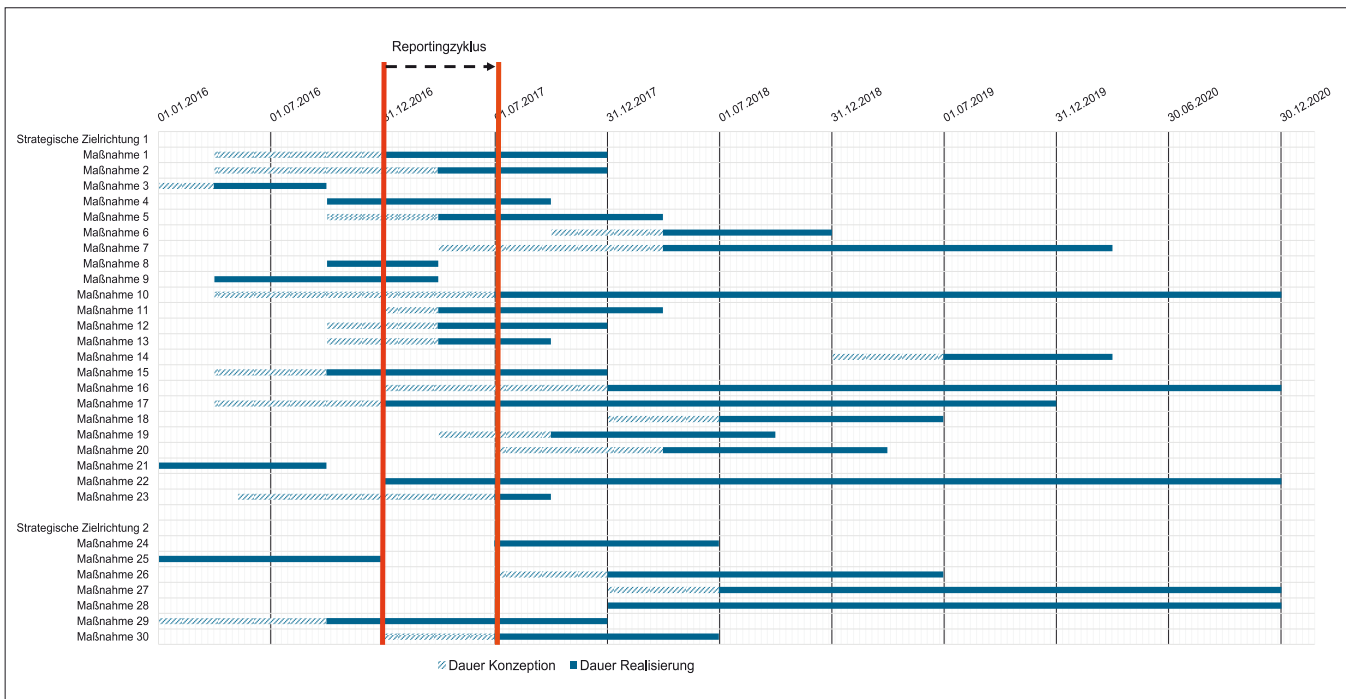


Abb. 2: Maßnahmenplan

gen, welche wesentlichen Aufgaben und Prozesse in seinem Verantwortungsbereich eine Veränderung erfahren „haben“ und wie er konkret seinen Leistungsbeitrag für die Unternehmung erbringt. Der Leiter IT wird möglicherweise konkretisieren, dass ein überwiegender Teil der IT-Services cloudbasiert zur Verfügung gestellt werden wird, und alle Informationen des Unternehmens über ein Enterprise Content Management System global zur Verfügung stehen werden.

Das Planszenario wird durch die Leiter der Fachabteilungen üblicherweise innerhalb eines Monats erstellt. Der Umfang des Planszenarios ist auf maximal 10 Präsentationsfolien pro betrachtete Organisationseinheit zu limitieren. Ein Muster, das durch das Controlling bereitgestellt wird und Kategorien für strategische Stoßrichtungen vorgibt, erleichtert die Erstellung.

Überprüfung des Szenarios auf Strategie-Konformität

Nun gilt es, alle Planszenarien auf Strategiekonformität zu überprüfen und im Dialog mit der Geschäftsleitung und der Fachabteilung zumeist notwendige Adaptionen herbeizuführen. Nach Vorlage mehrerer Planszenarien aus unterschiedlichen Organisationseinheiten sind diese miteinander zu verzahnen. Über-

schnedungen oder gegenläufige Zielrichtungen werden erkennbar und sind zu korrigieren. Jedes der entwickelten Szenarien birgt eine Vielzahl von Chancen und Risiken, die im nächsten Schritt strukturiert abzuleiten sind.

Systematische Erfassung und Klassifikation von Chancen und Risiken

Basis des nun folgenden Arbeitsschrittes ist das fachbereichsspezifische und abgestimmte Planszenario. Über einen Zeitraum von ca. 4 Wochen erarbeitet nun jeder Fachbereich sein spezifisches Chancen- und Risikoportfolio. Methodisch empfiehlt sich hier initial ein rd. eintägiger Chancen- und Risikoworkshop in einem kleinen Gremium, das mit dem Leiter der Fachabteilung, einem ausgewählten Experten dieser Abteilung und unter methodischer Führung und Moderation von Controlling durchgeführt wird.

Bei der Gühring KG hat sich bewährt, dass der Chancen- und Risikoworkshop idealerweise durch eine Präsentation und Reflexion des fachbereichsspezifischen Planszenarios initiiert wird. Dieses kann durch ausgewählte Elemente der Unternehmensstrategie ergänzt werden und vermittelt dem Vertreter der Fachabteilung eine gute Perspektive auf die mittelfristig ge-

plante Entwicklung der Unternehmung. In einem nächsten Schritt ist die Identifikation von Chancen vorgesehen. Unterstützt durch geeignete Methoden haben die Vertreter der Fachabteilung initial entsprechende Chancen und Potenziale abzuleiten, die sich im Rahmen der Unternehmensstrategie und des Planszenarios bewegen und durch die Fachabteilung initiiert und realisiert werden können. Die Beurteilung der Machbarkeit und des (wirtschaftlichen) Nutzens dieser Chancen erfolgen im Anschluss, indem diese in ein Klassifikationsraster (Chancenportfolio) einzutragen sind. Die Dimensionen dieses Portfolios sind Chancenpotenzial in TEUR und eine Machbarkeitseinschätzung in %. Ergebnistyp dieses methodischen Teilschrittes ist ein visualisiertes Chancenportfolio, das die Perspektiven und Potenziale der Fachabteilung aufzeigt (vgl. Abbildung 1).

Bei der Erfassung und Bewertung von Risiken wird analog verfahren. Hier sind die Dimensionen Schadenspotenzial in TEUR und Eintrittswahrscheinlichkeit in %. Die Klassen des Portfolios sind grundsätzlich frei bestimmbar, aber orientieren sich an der effektiven Größe der erwarteten Potenziale und Risiken, sowie an der Unternehmensgröße.

Die Aufgabe des Controllings besteht in der Unterstützung der Fachbereiche insbesondere bei der Bewertung und Klassifikation der

Chancen und Risiken. Hierbei hat sich bewährt, dass die pragmatische und dialogorientierte Bewertung der Chancen und Risiken die Akzeptanz des Instrumentariums in den Fachabteilungen deutlich erhöht. Im Anschluss obliegt es dem Controlling, alle Chancen und Risiken auf einem Unternehmensportfolio zu konsolidieren. Für die Geschäftsführung eröffnet sich durch diese Art der Visualisierung die Möglichkeit der Erfassung und Einordnung vielfältiger und heterogener Chancen- und Risikokomplexe.

Risiken vermeiden und Chancen realisieren

Chancen- und Risikoportfolios erlauben die Konzentration auf wesentliche Chancen und Risiken. Die Ableitung von Quick Wins wird hierbei vereinfacht. Methodisch stellt sich nun die Frage, wie wesentliche Chancen unverzüglich realisiert und entsprechende Risiken gesteuert werden können. Das standardisierte Vorgehen sieht vor, dass die Fachabteilungen in einem weiteren Zyklus, wiederum über die Dauer von ca. 4 Wochen Maßnahmenpläne entwerfen. Planungshorizont für die Maßnahmen sind wiederum die 5 Jahre des Planszenarios. Maßnahmen haben dabei Aufgaben- oder Projektcharakter und können in eine Konzeptions- und Realisierungsphase unterschieden werden. Der Maßnahmenplan hat fachbereichsspezifischen Charakter und zeigt somit alle wesentlichen Vorhaben, die in den nächsten 5 Rechnungsperioden federführend durch die betrachtete Fachabteilung realisiert werden. Im Maßnahmenplan dokumentiert eine rote Linie den Stand der Maßnahmen zum gewählten Reportingzeitpunkt (z. B. dem Quartalsende).

Zwei Aufgaben verbleiben hierbei beim Controlling. **Zunächst werden für Maßnahmen, die hohe Investitionen erfordern, standardisierte Business Cases eingefordert.** Diese zeigen eine Gegenüberstellung von Nutzen und Aufwand und deren Auswirkung auf geeignete KPIs. Die Business Cases sind der Geschäftsführung zur Genehmigung und für die Freigabe der Maßnahme vorzulegen. Durch das Risikocontrolling erfolgt das Nachhalten der Maßnahmen (vgl. [Abbildung 2](#)).

Jetzt sauber und vollständig reporten!

Das zumeist bereits bestehende Risikomanagementreporting ist nun zu ergänzen. **Die klassischen Risikokennzahlen werden nun durch ein fachbereichsspezifisches Chancenportfolio ergänzt.** Das Chancen- und Risikoprofil eines Fachbereichs wird somit transparent. Für nahezu jede wesentliche Chance und jedes Risiko können ferner entsprechende Kennzahlen entwickelt werden, die eine Veränderung des Ist-Zustandes aufzeigen. Wichtig ist, dass die Fachbereiche bei der Erarbeitung und Auswahl der Kennzahlen integriert werden, um eine möglichst hohe Akzeptanz zu erzielen.

Der Chancen/Risiko-Indikator als unternehmensweite Messgröße

Eine Messgröße, die in Summe alle unternehmensweiten Chancen und Risiken erfasst, ist der Chancen/Risiken-Indikator.

$$\frac{\sum \text{Chancen (€)}}{\sum \text{Risiken (€)}} = \text{C/R-Indikator}$$

Die Entwicklung des C/R-Indikators über den Zeitverlauf zeigt dem Management auf, wann immer die Unternehmung mit großen Risiken, respektive Chancen konfrontiert ist. **Als eine Art unternehmerischer Seismograf sensibilisiert diese Messgröße auf Entwicklungen, die es zu managen gilt.** Nach erstmaligem Erfassen lässt die bloße Größe der Kennzahl ebenfalls eine Interpretation bezüglich der unternehmerischen Gesamtsituation im Hinblick auf das Chancen- und Risikenverhältnis zu.

Roll-Out des C/R-Management

Für die Einführung des strategischen Chancen- und Risikomanagements wurden in der Gühring KG etwa 18 Monate veranschlagt. Verfolgt wurde dabei ein 3-Phasen-Modell. In einer ersten Phase wurde die Grundkonzeption entworfen und mit dem Management abgestimmt. In der zweiten Phase, mit einer Dauer von ca. 9 Monaten, wurde ein Proof-of-Concept durch Anwendung der Methodik in den drei Abteilungen IT, Einkauf und Personal durchgeführt. In dieser

zweiten Phase wurde ebenfalls die Anwendung im internationalen Kontext verprobt. In einer nun dritten Phase erfolgt der sukzessive und flächendeckende Roll-out der Methodik auf alle nationalen Wertschöpfungsbereiche und ausgewählte internationale Standorte.

Lessons Learned, Best Practice und kritische Reflexion

Die Einführung eines Chancen- und Risikomanagements hat sich als komplexes aber lohnenswertes Unterfangen dargestellt, das allerdings bei den beteiligten Unternehmensbereichen Ausdauer erfordert. Folgende Erkenntnisse haben sich nach Projektabschluss herauskristallisiert:

1. Planszenario:

Das Einfordern fachbereichsspezifischer Planszenarien bewirkt die strategische Auseinandersetzung und Präzisierung von mindestens 5 Planperioden auf Abteilungsebene.

2. Chancen- und Risikoorientierung:

Die synchrone Erfassung, Bewertung und Steuerung von Risiken und Chancen liefert erhebliche Beiträge für die potenzial- und wachstumsorientierte Weiterentwicklung des Unternehmens.

3. Erfassung und Bewertungsmethodik

Ein transparentes und einfaches Instrumentarium zur Risiko- und Chancenklassifikation reduziert mögliche Vorbehalte gegen die neue Methodik und schafft schnell Akzeptanz.

4. Business Case und Maßnahmenplan

Business Cases sorgen vorhabenübergreifend für die Vergleichbarkeit von Projekten und schärfen den Sinn für die notwendige Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen. Maßnahmenpläne und transparentes Controlling sichern und dokumentieren den Grad der Durchführung. ■



Professionelles Controlling mit Blick fürs Wesentliche

Mitarbeiter/in Finanzen und Controlling

Erfolg mitgestalten

Wir sind eines der erfolgreichsten Softwarehäuser in Deutschland in der Größenordnung bis 100 Mitarbeiter. Als unabhängiges, gesellschaftergeführtes Unternehmen sind wir schnell, verbindlich und langfristiger ausgerichtet. Mit einem exzellent ausgebildeten, hoch motivierten Team arbeiten wir für Kunden wie die Deutsche Telekom, Allianz oder BMW. Wir belegen Spitzenplätze in Arbeitgeberankings.

Als Mitarbeiter/in Finanzen und Controlling werden Sie ein wertvoller Teil dieser Kultur. Sie unterstützen das Management der QAware in der Projekt- und Unternehmenssteuerung. Sie übernehmen rasch Verantwortung und erhalten vielseitige Möglichkeiten, sich zu entwickeln, Ihre Ideen einzubringen und umzusetzen.

Ihr Aufgabenbereich

- Operative Mitarbeit im Rechnungs- und Zahlungsverwesen
- Vorbereitung der Finanzbuchhaltung und enge Kommunikation mit dem Steuerberater
- Kontinuierliche Pflege zentraler Daten zum Unternehmens- und Multi-Projektcontrolling
- Projektleitung bei der Einführung einer IT-Lösung zum integrierten Projektcontrolling
- Beratende Funktion der Geschäftsführer im Bereich Steuern, Finanzen und Controlling
- Entwickeln und Erstellen von Controlling-Reports und KPIs
- Unterstützung von großen Projekten im Projektcontrolling

Das sollten Sie mitbringen

- Abgeschlossenes Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Controlling oder alternative einschlägige kaufmännische Ausbildung
- Erste Berufserfahrung in einem Unternehmen in vergleichbarer Position (2–5 Jahre)
- Betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Bereich Controlling und unternehmerisches Denken
- Gute steuerliche Fachkenntnisse und Bilanzierungserfahrung
- Exzellentes Deutsch in Wort und Schrift
- Sicherer Umgang mit den gängigen MS Office Programmen (Word, PowerPoint, etc.) und fundierte Kenntnisse in Excel (Formelfunktionen, Pivot-Tabellen, etc.)
- Know-how im Bereich von Controlling Systemen
- Erfahrung im Umgang mit Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern
- Selbständige, lösungsorientierte, zuverlässige und sorgfältige Arbeitsweise
- „Hands-on-Mentalität“, Organisationstalent und hohe Eigenmotivation

Wir suchen eine Vollzeitkraft, gehen bei der Zeitgestaltung aber gerne auf Ihre Bedürfnisse ein. Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen.

Jetzt bewerben – für den Standort München

Senden Sie Ihre vollständigen Unterlagen in deutscher Sprache per Mail an jobs@qaware.de.

Ihre persönliche Ansprechpartnerin: Christine Kantsperger,
Telefon: +49 (0) 89 23 23 15 - 0, christine.kantsperger@qaware.de
Mehr Infos unter kununu.de/qaware oder qaware.de/karriere





Optimierung in der Planung

von Dirk Böckmann, Marco Becker und Mathias Bednarz

Optimierungszyklen im Zuge einer Unternehmensplanung führen zu einer Erhöhung der Planungsqualität. Häufig erhöhen Optimierungsrechnungen jedoch nicht nur Qualität, sondern auch Aufwand und Durchlaufzeit der Planung. Mit den richtigen Werkzeugen kann dies nicht nur vermieden werden: Durch eine automatisierte Integration können Geschwindigkeit und Qualität gleichermaßen gesteigert werden. Um solche Mehrwerte zu generieren, ist es notwendig, dass sich Unternehmen mit relevanten Einsatzgebieten, den mit dem Einsatz von Optimierung einhergehenden Herausforderungen sowie notwendigen Daten und deren Aufbereitung auseinandersetzen.

Der Einsatz von Optimierungsmodellen verbessert die Qualität der Planungsergebnisse

Die aus der strategischen Planung abgeleiteten Vorgaben dienen als Ausgangspunkt für die operative Ausgestaltung der Teilpläne je

Unternehmensbereich und -ebene. Während Teilpläne wie die Vertriebs-, Kostenstellen-, Personal- und Produktionsplanung das Fundament für die Erstellung eines konsistenten, integrierten Planwerkes darstellen, führt die Finanzplanung die finanziellen Effekte in einer konsistenten Darstellung der Ertrags-, Vermögens- und Kapitallage zusammen (siehe auch [Abbildung 4](#)).

In Abhängigkeit des Geschäftsmodells sowie des Planungsparadigmas nimmt die Detaillierung der Planung über die Unternehmensbereiche und -ebenen hinweg zu, um relevante Ergebnisgrößen zu planen und damit zukünftig steuern zu können. Gleichzeitig besteht häufig das Ziel, die Durchlaufzeit der Planungsprozesse zu verringern und dabei die Qualität der Planungsergebnisse zu erhöhen. Grundsätzlich ist der Mehrwert einer detaillierten Planung zu hinterfragen. Bestehen jedoch valide Gründe für eine detaillierte Planung als Grundlage, so kann ein **Zielkonflikt in Hinblick auf Planungsdurchlaufzeit und -qualität entstehen**.

Um diesen Konflikt zu lösen, können Optimierungstechnologien und damit einhergehende Ansätze als Entscheidungsunterstützung herangezogen werden. Diese Ansätze zielen darauf ab, eine Optimierung des Faktoreinsatzes zu erreichen. Gleichzeitig sollen durch die Optimierungen Ergebnisgrößen in möglichst kurzer Zeit erreicht werden. Die **Einbettung entsprechender Technologien und Ansätze in den Planungsprozess** führt somit zu einer erhöhten Qualität der Planungsergebnisse und – dank des erhöhten Automatisierungsgrads – gleichzeitig zu einer Verringerung der Durchlaufzeit.

Die Logik von Optimierungsrechnungen

Während des zweiten Weltkrieges entstand beim Militär das **Gebiet des Operations Research**. Getrieben wurde diese Entwicklung durch die Frage, wie mit minimalem Einsatz von Kriegsmitteln ein optimaler Wirkungsgrad erzielt

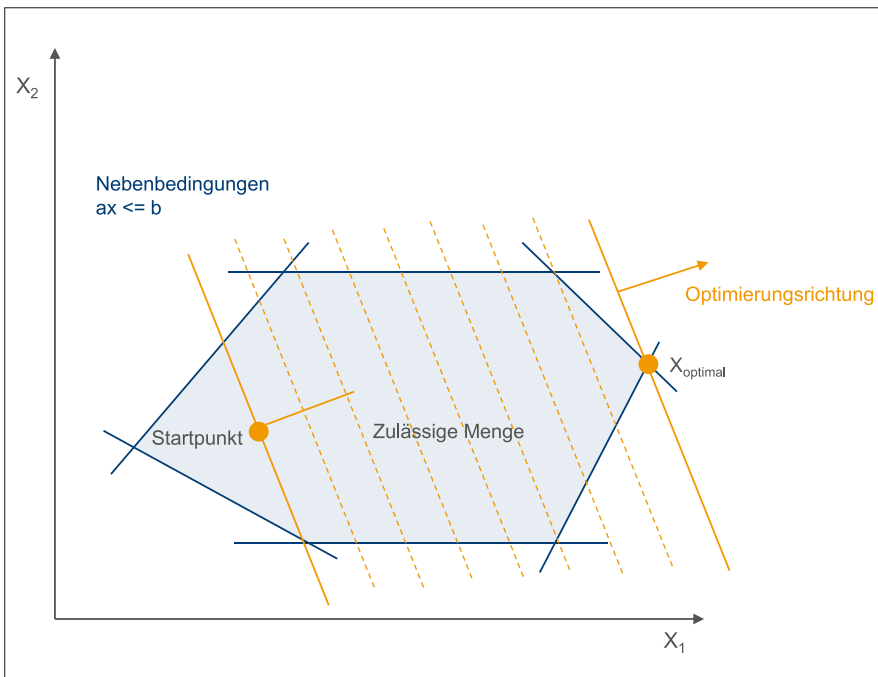


Abb. 1: Am Beispiel der linearen Optimierung wird die zulässige Menge durch Geraden begrenzt. Werte liegen „über“ oder „unter“ der Geraden.

werden kann. Nach dem Krieg wandten sich die Experten des Operations Research unter anderem den Wirtschaftswissenschaften zu. Die mathematische Optimierung ist eine gemeinsame Teildisziplin von Operations Research und der Angewandten Mathematik.

Das Ziel solcher Optimierung ist es, ein Optimum (Minimum/Maximum) eines von verschiedenen Einflüssen abhängigen Systems zu finden. Mathematisch ausgedrückt handelt es sich dabei um die Berechnung eines Minimums oder eines Maximums einer Funktion, der sogenannten Zielfunktion. Die **häufig lineare Zielfunktion ist die mathematische Beschreibung des zu optimierenden Verhaltens**. Die Parameter eines Systems können sich wiederum in bestimmten Grenzen bewegen oder dürfen Schwellwerte nicht über- oder unterschreiten. Diese Grenzen nennt man **Neben- oder Randbedingungen**. Als zulässige Menge bezeichnet man die Parameterkombinationen, die alle Nebenbedingungen erfüllen. Die **Zielfunktion sowie die Nebenbedingungen definieren damit ein begrenztes mehrdimensionales Gebilde**. Optimierungsalgorithmen finden zulässige Parameterwerte für ein Optimum im Sinne der Zielfunktion.

Eine Zielfunktion könnte z. B. eine Formel für Umsatz, Kosten, Ertrag, oder Lagerbestand sein. Nebenbedingungen können sich

aus der endlichen Anzahl von Ressourcen wie Gerätschaften, Produktionsmitteln oder Personal ergeben.

Grafisch lässt sich eine zweidimensionale lineare Optimierung wie in Abbildung 1 dargestellt skizzieren. Den Rand der zulässigen Menge bilden die Nebenbedingungen. Eine zweidimensionale, lineare Zielfunktion hat die Form $G(x_1, x_2) = c_1 \cdot x_1 + c_2 \cdot x_2$. Alle Wertepaare (x_1, x_2) haben auf den orangenen Geraden denselben Wert. Beginnend an einem Startpunkt könnte ein Optimierungsalgorithmus die Gerade in die Richtung eines senkrecht stehenden Vektors (gestrichelt darge-

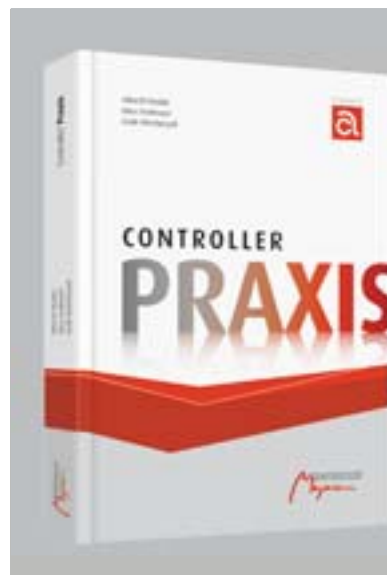
stellt) bewegen. Wenn die Gerade dann nicht mehr bewegt werden kann, ohne die zulässige Menge zu verlassen, ist das **globale Optimum (X_{optimal}) gefunden**.

Üblicherweise hängen Optimierungsprobleme an mehr als zwei Parametern, sodass sich die oben beschriebene Ebene in einen n-dimensionalen Raum verwandelt und die Geraden zu sogenannten Hyperebenen werden. Für den Menschen ist das nicht mehr bildlich vorstellbar und kann nur noch auf Basis mathematischer Formeln betrachtet werden.

Es gibt verschiedene Lösungsverfahren, um ein Optimum zu finden, die sich in ihrer Komplexität und Güte unterscheiden. Mit fortschreitender Leistungsfähigkeit der Computer lassen sich immer größere und komplexere Fragestellungen auf Basis einer größer werdenden Datenmenge mit hoher Güte lösen. Oft ist die **Herausforderung in einem Optimierungsprojekt, ein passendes, mathematisches Modell, bestehend aus Zielfunktion und Nebenbedingungen, zu finden** sowie einen Algorithmus so zu wählen, dass eine Lösung in kurzer Zeit gefunden wird.

Anwendungsgebiete für Optimierungsrechnungen

Ein wichtiges Anwendungsgebiet der Optimierung ist die Produktionsplanung. Ziel ist es hierbei häufig, mit minimalem Ressourceneinsatz möglichst viele Produkte zu produzieren. Vor-



Controller Praxis

Dieses Buch ist der **ideale Begleiter im Controlling-Alltag** und zeigt Ihnen die Entwicklung zum Business-Partner des Managements auf. **Praxisnahes Controller-Wissen und alle Aspekte der Unternehmensführung** von den Experten der CA controller akademie.

Autoren: Albrecht Deyhle, Klaus Eismayer, Guido Kleinhietpaß

Hardcover: 352 Seiten, Euro 49,95

Bestellung unter: www.vcw.de

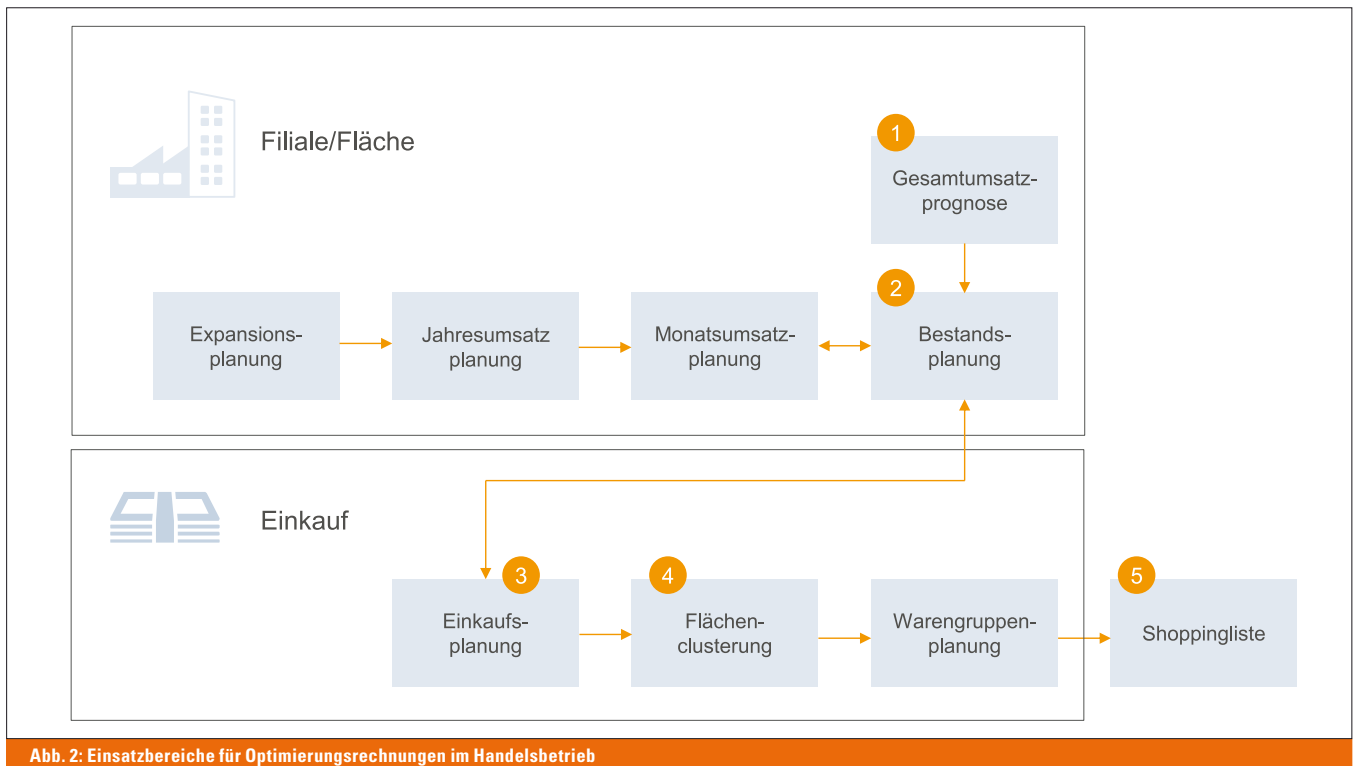


Abb. 2: Einsatzbereiche für Optimierungsrechnungen im Handelsbetrieb

handene Ressourcen werden zu Nebenbedingungen und die Anzahl der gefertigten Produkte wird zur Zielfunktion. Zur Lösung nutzt man oft das sogenannte **Simplex-Verfahren**, das zu den linearen Optimierungsverfahren zählt. Theoretisch kann die Rechenzeit des Simplex-Verfahrens exponentiell steigen. In der Praxis zeigt sich aber immer wieder, dass Simplex schnell zu einem Ergebnis führt. Das Ergebnis ist dann entweder eine Lösung oder die Aussage, dass das Optimierungsproblem nicht lösbar ist.

Besonders interessant für die Praxis sind auch Fragestellungen, bei denen lineare Optimierungsprobleme mit Entscheidungen kombiniert werden (sogenannte gemischt-ganzzahlige lineare Optimierungsprobleme). Im Transportbereich wie bei der Post oder bei der Bahn geht es zum Beispiel um **Tourenplanungen, wo die Transporte hinsichtlich ihrer Transportwege optimiert werden**. Um das Problem zu lösen, kombiniert man zwei Aspekte: Clustering und Routen. Sendungen werden zusammengefasst und Routen bezüglich ihrer anzufahrenden Orte berechnet. Das Optimierungsziel kann die Minimierung der Anzahl der eingesetzten Fahrzeuge oder der zurückgelegten Strecke sein.

Durch Abänderung der Nebenbedingungen lassen sich verschiedene Szenarien betrachten.

Nebenbedingung könnte z. B. die Annahme sein, dass der Start- und Zielort eines jeden Wagens identisch ist. In einem anderen Szenario können die **Nebenbedingungen variiert werden**. Beispielsweise kann man davon ausgehen, dass es mehr als einen Standort gibt und die Fahrzeuge über unterschiedliche Depots verteilt sind.

Die sich aus der Optimierung ergebenden Routen und Zahlen eines jeweiligen Szenarios können dann in einem nachgelagerten Analysesystem weiter bewertet und hinterfragt werden. Mathematisch sind diese Fragestellungen viel komplexer als einfache lineare Optimierungsprobleme. Doch auch hierfür existieren sehr leistungsfähige Lösungsverfahren, die in sehr vielen Fällen ausreichend schnell sehr gute oder sogar optimale Lösungen berechnen können.

Hürden des Einsatzes von Optimierungsmodellen

Es gibt wohl kaum ein Unternehmen, das nicht ein Fallbeispiel einer gescheiterten Optimierungsrechnung bringen kann. Ein Industrieunternehmen berichtete beispielsweise davon, dass das Ergebnis einer Deckungsbeitragsoptimierung die Aufgabe einer relativ deckungsbei-

tragsschwachen Produktlinie ergab. Diese Produktlinie war jedoch für zwei A-Kunden nicht unwichtig. Hätte man diese Linie aufgegeben, wären mit Sicherheit wichtige Kunden verärgert gewesen, wenn nicht sogar verloren gegangen. **Zwei zentrale Hürden sind bei der Optimierung zu umschiffen**; diese werden im Folgenden dargestellt als Voraussetzungen für die Nutzung von Optimierungsrechnungen in der Unternehmensplanung:

Hürde 1: Das mathematische Modell muss zeitnah und wirtschaftlich „gewartet und betrieben“ werden können.

Bis vor einigen Jahren waren noch gar nicht die notwendigen Datenverarbeitungsmöglichkeiten vorhanden, um Optimierungsmodelle adäquat zu handhaben. Franke (Reimund Franke: „Betriebsmodelle: Rechensysteme für Zwecke der kurzfristigen Planung, Kontrolle und Kalkulation“, Bertelsmann-Universitätsverlag, Düsseldorf 1972) erstellte bereits im Jahre 1972 das Modell einer vektorbasierten Optimierungsrechnung für ein Stahlwerk, das 88 Kostenarten von acht Kostenstellen in ihrer Auslastung kostenoptimal kombiniert. Letztlich benötigte das Aktualisieren des mathematischen Modells jedoch so viel Zeit und Aufwand, dass sich ein dauerhafter Betrieb als unwirtschaftlich erwies. Doch das ist heute anders.

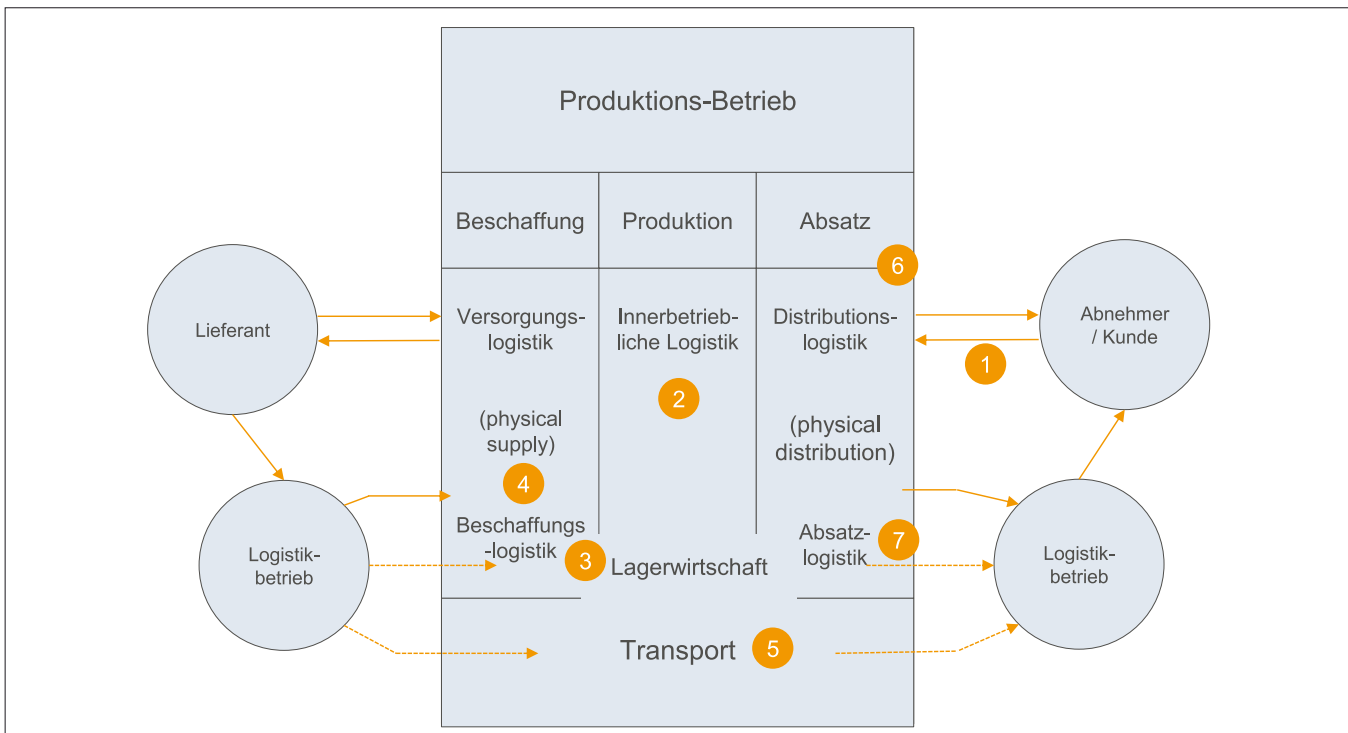


Abb. 3: Einsatzbereiche für Optimierungsrechnungen im Produktionsbetrieb

Mittlerweile können Korrelationen von mehreren hundert Parametern in wenigen Sekunden berechnet und als Inputgrößen in ein Optimierungsmodell eingegeben werden. Im **Zeitalter von Big Data und „big calculations“** sind diese auch darstellbar. Die Aussage von Müller von

vor 20 Jahren „[...] Simulationssysteme für die Datenstruktur von Großunternehmen fehlen heute noch vollständig [...]“ und sein Wunsch „[...] dass fortschrittliche Softwarehäuser ... integrierte Planungssysteme anbieten [...] die manuelle Planungsaktivitäten [...] auf wesent-

liche kürzere Zeitabstände reduzieren“ (Heinrich Müller: **„Die Informationsverarbeitung im Dienste der prozesskonformen Grenzplankostenrechnung“**, Gabler Verlag, Wiesbaden 1993) ist Realität geworden.

Autoren



Dirk Böckmann

ist Gründungsmitglied von avantum consult und verfügt über 18 Jahre Beratungserfahrung in den Bereichen Finance, Controlling, IT & Business Analytics (BA). Neben der strategischen Begleitung von Unternehmen, verantwortet er insbesondere die Implementierungsberatung im Bereich BA mit den Schwerpunkten Lösungsentwicklung und Projektmanagement.

E-Mail: dirk.boeckmann@avantum.de

Dipl.-Ing. Marco Becker

ist bei avantum als Senior Solution Expert verantwortlich für die Entwicklung, die Implementierung und den Vertrieb moderner Business Analytics Lösungen. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in der Softwareentwicklung (Aufbau komplexer Big Data und BI Lösungen) und in der Beratung, insbesondere im TM1 Umfeld.

E-Mail: marco.becker@avantum.de



Mathias Bednarz

verfügt über langjährige Projekterfahrung im Bereich Corporate Performance Management. Bei avantum leitet er als Manager das Competence Center Planung und unterstützt Kunden bei der Lösung fachlicher Fragestellungen mit geeigneten Technologien rund um Business und Advanced Analytics.

E-Mail: mathias.bednarz@avantum.de

Hürde 2: Erfahrung beim Modelldesign

Das eingangs genannte Beispiel zeigt, woran viele Optimierungsmodelle in der Vergangenheit gescheitert sind – nämlich am Aufstellen eines funktionsfähigen, wartbaren Prämissenmodells: Die Überführung des betriebswirtschaftlichen Problems in Zielfunktion (z. B.: Deckungsbeitragsmaximierung) und restriktive Nebenbedingungen (hier: fertige alle Bedarfe für A- und B-Kunden) ist eine Aufgabe, die Erfahrung erfordert.

Als Erstes muss man den Gültigkeitsbereich des Optimierungsmodells festlegen und es empfiehlt sich, Optimierungen der Produktionsplanung im WeKA zu erstellen. Totalmodelle sind selten pragmatisch handhabbar. Daneben ist zu beachten, dass die Teilmodelle über sinnvolle Restriktionen (Nebenbedingungen) so designed werden, dass das Teilmodell-Optimum nicht zu einer Verschlechterung der Gesamtsystemperformance führt – z. B. indem Produktionskosten zu Lasten der Lieferzyklen optimiert werden und dies zu Kundenverlusten führt.

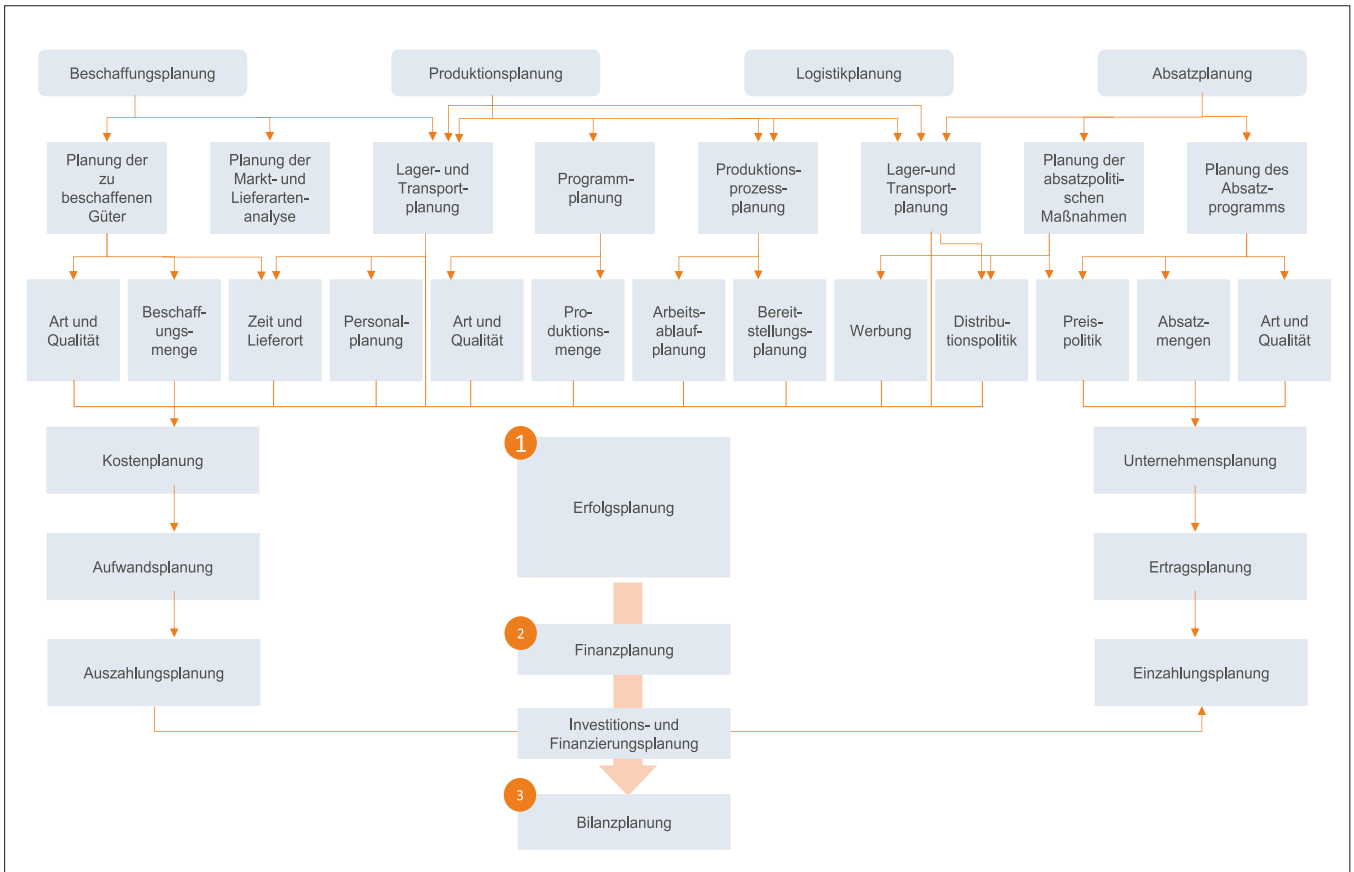


Abb. 4: Zusammenführung betrieblicher Teilpläne in der finanzwirtschaftlichen Planung

Zwischenfazit:

Die Aufstellung und Nutzung von Optimierungsmodellen im Rahmen von Unternehmensplanungsprozessen erfordert es, zwei Hürden zu nehmen. Hürde 1 betrifft die IT. Es wird ein System benötigt, dass „big calculations“ schnell durchführen kann und sich gut mit anderen datenliefernden Systemen vernetzen lässt.

Hürde 2 betrifft das logische Modelldesign: Es sollen überschaubare Teilmodelle gebildet werden, die über gut designte Restriktionen zu einem Gesamtoptimum führen können. Hierzu ist die Kenntnis der Gesamtzusammenhänge und Modellierungserfahrung notwendig.

Einbettung von Optimierungsmodellen in Planungsprozesse

Die Einbettung von Optimierungsmodellen in die Unternehmensplanung lässt sich am Besten in einem Prozessmodell für die Unternehmensplanung darstellen. Auch wenn Vorhersagemodelle nicht zu den Optimierungsmethoden zählen, sind sie häufig Ausgangspunkt von Opti-

mierungsschleifen, da sie die wesentlichen Eingangsgrößen wie z. B. Absatzprognosen automatisiert zur Verfügung stellen. Das Absatzvolumen muss dann häufig optimal produziert und distribuiert werden. **Logistische Prozesse spielen bei Optimierungsüberlegungen eine besondere Rolle**, daher stellen wir nachfolgend zwei Prozessmodelle (Handel/Produktionsbetrieb) vor, welche die Bedeutung der Logistik zeigen.

A) **In einem Handelsbetrieb** könnte beispielsweise auf Basis eines statistischen Forecasts der Absatzprognose (1) eine kapitaloptimierte Bestandsplanung (2) erfolgen. Zielgröße ist hier häufig der **Return on Stock Invest (ROSTI)** bzw. dessen Treiber der Lagerumschlag. Aus dem Soll-Bestand lässt sich dann die Einkaufsplanung ableiten (3). Die Einkäufe müssen dann optimal auf die Fläche verteilt werden (4) und in **konkrete Shoppinglisten überführt** werden (5). Für jede dieser vier Planungsschritte kann man Optimierungsmodelle verwenden.

B) **In einem Produktionsbetrieb** laufen komplexere logistische Prozesse ab, da neben der

Eingangs- und Ausgangslogistik insbesondere die innerbetriebliche Logistik hinzukommt. Ausgangspunkt könnte auch hier die statistische Prognose von Absatzmengen sein (1). Hierauf aufbauend werden dann i. d. R. über Stücklistenauflösung und Arbeitsplan die Ableitung der Materialbedarfe und auch die Auslastung auf den Produktionskostenstellen deutlich. Im Optimierungsschritt (2) kann man über die Anzahl der Schichten, die Losgrößen etc. die Kosten für die innerbetriebliche Produktion und Logistik optimieren. Dies muss in enger Abstimmung mit Schritt 3 und 4 erfolgen. In Schritt 3 erfolgt die Bestandsoptimierung der Lagerwirtschaft und in Schritt 4 erfolgt die Festlegung von Bestellmengen und Zeitpunkten, insbesondere für Materialien. Nach erfolgter Fertigung werden die Produkte entweder über die eigene Logistik (6) oder über einen anderen Logistikbetrieb (5) an die Kunden versendet. Im Bereich der Logistik können also vielfältige Optimierungen innerbetrieblich, außerbetrieblich sowie eigene Logistik und der Einsatz von Logistikdienstleistern durchgeführt werden.

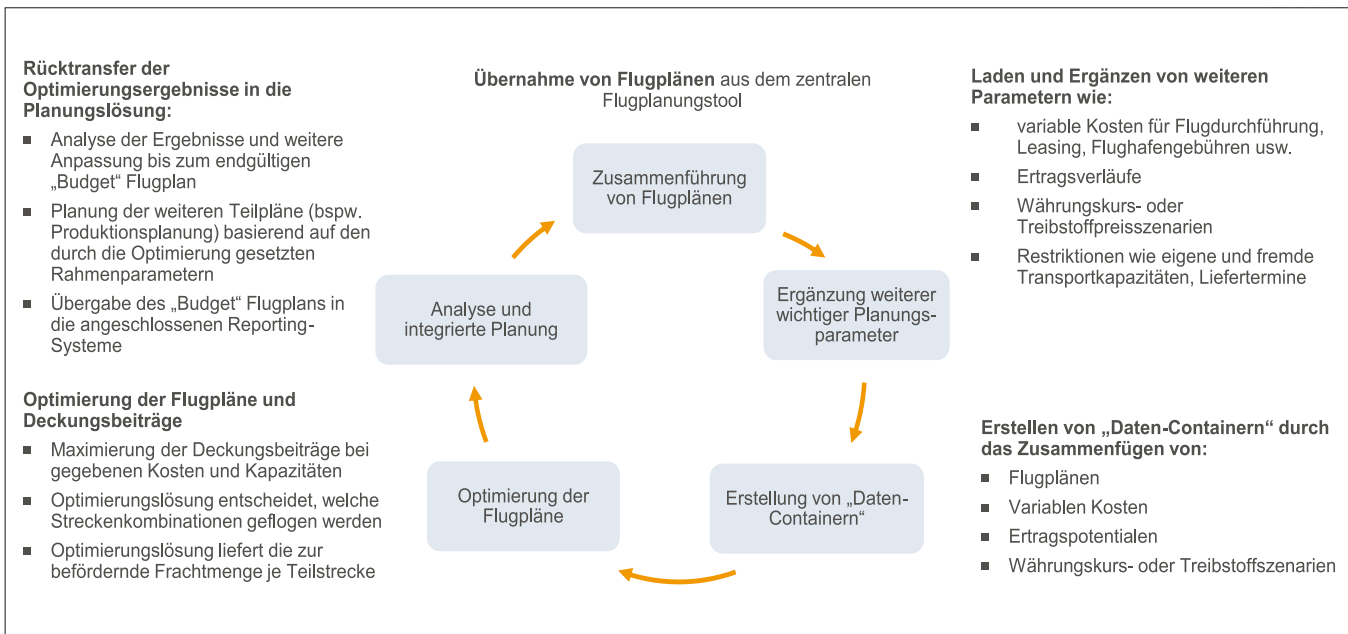


Abb. 5: Flugplan- und Deckungsbeitragsoptimierung

Das Ergebnis am Ende einer optimalen Planung ist immer ein quantitatives Set von Output- und Inputfaktoren (gefährte Kilometer, Stückzahlen, verkaufte kg), die mit Preisen bewertet werden. Durch die Bewertung mit dem Preismechanismus entstehen dann Finanzgrößen, die eine Aggregation ermöglichen.

Zusammenführung und Konsolidierung von Ergebnissen

Nachdem die Sachpläne mit ihren Finanzeffekten bewertet und optimiert wurden, kulminiert die Unternehmensplanung im Dreigestirn aus Erfolgs-, Finanz- und Vermögens-(Bilanz-) Plan.

Im Leistungsverbund Konzern kann man die Finanzergebnisse der Einzelgesellschaften nicht einfach durch Addition zusammenführen. Der Gesetzgeber geht (gem. Einheitstheorie) davon aus, dass die im Konzern zusammengefassten Unternehmen eine wirtschaftliche Einheit bilden. Der Konzernabschluss muss folglich die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der wirtschaftlichen Einheit Konzern darstellen.

Hierbei müssen „Doppelzählungen“, die durch simple Addition entstehen würden, herausgerechnet werden. Gehören z. B. Kunde und Lieferant von Bauteilen zu einem Konzern, so hat K Verbindlichkeiten mit L und L Forderungen an K. Würde man die Einzelabschlüsse zusammen-

addieren, würde sich die Bilanz verlängern – bei einer wirtschaftlichen Einheit müssen diese Forderungen und Verbindlichkeiten innerhalb dieser Einheit jedoch herausgerechnet werden. Weitere Effekte wie Kapitalverflechtungen, Zwischengewinne, Aufwände und Erträge zwischen den rechtlichen Einheiten sind ebenfalls herauszurechnen.

Diese komplexen internen Eliminierungen lassen sich häufig auch nur durch den Einsatz einer speziellen Software mit vertretbarem Aufwand bewerkstelligen. Automatische Saldenabstimmung zwischen den Einheiten, Abstimmungsübersichten und Dauerbuchungen sind nur einige ausgewählte Funktionen solcher Softwarelösungen für die Konsolidierung von Planungen der Einzelgesellschaften.

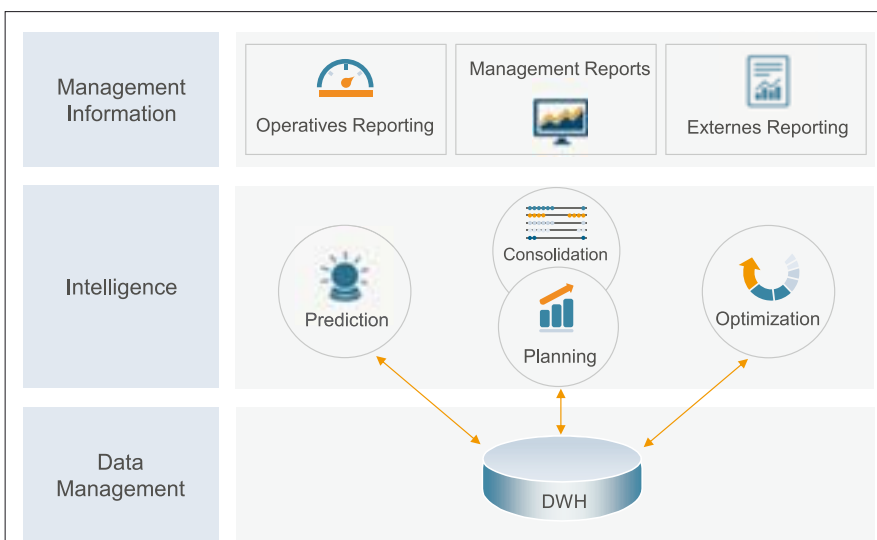


Abb. 6: Beispiel einer Softwarearchitektur im Schichtenmodell

Aus der Praxis: Flugplanoptimierung bei einer Frachtfluggesellschaft

Bei Frachtfluggesellschaften ist ein wesentlicher Planungsteil die Erstellung eines optimalen Flugplans. Hier müssen unter anderem Entscheidungen getroffen werden, ob es besser ist, die Fracht mit Passagierflugzeugen zum Zielort zu transportieren oder aber doch eigene Transportmaschinen oder straßengebundene Transportmittel einzusetzen. Hierbei steht natürlich immer die Optimierung des Deckungsbeitrags im Vordergrund. Den in der

Planungsphase erstellten Flugplan gilt es natürlich immer wieder zu aktualisieren und weiter zu optimieren, insbesondere wenn nicht planbare Effekte wie ein Streik von Piloten auftreten.

Die Planung bei der Frachtfluggesellschaft beginnt zunächst damit, initiale Flugpläne in die Planungs- und Simulationsapplikation zu laden. Daneben werden damit verbundene Ertragsverläufe und Kosten der Fluggesellschaft aus SAP in das System geladen. Zu den Kos-

ten gehören unter anderem Spritkosten, Gebühren für Flughäfen oder aber Leasinggebühren. Darüber hinaus gilt es, bestimmte Restriktionen wie verfügbare Kapazitäten und Liefertermine in dem System zu hinterlegen. Ergänzt werden kann dies auch um verschiedene Szenarien für Währungskurse oder Treibstoffpreise, die wiederum Auswirkungen auf die Kosten haben. Alle Informationen, d. h. die verschiedenen Flugpläne, die Kosten und mögliche Währungskurs- und Treibstoffpreisszenarien werden **miteinander kombiniert**

und in sogenannten „Daten-Containern“ zusammengestellt.

Diese Daten-Container werden dann an die Optimierungapplikation übergeben. Hier wird basierend auf mathematischen Optimierungsmodellen eine **Empfehlung für die Flugstreckenplanung** ermittelt. Diese Empfehlung zeigt, welche Fracht mit Passagiermaschinen, eigenen Frachtmaschinen oder über die Straße transportiert werden sollte, um den maximalen Deckungsbeitrag zu erwirtschaften.

AM PULS DER ZEIT!

Das Controller Magazin auf dem Congress der Controller 2017



Wer richtig schätzt durfte jubeln.
Am Verlagsstand des Controller Magazins verlost VCW und Haufe wieder tolle Preise.

Auch gibt es Empfehlungen, ob es sinnvoll ist, bestimmte Frachten über abweichende Streckenkombinationen abzuwickeln.

Die Strecken mit den dazugehörigen Erträgen und Kosten werden wieder an die Planungs- und Simulationsapplikation übergeben, um hier Effekte und Auswirkungen zu analysieren und Detaillierungen vorzunehmen. So dient der Flugstreckenplan beispielsweise wiederum als Inputgröße für die operative Produktionsplanung, in der bspw. der Ressourceneinsatz/Schichten detail-

liert geplant wird. Darüber hinaus wird aus der dann entstehenden Gewinn- und Verlustrechnung automatisiert ein entsprechender Finanzplan abgeleitet. Damit ist die Planung komplett integriert.

Fazit

Heutige Softwarelösungen haben die Leistungsfähigkeit, datenintensive und rechen-technisch aufwändige Planungs- und Optimierungsprozesse online zu verbinden. Eine

beispielhafte Architektur ist im Schichtenmodell (siehe [Abbildung 6](#)) dargestellt. Die **Datenmanagementstruktur dient als Umschlagsplatz** für Daten der einzelnen Spezialanwendungen. Funktional ist man damit in der Lage, signifikante Ertragspotenziale zu heben. Wenn Planung die Vorbereitung der Ausführung ist, dann ist Planung und Optimierung die Vorbereitung zu Höchstleistungen, da die Optimierung mit der dispositiven Arbeit integriert wird. ■



Ein voller Erfolg!

Über 650 Teilnehmer verfolgten spannende Vorträge beim 42. Congress der Controller zum Thema Agiles Controlling in der digitalen Realität.



Die glücklichen Gewinner eines BOSE Kopfhörers, eines Städtereise-Gutscheins und eines Alexa Lautsprechers. Nochmals herzlichen Glückwunsch!





Nutella-Prinzip zur Gestaltung des Produktportfolios

von Nicole Jekel und Susann Erichsson



Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

Problem Zu viele Optionen führen häufig aufgrund komplexer Entscheidungsprozesse zur Verwirrung der Kunden und damit zu Umsatzausfällen für das Unternehmen.

