

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis



RISIKOMANAGEMENT UND CONTROLLING

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Controlling und Wirtschaftsprüfung

Controlling und Lean Management

Controlling und Corporate Governance



Lernen von den Spezialisten. Profitieren im Job.

Auszug aus unserem aktuellen Seminarprogramm 2018:

Controlling

Controllers Trainingsprogramm in 5 Stufen

Stufe I – Controllers Best Practice

06.08. – 10.08.18, Starnberg
 27.08. – 31.08.18, Frankfurt a. Main
 03.09. – 07.09.18, Starnberg
 17.09. – 21.09.18, Hamburg
 24.09. – 28.09.18, Feldafing

Controlling für Nicht-Controller

18.09. – 19.09.18, Leipzig
 16.10. – 17.10.18, Köln

Vertiefungsseminare

Bank-Controlling

27.09. – 28.09.18, Frankfurt a. Main

Vertriebs-Controlling

08.10. – 10.10.18, Feldafing

Produktions-Controlling

08.10. – 10.10.18, Feldafing

Personal-Controlling

15.10. – 17.10.18, Starnberg

Einkaufs-Controlling

15.10. – 17.10.18, Feldafing

Gemeinkosten-Controlling

22.10. – 24.10.18, Bernried

Accounting & Finance

Certified IFRS Specialist CA (CISCA)

15.10. – 19.10.18, Stuttgart
 26.11. – 30.11.18, Frankfurt a. Main

HGB kompakt

10.09. – 11.09.18, Starnberg

Verrechnungspreise

17.09. – 19.09.18, Feldafing

Jahresabschlussanalyse

24.09. – 25.09.18, Stuttgart

IFRS kompakt

08.10. – 09.10.18, Starnberg

Financial Modelling mit Excel

10.10.18, Starnberg

Information Management

Process Mining

17.09. – 19.09.18, Köln

Einstieg in Advanced Analytics für Controller

18.09.18, Köln

Storytelling mit dem Prinzip der Pyramide

19.09. – 20.09.18, Köln

Predictive und Advanced Analytics

25.09. – 27.09.18, Hamburg

Soziale Kompetenzen

Person und Kommunikation

20.08. – 24.08.18, Feldafing

Führung und Personalentwicklung

10.09. – 12.09.18, Feldafing

Konfliktmanagement in Teams

10.09. – 12.09.18, Köln

Changemanagement und Organisationsentwicklung

22.10. – 24.10.18, Feldafing

Unternehmensführung

Strategieentwicklung

24.09. – 26.09.18, Bernried

Risikoanalyse, Risikoaggregation und wertorientiertes Management

08.10. – 10.10.18, Starnberg

Effectuation

22.10. – 24.10.18, Starnberg

Controlling & Business Leadership

Modul 1 – Finanzen, Controlling, Reporting

08.10. – 10.10.18, Hamburg

Modul 2 – Strategie, Businessplanung, Projekte

15.10. – 17.10.18, München

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,



mit der Juli-Ausgabe des Controller Magazins **be-grüßen wir sehr herzlich den Bundesverband der Ratinganalysten e.V. (BdRA)** mit Sitz in Berlin und seine Mitglieder! Der BdRA hat sich das Controller Magazin als seine neue Verbandszeit-

schrift gewählt. Neben dem Internationalen Controller Verein und der Risk Management Association ist der BdRA nun also der dritte Verband mit festem Platz im Controller Magazin. Das freut uns natürlich sehr, nicht nur wegen zusätzlicher Leserinnen und Leser, sondern auch wegen einer sehr guten thematischen Nähe und Ergänzung, die das Thema Rating mit den Themen Controlling und Risikomanagement verbindet. Auf Seite 99 stellt Ihnen Prof. Dr. Wolfgang Biegert, Vorsitzender des Präsidiums, den BdRA und seine Aktivitäten vor. Wir freuen uns auf eine fruchtbare Zusammenarbeit!

Auf den Titel gehoben haben wir in dieser Ausgabe wieder einmal das Thema Risikomanagement. Durch den neuen Prüfungsstandard IDW PS 981 rücken nun auch strategische Risiken in den Fokus, die Dr. Sommerfeld unter dem Titel „Strategic Risk Management“ auf S. 4ff. erläutert. Prof. Gleißner beschreibt in seinem Artikel auf S. 10ff. das Insolvenzrisiko als Top-Kennzahl für das Controlling. Also eine gute Gelegenheit auch für Controllerinnen und Controller, wieder einmal den Blick auf's Risikomanagement zu richten.

Daneben haben wir in dieser Ausgabe noch eine Reihe weiterer Controlling und ... Themen, nämlich Controlling und Wirtschaftsprüfung (Seite 16ff.), Controlling und Lean Management (Seite 24ff.), Controlling und Corporate Governance (Seite 32ff.) sowie Controlling und Corporate Social Responsibility (Seite 66ff.). Dies zeigt wieder einmal plakativ, dass die wichtigen Themen unserer VUCA-Zeit nur gemeinsam und interdisziplinär angegangen werden können.

Mich persönlich freuen in dieser Ausgabe vor allem die zahlreichen anschaulichen Beispiele aus der Praxis. So beschreibt Alexander Fusan von der Berliner Sparkasse auf S. 49ff., wie man „Verdauliche Controlling-Berichte anstatt Buchstabensuppe und Zahlensalat“ zubereitet. Kai Schröder von der Silicon Radar GmbH erläutert auf S. 62ff., wie die Messekommunikation des Unternehmens durch verschiedene Bausteine des Kommunikationscontrollings transparenter und damit steuerbarer gemacht werden konnte. Tristan M. Eckert und Rainer Nock von Hubert Burda Media zeigen auf S. 73ff., wie Controlling, HR und IT durch inten-



Conrad Günther

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

sive Zusammenarbeit ein ausgeklügeltes Tool zur strukturierten Personalkosten-Information den Führungskräften zur Verfügung gestellt haben. Eine besondere Herausforderung bestand dabei darin, die rechtlichen Vorgaben von der Datenschutzgrundverordnung bis zum Entgelttransparenzgesetz zu beachten.