Ziel Da sich Kunden bei einer überschaubaren Auswahl eher zum Kauf entscheiden als bei einem breiten Produktportfolio, sollten Unternehmen einfache Lösungen anbieten.

Methode Sekundärquellen und Erfahrungswissen. These: „Mit einem optimierten Produktportfolio können Sie Ihren Gesamtumsatz steigern.“

Beschreibung Marketingprofis in Branchen mit hohem Konkurrenzdruck streben ein optimales Produktportfolio an (vgl. Hendrici, 2012). Die Fragestellung „Wie viel Auswahl ist genug?“, wird im Folgenden am Beispiel von Studie 1 „Marmelade“ und Studie 2 „Kamera“ näher beleuchtet.

Studie 1 „Marmelade“: Sheena Iyengar und Mark Lepper (2000) analysierten im Rahmen einer häufig zitierten und mittlerweile als Klassiker angesehenen Marmeladen-Studie, wann sich die Konsumenten eher für den Kauf eines Marmeladenglases entscheiden – bei sechs oder bei 24 Optionen? In einem Delikatessen-

geschäft in Kalifornien wurden Probiertische mit bestrichenen Toastscheiben aufgebaut und bei Bedarf konnten die entsprechenden Sorten gekauft werden. Die Forscher entwickelten einen A/B-Test; A für sechs Sorten und B für 24 Sorten ausgewählter Marmeladen.

Ergebnis: Bei sechs Geschmacksrichtungen sind von 260 potentiellen Käufern 104 stehen geblieben und 31 (30%) haben ein Glas gekauft. Bei 24 Sorten sind von 242 potentiellen Käufern 145 stehen geblieben und 4 (3%) haben sich für ein Glas entschieden.

Wenn die Grundgesamtheit berücksichtigt wird, so ergibt sich Folgendes: Eine kleinere Auswahl lockte 40% der Besucher an den Stand, bei der größeren Auswahl waren es 60%. Auffallend ist, dass bei einer kleineren Auswahl deutlich mehr gekauft wird (30%) als bei einer größeren Auswahl (3%).

Studie 2 „Kamera“: Itamar Simonson (2014) analysierte in einer neu aufgelegten und viel zitierten Fotokamera-Studie, welche Kamera sich am besten verkaufe. Der Forscher entwickelte einen A/B-Test; A für ein Portfolio von drei Kamera-Optionen und B für zwei Optionen.

Wählen Kunden bei drei Optionen eher die Kamera aus dem hochpreisigen, dem mittleren oder dem niedrigen Preissegment? **Bei drei Optionen wählen die Kunden tendenziell eher das mittlere Preissegment.**

Wurde die wenig gewählte Kamera aus dem hochpreisigen Segment dem Sortiment entnommen, stellte sich bei zwei Optionen erneut die Frage, welche Kamera sich am besten verkaufe: die Kamera aus dem mittleren oder niedrigen Preissegment? **Bei zwei Optionen wird tendenziell die günstigere Variante gewählt.**

Daher sollten hochpreisige Produkte nicht unbedingt aus dem Sortiment genommen werden, um einen aus Gesamtsicht negativen Effekt zu verhindern. Die Optionsvielfalt eines Produktportfolios scheint relevant zu sein. In einer aufbauenden Studie ging Simonson (2014) einen Schritt weiter und ergänzte die absoluten Kamera-Kriterien um relative Amazon-Bewertungen. Es ergab sich ein neues Bild: Die Meinung anderer spielte einen zunehmend wichtigen Beitrag für die Entscheidung und löste die konventionelle Wahl mit Tendenz zur Mitte (bei drei Optionen) als auch zur günstigeren Variante

(bei zwei Optionen) teilweise ab: **Zusätzlich zu den absoluten Kriterien liefern Social-Media-Meinungen und Erfahrungen von Experten mit relativen Bewertungen einen entscheidungsrelevanten Einfluss.**

Zu viele Optionen scheinen den Käufer zu verwirren bzw. die Entscheidungsbereitschaft zu reduzieren. Ergebnis: **Je größer die Auswahl, umso mehr Personen werden angelockt, allerdings kaufen bei einer kleineren Auswahl mehr Interessenten.** Diese Qual der Wahl kann dem Käufer unangenehm sein und daher kauft er lieber dort, wo ihm das „Problem“ genommen wird.

Wo liegt in Ihrem Unternehmen die optimale Auswahl, um eine bestmögliche Konversion zu erzielen? Ist vielleicht das Ein-Produkt die Lösung, ein sogenanntes Nutella-Prinzip? Oder ist es besser, eine Vielzahl an Optionen anzubieten und jeder Kunde filtert diese aus max. drei Varianten?

Zahlreiche Unternehmen, auch in der Maschinenbaubranche, haben ihre Produktlinien bereits verschlankt und nutzen Social-Media-Plattformen zur Vermarktung ihrer Produktportfolios. Dennoch: Ein Optimum scheint in jeder Branche und auch in jedem Unternehmen anders auszufallen.

Handlungsempfehlung Die Studien sind bekannt, doch kaum ein Unternehmen nutzt diese Erkenntnisse für Portfolio-Entscheidungen. Wenn Sie heute Ihren Kunden ein Angebot unterbreiten, ist es empfehlenswert, exakt drei Optionen anzubieten (siehe Abbildung 1): Ein Angebot aus dem Niedrigpreissegment, ein Angebot aus dem Mittelpreissegment und ein Angebot

		Angebot A	Angebot B	Angebot C
Absolute Bewertung	Karosserie	✓	✓	✓
	Sondersitz		✓	✓
	Automatik			✓
	Nettopreis	€ 31.000,00	€ 35.000,00	€ 39.000,00
Relative Bewertung	Referenz bzw. Testimonial	★★★★ "Als Einstiegsmodell gut!"	★★★★★ "Gute Laufleistung!" ★★★★★ "Bin zufrieden, alles gut!"	★★★★★ "Rundumsorglos-Paket, an alles wurde gedacht!"

Abb. 1: Angebotsoptionen eines Automobilherstellers (eigene Darstellung in Anlehnung an Simonson (2014))

aus dem Hochpreissegment. Optimal werden die Angebote mit Social-Media-Referenzen hinterlegt, die direkt kontaktiert werden können. Laut der Studie und aufgrund von Erfahrungswissen wird schwerpunktmäßig das Angebot aus dem mittleren Preissegment gewählt (hier mit einem blauen Feld hervorgehoben).

Auch digital kann das Nutella-Prinzip nicht nur im Konsumentenbereich, sondern auch im Industriegüterbereich angewandt werden: Instant Live-Chat-Widgets wie Zopim (www.zopim.com) oder Olark (www.olark.com) bieten die Möglichkeit, mit Kunden in Echtzeit zu sprechen und sie zu beraten. Der Kundenberater muss eine hohe Methoden- und Fachkompetenz aufweisen und das Kundenproblem schnellstmöglich und zufriedenstellend lösen. Auch Maschinenbau-Unternehmen nehmen zunehmend am digitalen Prozess teil, bei denen Referenzkunden mit Social-Media-Komponen-

ten verknüpft werden, damit – wie bei dem Beispiel mit der Kamera – Erfolge erzielt werden.

Ausblick Die Autorinnen freuen sich auf einen aktiven Erfahrungsaustausch über Auswahloptionen in unterschiedlichen Branchen, im B2B- als auch im B2C-Bereich: „Was macht Sie (noch) erfolgreicher: Viele Marmeladengläser, ein Nutellaglas oder eine intelligente Kombination beider Optionen?“

Ausgewählte Literatur

Hendrici, M. (2012): Paradox of Choice: grosse Auswahl – geringe Conversion?, <https://www.konversionskraft.de/analysen/grosse-auswahl-geringe-conversion-paradox-of-choice-in-der-praxis.html>, 29.01.2017.

Ivengar, S. S., Lepper, M. R. (2000): When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 79, Nr. 6, S. 695-1006.

Simonson, I. (2014): The Decline of Consumer Irrationality: Itamar Simonson at TEDxBayArea, TEDx Talk, 24.2.2014, <https://www.youtube.com/watch?v=8I5N3EzABU>, 29.01.2017.

Autoren



Prof. Dr. Nicole Jekel

lehrt Betriebswirtschaftslehre/Controlling an der Beuth Hochschule für Technik, Berlin.

E-Mail: njekel@beuth-hochschule.de

Prof. Dr. Susann Erichsson

lehrt Betriebswirtschaftslehre und Medienwirtschaft an der Beuth Hochschule für Technik, Berlin.

E-Mail: erichsson@beuth-hochschule.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. 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 (Nachfolgecontrolling, Nachhaltigkeitscontrolling)



In die Zukunft sehen

Die Planung mit Forward-Zinsen

von Florian Bliefert

Die Planung im Unternehmen beschränkt sich häufig auf den leistungserbringenden Bereich, der Finanzbereich wird oft vernachlässigt. Hier wird entweder pauschal geplant oder mit zweifelhaften Prämissen gearbeitet. Bei vielen Unternehmen ist der Ergebnisbeitrag aus dem Finanzbereich auch verhältnismäßig klein, sodass diese Nachlässigkeiten unter Umständen akzeptiert werden können. Bewegt ein Unternehmen jedoch größere Beträge im Finanzbereich, sollte dieser genauer geplant werden. Schnell stößt man dabei auf das Problem: Mit welchen Zinssätzen soll geplant werden? Eine Lösung ist das Planen mit Forward-Zinssätzen.

Wer plant, braucht eine Glaskugel oder belastbare Prämissen – zu dieser Erkenntnis kommt man innerhalb von Minuten, wenn man sich als Controller dem Thema Planung nähert. Im schwierigen Fall – ohne Glaskugel – **versuchen wir Controller, den großen Gesamtplan in handlichere Stücke zu zerlegen**. Wir erstellen einen eigenen Absatzplan für die Um-

satzerlöse, leiten daraus auch gleich einen Teil der Sachkostenplanung ab, planen Personalausgaben und -kosten und schätzen die Höhe der Verwaltungskosten.

Bei manchen Unternehmen wird **auch der Finanzbereich detailliert geplant**. Finanzergebnisse setzen sich normalerweise **aus einem Cashflow und einem Zinssatz zusammen**. Nun ist es schon schwer, eine belastbare Prognose für einen Cashflow zu ermitteln, aber das ist als Kernproblem der Planung meistens schon gelöst, wenn der Finanzbereich geplant wird. Bleibt noch eine unsichere Variable – der Zinssatz. Hier gibt es wie meistens eine bequeme, schnelle und ungenaue Lösung (schätzen) und eine genauere aber aufwändigere (rechnen). Eventuell kann die schnelle Lösung zufrieden stellen, weil die Auswirkungen des Finanzbereichs auf das Jahresergebnis überschaubar bleiben. Bezieht das Unternehmen jedoch einen wesentlichen Ergebnisbeitrag aus seinen Kapitalanlagen

oder stehen größere Finanzierungen an, sollte der Controller den Zinssatz genauer planen.

Auswahl der Zinskurve

Woher sollen wir heute wissen, zu welchem Zinssatz sich eine in drei Jahren fällige Anlage wieder am Kapitalmarkt anlegen lässt? Oder zu welchen Konditionen das Unternehmen in zwei Jahren einen zehnjährigen Kredit aufnehmen kann? Die Antworten darauf liefern **Forward-Rates**. So werden die Zinssätze für Finanzgeschäfte in der Zukunft genannt, die auch am Kapitalmarkt gehandelt werden. Die Sätze können von den üblichen Datenanbietern wie Reuters oder Bloomberg bezogen werden; doch diese Zugänge sind teuer und es werden auch nicht immer genau die Zinssätze gehandelt, die man gerade für die Planung braucht. Aber das ist kein großes Problem. **Forward-Sätze können nämlich aus einfach verfügbaren Daten berechnet werden.**

Alles, was wir dafür brauchen, ist eine Zinskurve und etwas Mathematik. **Zinskurven bilden die Zinssätze für verschiedene Laufzeiten ab** und berücksichtigen damit unterschiedliche Zinshöhen zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Die Forward-Rates stecken daher in den Zinssätzen der Zinskurve drin, da ein Zinssatz für eine zehnjährige Laufzeit **auch den Zeitraum „in fünf Jahren für fünf Jahre“ beinhaltet**. Doch wo kriegt man eine Zinskurve her? Es gibt für fast jedes Finanzinstrument eine eigene Zinskurve, wobei die meisten sich auf eine Kurve mit quasi risikolosen Zinssätzen stützen. **Die Zinskurven für deutsche Bundesanleihen und Bankdarlehen unterscheiden sich zum Beispiel in der Risikoanpassung**, die die Bank für Darlehen vornimmt. Bildlich gesprochen ist die Darlehenskurve gegenüber den Bundesanleihen nach oben verschoben. Um nun Zinskurven für unterschiedliche Finanzinstrumente ermitteln zu können, **verwenden wir eine Zinskurve für quasi risikofreie deutsche Bundesanleihen als Basis, um dann mit Hilfe von Aufschlägen (Spreads) die benötigte Kurve für das jeweilige Finanzinstrument modellieren zu können**.

Die Verwendung von deutschen Bundesanleihen hat noch einen Vorteil: Diese Daten sind relativ einfach verfügbar. Die Deutsche Bundesbank veröffentlicht auf ihrer Homepage täglich

Jahr	Kupon-Rendite
1	0,7500%
2	0,8500%
3	0,9500%
4	1,0500%
5	1,1500%
6	1,2500%
7	1,3500%
8	1,4500%
9	1,5500%
10	1,6500%
11	1,7500%
12	1,8500%
13	1,9500%
14	2,0500%
15	2,1500%
16	2,2500%
17	2,3500%
18	2,4500%
19	2,5500%
20	2,6500%

Abb. 1: Zinskurvenbeispiel

aktuelle Zinskurven, zusätzlich sind diese Informationen auch auf den üblichen Finanzportalen im Internet zu finden. Die Zinssätze dieser Zinskurven beziehen sich auf Anleihen mit **einer jährlichen Zinszahlung (daher auch Kupon-Zinssätze)**. Für die Beispiele in diesem Artikel wird die Zinskurve in Abbildung 1 verwendet. Der Endwert einer Anleihe mit 100 € Nominalwert und 3 Jahren Laufzeit wird mit der bekannten Zinseszins-Formel ermittelt:

Formel 1:

$$C_3 = C_0 \cdot (1+i)^n$$

$$102,88 = 100 \cdot (1 + 0,0095)^3$$

Berechnung der Zero-Rates

Diese Formel geht von einer **Wiederanlageprämisse aus**, die jährlichen Zinserträge in t_1 und t_2 können wieder zum Zinssatz i angelegt werden. Diese Prämisse ist jedoch nur bei einer flachen Zinsstrukturkurve erfüllt, die in der Realität so gut wie nie vorkommt. Damit die Struktur, also unterschiedliche Zinssätze für unterschiedliche Laufzeiten, berücksichtigt werden kann, **rechnen wir zuerst die Kupon-Zinssätze in Nullkupon-Zinssätzen (Zero-Rates)** um. Bei Nullkuponanleihen gibt es nur einen Zahlungsstrom am Ende der Laufzeit, und es fallen keine Zahlungen während der Laufzeit an – jedoch weiterhin unter Berücksichtigung des Zinseszins-Effekts. Um aus einem Kupon-Zins eine Zero-Rate zu ermitteln, müssen wir zuerst den **ZeroBond-Abzinsfaktor (ZB-AF)** ermitteln. Der ZB-AF entspricht dem Kapitalwert C_0 , der benötigt wird, um in Zukunft einen Zahlungsstrom von 1 € zu erhalten. Um diesen Kapitalwert zu erhalten, bilden wir genau die

Cashflow-Struktur eines Zerobonds nach. Aufgrund der Prämisse von arbitragefreien Kapitalmärkten muss ein Zerobond mit Kuponanleihen nachzustellen sein. In Abbildung 2 ist dies für die Laufzeit drei Jahre dargestellt, jedoch mit Geschäften am Geld- und Kapitalmarkt (GKM-Geschäft) anstatt Anleihen.

Die GKM-Geschäfte müssen einen Zahlungsstrom neutralisieren, der nur zum Zeitpunkt t_3 1 € erzeugt, da aufgrund der Arbitragefreiheit beide Geschäfte addiert genau 0 ergeben müssen. Die Konstruktion der Zahlungsströme erfolgt dabei rekursiv. Die erste Zahlungsreihe muss in t_3 einen Zahlungsstrom von -1 € erzeugen. Dazu wird in t_0 ein Kredit aufgenommen in Höhe von $1 : 1,0095$, also 0,990589 €. Achtung: *Das ist nicht das gleiche wie diskontieren! Es wird nur der Auszahlungsbetrag eines Kredites gesucht, bei dem der Nominalbetrag plus Zinsen eine Auszahlung von 1 € ergeben.*

Diese Geldaufnahme erzeugt auch in t_1 und t_2 Zahlungsströme, nämlich die Zinsen. Um die Zinszahlung in t_2 von -0,009411 € zu neutralisieren, wird für 2 Jahre Geld angelegt, und zwar so viel, dass nach zwei Jahren bei einem Zinssatz von 0,85 % genau 0,009411 € zurückfließen: $(-0,009411) : (-1,0085) = 0,009331$ €.

Damit sind die Zahlungsströme in t_2 neutralisiert, jedoch ist in t_1 eine weitere Zinszahlung entstanden. Der gesamte Cashflow in t_1 von 0,009331 € wird durch ein drittes GKM-Geschäft neutralisiert: Anlage von 0,009262 € (= $0,009331 : 1,0075$). Addieren wir nun alle Zahlungsströme in t_0 , erhalten wir den Barwert einer Zahlungsreihe, die einen Cashflow in t_3

	Kupon-Rendite: t_0	0,7500% t_1	0,8500% t_2	0,9500% t_3
Zu neutralisierender Zahlungsstrom		0,000000	0,000000	1,000000
1. GKM-Geschäft	0,990589	-0,009411	-0,009411	-1,000000
2. GKM-Geschäft	-0,009331	0,000079	0,009411	0,000000
3. GKM-Geschäft	-0,009262	0,009331		
Barwert	0,971996	0,000000		
ZeroBond-Abzinsfaktor	0,971996			
Zero-Rate	0,9513%			

Abb. 2: Tabellen-Modell für Zerobond-Abzinsungsfaktor

von 1 € unter Berücksichtigung der aktuellen Zinsstrukturkurve neutralisiert. Da wir das mit einem Betrag von 1 € gemacht haben, ist das auch gleichzeitig der ZB-AF. Aus diesem ZB-AF müssen wir nun nur noch die Zero-Rate für drei Jahre berechnen:

Formel 2:

$$\text{Zero-Rate} = \text{ZB-AF}^{-\frac{1}{n}} - 1$$

$$0,971996^{-\frac{1}{3}} - 1 = 0,9513\%$$

Der Unterschied zwischen dem dreijährigen Kupon-Zins und der dreijährigen Zero-Rate sieht vernachlässigbar aus, aber bei einer stärker gekrümmten Kurve oder bei großen Beträgen kann das durchaus einen Unterschied machen. Damit wir nicht jede Laufzeit mühsam nachkonstruieren müssen, bedienen wir uns eines kleinen Tricks: Wir rechnen wieder rekursiv und zwar benutzen wir die bereits errechneten ZB-AF, um nicht die einzelnen Zinszahlungen jedes GKM-Geschäfts in den früheren Perioden berücksichtigen zu müssen. Zu den bekannten Zahlungsströmen aus den bisherigen ZB-AF wird nur noch ein weiteres Jahr hinzugefügt. Für das vierte Jahr sähe die Formel wie folgt aus:

Formel 3:

$$\text{ZB-AF}_4 = \frac{1 - i_4 * \sum_{t=1}^3 \text{ZB-AF}_t}{1 + i_4}$$

$$= 0,958979$$

Auch hieraus wird wieder die Zero-Rate berechnet mit $0,958979^{(-1/4)} - 1 = 1,0527\%$. Diese Berechnung wiederholen wir für jede Laufzeit und erhalten die Kurve aus [Abbildung 3](#). Die Zero-Rate für t_1 ist gleich der Kupon-Rendite, der ZB-AF lässt sich entsprechend einfach als Kehrwert von $(1 + \text{ZB-AF})$ schreiben. Für t_2 gilt bereits Formel 3.

Formel 4:

$$\text{ZB-AF}_2 = \frac{1 - i_2 * \text{ZB-AF}_1}{1 + i_2}$$

$$\frac{1 - 0,0085 * 0,992556}{1,0085} = 0,983206$$

Jahr	Kupon-Rendite	Zero-Rate
1	0,7500%	0,7500%
2	0,8500%	0,8504%
3	0,9500%	0,9513%
4	1,0500%	1,0527%
5	1,1500%	1,1547%
6	1,2500%	1,2574%
7	1,3500%	1,3611%
8	1,4500%	1,4658%
9	1,5500%	1,5716%
10	1,6500%	1,6787%
11	1,7500%	1,7872%
12	1,8500%	1,8975%
13	1,9500%	2,0095%
14	2,0500%	2,1236%
15	2,1500%	2,2400%
16	2,2500%	2,3589%
17	2,3500%	2,4807%
18	2,4500%	2,6056%
19	2,5500%	2,7342%
20	2,6500%	2,8667%

Abb. 3: Zinskurven-Vergleich (mit Zero-Curve)

Berechnung der Forward-Sätze

Nachdem wir eine Zinskurve der Zero-Rates hergestellt haben (auch Zero-Curve genannt), geht es jetzt an die Berechnung der Forward-Zinssätze. Dazu machen wir uns **zwei weitere Prämissen** zu Nutze:

1. Alle Informationen, die der Kapitalmarkt über die zukünftigen Zinssätze hat, sind in der Zinskurve enthalten. Rechnen die Marktteilnehmer zum Beispiel mit einer Zinserhöhung in drei Jahren, spiegelt der Zinssatz für vier Jahre das höhere Zinsniveau im vierten Jahr wider.

2. Eine Geldaufnahme in der Zukunft kann aufgrund der Arbitragefreiheit mit zwei Kassageschäften nachgebildet werden. Um eine Kreditaufnahme in drei Jahren für ein Jahr darzustellen, sind folgende Kassageschäfte nötig: Aufnahme eines Kredites für vier Jahre und Anlage des Geldes für drei Jahre. Der summierte Cashflow entspricht genau einem Forward-Kredit für ein Jahr in drei Jahren. Die Notation für Forwardgeschäfte folgt daher auch folgenden Schema: 3x4 (sprich „drei gegen vier Jahre“). Aus diesen Cashflows kann dann der Forward-Zinssatz berechnet werden.

Als Beispiel benötigt Ihr Manager verschiedene Zinssätze von Ihnen, da eine Projektfinanzierung in vier Jahren ausläuft und prolongiert werden soll. Der Manager könnte sich die Zinskondition am Geld- und Kapitalmarkt sichern, doch ist im Unternehmen noch nicht klar, wie lange die Finanzierung verlängert werden soll. Für Planungszwecke und um verschiedene Szenarien rechnen zu können, erstellen Sie eine zehnjährige Zinskurve ab dem Jahr vier.

Die Cashflows der Kassageschäfte sind in [Abbildung 4](#) dargestellt. Damit aus den Cashflows leichter ein Zinssatz errechnet werden kann, benutzt das Beispiel einen Nominalbetrag von 1 €. Zuerst wird für fünf Jahre Geld aufgenommen zum Zero-Satz von 1,1547 %. In fünf Jahren ist dann ein Rückzahlungsbetrag von 1,059084 € fällig ($1 * (1 + 0,011547)^5$). Das in t_0 erhaltene Nominal aus dem Kredit wird ebenfalls in t_0 angelegt, jedoch nur für vier Jahre mit einem Zero-Satz von 1,0527 % und führt zu

	t_0	t_1	t_2	t_3	t_4	t_5
Geldaufnahme zu 1,1547%	1	0	0	0	0	-1,059084
Geldanlage zu 1,0527%	-1	0	0	0	1,042778	
Summe	0	0	0	0	1,042778	-1,059084

(1) Geldaufnahme nominal:	1,042778
(2) Rückzahlung (Zins+Tilgung):	1,059084
(3) Zinszahlung (2-1):	0,016306
(4) Zinssatz (3/1):	1,5637%

Abb. 4: Zinskurve ab Jahr 4

einer Einzahlung von $1 \cdot (1 + 0,010527)^4 = 1,042778 \text{ €}$. Summieren wir die Cashflows, haben wir einen Forward-Kredit konstruiert mit einer Einzahlung von $1,042778 \text{ €}$ in t_4 und einer Auszahlung von $1,059084 \text{ €}$ in t_5 . **Aus dieser Cashflow-Verteilung ist auch gut zu erkennen, warum für die Berechnung von Forward-Sätzen die Zero-Sätze verwendet werden.** Jährliche Zinszahlungen würden das Nachbilden eines Forward-Geschäftes unnötig verkomplizieren.

Aus den beiden Cashflows kann nun die Verzinsung errechnet werden. Ziehen wir vom Rückzahlungsbetrag in t_5 das Nominal ab, erhalten wir einen Zinsanteil von $0,016306 \text{ €}$ (3). Bezogen auf das Nominal von $1,042778 \text{ €}$ entspricht das einem Zinssatz $1,5637 \%$ (4). Allgemein lässt sich diese Berechnung mit folgender Formel durchführen:

Formel 5:

$$i_{kxl} = \sqrt[l-k]{\frac{(1+i_l)^l}{(1+i_k)^k}} - 1$$

wobei i_k der Zinssatz der kurzen Laufzeit ist und i_l der Zinssatz der langen Laufzeit. Für die 4x5-Forward-Rate sieht das wie folgt aus:

Formel 6:

$$i_{4x5} = \sqrt[5-4]{\frac{(1+0,011547)^5}{(1+0,010527)^4}} - 1 = 1,5637\%$$

Damit können wir nun recht schnell eine Zinskurve für zehnjährige Kredite mit Beginn in vier Jahren erstellen (siehe [Abbildung 5](#)).

Da wir diese Zinssätze jedoch aus der Renditekurve von quasi risikofreien deutschen Staatsanleihen berechnet haben, gelten natürlich auch die Forward-Rates für risikolose Anleihen. Um eine Finanzierung zu simulieren, müssen wir diese Forward-Rates noch zu Kreditzinsen umformen. Da sich Kreditzinsen generell aus einem risikolosen Zinssatz und verschiedenen Aufschlägen für Risiko, Gewinn und Verwaltung zusammensetzen, müssen wir nur den unternehmens- und bankspezifi-

schen Aufschlag auf unsere Forwards dazu rechnen. Zum Teil ist der Aufschlag dem Unternehmen bekannt, ansonsten ist es für Planungs- und Simulationszwecke auch ausreichend, die Aufschläge aus aktuellen Konditionen zu entnehmen. Dazu vergleicht man eine aktuelle Kreditkondition mit dem entsprechenden risikolosen Zinssatz und dieser Spread wird dann auf die Forward-Rate aufgeschlagen.

Fazit

Damit haben wir nun eine Entscheidungsgrundlage für unseren Manager hergestellt. Mit der Forward-Kurve der Kreditzinsen kann nun berechnet werden, wie hoch die Zinsbelastung für das Projekt in Abhängigkeit der gewählten Laufzeit ist.

Sicherlich ist dieses Verfahren nicht für jedes Unternehmen geeignet und es wird eventuell auch viel Kommunikationsarbeit notwendig sein, um das Verfahren zu verteidigen. Die Forward-Rates sind keine Zinsprognose im eigentlich Sinn, sondern sie reflektieren die aktuellen Markterwartungen. **Sie bilden einen Preis für ein Geschäft ab, das unter heutigen Bedin-**

gungen abgeschlossen wird mit Erfüllung in der Zukunft. Sollte das Unternehmen eine abweichende Zinsmeinung haben, kann der Planungszinssatz angepasst werden, es braucht dann nur **eine gute Begründung, warum das Unternehmen anders denkt als der Markt.**

Mit Forward-Rates kann man also leider auch nicht in die Zukunft sehen, aber sie bieten eine valide Planungsgrundlagen und sind Ausgangspunkt für weitere Prämissen. ■

Forward-Rate	
4x5	1,5637%
4x6	1,6680%
4x7	1,7738%
4x8	1,8806%
4x9	1,9886%
4x10	2,0982%
4x11	2,2093%
4x12	2,3225%
4x13	2,4376%
4x14	2,5551%

Abb. 5: Zinskurve mit Forward-Raten

Autor



■ Florian Bliefert, MBA

ist Lehrbeauftragter und Dozent für Kostenrechnung, Finanzierung und Unternehmensbewertung in München.

E-Mail: mail@florian-bliefert.de



Integrated Reporting

Schritte zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung

von Karl-Heinz Steinke, Patrick Ilg und Vera Stelkens



Am 21. September 2016 hat die Bundesregierung den Regierungsentwurf der sogenannten CSR-Richtlinie veröffentlicht. Diese Richtlinie erweitert für die meisten Unternehmen die Inhalte der externen Berichterstattung zur Nachhaltigkeit bzw. nicht-finanziellen Nachhaltigkeitskennzahlen, die heute schon von Offenlegungspflichten betroffen sind. Des Weiteren wird der Kreis der zur erweiterten Berichterstattung verpflichteten Unternehmen ausgedehnt. **Der Regierungsentwurf des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes der Bundesregierung wird erstmals für die Berichterstattung über das Geschäftsjahr 2017 relevant.** Viele Unternehmen sehen sich damit neuen verbindlichen Normen für eine transparente externe Berichterstattung gegenüber und fragen sich, wie sie den neuen Anforderungen Rechnung tragen können.

Die vorliegende Ausarbeitung richtet sich vorrangig an die Unternehmen, die sich bisher noch nicht oder nicht in einem ausreichenden Maße mit den neuen Berichtspflichten auseinandergesetzt haben. Sie ermöglicht einen schnellen Überblick über den Inhalt der CSR-Richtlinie und hilft Unternehmen, die eigene Betroffenheit einschätzen zu können.

Wachsende Anforderungen an Transparenz von Unternehmen

Unternehmen werden seitens der Gesellschaft und der Politik zunehmend in die Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften genommen. Unter dem Namen „Corporate Social Responsibility“ wird von Unternehmen gefordert, sich verstärkt mit den Folgen des wirtschaftlichen Handelns und seinen Auswirkungen auf Natur, Mensch und Gesellschaft auseinanderzusetzen und die Öffentlichkeit hierüber wahrheitsgemäß

zu informieren. Themen wie Umweltrisiken, Korruption und Menschenrechtsaspekte gewinnen eine immer größer werdende Bedeutung und werden daher auch eine immer zentralere Rolle bei wichtigen Unternehmensentscheidungen und der Unternehmenssteuerung spielen.

Daher müssen Unternehmen die ökologischen und gesellschaftlichen Folgen ihres Handelns verstehen, sie verantwortungsvoll steuern und diese auch für den Kapitalmarkt und interessierte Stakeholder nachvollziehbar darstellen können.

Grundlage des hier vorliegenden Artikels ist das gleichlautende „White Paper“ des Fachkreises „Green Controlling“ im Internationalen Controller Verein (ICV). Die Langfassung steht Mitgliedern des ICV unentgeltlich auf der Webseite zur Verfügung. Der Facharbeitskreis Green Controlling des ICV beschäftigt sich seit 2011 intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit und dessen Steuerung.

Überblick über die CSR-Richtlinie

Seitens des Gesetzgebers werden unterschiedliche Möglichkeiten angeboten, der CSR-Richtlinie zu entsprechen. Alternativ zu einer Darstellung im Lagebericht zählt dazu auch die Veröffentlichung eines gesonderten nichtfinanziellen Berichts (z. B. Nachhaltigkeitsbericht), der spätestens 6 Monate nach Bilanzstichtag vorliegen muss. **Aber auch die sogenannte integrierte Berichterstattung bzw. das Integrated Reporting kann eine passende Ausgestaltungsform sein**, die Anforderungen der CSR-Richtlinie zu erfüllen.

Für Unternehmen stellt sich daher die Frage, wie sie am besten und effizientesten mit den neuen Anforderungen umgehen sollen. Dies hängt nach Auffassung des Fachkreises wesentlich davon ab, mit welcher grundlegenden Strategie das Unternehmen mit den Themen einer nachhaltigen Unternehmensführung umgeht oder umgehen will. Die Verantwortung hierfür liegt beim Top-Management, Stellung hierzu müssen aber nicht nur die Unternehmen beziehen, die direkt von der Richtlinie betroffen sind, sondern alle Unternehmen. Über die Wertschöpfungsketten werden viele Anforderungen von Kunden an ihre Lieferanten und Kooperationspartner gestellt, Nachweise für eine ihrerseits praktizierte nachhaltige Unternehmensführung bereitzustellen.

Pragmatisch ... von der Berichterstattung zur Steuerung

Aus Sicht des ICV ist Integrated Reporting wesentlich mehr, als nur der CSR-Richtlinie nach-

zukommen. Integrierte Berichterstattung ist ein ganzheitliches Konzept, das die Verknüpfung der Finanz- mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung und dem internen Steuerungssystem anstrebt. Nachhaltigkeitsaspekte werden integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Daher sollten sich Unternehmen über ihre Berichtspflicht hinaus mit dem Thema integrierte Berichterstattung beschäftigen (vgl. ICV, 2015, S. 27 ff).

Vorteile einer integrierten Berichterstattung

Nach der erfolgreichen Zusammenführung der Datenerfassungssysteme birgt eine freiwillige, integrierte Berichterstattung zahlreiche Vorteile im Vergleich zu einer separaten Berichterstattung:

- **Effizienzvorteile:** Vermeidung kosten- und aufwandsintensiver Parallelsysteme, hohe Konsistenz aller relevanten Daten, Förderung der Akzeptanz bei den Mitarbeitern aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen, integriertes Management und damit die Verankerung eines integrierten Denkens im Unternehmen (vgl. Pütter, Isensee & Koch, 2014).
- **Effektivitätsvorteile für eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung:** rechtzeitiges Erkennen von Handlungsbedarf, Einleitung von Gegensteuerungsmaßnahmen, Frühzeitige Identifikation von Chancen und Risiken.
- **Nachvollziehbarkeit und Glaubwürdigkeit in der Kommunikation:** nachvollziehbare Erläuterungen, wie Gewinne erwirtschaftet und verwendet werden, glaub-

würdige Kommunikation nicht-finanzieller Informationen.

- **Gestiegener Informationsbedarf der Stakeholder und Shareholder:** transparente Kommunikation der gesellschaftlichen Wirkung des Unternehmens, ganzheitliche und umfassende Transparenz zusätzlich zur Unternehmensleistung, umfassende Kommunikation der Nachhaltigkeitsprinzipien.
- **Mittelbare Betroffenheit:** Auswirkungen auf kleine und mittlere Unternehmen aufgrund von Lieferbeziehungen, Identifikation von Risiken in der Wertschöpfungskette bei kleineren Zulieferern bzw. Kunden, vereinheitlichte Datenerhebungsprozesse für finanzielle sowie nicht-finanzielle Kenngrößen, um auf Anfragen schnell und angemessen reagieren zu können.

Was versteht man unter „integrierte Berichterstattung“?

„Integrated Reporting“ ist ein ganzheitliches Konzept, das die Verknüpfung der Finanz- mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit dem internen Steuerungssystem anstrebt (IIRC, 2013). Eine integrierte Berichterstattung erfordert eine Verankerung in das routinemäßige Planungs- und Steuerungssystem des Unternehmens, sodass vollintegrierte unternehmerische Entscheidungen unter Berücksichtigung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten ermöglicht werden. Der Fokus liegt auf den wesentlichen Einflussfaktoren und deren Ursache-Wirkungszusammenhängen im gesamten Wertschöpfungsprozess. Ziel ist es, die spezifischen Beziehungen zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Treibern nachvollziehbar herauszuarbeiten. Damit entsteht ein ganzheitliches mehrdimensionales Bild betrieblichen Handelns. Gleichzeitig ergeben sich wertvolle Impulse zur Verbesserung der externen Berichterstattung und zur systematischen Sicherung der gesellschaftlichen Akzeptanz des unternehmerischen Handelns („licence to operate“¹). Im Kern einer integrierten Berichterstattung steht ein integriertes Denken und Handeln. Das weitverbreitete Missverständnis, eine integrierte Berichterstattung sei lediglich ein externes Reportingthema, sollte damit ausgeräumt sein.

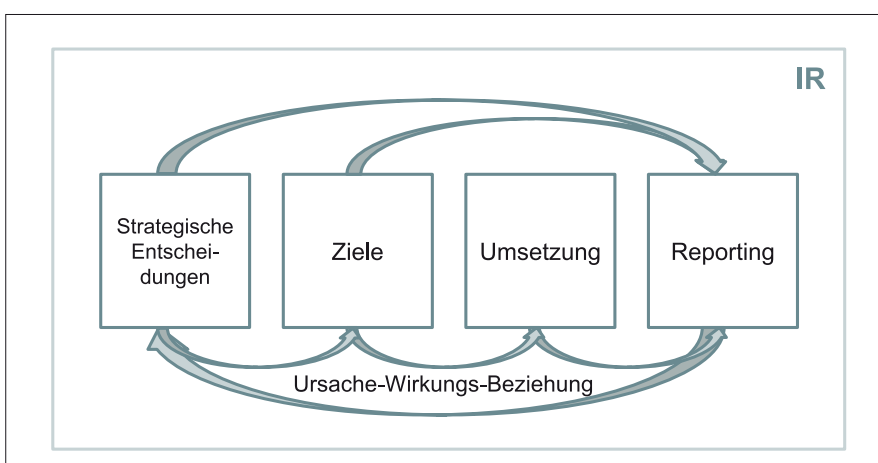


Abb. 1: Integriertes Steuerungssystem

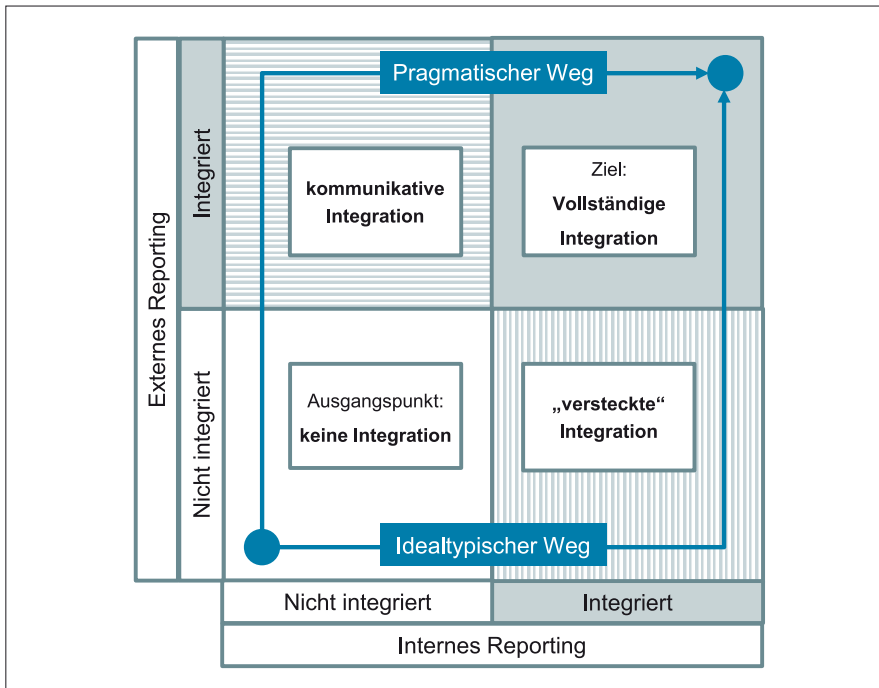


Abb. 2: Wege zu einer vollständig integrierten Berichterstattung

Durch das Integrated Reporting wird somit ein Steuerungssystem (vgl. Abbildung 1) initiiert, das von strategischen Entscheidungen über alle Dimensionen des Geschäftes, dementsprechend abgeleiteten Zielen und deren Umsetzung ausgeht. Eine integrierte Berichterstattung schafft dabei nach innen und außen die geforderte Transparenz über Strategie, Ziele und deren Umsetzung und kann seinerseits auch wieder zur Weiterentwicklung der Strategie dienen.

Eine genaue Definition und Beschreibung eines rechtskonformen „integrierten Berichts“ als kommunizierbares Ergebnis des Integrated Reportings wird nicht vorgegeben. Die Ausgestaltung einer integrierten Berichterstattung kann sowohl durch einen einzelnen einheitlichen Bericht erfolgen, oder auch durch separat veröffentlichte Berichte im Rahmen eines einheitlichen Berichtskonzepts geschehen.

Welche Wege zu einer integrierten Berichterstattung gibt es?

Die Ausgestaltung einer integrierten Berichterstattung hängt stark davon ab, in welchem Umfang Nachhaltigkeit und hierauf sich beziehende Kennzahlen bereits in der Unternehmensstrategie verankert sind und welche

Pläne und Aktivitäten zu deren Weiterentwicklung bestehen.

Eine vollständige integrierte Berichterstattung besteht aus einem integrierten internen und externen Reporting. Von der Aufbau-logik her betrachtet, steht beides erst am Ende eines Planungs-, Steuerungs- und Realisationsprozesses

(vgl. Günther & Bassen, 2015, S. 61f; Günther et al., 2015, S.159). Eine Integration findet beim idealtypischen Weg hin zu einer vollständig integrierten Berichterstattung zunächst im internen Reporting statt, um so das integrierte Management sicherzustellen (vgl. Abbildung 2). Das externe Reporting kann darauf aufbauend als Aggregation mit hoher Qualität, Konsistenz und Effizienz generiert werden. Wird dieser letzte Schritt nicht realisiert, verfehlt das Unternehmen das Ziel, eine höchstmögliche Transparenz gegenüber den Stakeholdern zu schaffen („versteckte Integration“).

In der Praxis wird meistens der pragmatische Weg gewählt. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Häufig sind die erforderlichen Daten nicht verfügbar oder es fehlt die Expertise für die integrierte Darstellung von Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen. Außerdem wird in manchen Fällen die Notwendigkeit von nicht-finanziellen Kennzahlen für Steuerungsentscheidungen als nicht wichtig erachtet. Zudem ist das Controlling bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten bislang kaum beteiligt (vgl. ICV, 2011). In diesen Fällen findet die Integration zunächst im externen Reporting statt, um die Informationsanforderungen der Stakeholder schnell erfüllen zu können („kommunikative Integration“).

Autoren



Karl-Heinz Steinke

ist Mitglied des Vorstandes im Internationalen Controller Verein e.V. (ICV) und dort u. a. verantwortlich für das Themenfeld CSR und Controlling. In seiner letzten beruflichen Tätigkeit war er Leiter des Konzerncontrollings der Deutschen Lufthansa AG.
E-Mail: karl-heinz.steinke@t-online.de

Patrick Ilg, M.Sc.

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Betriebliche Umweltökonomie an der TU Dresden. In seiner Dissertation beschäftigt er sich mit der Lebenszyklusbetrachtung sowie dem Innovationscontrolling bei der Planung und Umsetzung von Infrastrukturprojekten.

E-Mail: patrick.ilg@tu-dresden.de



Vera Stelkens

ist Referentin für strategisches Nachhaltigkeitsmanagement bei der Flughafen München GmbH und stellvertretende Leiterin des Facharbeitskreises Green Controlling des ICV.

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

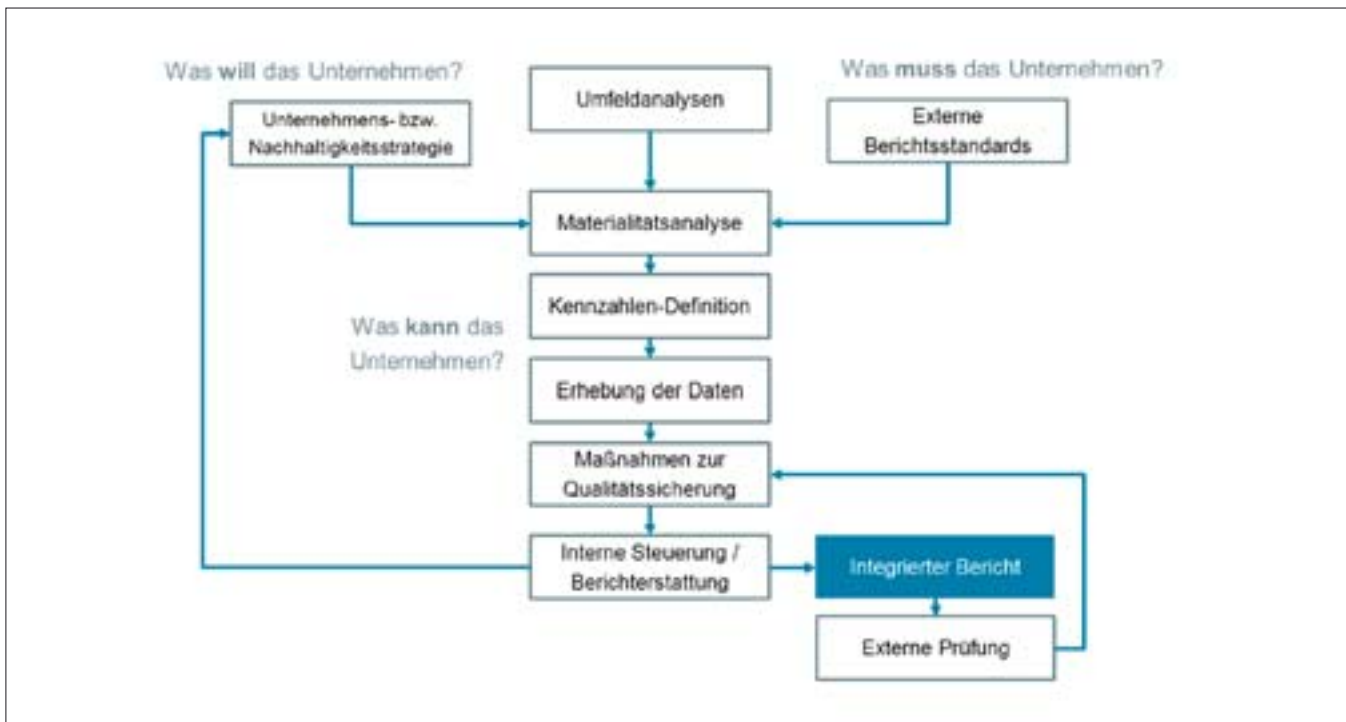


Abb. 3: Entwicklung eines Integrated Reportings

Die Integration der internen Steuerungssysteme findet anschließend statt.

Kennzahlen für das Integrated Reporting

Eine integrierte Berichterstattung erfordert eine Anpassung bzw. Erweiterung der existierenden Informations- und Kennzahlensysteme. Monetäre und nichtmonetäre Daten müssen zusammengeführt und integriert werden. Im Anfangsstadium können hierzu auch einfachere Lösungen wie z. B. Excel dienen. So können Unternehmen meist mit einem überschaubaren Aufwand integrierte Berichte auf einer pragmatischen Datenbasis bereitstellen.

Bei der Ein- und Umsetzung eines Integrated Reportings ist für den Controller die Erfassung dieser Kennzahlen von zentraler Bedeutung. Abbildung 3 zeigt eine Vorgehensweise, um Informations- und Kennzahlensysteme an veränderte Berichtsanforderungen eines Integrated Reportings anpassen zu können.

Grundlagen der Berichterstattung

In der Berichterstattung gibt es qualitative und quantitative Indikatoren, in Abhängigkeit vom

Themenfeld. Zur Ableitung der Indikatoren bieten sich folgende drei Grundlagen an, aus denen Handlungsfelder und Steuerungsgrößen abzuleiten sind:

- **Unternehmens- bzw. Nachhaltigkeitsstrategie:** In der Strategie und den strategischen Zielen vieler Unternehmen sind häufig bereits ökologische, soziale und ökonomische Handlungsfelder adressiert. Zudem können sich Ziele, Handlungsfelder und dementsprechend Kennzahlen aus der Branche des Unternehmens ableiten bzw. dort bereits als gängiger Standard etabliert sein.
- **Umfeldanalysen:** Weitere Handlungsfelder können aus der Wechselwirkung des Unternehmens mit der Gesellschaft und der Umwelt aus Umfeldanalysen, z. B. Benchmark-, Wirkungs- und Stakeholderanalysen, sichtbar werden.
- **Externe Berichtsstandards:** Dritte Grundlage ist der Standard bzw. sind die Standards, nach dem/denen die Berichterstattung erfolgen soll. **Der für die Nachhaltigkeitsberichterstattung am häufigsten verwendete Standard ist der der Global Reporting Initiative (GRI, 2016).** Darüber hinaus können Berichtsstandards für bestimmte Branchen gelten. Durch Orientierung an geeigneten Standards können zumindest Teile der CSR-Richtlinie abgedeckt werden.

Wesentlichkeitsanalyse

Da ein Kennzahlenset auf der Basis von Unternehmens- bzw. Nachhaltigkeitsstrategie, Umfeldanalysen und externen Berichtsstandards sehr umfassend und gerade für kleine Unternehmen wenig handhabbar ausfallen kann, empfiehlt sich die Durchführung einer Wesentlichkeits- oder Materialitätsanalyse. Damit lassen sich die wesentlichen (materiellen) Themen aus Sicht der Stakeholder und aus der Wechselwirkung des Unternehmens mit der Umwelt ermitteln. Beispielsweise wären für ein Beratungsunternehmen Kenngrößen zur Mitarbeiterzufriedenheit und Weiterbildungsquoten sehr wesentlich, Daten zu Energieverbrauch und Emissionen hätten aber eine weitaus geringere Materialität.

Definition von Kennzahlen

Kennzahlen müssen für ihren Berichts- bzw. Verwendungskontext aussagekräftig, praktikabel und nachprüfbar definiert werden (vgl. Green Controlling, 2014). Für alle Kennzahlen, insbesondere jedoch für nicht-finanzielle, quantitative Größen sollte bei der Definition beachtet werden, dass sich die erforderlichen Daten später auch erheben lassen. Der Verwendungszweck der Kennzahl hat großen Einfluss auf die

Granularität, auf der eine Kennzahl verlässliche Daten liefern muss. So ist für die externe Kommunikation in der Regel eine Kennzahl nur auf sehr hohem Aggregationsniveau zu verwenden. Für die interne Steuerung kann es nötig sein, sehr feingliedrig zu werden.

Vor dem Hintergrund einer integrierten Berichterstattung besteht die Herausforderung darin, auch Kennzahlen für Aspekte aus den Bereichen Umwelt und Soziales einzusetzen. Diese sind für Unternehmen oftmals deutlich schwerer zu erfassen als finanzielle Daten. Aber unterscheiden sich finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen tatsächlich grundlegend? Finanzkennzahlen sind verlässlich, weil der Gesamtprozess von der Erhebung bis zur Auswertung hohen Standards entspricht. Jede Kennzahl ist klar definiert, indem beispielsweise die Datengrundlage, Berechnungsparameter, Aktualisierungsfrequenz und Verantwortlichkeiten festgelegt sind. Diese Anforderungen müssen auf die sozialen und ökologischen Bereiche übertragen werden. Hier kommt dem Controller als Spezialist für die Gestaltung und Pflege von Berichtssystemen eine entscheidende Rolle zu. **Auch bei sozialen Belangen wie der Mitarbeiterzufriedenheit oder bei Beschwerden betroffener Stakeholder ist klar zu definieren, wie Daten zu erfassen sind und wie daraus Schlüsselindikatoren abgeleitet werden**, z. B. der Mitarbeiterzufriedenheits-Index. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen sich nicht grundsätzlich unterscheiden. In den meisten Unternehmen ist bereits eine Kennzahlenbasis vorhanden, die nach hohen Standards definiert und erhoben wird. Diese hohen Standards können ebenfalls auf nicht-finanzielle Kennzahlen angewendet werden.

Datenerhebung

Für die interne Datenerhebung und den Aufbau von Datenerhebungsprozessen wird eine enge Kooperation zwischen dem Nachhaltigkeits- und dem Finanzbereich empfohlen. Es können sich zudem Synergien bei bereits aufgebauten Berichtsprozessen, Berichtslinien und Datenbank-Systemen ergeben.

Herausforderung Nachhaltigkeitskennzahlen

Die Verfügbarkeit von Daten für Nachhaltigkeitskennzahlen ist intern und extern eine große Herausforderung. So kann es in Unternehmen erforderlich sein, Daten erstmals zu erheben. Herausforderungen in diesem Zusammenhang sind einerseits die Komplexität der Kennzahlen, u. a. beim CO₂-Emissionsreporting, andererseits die Quellen. Da die Nachhaltigkeitsexperten meist für den nicht-finanziellen Kennzahlenbereich verantwortlich sind, ist eine enge Kooperation zwischen Controlling und Nachhaltigkeitsmanagement erforderlich. Um geeignete Quellen für Informationen zur Bildung von Kennzahlen zu identifizieren, kann ein höherer Such-, Einarbeitungs- und damit auch Zeitaufwand entstehen. Änderungen an den Datenquellen können ebenfalls nur in Zusammenarbeit mit den relevanten Fachabteilungen durchgeführt werden. Auch die Verfügbarkeit und Auswahl von externen Referenzdaten, wie z. B. Verbrauchs- oder Emissionsfaktoren, erfordern oft eine intensivere Kommunikation. Bereits existierende Verzeichnisse wie z. B. das GLEC-Framework für die Logistik² sind meist noch nicht vollständig und nicht für alle Branchen verfügbar.

Weniger kann zu Anfang mehr sein

Ein zu großer Umfang der Datenerhebung kann bei neuen Nachhaltigkeitsindikatoren zum „Show-Stopper“ werden. Ein Start mit wenigen aber qualitativ guten Daten und die Definition einer Roadmap, die die Weiterentwicklung von Umfang und Tiefe der Kennzahlenerhebung in den kommenden Berichtsperioden beschreibt, können jedoch den Grundstein für mehr Transparenz in den wesentlichen Handlungsfeldern legen. Kennzahldefinitionen, Datenerhebungsprozesse, die Roadmap sowie Managementansätze sollten stets schriftlich dokumentiert und zentral abgelegt werden. So können sie in zukünftige Entscheidungen einbezogen werden.

Um Diskussionen über benötigte Ressourcen bzw. anfallende Kosten und über die Bedeutung der Datenerhebung vorzubeugen, sollten die Ziele des Integrated Reportings bereits in der Strategie des Unternehmens verankert und vom Vorstand unterstützt werden. Somit kann

die Datenerhebung und die Auswertung der Daten mit der strategischen Relevanz begründet werden. Dies ist vor allem für den internen Stakeholderdialog und die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Abteilungen und Fachbereiche entscheidend.

Externe Prüfung

Kennzahlen, die in eine externe Publikation aufgenommen werden, sollten auch extern geprüft werden. Rein rechtlich ist dies allerdings nicht notwendig, da der Aufsichtsrat für die inhaltliche Prüfung der nicht-finanziellen Kennzahlen zuständig ist. Für große, börsennotierte Unternehmen, die im Augenmerk von Investoren sind, hat die externe Prüfung jedoch mittlerweile einen quasi-verpflichtenden Charakter.

Unterscheidung in hinreichende und ausreichende Sicherheit

Für die Lageberichterstattung ist die externe Prüfung verpflichtend. Zudem ist sie teilweise für Ratings notwendig. **Die notwendige Prüfungsart unterscheidet sich je nach gewählter Publikation und Teil des Berichts.** Unterschieden werden **hinreichende Sicherheit („Reasonable Assurance“)** und **ausreichende Sicherheit („Limited Assurance“)**. Mit der hinreichenden Sicherheit, die für wesentliche Steuerungskennzahlen erteilt wird, bestätigt der Prüfer, dass die Darstellung des Unternehmens zutreffend ist, d. h. Zahlenwerte und Entwicklung der Kennzahlen die tatsächlichen Ergebnisse aller Geschäftsvorfälle im Berichtsjahr widerspiegeln. Sehr hohe Prüfungssicherheit wird vom Gesetzgeber gefordert (BilRUG, HGB). Mit der ausreichenden Sicherheit attestiert der Prüfer, dass ihm keine Sachverhalte bekannt geworden sind, wonach wesentliche Belange nicht mit den Kriterien des angewandten Berichtsstandards, z. B. GRI 4.0, übereinstimmen. In der Praxis bedeutet die Erlangung der hinreichenden Sicherheit einen nicht unerheblichen Mehraufwand gegenüber der eingeschränkten Sicherheit. Der Standard im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist derzeit noch die eingeschränkte Sicherheit. Soll aber im Rahmen des Lageberichtes etwas publiziert werden, so ist zumindest

für deutsche Unternehmen eine hinreichende Sicherheit der Prüfung verpflichtend.³

Dokumentation zur Prozessverbesserung

Gerade bei einer hinreichenden Sicherheit wird dafür die Kennzahl bis zu ihrer ersten Datenentstehung nachvollzogen. Hier wird sowohl auf Vollständigkeit wie auch auf Richtigkeit der Daten und Berechnungen geprüft. Dabei sollen interne Lücken gefunden werden. **Es werden aber auch oft Chancen für Verbesserungen aufgedeckt, die im Prüfbericht als Weiterentwicklungsschritte mit aufgenommen werden.** Daneben wird auch sehr viel Wert auf die genaue Dokumentation gelegt, unabhängig davon, ob dies die Prozesse der Datenerhebung, der inhaltlichen Definition, der Zuständigkeiten oder der Änderungen betrifft. Dies hat den positiven Nebeneffekt, dass das Risikobewusstsein der internen Prozessbeteiligten geschärft wird, beispielsweise durch Einhalten des 4-Augen-Prinzips bei der Kennzahlenerhebung.

Fazit

Integrierte Berichterstattung als Ausdruck und Wegbereiter einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung

Die Integrierte Berichterstattung verbindet Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung mit dem internen Steuerungssystem und ist damit **weit mehr als eine zusätzliche externe Berichtspflicht.**

Das Konzept des Integrated Reportings

schaftt Vorteile nicht nur für diejenigen Unternehmen, die gesetzlich zur Erfüllung der CSR-Richtlinie verpflichtet sind. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass der Informationsbedarf und -anspruch von Stakeholdern an der gesellschaftlichen Wirkung von Unternehmen laufend zunimmt.

Integration ist ein schrittweiser Prozess,

der auch mit simplen, pragmatischen Tools (z. B. Excel) begonnen und nach und nach optimiert werden kann. Bereits vorhandene Systeme und Prozesse, aber auch externe Standards und Rahmenwerke bilden eine gute Basis für

die Weiterentwicklung zu einer integrierten Unternehmenssteuerung.

Durch Integrated Reporting kann der Controller sein Aufgabenspektrum erweitern,

indem er neue Themenfelder und Daten in seine Tätigkeit integriert. Dadurch kann er ein ganzheitliches Kennzahlenset steuern, das ein holistisches Bild der Unternehmenslage inklusive steuerungsrelevanter Nachhaltigkeitsindikatoren zeichnet.

Eine vergleichende Unternehmensstudie des ICV aus den Jahren 2011 und 2015 zum Stand des Nachhaltigkeitscontrollings hat zudem gezeigt, dass insbesondere die Unternehmen, die eine planvolle Integration von Corporate Social Responsibility (CSR)-Sachverhalten in die Planung und Steuerung betrieben haben, **Effektivitäts- und Effizienzvorteile realisieren** konnten. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die sich frühzeitig mit der Einbeziehung von Aspekten der Nachhaltigkeit befasst haben, auch bei Umsetzung der CSR-Richtlinie Vorteile haben werden.

Grundlage des hier vorliegenden Artikels ist das gleichlautende „White Paper“ des Fachkreises „Green Controlling“ im Internationalen Controller Verein (ICV). Die Langfassung steht Mitgliedern des ICV unentgeltlich auf der Webseite zur Verfügung. Der Facharbeitskreis Green Controlling des ICV beschäftigt sich seit 2011 intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit und dessen Steuerung.

Eine ausführlichere Darstellung der Problematik und Unternehmensbeispiele aus verschiedenen Branchen mit praktischen Hilfestellungen zur Ausgestaltung einer integrierten Berichterstattung finden sich im White Paper „Integrated Reporting – Schritte zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung“ des Internationalen Controller Vereins.

Fußnoten

¹ Die „licence to operate“ bezeichnet die gesellschaftliche Akzeptanz bzw. Existenzberechtigung von Unternehmen, basierend auf

der Wahrnehmung der Gesellschaftsmitglieder (angelehnt an Gablers Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/licence-to-operate.html>).

² Abrufbar unter: <http://www.smartfreightcentre.org/glec/glec-framework>

³ Laut dem Regierungsentwurf zur CSR-Richtlinie wird sich das vorrausichtlich für nicht-finanzielle Informationen ändern

Literaturverzeichnis:

GRI (2016) GRI Standards, GRI 101: Foundation. Abrufbar unter: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center>

Günther, T., Fuhrmann & Günther, E. (2015) Integrated Reporting und Controlling – eine wechselseitige Beziehung. In: Freidank, Müller & Velte (HRSG.) Handbuch Integrated Reporting, Herausforderung für Steuerung, Überwachung und Berichterstattung, Erich Schmidt, S. 151-181.

Günther & Bassen (2015) Integrated Reporting – Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, Schäffer-Poeschel.

ICV (2011) Green Controlling – eine (neue) Herausforderung für die Controller?

ICV (2014) Green Controlling – Leitfaden für die erfolgreiche Integration ökologischer Zielsetzungen in Unternehmensplanung und -Steuerung, Haufe.

ICV (2017) White Paper „Integrated Reporting – Schritte zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung“

ICV (2015) Moderne Wertorientierung – ICV-Leitfaden: Vom „Wertobjekt“ zur „Teilhabe an der Wertschöpfung“, Haufe.

International Integrated Reporting Council (2013) International <IR> Framework. Abrufbar unter: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>, zuletzt abgerufen am 14.11.2016

Pütter, Isensee & Koch (2014): Integration im externen und internen Reporting – Am Beispiel der Flughafen Stuttgart GmbH, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 8/9/2014, S. 492-498. ■

Information als strategische Ressource

Die Digitalisierung wird Unternehmen und Controlling radikal verändern

von Andreas Seufert, Ralph Treitz und Matthias von Daacke

– Teil 1 –



Der Beitrag ist Auftakt einer Trilogie zum Themenfeld Digitale Transformation und Controlling. Im Teil 1 werden in dieser Ausgabe die Treiber, ökonomische Auswirkungen der Digitalen Transformation sowie Ansätze zur Nutzung von Daten und Analytik skizziert.

Die Digitalisierung wurde viel zu lange als ein Thema der Start-Ups des Silicon Valley angesehen. Ein Umdenken begann vielfach erst, seitdem die ersten Auswirkungen disruptiver Veränderungen auch in den Kernindustrien unübersehbar waren. Gleichwohl werden vielfach immer noch die Tragweite und v.a. die Geschwindigkeit der Veränderungen dramatisch unterschätzt.

Digitale Transformation

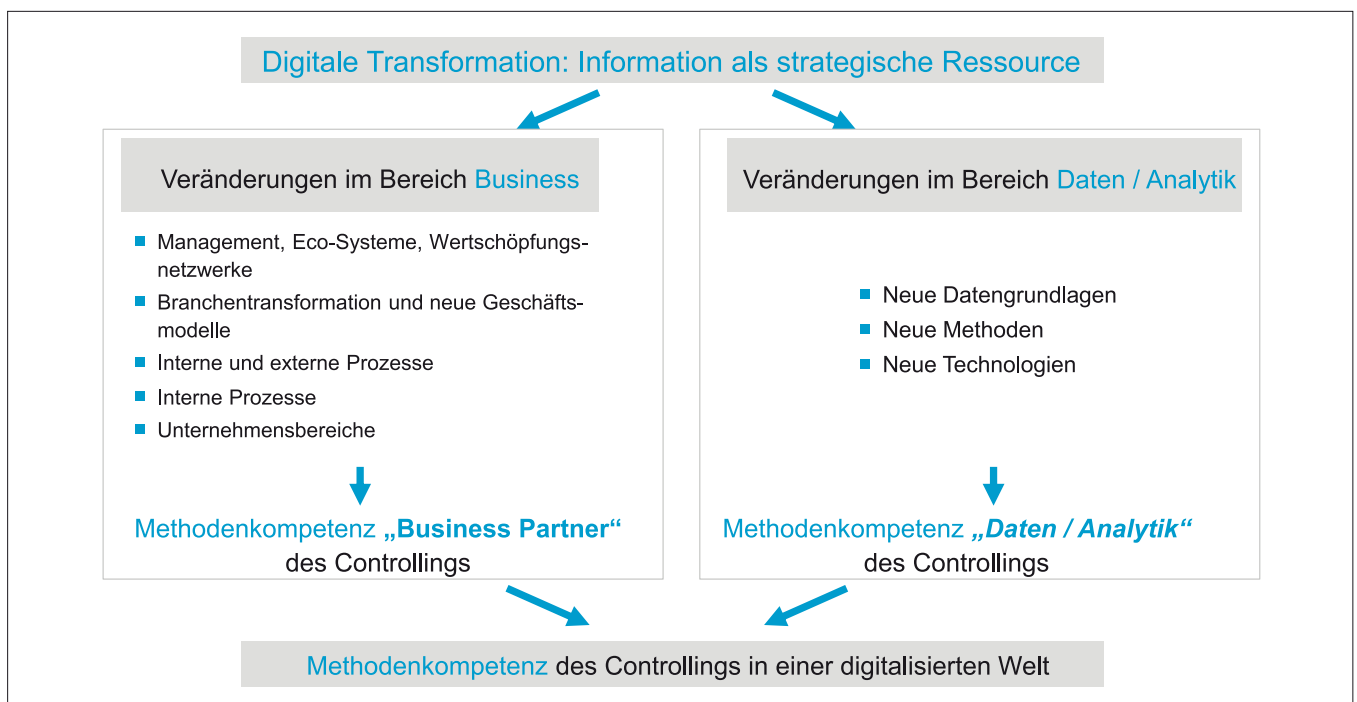
Die Digitalisierung allein auf die Standardisierung/Automatisierung transaktionaler Prozesse und damit Kosteneinsparungen zu reduzieren, ist nicht nur fatal, sondern geradezu fahrlässig. Die Veränderungen sind grundsätzlicher Natur. Nicht nur Geschäftsprozesse werden digitalisiert, sondern auch Produkte und Geschäftsmodelle. Der Begriff „Digitale Transformation“ kommt daher nicht von ungefähr. Er beschreibt die tiefgreifende Umwälzung ganzer Branchen und Unternehmen. Sie wird Unternehmen und Controlling radikal verändern. Das Controlling ist davon – wie [Abbildung 1](#) visualisiert – in doppelter Weise betroffen.

Veränderungen im Bereich Business – Digital Economy

Um die Rolle des Business Partners in Zukunft kompetent und glaubwürdig ausführen zu können, braucht das Controlling ein tiefes Verständnis der Wirkungen und Möglichkeiten digitaler Informationen auf die Geschäftsmodelle, die Neugestaltung von Prozessen und die ökonomische Gestaltung digitaler Produkte, d. h. ein betriebswirtschaftliches Verständnis der digitalen Ökonomie.

Veränderungen im Bereich Daten/Analytik – Digital Controlling

Es geht aber auch um die Digitale Transformation des Controllings selbst. Zwar wird der Umgang mit Informationen traditionell gerne als Stärke des Controllings gesehen, allerdings ist der Status Quo im Controlling vieler Unterneh-



men nicht auf der Höhe der Zeit. Die Möglichkeiten der Erschließung, Vernetzung und Analyse von Daten haben sich in den letzten Jahren dramatisch verbessert. Um diese nutzen zu können, ist der Aufbau entsprechender Kompetenzen dringend erforderlich.

Treiber der Digitalen Transformation

Wesentlicher Treiber der immer stärkeren Digitalisierung sind technologische Innovationen hinsichtlich der Generierung und Vernetzung neuer, digital verfügbarer Daten (Seufert/Heinen/Muth 2014). Hierbei können – wie [Abbildung 2](#) visualisiert – verschiedene Phasen unterschieden werden.

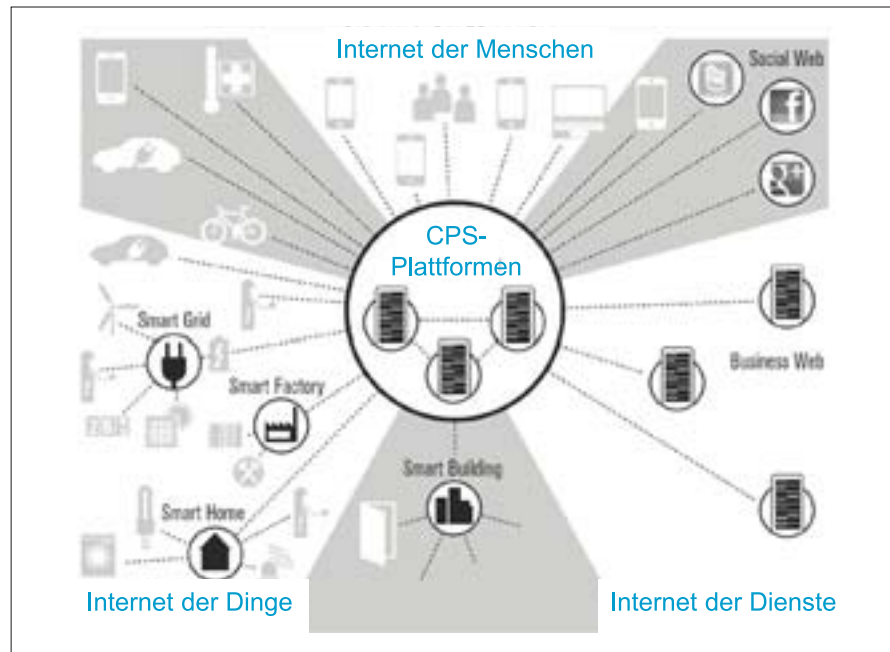


Abb. 2: Treiber der Digitalen Transformation (in Anlehnung an Bauernhansl 2014)

Phase 1 – Internet der Menschen

Technologien im Umfeld Social Networking führen, z. B. basierend auf neuen (mobilen) Devices, zu einem massiven Anschwellen der Datenvolumina durch Generierung und Vernetzung des sog. „User Generated Content“. Dies kann direkt erfolgen, z. B. durch aktive Nutzung von Chat-, Foto- oder Videofunktionen. In immer stärkerem Maße erfolgt dies aber auch indirekt, durch automatische Aufzeichnungen von Position und Umgebungsbedingungen, beispielsweise im Rahmen von Navigationsprofilen oder Biotracking/Quantified Self mit Hilfe der eingebauten Sensorik (z. B. Bewegungen, Temperaturen, Puls, etc.).

Phase 2 – Internet der Dinge/Dienste (Internet of Things/IoT)

Wesentlich umfangreichere Datenmengen werden allerdings zusätzlich durch die gerade erst am Anfang stehenden Entwicklungen im Bereich der Erfassung und Vernetzung von Maschinendaten erwartet. Technologische Grundlage hierfür sind die sog. Cyber-physischen Systeme (CPS). Sie erfassen unmittelbar physikalische Daten aus der Umwelt mit Sensoren, sind in der Lage weltweit verfügbare Daten und Dienste zu verwenden, Daten auszuwerten, zu vernetzen und zu speichern. Darüber hinaus können sie wieder auf die physikalische Welt

einwirken. Zwar sind sie auch als Schnittstellen im Rahmen der Mensch-Maschine-Kommunikation einsetzbar, primäres Ziel ist jedoch die direkte Kommunikation zwischen Geräten. Diese sog. Machine-to-Machine Kommunikation soll es ermöglichen, Maschinendaten in Echtzeit zu vernetzen und in Wertschöpfungsprozesse zu integrieren. Schlagworte in diesem Kontext sind z. B. Industrie 4.0 i. e. S. (Smart Factory), vernetztes Zuhause (Smart Home), vernetzte Energieerzeugung und Verteilung (Smart Grids) oder vernetztes Automobil/Fahren.

Ökonomische Wirkungen der Digitalen Transformation

Die Auswirkungen dieser zunehmenden Digitalisierung haben erhebliche ökonomische Auswirkungen, zum einen auf die Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen, zum anderen aber auch auf die Wertketten und Geschäftsmodelle.

Digitalisierung der Produkte/Services

Einerseits steigt in den eigentlichen Produkten bzw. Dienstleistungen die Informationsintensität. Traditionelle physische Produkte werden zunehmend durch Technologien, wie z. B. Sensorik angereichert und vernetzt. Diese sog. smarten Produkte (wie z. B. Smart-Phone, Smart-TV aber auch Connected Car Dienste) können In-

formation generieren und verarbeiten. Häufig sind sie jedoch auch nur eine Zwischenstufe zu vollständig digitalen Produkten, die ehemals physische oder smarte Produkte substituieren. Zu beobachten ist dabei, dass die Umwandlung ehemals physischer Produkte in digitale Produkte und Dienstleistungen immer schneller neue Bereiche erfasst (z. B. Musik, Filme, Bücher, Vermittlungsdienste, digitale Assistenten, etc.). Treiber dieser Entwicklung sind komparative Vorteile digitaler Produkte im Vergleich zu physischen Produkten. An dieser Stelle seien beispielhaft skizziert:

- Digitale Produkte können zeitlich schneller verfügbar gemacht werden und weisen geringere Transaktionskosten auf (z. B. sinken die Grenzkosten des Vertriebs bei bestehender Infrastruktur dramatisch).
- Digitale Produkte bieten umfangreiche Vorteile bei der Produktgestaltung (z. B. in der Preisgestaltung, durch Veränderung einzelner Produkteigenschaften, durch Bundling, durch Zuschnitt auf die Zielgruppen oder durch Gestaltung des Nutzungsumfangs).
- Der Käufer digitaler Produkte erhält, technisch gesehen, lediglich Kopien (der Verkäufer ist nach dem Verkauf immer noch im Besitz der Information). Teilweise gehen die digitalen Produkte gar nicht mehr in den Besitz des Nutzers über, sondern werden – wie z. B. bei Streaming Diensten – lediglich zur Verfügung gestellt.

- Digitale Produkte erlauben ein Tracking der tatsächlichen Nutzung des Produktes ebenso wie ein Monitoring der direkten Reaktion auf Veränderungen des Produkts.
- Digitale Produkte ermöglichen umfassendes Dynamic Pricing. D. h. Preise können sehr viel schneller z. B. realtime und flexibler auf Gruppen oder Einzelkunden angepasst werden. Die Preisgestaltung kann dabei an kundenindividuelle Merkmale wie z. B. Kaufhistorie, Kaufvolumen, Umgebungsbedingungen (wie z. B. Device (Smartphone, PC), Standort (GPS-Daten)) und Uhrzeit angepasst werden.
- Digitale Produkte ermöglichen eine sehr flexible Gestaltung von Produktvarianten, bei der der Kunde auch nach dem eigentlichen Kauf beliebig Zusatzfunktionen upgraden kann.
- Der Nutzungszweck digitaler Produkte ist nicht begrenzt. Informationen, die an einer Stelle anfallen (z. B. über die Nutzung eines digitalen Produktes) können beliebig mit anderen Informationen (z. B. sozio-demografischen Daten) kombiniert und weiterverwendet werden, um daraus neue Informationen beispielsweise für neue Produkte oder Dienstleistungen abzuleiten.

Digitalisierung der Wertkette

Darüber hinaus ist eine immer stärkere Digitalisierung der Wertketten bzw. einzelner Wertschöpfungsstufen zu beobachten. Dies führt zu einer immer stärkeren Verlagerung von Kundenkontakten, Distribution und Vertrieb in die Informationssphäre. Cyberphysische Systeme (CPS) ermöglichen im Rahmen von Smart-Factory-Ansätzen eine völlig neue Produktionslogik. Werkstoffe sind eindeutig identifizierbar, jederzeit lokalisierbar und kennen ihre Historie sowie ihren aktuellen Zustand. Neue Fertigungsverfahren wie additive Manufacturing („3-D Druck“) beeinflussen die industrielle Fertigung in Richtung einer dezentralen und selbststeuernden Produktion bis hin zur Losgröße 1, die vollständig automatisiert erfolgen kann. Zudem werden die Arbeitsteilung und Vernetzung massiv vorangetrieben, z. B. in Form von CPS-Plattformen. Dies führt zu einer Neuorganisation von Wertschöpfungsstufen. Teilweise fallen einzelne Stufen der Wertschöpfung komplett weg, z. B. da Hersteller den direkten Kontakt zu den Endkunden suchen, andererseits kommen neue Marktteilnehmer hinzu, die sich mit digitalen Services/Produkten gezielt in bestimmte Bereiche von Wertketten drängen. Insgesamt

wird die Leistungserstellung im Rahmen von Wertschöpfungsnetzwerken immer unabhängiger von bestehenden Unternehmensgrenzen in flexibler Weise und unter Einbeziehung von Partnern bzw. ganzer Eco-Systeme organisiert. Dabei gilt es, die Wechselwirkungen zwischen Digitalisierung der Produkte/Services und Digitalisierung der Wertketten zu beachten. **Die Substitution ehemals physischer Güter durch digitale Güter kann dramatische Auswirkungen auf die Wertketten nach sich ziehen.** Wenn ein physisches Produkt (z. B. Schlüssel, Geld) erst einmal in ein digitales Produkt (z. B. ein Stück Software oder eine App auf dem Smartphone) umgewandelt wurde, bedeutet das nicht nur, dass das physische Produkt nicht mehr benötigt wird, sondern auch die ganze dahinterliegende Wertkette (Maschinen, Rohstoffe, etc.).

Veränderung des Wettbewerbsumfeldes

Im Kontext der steigenden Informationsintensität in Produkten/Services und Wertketten ist eine massive Veränderung des Wettbewerbsumfelds beobachtbar. Während Unternehmen aus traditionellen Branchen versuchen, ihre digitale Kompetenz entlang der Wertkette und der Produkte/Service aufzubauen, weiten sog. Digitale Champions, wie z. B. Alphabet oder Amazon, ihr Betätigungsfeld auf neue Branchen und Wertketten/-teile aus. Deutlich erkennbar ist auch die Etablierung von Plattform- und Eco-System-Ansätzen (vgl. [Abbildung 3](#)).

Die Erschließung und Nutzung von Information ist damit zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor geworden. Ziel ist es, nicht mehr nur Informationen als Grundlage für aktuelle Entscheidungen im angestammten Geschäftsumfeld zu nutzen. Informationen sind vielmehr selbst Bestandteil von Innovationen, welche Geschäftsmodelle grundlegend verändern können.

Nutzung von Daten und Analytik im Rahmen der Digitalen Transformation

Der richtige Umgang und Einsatz dieser Ressource entscheidet daher mehr darüber, ob es gelingt, sich im Wettbewerb zu behaupten. Viele Unternehmen beginnen zwar erst damit, das

Autoren



Prof. Dr. Andreas Seufert

lehrt Betriebswirtschaftslehre und Informationsmanagement an der HS Ludwigshafen. Er ist Direktor des Instituts für Business Intelligence an der Steinbeis Hochschule Berlin, Direktor des Business Innovation Labs der HS Ludwigshafen und Leiter des Fachkreises „BI/BigData-Controlling“ im Internationalen Controller Verein (ICV).

E-Mail: andreas.seufert@hs-ludwigshafen.de

Ralph Treitz

ist Gründer und Board Member der Trufa Inc., San Mateo CA, USA und Geschäftsführer der deutschen Trufa GmbH, Heidelberg. Trufa betreibt angewandte Forschung und Produktentwicklung im Bereich Statistical Analytics. Produkte sind Entscheidungsfindungssysteme zur Steuerung und Optimierung von Unternehmen.



Matthias von Daacke

hat über 20 Jahre Controlling- und Managementenerfahrung in produzierenden mittelständischen Unternehmen verschiedener Branchen, davon 3 Jahre in den USA. Er ist Director Controlling der BLANCO Gruppe und Mitglied der Geschäftsleitung sowie Board Member mehrerer ausländischer Tochtergesellschaften. Seit 2015 gehört er dem Vorstand des Internationalen Controller Vereins e.V. (ICV) an.

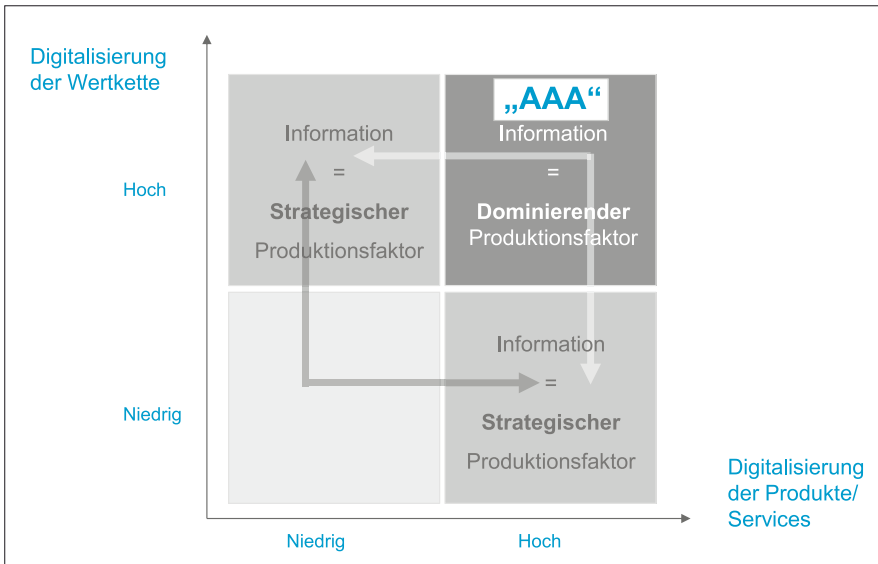


Abb. 3: Digitalisierung Wertkette und Produkte/Services (in Anlehnung an Seufert 2016, leicht geänderte Darstellung)

Themenfeld für sich zu erschließen, erkennen aber zunehmend das erhebliche Potential.

Reifegradmodell Data Economy

Entscheidend für die Nutzung digitaler Informationen und deren Umsetzung in Geschäftspotentiale ist dabei ein deutlich erweitertes Verständnis von Information als Ressource, welches die Auswirkungen auf die Wertketten aber auch auf die Produkte und Dienstleistungen der

Unternehmen integriert. Es geht nicht mehr nur darum, Informationen als Grundlage für aktuelle Entscheidungen im angestammten Geschäftsumfeld zu nutzen. Informationen sind vielmehr selbst Bestandteil von Innovationen, welche Geschäftsmodelle grundlegend verändern können. Vor diesem Hintergrund lassen sich empirisch nachfolgend skizzierte Reifegrade identifizieren (vgl. Abbildung 4).

Stufe 1 – Unternehmensbereiche: Traditionell wurden Informationen im Rahmen von

Business Intelligence (BI) häufig isoliert und in ausgewählten Funktionalbereichen eingesetzt. Typische Hauptanwendungsfelder waren lange Zeit v.a. die Bereiche Finanzen/Controlling und Marketing/Vertrieb. Aktuell ist eine massive Ausweitung auf die Bereiche Logistik, Produktion oder Personal erkennbar.

Stufe 2 – Interne Prozesse: Eine empirisch beobachtbare Erweiterung besteht darüber hinaus im prozessorientierten Einsatz von BI. Auffällig ist, dass viele Unternehmen zunächst in den Ausbau der Unterstützungsprozesse (z. B. Finanzen/ Konsolidierung) investierten und jetzt beginnen, die eigentlichen wertschöpfenden Kernprozesse analytisch zu durchdringen.

Stufe 3 – In- und externe Prozesse: Als nächste Reifegradstufe ist der Ausbau des prozessorientierten BI-Einsatzes auf unternehmensübergreifende Unterstützungs- und Wertschöpfungsprozesse beobachtbar, z. B. für die Liquiditätssteuerung im Unternehmensverbund oder die unternehmensübergreifende Steuerung der Supply Chain in Echtzeit.

Stufe 4/Stufe 5 – Branchentransformation und neue Geschäftsmodelle sowie Management umfassender Wertschöpfungsnetzwerke: Die Nutzung von Information zur Etab-

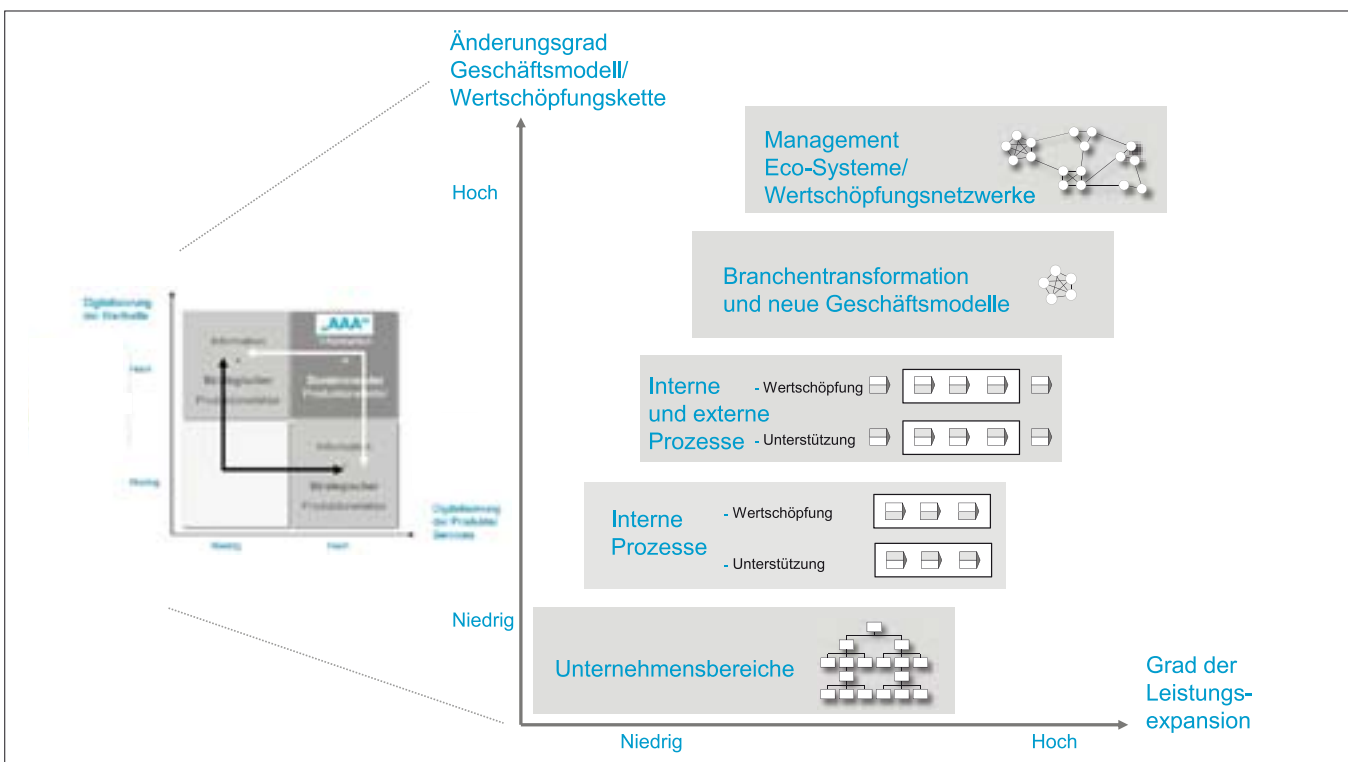


Abb. 4: Reifegradmodell (in Anlehnung an Seufert 2016, leicht geänderte Darstellung)

Die Welt der Daten - Marktvolumen "Datability" weltweit (in Mio EUR)							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR
Sensors & Networks (Internet of Things)	990	1.330	1.830	2.560	3.635	5.020	38,4%
IT Infrastructure, Software & Services (Big Data)	3.158	4.055	5.462	7.554	10.205	13.542	33,8%
Analytics Services & Data Products (Data Economy)	19.538	27.742	40.924	63.378	95.349	142.048	48,7%
Gesamtvolumen "Datability"	23.686	33.127	48.216	73.492	109.190	160.609	46%

Abb. 5: Marktvolumen „Datability“ (in Anlehnung an Bitkom 2015, geänderte Darstellung)

lierung neuer Geschäftsmodelle oder zur Etablierung ganzer Ecosysteme befindet sich bei „traditionellen“ Unternehmen noch am Anfang. Völlig anders stellt sich die Situation in informationsbasierten Industrien dar. Das Zusammenspiel in- und externer Informationsstrukturen, z.B. auf Basis von Cloud-Diensten, spielt dabei eine zentrale Rolle (Seufert/Bernhardt 2011). Informationen und Analytik werden intensiv für die Etablierung neuer disruptiver Geschäftsmodelle, die Transformation ganzer Branchen sowie die Steuerung umfassender Ecosysteme eingesetzt. Diese Unternehmen weiten ihre Tätigkeitsfelder kontinuierlich aus und konkurrieren zunehmend mit Unternehmen in „traditionellen“ Branchen.

Auch wenn das Konzept einer integrierten informationsbasierten, analytischen Unternehmenssteuerung seit vielen Jahren diskutiert wird, befindet sich eine nicht unerhebliche Anzahl von Unternehmen immer noch auf den Stufen 1 und 2. Die Herausforderungen für Unternehmen bestehen aktuell darin, völlig neuartige Verfahren und Anwendungsmöglichkeiten hinsichtlich der Erschließung und Vernetzung neuer Datengrundlagen und der Nutzung fortschrittlicher Analyse-Methoden (Shmueli & Koppius 2011), (Seufert 2012) für sich nutzbar zu machen, ohne die bekannten Fehler aus den frühen BI-Reifegradphasen zu wiederholen.

Ansatzpunkte für Geschäftspotentiale

Obwohl viele Unternehmen sich im Umfeld der Data Economy noch mit eher grundsätzlichen Problemen auseinandersetzen, beginnen sie die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung auf ihre Produkte, Wertketten und Geschäftsmodelle zu erkennen. Daten/Informationen i. V. m. der entsprechenden Analytik können dabei grundsätzlich für unterschiedliche Ziele eingesetzt werden. Da die Komplexität hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Fragestellungen

auf der einen Seite und Daten/Analytik auf der anderen Seite zunimmt, können diese Ansätze auch als Stufenmodell verstanden werden.

Stufe 1 – Optimieren: Die Auswertung bereits existierender Datenbestände kann für die Optimierung bestehender Geschäftsprozesse und -modelle einen sehr großen Mehrwert liefern. Für viele Unternehmen bietet sich dieser Ansatz daher als Einstieg an. **Ziel ist es, die unternehmenseigenen Datenbestände besser zu nutzen.** Beispielsweise lassen sich wertvolle Rückschlüsse aus den Wechselwirkungen des tatsächlichen Kauf- und des Online-Verhaltens von Kunden ziehen. Sinnvoll ist es oft auch, die zugrundeliegende IT-Infrastruktur zu optimieren, um das Speichern, Verarbeiten, Analysieren und Nutzbarmachen immer größerer Datenmengen zu bewerkstelligen. Gerade in großen Unternehmen ist es häufig unerlässlich, große Bestandteile alter Datenpools in neue Formate und Speichersysteme zu überführen und sie mit anderen Informationen zu vernetzen, um sie schnell und flexibel analysieren zu können.

Stufe 2 – Monetarisieren: In vielen Unternehmen **stellen bestehende Datenbestände einen noch nicht gehobenen Schatz dar.** Unter Beachtung bestehender rechtlicher Rahmenbedingungen lassen sich mit bereits existierenden Daten neue Geschäftsmodelle oder (digitale) Produkte kreieren, die direkt an interessierte Unternehmen oder über Datenmarktplätze verkauft werden können. Beispiele sind die anonymisierte Auswertung von Nutzer- und Standortdaten von Smartphone-Usern zur Optimierung von lokalisierten Diensten und ortsbezogener Werbung oder der Weiterverkauf von aggregierten Transaktionsdaten und Nutzungsprofilen durch Kreditkartenfirmen. Zunehmend vermarkten auch Einzelhandelsunternehmen anonymisierte Transaktionsdaten an ihre Lieferanten aus dem Umfeld der Konsumgüter- und Lifestyle-Industrie.

Stufe 3 – Verbessern: Zusätzlich lassen sich **bestehende Geschäftsmodelle und Dienstleistungen durch neue Daten und Analysen verbessern.** Reiseunternehmen können beispielsweise durch die Integration detaillierter Wetterprognosen sowohl ihre Marketingaktivitäten verbessern, als auch die Auslastung ihrer Urlaubsangebote optimieren.

Stufe 4 – Disrupt: Der anspruchsvollste Digitalisierungsansatz zielt darauf ab, auf Basis der gezielten Erschließung, Vernetzung und Analyse neuer digitaler Datenbestände, neue (digitale) Produkte/Services zu erschaffen. Diese dienen häufig als Grundlage neuer Geschäftsmodelle.

Kurzporträt: ICV Fachkreis BI/Big Data und Controlling

Der **Fachkreis BI/Big Data und Controlling** ist als Netzwerk organisiert. Die Partner setzen sich aus Anwendern und Anbietern renommierter Unternehmen sowie Wissenschaftlern zusammen. Strategischer Partner des Fachkreises ist das Institut für Business Intelligence (IBI) der Steinbeis Hochschule Berlin. Mit seiner Arbeit möchte der Fachkreis regelmäßig über Trends und neue Entwicklungen informieren sowie Anstöße und Ideen für eine innovative Weiterentwicklung des Controllings geben. Der Wissenstransfer erfolgt mit Partnern im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsangeboten. Darüber hinaus wurde in Kooperation mit der Hochschule Ludwigshafen das Business Innovation Lab („Digitale Probierstube“) eingerichtet.

<https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/bi-big-data-und-controlling.html>

Information als Produkt – Digitale Produkte/Services

Für die Unternehmen stellt sich grundsätzlich die Frage, welche Ansatzpunkte sie für sich hinsichtlich der Gestaltung zukünftiger Geschäftsmodelle nutzen möchten und welche Kompetenzen hierfür erforderlich sind. Wie eingangs skizziert, stellen digitale Produkte und Services dabei einen besonders interessanten Bereich dar, da sie erhebliche Vorteile gegenüber physischen Produkten bieten. Aus diesem Grund wird in diesem Bereich – wie [Abbildung 5](#) visualisiert – ein erhebliches Marktpotential gesehen.

Digitale Produkte/Services lassen sich entlang einer (Informations-) Wertschöpfungskette beschreiben. Überblickartig können dabei vier Bereiche unterschieden werden:

Data Infused Products: Physische Produkte können mittels Sensorik aufgewertet werden. Diese „smarten Produkte“, z. B. intelligente Stromzähler, Gebäudeautomation, Werkzeuge oder Haushaltsgeräte, können entweder ressourcenärmer betrieben werden oder dem Nutzer via Display und Steuerungskomponenten eine bessere und individuellere Handhabung bieten. Neben der Aufwertung bestehender Produkte entsteht derzeit aber auch eine Generation neuer Devices, die vollkommen neue Funktionen für den Nutzer darstellen. Beispiele sind Wearables wie Armbänder mit Sensoren zur Überwachung von Herzfrequenz und eingebautem Schrittzähler oder Skibrillen mit integriertem Head-Up-Display und GPS – zur Messung von Geschwindigkeit und Navigationsassistenten auf der Piste.

Data as a Service: Wie in der Stufe „Monetarisieren“ skizziert, stellen Daten in den Unternehmen vielfach einen noch nicht gehobenen Schatz dar. Auch das Zusammenführen und Aufbereitung von Daten zum Zweck des Weiterverkaufs kann ein attraktives Geschäftsmodell sein. Data-as-a-Service als Geschäftsmodell unterliegt allerdings strengen gesetzlichen Regelungen sowie einer scharfen Beobachtung seitens Presse, Anwender und Politik.

Analytics as a Service: Sie umfassen Dienstleistungen der Analyse und Prognose,

die z. B. über Cloud-basierte Plattformen bereitgestellt werden und beziehen sich entweder auf bestimmte Datentypen (z. B.: Wetterdaten, Kundendaten, Social Media-Daten, Internetnutzungsdaten) oder Unternehmensfunktionen (CRM, FuE, Controlling). In vielen Fällen adressiert Analytics-as-a-Service bestimmte Branchen, da sehr spezifische Analysebedarfe bzw. sehr spezifische Datentypen und -mengen verarbeiten müssen. Sie stellen eine der wichtigsten und wachstumsstärksten Produkt- bzw. Dienstleistungskategorien dar.

Datenmarktplätze und -aggregatoren: Eine weitere Wertschöpfungsvariante sind Datenmarktplätze. Hier schaffen die Marktplatzbetreiber Plattformen und einheitliche Standards für den Verkauf und die Nutzung verschiedener Datensätze oder Datenstreams. Analysten geht davon aus, dass sich die Datenmarktplätze branchen- und anwendungsspezifisch entwickeln werden.

Controlling im Zeitalter der digitalen Transformation

Die Digitalisierung wird Unternehmen radikal verändern. Nicht nur Geschäftsprozesse werden digitalisiert, sondern auch Produkte und Geschäftsmodelle. Die zunehmende Digitalisierung der Unternehmen setzt entsprechende Kompetenzen im Umgang mit (digitalen) Informationen voraus (Soule/Carrier/Bonnet/Westerman 2014 sowie Soule/Puram/Westerman/Bonnet 2016). **Vor diesem Hintergrund besteht eine zentrale Herausforderung für Unternehmen darin, die Gewinnung und Nutzung von Informationen als Kernkompetenz zu begreifen**, um sich im Wettbewerb zu behaupten bzw. Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die massiven Veränderungen im Umfeld digitaler Informationen **bieten für das Controlling erhebliche Potentiale für die Gestaltung der eigenen zukünftigen Rolle, aber auch gewaltige Herausforderungen**. Nur eine klare Positionierung sowie der Aufbau entsprechender Methodenkompetenzen ermöglichen die Nutzung dieser Potentiale (Seufert/Kruk 2016). Allerdings steht das Controlling in starker Kon-

kurrenz. Externe Berater aber auch die Fachabteilungen selbst haben das attraktive Betätigungsfeld erkannt.

Literaturverzeichnis

Bitkom (Hrsg.) (2015): Big Data und Geschäftsmodell - Innovationen in der Praxis: 40+ Beispiele, 2015.

Bauernhansl, T. (2014): Industrie 4.0 Big Data als Treiber neuer Optimierungspotenziale, Vortrag Konferenz Best in Big Data 2014.

Seufert, A./Bernhardt, N. (2011): BI as a Service – Cloud Computing: Facetten eines neuen Trends. In: BI Spektrum, 6. Jg. (2011), S. 23-27.

Seufert A./Heinen, M./Muth, A. (2014): Information Rules: Die neue Anatomie der Entscheidung. In: Controlling & Management Review, 58. Jahrgang (2014), Heft 7, S. 16-25.

Seufert A. (2016): Die Digitalisierung als Herausforderung für Unternehmen: Status Quo, Chance und Herausforderungen im Umfeld BI & Big Data. In: Fasel, D./Meier, A.: (Hrsg.): Big Data – Grundlagen, Systeme und Nutzenpotenziale, Springer, Wiesbaden 2016, S. 39-57.

Seufert, A./Kruk, K. (2016): Digitale Transformation und Controlling: Herausforderungen und Implikationen dargestellt am Beispiel der BASF. In: Gleich, R./Grönke, K./Kirchmann, M./Leyk, J. (Hrsg.): Konzerncontrolling 2020 – Zukünftige Herausforderungen der Konzernsteuerung meistern, Haufe 2016, S. 141-164.

Seufert, A. (2012): Business Intelligence und Advanced Analytics/Data Mining: Status Quo – Potentiale – Wertbeitrag, Stuttgart 2012.

Shmueli, G./Koppius, O. (2011): Predictive Analytics in Information Systems Research. In: MIS Quarterly, Vol. 35 (2011) No. 3/ September, S. 553-572.

Soule, D./Carrier, N./Bonnet, D./Westerman, G. (2014): Organizing for a Digital Future: Opportunities and Challenges, Working Paper, Massachusetts Institute of Technology (MIT), 2014.

Soule, D./Puram, A./Westerman, G./Bonnet, D. (2016): Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity, Working Paper, Massachusetts Institute of Technology (MIT), 2016. ■



Auf dem Weg zur Digitalisierung von Changeprojekten

Interview mit Mirja Anderl und Uwe Reineck, MAICONCONSULTING

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 controllingrelevanten Themen und Fragen. Dabei werden neben klassischen Themen auch innovative Überlegungen und alternative Ansätze aufgegriffen. Die vorliegende Ausgabe befasst sich mit ausgewählten Aspekten der Digitalisierung der Arbeitswelt am Beispiel der Digitalisierung von Changeprojekten. Diesem Interview liegen spezifische Fragestellungen zugrunde wie z. B.:

- Wie gehen Fach- und Führungskräfte, die nicht den Nerds oder Informatikern zuzuordnen sind, mit der Digitalisierung um?
- Was kann die Digitalisierung für die eher weichen Themen bedeuten, wie z. B. Projektarbeit oder Kommunikation?

- Wie entwickeln sich digitale Veränderungen in der Praxis?
- Welche Praxisprobleme können dabei auftreten?

Digitalisierung: Wo stehen wir? Was sind die Themen?

Biel: Die Digitalisierung ist in aller Munde und wohl auch ein recht facettenreiches Thema. Was erfahren Sie bei Ihren Unternehmenskontakten? Was nehmen Sie wahr?

Anderl/Reineck: Ja das Thema ist sehr faszinierend, das geht uns auch so. Ich glaube, das liegt daran, dass es auch einen **hohen Unterhaltungswert** hat, sich mit dem Thema der Digitalität zu beschäftigen. Eine Mischung aus Science-Fiction, Börsenspekulation, Träumerei, Jungbrunnenplantschereien, mit: „Ich wills

noch mal wissen“-Aufbruch-Fantasien wird aktiviert. Wenn quasi-evangelikale Nerds an der Unsterblichkeit arbeiten und man an solchen Unternehmungen sogar Aktien erwerben kann, wer kann da widerstehen?

Biel: Wo sehen Sie uns in dieser Entwicklung, die nicht wenige als „digitale Revolution“ bezeichnen?

Anderl/Reineck: Wir müssen aber auch feststellen: In Sachen Revolution sind viele noch im Vormärz. Die Revolution hat noch nicht überall begonnen. Zumindest als Verbraucher warten wir immer noch darauf, dass wir endlich mal eine anständige und persönliche Werbung von Google oder Kollegen erhalten. Da wird allenthalben viel prophezeit, die Erwartungen wurden geweckt, es müsste aber schon mehr geschehen, damit sie nicht wie-

der einschlafen. ... Es zeigt sich, dass wir noch unterwegs sind.

Biel: Und was beobachten Sie in und bei den Unternehmen? Welchen Zugang haben Sie?

Anderl/Reineck: Wir nehmen natürlich nur einen Ausschnitt wahr. Wir kennen einige große Konzerne ganz gut und tummeln uns ab und zu in der Berliner **Start-up-Szene**, weil wir als Umsetzungsberater bei Veränderungsprozessen unterstützen und Lernreisen für Konzernmanager organisieren und die mit der Start-up-Szene in Berlin unter verschiedenen Zielsetzungen in Kontakt bringen. Außerdem beschäftigen wir uns seit drei Jahren mit Fragen der digitalen Führung und Beratung, schreiben an einem Buch und recherchieren in den Dingen.

Biel: Verlässliche und belastbare Antworten, wie auch die Vorbereitung auf dieses Interview zeigte, sind offenbar schwer zu geben. Aber es interessiert uns Ihre Sichtweise, auch wenn diese subjektiv geprägt ist.

Anderl/Reineck: Alle wissen, dass die großen Internetunternehmen, die sich der Digitalisierung widmen, **nicht in Deutschland** oder Europa zu Hause sind, sondern woanders. Die Old Economy versucht zwar, Digitales in ihre Produkte zu integrieren, das wirkt manchmal oft eher gemusst als gewollt. So nehmen wir teilweise auch die Haltung und das Handeln der Menschen wahr, wenn es um neue Arbeitsformen wie Agilität usw. geht, da gibt es ja so etwas wie eine Familienähnlichkeit zur **Digitalität**: Man spielt beim Neuen mit, man nutzt Begriffe, Formate, ist aber nicht richtig überzeugt und noch nicht richtig dabei. Man kann wohl sagen, wir spielen in Deutschland bei dem Thema nicht ganz vorne mit.

Biel: Was fehlt nach Ihrem Verständnis?

Anderl/Reineck: Plakativ ausgedrückt mangelt es nach unserem Eindruck vielfach an der Lust, es fehlen der Biss und **die Neugier**. **Aber es mangelt** wohl auch an einer **Kultur**, die das Experimentieren befördert. Natürlich richten Unternehmen jetzt Kommunikationszonen ein – was für ein schrecklicher Begriff –, weil man bei Ausflügen ins Silicon Valley

gesehen hat, wie viel die Innovativen miteinander reden ... aber gleichzeitig haben deutsche Mitarbeiter Sorgen, solche Zonen zu nutzen, weil andere denken könnten, sie hätten nichts zu tun. Unsere Kultur in den Unternehmen ist oft einfach nicht cool genug, und manchmal bleibt ja auch wirklich keine Zeit zum Reden und Denken.

Biel: Und wenn Sie einen Blick über den Tellerand werfen, was fällt Ihnen dort auf?

Anderl/Reineck: Ein anderer Aspekt ist sicherlich, dass **asiatische Kunden**, beispielsweise Japaner und Koreaner, sehr viel offener mit dieser Entwicklung umgehen und den neuen Techniken freundlicher gesonnen sind als wir hier in Deutschland und Europa. Es würde zur Problematik passen, mehr deutsche Verspieltheit zu fordern, vielleicht waren wir die, die gerne dicke schnelle Autos gebaut und gefahren haben – und jetzt kommen die anderen dran.

Biel: In der gesellschaftspolitischen Debatte unserer Zeit ist viel von Spaltung und Auseinanderdriften die Rede. Erleben wir in den Unternehmen im Umgang mit den Phänomenen der Digitalisierung, vielfach auch Digitalität genannt, auch eine Aufspaltung?

Anderl/Reineck: Ja, durchaus. In den Unternehmen und vielleicht auch darüber hinaus kann man eine **Trennung wahrnehmen**. Und zwar zwischen denen, die viel über Digitalität wissen und sich damit befassen, und eben den vielen anderen. Das hat natürlich einerseits mit Aufgaben und Produkten zu tun, aber andererseits auch mit der Generationsfrage und schließlich auch damit, wie ausgeprägt die Lust auf Neues ist.

Biel: Ihre Antworten lassen den Schluss zu, dass wir es mit einem vielschichtigen und komplexen Thema zu tun haben. Sehen Sie dies auch so?

Anderl/Reineck: Ja, das Thema hat viele Facetten. Es geht um die Digitalisierung und Vernetzung von Produkten und Kundenzugängen. Es geht um den Einsatz moderner Techniken und Methoden in der Fertigung (Stichwort Industrie 4.0), die kluge Nutzung von Daten und die Gestaltung einer internen Kommunikation, die schneller informiert und beteiligt.

Digitale Kommunikationskultur

Biel: Sie sind auch bei diesem „Spiel“ dabei, daher führen wir dieses Interview. Was ist Ihr digitales Thema?

Anderl/Reineck: Wir beschäftigen uns, als **„Unternehmenskulturschaffende“** mit dem Aufbau und der Pflege einer internen **digitalen Kommunikationskultur**, Möglichkeiten und Grenzen der digitalen Führung, Kommunikationsdesigns in Veränderungsprozessen usw.

Biel: Sie haben eine Portion Skepsis und auch eine kritische Distanz, vielleicht eine gesunde Distanz, zur „digitalen Revolution“ zu erkennen gegeben. Daher interessiert es uns, was ist Ihr Antrieb, was motiviert Sie?

Anderl/Reineck: Wir haben ein heimliches Motto: Die Digitalisierung ist zu wichtig, um sie allein den Nerds zu überlassen. Wir als **„Digital Immigrants“** (Begriff für jemanden, der die digitale Welt erst im Erwachsenenalter kennengelernt hat) wollen die Technik auch für uns nutzbar machen. Sie soll **in unsere Denke passen**, wir wollen uns nicht an die Technik anpassen.

Biel: Seht dahinter auch ein „digitaler Generationskonflikt“.

Anderl/Reineck: Ja, ein Aspekt ist dabei sicherlich die **Generationen-Frage**. **Dreiviertel** der Menschen, die in den Unternehmen arbeiten, sind über 40. Also keine Digital Natives (Personen, die in der digitalen Welt aufgewachsen sind), sondern Digital Immigrants. Der Migrationshintergrund wird wahrscheinlich immer spürbar bleiben. Das Digitale wird ihre Heimat nicht – und das ist vielleicht gut so.

Biel: Was folgt aus diesem Unterschied der digitalen Generationen?

Anderl/Reineck: Weil das so ist, haben Immigrants ganz andere Forderungen an das Digitale. Um sie **vom Digitalen zu überzeugen**, (überzeugen heißt in unserer Sprache: sie wenden es an) müssen die digitalen Plattformen besser sein als die analogen. Das merken wir an unserer App und an unseren Erfahrungen als Berater.

Biel: Gibt es also unterschiedliche Zustände und Ausprägungen der Digitalisierung? Wie weit müssen wir differenzieren?

Anderl/Reineck: Ja, wir erleben, dass es **verschiedene Reifegrade** gibt in den Unternehmen, die wir inzwischen auch beschreiben können und versuchen, vergleichend zu messen, wie weit die Digitalität der Einzelnen bzw. der Organisation fortgeschritten ist, und auf welchem Niveau sich diese insgesamt bewegt.

Biel: Das klingt spannend, bitte konkretisieren Sie Ihre Aussage.

Anderl/Reineck: Wir reden mit den Leuten und finden gemeinsam heraus, **wie ausgeprägt ist die digitale Kultur**, wie viel Lust haben die Leute da drauf, wie kennt man sich dabei z. B. auch privat aus. Wir fangen an, Vergleichsgruppen aufzubauen, und entwickeln dementsprechende Vorgehensweisen, wie man intern für mehr digitale Kommunikation sorgen kann. Wir entwickeln gerade eine Typologie, die ist aber noch nicht druckreif.

Besonderheiten von Changeprojekten

Biel: Sie arbeiten im Bereich Changeprojekte. Bitte lassen Sie uns daher fragen, welche Kommunikations- und Gestaltungsanforderungen sind an Lern- und Veränderungsprozesse zu richten? Gibt es dafür ein „Dialogdesign“?

Anderl/Reineck: Lassen Sie uns kurz zurückblicken: In den neunziger Jahren und vielleicht bis heute gab und gibt es **viele Veränderungsprozesse, in denen Abläufe und Strukturen verändert wurden bzw. werden**. Meist geschah oder geschieht das in der Form, dass sich die Unternehmensentwickler und Strategie-Berater zusammensetzen und darüber nachdenken, wie es anders laufen könnte, und nach getaner Tat die Menschen in unterschiedlicher Art und Weise aufgefordert wurden, das Neue jetzt auch umzusetzen.

Biel: Wo liegen nun aus Ihrer Sicht die Probleme?

Anderl/Reineck: Die Misserfolge der Konzept-Berater bestanden darin, dass **man ver-**

gaß, die Menschen einzubeziehen. Dies führte dann dazu, dass die Umsetzungsberater hinzugeholt wurden. D. h. viele (Verhaltens-)Trainer bzw. Coaches wurden geholt, um bei der Umsetzung der Überlegungen der harten Berater zu helfen. Solche Leute nannten sich dann Prozessberater. Entweder waren sie als eigenständige Beratungen unterwegs oder als Anhängsel in großen Unternehmensberatungen.

Biel: Galt oder gilt in der Praxis die „Einbahnstraße“ von oben nach unten?

Anderl/Reineck: Galt in den Neunzigern noch die Devise, die Führungskräfte entwickeln eine Vision und kommunizieren sie, so gilt heute für uns die Devise für neue Arbeitsformen, dass andere Lösungsstrategien gesucht werden müssen: Nicht die Lösung kommt von oben, sondern man **muss nach Innovatoren und Impulsgebern in der eigenen Organisation suchen**.

Biel: Nach klassischem Verständnis ist ein Projekt ein zeitlich befristetes, relativ innovatives Vorhaben. Passt dieses Projektverständnis überhaupt noch in Zeiten des ständigen und immer schnelleren Wandels?

Anderl/Reineck: Ihre Frage ist berechtigt. Für Changeprojekte gilt das schon lange nicht mehr. Sie werden aber immer noch so genannt und damit die Hoffnung genährt, irgendwann könne man mal wieder normal arbeiten. Aber alle erleben es: **Change – verstanden als die permanente Anpassung der Prozesse, Struktur und Kultur an die Umwelt – hört in der VUCA-Welt** (der Begriff VUCA fasst die Herausforderungen zusammen, denen sich Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten Welt stellen müssen) **nie mehr auf**. Wir haben den Begriff **Passagement** geprägt, weil wir denken, dass es gar nicht um Veränderungsprojekte und -prozesse geht, sondern um eine **permanente Anpassung** des Unternehmens an seine Umwelt. Und das kann nur geschehen mit wachen Menschen.

Biel: Welche Erwartung stellen Sie an „wache Mitarbeiter“?

Anderl/Reineck: Wach heißt reflexiv. Sie sollen einen **reflektierten Blick auf den Markt und ihre eigene Organisation** haben. Sie müssen in der eigenen Organisation die Möglichkeit haben, ihre Perspektive einzubringen und bei der Gestaltung des Unternehmens wirksam zu werden. Wir glauben – und da sind wir in einer guten deutschen Tradition von Habermas unterwegs –, dass in guter Kommunikation sehr kluge und gute Ergebnisse gewonnen werden können.

Digitalisierung von Changeprojekten und Kommunikation

Biel: Und wie sind Sie darauf gekommen, die Digitalisierung für Ihre Arbeit zu nutzen?

Anderl/Reineck: Wir haben uns u. a. gefragt: **Wie können gute Kommunikations-Situationen geschaffen werden?** Dabei sind wir auf die digitalen Themen gestoßen.

Biel: Können Sie uns dies an Beispielen verdeutlichen?

Anderl/Reineck: Gerne. Was nutzt es denn, wenn ein **Callcenter-Mitarbeiter** von Kunden immer wieder die gleichen Beschwerden erhält, aber intern nicht gehört wird, wenn es darum gehen könnte, die Ursache für die Probleme zu beseitigen. Was nutzt es denn, wenn Unternehmen kluge junge Leute mit einer anderen **Kommunikationskultur** einstellen, aber dann mehr Energie darauf verwendet wird, sie in die bestehende Kultur des Unternehmens zu integrieren statt die neuen Impulse, die sie vermitteln könnten, für eine Kulturveränderung zu nutzen.

Biel: Verstehen wir Sie richtig, dass Sie über neue Formen und Strukturen die Wirksamkeit der betrieblichen Kommunikation verbessern wollen? Gestalten Sie, wie kommuniziert wird?