Für einige, bei denen das Geschäftsjahr zum 30. Juni endete, beginnt nun die Zeit des Jahresabschlusses. Aber wahrscheinlich werden auch viele in der nächsten Zeit Urlaub machen können. Wo immer Sie also sind, am Meer, in den Bergen oder im Büro, ob Sie das Controller Magazin gründlich studieren oder vorläufig nur einen kurzen Blick in das Inhaltsverzeichnis werfen können, ob Sie sich auf einen bestimmten Artikel stürzen oder sich einen Überblick über die Themenvielfalt verschaffen, ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und ergiebige Erkenntnisse aus dieser Ausgabe des Controller Magazins sowie einen schönen Sommer!

Conrad Günther
Herausgeber

Titelthema



Strategic Risk Management
Seite 4

Insolvenzrisiko
Seite 10

Aktuell



Praxisbeispiele: Berliner Sparkasse, Burda, Silicon Radar
Seite 49, 73, 62

Impressionen Controller Congress Seite 42

Internationaler Controller Verein



„Immer bei den Mitgliedern und immer die Kompetenz-Adresse im Controlling“ Seite 103

Editorial	1
<hr/>	
Holger Sommerfeld // RMA	
Strategic Risk Management	4
<hr/>	
Werner Gleißner // RMA BdRA	
Insolvenzrisiko: Top-Kennzahl für Controlling, Balanced Scorecard und Risikomanagement	10
<hr/>	
Florin Janine Krapp Marco Gehrig Wilfried Lux	
Controlling und Wirtschaftsprüfung – Teil 1 –	16
<hr/>	
Jürgen Weber	
Klare Worte können aufrütteln	22
<hr/>	
Danny Szajnowicz	
Lean Management und Controlling	24
<hr/>	
Thomas Rohe	
Flexible Finanzierungsmodelle im Trend	29
<hr/>	
Jürgen Bischof	
Praxisorientiertes Risikocontrolling mit der Fünfeck-Verteilung	30
<hr/>	
Alfred Biel	
Interview mit Prof. Dr. Pascal Nevries zum Thema: Controlling und Corporate Governance	32
<hr/>	
Christian Langmann	
Predictive Analytics für Controller	37
<hr/>	
Impressionen vom Controller Congress	42
<hr/>	
Alexander M. Zielonka	
Kennzahlenorientierte Steuerung digitaler Plattformen	44
<hr/>	
Alexander Fusan	
Verdauliche Controlling-Berichte anstatt Buchstabensuppe und Zahlensalat – ein Praxisbeispiel	49

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 CM Stellenmarkt | U4 Corporate Planning | Denzhorn, 3 | elKom, 5 | Joblink-Anzeige, 9 | Haufe Akademie, 11 | CA-Terminanzeigen, 18 und 25 | macs Software, 23 | herone-Stellenanzeige, 45
Stellenmarkt: Joblink-Anzeige, 9 | herone-Stellenanzeige, 45 **Beilagen:** CA controller akademie, Haufe Akademie, Horváth Akademie, Controller-Institut

Impressum

ISSN 1616-0495 43. Jahrgang

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

Die Zeitschrift ist Organ folgender Organisationen:
Internationaler Controller Verein eV, München, www.icv-controlling.com
Risk Management Association e.V., München, www.rma-ev.org
Bundesverband der Ratinganalysten e.V., Berlin, www.bdra.de

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

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

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

Magazingestaltung
Susanne Eismayer, susanne.eismayer@vcw.de

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

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

Anzeigenverkauf
Thomas Horejsi, Tel 0931 27 91-541, Fax -477,
thomas.horejsi@haufe-lexware.com

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

Anzeigendisposition
Monika Thüencher, 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, BdRA sowie ICV
deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, www.deyhleundloewe.de



BPS-ONE®

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

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

Lothar von Arnim, Borries GmbH, Pliezhausen

Bundesverband der Ratinganalysten e.V. BdRA



Der Bundesverband der Ratinganalysten (BdRA) e.V. stellt sich vor! Seite 99

Risk Management Association e.V. RMA



Das neue Paradigma: „Entscheidungsorientiertes Risikomanagement“ Seite 95

Jörg Hofmann	
Parallelität von Projekt- und Produktgeschäft im Maschinen- und Anlagenbau	57
Kai Schröder	
Kommunikationscontrolling	62
Stephan Kress Tatjana Oberdörster	
CSR-Berichterstattung und Performance Measurement	66
Tristan Maximilian Eckert Rainer Nock 	
Personalkosten-Controlling mit System	73
Andreas Klein Harald Schnell	
Produktionscontroller! – Gefragter denn je!	78
Susanne Schneider Daniel Themessl	
Abschied von einer Führungsposition	82



Alfred Biels Literaturforum
Fachbücher im Fokus | Seite 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 € 192,- plus € 9,90 Versand in Europa
 Einzelheft € 32,- plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis Titel Gettyimages



Strategic Risk Management

„Paradigmawechsel im Risk Management“ oder „Alter Wein in neuen Schläuchen“?

von Holger Sommerfeld

RMA

Als Sub-Disziplin des Risikomanagements wird aktuell das Strategic Risk Management scheinbar wiederentdeckt; diesen Eindruck könnte man zumindest gewinnen, wenn man sich beispielsweise auf den Internetseiten der großen Unternehmensberatungen umschaute. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass

- die beiden enthaltenen Begriffe „Strategic Management“ und „Risk Management“ als betriebswirtschaftliche Themenfelder nicht neu sind und
- Chancen und Risiken im strategischen Management schon immer Eingang gefunden haben sollten, nachdem strategische Risiken sicherlich zu denen mit dem höchsten Verlust- (und Gewinn-)potential gehören.