Anderl/Reineck: Es geht uns darum, praktiziertes, verborgenes oder auch verschüttetes Wissen in der Organisation und für die Organisation auszugraben, lebendig zu machen und in den Vordergrund, in die Aufmerksamkeit zu heben. Das kann nur über Kommunikation gehen – und zwar in der Weise, **dass**

Menschen gefragt werden und ins Gespräch gehen, Plattformen bekommen, sich zu äußern und zu reden und Ideen und neue Strategien zu entwickeln.

Biel: Was ist dabei besonders neu oder anders?

Anderl/Reineck: Wahrscheinlich – das ist unsere Erfahrung – kommen neue Ideen, neue Praktiken, neue Arbeitsformen nur dann zustande, **wenn Menschen miteinander reden, die sonst nicht in Kommunikation sind**. D. h. dass es neben den klassischen Gremien, Meetingstrukturen usw. andere Kombinationsstrukturen braucht, in denen gedacht, geredet, entwickelt und verändert wird.

Neues schaffen mit digitalen Mitteln

Biel: Bei diesem Bemühen, Menschen anders bzw. neu kommunikativ zu vernetzen, kann die Digitalisierung helfen?

Anderl/Reineck: Ja. **Das Digitale muss attraktiver sein**, größer oder schneller sein als „das Analoge“ – dann wird es auch von den „Analogfreunden“ genutzt. Das ist eine wichtige Maßgabe für die Arbeit mit der Digitalisierung. Wir experimentieren – je nach Unternehmen gemeinsam mit den Menschen – in verschiedenen Kommunikationsdesigns und irren uns empor. Wir schließen zum Beispiel Chefs mit allen Mitarbeitern in App-Gruppen zusammen und helfen durch digitale Moderation. **Wir müssen also einen „digitalen Mehrwert“ schaffen.**

Biel: Als klassisch systemische Beratung stand oder steht bei Ihnen die persönliche Beratung und damit die Face-to-Face-Kommunikation im Vordergrund. Bedeutet die Digitalisierung der Kommunikation für Sie einen großen Bruch?

Anderl/Reineck: Die Face-To-Face-Beratung wird weiterhin im Vordergrund stehen. Wir sind Menschenversther und -experten. Wir haben den Slogan gewählt: **„You never work alone.“**

Biel: Das klingt nach Werbung, muss daher kritisch hinterfragt werden.

Anderl/Reineck: Wir meinen damit zweierlei. Es geht bei der Arbeit immer um die Gestaltung und die Qualität von **Beziehungen**, aber wir haben uns eben auch als Berater einen neuen Anspruch gegeben: Wir wollen **da sein**. Am besten immer. Wir wollen dafür sorgen, dass immer eine Möglichkeit der Reflexion, der Resonanz auf kurzem Weg möglich ist. Das muss nicht immer unbedingt ein Profiberater sein. Eine gute Peergruppe tut es eben auch. Genau dafür brauchen wir Digitalität. Wir waren als Unternehmensberatung die, die sich vor allem der Tradition der Prozessberatung (Umsetzungsberatung) verpflichtet fühlt, der Digitalisierung gegenüber eher kritisch eingestellt. Die **Face-to-Face-Kommunikation** erschien und erscheint uns immer noch als die wichtigste Bedingung für ein gelingendes Gespräch.

Biel: Wo liegt jetzt der springende Punkt, das Kernproblem, das Sie nach einem digitalen Lösungsansatz suchen ließ?

Anderl/Reineck: Das Problem, das wir in der heutigen Zeit haben, ist, dass die Notwendigkeit besteht, **dass alle immer zur selben Zeit am gleichen Ort sein müssten**. Und das gelingt uns allen immer seltener, vor allem uns als Unternehmensberatern. Eine wichtige

Tradition bei uns haben die sogenannten kollegialen Fallbesprechungen. Nach bestimmter etablierter Vorgehensweise haben wir uns gegenseitig beraten in schwierigen Kundensituationen. Allerdings war der Bedarf für solche Beratungen sehr viel höher als die Möglichkeit, uns regelmäßig zu treffen. Und so begannen wir zum Beispiel die **digitale Fallberatung**. D. h., wir haben den Schritt gemacht und unsere Fallberatung digital realisiert. So war die Notwendigkeit nicht mehr gegeben, dass wir alle zur gleichen Zeit am selben Ort sind. Sondern wir konnten eine Fallberatung über 2 oder 3 Tage ziehen (länger nicht, sonst geht die Energie verloren) und konnten so auch Leute beteiligen und zurate ziehen, die nicht anwesend sind.

Biel: Warum war Ihre Kommunikations-App die Lösung?

Anderl/Reineck: Wir hatten das eine Zeit lang per Mail gemacht, haben aber festgestellt, dass wir über eine App **sehr viel schneller agieren** und es sehr viel einfacher ist, schnell was ins Handy rein zu sprechen oder zu schreiben, als das über Mail zu machen. So entstand dann die Idee, eine eigene Kommunikations-App zu entwickeln, die uns

Autoren



■ Mirja Anderl, Juristin

ist Beraterin bei MAICONCONSULTING GmbH & Co. KG, Berlin.
www.maiconsulting.de
E-Mail: mirja.anderl@maiconsulting.de
Tel.: 06221-6502470

■ Uwe Reineck

ist Geschäftsführender Gesellschafter der MAICONCONSULTING GmbH & Co. KG, Berlin.
www.maiconsulting.de
E-Mail: uwe.reineck@maiconsulting.de
Tel.: 06621-6502470



■ Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien. Betriebswirtschaftlicher und journalistischer Abschluss. Reichhaltige praktische Erfahrungen aus verantwortlichen Tätigkeiten in Rechnungswesen und Controlling, Projekt- und Methodenarbeit. Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes DFJV und des Internationalen Controller Vereins (ICV).
E-Mail: alfred.biel@gmx.de

erst mal intern bei der Fallberatung hilft, aber dann eben auch Kunden in verschiedenen Situationen unterstützen kann.

Biel: Offenbar hatte dieser Schritt bei Ihnen eine gewisse Dynamik ausgelöst. Bitte schildern Sie uns kurz die weitere Entwicklung?

Anderl/Reineck: Diese Erfahrung intern hat dann dazu geführt, dass wir eben auch im Kontakt mit Kunden in der Arbeit versuchten, immer mehr analoge Angebote durch digitale zu erweitern. Wenn man gemeinsam einen Workshop macht oder eine Qualifizierung, dann erzeugt das in der Art und Weise, wie wir arbeiten eine **dichte Arbeitsatmosphäre**. Es entsteht ein Beziehungsgeflecht, in dem mehr möglich ist als vielleicht in vielen anderen Beziehungen.

Biel: Wie wirkt sich die Digitalisierung der Kommunikation auf die Qualität der Beziehungen aus?

Anderl/Reineck: Wir haben festgestellt, dass wir mit der App weitgehend die vertrauensvollen und offenen Beziehungen aufrechterhalten können. Gleichzeitig haben wir festgestellt, dass es ohne eine Art von **Animation** nicht geht. D.h. wir als Berater, Moderatoren, Fragesteller müssen als Animateure präsent sein, und dann können Lernerfolge und Umsetzungserfolge des Gelernten in einem Workshop sehr viel besser realisiert werden.

Biel: Bitte geben Sie uns noch einige praktische Beispiele zur Nutzung Ihrer App?

Anderl/Reineck: Wir nutzen die Vernetzung über die App auch **im Vorfeld von Workshops** und Meetings und haben uns sogar neulich dabei ertappt, das, wenn wir es nicht machen, uns etwas fehlt. Die Terminbekanntgabe und **Einladung** zu einem Termin ist das eine, aber **Beziehungsaufbau** das andere. Wenn man die Menschen noch nicht kennt, ist die Hürde über die App, sich vorzustellen und schon mal einen Einblick zu gewähren, viel kleiner. Die Kommunikation fällt vielen leichter, sie schreiben persönlicher – das Smartphone ist ja mittlerweile eine „verlängerte Person“. Gemeint ist eher, dass Persönlichkeit in der analogen Welt gelebt wird, aber nun auch verstärkt in der digitalen Welt. Vielen geht es so, das sie sich nicht

gut und sicher fühlen, wenn sie ihr Handy vergessen haben.

Biel: Und wie fügt sich nun Ihre Plattform in dieses Konzept ein?

Anderl/Reineck: Wir haben auch mithilfe unserer App eine Change-Plattform realisiert, in der Change Berater sich austauschen und eine Art von permanenter Fallbesprechung machen, wir nennen das „Mai-Express“. Es entsteht eine Art von Expertise für die Fälle von schwierigen Situationen bei Kunden.

Biel: Wenn wir Sie richtig verstehen, gestalten Sie die Kommunikation und richten eine Basis, eine Plattform, ein als Ausgangspunkt für weitere Überlegungen, Absichten und Handlungen.

Anderl/Reineck: Ja, es ist eine **Kommunikations- und Beratungsplattform**. Dialoge können in zeit- und ortsunabhängigen Situationen erfolgen, wo sie vorher nicht stattfanden. Wir sind auch sehr individuell: Dabei passen wir die Dialogform an die Kunden-Bedürfnisse an. Ein Einzel-Coaching ist ebenso möglich wie eine kollegiale Fallberatung in der Gruppe oder die Beantwortung einer Wissensfrage. Das können z. B. Impulse zu einem bevorstehenden Mitarbeitergespräch sein, die Erarbeitung passender Methoden für einen Workshop oder die Reflexion eines schwierigen Teamprozesses. Statt sich durch einen automatisierten Vorgang zu klicken, hat jeder ein echtes Gegenüber.

Biel: Bedeutet dies, dass Sie Technologien der Digitalisierung nutzen, um die klassische Kommunikation zu ergänzen und nicht zu ersetzen, durch sie einen Mehrwert, einen Zusatznutzen anstreben?

Anderl/Reineck: Wir dürfen nicht vergessen, dass die Gespräche genauso in der analogen Welt stattfinden. Durch die digitale Zusammenarbeit **kommt nur eine Ebene hinzu**. Menschen informieren sich mehr und versuchen prägnanter Themen zusammenzufassen. **Virtuelle Teams** rücken mehr zusammen – am eigenen Leib erleben wir in unserer Maiconsulting ein anderes Teamgefühl. Wir Berater sind ja auch verstreut in ganz Deutschland und es ist immer mal gut zu hören, was die an-

deren so bewegt, und schnelle Hilfe für eine Methode oder Einschätzung zu bekommen. Alle schauen mal zwischendurch auf ihre Handys – das ist in diesem Zusammenhang sehr hilfreich. Aus unserer Sicht fallen Telefongespräche dafür weg und Mails.

Biel: Sie haben den Eindruck vermittelt, in einem Entwicklungsprozess zu stehen. Wohin könnte die weitere Entwicklung gehen?

Anderl/Reineck: Ja, wir sind erst am Anfang. Es gibt ja bereits die Möglichkeit, das Avatare (virtuelle Kunstfigur) gemeinsam in einem Raum sitzen und die Menschen sich ganz woanders befinden. Hier wäre eine zusätzliche körperliche Präsenz wohl auch manchmal spannend für Gruppenkonflikte und -dynamiken. Ferner glauben wir, dass **Moderation irgendwann von Computern übernommen werden kann**. Fragen zu stellen und zu strukturieren und zu helfen, ist ja kein Hexenwerk. Das betrifft allerdings die reine Moderation. Wir sind sehr gespannt, was uns die Zukunft bringt. Dabei wird auch weiterhin unsere Kreativität sehr gefragt sein.

Biel: Frau Anderl, Herr Reineck, besten Dank für diesen Dialog und die kooperative Zusammenarbeit bei der Interviewführung einschließlich der Planung und Vorbereitung. Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, Klartext zu sprechen. Ihre Antworten zeigen, dass wir es bei der „digitalen Revolution“ mit einem **facette-reichen und recht anspruchsvollem Thema** zu tun haben. Die Folgen der Digitalisierung sind beachtlich. Ihr Beispiel zeigt aber auch, dass es auch außerhalb der klassischen Anwendungsgebiete der Digitalisierung möglich ist, **Neues mit Mehrwert mit digitalen Mitteln zu schaffen**, wenn Kreativität und Motivation zusammentreffen. ■



Kostensteuerung mit einem geschlossenen Kennzahlensystem

von Thomas Henschel und Lukasz Bublitz-Kozuch

Mangel an reinen Kosten-Kennzahlensystemen

Reine Kosten-Kennzahlensysteme und Kennzahlensysteme zur Kostenbeeinflussung spielen sowohl in der Praxis als auch in der Literatur eher eine untergeordnete Rolle. So konzentriert sich die einschlägige Literatur zum Thema „Controlling“ und „Kosten- und Leistungsrechnung“ bei der Vorstellung von Kennzahlensystemen im Wesentlichen auf die drei Kennzahlensysteme DuPont-, ZVEI- und RL-Kennzahlensystem.¹ Auch in der Praxis scheinen diese Kennzahlensysteme zu dominieren.²

Motivation zur Betrachtung reiner Kosten-Kennzahlensysteme mit Kostensteuerungscharakter

Der Fokus auf Kennzahlensysteme, die die Erfolgskomponenten Ertrag und Aufwand bzw.

Leistung und Kosten ins Verhältnis zueinander setzen, ist sinnvoll. Denn **nur im Vergleich zu einer geeigneten Bezugsgröße wie der Leistungsseite kann die Höhe der Kosten- seite eines Unternehmens angemessen interpretiert werden** et vice versa. Auf Grundlage der so festgestellten Defizite beschäftigen sich Unternehmen dann jedoch i. d. R. explizit mit der Kostenseite (wenn diese zu hoch ausfällt) oder mit der Leistungsseite (wenn diese zu gering ist).

Aus diesem Grund wird hier **ausschließlich die Kostenseite** betrachtet. Dabei wird der hier beschriebene Umstand aufgegriffen, dass sich die Controlling- und Kostenrechnungsliteratur weitgehend auf Erfolgskennzahlensysteme konzentriert und **ein rein kostenbasiertes, geschlossenes Kennzahlensystem exemplarisch vorstellt**. Dessen Funktion ist die am Kundennutzen orientierte Kostensteuerung der Unternehmenserzeugnisse.

Theoretische Konzeption

Ziel des Kosten-Kennzahlensystems

Bei dem im Folgenden vorgestellten Kennzahlensystem wird das Ziel verfolgt, diesem Kennzahlensystem eine **kundenorientierte Kostensteuerungsfunktion** zu verleihen. Dies wird erreicht, indem entscheidende produktbezogene Kennzahlen des Kennzahlensystems selbst Vorgabecharakter im Sinne von Zielen erlangen, an denen produktbezogene Handlungen und Entscheidungen auszurichten sind. Dabei orientieren sie sich an einer zentralen **Vorgabe in Form von Zielkosten**.

Anforderungen an steuerungsorientierte Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Kennzahlen erhalten lt. Ossadnik einen **Steuerungscharakter**, „... wenn durch sie ein Ent-

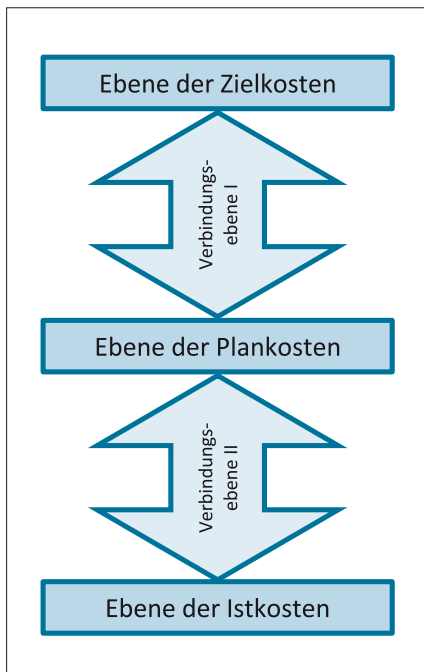


Abb. 1: Fünf Ebenen des Kosten-Kennzahlensystems (eigene Darstellung).

scheidungsfeld eingegrenzt wird oder Kennzahlenwerte zu Vorgaben werden und dadurch normativen Charakter erhalten.³ Nach ihm kann damit eine steuerungsorientierte Kennzahl die Eigenschaft einer „... *entscheidungsproblem-spezifischen Kennzahl* ...“ annehmen (die die Resultate von Handlungsmöglichkeiten quantifiziert und dadurch ihre Bewertung ermöglicht) oder die Eigenschaft einer „... *stellenspezifischen Kennzahl* ...“ haben (die dann als eine „... Zielvorgabe für Entscheidungsträger ...“ gelte und in diesem Kontext einen Vergleich zwischen der zu erreichenden und der realisierten Kennzahlensprägung ermöglichte).⁴

Bestehen die Kennzahlen eines Kennzahlensystems aus steuerungsorientierten Kennzahlen, so erlangt das Kennzahlensystem selbst dieselbe Charakteristik.

Struktur des Kosten-Kennzahlensystems

Die grobe Struktur des Kosten-Kennzahlensystems ist gekennzeichnet durch die drei Ebenen „Zielkosten-“, „Plankosten-“ und „Istkosten-“ als auch durch die zwei Verbindungsebenen I und II (siehe Abbildung 1).

Die Ebenen der Ziel-, Plan- und Istkosten werden hier als **Dimensionsebenen** bezeichnet, da sie die jeweilige Kostendimension „Ziel“,

„Plan“ und „Ist“ repräsentieren. Diese Dimensionsebenen werden durch die zwei Verbindungsebenen definitorisch miteinander verknüpft.

Das Kennzahlensystem weist eine **definitorische Charakteristik** auf. Somit sind die Kennzahlen einer Ebene mit Kennzahlen einer ihr angrenzenden Ebene allein dadurch verbunden, dass sie in ihrer jeweiligen Zusammensetzung definitionsgemäß die Kennzahlen der anderen Ebene oder ihre Komponenten enthalten.⁵

Das Kennzahlensystem weist **neben der definitorischen Kennzahlenverbindung eine hierarchische Struktur** auf. Diese begründet die Steuerungscharakteristik des Kosten-Kennzahlensystems.

Steuerungscharakteristik des Kosten-Kennzahlensystems

Die in der Abbildung 1 dargestellte hierarchische Struktur verdeutlicht die Kostensteuerungsfunktion dieses Kennzahlensystems. Diese Funktion wird aus stellenspezifischer Kennzahlenperspektive realisiert, indem die entscheidenden Kennzahlen des Kennzahlensystems einen Vorgabecharakter im Sinne von Zielen annehmen.

Die oberste Ebene repräsentiert die Zielkosten. Diese bilden gemäß Seidenschwarz die „... **vom Markt erlaubten Kosten** ...“⁶ ab und dürfen daher nicht überschritten werden. Sie strahlen innerhalb des Kennzahlensystems eine Steuerungskraft auf die mit ihnen verbundenen Plankosten und darüber hinaus auf die Istkosten aus, indem sich diese an den Zielkosten auszurichten haben. Daraus resultiert **für die einzelnen Dimensionsebenen die folgende Maxime:**

$$\text{Zielkosten} \geq \text{Plankosten} \geq \text{Istkosten}$$

Durch die Verbindungsebenen I und II werden die Dimensionsebenen mit geeigneten Kennzahlen verknüpft, um **im ersten Schritt** die Information zu erhalten, inwiefern die oben definierte Maxime eingehalten wird. Im Falle einer Nichteinhaltung erhalten die entscheidenden

Kennzahlen der Verbindungsebenen **im zweiten Schritt** einen entsprechenden Vorgabewert, der zu erreichen ist, damit sich die jeweilige Dimensionsebene der ihr übergeordneten Dimensionsebene angleicht.

Orientierung am Target Costing-Instrument

Die Struktur und die Steuerungscharakteristik des Kosten-Kennzahlensystems ist stark am Target Costing-Instrument des Kostenmanagements angelehnt. Denn auch dort geht es um die Bestimmung von Zielkosten in Form von *allowable costs* für das Produkt und seine Komponenten, die durch die entsprechenden *drifting costs* nicht überschritten werden dürfen.⁷

Exemplarische Vorstellung des Kennzahlensystems

Wahl eines idealtypischen Produktes

Die Funktionsweise des Kosten-Kennzahlensystems soll hier anhand eines Beispiels verdeutlicht werden. Zu diesem Zweck wird **das Produkt „Fahrrad“ als ein idealtypisches Produkt** der Produktionsgüterbranche herangezogen. Aus didaktischen Gründen werden lediglich die **Fahrradkomponenten** Gestell, Radpaar und Antrieb betrachtet.

Vorstellung der Zielkostenebene

Innerhalb der Zielkostenebene werden die **Zielkosten des Fahrrads und seiner Komponenten** Gestell, Radpaar und Antrieb bestimmt. Die Bestimmung erfolgt in Anlehnung an das Target Costing-Konzept. Im Rahmen des **Target Costing-Konzepts** wird dies lt. Seyffert bewerkstelligt, indem zunächst die kundenrelevanten Produkteigenschaften ermittelt und darauf aufbauend der mögliche Marktpreis und die mögliche Absatzmenge geschätzt werden. Die **allowable costs** im Sinne der maximal möglichen Kosten ergeben sich dann durch die Minderung des möglichen Marktpreises um den Zielgewinn.⁸

Im Beispiel soll der **mögliche Marktpreis** des betrachteten und mit kundenspezifischen Ei-

Komponente	Gewichtung	Berechnung	Ziel-Stückkosten-Komponente
Gestell	0,3	0,3 · 450 €	135 €
Radpaar	0,2	0,2 · 450 €	90 €
Antrieb	0,5	0,5 · 450 €	225 €

Abb. 2: Zielkostenberechnung für jede Komponente

genschaften versehenen Fahrrads 500€ betragen. An jedem verkauften Stück möchte das Unternehmen 50€ Gewinn erzielen. Daraus ergeben sich die **Zielkosten des Fahrrads** von 450€. Diese bilden die maximal möglichen Kosten ab und dürfen nicht überschritten werden.

Im Rahmen des Target Costing erfolgt anschließend die **Aufteilung der Zielkosten des Produktes u. a. auf seine Komponenten**.⁹ Dies wird hier gemäß Brühl realisiert. Er gewichtet die einzelnen Produktkomponenten entsprechend ihrer Relevanz für die Kunden, wobei die Summe aller Gewichtungen 1 entspricht. Diese Komponentengewichtungen zieht er heran und multipliziert sie für jede Komponente mit den Zielkosten des Produktes. Aus dieser Multiplikation ergeben sich die **kundenorientierten Zielkosten der einzelnen Komponenten des Produktes**.¹⁰

Im Beispiel ergibt sich fiktiv aus Marktforschungsinformationen, dass die Komponente Gestell mit dem Wert 0,3, die Komponente Radpaar mit 0,2 und die Komponente Antrieb

mit 0,5 zu gewichten ist. In Anlehnung an obige Ausführungen werden diese Gewichtungen jeweils mit den Zielkosten des Fahrrads (450€) multipliziert, was zu den Zielkosten der jeweiligen Komponente führt (siehe Abbildung 2).

Die Zielkostenebene des Kosten-Kennzahlensystems ist damit quantifiziert (siehe Abbildung 3). Diese Zielkosten dürfen gemäß der oben dargestellten Maxime nicht überschritten werden.

Vorstellung der Plankostenebene

Nach der Bestimmung der allowable costs zielt das Target Costing-Konzept im nächsten Schritt auf den **Vergleich der allowable**

costs mit den sog. drifting costs ab.¹¹ Die drifting costs stellen Plankosten dar.¹² Die Plankosten bilden nach Seyffert „... den **zukünftig zu erwartenden Werteverzehr** ...“ ab und werden „... mit Hilfe technischer Berechnungen und Verbrauchsstudien sowie der Verwendung von Planpreisen ermittelt ...“¹³ Die Grundlage ihrer Schätzung bilden der aktuelle Technologiestand und die aktuelle Herstellungsweise.¹⁴

Um die Zielkosten mit den Plankosten zu vergleichen, müssen die Plankosten ermittelt werden. Dabei wird im Folgenden von der flexiblen **Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis** ausgegangen. Im Kontext des hier dargestellten Beispiels sollen als Grundlage der Berechnung die in der Abbildung 4 aufgeführten Daten unterstellt werden. Des Weiteren wird aus Vereinfachungsgründen die Prämisse definiert, dass die Komponenten das bereitgestellte Anlagevermögen exakt zu gleichen Teilen beanspruchen. Folglich ergeben sich die Plan-Stückkosten der Komponenten jeweils aus der Addition

Position	Plandaten
Plan-Beschäftigung	100 Stk. / Monat
Geplante variable Kosten Gestell	85 € / Stk.
Geplante variable Kosten Radpaar	65 € / Stk.
Geplante variable Kosten Antrieb	275 € / Stk.
Geplante Fixkosten Unternehmen	7.500 € / Monat

Abb. 4: Plandaten zur Berechnung der Stück-Plankosten der Komponenten und des Fahrrads

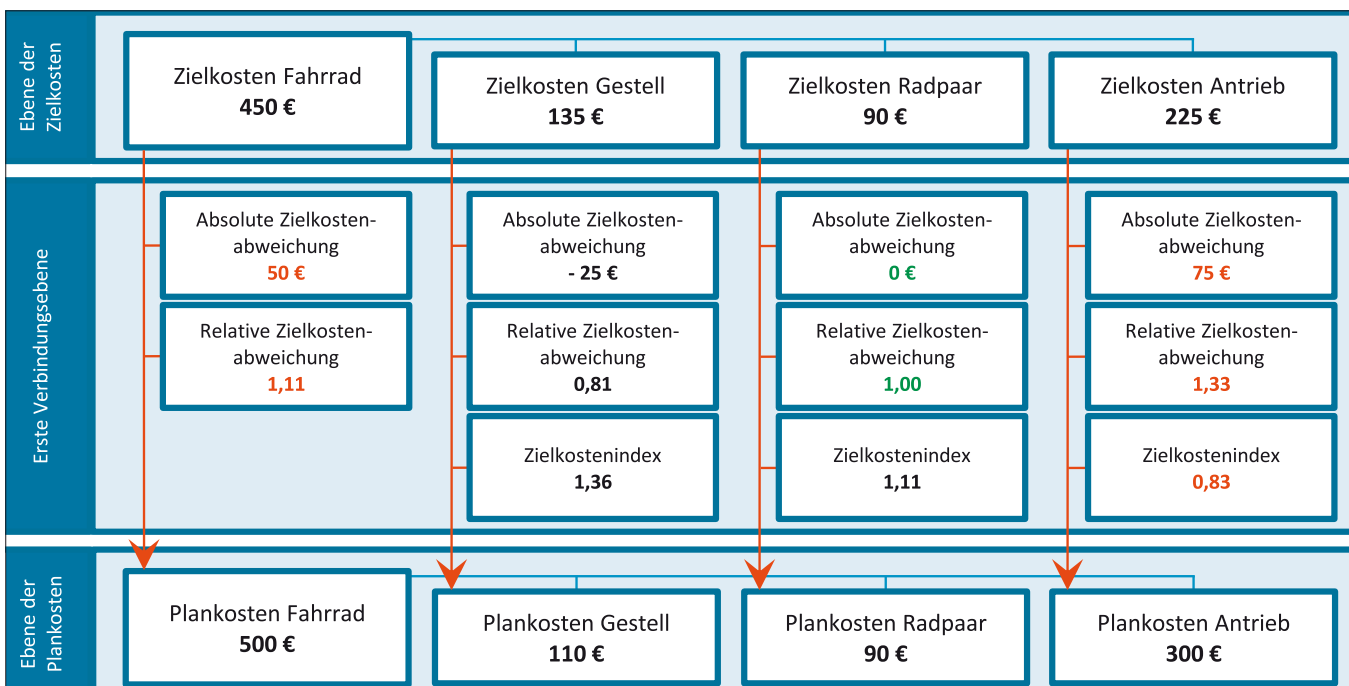


Abb. 3: Die oberen drei Ebenen des Kosten-Kennzahlensystems im Kontext des hier angewendeten Beispiels (eigene Darstellung)

Position	Istdaten (erster Monat)
Ist-Beschäftigung	100 Stk. / Monat
Variable Istkosten Gestell	140 € / Stk.
Variable Istkosten Radpaar	85 € / Stk.
Variable Istkosten Antrieb	190 € / Stk.
Fixkosten Unternehmen	7.500 € / Monat

Abb. 5: Istdaten des ersten Produktionsmonats zur Berechnung der Stück-Istkosten der Komponenten und des Fahrrads

der variablen Stückkosten und der auf die Komponenten proportional verteilten fixen Unternehmensplankosten. Dabei werden die geplanten Unternehmensfixkosten zunächst auf eine Plan-Beschäftigungseinheit heruntergebrochen ($7.500\text{€} / 100\text{ Fahrräder} = 75\text{€}/\text{Fahrrad}$) gefolgt von der Verteilung des daraus resultierenden Ergebnisses auf die drei Komponenten ($75\text{€}/\text{Fahrrad} \cdot 1/3 = 25\text{€}/\text{Komponente}$). Die so für jede Komponente berechneten Plan-Stückkosten werden in die Plankostenebene des Kosten-Kennzahlensystems entsprechend eingepflegt und quantifizieren diese Dimensionsebene (siehe [Abbildung 3](#)).

Vorstellung der ersten Verbindungsebene

Innerhalb des Kosten-Kennzahlensystems verknüpft die erste Verbindungsebene die Zielkosten- mit der Plankostenebene. Dabei wird zunächst der Zweck verfolgt, entsprechend des Target Costing-Konzepts die Zielkosten des Fahrrads und seiner Komponenten mit jenen der Plankosten zu vergleichen.¹⁵ Damit wird überprüft, inwieweit die jeweiligen Plankosten den Zielkosten entsprechen (**Informationsfunktion**). Dieser Vergleich wird hier anhand

der Kennzahlen „Zielkostenindex“, „absolute Zielkostenabweichung“ und „relative Zielkostenabweichung“ bewerkstelligt.

Der **Zielkostenindex** als die Relation zwischen dem Kundennutzenanteil einer Komponente am gesamten Kundennutzen des Produktes (Zähler) und dem Anteil der Plankosten dieser Komponente an den Produkt-Plankosten (Nenner)¹⁶ ergibt für die einzelnen Komponenten die Werte, die in [Abbildung 3](#) dargestellt werden. Der Nutzenanteil kann jedoch auf unterschiedlichen Wegen ermittelt werden. Im Kontext des hier dargestellten Beispiels wurde die Interpretation nach Brühl herangezogen. Er definiert den Nutzenanteil als das Verhältnis der Zielkosten einer Komponente zu den Zielkosten des Produktes.¹⁷

Allerdings ist die **Problematik der Fehlinterpretation des Zielkostenindex-Wertes** zu beachten, wenn diese Kennzahl als Instrument zur Beurteilung der Zielkostenerreichung dienen soll.¹⁸ So suggeriert bspw. der Wert 1,11 der Komponente Radpaar, dass ihr Plankostenanteil an Produkt-Plankosten (18 %) unter ihrem Zielkostenanteil an Produkt-Zielkosten (20 %) liegt und daher Nutzenerhöhungsbedarf signa-

liert. Tatsächlich entsprechen die Plankosten i.H.v. 90 €/Stk. exakt den Zielkosten, ein Anpassungsbedarf ist folglich nicht gegeben.

Aufgrund dieser Problematik wird die erste Verbindungsebene um zwei weitere Kennzahlen erweitert: Die **relative und absolute Zielkostenabweichung**. Erstere wird definiert als die Relation zwischen den Plankosten und den Zielkosten einer Komponente.¹⁹ Sie eliminiert so die oben dargestellte Interpretationsproblematik.²⁰ Die absolute Variante besteht wiederum aus der Subtraktion der Zielkosten von den Plankosten der betrachteten Komponente.²¹

Diese Kennzahlen nehmen im konkreten Beispiel Werte an, die in der [Abbildung 3](#) dargestellt werden. Hier ist klar zu erkennen, dass die Plankosten des Radpaares mit den mit ihnen korrespondierenden Zielkosten exakt übereinstimmen (absolute Zielkostenabweichung = 0 €; relative Zielkostenabweichung = 1). Dies gilt für die Komponenten Gestell und Antrieb nicht. Während die Plankosten des Gestells die Zielkosten pro Stück um 25 € unterschreiten (Plankosten entsprechen damit 81 % der Zielkosten), ist eine Überschreitung der Stück-Zielkosten des Antriebs um 75 € durch die Stück-Plankosten zu verzeichnen (Plankosten entsprechen damit 133 % der Zielkosten).

Mit der ersten Verbindungsebene wird also deutlich, in welcher relativen und absoluten Dimension die jeweiligen Plankosten die entsprechenden Zielkosten überschreiten bzw. unterschreiten. Daraus ergibt sich der jeweilige **Anpassungsbedarf der Plankosten an die Zielkosten**, wobei die hier definierte Maxime einzuhalten ist. Der Anpassungsbedarf „aktiviert“ so die **Steuerungsfunktion der ersten Verbindungsebene** (gekennzeichnet durch die in der [Abbildung 3](#) nach unten gerichteten Pfeile).

Vorstellung der Istkostenebene

Nachdem die Ziel- und die Plankosten bestimmt und die Plankosten an die Zielkosten angepasst wurden, können das Produkt und seine Komponenten entwickelt und produziert werden. Im Zuge der Entwicklung und Produktion ist stets darauf zu achten, dass die **tat-**

Autoren



■ Prof. Dr. Thomas Henschel, MBA
lehrt an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, am Fachbereich Wirtschafts- und Rechtswissenschaften.
E-Mail: thomas.henschel@htw-berlin.de

■ Lukasz Bublitz-Kozuch (B.A.)

ist Student an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin im Masterstudiengang „Finance – Accounting – Corporate Law – Taxation“.

E-Mail: l-bk@web.de





Abb. 6: Die unteren drei Ebenen des Kosten-Kennzahlensystems im Kontext des hier angewendeten Beispiels (eigene Darstellung)

sächlich angefallenen Kosten die angepassten Plankosten nicht überschreiten. Um dies innerhalb des Kosten-Kennzahlensystems zu gewährleisten, werden die während des Entwicklungs- und Produktionsprozesses ermittelten **Istkosten in die Istkostenebene des Kennzahlensystems integriert**. Sie erlauben so einen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachteten Abgleich der Istkosten- mit der Plankostenebene innerhalb der zweiten Verbindungsebene (siehe Abbildung 6).

Für den ersten Produktionsmonat werden die Istdaten der Abbildung 5 unterstellt. Die oben definierte Prämisse hinsichtlich der Beanspruchung der Produktionsanlagen durch die Komponenten gilt auch hier.

Diese Daten führen zu den Istkosten der Komponenten und des Fahrrads, die in der Abbildung 6 dargestellt werden. Sie quantifizieren die Istkostenebene des Kosten-Kennzahlensystems für die erste Produktionsperiode.

Vorstellung der zweiten Verbindungsebene

Die zweite Verbindungsebene dient der Verknüpfung der Istkosten- mit der Plankostenebene. Diese Verknüpfung hat den Zweck, die tatsächlich entstandenen Kosten mit den Plankosten aus verschiedenen Perspektiven zu vergleichen (**Informationsfunktion**) und auf Anpassungserfordernisse der Istkosten zu prüfen (**Steuerungsfunktion**; in der Abbildung 6 durch nach unten gerichtete Pfeile gekennzeichnet). Zur Erfüllung dieser Aufgaben werden innerhalb der zweiten Verbindungsebene sechs Kennzahlen herangezogen, die in der Abbildung 6 dargestellt sind.

Die Kennzahl „**Cost Performance Index**“ übernimmt die vergangenheitsorientierte Perspektive.²² Sie setzt den Earned Value in Relation zu den Actual Costs²³ und vergleicht so die „Plankosten für die geleistete Arbeitsmenge“ mit den „Istkosten für die geleistete Arbeitsmenge“²⁴. Die Kennzahl „**Cost Variance**“

zeigt diese Diskrepanz zwischen Istkosten und Plankosten in einer absoluten Dimension, indem sie die Actual Costs vom Earned Value subtrahiert.²⁵

Die **Estimate at Completion** stellt lt. Röttgermann und Hüßelmann wiederum „... die geschätzten Gesamtkosten am Ende des Projektes ..“ dar.²⁶ Sie zieht lt. Krause und Arora die Kennzahl „Budget at Completion“ heran, die als „ursprüngliche Plankosten bei Fertigstellung“ verstanden wird, und aktualisiert sie durch den oben dargestellten Cost Performance Index.²⁷ Damit wird unterstellt, dass die bisher erzielte Effizienz im noch ausstehenden Zeitraum der Planperiode unverändert bleibt, was mit dem vergangenheitsorientierten Cost Performance Index im Nenner ausgedrückt wird.²⁸

Ergänzt wird die zweite Verbindungsebene durch die **erweiterte Estimate at Completion**. Hier erfährt die Estimate at Completion insofern eine Erweiterung, als dass unterstellt

werden kann, dass die Effizienz und damit der Cost Performance Index für den noch ausstehenden Zeitraum beeinflussbar ist.²⁹ Bewerksichtigt wird dies durch die folgende Definition dieser Kennzahl:³⁰

$$\frac{\text{Actual Costs} + (\text{Budget at Completion} - \text{Earned Value})}{\text{Cost Performance Index}}$$

Die Kennzahlen „Estimate at Completion“ und ihre erweiterte Version haben für sich jedoch nur einen geringen Informationsgehalt aufgrund ihrer absoluten Kennzahlencharakteristik. Erst eine Gegenüberstellung dieser Kennzahlen mit einem geeigneten Vergleichswert ermöglicht eine sinnvolle Interpretation. Dies kann nach Kor mit der **Kennzahl „Variance at Completion“** erfolgen. Sie subtrahiert die Estimate at Completion vom Budget at Completion. Die Variance at Completion zeige dann so, um welchen Betrag die neu geschätzten Plankosten von den ursprünglichen Plankosten positiv oder negativ abweichen.³¹

Welche Anstrengungen in den Folgeperioden unternommen werden müssen, damit sich die Istkosten an die Plankosten angleichen, beschreibt die **Kennzahl „To Complete Performance Index“**. Sie ist rein zukunftsorientiert³² und wird lt. Krause und Arora als die folgende Relation definiert:³³

$$\frac{(\text{Budget at Completion} - \text{Earned Value}) \cdot 100}{\text{Budget at Completion} - \text{Actual Cost}}$$

Dieser Index setzt den „... Wert der noch zu leistenden Arbeit ...“ in Relation zum „... noch verfügbare[n] Budget.“³⁴ Nach Krause und Arora gibt sie damit „... Auskunft über die Kosteneffizienz oder Produktivität, die ab dem aktuellen (Kontroll-)Zeitpunkt erreicht werden muss, um die ursprüngliche Kostenschätzung noch einhalten zu können ...“³⁵

Unter Fortführung des Beispiels nehmen die vorgestellten Kennzahlen die in der **Abbildung 6** dargestellten Ausprägungen an. Es ist deutlich zu erkennen, dass die Istkosten des Gestells und des Radpaares die Plankosten in der Betrachtungsperiode deutlich überstiegen haben (**Informationsfunktion**). Die Effizienz der bis-

her geleisteten Arbeit lag mit dem Cost Performance Index von jeweils 0,82 deutlich unter dem Sollwert von 1, wodurch sich eine negative Abweichung der gesamten Istkosten von den Plankosten für die betrachtete Periode von -3.000€ (Gestell) bzw. -2.000€ (Radpaar) ergeben hat (abzulesen an der Cost Variance-Kennzahl). Bei unveränderter Effizienz ist mit Gesamt-Projektkosten von 198.000€ bzw. 132.000€ für diese beiden Komponenten zu rechnen (Estimate at Completion), wenn von einer Projektdauer von zwölf Monaten ausgegangen wird. Dies entspricht einer negativen Abweichung von ursprünglichen komponentenspezifischen Gesamt-Plankosten von 36.000€ (Gestell) bzw. 24.000€ (Radpaar). Darüber informiert die Kennzahl „Variance at Completion“.

Die entsprechenden Kennzahlen für die Komponente Antrieb signalisieren dagegen eine bisher positiv verlaufende Kostenentwicklung.

Mit der Unterstellung der Maxime „Zielkosten \geq Plankosten \geq Istkosten“ kommt die **Steuerungsfunktion** schließlich zur Geltung. Durch diese Maxime wird unmittelbar klar, dass der Cost Performance Index den Wert 1 oder geringfügig größer und die Cost Variance-Kennzahl den Wert 0 Geldeinheiten oder geringfügig größer annehmen müssen, damit diese Maxime eingehalten wird. Welche Effizienzveränderung jedoch tatsächlich erforderlich ist, damit diese Kennzahlen ihre anzustrebenden Werte von 1 bzw. 0 Geldeinheiten annehmen, stellt die To Complete Performance Index-Kennzahl konkret dar. Im Falle des Gestells und des Radpaares ist für den Restzeitraum eine Effizienzsteigerung um 2% erforderlich. Die Realisierung dieser Effizienzsteigerung würde zu den Gesamt-Projektkosten des Gestells von rund 162.000€ bzw. zu jenen des Radpaares von etwa 108.000€ führen (abzulesen an der erweiterten Estimate at Completion-Kennzahl).

Zusammenfassung

Mit dem vorgestellten Kennzahlensystem wurde das Ziel verfolgt, ein rein **kostenbetrachtes Steuerungsinstrument** zu liefern, das die Kosten eines Produktes und seiner Komponenten entsprechend der **Vorstellungen der Kunden** steuert. Die Zielkostenebene über-

nahm dabei die Funktion, für die einzelnen Komponenten des Produktes jene Kosten zu definieren, die vom Kunden akzeptiert werden und gleichzeitig der Kundenrelevanz der Komponente entsprechen. Die aus dem aktuellen Technologiestand resultierenden Plankosten und schließlich die Istkosten mussten sich an diesen Zielvorgaben ausrichten. Die Realisierung der Zielkosten wurde durch die zwei Verbindungsebenen überprüft, gefolgt von der Steuerung der Plan- bzw. der Istkosten, falls diese ihren Vorgabewert über- oder unterschritten. Die Steuerungskraft der Zielkosten wirkte damit über die erste Verbindungsebene zunächst auf die Plan- und dann über die zweite Verbindungsebene auf die Istkosten. Mit diesem Kosten-Kennzahlensystem ist **damit ein Instrument der kundenorientierten Kostensteuerung entwickelt**.

Fußnoten

¹ Vgl. Reichmann, 2011, S. 26-41, 53-111; Coenenberg/Fischer/Günther, 2012, S. 797-801; Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell, 2013, S. 471-511; Horváth, 2011, S. 500-512.

² Vgl. Horváth, 2011, S. 502.

³ Ossadnik, 2009, S. 267.

⁴ Vgl. Ossadnik, 2009, S. 267 f.; Kursiv hervorhebung gemäß Quelle.

⁵ Vgl. Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell, 2013, S. 473.

⁶ Seidenschwarz, 2015, S. 147; Fetthervorhebung gemäß Quelle.

⁷ Vgl. Seyffert, 2008, S. 44 f.

⁸ Vgl. Seyffert, 2008, S. 44.

⁹ Vgl. Seyffert, 2008, S. 45.

¹⁰ Vgl. Brühl, 2010, S. 119 und Tabelle 1 der Seite 120.

¹¹ Vgl. Seyffert, 2008, S. 45.

¹² Vgl. Brühl, 2010, S. 118.

¹³ Seyffert, 2008, S. 101; Fetthervorhebung gemäß Quelle.

¹⁴ Vgl. Brühl, 2010, S. 119; Seyffert, 2008, S. 45; Coenenberg/Fischer/Günther, 2012, S. 568.

¹⁵ Vgl. Seyffert, 2008, S. 45.

¹⁶ Vgl. Schweitzer/Küpper/Friedl/Hofmann/Pedell, 2016, S. 729; Coenenberg/Fischer/Günther, 2012, S. 570.

¹⁷ Vgl. Brühl, 2010, S. 119.

¹⁸ Vgl. Brühl, 2010, S. 122 f.

- ¹⁹ Vgl. Brühl, 2012, S. 210; Mussnig, 2001, S. 270; Seidenschwarz/Esser/Niemand/Rauch, 1997, S. 118.
- ²⁰ Vgl. Brühl, 2012, S. 210.
- ²¹ Vgl. Brühl, 2012, S. 209.
- ²² Vgl. Krause/Arora, 2010, S. 205.
- ²³ Vgl. Kor, 2004, S. 630; Werkmeister, 2008, S. 77.
- ²⁴ Vgl. Krause/Arora, 2010, S. 205.
- ²⁵ Vgl. Kor, 2004, S. 630.
- ²⁶ Röttgermann/Hüsselmann, 2010, S. 307.
- ²⁷ Vgl. Krause/Arora, 2010, S. 208 f.
- ²⁸ Vgl. Hoffmann/Renner, 2008, S. 50.
- ²⁹ Vgl. Krause/Arora, 2010, S. 209.
- ³⁰ Vgl. Krause/Arora, 2010, S. 209.
- ³¹ Vgl. Kor, 2004, S. 632.
- ³² Vgl. Krause/Arora, 2010, S. 205.
- ³³ Vgl. Krause/Arora, 2010, S. 210.
- ³⁴ Kor, 2004, S. 632.
- ³⁵ Krause/Arora, 2010, S. 211.

Literaturverzeichnis

Brühl, Rolf (2010): Kennzahlen für die Zielkostenkontrolle. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung. Issue 1, Volume 21, 2010, Seiten 117-128.

Brühl, Rolf (2012): Controlling. Grundlagen des Erfolgscontrollings. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage.

Coenenberg, Adolf G. / Fischer, Thomas M. / Günther, Thomas (2012): Kostenrechnung und Kostenanalyse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 8., überarbeitete Auflage.

Hoffmann, Kai / Renner, Lothar (2008): Projektcontrolling mit der Earned Value Methode. In: CONTROLLER Magazin. Ausgabe November/Dezember, 33. Jahrgang, 2008, Seiten 48-52.

Horváth, Péter (2011): Controlling. München: Verlag Franz Vahlen, 12., vollständig überarbeitete Auflage.

Kor, Alp (2004): Projektmanagement mit Earned-Value-Kennzahlen. In: Das Wirtschaftsstudium. Heft 5, 33. Jahrgang, 2004, Seiten 628-633.

Krause, Hans-Ulrich / Arora, Dayanand (2010): Controlling-Kennzahlen – Key Performance Indicators. Zweisprachiges Handbuch Deutsch/Englisch – Bi-lingual Compendium German/English. München: Oldenbourg Wis-

senschaftsverlag, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage.

Küpper, Hans-Ulrich / Friedl, Gunther / Hofmann, Christian / Hofmann, Yvette / Pedell, Burkhard (2013): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 6., überarbeitete Auflage.

Mussnig, Werner (2001): Dynamisches Target Costing. Von der statischen Betrachtung zum strategischen Management der Kosten. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Ossadnik, Wolfgang (2009): Controlling. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.

Reichmann, Thomas (2011): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten. München: Verlag Franz Vahlen, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage.

Röttgermann, Andreas / Hüsselmann, Claus (2010): Earned Value-Methode in der Praxis von Kundenprojekten. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. Heft 6, 22. Jahrgang, 2010, Seiten 305-310.

Schweitzer, Marcell / Küpper, Hans-Ulrich / Friedl, Gunther / Hofmann, Christian / Pedell, Burkhard (2016): Systeme der Kosten- und Erlösrechnung. München: Verlag Franz Vahlen, 11., überarbeitete und erweiterte Auflage.

Seidenschwarz, Werner (2015): Profitable Hauptumsatzträger entwickeln – Target Costing in neuen Kundenwelten und veränderten Entwicklungslandschaften. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. Heft 3, 27. Jahrgang, 2015, Seiten 146-152.

Seidenschwarz, Werner / Esser, Joachim / Niemand, Stefan / Rauch, Michael (1997): Target Costing: Auf dem Weg zum marktorientierten Unternehmen. In: Franz, Klaus-Peter (Hrsg.) / Kajüter, Peter (Hrsg.): Kostenmanagement. Wettbewerbsvorteile durch systematische Kostensteuerung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, Seiten 101-126.

Seyffert, Sibylle (2008): Kostensteuerung. Kennzahlen, Methoden, Formulare. Freiburg: Verlag für ControllingWissen / Haufe Medien-gruppe.

Werkmeister, Clemens (2008): Controlling innovativer Projekte mit dem Earned-Value-Ansatz. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Heft 2, 37. Jahrgang, 2008, Seiten 75-81. ■

FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING



**AKTUELLER
BAND**

ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT

Die Buchreihe „Controlling-Berater“ informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein relevantes Schwerpunktthema. Dabei wird aktuelles Grundlagenwissen mit empirischen Erkenntnissen und Best-Practice-Lösungen kombiniert. Inklusive Tipps und Leitlinien für die Umsetzung im eigenen Unternehmen. So stärken Sie Ihre Rolle als wichtiger strategischer Partner im Unternehmen.

www.haufe.de/shop-controlling



Was können Controller von Soziologen lernen?

von Jürgen Weber

Deutlich mehr als die Hälfte der Controller verfügt über einen Hochschulabschluss. Dabei dominieren von den akademischen Fächern her zwei Disziplinen: Betriebswirtschaftslehre und Ingenieurwissenschaften. In beiden Studiengängen herrscht ein naturwissenschaftliches, „objektivistisches“ Denken vor. Auch deshalb ist Controlling eine zutiefst analytische Disziplin. Ein erzieltes Ergebnis ist z. B. ebenso eine objektiv messbare Größe wie eine geleistete Auszahlung.

Dieses Bild verändert sich gerade. Der handelnde Akteur wird zunehmend nicht mehr als homo oeconomicus, sondern als ein kognitiv begrenztes Wesen gesehen („homo psychologicus“). Ich habe dies schon mehrfach in meiner Kolumnenreihe angesprochen.

Wenn die Perspektive in diese Richtung geöffnet wird, dann ist nicht nur die Psychologie eine spannende Quelle von neuen Einsichten

und Erkenntnissen, sondern auch die Soziologie. Letztere geht z. B. davon aus, dass die von einem Betriebswirt oder Ingenieur so hoch geschätzte Objektivität bei näherem Hinsehen häufig eine unzulässige Vereinfachung darstellt, dass die Realität vielmehr sozial konstruiert wird. Dem Objektivismus wird eine **subjektivistische Perspektive** gegenübergestellt. Die Soziologie ruft so zu einem vorsichtigen Umgang mit scheinbar objektiven Tatbeständen auf („Rationalität als Mythos“). Eine solch kritische, zur Vorsicht mahnende Einstellung müsste einem Controller eigentlich gefallen.

Soziologen sehen – um ein weiteres Feld neuer Einsichten und Erkenntnisse zu nennen – Unternehmen und die sie prägenden Akteure nicht primär nach höchster Effizienz und Effektivität streben, sondern vorrangig dem Ziel der **Legitimität** ihres Handelns folgen. Unternehmen wollen also in erster Linie den Erwartungen ge-

nügen, die die Gesellschaft an sie stellt. Auf die Unternehmen wirken dabei unterschiedliche Einflüsse ein (Formen von „Druck“), die sich in drei Typen differenzieren lassen.

Bei einem **regulativen Druck** geht es um konkrete rechtliche Regeln oder vergleichbare Vorschriften, etwa Compliance-Anforderungen oder neue Accounting-Bestimmungen. Handlungsspielräume bestehen hier nicht oder nur in geringem Maße.

Von einem **normativen Druck** spricht man, wenn es für ein bestimmtes Problem eine herrschende Meinung gibt. Eine solche stammt z. B. aus Lehrbüchern oder von Berufsverbänden. Ein Beispiel hierfür ist die Forderung an Controller, Business Partner zu werden. Sie findet sich in den einschlägigen Textbüchern ebenso wie auf der Website des ICV. Heute fällt es jedem Controller schwer, sich zu einem sehr zahlenorientierten Control-

lerbild zu bekennen. Handlungsspielraum besteht dabei für ihn kaum, obwohl es keine rechtlichen Regeln gibt, die einen Business Partner zwingend verlangen.

Die dritte Form des Drucks von außen ist **metischer Natur**. Hier geht es darum, das weit verbreitete Handeln Anderer zur Referenz für das eigene Handeln zu machen. Ein Beispiel liefert der hohe Stellenwert, der heute Benchmarking zukommt. Andere Beispiele sind Wertorientierte Steuerung oder die Balanced Scorecard. Alle drei Instrumente genießen heute so etwas wie Verkehrsgeltung. Wer sie anwendet, muss das nicht begründen, alle anderen tun das ja auch. Wer sie ablehnt, steht dagegen unter einem erheblichen Erklärungsdruck.

Die drei Instrumente liefern auch ein gutes Beispiel dafür, dass die unterschiedenen Typen von Einflüssen auch zusammenwirken können: Alle drei Instrumente stehen in jedem aktuellen Lehrbuch zum Controlling als sinnvoll beschrieben und sind gleichzeitig in der Praxis weit verbreitet. Nur in rechtliche Regelungen sind sie nicht einbezogen worden, im Gegensatz zum Beispiel zu Korea, wo die Einführung einer Balanced Scorecard für öffentliche Institutionen lange Jahre Pflicht war.

Gegen einen solchen vereinten Druck zu opponieren, einen eigenen Weg zu finden und zu gehen, fällt sehr schwer. Wer dies tut, steht ständig im Rechtfertigungsdruck, sei es gegenüber Eignern und anderen Stakeholdern, sei es gegenüber den eigenen Mitarbeitern. Ökonomische Effizienz ist für das neue Instrument oder Vorgehen kein unabdingbares Kriterium. Das Argument legitimen Handelns kann stärker sein als eine Wirtschaftlichkeitsrechnung, insbesondere dann, wenn negative ökonomische Konsequenzen auf den ersten Blick nicht erkennbar sind.

Die Soziologie kann uns aber auch auf einem anderen Feld wichtige Erkenntnisse liefern, das für Controller – von ihnen selbst postuliert – immer wichtiger geworden ist: **Veränderungsprozesse**. Die Rolle eines Change Agents als aktuelle Erweiterung des Rollenspektrums von Controllern war Thema meiner letzten Kolumne. In der soziologischen Forschung hat man sich mit Veränderungen in einer ganz speziellen Art auseinandergesetzt: Viele konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse zeigen, dass Unternehmen dem Druck von außen nicht immer vollumfänglich gerecht werden, sondern dies zu einem nicht unbeträchtlichen Umfang nur vorspiegeln. Drei in der Praxis oft zu beobachtende Beispiele mögen dies veranschaulichen.

Das erste Beispiel ist die schon angesprochene Balanced Scorecard. Sie wurde von Kaplan und Norton als ein umfassendes, die Strategie des Unternehmens mit der operativen Steuerung verbindendes Führungsinstrument konzipiert. Die eher schlichte äußere Form sollte nicht über den weitreichenden Anspruch des Konzepts hinwegtäuschen! In der Praxis ist sie in vielen Unternehmen aber zu einem unverbundenen Nebeneinander von finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen degeneriert. Das hat mit der Idee von Kaplan und Norton nur noch sehr wenig zu tun, lässt sich aber sehr ressourcenschonend implementieren.

Als zweites Beispiel ist die seit ca. zwei Jahrzehnten erfolgende Einführung von Kostenrechnung in Behörden zu nennen, die von der Politik als Zeichen für die Umsetzung der Idee eines „modernen Staats“ herangezogen wurde. Der Bundesrechnungshof hat kürzlich moniert, dass viele dieser Kostenrechnungen ein bemitleidenswertes Dasein fristen. Sie liefern Zahlen, die niemand braucht, zumindest aber niemand verwendet. Nur das Instrument selbst wurde

implementiert, nicht auch die an dieses zu knüpfenden Steuerungsprozesse.

Das dritte Beispiel betrifft das Thema Nachhaltigkeit, speziell ökologische Nachhaltigkeit. Unternehmen haben sich dem Monitoring von nachhaltigkeitsbezogenen Themen in erheblichem Maße gewidmet. Eine Fülle von Zahlen und Berichten war die Folge. Bei genauerem Hinsehen musste einem aber oftmals der Begriff eines „Greenwashing“ in den Sinn kommen: Die Unternehmen waren deutlich kreativer in der Kommunikation von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten als in deren Verankerung im täglichen Handeln. **Auch hier war und ist ein Verhalten zu beobachten, das die Soziologen als „Entkopplung“ bezeichnen.** Kennt man dieses Phänomen, fallen einem diverse praktische Beispiele ein – sicher auch Ihnen!

Zusammengefasst macht es also erheblich Sinn, sich als Controller (und auch als Manager!) stärker mit den Erkenntnissen der Soziologie auseinanderzusetzen. Man mag die dortige Sprache und Begriffswelt nicht immer leicht zugänglich finden. Man muss auch nicht bereit sein, seiner gewohnten Vorstellung, wirtschaftliche Tatbestände ließen sich hinreichend objektiv abbilden, gänzlich abzuschwören. Mit Legitimität als einer neuen, zusätzlichen Zielgröße lassen sich aber – so auch meine persönliche Erfahrung – manche ökonomischen Probleme deutlich besser beschreiben und einer Lösung zuführen. Auch eine kritische Sicht darauf, was man als gegeben richtig ansieht und was man besser anzweifeln und kritisch hinterfragen sollte, kann absolut nicht schaden, auch – und gerade! – keinem Controller. Wenn Sie also etwas freie Zeit haben ... ■

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



Warum das Controlling den systematischen Einsatz von Simulationen vorantreiben sollte

von Jan Spitzner und Melanie Lucia Schneider

RMA

Simulationen werden in der Unternehmenssteuerung heutzutage noch nicht systematisch eingesetzt. Dass sich jedoch die existierenden Hemmnisse durchaus überwinden lassen, legen die Antworten von Studienteilnehmern nahe, die Simulationen häufig einsetzen.¹ Dabei kann Controlling eine Vorreiterrolle einnehmen, was den systematischen Einsatz von Simulationen angeht.

Was haben Businesspläne, Planung und strategische Analysen gemein? Gerade in diesen vorausschauenden Aufgaben des Controllings ist der Umgang mit Unsicherheit, Risiko und Sensitivitäten essenziell. Alternativrechnungen sind in diesem Zusammenhang als Methode verbreitet. Sie stellen eine Form der Was-wäre-wenn-Analyse und damit auch eine Simulation dar. Trotz der Nähe von klassi-

schen Controllinginstrumenten und Simulationsmethoden kann der tatsächliche Einsatz von Simulationen in der Unternehmenssteuerung jedoch (noch) nicht als systematisch bezeichnet werden.

Simulationsmethoden im betriebswirtschaftlichen Alltag noch eher selten

Während Simulationsmethoden in naturwissenschaftlichen oder technischen Bereichen eine etablierte Methode darstellen, hat sich die Nutzung im betriebswirtschaftlichen Alltag bislang nicht flächendeckend durchgesetzt. Meyer/Romeike/Spitzner (2012) geben einen ersten Überblick zu diesem Thema im deutschsprachigen Raum. Anknüpfend an diese Erhebung hat die Studie „Simulationen in der Unternehmenssteuerung“ von Spitzner/Schneider (2015) im Wesentlichen drei Ziele: 1) Aufzei-

gen von Veränderungen im Zeitablauf, 2) Ermittlung des Know-hows der Studienteilnehmer bezüglich Simulationen und 3) Gewinnung eines tieferen Einblicks zu Erfahrungen von Nutzern von Simulationen.

Diese Studie ist als Online-Umfrage konzipiert worden. Eine Teilnahme war von April bis Dezember 2014 möglich. Die Studienteilnehmer wurden sowohl auf dem Kompetenzportal RiskNET gewonnen, als auch durch gezielte Artikel zum Thema oder persönliche Einladung. Insgesamt konnten 76 vollständige Fragebögen in die Auswertung einbezogen werden. Basierend auf der Häufigkeit der Nutzung von Simulationsmethoden im Unternehmen des Studienteilnehmers wurden die Antwortenden in zwei Gruppen eingeteilt. In den Unternehmen der Gruppe der active-use companies, die 40,8% der Teilnehmer darstellen, werden Simulationen aus Sicht der Teilnehmer in ausreichendem Maße eingesetzt, während die restlichen 59,2%

Simulationsmethoden

- **Deterministische Simulation:** Methode, die im Rahmen einer Was-wäre-wenn-Analyse wenige, diskret definierte (alternative) Zustände einer Fragestellung untersucht.
- **Stochastische Simulation:** Auch bekannt als Monte-Carlo-Simulation. Hier wird eine Vielzahl an Szenarien untersucht und statistisch (beispielsweise durch Mittelwert, Standardabweichung und Quantil) ausgewertet.
- **Agentenbasierte Simulation:** Hier werden einzelne Individuen (sogenannte Agenten) mit jeweils einem Set an Entscheidungsregeln modelliert. Diese bedingen Möglichkeiten der Entscheidung/Handlung, die je nach konkreter Situation von dem jeweiligen Agenten gewählt werden.
- **Ereignisdiskrete Simulation:** Bei dieser Methode definieren jeweils Ereignisse die Schritte der Simulation; das heißt, durch das Eintreten eines Ereignisses wird eine Handlung (oder auch ein neues Ereignis) ausgelöst.
- **Business Wargaming und Planspiele:** Klassischerweise werden hier Konflikte simuliert. Die Spieler repräsentieren die Player im untersuchten Konflikt. Beim Einsatz dieser Methode wird analysiert, wie sich die Spieler im Konflikt verhalten und aufeinander reagieren.
- **System Dynamics:** Methode zur ganzheitlichen Analyse komplexer und dynamischer Systeme. Sie basiert auf der Systemtheorie und untersucht Zustandsveränderungen basierend auf Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen.

Abb. 1: Überblick zu Simulationsmethoden²

als Teilnehmer der Gruppe der rare-use companies den Einsatz von Simulationen als zu gering einschätzen.

Im Folgenden werden vier Themenblöcke der Studie im Detail vorgestellt: Zuerst werden verschiedene Simulationsmethoden sowie ihr Einsatz im Unternehmensalltag beschrieben. Anschließend liegt der Fokus auf wahrgenommenen Hemmnissen, die dazu führen können, dass Simulationen nicht adäquat eingesetzt werden. Drittens werden fünf typische Fallen, die beim praktischen Einsatz von Simulationen auftreten können, sowie deren empfundene Häufigkeit im Unternehmensalltag vorgestellt. Abschließend sollen Parallelen zwischen Simulationen und klassischen Controllinginstrumenten am Beispiel der Nutzung von Simulationsergebnissen illustriert werden.

Simulationsmethoden und ihr Einsatz im Unternehmensalltag

Ob der Vielzahl an unterschiedlichen Simulationsmethoden soll genauer auf den Einsatz in den Unternehmen der Studienteilnehmer eingegangen werden. Im Fragebogen der Studie wurde zwischen sechs Methoden von Simulationen unterschieden, die kurz vorgestellt werden und in [Abbildung 1](#) zusammengestellt sind.

Deterministische Simulationen stellen die Frage „Was-wäre-wenn?“ ins Zentrum der Analyse. Zu den bekanntesten Methoden gehören Szenarioanalysen. **Stochastische Si-**

mulationen untersuchen eine Vielzahl an Szenarien beispielsweise anhand verschiedener statistischer Kenngrößen wie Mittelwerte, Standardabweichungen oder Quantile. Diese Methode ist auch als Monte-Carlo-Simulation bekannt und ist unter anderem durch den IDW-Prüfungsstandard 340 im Risikomanagement etabliert³. **Agentenbasierte Simulationen** modellieren das Verhalten verschiedener Agenten, beispielsweise bei individuellen Kaufentscheidungen, um Verhaltensmuster nachbilden zu können. Bei **ereignisdiskreten Simulationen** werden Prozesse in zeitlich aufeinanderfolgende Ereignisse unterteilt und modelliert. Ein Anwendungsbeispiel stellt die Anzahl geöffneter Kassen im Supermarkt dar, bei der die Optimierung bestehender Kapazitäten im Vordergrund steht. **Business Wargaming** stellt eine Art von Planspielen dar. Dabei werden häufig Konflikte simuliert, die es zu lösen gilt. Hierbei steht im Mittelpunkt, wie sich verschiedene Akteure oder Teams im Rahmen der Konfliktlösung verhalten. Die letzte in der Studie adressierte Methode basiert auf der Systemtheorie. Demnach verfolgt **System Dynamics** das Ziel, das Verhalten komplexer und dynamischer Systeme ganzheitlich zu analysieren. Hierbei spielen Ursache-Wirkungs-Beziehungen eine zentrale Rolle. Die Methode kommt beispielsweise zum Einsatz, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen und gleichzeitig ihre Tragweite zu erfassen.

Die Studienteilnehmer haben sowohl den aktuellen Einsatz als auch erwartete Verbesserungen durch einen zukünftigen Einsatz von

Simulationen bewertet. **Mit deutlichem Abstand wurden deterministische Simulationsmethoden als am häufigsten eingesetzte Methode genannt.** Als zweithäufigste Methode wurden stochastische Simulationen benannt. Am seltensten verbreitet sind die agentenbasierten Simulationsmethoden, während alle übrigen Methoden ungefähr gleich häufig eingesetzt werden. Neben dem tatsächlichen Einsatz versprechen sich alle Teilnehmer durchgängig Verbesserungen mit Blick auf einen zukünftigen Einsatz. Auch hier rangieren die deterministischen Simulationen auf dem ersten Platz.

Hemmnisse beim Einsatz von Simulationen

Bei der Aufgabe, Simulationen praktisch in den Unternehmensalltag zu integrieren, spielt eine Reihe von Hemmnissen eine Rolle. Diese können zur Folge haben, dass Simulationen trotz subjektiv empfundener Vorteile und Verbesserungen nicht eingesetzt werden. Laut Ergebnissen der Umfrage, basierend auf den Antworten der Gruppe der rare-use companies, stellen fehlende Experten den Hauptgrund dar, an dem der praktische Einsatz von Simulationen scheitern kann. Hier liegt die Vermutung nahe, dass der potenzielle Anwender im Zweifel darüber sein kann, ob aussagekräftige und damit verwendbare Simulationsergebnisse auf Basis des bestehenden Know-Hows im Unternehmen generiert werden können. Als ebenfalls sehr wichtig empfundene Gründe, warum Simulationen in der Praxis nicht eingesetzt werden, wurden der damit verbundene erwartete Zeitaufwand und die hohe Komplexität gesehen. Beides ist eng mit dem Fehlen von Experten verweben, was dazu führen kann, dass potenzielle Anwender sich auf Basis einer Kosten-Nutzen-Betrachtung gegen den Einsatz der Methode entscheiden. Des Weiteren kann der Einsatz von Simulationen am Fehlen von Befürwortern der Methode scheitern. Dies kann damit zusammenhängen, dass gerade in Unternehmen, die Simulationen nicht oder nur rudimentär einsetzen, die Kommunikation gewonnener Simulationsergebnisse und -erkenntnisse ohne Fürsprecher schwierig ist, da der Einstieg in die praktische Umsetzung meist abstrakt und somit schwer greifbar sein kann.

Fallen beim Einsatz von Simulationen

- **Ablenkungsfall:** Beschreibt den Sachverhalt, dass die mit der Simulation zu untersuchende Fragestellung und/oder der Kontext erweitert werden, anstatt sich klar auf die ursprüngliche Frage zu fokussieren.
- **Komplexitätsfall:** Hierbei geht es um den Versuch, ein möglichst umfassendes und genaues Modell zu entwickeln. In der Konsequenz steigt die Komplexität meist stark an und das kann dazu führen, dass das Simulationsmodell nicht mehr beherrscht wird.
- **Umsetzungsfalle:** Wird eine unterstützende IT nicht nach den Anforderungen des abstrakten Simulationsmodells ausgewählt, sondern eine bereits vorhandene Software genutzt, ist diese meist nicht adäquat.
- **Interpretationsfall:** Mit zunehmender Arbeit mit einem Simulationsmodell steigt das Vertrauen in die Ergebnisse. Sinkt jedoch die kritische Distanz soweit ab, dass das Hinterfragen der Ergebnisse unterbleibt und stattdessen ein blindes Vertrauen herrscht, hat die Interpretationsfalle zugeschnappt.
- **Akzeptanzfall:** Gelingt es nicht, gegenüber Dritten die Simulation zu erläutern und werden die Simulationsergebnisse von diesen angezweifelt oder abgelehnt, spricht man von der Akzeptanzfalle.

Abb. 2: Typische Fallen beim Einsatz von Simulationen⁴

Hemmnisse sind überwindbar

Die gute Nachricht ist, dass die hier beschriebenen Hemmnisse überwindbar sind. Das zeigen die Antworten der Studienteilnehmer aus der Gruppe der active-use companies. Diese geben als die beiden wichtigsten Gründe für den Einsatz von Simulationen das Gewinnen neuer Erkenntnisse sowie eine vielschichtige und breite Anwendbarkeit von Simulationsmethoden an. Das Vorhandensein von Experten hat dagegen nur eine geringe Bedeutung, was vor dem Hintergrund, dass ihr Fehlen als Hauptgrund für den Nicht-Einsatz gilt, überrascht. Zunehmende Erfahrungen mit dem Einsatz von Simulationen nehmen den Anwendern offenbar die Befürchtung, dass Simulationen zu komplex und nur durch Experten beherrschbar sind.

Zudem bietet sich dem Praktiker eine Vielzahl von Möglichkeiten, selbst zum

Simulationsexperten zu werden. Neben dem Selbststudium der einschlägigen Literatur zum Thema kann an dieser Stelle das Besuchen von Workshops, Seminaren und Tagungen genannt werden sowie in diesem Kontext insbesondere der Austausch mit anderen Anwendern.

Fallen beim Einsatz von Simulationen im Unternehmensalltag

Nachdem die beschriebenen Hemmnisse zum Schritt in Richtung des Einsatzes von Simulationen überwunden sind, gilt es, eine Reihe weiterer Herausforderungen zu meistern, die beim praktischen Einsatz bestehen. Denn trotz aller Vorteile von Simulation bestehen beim praktischen Einsatz Schwierigkeiten, die von *Barth/Meyer/Spitzner* (2012) in fünf Fallen unterschieden werden, die im Folgenden skizziert werden.

Eine Übersicht inklusive Kurzbeschreibung findet sich in Abbildung 2.

Unter der **Ablenkungsfall** versteht man, dass die Simulation durch weitere Fragen oder Problemstellungen, die nicht Teil des ursprünglich zu simulierenden Sachverhalts waren, erweitert wird. Die **Komplexitätsfall** beschreibt den Versuch, das Modell so umfassend und genau wie möglich zu konzipieren. Ein derartiges Simulationsmodell wird häufig jedoch derart komplex, dass es nicht mehr handhabbar ist. Die **Umsetzungsfalle** tritt auf, wenn man die IT-Unterstützung nicht in Abhängigkeit des Simulationsmodells wählt, sondern auf bestehende Softwarelösungen zurückgreift, die den Sachverhalt lediglich suboptimal abbilden können. Je länger man sich mit einem Simulationsmodell befasst, desto größer wird das Vertrauen in die gewonnenen Ergebnisse. Man spricht daher von der **Interpretationsfall**, wenn die erforderliche kritische Distanz einem blinden Vertrauen in die Simulationsergebnisse weicht. Die **Akzeptanzfall** drückt aus, dass die Simulationsergebnisse Dritten gegenüber nicht vermittelbar sind, beziehungsweise durch diese angezweifelt oder abgelehnt werden.

Mit Blick auf die Studienergebnisse war die am häufigsten auftretende Falle in der Gruppe der Unternehmen, die Simulationen häufig anwenden, die Komplexitätsfall, dicht gefolgt von der Interpretationsfall. Ähnlich hoch bewertet wurden die Akzeptanzfall und Ablenkungsfall. Unter den Studienteilnehmern spielte die Umsetzungsfalle lediglich eine untergeordnete Rolle, was darauf hindeutet, dass die IT-Infrastruktur nur selten eine Einschränkung darstellt, wobei dies abhängig von Ziel und Komplexität der umzusetzenden Simulation variieren mag.

Simulationen und klassische Controllinginstrumente

Aus praktischer Perspektive können Simulationen vom Unternehmen sowohl zentral als auch direkt durch die Fachabteilungen konzipiert und eingesetzt werden. **Insbesondere das Controlling erscheint dafür prädestiniert, den Einsatz von Simulationen anzuregen und bei der Umsetzung Hilfestellungen zu leisten.** Neben grundsätzlichen Fähigkeiten und

Autoren



■ **Dr. Jan Spitzner**
ist Inhaber der Spitzner Consulting GmbH, München.

E-Mail: j.spitzner@spitznerconsulting.de

■ **Dr. Melanie Lucia Schneider, Assistant Professor**
Copenhagen Business School, Department of Accounting and Auditing, Frederiksberg, Dänemark.

E-Mail: mls.acc@cbs.dk



Fertigkeiten von Controllern und dem damit verbundenen analytischen Denkansatz liegt dies auch daran, dass Simulationsergebnisse Ergebnissen von klassischen Controllinginstrumenten nicht unähnlich sind, was sich insbesondere in ihrer Nutzung widerspiegelt.

In der Studie konnte Letzteres unter anderem daran festgemacht werden, auf welche Weise Simulationsergebnisse im Unternehmen genutzt werden. Legt man die Unterscheidung in diagnostische und interaktive Nutzung von Kontrollsystemen nach *Simons* (1990) zugrunde, werden Parallelen zwischen klassischen Controllinginstrumenten und Simulationen ersichtlich. Grundsätzlich liegt der Fokus der diagnostischen Nutzung insbesondere auf der Bereitstellung und kontinuierlicher Überwachung diverser Zielgrößen. Demgegenüber stellt die interaktive Nutzung die Kommunikation in den Vordergrund, während hauptsächlich kritische Erfolgsfaktoren überwacht werden.

Diagnostische und interaktive Nutzung

Übertragen auf Simulationsergebnisse gaben die Teilnehmer der Studie an, Simulationsergebnisse sowohl interaktiv als auch diagnostisch zu nutzen. Hierbei wurde auf Items nach *Henri* (2006) zurückgegriffen, die auf den Kontext der Studie angepasst wurden. Im Rahmen der interaktiven Nutzung erfolgten insbesondere das Fokussieren auf entscheidende Erfolgsfaktoren, die fortlaufende kritische Bewertung von Annahmen sowie der Dialog mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen auf Basis von Simulationsergebnissen in hohem Maße in den Unternehmen der Studienteilnehmer. Die abgefragten Elemente im Rahmen der diagnostischen Nutzung wurden ähnlich hoch bewertet. Hierbei erfolgten vor allem die Bewertung wichtiger Maßnahmen, Soll-Ist-Vergleiche und das Monitoren von Ergebnissen in hohem Maße. Die hohe Bewertung dieser Punkte kann auf den Wunsch nach Transparenz im Unternehmen hindeuten. Die zusätzliche Frage, ob Simulationsergebnisse genutzt werden, um bereits erfolgte Entscheidungen zu legitimieren, fand eine vergleichsweise geringe Zustimmung, was insbesondere aus der Sichtweise eines proaktiven und vorausschauenden Controllings als positiv einzuschätzen ist.

Unabhängig davon, ob Simulationen in den Unternehmen der Studienteilnehmer eingesetzt werden, wurden die Teilnehmer ebenfalls befragt, ob sie bereits den Einsatz von Simulationen empfohlen haben, wenn ja, in welchem Kontext und auch, ob der Vorschlag angenommen wurde. So haben 39 der 76 Studienteilnehmer den Einsatz von Simulationen empfohlen. Simulationen wurden insbesondere im Kontext von strategischen Fragestellungen erwähnt. Aber auch das explizite und implizite Managen von Risiken spiegelte sich im Antwortverhalten der Teilnehmer wider. Hier lag der Fokus neben generellem Risikomanagement auch explizit auf der Verbindung von Planung und Risiken sowie implizit auf dem Berücksichtigen von beispielsweise Währungsänderungen und Ölpreisschwankungen in übergeordneten Modellen. Während gut 80 % der Vorschläge in active-use companies angenommen wurden, liegt die Annahmequote in den rare-use companies leicht über 40 %. Die Umsetzung scheiterte überwiegend an zu hohen verbundenen Kosten und häufig an fehlender Unterstützung durch das Top Management. Demgegenüber spielte das Vorhandensein eines alternativen Verfahrens eine untergeordnete Rolle. Diese Resultate können darauf hindeuten, dass **Controller auch darin gefragt sind, Simulationen in der Unternehmung zu promoten, besonders dann, wenn es keine alternativen Controllinginstrumente im Unternehmen gibt, die vergleichbare Ergebnisse liefern**. Dieser Vorschlag wird dadurch begünstigt, dass Controller in der Regel sowohl die Kosten und Nutzen von Simulationen quantifizieren und bewerten können, als auch ihre Einschätzungen und den Beitrag zum Unternehmenserfolg im Sinne einer mittel- bis langfristigen Perspektive dem Management kommunizieren können.

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es eine Vielzahl von Simulationsmethoden gibt, die abhängig von den Zielsetzungen und Ansprüchen des jeweiligen Unternehmens eine lohnenswerte Methode in der praktischen Anwendung sein können. Gleichzeitig dürfen aber gerade die Hemmnisse und Fallen vor beziehungsweise beim Einsatz im Unternehmens-

alltag nicht außer Acht gelassen werden. Bedingt durch Parallelen zwischen Simulationsergebnissen und Ergebnissen, die durch klassische Controllinginstrumente generiert werden, können Simulationen gut im Controlling angesiedelt werden. Gleichzeitig hat das Controlling das Potenzial, den systematischen Einsatz von Simulationen in der Unternehmenssteuerung weiter voranzutreiben.

Fußnoten

¹ Dieser Artikel basiert auf Spitzner/Schneider (2015). Die ausführlichen Ergebnisse dieser Studie können im Ergebnisbericht eingesehen werden. Der Downloadlink ist am Ende des Artikels angegeben.

² Siehe Spitzner/Schneider (2015), S. 20.

³ Siehe Gleißner (2016).

⁴ Siehe Spitzner/Schneider (2015), S. 37.

Literatur

Barth, R., Meyer, M., Spitzner, J., Typical Pitfalls of Simulation Modeling – Lessons Learned from Armed Forces and Business, in: *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 15. Jg. Heft 2 (5) (2012), <http://jasss.soc.surrey.ac.uk/15/2/5.html>.

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

Henri, J.-F., Organizational culture and performance measurement systems, in: *Accounting, Organizations and Society*, 31. Jg. (2006), S. 77-103.

Meyer, M., Romeike, F., Spitzner, J., Simulationen in der Unternehmenssteuerung; empirische Studie in Zusammenarbeit von TU Hamburg-Harburg, RiskNET und C21 Consulting, Brannenburg (2012).

Simons, R., The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives, in: *Accounting, Organizations and Society*, 15. Jg. (1990), S. 127-143.

Spitzner, J., Schneider, M. L., Simulationen in der Unternehmenssteuerung. Studienergebnisse, München (2015), http://docs.spitznerconsulting.info/20150915_Studie_Simulationen_in_der_Unternehmenssteuerung.pdf.



Portfolio-Diagramme in Excel optimieren

von Markus Wolff

Dieser Artikel ist Teil einer Artikelreihe über Best Practices der Berichtsgestaltung. Ausgehend von der bewährten SUCCESS-Formel der IBCS (International Business Communication Standards) werden ausgewählte Designaspekte für Diagramme und Tabellen mit passenden Tipps für die eigene Excel-Umsetzung erläutert. Im Vordergrund stehen pragmatische Überlegungen und deren einfache Umsetzung in der Praxis, nicht die konzeptionelle Diskussion der Regeln.

Portfolio-Darstellungen kommen zum Einsatz, um eine Datenmenge nach bestimmten Kriterien zu segmentieren oder Korrelationen zu visualisieren. Ein einfaches Beispiel ist die Darstellung geplanter Investitionen nach Ländern, wobei die Position der Datenpunkte durch den Marktanteil und das Wachstumspotenzial bestimmt wird, während die Punktgröße (Fläche)

das Investitionsvolumen repräsentiert (siehe [Abbildung 1](#)). Es gibt noch etliche andere sinnvolle Aufrisse, die Produkte, Projekte, Lieferanten u. ä. hinsichtlich ausgewählter Kenngrößen differenzieren.

Die Visualisierung erlaubt eine leicht erkennbare Untergliederung der Daten in bestimmte Gruppen mit einer assoziierten Bewertung (z. B. erwünscht, unerwünscht) oder Handlungsempfehlung (z. B. Investieren, Beobachten, Zurückziehen). So können beispielsweise Projekte mit ungünstiger Prognose auf einen Blick identifiziert werden. Der Betrachter erhält schnell einen guten Überblick, welche Bereiche besondere Aufmerksamkeit benötigen.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich Empfehlungen für die Gestaltung von Portfolio-Diagrammen. Sie betreffen die Formatierung, die

Datenbeschriftung sowie Hervorhebungen. Diese drei Hauptpunkte werden im Folgenden genauer erläutert und mit praktischen Tipps für die Umsetzung in Excel ergänzt. Grundsätzlich gilt: Portfolios, wie auch alle anderen Diagramme, sollen möglichst aussagekräftig und leserefreundlich sein.

In Excel steht für Portfolios der Diagrammtyp „Blase“ zur Verfügung. Das Besondere an diesem Diagrammtyp ist, dass insgesamt drei Datendimensionen visualisiert werden: X-Position (horizontal), Y-Position (vertikal) sowie die Blasengröße (Fläche). Falls die dritte Dimension (Blasengröße) nicht benötigt wird, lässt sich die Grafik alternativ mit dem Diagrammtyp „Punkt XY“ realisieren.

Leider ist der Diagrammtyp „Blase“ etwas schwieriger zu beherrschen als beispielsweise

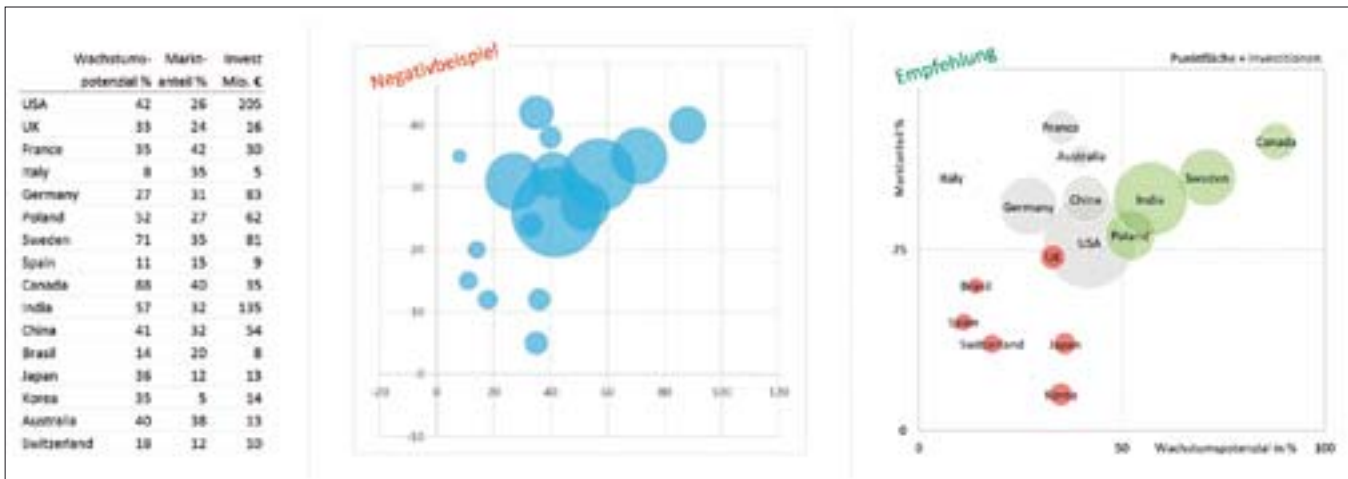


Abb. 1: links: Datentabelle, mittig: Excel-Standard (ungünstig), rechts: leserfreundliches Layout

Säulendiagramme. Das Standard-Layout liefert zunächst ein ungünstiges Ergebnis (siehe Abbildung 1, mittig). Erst durch richtige Konfiguration und Formatierung sowie einige Anwender-Tricks entsteht eine verbesserte, leserfreundlichere Grafik (siehe Abbildung 1, rechts).

1. Grundeinstellungen und Formatierung optimieren

Bereits beim Erstellen eines Blasendiagramms ist eine Besonderheit zu beachten. In der Wertetabelle (siehe Abbildung 1, links) sollten ausschließlich die Zahlenwerte markiert werden, ohne die Überschriften und Länderbezeichnungen. Anderenfalls interpretiert Excel die Daten möglicherweise falsch. Ist das Diagramm erstellt, sollten einige Einstellungen manuell vorgenommen werden, um die Lesbarkeit und Aussagekraft zu verbessern. Dies betrifft vor allem die Achsenlänge, die Gitternetzlinien und die Formatierung der Blasen.

Zunächst werden die Achsen mittels „Achse formatieren“ auf eine geeignete Länge gebracht. Die konkrete Einstellung ist vom Anwendungsfall abhängig, je nachdem ob klassische Wertgrößen wie „Umsatz“ oder spezielle Skalen wie „Relative Stärke“ vorliegen. Im Beispiel (siehe Abbildung 1) wurde in X- und Y-Richtung jeweils eine feste Achsenlänge gewählt. Dank dieser Einstellung sind verschiedene Versionen der Grafik direkt miteinander vergleichbar, z. B. Planszenarien. Es ist jedoch Vorsicht geboten, falls nach einer Datenaktualisierung Punkte außerhalb der Bildfläche liegen.

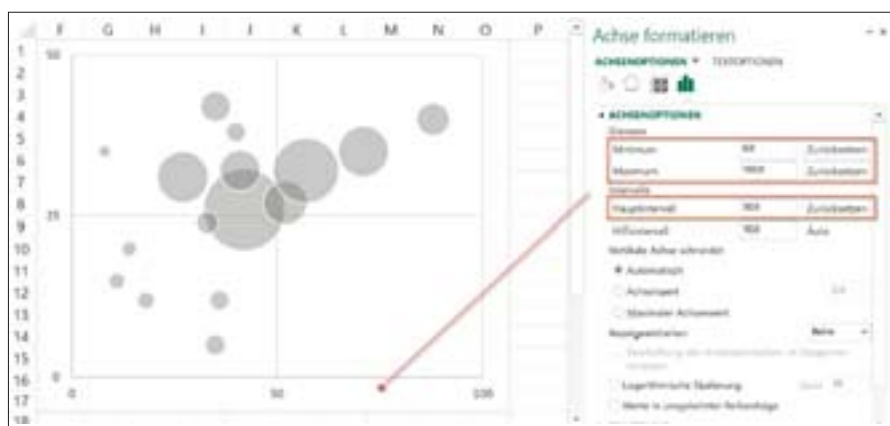


Abb. 2: Einstellung von Achsenlänge und Gitternetz-Intervall

Die Gitternetzlinien sollten im Rahmen der Achseneinstellung sinnvoll konfiguriert werden. Sie eignen sich gut, um das Portfolio in Teilflächen zu untergliedern und dadurch die Aussage der Grafik zu unterstützen. Im aktuellen Beispiel sollen vier Quadranten entstehen (siehe Abbildung 1, rechts). Dazu muss die Einstellung

„Hauptintervall“ mit einem geeigneten Wert belegt werden (siehe Abbildung 2). Der Button „Zurücksetzen“ erscheint hier, sobald ein manueller Wert eingetragen wurde.

Die Formatierung der Blasen ist ebenfalls wichtig für die Lesbarkeit. Im Einstellungsfenster



Controller Praxis

Dieses Buch ist der **ideale Begleiter im Controlling-Alltag** und zeigt Ihnen die Entwicklung zum Business-Partner des Managements auf. **Praxisnahes Controller-Wissen und alle Aspekte der Unternehmensführung** von den Experten der CA controller akademie.

Autoren: Albrecht Deyhle, Klaus Eismayer, Guido Kleinhietaß
 Hardcover: 352 Seiten, Euro 49,95
 Bestellung unter: www.vcw.de

„Datenreihen formatieren“ sollte zunächst eine neutrale, halbtransparente Färbung (50 % grau, 50 % transparent) sowie eine weiße Rahmenlinie eingestellt werden. Dadurch sind die Blasen auch dann gut sichtbar, wenn sie sich ganz oder teilweise überlagern.

2. Beschriftungen anbringen

Im Fall unseres Investitionsportfolios (siehe Abbildung 1) müssen zumindest die Ländernamen beschriftet werden, um das Diagramm verständlich zu gestalten. Da Excel diese Art von Kategorienbeschriftung nicht automatisch anbietet, kommt ein kleiner Trick zum Einsatz. Zunächst entsteht eine einfache Datenbeschriftung (Position zentriert). Anschließend erlaubt die Beschriftungsoption „Wert aus Zellen“ (ab Excel 2013) die Ländernamen als Beschriftung zu verwenden (siehe Abbildung 3).

Oft sind noch weitere Beschriftungen wünschenswert, hier beispielsweise das Investitionsvolumen. Im einfachsten Falle ist dies mit der Beschriftungsoption „Blasengröße“ möglich. Außerdem wäre es möglich, zusätzliche Hilfsdatenreihen für die Beschriftung einzufügen, deren Koordinaten ggf. geringfügig versetzt werden. Die Blasen der Hilfsdatenreihen würden unsichtbar formatiert. Aus technischer Sicht wären damit viele Beschriftungen möglich.

Aus Design-Sicht ist es jedoch nicht sinnvoll, alle Werte direkt zu beschriften, da häufig unleserliche Überschneidungen entstehen. Daher ist ein guter Kompromiss empfehlenswert, der die Hauptaussage des Diagramms unterstützt. Zusätzliche Details werden bei Bedarf in einer separaten Datentabelle gezeigt.

3. Hervorhebungen hinzufügen

Mit einem datenabhängigen Farbwechsel der Blasen lässt sich das Portfolio weiter verbessern. Hierfür ist wieder ein kleiner Diagrammtrick nötig. Für jede Farbe, die die Blasen annehmen können, muss eine separate Datenreihe angelegt werden. Jede Datenreihe benötigt Werte für X- und Y-Koordinaten sowie für

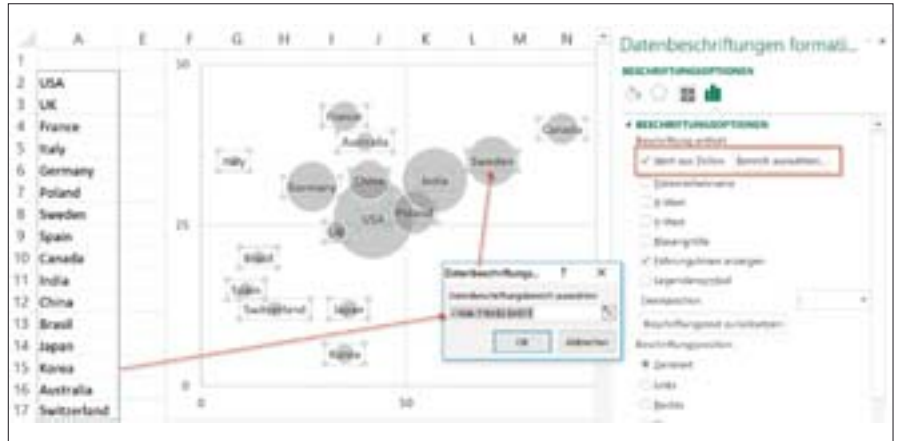


Abb. 3: Individuelle Beschriftungen mit der Funktion „Werte aus Zellen“ (ab Excel 2013)

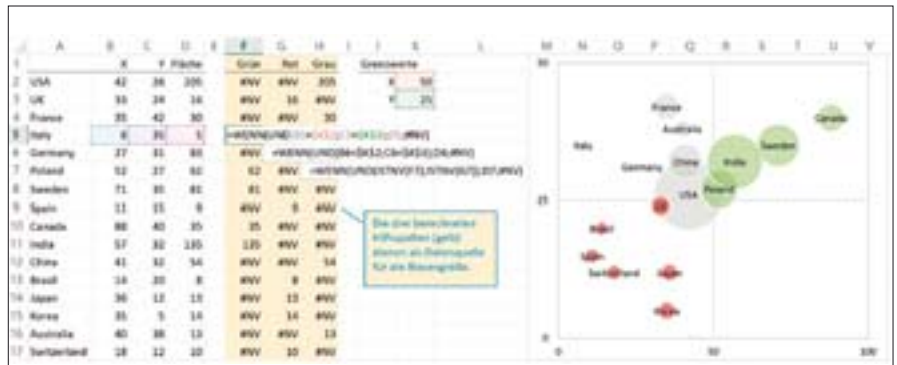


Abb. 4: Datenabhängige Farbumschaltung mittels WENN-Formeln und #NV

die Blasengröße. Nach dieser Vorbereitung existiert jede Blase mehrmals, z. B. in drei Farben, jeweils an derselben Position und mit derselben Größe. Anschließend wird eine der Wertespalten mit WENN-Formeln berechnet, hier ist dies die Spalte mit der Blasengröße (siehe Abbildung 4).

Soll beispielsweise eine bestimmte Blase aufgrund ihrer Koordinaten grün gezeigt werden, muss die WENN-Formel in der entsprechenden Hilfsspalte den Zahlenwert der Blasengröße anzeigen. In den beiden anderen Hilfsspalten (rot und grau) muss gleichzeitig der Wert #NV erscheinen. Dadurch werden die beiden anders gefärbten Blasen an derselben

Position unsichtbar. Die Formeln müssen so gestaltet sein, dass pro Land nur eine der drei Farben sichtbar wird. Verändern sich die Daten, dann ändern die Blasen automatisch ihre Position, Größe und Farbe. ■

Autor



■ **Dipl.-Bw. (FH) Markus Wolff, MBA**

ist Gründer und Geschäftsführer der chartisan GmbH in Potsdam, einem Service Provider für Datenvisualisierung und Reporting-Lösungen. Er ist auf die praktische Umsetzung von Berichten nach den Regeln von SUCCESS und IBCS spezialisiert, u. a. als Trainer für die Controller Akademie und HICHERT+FAISST. Zuvor arbeitete er als Konzern-Controller bei der Saubermacher AG in Graz.

E-Mail: info@chartisan.com



Das schlummernde Potenzial der administrativen Prozesse

von Stefan Kloos

Bereits seit den neunziger Jahren stehen Wertschöpfungsketten und wertschöpfende Prozesse in vielen Unternehmen im Fokus des Prozessmanagements. Durch die zunehmende digitale Vernetzung werden die Optimierung von kunden- und wertschöpfungsorientierten Prozessen (Stichworte: Industrie 4.0, digitale Transformation) weiter forciert. Eine vergleichbare Entwicklung im Sinne von „Administration 4.0“ ist zumindest in Medien bzw. in Publikationen kaum nachvollziehbar.

Bleiben deshalb die Potenziale administrativer Prozesse in vielen Unternehmen ungenutzt? Schon angesichts der in den vergangenen Jahren umgesetzten Auslagerungen von „administrativen“ Finanz- und HR-Prozessen in Shared Service Center ist die Pauschalierung einer solchen Aussage sicherlich nicht haltbar. Trotzdem stellt sich für Führungskräfte natürlich die Frage nach einer „Standortbestimmung“ administrativer Prozesse und welche Schlussfolgerungen für ihre Prozesse, ihr Unternehmen zu ziehen sind. Diese Standortbestimmung war

das Ziel einer Studie, die das Unternehmen Braincourt im Jahr 2016 durchgeführt hat.

Die vorliegenden und hier auf die wichtigsten Positionen fokussierten Studienergebnisse können damit zur Reflektion der eigenen Positionierung und Aktivitäten genutzt werden.

Im Rahmen der Studie standen insbesondere folgende Fragen im Vordergrund:

- Welche Bedeutung hat das Prozessmanagement für administrative Prozesse im Vergleich zu wertschöpfenden Prozessen?
- Welche Optimierungspotenziale und „Potenzialtreiber“ haben administrative Prozesse?
- Welche Rolle wird das Prozessmanagement für administrative Prozesse in Zukunft einnehmen?

Rolle des Prozessmanagements

Mit den Methoden des Prozessmanagements können Prozesse im Unternehmen an bestehen-

de und insbesondere an veränderte Anforderungen und neue Technologien angepasst werden. Diese Anpassung und die damit beabsichtigte Optimierung von Prozessen ist in der Praxis von zahlreichen Einflussfaktoren bestimmt. Ist im Unternehmen die „Kernphilosophie“ des Prozessmanagements verankert, so werden Prozesse kontinuierlich durch Führungskräfte und eingebundene Mitarbeiter verbessert. In der Regel erfordert diese Ausrichtung eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur. Diskontinuierliches Prozessmanagement setzen Unternehmen und Organisationseinheiten ein, die Prozesse sprunghaft, häufig in einer Art Radikalkur anpassen und bewährte Prozesse über Jahre nicht verändern. Dies muss nicht unbedingt falsch sein, kann aber dann im Extremfall dazu führen, dass neben der (internen) Wettbewerbsfähigkeit und unzureichender Performance auch das Image von Organisationseinheiten und Personen in Mitleidenschaft gezogen werden. In der Praxis bedeutet dies, dass Prozesse völlig neu aufgebaut und die Menschen für diese einschneidenden Veränderungen ge-

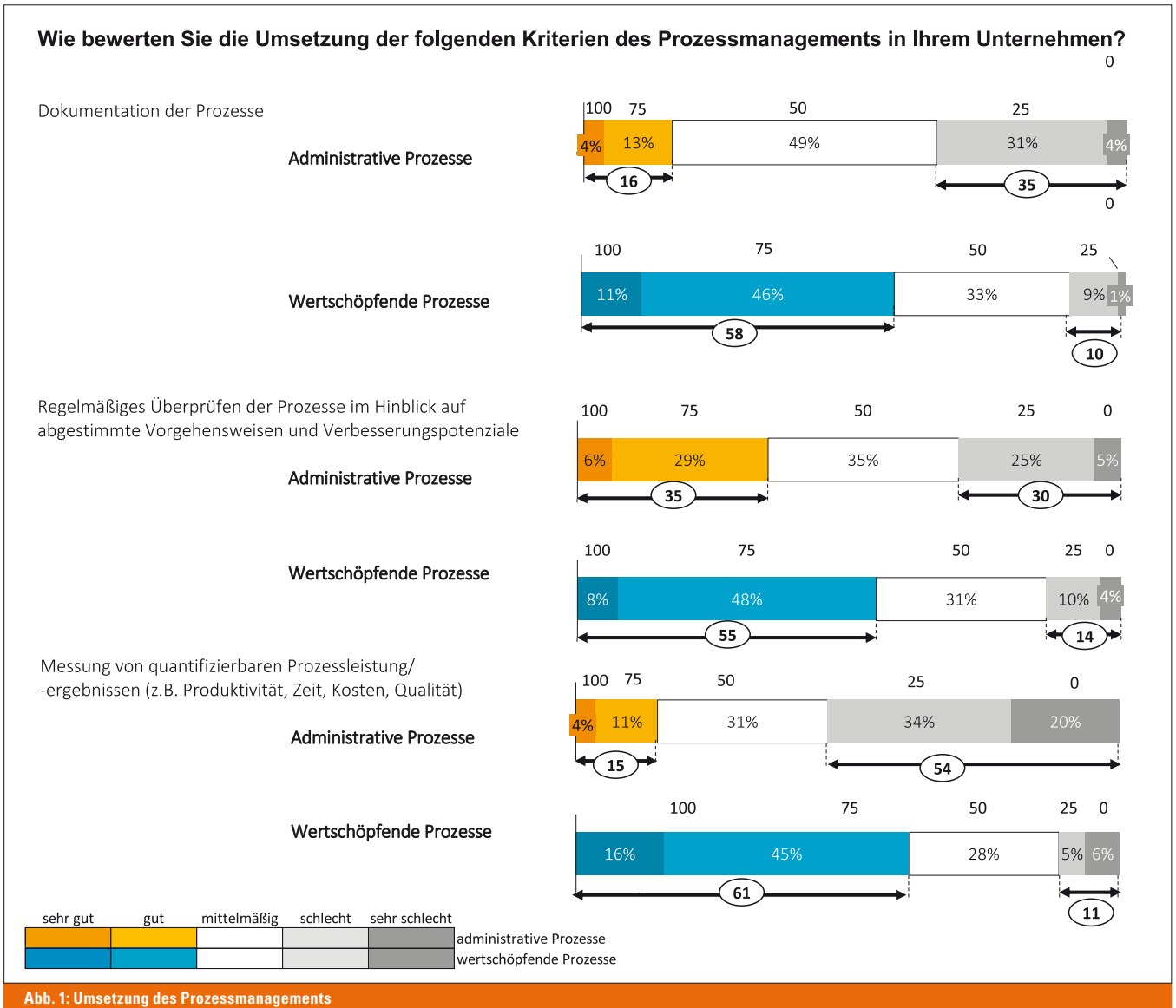


Abb. 1: Umsetzung des Prozessmanagements

wonnen werden müssen. Vor dem Hintergrund eines mehrjährigen starken Wirtschaftswachstums und der allbekannten demographischen Entwicklung in Deutschland, schafft Prozessmanagement bei bestehendem Mitarbeiterstamm die Voraussetzungen für die Skalierbarkeit von Prozessen.

Was sind die Auslöser, um administrative Prozesse zu optimieren?

In der vorliegenden Studie dominieren als Auslöser für eine Optimierung administrativer Prozesse klar die Faktoren „Interner Kostendruck“, „Qualitätsverbesserung“ und „Unternehmenswachstum“. Von vergleichsweise geringerer Bedeutung waren in der folgenden Rangfolge: „Wettbewerbsdruck“, „Veränderte gesetzliche Vorgaben“, und gleichrangig „neue technologische Möglichkeiten“ sowie „geringe Zufrie-

denheit der Kunden“. Dieses Ergebnis ist zunächst überzeugend, denn die drei erstgenannten Faktoren entsprechen den klassischen Zielen einer Prozessoptimierung. Überraschend ist, dass der Auslöser „neue technologische Möglichkeiten“ nur eine vergleichsweise niedrige Zustimmung durch die Studienteilnehmer erfährt. Dies führt zu der Hypothese, dass aufgrund der teilweise sehr hohen Kosten gravierende Änderungen dieser Technologien dann doch eher in diskontinuierlichen Sprüngen erfolgen.

Wertschöpfende und administrative Prozesse im Vergleich

In der Studie wurde die Bedeutung des Prozessmanagements für administrative Prozesse im relativen Vergleich zu den wertschöpfenden

Prozessen erfasst. **Insgesamt betrachtet hat das Prozessmanagement für wertschöpfende Prozesse eine deutlich höhere Bedeutung als für administrative Prozesse** (vgl. [Abbildung 1](#)).

Die dokumentierte Prozessmodellierung hat als elementare Grundlage des Prozessmanagements und Basis für eine systematische Weiterentwicklung bei wertschöpfenden Prozessen einen weitaus höheren Stellenwert als bei administrativen Prozessen. In nur 16% der befragten Unternehmen wird die dokumentierte Prozessmodellierung administrativer Prozesse als gut oder sehr gut befunden, gleichzeitig sind es 58% bei wertschöpfenden Prozessen.

Auch in der Regelmäßigkeit von Prozessüberprüfungen sind Unterschiede zu erkennen.

Nr.	Administrative Potenziale	Potenzialbeispiele
1	Unnötiger Informationsfluss	Sich wiederholende E-Mail-Abfragen (z.B. Preisanfragen, Freigaben) als unnötiger Informationstransport
2	Überflüssige Daten- und Dokumentenbestände	Mehrfacharchivierung als Papierdokument und als elektronisches Dokument (Mehrfachbestand und -pflege), teilweise noch in unterschiedlichen Systemen
3	Suchen (unnötige "Bewegung" für Suchen)	Vielfache Such- und Sammelaktivitäten von Informationen, Daten, Dokumenten in verschiedenen Ablagesystemen
4	Warten auf Informationen und Freigaben	Zeitliche Verzögerungen durch nicht erforderliche Freigaben über mehrere Instanzen hinweg.
5	Überflüssige Leistungen	Reports und Statistiken, die nicht mehr benötigt werden bis hin zu den damit verbundenen Prozessen, die keine nutzbaren Leistungen oder überflüssige Prozessschritte erbringen (z.B. redundante Mehrfachprüfungen)
6	Ineffiziente oder komplexe Organisation der Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Medienbrüche, die den Informationsbeschaffungs- und Verarbeitungsprozess verlangsamen, insbesondere im „individuellen“ Excel-Berichtswesen • Manuelle Bearbeitungsschritte, die automatisiert werden können • Unbegründete Prozessvarianten (z.B. abweichende Vorgehensweisen an unterschiedlichen Standorten bei gleichen Rahmenbedingungen)
7	Fehlerhaft erbrachte Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Unvollständige Datensätze • Fehlerhafte Buchungen • Fehlerquellen durch manuelle Schnittstellen bzw. manuelle Datenerfassung und -übertragung • Fehlende Compliance

Abb. 2: Optimierungspotenziale in Anlehnung an einen Lean-Ansatz

Während bei den wertschöpfenden Prozessen regelmäßige Überprüfungen zur Identifizierung von Verbesserungspotenzialen und Messungen

der Prozessperformance umgesetzt werden, ist dieses Vorgehen bei administrativen Prozessen nicht im vergleichbaren Maß verankert.

Damit sind klassische Steuerungs- und Optimierungsmechanismen bei administrativen Prozessen (bezogen auf die untersuchte Stich-

Zum Verständnis:

Eingrenzung administrativer Prozesse in der Studie

Administrative Prozesse werden im Internet und in der Literatur sehr unterschiedlich formuliert und individuell interpretiert. Häufig werden administrative Tätigkeiten dem so genannten Lean Office oder auch als Bestandteil von übergeordneten wertschöpfenden Prozessen zugeordnet. In anderen Fällen werden administrative Prozesse einfach als Büroprozesse bezeichnet. Grundsätzlich schließt nahezu jeder Prozess im Unternehmen administrative Tätigkeiten ein. Um einen Schwerpunkt zu bilden, richtete sich die durchgeführte Studie deshalb überwiegend an Führungskräfte, die Prozesse verantworten, welche in hohem Maße durch administrative Tätigkeiten geprägt sind.

Im Rahmen der durchgeführten Studie wurden administrative Prozesse wie folgt definiert:

Administrative Prozesse sind alle nicht wertschöpfenden Prozesse, die zu einem hohen Grad standardisierbar sind, wie beispielsweise Finanzbuchhaltung, Aufrechterhaltung der IT-System-Infrastruktur und HR Payroll-Prozesse.

Teilnehmerstruktur der Studie

Die BPM-Studie ist branchenübergreifend mit Teilnehmerschwerpunkt aus dem Industrie- und Dienstleistungssektor im deutschsprachigen Raum aufgestellt. Weiterführende Informationen zur Teilnehmerstruktur der durchgeführten BPM-Studie können auf der Webseite der Braincourt GmbH eingesehen werden. www.braincourt.com/bpm/studie2016

Für alle Abbildungen gilt: Die Summe der Prozentsätze ergibt aufgrund von Rundungen nicht immer 100%.

Wie groß ist das Optimierungspotenzial bei den folgenden Aspekten in Ihren administrativen Prozessen?

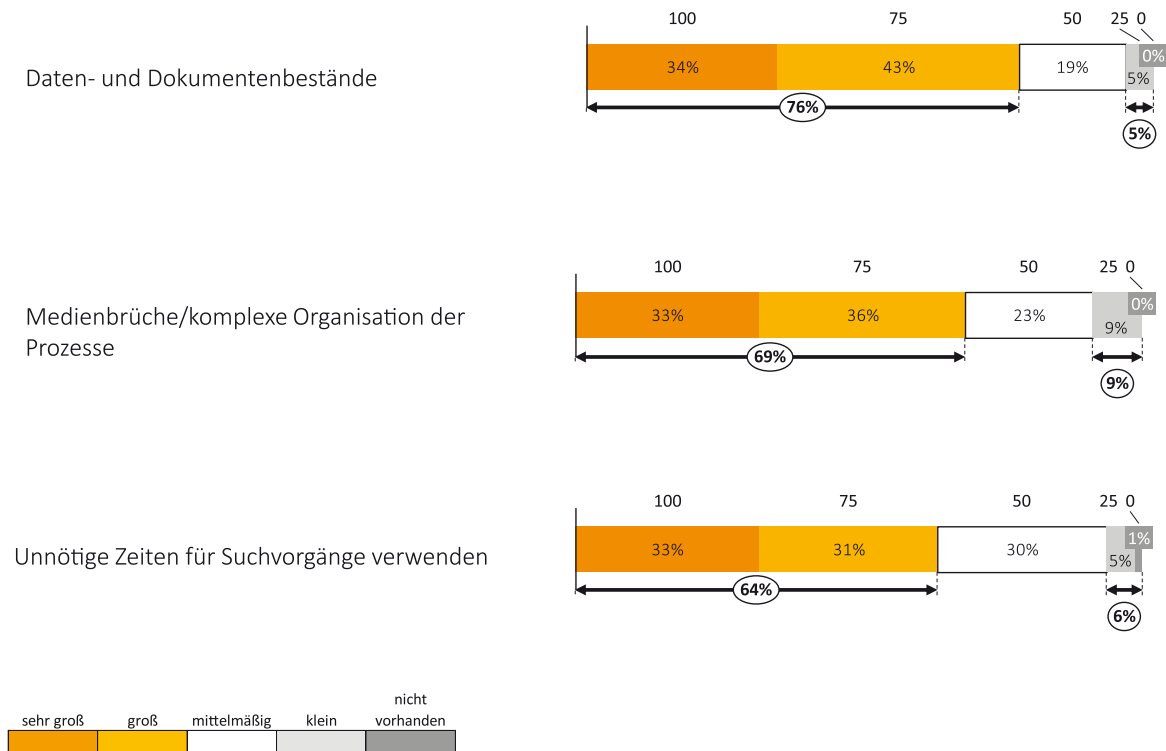


Abb. 3: Die Top 3 Optimierungspotenziale administrativer Prozesse

probe) deutlich ausbaufähig. Ohne diese Instrumente ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse kaum möglich.

Optimierungspotenziale nach dem Lean-Ansatz

Das Optimierungspotenzial administrativer Prozesse hat in der Studie einen besonderen Stellenwert eingenommen. Hierbei wurden Optimierungspotenziale in Anlehnung an einen Lean-Ansatz für administrative Prozesse berücksichtigt (vgl. Abbildung 2).

Ausgehend von den Studienergebnissen kann ein Ranking vorgenommen werden, das hier die „TOP 3“ Optimierungspotenziale berücksichtigt (vgl. Abbildung 3).

Potenzial Nr. 1:

Die Reduzierung von Daten- und Dokumentenbeständen. Mit diesem Potenzial sind auch der Pflegeaufwand und die Fehlerpotenziale bei der Verwaltung von Mehrfachdatenbeständen verbunden.

Potenzial Nr. 2:

Bestehende Medienbrüche und (zu) komplexe Organisation der Prozesse, das heißt vereinfacht die digitale Weiterentwicklung der Prozesse.

Potenzial Nr. 3:

Potenziale, die vorwiegend durch unnötigen Zeitaufwand bei Suchvorgängen entstehen.

Neben organisatorischen Regelungen (z. B. Vorgaben zur Vermeidung von Mehrfacharchivierung) sind damit Themen angesprochen, die eine höhere Umsetzungsgeschwindigkeit bzw. digitale Transformation der Prozesse bedingen. Im Gegensatz zu vielen wertschöpfenden Prozessen wurden „fehlerhaft erbrachte Leistungen und Beseitigung von Fehlern“ mit vergleichsweise geringer Bedeutung bewertet (ohne Abbildung). Für diese Bewertung gibt es zumindest einen Erklärungsansatz, der auch im Rahmen der Studie ermittelt wurde. Dies ist si-

Wie groß ist das Verbesserungspotenzial Ihrer administrativen Prozesse in Bezug auf organisatorische und IT-technische Verbesserungen im Vergleich zu ihrem Zielzustand?

Das gesamte Optimierungspotenzial administrativer Prozesse, bezogen auf die heutige Ausgangssituation, beträgt demnach

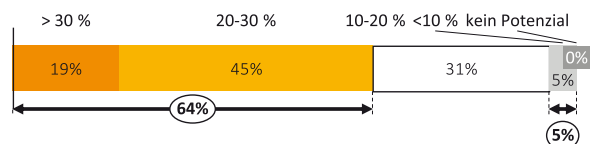


Abb. 4: Optimierungspotenzial im organisatorischen und IT-technischen Bereich

Welche Bedeutung hat das Prozessmanagement für administrative Prozesse in Ihrem Unternehmen?

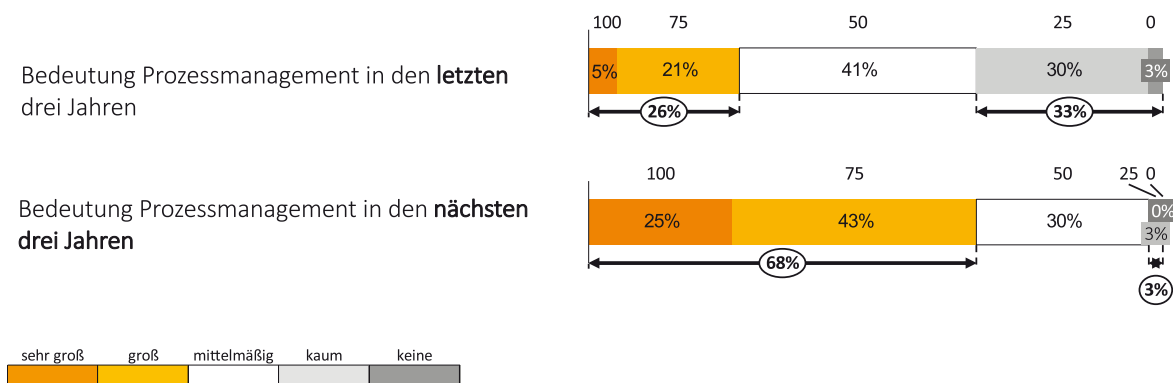


Abb. 5: Bedeutung des Prozessmanagements Stand heute und in Zukunft

cherlich auch darin begründet, dass Fehler bei physischen Produkten in der Regel einfacher anhand der Kundenanforderungen zu operationalisieren sind, als bei der Erbringung von internen Dienstleistungen (Stichwort: Service Level Agreements).

Besonders spannend waren in der Studie die Ergebnisse zur Größenordnung der geschätzten Verbesserungspotenziale. Ausgehend vom Ist-Zustand schätzen 64 % der Studienteilnehmer, dass für die zukünftige Optimierung administrativer Prozesse durch organisatorische und IT-technische Verbesserungen ganz erhebliche Potenziale in der Größenordnung zwischen 20 % und > 30 % bestehen. Dagegen geht nur ein kleiner Teil der Befragten davon aus, dass die Potenziale bei < 10 % liegen (vgl. Abbildung 4).