Die Besonderheiten des strategischen Risikomanagements sind schon in deutlich früheren Publikationen dargestellt worden. So zeigen Knoll/Braunschmidt/Trageser¹, dass in knapp der Hälfte von 13 analysierten, zwischen 2010 und 2017 herausgegebenen Grundlagenwerken zum Risikomanagement das strategische Risikomanagement begrifflich und inhaltlich definiert wurde (Gleißner², Romeike/Hager³, Ehrmann⁴ und Wengert/Schittenhelm⁵ und Gleißner/Romeike⁶). Inhaltliche Stoßrichtung ist neben anderen die Identifikation und die Steuerung von Risiken, welche den strategischen Erfolg und die Erfolgspotentiale gefährden können. Bereits Mitte der neunziger Jahre hat sich Hermann mit dem strategischen Risikomanagement beschäftigt und dort bereits die Strategische Planung und Kontrolle als Ausgangsbasis für die Risikomanagementaktivitäten adressiert.⁷ **Im Grunde genommen behandelte schon der berühmte Aufsatz**

von Ansoff⁸ über „weak signals“ einen Teilbereich des strategischen Risikomanagements. Gemein ist diesen Ansätzen, dass sie sich neben anderem mit den möglichen Bedrohungen der Erfolgspotentiale eines Unternehmens beschäftigen.

Woher kommt das neue Interesse?

Eine Erklärung für das möglicherweise neu entfachte Interesse dürfte sein, dass der seit März 2017 zugängliche Prüfungsstandard IDW PS 981 (neben operativen) explizit auch strategische Risiken adressiert, definiert als solche, die dem Erreichen der Unternehmensziele entgegenstehen. Der PS fordert hierfür u. a. eine unternehmensübergreifende Sichtweise ein.⁹

Möglicherweise spielen auch die fundamentalen Veränderungen im relevanten Wettbewerbs-

umfeld eine Rolle. Sicherlich ist schon fast inflationär auf den steigenden Wettbewerbsdruck und die zunehmende Globalisierung referenziert worden. In der Wirtschaftsgeschichte gab es vermutlich noch nie eine Ära, in der Unternehmensakteure in so vielen Bereichen ihre Strategien radikal überdenken und erneuern mussten, um zu überleben und relevant zu bleiben, schreibt beispielsweise Olaf Koch, ehemals CEO der METRO AG.¹⁰ Strukturelle Veränderungen wie billige Kapitalverfügbarkeit durch ein künstlich niedrig gehaltenes Zinsumfeld, Risiken der steigenden Abschottung von Volkswirtschaften, ein technologischer Wandel getrieben durch Digitalisierung, um nur drei simultan auftretende Entwicklungen zu benennen, stellen Unternehmen vor besondere strategische Herausforderungen, die sicherlich zu einem überproportionalen Anteil zu den bestandsgefährdenden Risiken gezählt werden können.

Die folgenden Ausführungen beabsichtigen, einen methodischen und anwendungsorientierten Rahmen für ein Strategisches Risikomanagement und seine Umsetzung in Unternehmen zu skizzieren. Es wird ein umsetzbarer Ansatz vorgeschlagen, der die relevanten strategischen Risikofelder sowohl in Bewertungs- als auch in Monitoringinstrumenten abbildet, aus denen unmittelbar Steuerungsimpulse generiert werden. Dieser basiert auf existierenden Konzepten, ist jedoch durch die

konsequente Zusammenführung von Risikomanagement mit Planung und Forecast gekennzeichnet.

Chancen und Risiken im Strategic Management

Strategisches Risikomanagement kann als Identifikation, Bewertung, Steuerung und Reporting von strategischen Chancen und Risiken, mithin von Chancen und Risiken in der Strategiefindung, -definition und -implementierung, beschrieben werden. Strategie kann vereinfacht verstanden werden als der Weg, die definierten (strategischen) Ziele eines Unternehmens zu erreichen. Während die Strategie-Definition die Entwicklung und Festlegung des Weges zur Erreichung der Ziele zum Inhalt hat, umfasst die Strategieimplementierung das Herunterbrechen der zur Strategieumsetzung notwendigen Aktivitäten in inhaltlicher und zeitlicher Art, die Zuordnung zu einzelnen Verantwortlichen sowie Umsetzung und Überprüfung ihrer Angemessenheit.

Ein wichtiges Element der Strategiedefinition ist die Analyse der relevanten Unternehmensumwelt, die beispielsweise anhand des **Porter'schen Five Forces Modell** durchgeführt werden kann.¹¹ Das Ergebnis der Analyse dieser fünf Kräfte und die Vorhersage ihrer Ent-

wicklung ist dann abzugleichen mit den Eigenschaften und (strategischen Erfolgs-)Potentialen des Unternehmens, um unter Berücksichtigung von Stärken und Schwächen die strategischen Ziele und dann die Strategie zu entwickeln.¹² Zur Strategieimplementierung definiert ein Unternehmen eine Vielzahl von operativen Plänen und Maßnahmen, um die strategischen Ziele zu erreichen. Dazu gehört auch, diese Annahmen und Analyseergebnisse laufend zu beobachten, um einen Mismatch sowie eine Anpassungsnotwendigkeit frühzeitig zu identifizieren.

Beide Phasen sind risiko- und chancenbehaftet. Folgerichtig sollten zumindest folgende Inhalte in einem ganzheitlichen Ansatz adressiert werden:

- Hinterfragen alternativer Entwicklungsmöglichkeiten bzgl. der Umweltannahmen (Lieferanten, Wettbewerber, etc.)
- Abschätzen der Auswirkungen von Abweichungen in den Annahmen auf die Zielerreichung: „Stabilität“ der Strategie gegenüber veränderten Annahmen
- Laufender Abgleich der Annahmen der Strategie mit Ist-Entwicklung
- Prüfung des Risikos der Verfehlung von strategischen (Zwischen-)Zielen und der Wirksamkeit der Maßnahmen der Strategieumsetzung zur Reduktion der Wahrscheinlichkeit der Verfehlung von strategischen Zielen.

IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

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

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



BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen

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

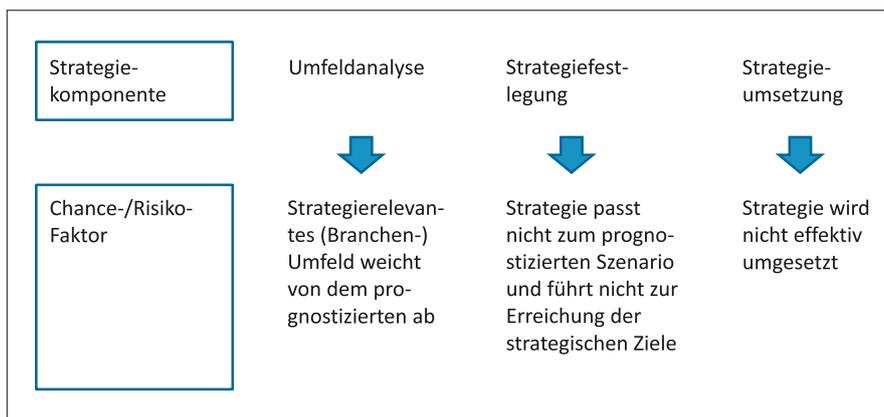


Abb. 1: Komponenten der Strategieentwicklung und enthaltene Chancen und Risiken

Strategic Risk Management im ganzheitlichen Konzept

Abbildung 1 zeigt die generischen Chancen und Risiken, welche in den einzelnen Komponenten des Strategic Management enthalten sind. Ein Strategisches Risikomanagement muss das Management all dieser Chancen und Risiken zum Inhalt haben, um den gerechtfertigten Ansprüchen, wie z. B. das frühzeitige Erkennen von Abweichungen von grundsätzlichen Annahmen und der Strategiewirksamkeit sowie das Bereitstellen einer Entscheidungsunterstützung für Steuerungsmaßnahmen, zu genügen. Die Differenzierung der Herkunft von Chancen und Risiken ist für die Steuerung relevant. Um dies zu erreichen, ist das Risikomanagement in den vollständigen Strategieentwicklungs- und -implementierungsprozess zu integrieren.¹³

Risikofaktor strategierelevantes Umfeld

Die Strategieentwicklung basiert auf einer Reihe von Prognosen bzgl. Kunden- und Industrietrends, Umweltentwicklungen, Wettbewerberverhalten, rechtlicher Rahmenbedingungen und damit insgesamt über die relevante Zukunft, in dem sich das Unternehmen befinden wird. Auch wenn sie teilweise vom Unternehmen selbst beeinflusst werden kann, besteht über die zukünftigen Ausprägungen der einzelnen Teilbereiche Unsicherheit. Daher ist die der Strategiefindung zugrundeliegende relevante Umwelt als getroffene Annahme zu verstehen, die detailliert zu dokumentieren ist. Dies kann in der Struktur der strategierelevanten Branchenkräfte z. B. im Sinne der bereits erwähnten

Porter'schen „Five Forces“ erfolgen und umfasst damit auch Wettbewerberverhalten oder die Entwicklung von das eigene Leistungsangebot substituierenden Produkte.¹⁴

Zur Operationalisierung des Ansatzes ist es empfehlenswert, grundsätzlich jede strategierelevante Umweltentwicklung mit mindestens einem Indikator messbar und damit effizient beobachtbar zu machen. Für diese werden dann regelmäßig Ist- und Prognosewerte bestimmt, um so die tatsächliche und erwartete zukünftige Entwicklung der Umwelt abzubilden. „Leading indicators“ helfen, das Nicht-Eintreten der Annahmen frühzeitig erkennbar zu machen. Strategische Frühwarnindikatoren („Schwache Signale“) können als konzeptionelle Basis dienen. Die nicht mehr ganz jungen unter den Lesern mögen sich ebenso wie der Autor an die in den achtziger bis Anfang der neunziger Jahren geführte Diskussion über strategische Frühwarnsysteme erinnert fühlen, die durch die Publikationen über „weak signals“ von Igor Ansoff initiiert wurde. **Vor dem Hintergrund von „Big Data“ besteht hier sicherlich großes Potential, sich mit diesem Themenkomplex näher auseinanderzusetzen.**

Für die Indikatoren, die einem regelmäßigen Monitoring unterliegen, sind kritische Schwellenwerte für die Ausprägungen zu definieren. Ihr Unterschreiten im Ist oder in der Prognose deutet auf strukturelle Abweichungen hin und trägt damit dazu bei, den Eintritt des Risikos einer von der Planung abweichenden Umwelt bzw. eines anderen Szenarios objektiviert festzustellen.¹⁵ Ist ein Strategisches Frühwarnsystem wirksam aufgesetzt, sollten entsprechende Indikationen der Umweltveränderungen erkannt werden können, bevor sie im Verfehlen der

strategischen Zielerreichungen bemerkt werden müssen, und zu rechtzeitigen Strategieanpassungen führen.

Evaluierung der Robustheit einer Strategie gegenüber Umweltveränderungen

Definiert ein Unternehmen seine Strategie, so werden die strategischen Teilziele für die unterschiedlichen Wertschöpfungsbereiche quantifiziert; hierbei kann es sich um monetäre und nicht-monetäre Ziele handeln. Die **Balanced Scorecard** ist ein solches Instrument zur Strategiebeschreibung, das verschiedene strategische Ziele über vier als „Perspektiven“ bezeichnete Teilbereiche „Potentiale“, „Prozesse“, „Kunden/Mitarbeiter“ und „Finanzen“ in ihrer logischen gegenseitigen **Wirkungsabhängigkeit** zusammenführt.¹⁶ Die angestrebten Ausprägungen (strategische Zielerreichungen) werden dabei als BSC-Messgrößen über mehrere Perioden quantifiziert.