Die in der Studie benannten Größenordnungen sind direkt vergleichbar mit Potenzialen, die bei der Optimierung von wertschöpfenden Prozessen erzielt werden können. Dies ist nicht auf jede Organisation übertragbar, bietet aber ge-

nügend Anlass, die eigene Situation im Unternehmen zu bewerten.

Zukünftige Bedeutung des Prozessmanagements

Wie steht es um den zukünftigen Stellenwert des Prozessmanagements für administrative Prozesse? Hierzu erfolgte in der Studie eine zeitliche Gegenüberstellung im Drei-Jahres-Rahmen.

Das Votum der Studienteilnehmer ist beeindruckend: Während nur 26 % der Teilnehmer attestieren, dass das Prozessmanagement für administrative Prozesse in den letzten drei Jahren eine ziemlich große bis sehr große Bedeutung hatte, teilen diese Einschätzung für die zukünftige Bedeutung ca. 68 % der befragten Führungskräfte (vgl. Abbildung 5). Offen bleibt, in welchem Umfang in den nächsten drei Jahren tatsächlich Optimierungsprojekte erfolgreich umgesetzt und in welchem Umfang aktuell sinnvolle Projekte in die Zukunft verlagert oder erwünscht werden.

Erkenntnisse und Fazit

Die Ergebnisse der durchgeführten Studie zeigen, dass das Prozessmanagement administrativer Prozesse im Vergleich zu wertschöpfenden Prozessen in hohem Maße ausbaufähig ist. Die genannten Optimierungspotenziale sind beachtlich und auch bei tatsächlich geringerem Umfang nicht zu unterschätzen.

Die Teilnehmer der Befragung sind sich der Relevanz dieser Potenziale bewusst: Die Bedeutung des Prozessmanagements für administrative Prozesse soll in den nächsten Jahren deutlich steigen. Damit könnten auch administrative Prozesse einen wesentlichen Beitrag zur Kostensenkung und Ergebnisverbesserung liefern oder durch eine zunehmende Skalierbarkeit an höhere Anforderungen angepasst werden.

Bleibt die Weiterentwicklung administrativer Prozesse stecken, so sind die möglichen Folgen nicht zu unterschätzen: Geringe Prozessperformance, standortbezogene Prozessvarianten mit unterschiedlichen Vorgehensweisen und „gewachsener“ IT-Unterstützung, geringe Motivation der Mitarbeiter, die mit ineffizienten Tools und digitalen Medienbrüchen ein zunehmendes Arbeits-/Datenvolumen bewältigen müssen; bis hin zum internen Imageverlust von Organisationseinheiten im Unternehmen und letztlich Outsourcing von Prozessen. ■

Autor



■ **Dr. Stefan Kloos**

ist Senior Manager, Leiter Business Process Management bei der Braincourt GmbH, Leinfelden-Echterdingen.

E-Mail: stefan.kloos@braincourt.com

www.braincourt.com



Unternehmensakquisitionen erfolgreich gestalten

10 Tipps

Stephan Jansen

50 Prozent aller Firmenzukäufe scheitern – diese Quote gilt unverändert seit gut zwei Jahrzehnten. Und dies, obwohl die Due Dilligence-Prüfung meist sorgfältig ausgeführt wird und die Firmenwerte exakt berechnet werden. Deshalb hier zehn Tipps, wie Sie Unternehmensakquisitionen so gestalten, dass die erhofften Werte generiert werden.

- 1) **Bringen Sie Ihre Unternehmensziele mit den strategischen Wachstumszielen in Deckung.** Eine fundierte Unternehmensstrategie ist die Basis für jedes Wachstum. Unternehmen, die strategisch wachsen möchten, benötigen eine messerscharfe, wohlgedachte Strategie. Ihre M&A-Aktivitäten müssen der Strategie folgen – nicht umgekehrt.
- 2) **Suchen und evaluieren Sie die Targets, die Ihren Akquisitionskriterien ent-**

sprechen. Aus Ihrer Unternehmensstrategie ergeben sich die Akquisitionskriterien. Mit ihnen können Sie die verschiedenen Targets, also die Unternehmen, die für eine Übernahme in Betracht kommen, miteinander vergleichen, um anschließend die Deals zu verfolgen, mit denen Sie am ehesten Ihre Wachstumsziele erreichen.

- 3) **Formulieren Sie den angestrebten Nutzen der Akquisition, und planen Sie jedes**

Zwischenziel, das es zum Realisieren des übergeordneten Transaktionsnutzens zu erreichen gilt. Fixieren Sie schriftlich, welches übergeordnete unternehmerische Ziel Sie mit der Akquisition erreichen möchten. Zum Beispiel: den Umsatz verdoppeln, um höhere Erträge zu erzielen Oder: neue Märkte erschließen, um langfristig die Existenz Ihres Unternehmens zu sichern. Oder: die Produktionskosten senken, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Formulieren

Autor



Stephan Jansen

ist Geschäftsführer der M&A- und PMI-Beratung Beyond the Deal Deutschland, Frankfurt. Das Beratungsunternehmen unterstützt vorrangig Mittelständler beim Kauf und Verkauf von Unternehmen sowie Unternehmensteilen; außerdem hilft es ihnen, die Werthaltigkeit der Deals durch optimierte Transaktionsprozesse sicherzustellen.

www.beyondthedeal.de

Sie im zweiten Schritt die Zwischenziele, die es zu erreichen gilt, um das übergeordnete Ziel zu erreichen.

- 4) Bilden Sie ein Akquise- und Integrationssteam. Definieren Sie gemeinsam die KPIs, die messbar zur angestrebten Wertsteigerung führen.** Die Akquisition und Integration eines Unternehmens bedarf eines schlagkräftigen M&A- und PMI-Teams (Mergers & Acquisitions- und Post Merger-Integrations-Teams), das an einem Strang zieht. Beziehen Sie Ihre Führungskräfte in die Akquisitions- und Integrationsplanung ein. Lassen Sie diese Key Performance Indicators (KPI), also Kennzahlen definieren, die den Grad der Zielerreichung messbar machen.
- 5) Schaffen Sie Klarheit bezüglich des operativen Modells, das nach der Akquisition Anwendung finden soll.** Definieren Sie: Wie sollen Ihr aktuelles Unternehmen und das erworbene Unternehmen künftig zusammenarbeiten? Welches Unternehmenseinheits entwickelt, produziert und verkauft zum Beispiel welche Produkte? Wie sehen künftig die Prozesse aus? Zum Beispiel im Vertrieb? Im Servicebereich? Welches Personal, welche IT ist hierfür nötig? Wo werden die Personalverwaltung und das Controlling angesiedelt sein?
- 6) Erarbeiten Sie einen Fahrplan für die Integration, der eins zu eins mit dem Transaktionsnutzen und den Zwischenzielen verbunden ist.** Bringen Sie die Ziele, KPIs und Maßnahmen zusammen und planen Sie die Detailschritte. Bestimmen Sie die Verantwortlichkeiten und Fristen. Dieser Fahrplan ist Ihr Führungsinstrument und die Anleitung für die Umsetzung des Projekts.
- 7) Sorgen Sie dafür, dass Sie genügend (auch erfahrene) Ressourcen für die Planung und Umsetzung haben.** Wenn Sie all diese Aufgaben erledigt haben, lassen Sie Ihr Vorhaben nicht an der fehlenden Manpower scheitern. Planen Sie die notwendigen Ressourcen realistisch ein, damit das Tagesgeschäft ungehindert weiterlaufen kann.
- 8) Erstellen Sie einen Kommunikationsplan, der unter anderem am Tag, wenn die Übernahme publik wird, und am Tag, wenn sie Realität wird, die richtigen Akzente setzt.** M&A-Projekte, bei denen es den Unternehmen nicht gelingt, den größten Teil ihrer Mannschaft auf das geplante Vorhaben einzuschwören, scheitern – trotz aller Vorbereitung und Planung. Kommunikation ist das Salz in der Suppe: Sie hilft, Widerstände zu vermeiden und eine Aufbruchsstimmung, also die nötige

Motivation zu erzeugen. Hierfür muss neben dem Timing die Dosis stimmen; ebenso der Inhalt.

- 9) Setzen Sie Ihren Plan konsequent um. Reagieren Sie jedoch flexibel auf Unvorhergesehenes, ohne die Ziele aus den Augen zu verlieren.** Bei M&A- und PMI-Prozessen kann man nicht alles vorhersehen und planen. Abweichungen vom Plan müssen manchmal sein. Vermitteln Sie dieses Bewusstsein auch Ihrem Team. Dann werden Sie gemeinsam jeweils eine Lösung finden.

- 10) Etablieren Sie Anreizsysteme, die der Wertgenerierung dienen.** Häufig setzen Unternehmen bei M&A- und PMI-Projekten die falschen Anreize; diese führen nicht selten dazu, dass die Beteiligten konkurrierende Interessen und unterschiedliche Ziele haben. Hieran scheitern viele M&A-Projekte. Setzen Sie bei den Leistungsanreizen den Fokus nicht auf den Abschluss des Deals, sondern auf das Gelingen des PMI-Prozesses und das Generieren der erhofften Werte. ■



Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!

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

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

Ihr Controller Magazin Team

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Verein (ICV) und der Risk Management Association e. V.



Verbreitung von Controlling-Standards in der Unternehmenspraxis

Ergebnisse einer internationalen Studie

von Philipp Thiele, Mike Schulze und Ronald Gleich

Studienhintergrund

In den letzten 20 Jahren hat die International Group of Controlling (IGC) u. a. folgende vier Controlling-Standards veröffentlicht: das **Controller-Leitbild**¹ (wurde 1996 erstmals veröffentlicht und liegt seit 2013 in der nunmehr dritten Fassung vor), das **Controlling-Prozessmodell**² (wurde 2011 veröffentlicht, wird aktuell in einer zweiten Fassung überarbeitet), die **Controlling-Prozesskennzahlen**³ (wurde 2012 veröffentlicht) sowie das **Controller-Wörterbuch**⁴ (die Version Deutsch-Englisch bzw. Englisch-Deutsch ist 2010 bereits in der vierten Auflage erschienen). Um die weitere Etablierung und insbesondere auch die Weiterentwicklung der bestehenden Controlling-Standards bedarfsorientiert auszurichten, hat die IGC in den letzten zwei Jahren eine wissenschaftliche Studie zur Verbreitung ihrer bislang veröffentlichten IGC-Standards in mehreren europäischen Ländern durchgeführt. Diese zielte darauf ab, insbesondere folgende inhaltlichen Aspekte in Bezug auf die einzelnen Controlling-Standards der IGC zu untersuchen:

- Bekanntheitsgrad,
- Anwendungsintensität und
- Zufriedenheitsgrad.

Controlling-Standards der IGC, die erst kürzlich entwickelt und veröffentlicht wurden, wie beispielsweise das Controller-Kompetenzmodell aus dem Jahr 2015, wurden nicht in die wissenschaftliche Studie mit einbezogen, da für diese länderübergreifend aktuell nur von einem geringen Bekanntheits- und Anwendungsgrad ausgegangen wurde.

Quantitative Onlinebefragung als Erhebungsmethode

Die wissenschaftliche Studie wurde auf Basis einer quantitativen Onlinebefragung durchgeführt. Diese Methodik stellte einen geeigneten methodischen Ansatz dar, da das wesentliche Ziel der Studie darin bestand, den Bekanntheitsgrad und die Anwendungsintensität der bestehenden Controlling-Standards der IGC länderübergreifend zu erheben.

Internationale Ausrichtung der Studie

Die IGC besitzt aktuell Mitgliedsunternehmen bzw. -organisationen in insgesamt **15 europäischen Ländern**. Um diese Internationalität in der Studie abzubilden, wurde ein multinationales Design für die quantitative Onlinebefragung gewählt und folgende Länder für die Datenerhebung ausgewählt:

- Deutschland,
- Österreich,
- Schweiz,
- Kroatien und
- Italien.

Die Datenerhebung wurde online im Zeitraum vom 18. April bis 15. September 2016 durchgeführt. Zuvor wurde im Rahmen einer Expertengruppe, bestehend aus Wissenschaftlern und Vertretern aus der Unternehmenspraxis, der für die Onlinebefragung benötigte Fragebogen entwickelt und in mehrere Sprachen übersetzt (Deutsch, Englisch, Kroatisch und Italienisch). Insgesamt konnten im Rahmen der Onlinebefragung 328 vollständig ausgefüllte Rückläufer generiert werden, die sich wie folgt

auf die fünf für die Studie ausgewählten europäischen Länder verteilen: Deutschland 83, Österreich 39, Schweiz 51, Kroatien 90 sowie Italien 56. Zusätzlich gab es 9 Rückläufer, die unter der Kategorie „Andere Länder“ erfasst wurden. Diese umfasst dabei Teilnehmer, die aus weiteren europäischen Ländern als die zuvor ausgewählten an der Onlinebefragung teilgenommen haben, beispielsweise aus Belgien und Spanien.

Studienteilnehmer mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund

Befragungsteilnehmer aus **Controlling-Abteilungen** stellten mit **184 Teilnehmern** den größten Anteil an der Onlinebefragung. Daneben gab es 53 Teilnehmer, die eine Position innerhalb der Geschäftsführung innehaben. Neben der Abteilungszugehörigkeit wurde darüber hinaus auch die Position der Befragten erfasst. Hierbei fand eine Untergliederung in Geschäftsführung, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Assistenz der Geschäftsführung und Mitarbeiter Fachabteilung statt. Dabei repräsentieren **205 Teilnehmer Positionen mit Führungsverantwortung** (Geschäftsführer, Bereichs- und Abteilungsleiter) und bilden mit insgesamt 62,5 % die Mehrheit der Stichprobe.

Studienergebnisse im Überblick

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass über alle in der Studie berücksichtigten Länder hinweg das **Controller-Leitbild der IGC den höchsten Bekanntheitsgrad besitzt** (vgl. [Abbildung 1](#)). Insbesondere in Deutschland, Österreich und Kroatien weist das Leitbild einen hohen Bekanntheitsgrad auf, der sich von den anderen

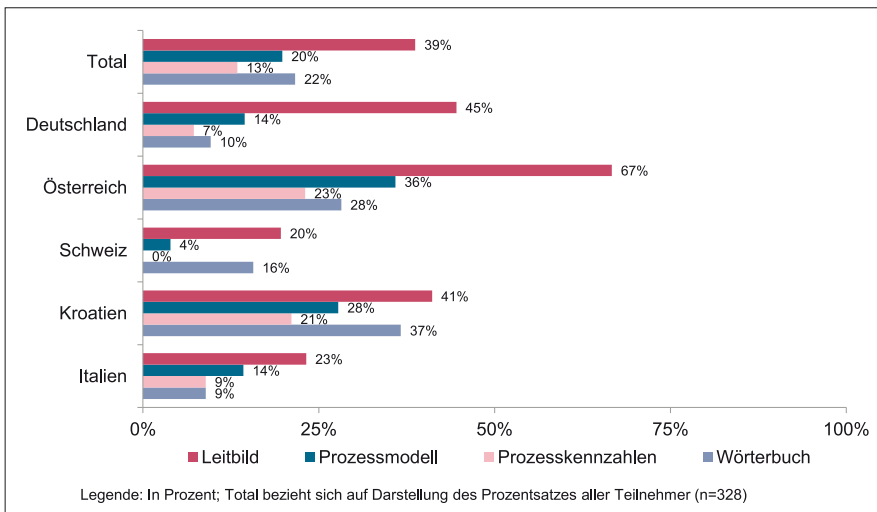


Abb. 1: Bekanntheitsgrad der Controlling-Standards der IGC nach Ländern

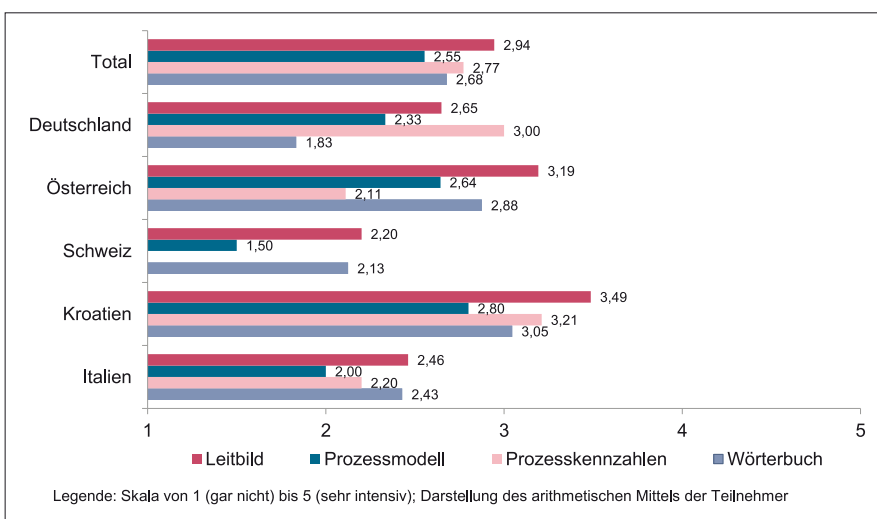


Abb. 2: Anwendungsintensität der Controlling-Standards der IGC nach Ländern

betrachteten Controlling-Standards deutlich abhebt. Je nach betrachtetem Land weisen entweder das **Controlling-Prozessmodell** oder das **Controller-Wörterbuch** den **zweit- bzw. drithöchsten Bekanntheitsgrad** auf. Die Controlling-Prozesskennzahlen besitzen in allen betrachteten Ländern den geringsten Bekanntheitsgrad. Weiterhin fällt auf, dass in der Schweiz und in Italien der Bekanntheitsgrad aller betrachteten Controlling-Standards der IGC deutlich niedriger ist als in Deutschland, Österreich und Kroatien.

Neben der Bekanntheit wurde auch die Anwendungsintensität der Controlling-Standards der IGC erhoben. Diese gibt an, wie intensiv die Studienteilnehmer die einzelnen Controlling-Standards nutzen. Hierbei wurden nur Antworten von Teilnehmern berücksichtigt, die vorher angegeben haben, dass sie den jeweiligen Controlling-Standard kennen.

Nutzung des Controller-Leitbildes am intensivsten

Das Controller-Leitbild der IGC wird als Controlling-Standard länderübergreifend am intensiv-

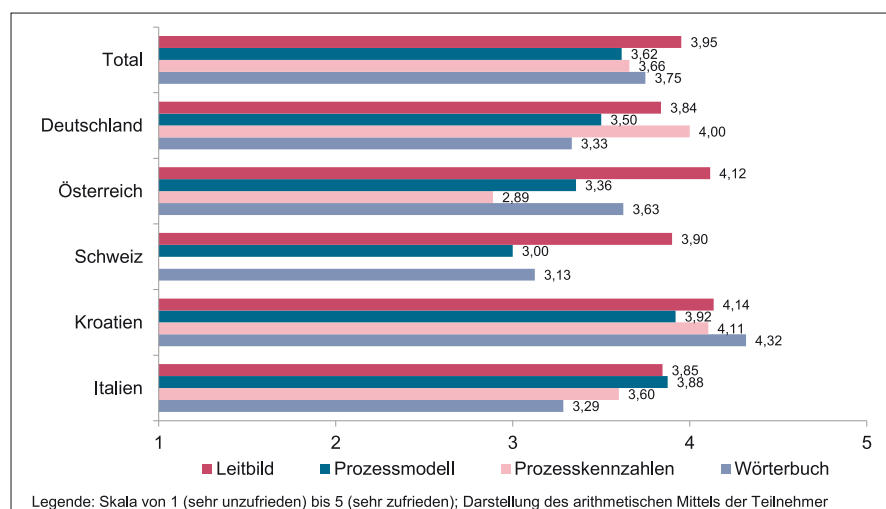


Abb. 3: Zufriedenheit mit den Controlling-Standards der IGC nach Ländern

ten genutzt. Als **Controlling-Standard mit der zweitgrößten Nutzungsintensität** haben sich in den betrachteten Ländern der Studie die Controlling-Prozesskennzahlen etabliert. Dies ist insbesondere auf die relativ intensive Nutzung in Deutschland und Kroatien zurückzuführen (vgl. [Abbildung 2](#)).

Bezogen auf die einzelnen betrachteten Länder besteht in Deutschland, Österreich und Kroatien eine durchschnittliche Nutzungsintensität aller betrachteten Controlling-Standards der IGC, während demgegenüber in Bezug auf die Schweiz und Italien lediglich eine sehr niedrige Nutzungsintensität festzustellen ist.

Im Rahmen der Befragung wurden die Teilnehmer darüber hinaus gefragt, inwieweit sie mit den jeweiligen Controlling-Standards der IGC zufrieden sind. Hierbei wurden wiederum nur Antworten von Teilnehmern berücksichtigt, die vorher angegeben haben, dass sie den jeweiligen Controlling-Standard kennen.

Länderübergreifend hohe Zufriedenheit mit den Controlling-Standards

Länderübergreifend lässt sich eine hohe Zufriedenheit mit den betrachteten Controlling-Standards der IGC feststellen (vgl. [Abbildung 3](#)). Die höchste Zufriedenheit erzielt dabei das Controller-Leitbild, mit geringem Abstand folgen **an zweiter Stelle die Controlling-Prozesskennzahlen sowie an dritter Stelle das Controlling-Prozessmodell**. In Bezug auf die betrachteten Länder werden in Kroatien die

höchsten Zufriedenheitswerte für die in der Studie betrachteten Controlling-Standards erzielt, gefolgt von Deutschland und Österreich.

Fazit

Im Hinblick auf den Bekanntheitsgrad zeigt sich, dass das Controller-Leitbild mit Abstand der bekannteste Controlling-Standard der IGC ist. Die geringere Bekanntheit der Controlling-Prozesskennzahlen im Vergleich zum Controller-Leitbild und dem Controlling-Prozessmodell kann zum einen durch den späteren Veröffentlichungszeitpunkt, zum anderem aber auch durch eine stärkere Berücksichtigung in Fachpublikationen erklärt werden. Während das Controller-Leitbild und das Controlling-Prozessmodell der IGC dort durchaus häufig aufgegriffen werden, werden die Controlling-Prozesskennzahlen bislang nur selten thematisiert. Insgesamt bleibt als ein wesentliches Ergebnis der Studie festzuhalten, dass die Diffusion der Controlling-Standards der IGC in die Unternehmenspraxis länderübergreifend erkennbar ist, allerdings weiterhin Zeit benötigen wird, um einen noch höheren Bekanntheitsgrad und eine höhere Anwendungsintensität erreichen zu können.

Eine stetige Weiterentwicklung der Controlling-Standards ist notwendig

Die Zufriedenheit der Studienteilnehmer mit den Controlling-Standards der IGC ist bei allen untersuchten Controlling-Standards hoch. Am zufriedensten sind die Studienteilnehmer mit dem Controller-Leitbild. Das Controlling-Prozessmodell und die Controlling-Prozesskennzahlen folgen allerdings fast gleichauf mit relativ geringem Abstand. Um diese hohen Zufriedenheitswerte beizubehalten und um darüber hinaus auch den stetigen Veränderungen im Umfeld der Controller gerecht zu werden, ist eine regelmäßige Überarbeitung und Weiterentwicklung der Controlling-Standards der IGC notwendig. In diesem Zusammenhang wird die IGC eine Aktualisierung und inhaltliche Überarbeitung des Controlling-Prozessmodells in 2017 sowie der Controlling-Prozesskennzahlen in 2018 vornehmen.

Fußnoten

¹Vgl. International Group of Controlling, 2013 sowie Losbichler/Niedermayr-Kruse, 2013, S. 167ff.

²Vgl. International Group of Controlling, 2011.

³Vgl. International Group of Controlling, 2012.

⁴Vgl. International Group of Controlling, 2010.

Literatur

International Group of Controlling (Hrsg.), Controller-Wörterbuch, 4. Aufl., 2010.

International Group of Controlling (Hrsg.), Controlling-Prozessmodell, 2011.

International Group of Controlling (Hrsg.), Controlling-Prozesskennzahlen, 2012.

International Group of Controlling (Hrsg.), Controller-Leitbild, 2013, online abrufbar unter <https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller-de-2013.pdf>, Abrufdatum: 02.05.2017.

Losbichler/Niedermayr-Kruse, Das neue Controller-Leitbild der International Group of Controlling, in: CFO aktuell, 7. Jg., H. 5, 2013, S. 167-172. ■

Autoren



Philipp Thiele

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsbereich Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

E-Mail: philipp.thiele@ebs.edu

Dr. Mike Schulze

ist Forschungsdirektor Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

E-Mail: mike.schulze@ebs.edu



Prof. Dr. Ronald Gleich

ist Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel und geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie in Stuttgart.

E-Mail: ronald.gleich@ebs.edu

Alle Leitlinien der IGC im Überblick

Eine ausführliche Vorstellung der Studieninhalte finden Sie in der aktuellen Controlling-Berater-Ausgabe „Standards im Controlling“. In diesem Band werden erstmals alle IGC-Standards gemeinsam und in ihrem Zusammenwirken dargestellt. Neben dem inhaltlichen Überblick wird ihre praktische Anwendung durch Unternehmensbeispiele sowie empirische Analysen im europäischen Raum vorgestellt.



Der Controlling-Berater Band 49: Standards im Controlling

Bandherausgeber: Ronald Gleich, Heimo Losbichler, Klaus Möller, Martin Tschandl
200 Seiten, € 68,48

Mat-Nr. 01401-0130, Haufe-Lexware 2017
<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>



Controlling rechtlicher Auseinandersetzungen

Effektive Lösungswege bei rechtlichen Problemen

von Susanne Schneider und Daniel Themessl

„Es kann der Frömmste nicht in Frieden leben, wenn es dem bösen Nachbarn nicht gefällt“ konstatierte schon Schiller vor über 200 Jahren. Entsprechend gehören rechtliche Auseinandersetzungen zum unternehmerischen Alltag. Wer diese Streitigkeiten auf einer rein rationalen Ebene betrachtet, macht sich und anderen etwas vor. Bei praktisch jedem Konflikt, der vor Gericht gelangt, besteht eine lange Vorgeschichte von enttäuschem Vertrauen und gebrochenen Versprechungen – jede Seite hat eine andere Sicht der Dinge. Hier ist ein „Schlichter“ oder Mediator gefragt, der die unterschiedlichen Standpunkte, die persönlichen Interessen zusammenführt und auf einen lösbaren Weg bringt. Entsprechend kann das Controlling zur Versachlichung der Diskussion und Entscheidungsfindung beitragen und gewährleisten, dass die Interessen des Unternehmens in jeder Phase des Prozesses bestmöglich verfolgt werden.

In der Regel erfährt das Controlling von Konflikten erst, wenn die betriebswirtschaftlichen Folgen quantifiziert, bspw. Rückstellungen für rechtliche Auseinandersetzungen gebildet oder die entstandenen Rechtskosten einem Soll-Ist-

Vergleich unterzogen werden müssen. Die Nachfrage nach Gründen ist wenig ergiebig. Keine Partei wird sich selber als „Streithansel“ bezeichnen, oder eigene Rachedgedanken oder Missgunst als Auslöser der Rechtsstreitigkeit angeben. Schuld ist immer die Gegenseite.

Ausgangssituation

Bei rechtlichen Fragestellungen werden primär Rechtsvertreter – wegen einer Einschätzung der Sachlage – konsultiert. Das Controlling verfolgt einen anderen, umfassenderen Ansatz. Anstelle einer isolierten Betrachtung des Rechtsstreits steht die Verfolgung des zentralen Ziels der unternehmerischen Tätigkeit im Mittelpunkt: die langfristige Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens. Legt man einem Rechtsanwalt einen bestimmten Sachverhalt vor, wird dieser auf Basis der Aktenlage Empfehlungen aussprechen. Die Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens finden keine Berücksichtigung. So kann eine „suboptimale Lösung“ durchgesetzt werden, wenn bspw. ein wichtiger Kunde wegen ei-

ner kleinen Streitsumme verklagt, der Prozess gewonnen und daraufhin die Geschäftsbeziehung beendet wird.

Der Controller berücksichtigt auf Basis der Planzahlen, welche Konsequenzen sich für den Geschäftserfolg ergeben. Betriebswirtschaftliche Fakten finden sich in der Buchhaltung. Ein Anstieg der Rechts- und Beratungskosten oder Rückstellungen für laufende Verfahren geben Hinweise für die Notwendigkeit grundsätzlicher Lösungen. Die Daten des Rechnungswesens stellen nur die Spitze des Eisberges dar. Der Ärger und erhebliche Zeitbedarf für entsprechende Auseinandersetzungen wird nicht „bilanziert“. Häufig ist die Herstellung und Sicherung des Rechtsfriedens wichtiger als die konsequente Durchsetzung operativer Maßnahmen.

Nicht die böse Absicht, sondern Stress, Hektik und Zeitdruck sind häufig Auslöser dafür, dass Liefertermine nicht eingehalten oder Rechnungen nicht bezahlt werden. Allzu oft suchen die Vertragsparteien dann nicht das klärende Gespräch, sondern drohen mit einem kostspieligen Gerichtsverfahren. Diese Auseinandersetzungen

zungen entwickeln schnell eine Eigendynamik und können das Geschäftsverhältnis komplett zerstören. Der Aufbau und Erhalt einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung ist von essenzieller Bedeutung für den Unternehmenserfolg – Konflikte und ein drohender Verlust der Geschäftsverbindung wirken sich negativ aus.

Kontroversen zwischen Vertragspartnern kommen nahezu täglich vor – und reichen von einem kleinen Missverständnis bis hin zum Vertragsbruch. Nicht selten versuchen Geschäftspartner, mit minimalen Abweichungen unterhalb der Wahrnehmungsschwelle Vorteile zu gewinnen; zum Beispiel, indem sie ihre Rechnungen stets später als vereinbart bezahlen und sich so einen Zinsvorteil verschaffen. Aus diesem Grund sollte auch bei kleinen und regelmäßig vorkommenden Abweichungen der Vorgesetzte, die Rechtsabteilung oder ein externer Rechtsanwalt informiert werden. Es ist von großer Bedeutung, die aktuelle Situation zu analysieren und das Gespräch mit dem Vertragspartner zu suchen.

Controller kennen ihren internen Ansprechpartner und dessen Verhalten. Ist es ein aufbrausender Typ, der rasch mit der Einschaltung eines Rechtsanwaltes droht, oder ein zurückhaltender Mensch, der dem Streit auch dann aus dem Weg geht, selbst wenn Gefahr besteht, übervorteilt zu werden? Entsprechend baut die Unterstützung auf den Umständen des Einzelfalls auf und sieht keine schematischen Lösungen vor.

Möglichkeiten der Konfliktlösung

Klein begeben oder einen Rechtsanwalt beauftragen und vor Gericht ziehen? Diese beiden Varianten fallen den meisten Unternehmen ein, wenn sie Lösungen für rechtliche Konflikte suchen. Nachfolgend seien mehrere Schlichtungs-Varianten aufgezeigt, die bei Streitigkeiten in Frage kommen.

Ordentliches Gerichtsverfahren

Als ultimative Lösung rechtlicher Streitigkeiten wird oft ein ordentliches Gerichtsverfahren angestrebt, das streng nach verfahrensrechtlichen Vorschriften verläuft. Austragungsort ist hier das staatliche Gericht. Zwar ist es ein erklärtes Ziel, dass sich die Parteien in einer mündlichen Verhandlung einigen und einen Vergleich abschließen, jedoch spricht meist der Richter am Ende des Verfahrens Recht in Form eines Urteils, das dann für die Parteien bindend ist. Häufig steht der unterliegenden Partei noch ein Rechtsmittel wie Berufung oder Revision zu. Kann kein Rechtsmittel mehr eingelegt werden, ist die Entscheidung des Gerichts bindend und die rechtliche Streitigkeit endgültig geklärt. Das ordentliche Gerichtsverfahren ist aufgrund der finalen Rechtsprechung durch den qualifizierten, unparteiischen Richter und der schnellen Vollstreckbarkeit des gerichtlichen Titels beliebt. Der Nachteil dieses Verfahrens ist, dass es, auch aufgrund der meist notwendigen Hinzuziehung eines Rechtsanwaltes, kosten- und zeitintensiv ist. Weiterhin wird die Einleitung dieses Verfahrens

eine Einstellung der geschäftlichen Beziehungen seitens des Beklagten nach sich ziehen.

Mahnverfahren

Wenn es sich bei der Streitigkeit zwischen den Parteien um eine Geldforderung handelt, und nicht mit einem Einwand des Schuldners gegen die Forderung gerechnet wird, kommt ein Mahnverfahren in Betracht. Dieses läuft mit Hilfe von Formularen schriftlich ab, so dass grundsätzlich keine mündliche Verhandlung vor einem Gericht notwendig ist. Der Gläubiger macht seine Forderung mit dem entsprechenden Formular beim zuständigen Mahngericht geltend. Dem Schuldner wird daraufhin ein Mahnbescheid zugesandt, auf den er Widerspruch einlegen kann. Tut er dies nicht, kann der Gläubiger einen Vollstreckungsbescheid beantragen, der dem Schuldner zugestellt wird. Dieser Vollstreckungsbescheid hat die gleiche Rechtskraft wie ein Urteil, so dass der Gläubiger hieraus die Zwangsvollstreckung einleiten kann. Der Vorteil des Mahnverfahrens liegt in dem einfachen, schnellen und kostengünstigen Procedere, das vom Gläubiger selbst – ohne einen Rechtsanwalt – durchgeführt werden kann. Legt der Schuldner Widerspruch gegen den Mahnbescheid oder Einspruch gegen den Vollstreckungsbescheid ein, wird das Verfahren gegebenenfalls an ein ordentliches Gericht abgegeben. Da die Gebühren des Mahnverfahrens auf die Gebühren des weiteren Gerichtsverfahrens angerechnet werden, entstehen nur geringe Mehrkosten für den Gläubiger.

Autoren



■ Dipl.-BW (FH) Steuerberaterin Susanne Schneider

ist im Rechnungswesen eines Industriekonzerns in Essen tätig.

■ Daniel Themessl

ist im Gesundheitswesen in Duisburg tätig.



Schlichtung

Schlichtungsstellen sind meist bei den Innungen und Kammern der jeweiligen Branche angesiedelt; sie sollen durch den Vergleichsvorschlag des Schlichters eine sachgerechte Einigung zwischen den Parteien erzielen. Der Schlichter ist ein Experte auf dem jeweiligen Streitgebiet – jedoch hat er im Vergleich zu einem Richter keine Entscheidungsgewalt. Zumeist sehen die Schlichtungsverordnungen eine Verbindlichkeit der Entscheidung des Schlichters für die Parteien vor, so dass der Rechtsstreit endgültig entschieden werden kann. Bei der Schlichtung steht die Absicht, ei-

		Bedeutung des Konfliktpartners	
		Gering	Hoch
Komplexität der Situation	Hoch	Kompromiss	Schlichtung/Mediation
	Gering	Prozess/Anzeige	Vertragsmanagement

Abb. 1: Entscheidungsparameter der Konfliktlösung

nen Kompromiss für beide Parteien zu erzielen und damit die Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten im Vordergrund. Auch der im Vergleich zum ordentlichen Gerichtsverfahren schnellere und kostengünstigere Ablauf stellt einen Vorteil der Schlichtung dar. Ist eine gütliche Einigung nicht möglich, steht den Parteien immer noch ein ordentlicher Rechtsweg offen. Der Nachteil der Schlichtung liegt darin, dass es sich hierbei um einen unverbindlichen Kompromiss zwischen den Parteien handelt; dies kann dazu führen, dass eine Partei im Anschluss an eine Schlichtung ein ordentliches Gerichtsverfahren anstrengt, sofern dies nicht durch die Schlichtungsverordnung ausgeschlossen ist.

Schiedsverfahren

Das Schiedsverfahren wird vor einem Streitfall anstelle des ordentlichen Rechtsweges vertraglich vereinbart. Dann entscheidet nicht ein ordentliches Gericht, sondern ein privates Schiedsgericht endgültig und für die Vertragsparteien bindend über die Streitigkeit. Es gibt sowohl institutionelle Schiedsgerichte als auch sogenannte ad-hoc-Schiedsgerichte, bei denen die Parteien erst im jeweiligen Streitfall die Schiedsrichter bestimmen. Das Schiedsverfahren hat gegenüber dem ordentlichen Gerichtsverfahren den Nachteil, dass keine Rechtsmittel wie Berufung oder Revision existieren. Allerdings bietet das Schiedsverfahren viele Vorteile, da sich die Parteien bereits vor einer Streitigkeit auf den jeweiligen Schiedsrichter und den Ort der Verhandlungen einigen können. Zudem ist die Verfahrensdauer meist kürzer als die eines ordentlichen Rechtsweges – und die Gefahr, im Streitfall eventuell einen Prozess nach ausländischem Recht führen zu müssen, entfällt.

Mediation

Die Mediation ist eine Form der Vermittlung, bei der der Mediator die Parteien schrittweise auf-

einander zuführt, um als Ziel eine gütliche Einigung zu erwirken. Der Mediator ist im Gegensatz zum Schlichter eine unbeteiligte Person, die den Parteien keinen Vergleichsvorschlag unterbreitet; vielmehr wird die Lösung von den Parteien selbst erarbeitet. Der Mediator ist lediglich ein Helfer für die Kommunikation zwischen den Parteien und verfügt im Gegensatz zum Richter über keine Entscheidungskompetenz. Vorteil der Mediation ist, dass die Parteien aktiv an einer Lösung für ihre Streitigkeit arbeiten und Anfang, Inhalt und Ergebnis des Verfahrens selbst bestimmen. Für die meist formlos stattfindende Mediation spricht auch die Zeit- und Kostensparnis. Der Nachteil der Mediation liegt darin, dass kein außenstehender Dritter eine Entscheidung in der Streitsache trifft, sondern die Parteien für den Erfolg selbst verantwortlich sind. Kann keine Einigung erzielt werden, fallen die Kosten der Mediation zusätzlich zu den Kosten eines ordentlichen Gerichtsverfahrens an.

Kompromiss

„Miteinander sprechen“ erscheint einfach – und sollte grundsätzlich von den Parteien angestrebt werden. Nur eben grundsätzlich, nicht aber im relevanten Einzelfall. Hier gilt es für die Involvierten, selbstkritisch das eigene Verhalten zu hinterfragen. Weiterhin gilt es für das Controlling zu klären, inwieweit das Geschäftsmodell die Notwendigkeit zur Kompromissuche beinhaltet. Sind die Transaktionen tendenziell konfliktanfällig, kann eine Weiterbildung im Bereich der Kompromissfindung hilfreich sein. Dabei gilt es festzulegen, in welchen Situationen die Kompromissuche den ersten Lösungsansatz darstellt, aber auch parallel darzustellen, wo diese Möglichkeit nicht besteht bzw. nicht gewünscht wird. Insbesondere wenn aktiv nach Möglichkeiten zusätzlicher Erlöse über ein „Claim Management“ und Auftragsnachträge gesucht wird, bleibt die Frage offen, ob auf dieser Vorgehensweise eine belastbare Geschäftsbeziehung aufgebaut werden kann.

Auswahl des richtigen Lösungsweges

Eine sorgfältige Abwägung der Möglichkeiten von Alternativverfahren vermeidet zeit- und kostenintensive Fehlentscheidungen. Mit der Auswahl des richtigen Lösungsweges für die jeweilige rechtliche Auseinandersetzung wird die Geschäftsbeziehung nicht gefährdet und eine schnelle und möglichst gütliche Einigung zwischen den Parteien erzielt.

Entscheidungskriterien

Die Auswahl der Konfliktlösung hängt von der Komplexität der Situation und der Bedeutung des Konfliktpartners ab. **Abbildung 1** zeigt die Faktoren der günstigsten Lösung. Der Anwalt kann die Durchsetzung der Mandanteninteressen im Einzelfall gewährleisten, **wobei die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Rechtsstreites das primäre Entscheidungskriterium ist**. Das Controlling verfolgt hingegen einen umfassenderen Ansatz: die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges. Dabei fließen die Ansichten des Rechtsberaters ein, sind allerdings nicht alleinige Entscheidungsgrundlage. Analogien zu anderen Entscheidungen, bspw. in Budgetgesprächen, können durchaus gezogen werden, ist es doch auch Aufgabe des Controllings, divergierende Ansichten und Interessen zusammenzuführen.

Komplexität der Situation

Die meisten unternehmerischen Aktivitäten stellen Standardprozesse dar, wofür entsprechende Standardverträge existieren, bspw. für Lieferanten- bzw. Kundenaufträge. Diese Verträge werden vielfach angewendet, um für beide Vertragsparteien die notwendige Rechtssicherheit zu schaffen. Neben eindeutig beschriebenen Leistungen und Gegenleistungen gibt es auch Vereinbarungen, die ambivalent formuliert sind – zumindest aus Sicht eines Beteiligten. Typische Beispiele sind:

- Die Leistung eines externen Partners baut auf Voraussetzungen auf, die der Kunde liefert. So soll der Baugrund für ein Gebäude vorbereitet sein, oder benötigte Zulieferungen müssen zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Menge und Qualität vorhanden sein.

- Die Leistung kann nicht eindeutig formuliert werden, der Empfänger ist mit der Erfüllung unzufrieden. Hiervon sind bspw. Beratungen betroffen.
- Eine gängige Praxis wurde nie schriftlich fixiert. Auf einmal werden Wegrechte zurückgenommen oder Lagerflächen nicht mehr zur Verfügung gestellt.

In der Praxis überraschen immer wieder die Fülle und der Variantenreichtum möglicher Auseinandersetzungen. Der Phantasie sind hier wenig Grenzen gesetzt, als Außenstehender schmunzelt man nicht selten über die Vorgehensweise der Beteiligten. Persönlich Betroffene sehen die Angelegenheit selbstverständlich anders. Unter dem Begriff der Komplexität werden auch die Erfolgsaussichten einer rechtlichen Auseinandersetzung subsumiert. Zwar kann kein Rechtsanwalt völlig sicher den Ausgang eines Verfahrens prognostizieren, zumindest eine Tendenz sollte aber aufgezeigt werden. Aber diese ist kaum präzise abzuschätzen, weshalb eine eigenständige Berücksichtigung als Entscheidungsparameter hier unterbleibt.

Bedeutung des Konfliktpartners

Mit zunehmender Eskalation der Auseinandersetzung wird es für die Beteiligten schwierig, beinahe unmöglich, nach Beendigung des Konfliktes zur bisherigen Geschäftsbeziehung zurückzukehren. Eine zukünftige Zusammenarbeit wird nicht immer im Fokus stehen – es sei denn, der Geschäftspartner ist als Kunde oder Lieferant zu bedeutend, als dass auf ihn verzichtet werden kann.

Geringe Komplexität – geringe Bedeutung

In diesen Fällen ist es unwirtschaftlich, Ressourcen mit aufwendigen Lösungsmöglichkeiten zu verschwenden. Entsprechend werden Schnittstellen mit dem Rechtsvertreter abgestimmt, ein Standardprozess definiert und die Abwicklung ausgelagert. Dabei ist der Rechtsvertreter über die Prozessführung hinaus in die Pflicht zu nehmen, um seinerseits Vorschläge zu machen, ob Änderungen am Vertragswerk oder der Geschäftsabwicklung helfen können, zukünftig Prozesse und Schadensfälle zu ver-

meiden. Weiterhin sind die Gesamtkosten möglichst detailliert zu erfassen, um eventuelle Risiken zu erkennen, deren Entwicklung im Auge zu behalten und eine Risikominimierung durchzusetzen. Dies beinhaltet bspw. das Forderungsmanagement und mögliche Vorkassen, Kreditversicherungen oder Akkreditive.

Hohe Komplexität – geringe Bedeutung

„Ist die Auseinandersetzung wirklich den Aufwand wert?“ ist die Frage, die sich nicht beteiligten Dritten unwillkürlich stellt. Natürlich ist er das, aus Sicht der Betroffenen. Keiner räumt sich und anderen gegenüber ein, dass es emotionale Gründe sind, die einen Konflikt eskalieren lassen. Mit einigem Abstand räumen auch Betroffene ein, dass der Aufwand nicht den Nutzen wert war. Dauerhafte Lösungen liegen meistens im Wechsel des Geschäftspartners. Nicht weil dieser seine Leistungen nicht erbringt, sondern aus persönlichen, menschlichen Gründen. Problematisch ist sicherlich der Umgang mit den eigenen Mitarbeitern, die in die Auseinandersetzungen involviert sind. Das nachhaltige Vertreten der Unternehmensinteressen ist per se kein schlechte Eigenschaft und die präventive Wirkung eines entsprechend konsequenten Mitarbeiters darf nicht vernachlässigt werden, andererseits gilt es, keine Geschäftspartner zu verärgern, ja zu vertreiben. Das Controlling wird unter diesen Bedingungen seine klassische Koordinationsfunktion wahrnehmen, die Betroffenen im Unternehmen zusammenbringen und belastbare Daten, die die Folgen entsprechender Auseinandersetzungen aufzeigen, bereitstellen.

Geringe Komplexität – hohe Bedeutung

Warum es unter diesen Voraussetzungen überhaupt zu Auseinandersetzungen kommen kann, gilt es, als erste Frage zu beantworten. Grundsätzlich dürfte die eindeutige Formulierung von Leistung und Gegenleistung keine Probleme aufwerfen. Ist dies doch der Fall, gilt es Gründe zu identifizieren und abzustellen. Häufig sind – vermeintlich – mündliche Absprache oder unklare Formulierungen die Ursache. Diese sind bei zukünftigen Transaktionen zu vermeiden. Entsteht der Eindruck, dass einer der Vertragspartner ein persönliches Problem hat oder

schlicht ein „Streithansel“ ist, bereitet die Adressierung Schwierigkeiten, da kaum damit zu rechnen ist, dass der Betroffene die Probleme einräumt. Lässt sich kein anderer Ansprechpartner finden, gilt es schlicht abzuwägen, ob es die Geschäftsbeziehung wert ist, unter diesen Voraussetzungen fortgeführt zu werden.

Hohe Komplexität – hohe Bedeutung

Im besten Falle wurde bereits bei Anbahnung des Geschäftes ein Schiedsverfahren vereinbart, das eine bewährte Möglichkeit der Konfliktlösung bietet. Erfolgte dies nicht, ist spätestens jetzt der Zeitpunkt gekommen, die Praktikabilität einer solchen Lösung für zukünftige Fälle zu prüfen. Bestehen entsprechende Möglichkeiten nicht, ist die gemeinsame Suche nach einem Mediator anzubieten. Die Reaktion der Gegenseite zeigt deren Bereitschaft zur gemeinsamen Lösungssuche auf. Eine Ablehnung ist sicherlich zulässig, aber nicht immer nachvollziehbar. Dann bleibt nur eine gerichtliche Lösung. Nicht selten versucht einer der Beteiligten aus einer starken Position heraus, seine Forderungen durchzusetzen, wohl wissend, dass die Gegenseite kaum auf ihn verzichten kann. Meistens ist diese Einschätzung zumindest kurzfristig richtig. Wählt man den Weg dieser Vorgehensweise, ist mit einem Festhalten daran zu rechnen. Dann kann nur abgewogen werden, ob diese Art der Geschäftsbeziehung weitergeführt wird oder alternative Geschäftsmodelle entwickelt werden.

Fazit

Allzu schnell ein Gerichtsverfahren anzustrengen, ist genauso wenig die optimale Lösung einer Auseinandersetzung wie ein resignierendes Nachgeben. Oft wissen weder die betroffenen Mitarbeiter noch der Rechtsvertreter um die beste Lösung für das Unternehmen. **Hier ist es Aufgabe des Controllings, die betroffenen Parteien zu koordinieren.** Das beinhaltet auch die aktive Risikobewertung im Vertragswesen – und die Frage nach der Bilanz- und Revisionssicherheit. Damit werden keine spontanen Entscheidungen getroffen, sondern die Art des Verfahrens und deren Betreuung sorgfältig ausgewählt. ■



Als Ergänzung zum vorliegenden Literaturforum erscheinen auch Buchbesprechungen zum Themenfeld Controlling und angrenzender Bereiche im Online-Literaturforum, und zwar gewöhnlich zu Neuauflagen (im CM-Literaturforum meistens Neuerscheinungen). Alle Buchbesprechungen im Online-Literaturforum finden Sie unter dem Link <https://www.haufe.de/thema/literaturforum/>.

Auf ein Wort

„Überall geht ein frühes Ahnen dem späteren Wissen voraus“.
(Alexander von Humboldt, 1769 bis 1859).

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich, Ihnen das 219. Literaturforum im 37. Jahrgang vorlegen zu dürfen. Diese Form der Literaturvermittlung besteht also bereits seit 37 Jahren in ununterbrochener Reihenfolge (daher auch 37. Jahrgang). Ich möchte Sie wieder einmal ausgriffsweise über die aktuelle Fachdiskussion informieren und orientieren, sowie auf mögliche Hilfen für fachliche und persönliche Themen und Aufgaben hinweisen.

In dieser Ausgabe finden Sie:

1. **Zitate und Leseproben**
2. **Buchbesprechungen** zu
 - In der Diskussion: Mein größter Fehler
 - Controlling: Wie geht es weiter?
 - Die Digitalisierung gestalten
 - Data Science – Hilfe oder Bedrohung?
 - Produktions- u. Produktmanagement – Kernaufgabe der Industrie
 - Theoretische Betrachtungs- und Erklärungsweisen mit Anwendungsbezug
 - Persönliche Themen und Kompetenzen: Entscheiden – Reflektieren – Lernen
3. Medien-ABC: **Medienrecht**

Dieses Literaturforum beruht auf dem Grundsatz „vom Leser her denken“. Daher: Wenn Sie mögen, informieren Sie mich bitte über Ihre Vorschläge, Wünsche und Erwartungen für die nächsten Ausgaben.

ICV-Mitglieder als Buchautoren

Die ICV-Mitglieder Prof. Dr. Ralf Eberenz, Prof. Dr. Ronald Gleich, Jörg Hanken, Jörg Leyk, Norbert Schleicher, Dr. Mike Schulze, Prof. Dr. Andreas Seufert und Stefan Stark sind Mitautoren des Titels **„Konzerncontrolling 2020“**.

ICV-Gründungsmitglied u. Ehrenvorsitzender Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle und Ehrenmitglied Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth sowie die ICV-Mitglieder Prof. Dr. Klaus Deimel, Peter Gerstmann, Prof. Dr. Thomas Reichmann, Prof. Dr. Andreas Wieseahn sind Mitautoren des Titels **„Controlling und Leadership“**.

Die ICV-Mitglieder Prof. Dr. Mischa Seiter und Dr. Sebastian Berlin haben gemeinsam mit weiteren Autoren dieses Buch veröffentlicht: **Roadmap Industrie 4.0**.

Literarische Schlaglichter

Zitate und Leseproben aus Büchern dieser Ausgabe

Die langjährigen Erfahrungen des Controllings als Rationalitätssicherungsfunktion des Managements dürfen nicht verloren gehen, weil es vermeintlich bessere **automatisierte Methoden** gibt. Auch diese Methoden brauchen einen qualitativen Input, um aussagekräftig sein zu können. – Entnommen: Gleich u. a.: Konzerncontrolling 2020, Seite 47 f.

Besonders umstritten ist, inwieweit sich die **Betriebswirtschaftslehre** gegenüber Nachbardisziplinen wie beispielsweise der Soziologie, Psychologie und Rechtswissenschaft öffnen soll. – Entnommen: Helfrich: Wissenschaftstheorie für Betriebswirtschaftler, S. 18.

Der Blick auf Zahlen birgt allerdings auch die Gefahr, dass all das vernachlässigt wird, was sich kaum objektivieren lässt: vor allem kulturelle und mentale Unterschiede. Viele gravierende Fehleinschätzungen lassen sich mit diesem **verengten Blick auf Zahlen** erklären. – Entnommen: Förster: Mein größter Fehler, S. 75.

Digitalisierung bedeutet eine Veränderung des gesamten Unternehmens. Es ist nicht nur ein einzelner Aspekt. – Entnommen: Klimmer/Seilonke: Digital Leadership, S. 39.

Zweifellos birgt das **Social Web** auch rechtliche Risiken. Sie werden von vielen unerfahrenen Nutzern gar nicht oder viel zu spät erkannt. – Entnommen: Ulbricht: Social Media und Recht, S. 9.

Es handelt sich eher um einen evolutorischen Prozess zu einem veränderten Produktionssystem. Der Novitätsgrad der Vision **Industrie 4.0** ist eher

kombinativer Natur, da im Wesentlichen auf bekannte Elemente zurückgegriffen wird. – Entnommen: Corsten/Gössinger: Produktionswirtschaft, S. 614 f.

Der Übergang von Industrie 3.0 auf **Industrie 4.0** verläuft eher evolutiv und wird stark von Sicherheitsaspekten abhängen. – Entnommen: Blohm et al.: Produktionswirtschaft, S. 464.

Die Herausforderung bei der Entwicklung Ihrer **Industrie 4.0-Roadmap** liegt darin, die zeitliche Abfolge und die Interdependenzen der Umsetzungsschritte zu identifizieren. – Entnommen: Seiter et al.: Roadmap Industrie 4.0, S. 87.

Um **Data Science** im eigentlichen Sinne des Wortes anzuwenden, benötigt man die analytischen Kenntnisse der Mathematik und Statistik, Programmierfertigkeiten und Fachkompetenz. – Entnommen: Pierson: Data Science, S. 29.

Tatsächlich besteht **Data Science** hauptsächlich daraus, wirtschaftliche Fragestellungen in datengetriebene Fragestellungen zu übersetzen und dann Daten zu sammeln, zu verstehen, zu säubern und zu formatieren. – Entnommen: Grus: Einführung in Data Science, S. 149.

Ein zentraler Treiber für die **neuen Geschäftsmodelle**: Die Kosten für die Digitalisierung sind dramatisch gesunken und werden weiter sinken. – Entnommen: Gassmann/Sutter: Digitale Transformation im Unternehmen gestalten, S. 6.

Einem besonderen **Veränderungsdruck** sind hierbei die Schlüsselkompetenzen Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit der Führungskräfte ausgesetzt. – Entnommen: Gadatsch et al.: Controlling und Leadership, S. 203.

Auch wenn noch kein Konsens darüber besteht, ob sich ein Bestreben nach **Nachhaltigkeit grundsätzlich auszahlt**, zeigen Übersichten über mehrere Studien einen positiven oder zumindest nicht negativen Effekt dieser Bemühungen auf den Unternehmenserfolg. – Entnommen: Stenmans: Carbon Management, S. 18.

Mithilfe des durchgeführten Experiments wird zum ersten Mal gezeigt, dass eine gezielte **Steuerung der Reputation** durch Unternehmen möglich ist. – Entnommen: Baumgartner: Controlling von Unternehmensreputation, S. 308.

Denn Argumente zu sammeln, die beweisen, dass wir uns irren, erfordert einen **offenen Geist**. Aber nur der hilft, wenn wir uns vor Fehlentscheidungen wappnen wollen. – Entnommen: Frick: Die neue Lust am Entscheiden, S. 50.

Hinsichtlich der **Aussagekraft der Bruttowertschöpfung** als Leistungsindikator ist die ausgeprägte Korrelation der Bruttowertschöpfung mit den Kennzahlen EBIT und Marktkapitalisierung bemerkenswert. – Entnommen: Knippel: Der Informationsgehalt der Bruttowertschöpfung für die unternehmerische Praxis, S. 254.

Dennoch sind Friktionen weit verbreitet. Dies mag in der **abweichenden beruflichen Sozialisation** von Marketingmanagern einerseits und Controllingmanagern andererseits verursacht sein. – Entnommen: Pepels: Produktmanagement, S. 245.

Zur Verantwortung gegenüber den **Mitarbeitern** zählt beispielsweise [...] offene und ehrliche Information, Wertschätzung und Anerkennung von Leistung, Empathie und Unterstützung. – Entnommen: Frischherz et al.: Das Reflexionsbuch, S. 144.

Wir **lernen** immer, unser ganzes Leben lang, mal mehr, mal weniger, aber durchgehend. – Entnommen: Bazhin: Lernen lernen, S. 7.

Buchbesprechungen

In der Diskussion: Mein größter Fehler

In den Berichten von und über Unternehmen bzw. Unternehmerinnen und Unternehmer dominieren Erfolgsmeldungen. Über Probleme oder gar Fehler wird wenig geredet – obwohl Fehler wertvolle Erkenntnisse vermitteln können. Dieses Buch ist eine große Ausnahme. Erfolgreiche Unternehmer bekennen hier ihre Missgriffe und Irrtümer.

Förster, Nikolaus (Hrsg.)

Mein größter Fehler

Bekenntnisse erfolgreicher Unternehmer

Hamburg: Tellus Books 2016 – 244 Seiten, Großformat mit Leineneinband, € 59,90

Das Buch

Dr. Nikolaus Förster ist ein namhafter Wirtschaftsjournalist und zugleich innovativer Unternehmer. 2013 übernahm der Chefredakteur des Unternehmermagazins Impulse diesen Titel und gründete den Verlag Impulse Medien. Die Rubrik „Mein größter Fehler“ des Wirtschaftsmagazins Impulse startete 2009. Sie wird in diesem Buch zusammengefasst und veröffentlicht. Den Angaben nach haben neben dem Herausgeber zahlreiche Journalisten Fehlerberichte dokumentiert.

Die Themen

Folgen Sie Ihrer inneren Stimme! – Verteidigen Sie Ihre Unabhängigkeit – Wachsen Sie aus eigener Kraft – Unterschätzen Sie nicht Mentalitäten – Schließen Sie nicht voreilig Geschäfte ab! – Wählen Sie Partner sorgfältig aus! – Fördern Sie eine unternehmerische Firmenkultur – Vernachlässigen Sie nicht Ihre Stärken! – Glauben Sie an sich selbst! – Überlassen Sie anderen die Bühne! – Anhang.