Insbesondere andere Umweltbedingungen, also das Nicht-Eintreten der während der Strategiedefinition getroffenen Annahmen, werden ceteris paribus zu anderen Ausprägungen in den strategischen Zielgrößen führen.¹⁷ Hierbei handelt es sich um auch die in der Literatur schon beschriebenen Risiken der Gefährdung bzw. des Wegfalls der Erfolgspotentiale von Unternehmen. Diese sollten abgeschätzt werden, sei es über eine Sensitivität der Veränderung einer einzelnen umweltbezogenen Annahme auf die diversen BSC-Messgrößen oder, realitätsnäher und mit einem höheren Maß an Akzeptanz seitens der Beteiligten, über die Abschätzung der Auswirkungen unterschiedlicher Szenarien auf die Gesamtheit der BSC-Messgrößen. Dabei lassen sich Umfeldszenarien als ein Set von Merkmalsausprägungen über die Gesamtheit aller Umweltindikatoren beschreiben. Hierbei kommt es nicht auf ein höchstes Maß an Genauigkeit und eine komplexe Herleitung der Sensitivitäten mittels eines Business Case an. Vielmehr ist es Ziel, die „Robustheit“ der Strategie gegenüber Veränderungen der Umweltbedingungen vor finaler Festlegung strukturiert zu diskutieren. Relevante Fragestellungen hierbei lauten beispielsweise:

- Gibt es ein Szenario, in dem die gewählte Strategie zu Negativwachstum oder finanziellen Verlusten führt? In welcher Höhe (dies kann dazu führen, dass eine Strategie nicht verfolgt werden sollte)?
- Ab welchem Zeitpunkt und in welchem Ausmaß führt ein Szenario A (oder B oder C) zu einer Verfehlung der diversen strategischen Zielen?
- Wie sollte sich ein Unternehmen bei der Strategiefestlegung zwischen höherem Ergebnis bei Eintritt der prognostizierten Umfeldbedingungen und einer ausgeprägteren Robustheit des Ergebnisses im anderen Falle entscheiden?

Im Rahmen der Strategiefestlegung sollte ein Unternehmen für jede BSC-Messgröße die wertmäßige Untergrenze (kritischer Schwellenwert) bestimmen, die auch unter ungünstigen Bedingungen keinesfalls unterschritten werden darf, da sonst die Erreichung des strategischen Oberziels nachhaltig gefährdet ist. Die nachfolgenden Ausführungen zeigen die Steuerungsrelevanz des Ziels, die Wahrscheinlichkeit der Zielverfehlung zu minimieren.

Risikofaktor Angemessenheit der Strategie

Ob die Strategie in der Erreichung der periodisierten strategischen Ziele resultiert, auch wenn das Umfeld wie prognostiziert eintritt, lässt sich über eine regelmäßige Erhebung der Ist-Werte sowie einer Prognose der erwarteten Werte für die einzelnen BSC-Meßgrößen monitoren. Die Angemessenheit der Strategie im prognostizierten Umfeld wird hier ebenso beobachtet wie die Wirksamkeit der zur Strategieumsetzung definierten Maßnahmen. Der Forecast der Ausprägungen unterliegt naturgemäß aber Unsicherheiten, die durch existieren-

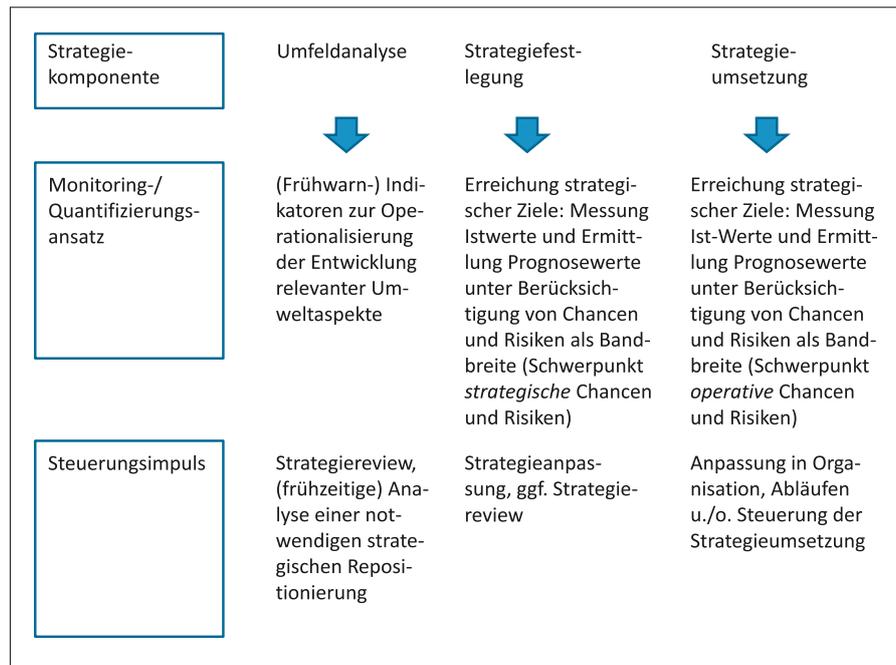


Abb. 2: Risikobereiche, -identifikation und Steuerungsimpulse im Überblick

de Chancen und Risiken determiniert werden. Die Prognosewerte für die BSC-Meßgrößen sollten daher unter simultaner Identifikation dieser Chancen und Risiken in Form einer Bandbreite („Wahrscheinlichkeitsverteilung“) bestimmt werden. Dies erhöht die Qualität und Akzeptanz des Ansatzes und ist Basis für die Generierung von Steuerungsimpulsen. „Klassische“ Unternehmensbewertungsmethoden, die zur Bewertung der Angemessenheit der Strategie vorgeschlagen werden, zielen dagegen sehr schnell auf die finanziellen Ergebnisse einer Strategie ab.¹⁸ Die Verknüpfung mit den unterschiedlichen, auch nicht-finanziellen Zielen zeigt unmittelbar eine Handlungsnotwendigkeit auf, die nicht über allzu subjektive Einschätzungen und persönliche Bewertungen wegdiskutiert werden kann.

Die Diskussion über notwendige Strategieanpassungen ist zu führen, indem der Strategieentwicklungsprozess inhaltlich noch einmal durchdacht wird. Ansatzpunkte hierfür liegen

zum einen in den identifizierten Risiken während des Prozesses des Forecasts für die BSC-Measurands, zum anderen aber auch im Erkennen, in welchen Teilbereichen („BSC-Perspektiven“) die (höheren) Wahrscheinlichkeiten für (größere) Zielverfehlungen gesehen werden.

Risikofaktor Strategieumsetzung

Werden die Schwächen eher in der Strategieumsetzung gesehen, lässt sich durch den Abgleich der Bandbreite möglicher Ausprägungen mit Zielwert und definiertem kritischen Schwellenwert ein Handlungsbedarf ableiten, um das Erreichen des vorgegebenen Planwertes zu unterstützen („Planunterstützung“) oder das Risiko der Zielverfehlung („Risikomitigation“) zu reduzieren. Dass diese beiden Arten von Maßnahmen gleichwertig sind, wurde an anderer Stelle bereits ausgeführt.¹⁹ Es ist herauszuheben, dass die Generierung der Steuerungsimpulse in diesem Konzept über „objektivierte Kriterien“ erfolgt, nämlich wenn die Verfehlung der strategischen Ziele eine bestimmte Wahrscheinlichkeit überschreitet.

Abbildung 2 zeigt die Risikobereiche des Strategischen Managements, ihren Bewertungs- und Monitoringansatz sowie generische Steuerungsimpulse im Überblick. Dass in der Realität die Teilbereiche insbesondere der beiden letzteren Aspekte methodisch nicht sauber ge-

Autor



■ Dipl.-Kfm. Dr. Holger Sommerfeld

ist Senior Risk Manager bei GfK Nürnberg. Der Inhalt des Beitrags gibt die persönliche Meinung des Autors wieder.

E-Mail: holgersommerfeld@gmx.de

trennt sein werden, spielt für die praktische Umsetzung eine nachgelagerte Bedeutung.

Zusammenfassung

Ausgehend von der Feststellung, dass sich mit Strategischem Risikomanagement ein vermeintlich „neues“ Feld des Risikomanagements entwickelt, beabsichtigt der vorliegende Beitrag, basierend auf Best Practices im Risikomanagement einen konzeptionellen Rahmen zum Strategisches Risikomanagement zu beschreiben. Dieser soll zum einen grundsätzlich sämtliche Risikoarten des Strategieentwicklungs- und -implementierungsprozesses umfassen, zum zweiten aber auch gut operationalisiert und steuerungsimpulsgebend umsetzbar zu sein.

Dabei finden existierende Konzepte von offensichtlicher Relevanz wie z. B. ein strategisches Frühwarnsystem Eingang, um das Betreiben des Systems effizient und effektiv zu ermöglichen. Dies setzt eine möglichst objektivierte und dichotome Sicht auf die Entwicklung der Umfeldbedingungen und auf die Angemessenheit der Strategie sowie den Erfolg ihrer Umsetzung voraus. Hierdurch werden zum einen in Form der kritischen Schwellenwerte „Triggerpoints“ definiert, bei deren Auslösen Diskussionen über einen strategischen Anpassungsbedarf initiiert werden, anstatt letzteren in diskursiven Rechtfertigungen zu zerreden. Zum anderen integriert der Ansatz Risikomanagement in Planung, um die Steuerungsrelevanz beider heute noch oft getrennter Teilbereiche zusammenzuführen und weiter zu verbessern. Die Erfahrungen der Praxis zeigen, dass eine solche Vorgehensweise nach anfänglichen Herausforderungen in der Umsetzung in vielen Unternehmen zu einer höheren Akzeptanz des Gesamtkonzepts sowie einer steigenden Steuerungs- und Entscheidungsqualität führt.

Fußnoten

¹ Vgl. Knoll, L./Braunschmidt, J./Trageser, Ch. (2017): Risikomanagement im Spiegel deutscher Fachbücher, in: Risiko Manager 10/2017, S. 8-23

² Vgl. Gleißner, W.: Grundlagen des Risikomanagements – Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3. Auflage, München 2017

³ Vgl. Romeike, F./Hager, P.: Erfolgsfaktor Risikomanagement 3.0 – Methoden, Beispiele, Checklisten, Praxishandbuch für Industrie und Handel, 3. Auflage, Wiesbaden 2013

⁴ Vgl. Ehrmann, H.: Risikomanagement in Unternehmen – Mit Basel III, 2. Auflage, Herne 2012

⁵ Vgl. Wengert, H./Schittenhelm, F.A.: Corporate Risk Management, Berlin/Heidelberg 2013

⁶ Vgl. Gleißner, W./Romeike, F. (Hrsg.): Praxishandbuch Risikomanagement Konzepte – Methoden – Umsetzung, Berlin 2015.

⁷ Vgl. Hermann, D.C. (1996): Strategisches Risikomanagement kleiner und mittlerer Unternehmen, S. 162ff.

⁸ Vgl. Ansoff, H. Igor: Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: zfbf, 1976, S. 129-152.

⁹ Vgl. Wermelt, A./Scheffler, R./Oehlmann, D. (2017): Risikomanagement und Unternehmenssteuerung – Welchen Mehrwert liefert der neue IDW PS 981 „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen“?, in: Controller Magazin, Ausgabe 5, September/Oktober 2017, S. 84-88.

¹⁰ Vgl. Hildebrandt, A. Landhäußer, W (Hrsg.) (2017): CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft.

¹¹ Vgl. Porter, Michael E.: Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction, New York, 1980.

¹² Vgl. Gleißner, W./Helm, R./Kreiter, S. : Measurement of competitive advantages and market attractiveness for strategic controlling, in: Journal of Management Control, Volume 24, 1/2013, S. 53-75

¹³ So z.B. beschrieben in Sommerfeld, H.: Steuerung möglicher Planverfehlungen in der Strategieumsetzung, in: Kirmße, S./Schüller, S. (Hrsg.): Aktuelle Entwicklungslinien in der Finanzwirtschaft, Festschrift zum 60. Geburtstag von Bernd Rolfes, Frankfurt 2017, S. 481-490.