Mein Resümee

Der Band dokumentiert **91 Bekenntnisse** einschließlich Schwarz-weiß-Porträts von Unternehmerinnen und Unternehmern, die in gedrängter Form irrtümliche Entscheidungen und Fehlgriffe als persönliche Schlüsselerlebnisse betrachten und weitergeben. Darunter z. B. Dirk Roßmann von der gleichnamigen Drogeriekette, der OBI-Gründer Manfred Maus oder August Oetker von der Oetker-Gruppe. Der Herausgeber gruppiert die Statements zu zehn **Managementlektionen** (siehe Themen/Rubriken) und leitet aus den Erinnerungen und persönlichen Einschätzungen der teilnehmenden Unternehmer grundsätzliche Aussagen und Empfehlungen ab. Mehrere Kernaussagen werden plakativ herausgestellt. Es äußern sich ältere Unternehmerinnen und Unternehmer, die aufgrund ihrer Berufs- und Lebenserfahrung mit Distanz und innerer Freiheit ausgewählte persönliche Erfahrungen recht persönlich aufarbeiten. Der Band vermittelt daher reichhaltige Erfahrungen und vielfältige Einsichten. Der Leser bekommt einen tieferen Einblick in die Führung von insbesondere mittelständischen Unternehmen – und den damit verbundenen Risiken und Problemen. **Ein ehrliches und authentisches Buch mit beachtlicher Aussagekraft.** Insgesamt eine anregende und hinweisende, warnende und mutmachende und damit lesenswerte Veröffentlichung. Das Werk ist anspruchsvoll und ansprechend gestaltet.

Redaktionspräsentation mit Blick ins Buch einschließlich Video (zuletzt am 28.12.16 aufgerufen): <http://medien.impulse.de/mein-groesster-fehler/>

Controlling: Wie geht es weiter?

Gleich / Grönke / Kirchmann / Leyk (Hrsg.)

Konzerncontrolling 2020

Zukünftige Herausforderungen der Konzernsteuerung meistern

Freiburg: Haufe 2016 – 239 Seiten, € 79,-

Das Buch

Prof. Dr. Ronald Gleich ist Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute of Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel sowie geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie in Stuttgart. Kai Grönke, Markus Kirchmann sowie Jörg Leyk sind Partner bei Horváth & Partners Management Consultants. Die vier Herausgeber werden durch eine Vielzahl von Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Praxis unterstützt. Der Band befasst sich mit der erfolgreichen Weiterentwicklung der Konzernsteuerung.

Die Themen

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte, u. a. Entwicklungstendenzen und Herausforderungen sowie Moderne Konzernplanung – Umsetzung und Praxis, u. a. Verrechnungspreise und Controllingorganisation im Mittelstand – Organisation und IT, u. a. SAP S/4 HANA und Personalentwicklung.



Mein Resümee

Der vorliegende Sammelband diskutiert Stand und voraussichtliche Entwicklung des Konzerncontrollings. Dazu arbeiten die Autoren wesentliche Aspekte heraus, die sie für die **Gestaltung eines zukunftsgerechten Konzerncontrollings** für bedeutsam halten. Dies betrifft im besonderen Maße die Digitalisierung; aber auch Fragen der „richtigen Organisation“, der angemessenen Methoden und Instrumente sowie Themen aus Sicht des Steuerrechts und des Personalmanagements werden aufgegriffen. Ein besonders lesenswerter Beitrag präsentiert neun Thesen zur Zukunft des Konzerncontrollings und hebt damit wesentliche Entwicklungstendenzen und Herausforderungen hervor. Wie sieht das Controlling und insbesondere das Konzerncontrolling von morgen aus? Darauf versuchen die Autoren in verschiedenen Übersichtsbeiträgen Aufklärung und Orientierungshilfen zu geben. Der Gebrauchsnutzen des Buches liegt vor allem in den vielfältigen **Impulsen zur näheren Auseinandersetzung** mit der Weiterentwicklung des Konzerncontrollings. Dazu vermitteln die Autoren auch praktische Arbeits- und Gestaltungshilfen. Das Buch ist übersichtlich und lesefreundlich aufgemacht. Laut Buchangaben stehen Online-Arbeitshilfen zur Verfügung. Dies konnte zum Zeitpunkt der Rezension nicht abschließend überprüft werden.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt am 04.01.2017 aufgerufen): <https://shop.haufe.de/prod/konzerncontrolling>

Gadatsch, Andreas / Krupp, Alfred / Wieseahn, Andreas (Hrsg.)

Controlling und Leadership

Konzepte – Erfahrungen – Entwicklungen

Wiesbaden: Springer Gabler 2017 – 256 Seiten, Buch mit festem Einband € 49,99 / E-Book € 39,99

Das Buch

Nach den vorliegenden Informationen sind die drei Herausgeber Hochschullehrer im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in Sankt Augustin. Sie werden von zahlreichen Mitautoren unterstützt, u. a. von Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und Prof. Dr. Thomas Reichmann. Mit diesem Buch werden den Angaben nach die **Tagungsvorträge und Diskussionen**

der 10. Sankt Augustiner Controlling-Tagung veröffentlicht, angereichert um weitere Beiträge von Tagungsteilnehmern und -interessenten.

Die Themen

Theoretische Konzepte, u. a. Überlegungen und Nachfragen zu Leadership, Controlling, Menschenbildern und Algorithmen – Praktische Erfahrungen, u. a. Leadership und Controlling – Zukünftige Entwicklungen, u. a. Controlling-Pioniere im Dialog: Albrecht Deyhle, Péter Horváth und Thomas Reichmann.

Mein Resümee

Der Band verknüpft wissenschaftliche Betrachtungs- und Erklärungsweisen mit praktischen Anwendungen, verbindet die erfahrbare Gegenwart mit möglichen zukünftigen Entwicklungen und Veränderungen. Die **Lea-**



dership und damit menschen-, verhaltens-, interaktionsorientierten Aufgaben bzw. die Führungsqualitäten nehmen in diesem Band breiten Raum ein. Im Sinne der mit diesem Buch dokumentierten Tagung kommt es darauf an, dass spezifische Führungsqualitäten das Management mit Analyse, Planung, Organisation usw. wirkungsvoll ergänzen und verstärken. Ein weiterer Akzent liegt auf der Betrachtung von Controlling und Führung **in unterschiedlichen Strukturen und Unternehmensformen**, insbesondere mittelständischer Unternehmen. Ein anderer Schwerpunkt bildet die **Digitalisierung** und das Top-Thema Möglichkeiten und Grenzen der Algorithmisierung von Führung und Steuerung. Die wiedergegebene **Podiumsdiskussion der Controlling-Pioniere** Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und Prof. Dr. Thomas Reichmann ist für die Leser des Buches eine besondere Bereicherung. Zahlreiche Abbildungen veranschaulichen und verdeutlichen Aussagen und Zusammenhänge, allerdings sind nicht alle Abbildungen schnell und leicht zu erfassen. Die Beiträge sind flüssig geschrieben und gut zu lesen. Der Band wirft einen lesenswerten Blick auf Stand und Entwicklung des Controllings.

Verlagspräsentation mit Leseproben und Video (zuletzt 12.01.17 aufgerufen): <http://www.springer.com/de/book/9783658152697>

Die Digitalisierung gestalten

Klimmer, Markus / Selonke, Jürgen

#DigitalLeadership

Wie Top-Manager in Deutschland den Wandel gestalten

Berlin, Heidelberg: Springer Gabler 2017 – 267 Seiten, Buch mit festem Einband € 19,99 / E-Book € 14,99

Das Buch

Dr. Markus Klimmer war den Angaben nach bis 2016 Managing Director bei der Accenture GmbH. Jürgen Selonke ist Chefredakteur des DIVSI-magazins. Das Buch ist eine **DIVSI-Veröffentlichung**. Das Deutsche Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet (DIVSI) ist nach eigenen Angaben eine gemeinnützige Gesellschaft mit dem Ziel, einen offenen und transparenten Dialog über mehr Vertrauen und Sicherheit im Internet zu gestalten und ihn mit neuen Aspekten zu beleben. DIVSI ist eine Gründung der Deutschen Post AG.

Die Themen

31 sehr persönliche Geschichten – Was ist Digitalisierung überhaupt? – Neue Geschäftsmodelle in der digitalen Zeit – Kreative Wege zum Schlimmeren – Führung und Personal im digitalen Zeitalter – Detailfragen mit und ohne Konsens – Digital Leadership: Die Ära der Diversität in der Führung? – 31 CEOs – Knappe Aussagen von A bis Z.

Mein Resümee

Der Band **beruht auf insgesamt 31 Interviews**, die die Autoren mit den höchsten Führungsebenen in Unternehmen, öffentlichem Sektor und Ge-

werkschaften zur Digitalisierung führten. Zu den Interviewpartnern gehören u. a. Dr. Frank Appel, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Post AG, Timotheus Höttges, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom AG oder Frank-Jürgen Weise, Vorstandsvorsitzender der Bundesagentur für Arbeit. Der Band vermittelt einen fundierten Einblick, wie namhafte Führungspersonlichkeiten den Megatrend **Digitalisierung einordnen, persönlich verstehen und sachlich behandeln**. Dabei wird der Themenkreis weit gezogen und erfasst zahlreiche relevante Aspekte der Digitalisierung, beispielsweise den Aufbau von Kenntnissen und der Urteilsfähigkeit oder Fragen der Führung und des Personalmanagements. Die vielfältigen Sicht- und Herangehensweisen, die hier komprimiert gebündelt und journalistisch aufbereitet werden, können anregen und das eigene Verständnis und die eigene Meinungsbildung vorteilhaft beeinflussen. Das Buch ist gut zu lesen. Es ist recht informativ, meistens werden grundsätzliche Aussagen dargelegt, oft in zusammenfassender Form.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 04.01.17 zugegriffen): <http://www.springer.com/de/book/9783662505328#aboutBook>

Gassmann, Oliver / Sutter, Philipp

Digitale Transformation

im Unternehmen gestalten

Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien

München: Carl Hanser 2016 – 282 Seiten, fester Einband, € 30,- einschließlich E-Book / E-Book € 23,99

Das Buch

Prof. Dr. Oliver Gassmann ist angabegemäß Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und Direktionsvorsitzender am dortigen Institut für Technologiemanagement. Philipp Sutter ist Geschäftsführer der Zühlke Engineering AG in Schlieren (Zürich). 46 Mitautoren unterstützen die Herausgeber mit ihren Beiträgen. Der Sammelband bietet eine vertiefende Auseinandersetzung mit Fragen der Umsetzung der Digitalisierung in den Unternehmen.

Die Themen

Teil 1: Software erobert die Welt – Geschäftsmodell – Digitale Service-System – Industrie 4.0 – Logistik 4.0 – 20 Linsen auf digitale Geschäftsmodelle – Digitale Plattformen – 3D-Druck – Kunden – Fähigkeitsmodell – Digital-frugale Innovation – Crowd Science – Regulierungsradar – 55 Muster erfolgreicher Geschäftsmodelle. Teil 2: 11 Fallstudien, u. a. Bosch Flottenmanagement, DB Cargo, BASF, SAP.

Mein Resümee

Rund 50 Fachvertreter aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis befassen sich im 1. Teil in **konzeptionell-strategischen Beiträgen** mit Einzelaspekten der Digitalisierung. Die Beiträge sind so ausgewählt und zusammengestellt, dass sie ein aussagefähiges Gesamtbild ergeben. Diese insgesamt 14 Beiträge behandeln nach einführenden Betrachtungen die



Digitalisierung aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Das Buch hat im Ganzen eine Aussagentiefe, die eine **weiterführende Beschäftigung** mit Fragen unternehmensbezogener Digitalisierung anregt und ermöglicht. Es richtet sich speziell an die Führungs- und Entscheidungsebene, vermittelt unabhängig davon einem breiten Kreis interessierter Leserinnen und Leser substanzielles Know-how. Natürlich werden nicht alle Fragen abgedeckt, beispielsweise könnten die betroffenen Mitarbeiter deutlicher berücksichtigt werden. Der 2. Teil bietet die realitätsnahe Illustration einiger praktischer Umsetzungen. Zahlreiche didaktische Elemente steigern die Benutzerfreundlichkeit, wie z. B.: Zusammenfassungen, Abbildungen, Infoboxen, übersichtliche Textgestaltung, umfangreiches Firmen- und Stichwortverzeichnis.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt 2.2.17 aufgerufen): <http://www.hanser-fachbuch.de/buch/Digitale+Transformation+im+Unternehmen+gestalten/9783446446786>

Seiter, Mischa / Bayrle, Christoph / Berlin, Sebastian / David, Ute / Rusch, Marc / Treusch, Oliver

Roadmap Industrie 4.0

Ihr Weg zur erfolgreichen Umsetzung von Industrie 4.0.

Self-Publishing (Tredition 2016) – 112 Seiten, € 39,90

Das Buch

Es ist eine Veröffentlichung des **Arbeitskreises Industrie 4.0**. Unter Leitung von Prof. Dr. Mischa Seiter, Professor an der Universität Ulm und Geschäftsführer von International Performance Research Institute (IPRI), haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von IPRI und Uni Ulm diese Veröffentlichung erstellt. Den Angaben nach wirkten ferner mit die IHK Ulm, Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH + Co.

KG, Euchner GmbH + Co. KG sowie der KSB AG. Das Buch versteht sich vor allem als Unterstützung produzierender **mittelständischer Unternehmen** bei ihrer Digitalisierung.

Die Themen

Begriffliche Abgrenzung – Übersicht über die Roadmap – Bestandsaufnahme – Potenziale identifizieren – Potenziale auswählen und bewerten – Roadmap erstellen – Fazit – Anhang (Unternehmenssteckbriefe).

Mein Resümee

Dieses Buch bietet ein **schrittweises Vorgehen**, um die unternehmensindividuellen Industrie 4.0-Potenziale zu identifizieren und umzusetzen. Zunächst werden die Grundlagen zu Industrie 4.0 mit einer begrifflichen und inhaltlichen Klärung gelegt. Es folgt ein Konzept, wie die Planung und Umsetzung der einzelnen Teilschritte auf dem Weg zu „Industrie 4.0“ ablaufen kann. Dazu halten die Autoren einen „Werkzeugkasten“ mit verschiedenen Instrumenten und Methoden zur Verfügung, wie Quick-Check 4.0 zur Unterstützung der Bestandsaufnahme, Potenzialfinder 4.0 oder Bewertungskatalog und Enabler 4.0 zur Auswahl und Bewertung von Potenzialen. Das Buch gibt eine **zusammenfassende Darstellung**, die einerseits Zusammenhänge und Abhän-



gigkeiten aufzeigt und andererseits einzelne Elemente und Phasen kompakt beschreibt und erläutert. Die übersichtliche Darstellung, 44 Abbildungen und eine lesefreundliche Textgestaltung fördern den Gebrauchsnutzen. Praxisorientierung und Praxisbeispiele erhöhen den Anwendungsbezug. Vor allem für mittelständische Industriebetriebe ein lesenswerter Leitfaden zum erfolgreichen Einstieg in die Auseinandersetzung mit „Industrie 4.0“.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt 03.02.17 aufgerufen): <https://tredition.de/autoren/mischa-seiter-17762/roadmap-industrie-4-0-paperback-82472/>

Ulbricht, Carsten

Social Media und Recht

Praxiswissen für Unternehmen, 3. Auflage

Freiburg: Haufe 2016 – 352 Seiten, Broschur, € 39,95 / E-Book € 35,95

Das Buch

Dr. Carsten Ulbricht ist Rechtsanwalt und Partner bei der Kanzlei Bartsch Rechtsanwälte in Stuttgart sowie Lehrbeauftragter. Diese Neuauflage unterstützt rechtssicheres Verhalten bei der Kommunikation in sozialen Netzwerken.

Die Themen

Eigene Präsenz im Social Web – Veröffentlichung eigener Inhalte – Fremde Inhalte – Content-Diebstahl – Internetnutzer Produzenten von Inhalten – Datenschutz – Web 2.0 Plattform für Werbung – Facebook – Social CRM – Markenschutz – Social Media im Unternehmen – (Ver-)Kauf eines Weblogs – Twitter – WhatsApp – Social Media Recruiting – Enterprise Social Networks – Geschäftsmodelle um Web 2.0 – Resümee – Checklisten – Glossar.

Mein Resümee

Der Band vermittelt kompakt allgemeine, grundlegende rechtliche Regeln, die bei der Nutzung von Technologien und Diensten des Internets zu beachten sind. Zum einen wird ein Gesamtüberblick geboten, zum anderen werden wesentliche Anwendungen und Teilgebiete rechtlich beleuchtet. Einige Checklisten im Anhang fassen überblicksartig beachtenswerte Punkte ausgewählter Themen zusammen, allerdings ist eine Checkliste schwer zu lesen. Das Glossar definiert und erläutert etliche Begriffe. Das Buch ist an der Praxis orientiert und für Nicht-Juristen verständlich geschrieben. Ein lesefreundliches Layout und verschiedene didaktische Elemente, z. B. Infokästen, steigern den Gebrauchswert.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt 13.02.17 zugegriffen): <https://shop.haufe.de/prod/social-media-und-recht#tabs>



Data Science – Hilfe oder Bedrohung?

Je intensiver die Digitalisierung in das Privat- und Geschäftsleben vordringt, desto mehr Daten werden produziert. Data Science gilt als der Schlüssel, diese Flut an Daten nutzbar zu machen. Damit entstehen neue Aufgaben und Fragen.

Pierson, Lillian

Data Science für Dummies

Weinheim: Wiley 2016 – 382 Seiten, € 26,99

Das Buch

Lillian Pierson arbeitet angabegemäß als Datenanalytikerin und Umweltingenieurin. Sie gründete die Firma Data Mania, die Inhouse-Schulungen, Onlinekurse und Workshops rund um das Thema Datenanalyse anbietet. Diese Übersetzung aus dem Amerikanischen unterstützt den systematischen Einstieg in das Themenfeld der **Extraktion von Wissen aus Daten**.

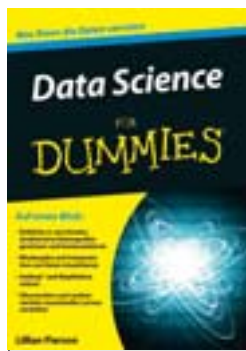
Die Themen

Einleitung – Mit Data Science beginnen – Die Bedeutung Ihrer Daten mit Data Science erkennen – Datenvisualisierungen mit klaren Aussagen – Programmieren und Data Science – Probleme aus der Praxis mit Data Science lösen – Top-Ten-Teil.

Mein Resümee

Die Autorin legt eine strukturierte Einführung vor. Zunächst vermittelt sie Grundlegendes und Begriffliches. Danach greift sie mathematische und statistische Methoden und Verfahren auf, um den Aussagegehalt von Daten zu erschließen. Es folgen Prinzipien der Datenvisualisierung. Python, R und weitere Programmiersprachen schließen sich an. Vier Anwendungsgebiete von Data Science vertiefen den Praxisbezug. Der letzte Teil fasst Wesentliches zusammen. Entsprechend dem Buchstil Reihe „für Dummies“ wird der Stoff relativ verständlich, gut lesbar und locker dargeboten. Das Buch ist modular und leicht zugänglich aufgebaut, damit kann es sowohl als Lehrbuch als auch als Nachschlagewerk eingesetzt werden. Die erfolgreiche Nutzung des Buches setzt **Kenntnisse der Mathematik, Statistik und Informatik sowie fachbezogene Sachkenntnisse** (was soll wie und wozu ausgewertet werden) voraus. Wesentliche Stichworte sind z. B. Big Data, Business Intelligence, Excel, geschäftsbezogene Data, Klassifikationen, Python (Programmiersprache), Visualisierung oder Wahrscheinlichkeitsverteilung. Das Buch bietet ein **fundiertes Themenverständnis**, erläutert das Handwerkszeug und stellt den Anwendungsbezug in den Mittelpunkt. Es wird aber auch deutlich, dass es sich um eine anspruchsvolle Materie handelt und zahlreiche Fragen zu klären sind.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt 28.01.17 aufgerufen): http://www.wiley-vch.de/en?option=com_eshop&view=product&isbn=9783527712076&title=Data%20Science%20f%C3%BCr%20Dummies



Grus, Joel

Einführung in Data Science

Grundprinzipien der Datenanalyse mit Python

Heidelberg: O'Reilly / Dpunkt 2016 – 332 Seiten, Buch € 34,90 / E-Book € 27,99

Das Buch

Joel Grus ist angabegemäß Softwareentwickler bei Google, zuvor arbeitete er als Data Scientist für eine Reihe von Start-ups. Diese Übersetzung wendet sich an Einsteiger in die Datenanalyse mit mathematischen Grundkenntnissen und Programmiererfahrungen.

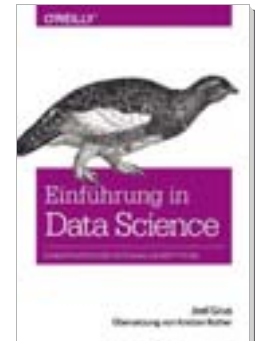
Die Themen

Einführung – Crashkurs Python – Daten visualisieren – Lineare Algebra – Statistik – Wahrscheinlichkeit – Hypothesen – Gradientenmethode – Daten sammeln – Arbeiten mit Daten – Maschinelles Lernen – k-Nächste-Nachbarn – Bayes-Klassifikatoren – Regressionen – Entscheidungsbäume – Netzwerke – Clustering – Linguistische Datenverarbeitung – Graphenanalyse – Empfehlungssysteme – Datenbanken – MapReduce – Praktiziere Data Science.

Mein Resümee

Data Science setzt sich nach Angaben des Verfassers **aus drei Komponenten zusammen**: 1. der Fähigkeit zu hacken (gemeint ist das geschickte Ausprobieren und Anwenden verschiedener Computerprogramme), 2. dem Wissen über Mathematik und Statistik sowie 3. aus substanziellem Expertenwissen. Dieses Buch bezieht sich auf die ersten beiden Elemente, zumal Expertenwissen sehr fachspezifisch ist, und nähert sich Data Science von Grund auf, und zwar unter intensivem Einbezug der Verwendung von Mathematik, Statistik und Informatik. Der Autor sieht es als sein Ziel, dem Leser „Python beizubringen“ (eine verbreitete Programmiersprache). In der Sprache des Autors handelt es sich um „**maschinelles Lernen**“. Das Buch ist mit zahlreichen Beispielen, Modellen und Ableitungen versehen, und in verständlicher, z. T. persönlicher Sprache gehalten. Insgesamt eine spezielle Einführung in Data Science zur konkreten Einarbeitung in die Prinzipien der Datenanalysen.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 28.1.17 aufgerufen): <https://www.oreilly.de/buecher/12447/9783960090212-einf%C3%BChrung-in-data-science.html#Beschreibung>



Produktions- und Produktmanagement – Kernaufgabe der Industrie

Das Produktions- und Produktmanagement bestimmt zu einem wesentlichen Maße die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Industriebetrieben. Neuere Entwicklungen, unter „Industrie 4.0“ zusammengefasst, erhöhen diese Bedeutung und Problematik erheblich.

Blohm, Hans / Beer, Thomas / Seidenberg, Ulrich / Silber, Herwig Produktionswirtschaft

Potenziale, Prozesse, Produkte
5., vollständig überarbeitete Auflage

Herne: NWB 2016 – 647 Seiten, € 39,90

Das Buch

Prof. em. Dr.-Ing Hans Blohm, TU Berlin, galt bis zu seinem Lebensende als bedeutender Fachwissenschaftler. Das Buch wird weitergeführt von Prof. Dr. Ulrich Seidenberg, Universität Siegen, sowie von Dr.-Ing. Thomas Beer und Dipl.-Kfm. Herwig Silber. Der Band erscheint in der Reihe „NWB Studium Betriebswirtschaft“ und wird als praxisbezogenes Lehrbuch mit theoretischer Fundierung vorgestellt.



Die Themen

Einführung, z. B. Wege zu einem zielorientierten Informationswesen – Produktions- und kostentheoretische Grundlagen, z. B. Produktionsfunktionen – Die produktiven Faktoren, z. B. Arbeit und Betriebsmittel – Der Produktionsprozess, z. B. Produktionsplanung – Das Produkt, z. B. Produkthaftung, – Standorte und Produktionsstrukturen, z. B. Standortplanung – Anhang.

Mein Resümee

Der Band bietet einen klar **strukturierten Einblick** in den aktuellen Stand der Produktionswirtschaft. Im Vordergrund stehen dabei Themen, die repräsentativ oder typisch für weite Bereiche der Fertigungswirtschaft sind. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, insbesondere zur Kostenrechnung, sowie Methoden und Modelle, insbesondere zur Optimierung, sind angemessen eingeflossen. Der aktuelle Themenkomplex „**Industrie 4.0**“ wurde ebenfalls aufgenommen. Der Band erfüllt die **Merkmale eines guten Lehrbuchs**. 255 Abbildungen veranschaulichen und unterstützen die Stoffvermittlung. Zahlreiche Kontrollfragen sowie 50 Aufgaben mit Lösungshinweisen ermöglichen eine Lern- und Wissenskontrolle. Viele Beispiele dienen der Erklärung und fördern den Anwendungsbezug. Inhalts- und Stichwortverzeichnis erleichtern den schnellen Zugriff. Das Buch eignet sich vor allem für Studierende an Universitäten und Fachhochschulen zur Aneignung fundierter Fachkenntnisse sowie zur Prüfungsvorbereitung. Praktiker kann das Lehrbuch eine hilfreiche theoretische Orientierung bieten und sie dabei unterstützen, das eigene Handeln zu reflektieren.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt 20.01.17 aufgerufen): <http://shop.nwb.de/en/Artikel/P/63025.aspx>

Corsten, Hans / Gössinger, Ralf Produktionswirtschaft

Einführung in das industrielle Produktionsmanagement
14., überarbeitete und erweiterte Auflage

Berlin: de Gruyter 2016 – 732 Seiten, € 44,95

Das Buch

Univ.-Prof. Dr. habil. Hans Corsten ist angabegemäß Inhaber des Lehrstuhls für Produktionswirtschaft an der TU Kaiserslautern und Univ.-

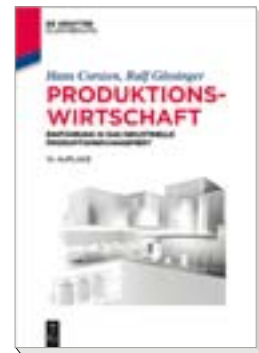
Prof. Dr. habil. Ralf Gössinger Inhaber des Lehrstuhls für Produktion und Logistik an der TU Dortmund. Das Buch erscheint in der Reihe Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre und spricht insbesondere Studenten der Wirtschaftswissenschaften und des Wirtschaftsingenieurwesens an.

Die Themen

Grundlagen, z. B. kostentheoretische Grundlagen – Produktionsprogrammgestaltung, z. B. Portfoliomethoden – Potentialgestaltung, z. B. Standort – Prozessgestaltung, z. B. Layoutplanung – Integrative Ansätze, z. B. Industrie 4.0.

Mein Resümee

Die Autoren vermitteln ein wissenschaftliches Lehrgebäude zum industriellen Produktionsmanagement, sie geben eine systematische Darstellung des umfangreichen Stoffgebietes. Das Buch orientiert sich an den Anforderungen, die im Hochschulstudium zu erfüllen sind. Den Stand der Diskussion zu Industrie 4.0 beurteilen die Autoren kritisch, sie lehnen es ab, wie vielfach der Fall, von einer „Revolution“ zu sprechen, es handle sich eher um einen evolutionären Prozess zu einem veränderten Produktionssystem. Eine Vielzahl von Abbildungen veranschaulicht die Ausführungen, dabei kommt grafischen und mathematischen Ableitungen eine besondere Rolle zu. Die zweifarbige und recht übersichtliche Textgestaltung fördert die Benutzerfreundlichkeit. Der Band eignet sich als begleitendes Lehrbuch sowie zur Klausurvorbereitung im Hochschulstudium. Praktiker können ihr theoretisches Wissen aufbessern und ihr praktisches Handeln reflektieren.



Pepels, Werner Produktmanagement

7., komplett überarbeitete Auflage

Berlin: Duncker & Humblot 2016 – 1.086 Seiten, € 79,90

Das Buch

Der Autor ist nach Verlagsangaben Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, sowie in weiteren Funktionen tätig, z. B. als Sachverständiger und Handelsrichter. Das Buch gibt eine **umfassende Darstellung** des Produktmanagements in diesem Sinne: „Das Produktmanagement als organisatorische Strukturierungsform betrifft somit allgemein die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten, welche die Einführung, die Pflege, die Ablösung oder die Einstellung von Produkten betrifft.“

Die Themen

Neue Produkte am Markt einführen, z. B. Produkterfolgskriterien – Marken erfolgreich managen, z. B. Markenarchitektur – Produktprogramme



planen und kontrollieren, z.B. Programmanalyse – Strukturen und Prozesse implementieren, z.B. Prozessorganisation.

Mein Resümee

Das Buch lässt sich sowohl als **vertiefendes Lehrbuch** als auch allgemeines **Nachschlagewerk** für Themen, die in Verbindung zum Produktmanagement stehen, einsetzen. Das differenzierte Inhaltsverzeichnis und auch das umfangreiche Stichwortverzeichnis erleichtern den Zugriff. Das ausführliche Literaturverzeichnis eröffnet den Zugang zu vielfältigem Quellenmaterial. Über 200 Abbildungen veranschaulichen den Stoff und stellen Zusammenhänge her. Zahlreiche Marken- und Firmenbeispiele verstärken den Praxisbezug. Das Buch richtet sich an Studierende und Hochschulen und anspruchsvolle Weiterbildungseinrichtungen. Praktiker können ihr Wissen auffrischen, und die in der praktischen Tätigkeit gewonnenen Erfahrungen reflektieren. Der Autor beleuchtet **vielfältige Teilaspekte**, u.a. kulturelle Werte, Entscheidungsformen oder Haftungsfragen. Neuere Fragen der Digitalisierung fließen wenig ein. Der Text ist verständlich, die Textgestaltung insgesamt lesefreundlich. Viele Hervorhebungen und Aufzählungen strukturieren und helfen, den Stoff schnell zu erfassen.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt am 19.01.17 aufgerufen): <http://www.duncker-humboldt.de/index.php/produktmanagement.html?q=Produktmanagement>

Theoretische Betrachtungs- und Erklärungsweisen mit Anwendungsbezug

- Bedeutung wissenschaftstheoretischer Fragen für die BWL
- Unternehmensreputation erfolgreich steuern und damit Unternehmenserfolg beeinflussen
- Zielorientiertes Controlling betrieblicher Treibhausgasemissionen
- Hoher Informationsgehalt der Kenngröße „Bruttowertschöpfung“

Helfrich, Hede

Wissenschaftstheorie für Betriebswirtschaftler

Wiesbaden: Springer Gabler 2016 – 190 Seiten, Buch mit weichem Einband € 24,99 / E-Book € 19,99

Das Buch

Uni.-Prof. Dr. Hede Helfrich war den Angaben nach Lehrstuhlinhaberin für Psychologie und Interkulturelle Kommunikation an den Universitäten Hildesheim und Chemnitz. Derzeit lehrt und forscht sie als Gastprofessorin an der Dongbei-Universität für Finanzen und Wirtschaft (DUFE) in Dalian (China). Sie veröffentlicht eine verständliche Einführung in die Grundlagen der Theorie der Wissenschaft mit Bezug auf die Betriebswirtschaftslehre.



Die Themen

Gegenstandsbereich der Wissenschaftstheorie – Betriebswirtschaftslehre im Kanon der Wissenschaften – Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre – Wissenschaftliches Schlussfolgern – Wissenschaftliche Aussagen – Theorien als Aussagensysteme – Modelle – Wissenschaftstheoretische Positionen – Gütekriterien methodischer Vorgehensweisen – Forschungsstrategien – Datengewinnung und -messung – Datenauswertung – Aufbau einer wissenschaftlichen Arbeit.

Mein Resümee

Die Autorin arbeitet heraus, warum die Auseinandersetzung mit wissenschaftstheoretischen Fragen für die Betriebswirtschaftslehre und für Betriebswirte wichtig und nützlich ist. Dazu beschäftigt sie sich mit Begriffen und Strukturen, mit Erkenntnisprinzipien und ihren Methoden, Regeln und Grundsätzen. **Mehrfach geht sie ein auf das Spannungsfeld zwischen Grundlagen- und Anwendungswissenschaft, in der die BWL offenbar heute noch steht.** Die Themen werden in einer Sprache vermittelt, die auch interessierte Anfänger und Praktiker erreicht. Die tiefe Gliederung, die anschauliche Darstellung und die lesefreundliche Textgestaltung ergeben insgesamt eine hohe Benutzerfreundlichkeit. Neben Abbildungen erleichtern auch zahlreiche praktische Beispiele das Verständnis. Das Glossar erläutert in Kurzform wesentliche wissenschaftliche Begriffe. Die wissenschaftstheoretische Betrachtung der BWL kann sowohl das betriebswirtschaftliche Studium unterstützen als auch das betriebswirtschaftliche Denken in der Praxis schärfen.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 10.01.17 aufgerufen): <http://www.springer.com/de/book/9783658070359#aboutBook>

Baumgartner, Alexander

Controlling von Unternehmensreputation

Theoretische Fundierung und empirisch-experimentelle Untersuchung

Hamburg: Kovac 2016 – 366 Seiten, € 99,80

Die Veröffentlichung erscheint in der Schriftenreihe „Innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis“ als Band 458. Sie wurde von der Universität Erlangen-Nürnberg 2016 als Dissertation zugelassen. Die Arbeit beruht auf einem empirisch überprüften Gesamtmodell mit umfangreichem Datenmaterial. Sie untersucht und thematisiert die Reputationssteuerung sowie den Zusammenhang zwischen Reputation und unternehmerischen Kenngrößen. Es wird der Nachweis geführt, dass eine **gezielte Steuerung der Reputation** durch die Unternehmen möglich ist. Zudem wird aufgezeigt, dass Wirkungszusammenhänge zwischen der Steuerung der Reputation und zentralen Unternehmens-Kenngrößen bestehen. Für die betriebswirtschaftliche Forschung zum Reputationsmanagement wird mit den Ergebnissen dieser Arbeit, wie es heißt, erstmals empirisch bestätigt: Reputation kann von den Unternehmen positiv beeinflusst werden. Für die Unternehmenspraxis sind vor allem die Befunde über die **positiven Zu-**



sammenhänge zwischen Reputationsänderungen und langfristigem Unternehmenserfolg bedeutsam. 63 Abbildungen und 70 Tabellen sowie eine ausführliche Zusammenfassung unterstützen den Zugang zur komplexen Materie. Eine nützliche und hilfreiche wissenschaftliche Fundierung hinsichtlich der gezielten und erfolgsversprechenden Steuerung von Unternehmensreputation.

Stenmans, Martin

Carbon Management

Zielorientiertes Controlling betrieblicher Treibhausgasemissionen

Hamburg: Kovac 2016 – 230 Seiten, € 88,90

Die Veröffentlichung erscheint in den „Schriften zum Betrieblichen Rechnungswesen und Controlling“ als Band 147. Sie wurde 2016 von der Universität Duisburg Essen, Fakultät Ingenieurwissenschaften, als **Dissertation** angenommen. Die vorliegende Arbeit über das Controlling von betrieblichen Treibhausgasen beschäftigt sich mit einer sehr aktuellen Thematik, die aber bislang betriebswirtschaftlich wenig aufgearbeitet ist. Zur Gewinnung von Erkenntnissen wurde eine umfangreiche **Literaturanalyse** vorgenommen. Der Grundlagenteil befasst sich kompakt u. a. mit den Themen Nachhaltigkeit, Klimapolitik und Controlling. Es folgt eine Betrachtung über das Management betrieblicher Treibhausgasemissionen, u. a. hinsichtlich der Beziehungen zwischen den Stakeholdern. Die Antezedensfaktoren (Gründe und Ursachen der Treibhausgasemissionen) werden separat herausgearbeitet. Die Arbeit mündet in eine Systematik zur Einordnung von **Instrumenten des Carbon Controllings** und einer näheren Darstellung dieser Instrumente. Behandelt werden Instrumente zur Informationsversorgung sowie Instrumente der Planung und Kontrolle. Zudem wird der Entwicklungsbedarf im Carbon Controlling skizziert. Die Arbeit gibt einen **Themenüberblick**, sie vermittelt neben dem wissenschaftlichen Beitrag auch vielfältige **Impulse** zur praktischen Auseinandersetzung mit den komplexen Anforderungen von Carbon Management und Carbon Controlling.



Knippel, Julian

Der Informationsgehalt der Bruttowertschöpfung für die unternehmerische Praxis

Wertschöpfung als Bindeglied zwischen betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Leistungsmessung

Baden-Baden: Nomos 2015 – 288 Seiten, € 69,-

Der Band erscheint als Band 39 der Reihe „Europäische Schriften zu Staat und Wirtschaft“. Die Arbeit wurde von der TU Berlin als Dissertation zugelassen. Das Werk befasst sich mit der **Bruttowertschöpfung als**

betriebswirtschaftlichem Indikator der Unternehmensgröße und Leistungsfähigkeit. Die Bruttowertschöpfung, wie sie hier verstanden wird, entspricht dem innerhalb einer Wirtschaftseinheit durch ökonomische Prozesse geschaffenen monetären Mehrwert. Als Ergebnis wird ein **hoher Informationsgehalt** dieser Kenngröße festgestellt. Dazu heißt es u. a. „dass die Bruttowertschöpfung die stärkste Korrelation und damit den stärksten Zusammenhang mit weiteren Kennzahlen zur Beurteilung der Unternehmensgröße, wie der Marktkapitalisierung, dem EBIT, dem Umsatz und der Zahl der Arbeitnehmer aufweist“. Aus Sicht dieser wissenschaftlichen Arbeit stellt die Bruttowertschöpfung einen „überlegenen Querschnittsindikator“ dar und verdient stärkere Berücksichtigung in der Unternehmenspraxis und der Unternehmensberichterstattung.



Persönliche Themen u. Kompetenzen: Entscheiden – Reflektieren – Lernen

Frick, Wolfgang

Die neue Lust am Entscheiden

Wie Sie mit dem täglichen Überangebot an Möglichkeiten besser zurechtkommen

Freiburg: Haufe-Lexware 2016 – 205 Seiten, € 19,95 / E-Book € 16,99

Das Buch

Dr. Wolfgang Frick ist dem Vernehmen nach Mitglied des Konzernvorstandes der SPAR Gruppe Schweiz und zuständig für Marketing und Einkauf. Er legt einen Ratgeber zur Überprüfung und Verbesserung des Entscheidungsverhaltens vor.

Die Themen

Die Grundprinzipien der Entscheidung – 20.000 Entscheidungen täglich – Entscheiden zu Hause und bei der Arbeit – Wegweiser zur besseren Entscheidungsfindung – Friedhof der Entscheidungen – Anhang.

Mein Resümee

Der vorliegende Ratgeber befasst sich anschaulich und lebensnah mit praktischen Fragen des Entscheidens im Beruf und im persönlichen Alltag. Dazu bedient sich der Autor einer verständlichen und klaren Darstellungsweise. Die Veröffentlichung beruht vor allem auf persönlichen Erfahrungen und Erkenntnissen des Autors, angereichert durch Ergebnisse aus Literatur und Studien. Das Buch macht die vielen Einflussfaktoren unseres Entscheidungsverhaltens bewusst, und gibt vielfältige **Hinweise und Anleitungen, reflektiert zu entscheiden**. Von besonderer praktischer Bedeutung ist der Anhang mit einem „Entscheidungskompass“ und den Tipps für „lustvolles



Entscheiden“. Nach allgemeinen Ausführungen und dem Hinführen auf Entscheidungstechniken in den ersten drei Kapiteln folgen zahlreiche Verfahrensweisen, die das Entscheidungsverhalten optimieren können.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt am 25.01.17 aufgerufen): <https://shop.haufe.de/prod/die-neue-lust-am-entscheiden>

Frischherz, Bruno / Godat, Dominik / Muff, Pius / Peter, Daniel **Das Reflexionsbuch**

Vor- und Nachdenken über sich

Zürich: Versus 2016 – 165 Seiten, € 29,-

Diese Neuerscheinung beruht den Angaben zufolge auf Arbeiten und Veranstaltungen der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Es dient, wie es heißt, der Zielsetzung „Erkenne dich selbst“. Dazu enthält der Titel knappe theoretische Einführungen sowie Übungen zu den Themenbereichen: Lernen und Studium, Lebensplan und Ziele, Persönlichkeit und Entwicklung, Forschung und dialektisches Denken, Management und integrale Theorie sowie Führung und Lebenskunst. 25 Übungen regen dazu an, **über sich selber vor- und nachzudenken**. Das Trainingsbuch kann einen Beitrag zur Förderung und Entwicklung der Persönlichkeit insbesondere junger Menschen, z. B. Studierender, leisten.



Bazhin, Alexander

Lernen lernen in Studium & Weiterbildung

Schlüsselkompetenzen und Lernmethoden für den persönlichen Erfolg

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2017 – 236 Seiten, € 14,95 /
E-Book € 14,95

Das Lehrbuch lässt sich einordnen als Beitrag zum Bewältigen des „**Lebenslangen Lernens**“. Der Autor, Prof. Dr. Alexander Bazhin, wird u. a. vorgestellt als Mitgründer der Akademie für Schlüsselkompetenzen im Studium, Beruf und Leben ASK e. V. in Heidelberg. Dem Vernehmen nach ist das Buch entstanden aus der Arbeit mit Studenten als Hochschuldidaktiker. Ein unterstützender Beitrag zum Lernen in einem breiten Sinne. Weniger als Ratgeber oder gar als Rezeptbuch, sondern als Veröffentlichung, die sich lehrbuchmäßig mit dem Thema befasst. Den theoretischen Input veranschaulichen 59 Abbildungen und Tabellen; viele Beispiele und Infokästen vertiefen die Ausführungen; Aufgaben und Übungen fördern das Verstehen, Lernen und Umsetzen. Das lesefreundliche Layout und der lockere Schreibstil begünstigen die Stoffvermittlung.



Verlagspräsentation mit Inhaltsverzeichnis (letzter Aufruf 21.02.17): <https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/lernen-lernen-in-studium-weiterbildung>

Medien-ABC: Medienrecht

Um mit dem Medienrecht in Berührung oder gar in Konflikt zu geraten, braucht man kein Journalist, Publizist oder dergleichen zu sein. Da auch das **Internet kein rechtsfreier Raum** ist, gibt es viele Möglichkeiten, medienrechtliche Probleme zu bekommen. Das Medienrecht ist eine „**Sammelbezeichnung**“ für die die verschiedenen Kommunikations- und Wahrnehmungsmittel regelnden gesetzlichen Bestimmungen. Das Medienrecht umfasst u. a. das Rundfunk-, Presse- und Verlagsrecht sowie das Recht des Films und der Neuen Medien (Die Brockhaus Enzyklopädie Online. Titel: Medienrecht. Versionsdatum: 04.01.2017). Es gibt kein Gesetz „Medienrecht“, eine einheitliche Regelung fehlt. „Medienrecht ist ein Sammelbegriff für eine Vielzahl von Gesetzen aus dem Bürgerlichen Recht, dem Strafrecht und dem öffentlichen Recht. Ausgangspunkt ist das Grundrecht der Meinungs- und Informationsfreiheit“ (Rogner, A.: Medienrecht in der Praxis, Konstanz 2016, S. 16). Das Medienrecht beruht somit auf der grundgesetzlichen Gewährleistung der Meinungs- und Informationsfreiheit, der Pressefreiheit sowie der Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film (Artikel 5 Absatz 1 GG). Diese Grundrechte gelten nicht schrankenlos, sie können in ein Spannungsverhältnis zu anderen Gesetzen und Rechten geraten. Besonders häufige medienrechtliche Konfliktbereiche sind:

- Das **Persönlichkeitsrecht**, u. a. das Recht der persönlichen Ehre und damit der Schutz vor Verleumdungen, übler Nachrede usw. Hierzu gibt es viele eindrucksvolle Beispiele, wie z. B. der Fall des Satirikers Jan Böhmermann, der vom türkischen Präsident Erdogan verklagt wurde.
- Das **Urheberrecht**, das den „Schöpfer eines Werkes“ in seinen Rechten an seinem Werk, in der Nutzung und Verwertung seines Werkes schützt. Beispielsweise kann der fehlende Quellennachweis oder die unerlaubte Übernahme von Texten zu erheblichen Konsequenzen führen.

Zunehmend werden medienrechtliche Fragen auch von der EU sowie von der europäischen Rechtsprechung beeinflusst. Das Medienrecht hat eine weite Schnittstelle in das Wirtschaftsrecht, z. B. zum Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb, zum Markengesetz oder zum Datenschutz. Insofern ist es ratsam, sich im Zweifel über mögliche medienrechtliche Vorschriften zu informieren.

Zu guter Letzt

Ihnen eine gute Zeit und beste Grüße bis zum Wiederlesen.



Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel

Wenn Sie schreiben wollen: alfred.biel@gmx.de

Allgemeine sachliche und rechtliche Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.

Zum Weinen ? – „Wanna Cry“ oder Risikomanagement bedeutet nicht nur Risikovermeidung



Jan Offerhaus, Mitglied des Vorstands der RMA

Liebe Leser und Leserinnen,

vor kurzem gingen Meldungen wie folgende durch die Presse: „75.000 infizierte Rechner, dutzende betroffene Länder – Europol spricht von einer Cyberattacke von beispiellosem Ausmaß“. Wie sich herausstellte waren von dieser Attacke mit der Ransomware namens „Wanna Cry“ (wörtlich übersetzt: „willst Du weinen“) unter anderem mehrere Krankenhäuser in Großbritannien, der Telekom-Konzern Telefónica in Spanien oder auch russische Behörden betroffen. Der französische Autobauer Renault stellte infolge des Angriffs sogar die Produktion an mehreren Standorten in Frankreich ein. Zwar war dies eine der weitreichendsten Cyberattacken in letzter Zeit, aber keinesfalls die einzige. Muss man nun bei diesen wiederholten Cyberattacken davon sprechen, dass das Risikomanagement sowohl auf betrieblicher als auch auf staatlicher Ebene versagt hat? Oder anders gefragt: Was können Risikomanagement-Maßnahmen hier überhaupt zur Risikovermeidung oder zumindest -reduktion beitragen?

Liest man den – fast schon prophetischen – Beitrag zum Thema Computer Security nur wenige Wochen vor „Wanna Cry“, am 8. April, im Economist, dann könnte man geneigt sein anzunehmen, dass alle Risikomanagement-Maßnahmen in der Tat zwecklos sind. Der Beitrag beginnt nämlich mit dem Statement: „Computers will never be secure.“ Auch wenn man sich die zahlreichen Warnmeldungen über Sicherheitslücken in verschiedener Software auf der Website des deutschen Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik ansieht, dann versteht man

die Argumentation im Beitrag des Economist, dass eine vollständige Sicherheit bzw. ein komplettes Ausschalten von Risiken mit Computern und dem Internet nie möglich sein wird. Muss dann der (IT-)Risikomanager vor den Risiken kapitulieren?

Nein! Einerseits gibt es sowohl auf Ebene der Unternehmen als auch auf staatlicher Ebene doch noch Möglichkeiten die IT-Risiken zumindest in gewissem Maße zu begrenzen. Das eingangs erwähnte Beispiel „Wanna Cry“ zeigt dies beispielhaft auf: Hätten alle Anwender frühzeitig das notwendige Update zum Schließen der Sicherheitslücke in den Microsoft-Programmen eingespielt und zusätzlich auch Backups aller wichtigen Dateien angelegt, so wären die Schäden minimiert worden. Außerdem haben Geheimdienste in den USA die Sicherheitslücke sehr frühzeitig erkannt, aber bewusst geheim gehalten, um diese Lücken für eigene Zwecke zu nutzen. Hätte hier der Staat anders agiert und vor den Sicherheitslücken gewarnt, hätten diese Lücken auch nicht kriminell ausgenutzt werden können. Risikomanagement-Maßnahmen sind somit auch im Bereich von Cyber-Risiken nicht wirkungslos – auch wenn eben die vollständige Risikolosigkeit in diesem Bereich auch nicht annähernd erreicht werden kann.

Andererseits, und das ist ein ganz wesentlicher Aspekt zum Verständnis von Risikomanagement, besteht die Aufgabe des Risikomanagers nicht alleine oder gar hauptsächlich darin alle Risiken „aus dem Weg zu räumen“. Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft, in der eben Risiken vorhanden sind, muss der Risikomanager vielmehr dafür sorgen, dass durch adäquate Analyse und Quantifizierung von Risiken ausreichende Transparenz geschaffen wird, damit Management-Entscheidungen rational getroffen werden können. Risikomanagement ist nämlich nicht gleichzusetzen mit Risikovermeidung, sondern hat zur Kernaufgabe die Herbeiführung von rationalen und bestmöglich informierten Entscheidungen unter Unsicherheit.

Die beiden hier skizzierten Aspekte von Risikomanagement, einerseits Maßnahmen zur Risiko-

begrenzung, speziell auch im Bereich von Cyber-Risiken, und andererseits die Verbesserung unternehmerischer Entscheidungsfindung unter Unsicherheit, werden im Rahmen des Risk Management Congress der RMA am 16./17. Oktober prominent beleuchtet werden. Darüber hinaus wird auf der zweitägigen Jahreskonferenz ein breites Themenspektrum aus den Disziplinen Governance, Risikomanagement und Compliance geboten. Also: Kein Grund zu weinen – die RMA-Jahreskonferenz bietet Ihnen die notwendigen Informationen für die Navigation durch die unsichere Umwelt. Seien Sie dabei! //

*Ich wünsche in viel Spaß beim Lesen,
Jan Offerhaus*

TOPEVENT

05. Juli 2017 – Sitzung des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“ bei EY in München

06. Juli 2017 – Sitzung des Arbeitskreises „Risikoquantifizierung“ bei AIG in Frankfurt / M

10. Juli 2017 – Sitzung des Arbeitskreises „Human Risk Factors“ in der Hochschule für Technik (HFT) in Stuttgart

14. Juli 2017 – 22. Sitzung des Arbeitskreises „Integriertes Risikomanagement“ bei der BDO in Hamburg

Bereits jetzt vormerken!

16./17. Okt. 2017 – Risk Management Congress 2017 – Die 12. RMA-Jahreskonferenz in Nürnberg

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.
Englmannstr. 2, D-81673 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

Nachlese zur Regionalkonferenz 2017 in Wien

Die Regionalkonferenz 2017 befasste sich in den historischen Räumlichkeiten des Apothekertraktes im Schloss Schönbrunn mit den Auswirkungen der geopolitischen und technologischen Veränderungen auf das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben und stand deshalb unter dem Motto ‚Risk Management in Progress – ohne die Chancen der Zukunft zu verpassen‘. Diese Veränderungen erzeugen Unsicherheit, weil sie auch mit hoher Geschwindigkeit, Volatilität und Komplexität in Erscheinung treten.



Zu sehen von links nach rechts: Herbert Saurugg (Experte „Blackout“), Brigitta John (RMA), Bernhard Brunnthaler (Donau Uni Krems), Christiane Flögl (GrECO), Alexander Knabl (Acredia Versicherung)

In seiner **Keynote gab Univ.-Prof. Dr. Gottfried Haber von der Donau-Universität Krems** einen Überblick über aktuelle weltweite Krisen und Risikofaktoren. Ob politische oder wirtschaftliche Konflikte, ob Terrorismus oder Cyberkriminalität, in einer globalisierten Welt haben wir es mit schwer kalkulierbaren Unsicherheiten zu tun. Um diese zu erfassen, werden sich die Tools und die Herangehensweise im Risikomanagement weiterentwickeln müssen. Das Risikomanagement müsste auch verstärkt Klumpenrisiken berücksichtigen.

Dr. Thomas Stubbings, Information Security Consultant, Vorstandsmitglied der European Cybersecurity Organisation (ESCO) und Vorsitzender der Cybersecurity Plattform der österreichischen Bundesregierung stellte die Frage, ob **unsere Geschäftsmodelle noch fit für aktuelle Cyberbedrohungen sind**, und warnt davor, dass der starke Ausbau der IT-Vernetzung derzeit besonders hohe Risiken hervorruft. Mittlerweile würden rund 80 Prozent der Attacken durch die organisierte Kriminalität in einem arbeitsteiligen, hochprofessionellen Vorgehen verübt. Betroffen sind nicht nur große Unternehmen und Organisationen, sondern in zunehmenden Maße auch KMUs. Erster und wichtigster Schritt sei ein Basisschutz:

„Fix the basics, das kann jedes KMU machen“, so Stubbings. Im Zuge des Risikomanagements gelte es dann zu überlegen, was die „Kronjuwelen“ sind – seien es vertrauliche Kundendaten oder die Vermeidung von Produktionsausfällen – um diese Bereiche besonders abzusichern.

Um kontinuierliche Wertschöpfungsketten zu gewährleisten, müssen die erforderlichen Ressourcen jederzeit zur Verfügung stehen. Nicht zuletzt möchte jedes Unternehmen ein geplantes Ergebnis erzielen und seine Kunden zufriedenstellen. Die Komplexität der Wertschöpfungsketten hat sich in den letzten Jahren durch die stark arbeitsteiligen und globalisierten Prozesse dramatisch erhöht. Gerald Netal, Geschäftsführer der RiskExperts weist darauf hin, dass weitere Risikotreiber in der Reduktion von Personalressourcen und Working Capital, sowie im intensiven Einsatz von Informationstechnologie liegt. Der Abschluss einer Betriebsunterbrechungsversicherung verleiht zwar Sicherheit, der Reputationsschaden, die Wiederbeschaffungsdauer, der Wiederanlauf und Folgeschäden werden unterschätzt. Netal berichtet, dass ihren Erfahrungen nach 4 von 10 KMUs im Katastrophenfall ein Jahr nach der Wiederaufnahme des Betriebes insolvent sind oder geänderte Eigentumsverhältnisse haben. Deshalb ist ein **präventives Business Continuity Management unabdingbar**, in dem die potenziellen Bedrohungen und die kritischen Geschäftsprozesse identifiziert werden und unter einer Kosten-Nutzen-Betrachtung Maßnahmen gesetzt werden. Mit einzubeziehen ist ein Notfall- und Krisenmanagement.

Herbert Dirnberger, Automatisierungs- und Systemtechniker, sowie Mitglied der Cyber Security Austria zeigte Anhand einiger Beispiele sehr anschaulich den technischen Fortschritt und die rasante Entwicklung der Digitalisierung bis hin zur Industrie 4.0 mit den Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft. Stand am

Anfang das Produkt im Vordergrund, die in der Folge um Dienstleistungen bereichert wurden, stehen heute Daten, Informationen, Kooperationen und Services als Werttreiber im Vordergrund. Als mögliche Nebenwirkungen wird u. a. die Ungewissheit der nächsten Technologiestufen, die Fragilität der Systeme, fehlende Resilienz, nicht beherrschbare Komplexität, menschliche Fehler, vergessene Sicherheit, Lock In Effekte und deren Abhängigkeit gesehen.

Herbert Saurugg, hat sich als ehemaliger Berufsoffizier zum Experten für die Vorbereitung auf den Ausfall lebensnotwendiger Infrastrukturen entwickelt. Er stellt die Frage, ob die Wirtschaft (Unternehmen) und die Gesellschaft (Privatpersonen, Familien) auf ein Blackout, nämlich auf einen plötzlichen, überregionalen und länger andauernden Strom- und Infrastrukturausfall vorbereitet wären. Die öffentliche Wahrnehmung dieser Gefahr wird als gering bis unwahrscheinlich eingestuft, weil bis dato vor allem in Mitteleuropa ein solches Ereignis noch nicht eintraf. Dies ist ein trügerisches Sicherheitsdenken, denn ein Blackout wird durch eine Verkettung von an und für sich beherrschbaren Einzelereignissen ausgelöst. Wir sind daher alle aufgefordert, das Szenario eines Blackouts in unser Risiko-, Krisen-, Notfalls- und Business Continuity Management einzubeziehen.

Schließlich zeigte Frau Christiane Flögl, Risiko- und Versicherungstechnikerin der GrECO JLT International, Möglichkeiten der Versicherung von Cyber Crime als möglichen ‚Airbag‘ auf. Anhand von einigen Cyber Crime Vorfällen,

zeigt sie das Potential an Eigen- und Drittschäden auf. Selbst bei bestem Risikomanagement verbleibt ein Restrisiko. Durch Abschluss einer Cyber-Versicherung kann man auch dieses Risiko transferieren. Wichtig ist in jedem Fall das Bewusstmachen des Cyber Crime Risikos, das Verhalten der handelnden Personen und das Setzen von Präventivmaßnahmen. Das Herausfinden der Schützens würdigen ‚Kronjuwelen‘ und die Abgrenzung zu anderen Versicherungsparten bedarf jedoch profunder Beratung.

Die Unternehmensleitung ist verantwortlich für die Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen und Behördenauflagen. Die große Anzahl an Gesetzgebungen und die laufenden Änderungen stellt Unternehmen vor eine kaum zu bewältigende Aufgabe. Die verschiedenen ISO-Normen in den entsprechenden Managementsystemen sehen vor, für jede Betriebsanlage im In- und Ausland die relevanten, landesspezifischen Rechtsnormen herauszufinden und in den Prozess einzubinden. Dr. Gutwinski zeigte an Hand eines Tools, wie diesen umfangreichen Betreiber-

pflichten nachgekommen werden kann. Somit können nicht nur strafrechtliche Konsequenzen vermieden werden, sondern auch Risiken, die die Versorgungssicherheit, Betriebsbereitschaft und Arbeitssicherheit gefährden könnten.