¹⁴ Zur Nutzung des Porter-Ansatzes für die strategische Analyse vgl. Gleißner, W./Helm, R./Kreiter, S. (2013): Measurement of competitive advantages and market attractiveness for stra-

tegic controlling, in: Journal of Management Control, Volume 24, 1/2013, S. 53-75

¹⁵ Vgl. Unternehmensführung in volatilen Zeiten: Optimierung durch Integration von Controlling und Risikomanagement, in: Klein, A. (Hrsg.), Der Controlling-Berater, Band 16, Risikomanagement und Risiko-Controlling, Freiburg 2011, S. 243-264.

¹⁶ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard, Stuttgart 1997.

¹⁷ **An der hier beschriebenen Erweiterung der klassischen BSC lässt sich die konsequente Integration des Risikomanagements in die Planung verdeutlichen.** Während teilweise eine Ergänzung der BSC durch eine separierte zusätzliche Risikoperspektive empfohlen wird, folgt der hier beschriebene Ansatz Vorschlägen, die Risikoperspektive direkt in die Erfolgsmeßgrößen der BSC zu integrieren; vgl. Heimer, S. (2007), Die Balanced Scorecard als Instrument zur Unterstützung des Risikomanagements, Kaiserslautern, S. 31ff. Des Weiteren sei auf die entsprechende Literatur verwiesen, die zu diesem Themenkomplex recht umfangreich existiert, so z. B. Reichmann, Th. (2001): Die Balanced Chance- and Risk-Card. Eine Erweiterung der Balanced Scorecard, in: Lange/Wall (Hrsg.): Risikomanagement nach dem KonTraG, München, S. 282-304; Romeike, F. (2003): Balanced Scorecard in Versicherungsunternehmen, Gabler Verlag Wiesbaden und Gleißner, W./Grundmann, T./Mott, B. (2004): FutureValue™ Scorecard und ValueNavigator: Ein integriertes Unternehmenssteuerungssystem, in: Christians, U. (Hrsg.) Bankstrategien – Erfolgreiche Umsetzung mit der Balanced Scorecard, Erich Schmidt Verlag, 2004, S. 29-44.

¹⁸ Vgl. Gleißner, W./Ihlau, S.: Anwendung von Unternehmensbewertungsmethoden bei der Strategiebeurteilung, in: Betriebs-Berater 24/2017, S. 1387-1391

¹⁹ Vgl. Sommerfeld, Holger: Steuerung potenzieller Planabweichungen, in: Controlling und Management Review, 1/2015, S. 48-55. ■



Buchungsschluss
für die nächste Ausgabe
ist am **07.08.2018**.

Zielgruppe **Controlling**

Kaufmännische/r Prokurist/in
Wohnungsbaugenossenschaft
»Süderelbe« eG über ifp Personal-
beratung, Hamburg
Job-ID 007944302

Bereichscontroller/in
Robert Bosch GmbH, Reutlingen
Job-ID 007963774

**Business Development Manager
(w/m)**
Formel D GmbH, München
Job-ID 007931239

Senior Consultant (w/m)
Verwaltung/Rechnungswesen
Schwarz Dienstleistung KG,
Neckarsulm
Job-ID 007705782

Projektmanager (m/w)
ALBA Management GmbH,
Waiblingen
Job-ID 007863565

**Assistant Vice President CAO
Governance Projects (m/f)**
State Street Bank International GmbH,
München
Job-ID 007694943

Controller (m/w)
medwork GmbH,
Höchststadt an der Aisch
Job-ID 007697981

**Referent (m/w) Finanz-
und Rechnungswesen**
MKB Mittelrheinische Bank GmbH,
Koblenz
Job-ID 007697989

Junior Manager Processes (m/w)
Sky Deutschland GmbH,
Unterföhring bei München
Job-ID 007378797

Kaufmännischer Leiter (m/w)
Bohle AG, Haan
Job-ID 007699832

**(Senior) Officer R&D Business Models
Calculation (m/w)**
LEONI Bordnetz-Systeme GmbH,
Kitzingen
Job-ID 007701975

**Senior (m/w) Financial Services -
IFRS Advisory**
Deloitte, Düsseldorf, Frankfurt am Main,
München
Job-ID 007470508

Job-ID eingeben und bewerben!

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



Sie möchten eine Stellenausschreibung aufgeben?

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

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



Insolvenzrisiko: Top-Kennzahl für Controlling, Balanced Scorecard und Risikomanagement

von Werner Gleißner

RMA



Unternehmen existieren nicht ewig. Die Sicherung des Bestands des Unternehmens ist das wichtigste Ziel der meisten Unternehmensführungen, und nicht nur das Ziel des Risikomanagements. Schon der Gesetzgeber fordert, dass die Unternehmensführung geeignete Maßnahmen zu ergreifen hat, um mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ – auch aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken – früh zu erkennen.¹

Insolvenzwahrscheinlichkeit als eine oft vergessene Top-Kennzahl

Die auch durch eine Ratingnote ausdrückbare Insolvenzwahrscheinlichkeit ist als Maß für das Insolvenzrisiko offensichtlich damit eine, wenn nicht die „Top-Kennzahl“ für die betriebswirt-

schaftliche Unternehmenssteuerung. Sie ist ein Risikomaß, drückt den „Grad der Bestandsbedrohung“ aus und ist als solche die Spitzenkennzahl im Risikomanagement. Sie ist zudem ein wesentlicher, in der Bewertungspraxis allerdings bisher oft ignoriertes, Werttreiber, der sich langfristig quasi wie eine „negative Wachstumsrate“ auswirkt (und zu im Zeitverlauf sinkenden Erwartungswerten von Erträgen führt). Als solcher Werttreiber ist sie natürlich auch eine zentrale strategische Kennzahl, die Eingang in jedes strategische Kennzahlensystem – Balanced Scorecard (BSC) – finden sollte.² Speziell bei einer BSC kann man die Insolvenz-

wahrscheinlichkeit als „Pflichtkennzahl“ in der Finanzperspektive erfassen. Sie selbst ist abhängig von (1) Ertragskraft, (2) aggregiertem Ertragsrisiko und (3) Risikodeckungspotenzial (Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung) des Unternehmens.³