Bei einem gemütlichen Ausklang mit einem Glas Wein, wurden im Plenum die Themen noch einmal diskutiert. //

Brigitta John, MBA

Regionaldirektorin Österreich

Münchener Risikomanagement-Stammtisch mit neuem Format – Aon RMA Risk Talk

In der Regel tagt der Münchener Risikomanagement-Stammtisch in einem informellen Ambiente in einem Münchener Wirtshaus ohne konkrete fachliche Agenda. Am 9. Mai wurde mit Unterstützung von Aon Risk Solutions ein neues Format ausprobiert: 2 fachliche Vorträge von Referenten der RMA (Dieter Weise und Michael Jahn-Kozma), 2 fachliche Vorträge von Referen-

ten von Aon, mit anschließendem Networking bei Imbiss und Getränken. Mit ca. 25 Teilnehmern war die Veranstaltung ein voller Erfolg. Die Themen der Vorträge reichten von Risikomanagement im Mittelstand (mit Vorstellung des entsprechenden RMA-Leitfadens) über Insurance Risk Management zu Versicherungslösungen für Risiken bei M&A sowie bei Insolvenzanfechtung.

Es ist geplant, dieses Veranstaltungsformat später im Jahr wieder durchzuführen. //

Der nächste reguläre Münchener Risikomanagement-Stammtisch im gewohnten Format wird am 25. Juli ab 19 Uhr in München stattfinden. Anmeldungen bitte per Mail an die RMA-Geschäftsstelle (office@rma-ev.org).



www.rma-ev.org

Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2017



© eppicphotography – istockphoto

Risk Management Congress 2017

12. Jahreskonferenz der Risk Management Association e. V. am 16. & 17. Oktober 2017 in Nürnberg



Prof. Dr. Werner Gleißner

Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insbesondere Risikomanagement, an der Technischen Universität Dresden

Die praktische Risikobindheit bei unternehmerischen Entscheidungen



Anja Förster

Vortragsrednerin, Managementvordenkerin und Spiegel-Bestsellerautorin

Anstiftung zum Andersdenken



Ralf A. Huber

Senior Vice President und Chief Risk Officer der LEONI AG

Risk & Internal Control – Die Kunst der Transparenz

Mehr als 10 Fachvorträge mit den Schwerpunktthemen:

- ✓ Entscheidung unter Unsicherheit
- ✓ Neue Risikomanagement-Standards
- ✓ Human Risk Factors
- ✓ Cyber Risk Management
- ✓ Quantifizierung von Geschäftsrisiken

Mit Praxisberichten von:

- ✓ T-Systems International GmbH
- ✓ LEONI AG
- ✓ E.ON SE
- ✓ BayernLB
- ✓ Bayrisches Landeskriminalamt – Zentrale Anspruchsstelle Cybercrime

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

www.rma-ev.org/rmc2017

Risikomanagement bei der Sparkasse Paderborn-Detmold

Ein funktionierendes Risikomanagement ist die Geschäftsgrundlage jeder Bank. Das gilt umso mehr für die Sparkassen, bei denen eine vorsichtige Geschäftspolitik schon immer zu ihrem Selbstverständnis gehörte. Was bedeutet das für die privaten und gewerblichen Kunden, was können Unternehmen daraus lernen?

Auch bei der Sparkasse Paderborn-Detmold spielen die im Bankgewerbe üblichen Risikokategorien eine zentrale Rolle. An erster Stelle steht das sogenannte Adressenausfallrisiko, das eintritt, wenn ein Kreditnehmer oder ein Finanzmarktteilnehmer seine Verpflichtungen nicht mehr vollumfänglich erfüllen kann. Die Überwachung des Adressenausfallrisikos bezieht sich sowohl auf die Struktur des Kredit-Portfolios als auch auf die Einzelfallentwicklung. Großkredite werden hier selten vergeben, das Kreditgeschäft der Sparkassen ist eher ein Massengeschäft, das aber, wie die Immobilienkrisen in den USA oder Spanien gezeigt haben, auch nicht risikolos ist.

In allen Sparkassen wird sowohl ein standardisiertes, teilautomatisiertes Frühwarnsystem als auch ein nach Kundengruppen differenziertes Risikoklassifizierungsverfahren genutzt. Kreditüberziehungen und Zahlungsverzögerungen gelten als erste Warnsignale. Die wirtschaftliche

Entwicklung wird anhand geeigneter Unterlagen und Nachweise beurteilt. Bei Firmenkunden handelt es sich dabei neben den Jahresabschlüssen um weitere Finanzdaten, wie Investitions- und Liquiditätspläne und betriebswirtschaftliche Analysen. Während bei der Risikoklassifizierung die Kreditnehmer in statistisch fundierte Bonitäts- bzw. Ratingklassen eingeteilt werden, erfolgt die Risikofrüherkennung anhand eines differenzierten Ampel-Systems. Auf dieser Grundlage werden alle Kunden bestimmten Segmenten zugeordnet. Das Gros der Kunden fällt in die „Normalbetreuung“. Diese Einstufung bezieht sich nur auf das Adressenausfallrisiko, nicht aber auf Umfang und Art der Geschäftsbeziehung. Bei Hinweisen auf Zahlungsstörungen und wirtschaftliche Schwierigkeiten gibt es eine „Intensivbetreuung“. Neben den Finanzdaten spielen konjunkturelle Aspekte und die Führungs- oder Nachfolgesituation bei der Gesamtbetrachtung des Unternehmens eine Rolle. Hans Laven kommentiert die Vorgehensweise der Sparkasse so:

„Glaubwürdige Planzahlen sind uns wichtig, aber ebenso muss unser Kundenbetreuer sich davon überzeugt haben, dass der Kreditnehmer, sei es Unternehmer oder Freiberufler, seine Risikofaktoren kennt, beobachtet und Risikosteuerung für ihn kein Fremdwort ist.“

Ein wesentlicher Bestandteil des Risikomanagements ist das engmaschige Prüfungsnetz, das nicht nur durch die Interne Revision, sondern auch durch die Wirtschafts- und Verbandsprüfer, sowie das zuständige Landesministerium und die BaFin bzw. die Bundesbank erfolgt. Deshalb ist hier bereits von einem „4 lines of defence“-Modell die Rede. Die hohe Prüfungsintensität, aber mehr noch die wachsenden gesetzlichen Vorgaben und Berichtsanforderungen sind mittlerweile auch unter Kostengesichtspunkten eine erhebliche Belastung im betrieblichen Alltag. So umfassen bei der Sparkasse Paderborn-Detmold allein die Herleitungen und Darstellung der verschiedenen Elemente des Eigenkapitals in einem eigens zu erstellenden Offenlegungsbericht 10 Seiten. //



Hans Laven (links), Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Paderborn-Detmold, und Jan Meyer im Hagen, Bereichsleiter Interne Revision, zeigen die „Übersicht Aufsichtlicher Anforderungen“; zusammengestellt vom Sparkassenverband Westfalen-Lippe, 09/2015

AK „Risikoquantifizierung“ tagt in Dresden

Die letzte AK-Sitzung am 26. April in Dresden war mit einer Rekord-Teilnehmerzahl und drei hochkarätigen Vorträgen zu den Themen Risikoquantifizierung, Risikokommunikation und Data Science ein voller Erfolg.

Herr Marcus Knappe erläuterte zunächst die komplexen Verfahren zur Risikoquantifizierung bei der European Commodity Clearing AG, wo mit Simulationsmethoden das Risiko aus Strom- und sonstigen Commodity-Kontrakten ermittelt wird, was als Grundlage zur Besicherung der Risiken durch die Marktteilnehmer

dient. Im zweiten Vortrag stellte Herr Roman Prinz vom Harding-Zentrum für Risikokompetenz die Fehler und Stolpersteine bei der Interpretation von Risikozahlen und -größen dar. Der letzte Vortrag von Herrn Dr. Dimitrios Geromichalos beleuchtete Methoden zur Gewinnung von Risiko- und weiteren Informationen mittels Data Science-Verfahren, ein sehr aktuelles Thema.

Darüber hinaus widmete sich der AK der weiteren Arbeit an dem zu erstellenden Buch zum Thema Risikoquantifizierung. Insbesondere wurden die grundlegenden Aspekte des Buch-

kapitels zur Risikoaggregation auf Basis des Inputs der AK-Mitglieder Prof. Christoph Mayer und Oliver Disch im AK-Plenum diskutiert. //

Die nächste Sitzung des AK wird bereits am 6. Juli 2017 bei AIG in Frankfurt stattfinden, während die übernächste Sitzung für den 18. Oktober, den Tag nach dem Risk Management Congress in Nürnberg, ebenfalls in Nürnberg angesetzt ist. Weitere Infos zu diesen Sitzungen finden sich wie immer auf der RMA-Website.



Dr. Walter Schmidt

Internationaler Controller Verein

Die Fachkreise des ICV Kompetenz zur Nutzung empfohlen

Im Vorfeld der Mitgliederversammlung, am 14. Mai 2017 tagten die Fachkreisleiter des ICV nun bereits zum 9. Mal. Diesmal gemeinsam mit dem Vorstand des ICV. Es war erneut eine Demonstration, welches enorme Fachwissen sich aus dem Zusammenwirken von Praktikern, Wissenschaftlern und Beratern verschiedener Professionen ergibt.

2016 sind zu den 12 Fachkreisen noch „Digital Transformation“ und „Start-up Controlling“ hinzugekommen. Es lohnt sich, auf der ICV-Webseite die Angebote der Fachkreise anzuschauen. Und die Ergebnisse können sich sehen lassen. Bisher sind sechs Leitfäden erschienen: „Working Capital Management“, „Green Controlling“, „Controlling & Qualität“, „Moderne Wertorientierung“, „Starter Kit Kommunikationscontrolling“ sowie „Auf dem Weg zum Controlling 4.0“. Bei Bedarf können sie in der Geschäftsstelle bestellt werden, solange der Vorrat reicht.

Sieben weitere Leitfäden sind in der Planung für den Zeitraum bis 2020: „Leistungsindikatoren“ (Umsetzung der CSR-Richtlinie in deutsches Recht), „Controlling & Risikomanagement“, „Kommunikationscontrolling – Strategie & Umsetzung“, „Projektcontrolling“, „Geschäftsmodell Digitalisierung“, „Integrated Thinking“ sowie

„Compliance“. Vielfalt und inhaltlicher Reichtum der Fachkreise zeigen sich in dieser Titelsammlung. Allen Arbeitskreisen und Regionaldelegierten des ICV sei diese fachliche Kompetenz zur Nutzung für ihre Mitglieder bzw. die Regionaltagungen empfohlen.

In einem gesonderten Tagesordnungspunkt haben wir die Digitalisierungsstrategie des ICV besprochen. Prof. Dr. Andreas Seufert stellte die Initiative des Fachkreises „Business Intelligence/Big Data & Controlling“ vor. Dabei geht es vor allem darum, Information als strategische Ressource zu begreifen und diese Ressource für neue und weiterentwickelte Geschäftsmodelle zu nutzen. Das Controlling muss lernen, bei dieser digitalen Geschäftsmodellierung eine führende Rolle zu übernehmen. Der Weg dahin ist noch weit. So wie die Controller der 90er Jahre den Übergang von Rechenschieber und Papier zu Excel und ERP bewältigen mussten, geht es heute darum sich dem Übergang von Excel und dem daran gebundenen linearen und determinierten Denken hin zu stochastischen, vorausschauenden Analysetools zu stellen. Die Controller werden zukünftig mit Hilfe dieser Tools Auswertungs- und Planungsvarianten in Echtzeit mit den Managern diskutieren, um eine agile Steuerung von Unternehmen zu ermöglichen.

Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- Top-Event Congress 2017
- Award für EDEKA Südwest
- Fachkreis Compliance

Top-Events

- Internat. Controlling Conference Russia, 07. Juli, Kaliningrad
- Regionaltagung Nord, 22./23. September, Bremen
- Controller-Tagung Schweiz, 26. September, Zug
- 18. Internationale Controller Gesundheitstagung, 28. September, Wien
- 17th Adriatic Controlling Conference – ACC 2017, 24. Oktober, Ljubljana
- 5th International Controlling Conference Croatia – ICC 2017, 08. November, Zagreb

Infos und Anmeldungen:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20

www.icv-controlling.com

> Veranstaltungen

Diese Initiative wird begleitet von den Fachkreisen „Digital Transformation“ und „Start Up Controlling“. Der eine will Wege aufzeigen, wie Controlling traditionelle Unternehmen dabei unterstützen kann, die Transformation zu bewältigen. Und der andere stellt sich der Aufgabe, wie die „digital natives“ der Start-ups bei Erfolg und starkem Wachstum vor dem Rückfall in eine Detransformation bewahrt werden können.

Zum Beginn der Tagung wurde Christian Bramkamp (Fachkreis Projektcontrolling) zum stellvertretenden Fachdelegierten gewählt und vom Vorstand bestätigt. Ich freue mich auf die Zusammenarbeit. ■

Dr. Walter Schmidt

*Executive Advisor des ICV-Vorstands
und Fachdelegierter*

42. Congress: „Controller in der digitalen Welt – Chancen ergreifen!“

Der 42. Congress der Controller „Agiles Controlling in der digitalen Realität – Umbrüche erfolgreich managen“ am 15./16. Mai hat mit seinem topaktuellen Thema, hochkarätigen Referenten, perfekter Organisation, 650 in- und ausländischen Gästen seinen Ruf als das Controlling-Highlight Europas gefestigt. Die Keynote hatte Bahnchef Dr. Richard Lutz, ICV-Kuratoriumsmitglied, gehalten. Der renommierte ControllerPreis ging an EDEKA Südwest, die Vorträge im Plenum wurden erstmals live ins Englische übersetzt, Premiere hatte Speed-Coaching.

Man treffe sich in spannenden Zeiten, so ICV-Vorsitzender Siegfried Gänßlen in seiner Begrüßungsansprache: „In nahezu allen Bereichen vollziehen sich grundlegende Veränderungen, die in ihrer Intensität, Reichweite, Komplexität und Dynamik ‚alles andere als alltäglich‘ sind. Weil Digitalisierung längst nicht nur technologische Innovationen mit sich bringt, sondern ganz neue Geschäftsmodelle ermöglicht und Märkte total umkrempelt, sind auch die Controller gefordert, alles an sich selbst in Frage zu stellen“, erklärte er.

„Die Digitalisierung ist unterwegs und hat es mit sich gebracht, dass steuerungsrelevante Daten heute in Echtzeit für das Management verfügbar sind – auch ohne Zutun des Controllers. Doch es gibt einen erhöhten Koordinationsbedarf durch das zunehmende Self-Controlling der Führungskräfte: Wer greift wann welche Daten ab? Und: Was ist jetzt die ‚one version of the

truth‘?“ Gänßlen sieht es als Aufgabe der Controller dafür zu sorgen, dass Controlling-Skills an das Management vermittelt werden und die Rationalitätssicherung gewährleistet ist.

Unternehmensbeispiele zeigten, dass heute schon verschiedenste Controller-Tätigkeiten automatisiert sind, speziell im Reporting und in der Planung, so Gänßlen weiter. „Wir befinden uns bereits in einer Zeit der Transformation. In der Unternehmenssteuerung vollzieht sich der Paradigmenwechsel: von reaktiv zu proaktiv-prognostizierend.“ Datenbasiert ließen sich quantitativ-statistische Zusammenhänge erkennen und kontinuierlich auf Validität überprüfen. Neue Modelle dienen als Grundlage für erweiterte Szenario-Planungen, zur Qualifizierung von strategischen Optionen sowie zur Bewertung von Business Cases.

„Stark verändertes Controller-Profil“

Der ICV-Vorsitzende widmete sich den aktuellen und zukünftigen Aufgaben der Controller. „Qualitativ hochwertige IT-Systeme entwickeln sich nicht von selbst: Das betriebswirtschaftliche Design werden Controlling-Experten liefern müssen“, so der ICV-Vorsitzende. „Das Tooling muss in Zusammenarbeit mit Data Scientists erstellt werden. Wir erhalten eine neue Verteilung der Controlling-Aufgaben und ein stark verändertes Controller-Profil.“ Die Datenanalytik erweise sich bereits als Kompetenzfeld von Spezialisten. Data Scientists als Experten seien mit ihren technolo-

gischen, mathematischen und analytischen Kompetenzen gefragt. Viele Veröffentlichungen, Studien und Prognosen befassten sich mit dem Thema Digitalisierung und Künstliche Intelligenz. Die einen Szenarien würden neue Chancen für Controller hervorheben, die anderen den massiven Wegfall von Arbeit im Controlling beschreiben, der mit Jobverlusten der Controller einhergehen werde. Der ICV-Vorsitzende mahnte, die Controller müssten in den Veränderungsprozess einsteigen. Die Toolbox, die Fähigkeiten und der Mindset seien neu aufzustellen. Zu den neuen gefragten Fähigkeiten gehörten Kenntnisse in Statistik und IT, aber auch Kommunikationskompetenz sowie ein solides Verständnis des Geschäftsmodells und der Wertschöpfungskette des Unternehmens. „Wir müssen alte Verhaltensmuster über Bord werfen, noch innovativer werden und mehr Start-up-Mentalität entwickeln“, forderte Gänßlen von den Controllern.

Die zunehmende Automatisierung schafft nach Ansicht Gänßlens auch Freiräume für Controller; neue Aufgaben und neue Jobs entstünden. „Controller haben durch ihren tiefen Einblick in das Unternehmen und in die Geschäftsmodelle die idealen Voraussetzungen, um höhere Managementpositionen zu übernehmen. Auch der Weg in die Unternehmensspitze ist machbar“, so der ICV-Vorsitzende. Das aktuellste Beispiel für diese Perspektiven sei Dr. Richard Lutz, der neue CEO der Deutschen Bahn AG. Dr. Lutz, seit mehreren Jahren Mitglied im ICV-Kuratorium, sprach die Keynote auf dem Congress: „Deutsche Bahn in Zeiten der Digitalisierung“.



650 in- und ausländische Congress-Gäste begrüßte der Vorsitzende des gastgebenden Internationalen Controller Vereins (ICV). Die Keynote sprach Dr. Richard Lutz, Vorstandsvorsitzender der DB AG und ICV-Kuratoriumsmitglied (linkes Bild). Nach den Vorträgen nutzten Congress-Teilnehmer die Gelegenheit Fragen zu stellen.

ControllerPreis 2017 an EDEKA Südwest

Den ControllerPreis 2017 des Internationalen Controller Vereins (ICV) hat EDEKA Südwest erhalten. Das Team „Unternehmensentwicklung“ des Geschäftsbereichs Controlling wurde am 15. Mai auf dem 42. Congress der Controller in München für seine „innovative, Richtung gebende Lösung zur umfassenden Veränderung des Steuerungssystems und des Controllings“ ausgezeichnet.

Die EDEKA Südwest ist ein Unternehmensverbund mit Großhandlung, verschiedenen Geschäftsbereichen und Tochterbetrieben, dessen Erfolg maßgeblich von der vollständigen Vernetzung und Abstimmung der Führungs- und Steuerungssysteme abhängt. Sehr oft sind schnelle Entscheidungen gefragt, deren Auswirkungen in alle Richtungen abzuschätzen und erkennbar sein müssen. Mit der neuen, ausgezeichneten Lösung, „Entwicklungsmodell“ genannt, steht bei EDEKA Südwest ein Instrument als zentrales Managementwerkzeug bereit. Es ermöglicht den Geschäftsbereichsleitern, strategische Ziele und Maßnahmen zu führen und zu steuern.

Das „Entwicklungsmodell“ unterstützt dabei, die Strategie in strategische Ziele für die Folgejahre herunter zu brechen und geplante Maßnahmen aus den verschiedenen Bereichen diesen Zielen zuzuordnen. Darüber hinaus können Maßnahmen den bestehenden Managementsystemen zugeordnet und außerdem sofort mit (Plan-)Budgetwerten und Kostenstellen, bzw. Investitionen hinterlegt werden. Sie sind somit auch als Vorläufer und Grundlage für die jährliche Unternehmensplanung verwendbar. Jeder Geschäftsbereichsleiter bekommt einen Komplettüberblick der Maßnahmen aus dem gesamten Verbund, die ihn – auch in den nächsten Geschäftsjahren – tangieren.

Alle Bereiche einbezogen

Bei der Entwicklung der Lösung waren als verbindendes Element der Systeme einzelne Maßnahmen von Geschäftsbereichen bzw. Tochtergesellschaften der EDEKA Südwest identifiziert worden. Mit dem „Entwicklungsmodell“ werden Maßnahmen aus dem bereichsinternen Handling



Die ControllerPreis-Träger 2017 (v.l.n.r.): Gerald Fauser, Geschäftsbereichsleiter Controlling; Thomas Sauer, Geschäftsentwicklung, EDEKA Südwest; Rolf Waidele, kaufmännischer Leiter der zu EDEKA Südwest gehörenden Schwarzwald-Sprudel GmbH.

in ein zentrales Werkzeug überführt. Wesentlicher Erfolgsfaktor der Entwicklung und Einführung war ein „behutsamer“ Umgang; Dialog, Rückkopplung, Offenheit für die Anforderungen aber auch für die Bedenken der Geschäftsbereichsleiter. Für die Projektinitiatoren der Abteilung „Unternehmensentwicklung“ war essentiell, alle Bereiche einzubeziehen.

Der Vorsitzende der ICV-Jury, Prof. Dr. Jürgen Weber, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, erläutert: „Es ist leichter, eine ambitionierte Strategie zu formulieren, als diese konkret umzusetzen. Es sind pragmatische, im täglichen Management-Alltag nutzbare Ansätze gefragt, vor allem bei der Übersetzung der Strategie in konkrete Handlungen.“ Dass die strategische Steuerung vielerorts noch von der operativen losgelöst bzw. nur unzureichend mit dieser verbunden ist, bezeichnet er als einen „bekannten Mangel in der Praxis“.

Wie am besten die Integration gelingt, zeige der ControllerPreis-Träger 2017: „eine innovative, Richtung gebende Lösung zur umfassenden Veränderung des Steuerungssystems und des Controllings“, so Prof. Weber. Die Preisträgerlösung 2017 zeichne ein „einfacher Zugang und schrittweises Hineinwachsen“ aus: „Integration schon vorhandener Instrumente; Start auf

Excel-Basis, dann Übergang auf eine eigene Software-Lösung; zu Beginn geringer Umfang, dann Lernen und Erweitern bei Erkennen des damit verbundenen Nutzens“. Hervorgehoben wird zudem das Zulassen bereichsindividueller Vorgehensweisen und -geschwindigkeiten sowie der Einbezug von Nachhaltigkeitszielen.

Federführung des Controllings

Für die Juroren des ICV gaben drei weitere Kriterien den Ausschlag für ihre Entscheidung. Neben der Nachhaltigkeit der mit der Lösung vollzogenen Veränderung einerseits sehen sie zweitens den Nutzen für das ganze Unternehmen, nicht nur für das Controlling – ein wesentliches Kriterium, da der Erfolg des Controllings und der Erfolg eines Unternehmens eng zusammenhängen. Drittens wurde die Lösung von den Controllern selbst federführend konzipiert und umgesetzt. Das ist von Bedeutung, da die Nachhaltigkeit einer Lösung besonders dann gefährdet ist, wenn die Veränderung stark von außen ge- und betrieben wird.

Der Jury unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Weber gehörten an: Hillert Onnen (ehemals BLG, ICV-Kuratoriumsmitglied), Roland Iff (Geberit International AG), Hubert Tretter (t4t Management Consulting) und Prof. Dr. Andreas Seufert (FH Ludwigshafen, Leiter ICV-Fachkreis „BI/Big Data und Controlling“).

„Allen ehrenamtlich Engagierten ein herzliches Dankeschön!“

... mit diesen Worten schloss ICV-Vorsitzender Siegfried Gänblen am 14. Mai die Mitgliederversammlung 2017. Rückblenden und Ausblicke zeugten beeindruckend vom enormen Engagement im Verein.

Rund 150 Mitglieder waren in München dabei. ICV-Vorstandsvorsitzender Siegfried Gänblen sprach über das Geschäftsjahr 2016 und gab einen Ausblick auf 2017, gefolgt von Berichten des Kuratoriumsvorsitzenden Prof. Dr. Jürgen Weber, der ICV-Geschäftsführerin Carmen Zillmer und des ICV-Rechnungsprüfers Manfred Grotheer. Vorstand, Kuratorium, Rechnungsprüfer wurden entlastet, langjährige Mitglieder geehrt und eine Beitragserhöhung ab 2018 beschlossen.

Ausbau ICV-Controlling-Kompetenz

Ein Schwerpunkt der Rückblende Siegfried Gänblens war der Ausbau der ICV-Controlling-Kompetenz. Er erinnerte an 2016 herausgegebene Publikationen, wie „Kommunikationscontrolling“ in der ICV-Schriftenreihe und den Dream-Car-Bericht der ICV-Ideenwerkstatt „Business Analytics“. Gänblen verwies auch auf fruchtbare Kooperationen etwa bei viel beachteten Studien, bei der ICV-Ideenwerkstatt oder auch beim Green-Controlling-Preis bzw. Nachwuchspreis.

Beim Thema Mitgliederentwicklung zeichnete Gänblen ein differenziertes Bild. Zum Jahresende 2016 hatte der ICV 4.413 persönliche Mitglieder, gegenüber 4.456 Ende 2015. Firmenmitgliedschaften zählte der ICV zum 31.12.2016 122, im Vergleich zu 111 Ende 2015. Als typische Kündigungsgründe bei den persönlichen Mitgliedschaften nannte Gänblen vor allem das Verlassen der Firma sowie Nichtbezahlung des Mitgliedsbeitrages. Der ICV-Vorsitzende berichtete über den anhaltenden Zuwachs bei Firmenmitgliedschaften sowie über Projekte wie ICV-Schnuppermitgliedschaften für ein Jahr.

ICV-Vorsitzender Siegfried Gänblen dankte den in 2016 verabschiedeten Arbeits- bzw. Fachkreisleitern und anderen ehrenamtlichen Funktionären für ihre geleistete Arbeit. Viel Erfolg

wünschte er ihren Nachfolgern und den Leitern neu gegründeter Arbeitskreise: Christian Kaiser, AK Oberpfalz; Jurate Keblyte, FAK Digital Transformation; Dr. Jörg Engelbergs und Jannis Friedag, FAK StartUp-Controlling; Dr. Georg Schneider, AK Moskau.

Zur Internationalisierung des ICV berichtete Siegfried Gänblen u. a. vom neu gestarteten AK Moskau in Kooperation mit der Deutsch-Russischen AHK. Er ging auf Übersetzungsleistungen ins Englische, die Neupositionierung in der Schweiz, neue Regelungen in Ungarn sowie auf intensiviertere Kontakte mit dem Institute of Management Accountants (IMA) ein.

Ausblick: „Digitalisierungsoffensive“

In seinem Ausblick auf das laufende Jahr kündigte Siegfried Gänblen u.a. einen Dream-Car-Report „Digitale Geschäftsmodellinnovation“ an. Zur Mitgliederversammlung legte der ICV eine neue Publikation aus der ICV-Schriftenreihe vor: „Auf dem Weg zum Controlling 4.0 – Leitfaden für Controlling im Wandel“. Gänblen berichtete vom Start des neuen Fachkreises „Compliance-Management & Controlling“, von neuen Events wie dem 1. ICV Controlling Barcamp sowie von der startenden „Digitalisierungsoffensive des ICV“, einer Initiative des Fachkreises „BI/Big Data und Controlling“.

Im Anschluss an Bericht und Ausblick des ICV-Vorsitzenden stellte der Leiter des ICV-Teams

PR/New Media, Hans-Peter Sander, detailliert die breite Leistungspalette seines Teams vor. Danach gab die Geschäftsführerin, Carmen Zillmer, ihren Bericht zu 2016 und 2017. Nach der Aussprache zu den Berichten wurden die Jahresrechnung festgestellt, Vorstand, Kuratorium sowie Rechnungsprüfer entlastet. Anschließend wählte die Versammlung als Nachfolger von Manfred Grotheer, Eberhard Schwarz zum neuen ICV-Rechnungsprüfer. Vorstand und Mitgliederversammlung dankten M. Grotheer und wünschten E. Schwarz viel Erfolg.

Danach beriet die Mitgliederversammlung den Antrag des ICV-Vorstandes, ab 2018 den Mitgliedsbeitrag zu erhöhen: Für persönliche Mitglieder von 150 EUR auf 175 EUR, für Firmenmitgliedschaften von 750 EUR (seit 2009) auf 875 EUR. Mit großer Mehrheit folgten nach Diskussionen die versammelten Mitglieder dem Vorschlag.

Langjährige Mitglieder geehrt

Persönliche Einsichten in 30 Jahre Mitgliedschaft gewährten zum Abschluss der Jahresmitgliederversammlung ICV-Mitglieder bei ihrer Ehrung für 30-jährige Mitgliedschaft: Wolfgang Albrecht, Dr. Wolfgang Berger-Vogel, Conrad Günther, Martin Herrmann, Dr. Volker Lenz, Dr. Karl-Dieter Schwab. ■

(Mehr Infos, einschließlich Vorstandsbericht 2017, im Mitgliederbereich der ICV-Website www.icv-controlling.com)



ICV-Vorstand und geehrte „30-Jährige“ (v.l.n.r.): Siegfried Gänblen, Dr. Klaus Eiselmayer, Prof. Dr. Heimo Losbichler, Matthias von Daacke, Karl-Heinz Steinke, Malgorzata Podskarbi, Conrad Günther, Martin Herrmann, Wolfgang Albrecht, Carmen Zillmer, Dr. Wolfgang Berger-Vogel, Dr. Karl-Dieter Schwab.

Eberhard Schwarz als ICV-Rechnungsprüfer gewählt

Eberhard Schwarz ist von der ICV-Mitgliederversammlung am 14. Mai zum ICV-Rechnungsprüfer gewählt worden. Er folgt im Ehrenamt auf Manfred Grotheer.

Schwarz ist seit 1980 ICV-Mitglied, trägt die Mitgliedsnummer 284. Er war von 1997 bis 2007 Arbeitskreisleiter AK Nord II, danach – bis heute – stv. AK-Leiter. In seinen letzten 15 Berufsjahren war Schwarz Generalbevollmächtigter und Geschäftsführer der Ressorts Finanzen, Rechnungswesen, Controlling, Personal, IT

und Beschaffung in der Firmengruppe Niehoff. Er war im Vorstand der Niehoff Tochtergesellschaften in Brasilien, USA, Indien, Japan, Russland und China und hat als Geschäftsführer die Tochtergesellschaft in Tschechien aufgebaut und geleitet.

Heute betreut Schwarz mittelständische Unternehmen in der Beratung und im Beirat. Ehrenamtlich ist er u. a. in der Rechnungsprüfung des Industrie- und Handelsgremiums Schwabach tätig. ■



„Controller Award ICV Poland“

„Business Analytics“ stand im Mittelpunkt der diesjährigen ICV-Controller-Tagung in Polen, bei der am 31. März ICV-Vorsitzender Siegfried Gänßlen Gast in Warschau zu Gast war.

Premiere hatte der „Controller Award ICV Poland“, den Siegfried Gänßlen Wioletta Nowak, Finance Manager der Firma HORTIMEX, überreichte. Die Preisträgerin erhielt u.a. einen Gutschein für eine Teilnahme an der ICV-Herbsttagung in der kroatischen Hauptstadt Zagreb. Preise erhielten auch die anderen Finalisten des polnischen Awards: die Firmen Caggemini Business Services Polska sowie Grupa Nomax. ■

Jubiläum bei AK Südwest

Der ICV-Arbeitskreis Südwest hat sich am 11./12. Mai in Stuttgart zu seinem 80. Treffen zusammengefunden. Gastgeber war die Wirtschaftstreuhand GmbH.

Drei Vorträge standen beim Jubiläumstreffen auf der Tagesordnung. Zu Beginn sprach Arbeitskreisleiter Udo Kraus, Vice President Finance and Controlling, Hansgrohe SE, zum „Umgang mit betrieblicher Altersvorsorge im Niedrigzins-Umfeld – Lösungsansatz am Beispiel Hansgrohe SE“. Über „Praktische Problemfelder der Definition von Finanzkennzahlen in wesentlichen Verträgen des Unternehmens – dargestellt am Beispiel von Financial Covenants



in Finanzierungsverträgen“ sprach Thomas Amann, Vors. des Verwaltungsrates der iaf Institute for Accounting & Finance SE, Geschäftsführender Gesellschafter der Amann Advisory GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Das Vortragsthema von Carsten Ernst, WP/StB, Geschäftsführender Gesellschafter der Wirt-

schafts-Treuhand GmbH, lautete „Tax Compliance Management System im Mittelstand“. Der AK Südwest dankt dem Gastgeber Wirtschaftstreuhand GmbH, Carsten Ernst sowie den weiteren Referenten. Das nächste Treffen des AK Südwest ist bei der SICK AG in Waldkirch am 06. Oktober geplant. ■

ICV White Paper „Integrated Reporting“



„Integrated Reporting“ (IR) als Chance zum Aufbau einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung zu nutzen und es nicht auf eine Pflichtübung im Berichtswesen zu reduzieren, raten ICV-Experten in einem White Paper. Sie machen praktische Vorschläge zur Umsetzung von IR und widmen sich den Auswirkungen kommender IR-Vorschriften auf die Rolle der Controller.

Das White Paper des ICV-Fachkreises Green Controlling, „Integrated Reporting – Schritte zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung: Praktische Vorschläge zur Umsetzung einer integrierten Berichterstattung mit Fokus auf die Definition, Erhebung und Darstellung von Kennzahlen“, steht als PDF-Dokument auf der ICV-Website www.icv-controlling.com für ICV-Mitglieder zum kostenlosen Download bereit. Nicht-Mitglieder können es zum Preis von 7,50 Euro in der ICV-Geschäftsstelle bestellen.

„Integrierte Berichterstattung“ verbindet Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung mit dem internen Steuerungssystem. Deshalb sehen die Autoren im „Integrated Reporting“ auch weit mehr als eine zusätzliche externe Berichts-

pflicht. Am 21. September 2016 hatte die Bundesregierung den Regierungsentwurf einer CSR-Richtlinie veröffentlicht. Das ganzheitliche Konzept des „Integrated Reporting“ kann und sollte nach Ansicht der White-Paper-Autoren über die Erfüllung gesetzlicher CSR-Richtlinien weit hinausgehen. Auch von den gesetzlichen Pflichten nicht betroffene Unternehmen können mit IR z.B. auf den ständig wachsenden Informationsbedarf und -anspruch von Stakeholdern an der gesellschaftlichen Wirkung von Unternehmen antworten. Generell macht nach Ansicht der ICV-Experten die Verknüpfung von finanziellen und nicht-finanziellen Informationen die Einflussfaktoren im gesamten Wertschöpfungsprozess transparent. Das bedeute großen Mehrwert für die Unternehmenssteuerung.

Das White Paper hat der ICV-Fachkreis „Green Controlling“ vorrangig für Controller erarbeitet. Es ermöglicht einen schnellen Überblick über den Inhalt der CSR-Richtlinie und soll Unternehmen helfen die eigene Betroffenheit einschätzen zu können. Die „Integrierte Berichterstattung“ wird als eine Möglichkeit vorgestellt, der CSR-Berichtspflicht nachzukommen. Nach Ansicht der ICV-Experten gibt es für die Umsetzung von IR in

der Praxis kein allgemeingültiges Modell. Die Ausgestaltung muss stets betriebsindividuell erfolgen. Im White Paper skizzierte Praxisbeispiele stammen aus Unternehmen, die sich intensiv mit integrierter Berichterstattung beschäftigt haben: Flughafen München GmbH, Deutsche Telekom AG, Deutsche Bahn AG und DATEV e.G.

Die Autoren gehen auch auf die Konsequenzen des IR für die Rolle der Controller ein. IR könnte ihr Aufgabenspektrum erweitern, indem sie neue Themenfelder und Daten in ihre Tätigkeit aufnehmen. Dadurch würden sie in die Lage versetzt ein ganzheitliches Kennzahlenset zu steuern, das „ein holistisches Bild der Unternehmenslage inklusive steuerungsrelevanter Nachhaltigkeitsindikatoren zeichnet“. Als „Herausforderung für die Zukunft“ sehen die Autoren die Aufgabe, „die Möglichkeiten der Digitalisierung für IR nutzbar zu machen.“ ■

Relaunch ICV-ControllingBlog

Das Team PR/New Media hat dem ICV-ControllingBlog mit einem Relaunch ein modernes Outfit verpasst. Mit neuem responsiven Design ist es für Tablets und Smartphones optimiert.

War das ControllingBlog bislang klassisch strukturiert, das Beiträge chronologisch nacheinander auflistete, bietet das neue Layout verschiedene thematische Bereiche: Besucher können auf der Einstiegsseite aktuellste Beiträge oder auch in verschiedenen Rubriken – „Ratgeber“, „Hot Topics“, „Ganz schön was los“ sowie „Congress der Controller“ – Blogposts aussuchen.

Nach der ICV-Website und dem ControllingWiki ist mit dem ICV-ControllingBlog das dritte Online-Medium des ICV responsiv umgestellt worden. ■



Das ICV-ControllingBlog, blog.icv-controlling.com, im neuen Layout.

Controlling norddeutsch – aktiv auf der Brücke

Alle zwei Jahre treffen sich die ICV-Arbeitskreise der Region Nord und Interessenten zu einer öffentlichen Fachtagung. In diesem Jahr ist es wieder soweit: Am 22./23. September findet in Bremen die „Regionaltagung Nord 2017“ unter dem Motto „Controlling norddeutsch – aktiv auf der Brücke“ statt.

Am Freitag (22. September) stehen zunächst eine Stadtführung durch das altehrwürdige Bremen und ein gemeinsames Abendessen beim StadtWIRT auf dem traditionellen wie beliebten Vorabendprogramm.

Die Agenda am Sonnabend (23. September) in der Hochschule Bremen (Werderstr. 73) prägen Experten aus den ICV-Arbeitskreisen der Region Nord. In diesem Jahr sind das:

- Matthias Wolfskeil, ICV-Regionaldelegierter Nord: Eröffnungsvortrag und Moderation
- Gürçan Doguc, FIR an der RWTH Aachen, AK Nord I: „Industrie 4.0 – die Digitale Transformation steuern – (k)ein Problem für den deutschen Mittelstand?“;

- Karen Krüger/Dirk von Salzen, AL-BIS PLASTIC GmbH, AK Nord II: „Durchhalten lohnt sich – Erfahrungen aus dem SAP HANA Projekt“;
- Steffen Hansen, Stadtwerke Wismar, AK MV: „Wo Zahlen nicht mehr zählen – Projektmanagement hinterfragt“;
- Prof. Dr. Stephan Form, Professur für BWL insbesondere Rechnungswesen, Hochschule Bremen: „HSB School of International Business – Internationalität, Praxis und Forschung“;
- Arne Westphal, DMK Deutsches Milchkontor GmbH, AK Nord III: „Der Kaputtrechner oder wie man Unternehmen vor Fehlinvestitionen schützt“.

Die Regionaltagung Nord richtet sich an die Mitglieder der ICV-Arbeitskreise Nord I, II und III sowie Mecklenburg-Vorpommern und an alle interessierten ICV-Mitglieder sowie Nicht-Mitglieder.

Der Tagungsbeitrag beträgt inkl. Abendveranstaltung: 95,00 EUR. Anmeldungen über die ICV-Geschäftsstelle, Infos auf der ICV-Website www.icv-controlling.com im Bereich „Events“.

Ideenwerkstatt Quarterly



Die ICV-Ideenwerkstatt hat eine neue Ausgabe der „NEWS Ideenwerkstatt I Quarterly“ veröffentlicht. Diese steht auf der ICV-Website zum kostenlosen Download (PDF) in deutscher und englischer Sprache bereit.

Aus dem Inhalt: Geschäftsmodellentwicklung und -umsetzung; Der erste Schritt zur digitalen Geschäftsmodellinnovation; Digitaloffensive der Lufthansa. ■

Alle Ausgaben des regelmäßig erscheinenden Newsletters können auf der ICV-Website kostenlos abgerufen werden:

www.icv-controlling.com > [Arbeitskreise](#) > [Fachkreise](#) > [Ideenwerkstatt](#) > [IW-Quarterly](#)

CIB Controlling Inspiration Berlin 2017

Am 18. November macht der Internationale Controller Verein (ICV) Berlin wieder zur Controlling-Hauptstadt: Die ICV-Arbeitskreise der Region Ost (Berlin-Brandenburg, Sachsen, Thüringen und Weser-Harz) laden zur öffentlichen regionalen Fachtagung „17. Controlling Innovation & Inspiration – CIB 2017“ in der WISTA Management GmbH in Berlin-Adlershof ein.

Dieser Tage wird das CIB-2017-Programm finalisiert, fest steht der prominente Keynote-Speaker: Dr. Manuel Effenberg, Head of E-School, Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik GmbH, Potsdam. Geplant ist auch der Vortrag „Erfahrungen mit VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)“ von CA-Trainer Jens Ropers.

Interessantes auf der CIB 2017 verspricht wieder die alljährliche Verleihung des Controlling-Nachwuchspreises: die beste Diplomarbeit zum Controlling wird ausgezeichnet und im Plenum vorgestellt. Der Jury unter Leitung von Prof. Dr. Nicole Jekel, Beuth Hochschule für Technik, gehören Gerhard Radinger, CA Akademie AG, und Dr. Walter Schmidt, ask-Schmidt, ICV Fachkreis-Delegierter und Executive Advisor, an. Mit dem von Haufe-Verlag und -Akademie gesponserten Award will der ICV Controlling-Nachwuchs motivieren und fördern, zugleich seine Mitglieder über neue Ideen und Trends informieren. Wie jedes Jahr erwarten die CIB-Veranstalter auch in 2017 zahlreiche Aussteller. ■

Infos & Anmeldung:
www.icv-controlling.com > [Events](#)

Schweizer Tagung

Gute Nachrichten für unsere Schweizer und süddeutschen Kollegen: Am 26. September findet in Zug wieder eine Controller-Tagung der Schweizer Arbeitskreise statt! Diese ist „Digitaler Wandel im Controlling“ überschrieben, möglich wurde der Neustart durch eine Vereinbarung zwischen der Region Schweiz im ICV und der Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ.

Die Themen der Tagung:

- Unternehmensführung im digitalen Zeitalter;
- Digitalisierung & Controllingprozesse/-services;
- Digitalisierung & Controllinginstrumentarium (Planung, Reporting);
- Zukünftiges Controller-Rollenbild;
- Trends: Big Data, Cloud Computing etc.

Neu am Start: Der ICV-Fachkreis „Compliance-Management und Controlling“

Zum Jahresbeginn hat sich im Internationalen Controller Verein (ICV) der neue Fachkreis „Compliance-Management und Controlling“ formiert. Wir sprachen mit den FAK-Initiatoren, Rainer Vieregge und Stefan Becker.

1. Was war die Initialzündung, der Gründungsgedanke für den neuen FAK?

Rainer Vieregge: Compliance ist zurzeit in aller Munde. Was jedoch auffällt, es handelt sich in den meisten Fällen um Legal-Compliance. Soll heißen, dass sich das Thema sehr oft nur um die gesetzlichen Anforderungen rankt. Aber Compliance ist mehr: Es handelt sich um alle relevanten Vorgaben, die eine Organisation betreffen. Dazu gehören Vorgaben aus der Branche, technische Regeln, interne Vorgaben etc. Der Umgang mit allen relevanten Vorgaben und das „Management der Erfüllung relevanter Vorgaben“ in Form eines Compliance-Management-Systems (CMS) ist noch nicht hinreichend beschrieben. Wir wollen im Fachkreis dieses Thema aufgreifen und darstellen, wie der Controller einen aktiven Part im CMS einnehmen kann.

2. Gab es Bedenken oder gar Hindernisse auf dem Weg hin zur Gründung eines ICV-Fachkreises?

Stefan Becker: Bisher trifft unser Vorhaben

auf breites Interesse. Es wird allerdings häufig die Frage gestellt: „Was hat der Controller mit Compliance zu tun?“ Auch um die Beantwortung dieser Frage geht es in unserem Fachkreis.

3. Wo ist das Thema Compliance derzeit in den Unternehmen angesiedelt?

Rainer Vieregge: Es gibt hier keine eindeutige Antwort. Sicherlich ist das von der Größe der Organisation abhängig. Sehr häufig gibt es die Stabsabteilung „Compliance“, die in der Rechtsabteilung angesiedelt ist. Das mag für das Legal-Compliance der richtige Ort sein, wenn es sich um ein Managementsystem handelt, dann können wir uns auch andere Organisationseinheiten als kompetent vorstellen.

4. Wie gut ist die Verknüpfung von Compliance und Controlling heute bereits in den Unternehmen?

Stefan Becker: Es gibt noch Luft nach oben. Wir sind der Meinung, dass jede Abteilung im Unternehmen ihren Anteil an der Compliance liefern kann. Wir sind der Überzeugung, dass die Erfüllung von Anforderungen Auftrag für jeden ist. Wir wollen mit dem CMS dazu den Rahmen geben, so dass die Rollen transparent sind und damit die Absicherung nachhaltig gelingt.

5. Ist Compliance für Controller schon heute relevant oder ist es noch zu entdeckendes Neuland?

Rainer Vieregge: Es besteht aus unserer Sicht noch ein großer Aufklärungsbedarf für das Thema „Compliance“. Unser Leitbild lautet entsprechend: „Der Fachkreis schafft ‚Aufklärung‘ und bietet Lösungsansätze zum Thema „Compliance-Management & Controlling“.

6. Die potenziellen Interessenten für Ihren Fachkreis sind breit gefächert – von Menschen in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen bis hin zu Kollegen aus anderen ICV-Fachkreisen.

Stefan Becker: Wir werden uns mit anderen Fachkreisen in Verbindung setzen, um mögliche Synergien auszuloten. So ist zum Beispiel ein CMS ohne eine Risikobetrachtung bzw. ohne ein Risikomanagement nicht sinnvoll. Auch die guten Kontakte zur Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) möchten wir für einen Austausch nutzen.

7. Wer sind die Mitglieder in Ihrem neu gegründeten Fachkreis?

Rainer Vieregge: Zu unserer Konzeptklausur haben sich sechs Personen unterschiedlicher Profession getroffen, die lebhaftes Interesse an dem Thema haben. In Hannover haben wir



Erstes Treffen des ICV-Fachkreises „Compliance-Management und Controlling“.

Leitbild, Ziele und Inhalte für den Fachkreis erarbeitet. Auf der Basis können wir starten.

8. Können Sie damit bereits alle relevanten Aspekte Ihres Fachbereichs abdecken oder sind weitere Teilnehmer mit spezifischem Know-how erwünscht?

Stefan Becker: Die Vielfalt macht's!

Wir freuen uns über weitere Experten und Interessierte, um den Blickwinkel auf das Thema zu erweitern.

9. Ein Fachkreis orientiert sich im Gegensatz zu regionalen Arbeitskreisen, wie es sie im ICV auch gibt, an Inhalten, nicht an Standorten. Wie schaffen Sie es trotzdem, Interessenten aus dem gesamten ICV-Gebiet mit ins Boot zu holen?

Rainer Vieregge: Das Thema ist sehr aktuell. Aus diesem Grund erwarten wir ein wachsendes Interesse am Fachkreis. Interessierte finden bei uns eine gute Heimat sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Wir planen, den ICV als Plattform für die Kommunikation rund um den Fachkreis zu nutzen. Außerdem werden die FAK-Tagungen an verschiedenen Standorten innerhalb des Wirkungskreises des ICV stattfinden.

10. Was sind die konkreten Ziele Ihres Fachkreises?

Stefan Becker: Die Ziele orientieren sich natürlich an unserem Leitbild, d.h. wir wollen das Thema Compliance in den ICV, als auch nach außen in die Controller-Community tragen. Das soll beispielhaft durch Veröffentlichungen in den Fachmedien, ein Themenzentrum auf einem der nächsten Congress der Controller und last but not least durch ein Statement in der ICV-Schriftenreihe geschehen. Zudem stehen wir auch als Ansprechpartner und Referenten in den Arbeitskreisen zur Verfügung.

11. Wie können Verein, Leser, Interessenten, ICV-Mitglieder Sie unterstützen, was wünschen Sie sich, woran fehlt es noch?

Rainer Vieregge: Wir wünschen uns für unseren Fachkreis Menschen mit Herzblut, die das Thema mit entwickeln wollen.

Eine große Aufgabe ist es zunächst, den Bekanntheitsgrad des Fachkreises zu steigern. Hier freuen wir uns über Unterstützung vom Verein. Die Detailinformationen zu den einzelnen Treffen werden wir auf unserer Fachkreisseite innerhalb der Arbeitsergebnisse präsentieren.

12. Gibt es für Ihren Fachkreis ein „Verfallsdatum“ oder bleibt dieses Thema immer aktuell?

Stefan Becker: Es bleibt immer wieder die Frage, was ist der Gegenstand, was sind die Anforderungen an ein funktionierendes Managementsystem? Sei es z. B. ein Umweltmanagement- oder Qualitätsmanagementsystem – in jedem Fall benötige ich eine systematische und kontinuierliche Erfüllung der Anforderungen. Der sicherste Weg dorthin ist ein Compliance-Management-System. Damit ist das CMS fast „unsterblich“.

13. Rainer Vieregge ist im ICV kein Unbekannter – Sie waren Leiter des regionalen ICV-Arbeitskreises Aachen-Lüttich-Maastricht und des Fachkreises „Controlling & Qualität“.

Welche Vorteile haben Sie aufgrund dieser Erfahrung, wo müssen Sie umdenken, was ist für Sie jetzt neu oder anders als in der früheren Funktion?

Rainer Vieregge: Wie schon der Kölner sagt: „Jeder Jeck ist anders!“. Da ein Arbeitskreis immer von den handelnden Menschen geprägt wird, sind es immer wieder andere Parameter, die gelten. Uns ist eines wichtig: Es muss den Beteiligten Spaß bereiten, dabei zu sein. Dann stimmt das Ergebnis und jeder Teilnehmer nimmt seine eigenen Erkenntnisse und seine Motivation mit nach Hause. ■

Personalien



Rainer Vieregge ist seit über 30 Jahren in leitender Funktion im Qualitätsmanagement in Linienfunktion wie auch in der Beratung tätig. Die aktive Arbeit in DGQ und ICV führte zur Gründung des Fachkreises „Controlling und Qualität“. Seine Beratungsschwerpunkte sind heute technisches Risikomanagement, Compliance sowie Systemmanagement. ■



Stefan Becker beschäftigt sich seit mehr als 25 Jahren mit der Einführung und dem Ausbau praxisfähiger Qualitäts- und Prozessmanagementsysteme und kann Erfahrungen aus vielen Organisationsentwicklungsprojekten in unterschiedlichen Branchen vorweisen. Seit 1998 ist er bei den Prozessexperten der ViCon GmbH verantwortlich für die Trainings- und Beratungsleistungen. Außerdem ist er Autor mehrerer Buchveröffentlichungen im Bereich QM und Mitglied in vielen DGQ-Fachkreisen. ■

Neues aus dem ControllingWiki

der interaktiven Wissensplattform mit Gütesiegel des ICV – www.controlling-wiki.com



Einen enormen Verlust muss die ICV-ControllingWiki-Redaktion verkraften: Das langjährige Fachbeirats- und Gründungsmitglied, Prof. Dr. Karsten Oehler, hat zu Jahresbeginn sein Engagement für die Plattform eingestellt. Grund ist die berufliche Mehrfachbelastung. „Sie ist seit Jahren so hoch, dass es schon an ein Wunder grenzt, wie lange er das überhaupt bewältigen konnte“, sagt Guido Kleinhietpaß, seit 2016 Leiter der ICV-ControllingWiki-Redaktion.



Prof. Dr. Karsten Oehler ist seit über 20 Jahren als Produktmanager und Berater für Controlling-Software in namhaften Unternehmen tätig – darunter IBM, SAP, Infor, Hyperion und Oracle. Seit 2012 ist er im Lösungsbereich Performance Management (CPM) bei der pmOne AG tätig, auch als Vice President CPM Solutions. Er ist Autor mehrerer Bücher über IT-gestütztes Rechnungswesen und Business Intelligence sowie von inzwischen nahezu 200 Fachbeiträgen über IT-Unterstützung des Managements. Er ist regelmäßig Referent bei Kongressen und Seminaren und ganz nebenbei noch Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen (u. a. der European Business School in Oestrich-Winkel und der Technischen Universität Darmstadt). Für den ICV war er als stv. Fachkreisdelegierter und bis zum Neustart 2016 als stv. Leiter des Fachkreises Business Intelligence tätig.

Angesichts dieser anhaltenden Auslastung ist die ICV-ControllingWiki-Redaktion dankbar, dass Prof. Dr. Karsten Oehler als gefragter Experte sich bei Gründung und Aufbau der ICV-Plattform derart intensiv beteiligt hat. Auch in den arbeitsintensivsten Phasen war er immer zur Stelle – als wertvoller Ideengeber und Diskussionspartner, als zuverlässiger Kümmerer und punktgenauer

Arbeiter, der stets auch die dicksten Aufgabenpakete ohne Zögern übernommen und termingerecht abgeschlossen hat.

„Wir vermissen ihn schon jetzt sehr“, fasst Guido Kleinhietpaß die einhellige Meinung im ICV-ControllingWiki-Team zusammen. Insbesondere das durch seinen Abschied fehlende tiefgehende Fachwissen in den Bereichen IT und Qualität reißt eine Lücke in die Kompetenzbreite der Fachbeiräte.

Das ICV-ControllingWiki hat eine wichtige Bedeutung für den ICV, denn es untermauert die Kompetenz des Vereins, Zugang zu Fachthemen zu verschaffen – von Grund- und Kernthemen über Dauerbrenner bis hin zu hochaktuellen Fragestellungen im Controlling. Gleichzeitig ist es dem Verein ein zentrales Anliegen, Fachthemen nicht ungefiltert weiterzugeben, sondern auf Herz und Nieren zu prüfen. Beim ICV-ControllingWiki sorgen Redaktion und Fachbeirat für ein aufwändiges regelmäßiges Monitoring der Beiträge, insbesondere auch hinsichtlich ihrer Verträglichkeit mit den ICV-Standards wie Leitbild, Kernelementen und Grundsatzpositionen.

(Lesen Sie dazu mehr unter icv-controlling.com > Der Verein > Daten und Fakten)

Dass diese Kompetenz von den Controlling-Interessierten anerkannt und die Ergebnisse daher in höchstem Maß attraktiv sind, zeigen die dauerhaft beeindruckenden Zugriffszahlen für das ICV-ControllingWiki. Exemplarisch genannt seien die Abschlusszahlen des Jahres 2016. Stattliche rund 370.000 Sitzungen sind hier zu verbuchen sowie rund 540.000 Seitenaufrufe. Zur Erklärung: Während einer Sitzung agiert ein Nutzer aktiv mit einer Webseite. Die Zahl der Seitenaufrufe dagegen nennt die Gesamtheit der aufgerufenen Seiten. Die Tendenz für 2017 hat sowohl für die ICV-Webseite www.icv-controlling.com als auch für das ICV-ControllingWiki eine klare Richtung: weiter steigend.

Zum Erfolg tragen sicher auch die SEO-Maßnahmen bei, die ergriffen wurden, um die Positionie-

rung in den Suchmaschinen weiter zu verbessern. Besonders belohnt wird von Google, wenn regelmäßig an der Seite gearbeitet wird, um den Content weiter zu verbessern oder zu aktualisieren. Im Fall des ICV-ControllingWiki wurde jüngst jeder der weit über 600 Beiträge von dem jeweils zuständigen Fachbeirat aufgerufen und auf den Prüfstand gestellt:

- Ist das ICV-Prüfsiegel noch berechtigt bzw. kann das Siegel vergeben werden für Bestand oder Aktualisierungen eines Beitrags?
- Hat das Prüfsiegel ein „Verfallsdatum“, ab dem neu geprüft werden muss (z. B. weil dann Gesetzesänderungen anstehen)?
- Sind die Inhalte formal noch korrekt?
- Welche Links auf verwandte oder weiterführende Beiträge können gesetzt werden, um dem Leser eine umfassende Information zum Thema anzubieten?

Das Ergebnis ist im ICV-ControllingWiki zu begutachten: www.controlling-wiki.com. ■

Arbeitskreis-Termine

■ Fachkreis Valuation

Treffen am 11.07.17,
14:00 bis 18:00 Uhr, Stuttgart

■ Arbeitskreis Thüringen

Sommerstammtisch, 18.08.17,
Stadtbrauerei Arnstadt

■ International Work Group

Exchange-Meeting in late summer
16./17.09.17, London, UK

■ AK Westfalen

13. Sitzung, 21./22.09.2017, Lippstadt

Informationen und Anmeldung:

www.icv-controlling.com > Arbeitskreise
sowie www.icv-controlling.com >
Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an
Hans-Peter Sander (Redaktion),
presse@icv-controlling.com.



ALTE HASEN GESUCHT?

DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Wir helfen Ihrer Suche auf die Sprünge!
Finden Sie erfahrene Mitarbeiter mit innovativen Ideen.



www.stellenmarkt.haufe.de



Bringen Sie Tempo ins

Vertriebscontrolling.

Corporate Planner Sales ist die Softwarelösung, mit der Sie dynamisch auf Marktveränderungen reagieren und Ihr Verkaufspotenzial fest im Blick behalten.

Natural Business Intelligence.