Viele Unternehmen beschäftigen sich aber nicht mit der Insolvenzwahrscheinlichkeit, weil die Diskussion eines möglichen „Untergangs“ des eigenen Unternehmens unangenehm ist (leider erhöht das Ignorieren der Insolvenzrisiken aber genau diese). Man muss feststellen, dass weder im Risikomanagement noch in der

Zielgröße	Kennzahl	...
Rendite	ROCE	
Bestandssicherheit	Insolvenzwahrscheinlichkeit p	
Risiko	Variationskoeffizient Ertrag V	
Kapitalkosten*	k	

Abb. 1: Top-Kennzahlen der Finanzperspektive einer BSC (*ableitbar aus dem Ertragsrisiko V ; Gleißner, 2011/Fußnote 8)

Unternehmensplanung noch im strategischen Kennzahlensystem vieler Unternehmen eine Kennzahl zum Insolvenzrisiko auftaucht. Tatsächlich ist eine solche Kennzahl aber notwendig, um eine aussagefähige operative Planung zu generieren, weil natürlich z. B. die zukünftig zu erwartenden Zinskonditionen und -aufwendungen vom zukünftigen Rating abhängen.⁴ Auch in der Unternehmensbewertung und bei der wertorientierten Steuerung wird noch oft von einer sicheren ewigen Existenz der Unternehmen ausgegangen und der mögliche Abbruch der Zahlungsströme im Insolvenzfall (für die Eigentümer) ignoriert. Bei der Unternehmensbewertung wird meist eine zum Zweck der Unternehmenssteuerung durchaus sinnvolle „Going-Concern-Unternehmensplanung“ als Grundlage verwendet und von der Existenz von Chancen und Gefahren (Risiken), die Planabweichungen auslösen können, abstrahiert – speziell auch vom Insolvenzrisiko. Manche Unternehmensbewerter behaupten einfach, dass das Insolvenzrisiko in irgendeiner Weise schon – zugegebenerweise dann intransparent – in der Unternehmensplanung berücksichtigt sei und man es bei der Bewertung gar nicht mehr erfassen müsse.⁵ Zutreffend ist dies aber nicht. Man kann leicht zeigen, dass die Möglichkeit einer Insolvenz nicht in einer „Going-Concern-Unternehmensplanung“ berücksichtigt ist, die primär zum Zweck der Unternehmenssteuerung erstellt wurde.⁶

Wirkungen von Risiken und die Bedeutung des Insolvenzrisikos

In diesem Beitrag wird verdeutlicht, welche erheblichen Auswirkungen das Insolvenzrisiko bzw. die Insolvenzwahrscheinlichkeit für den Erfolg eines Unternehmens, ausgedrückt durch den Unternehmenswert als Performancemaß, hat. Auf den Unternehmenswert als Kenngröße und Spitzenkennzahl einer wertorientierten Unternehmenssteuerung wird Bezug genommen, weil dieser – sachgerecht berechnet – das Ertrag-Risiko-Profil der zukünftigen Zahlungen eines Unternehmens auf eine Kenngröße (als Entscheidungskriterium) verdichtet. Zudem wird klargestellt, dass die Insolvenzwahrscheinlichkeit die Spitzenkennzahl des Risikomanagements ist.

Wirkung des Insolvenzrisikos auf Ertrag und Wert

Das „Insolvenzrisiko“ ist ein spezielles Risiko, das sich aus der Wirkung anderer Ertragsrisiken ergibt. Die Möglichkeit einer Insolvenz hat Auswirkungen auf den Erwartungswert der Erträge und potenziell auch auf den Diskontierungszinssatz in allen Perioden (Detailplanungs- und Fortführungsphase). Dies ist z. B. bei der Bewertung alternativer strategischer Handlungsoptionen durch das Controlling („Strategiebewertung“) zu beachten.⁷

Zu beachten ist, dass Unternehmensrisiken potenziell sogar drei Auswirkungen auf den Unternehmenswert haben können:

- Sie können den Erwartungswert der zu bewertenden Zahlungen beeinflussen, d. h. Abweichungen des Ertragswerts von den Zahlen der „wahrscheinlichen“ Managementplanung verursachen (besonders bei einem Gefahrenüberhang).
- Risiken haben zudem Auswirkungen auf den Fremdkapitalkostensatz und möglicherweise – je nach Annahme über die Risikodiversifikationsmöglichkeiten der Eigentümer – auch auf die Eigenkapitalkosten.⁸
- Sie wirken sich auf die durch das Rating ausgedrückte Insolvenzwahrscheinlichkeit aus⁹, die zeigt, dass Unternehmen nicht „ewig“ existieren, was wiederum den Erwartungswert und dessen zeitliche Entwicklung beeinflusst (vgl. a).¹⁰

Eine Erhöhung der Insolvenzwahrscheinlichkeit ist c.p. verbunden mit höheren Insolvenzkosten, die wiederum die erwarteten Cashflows und Erträge eines Unternehmens mindern. Damit beeinflusst die Insolvenzwahrscheinlichkeit nicht nur die Aufteilung des Gesamtunternehmenswerts auf Eigentümer und Fremdkapitalgeber, sondern den Gesamtunternehmenswert selbst.¹¹ Sie ist ein wichtiger „Werttreiber“.

Wie lässt sich die Insolvenzwahrscheinlichkeit in der Unternehmensbewertung abbilden? Man kann im Allgemeinen davon ausgehen, dass die vom Management erstellte und vom Bewertungsgutachter genutzte „Going-Concern-Unternehmensplanung“ eben nicht in der Weise erwartungstreu ist, dass die Insolvenzwahrscheinlichkeiten (und Insolvenzkosten) adäquat

Für Ihren Erfolg im Controlling.



Topaktuelle Weiterbildungsangebote für Einzelpersonen oder komplette Teams.

Ihre Pluspunkte:

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

Entdecken Sie alle unsere Qualifizierungsangebote für Ihren Erfolg im Controlling:
www.haufe-akademie.de/controlling

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

erfasst sind, weil die Planung z. B. zum Zweck der Unternehmenssteuerung erstellt wurde. Und damit besteht die Notwendigkeit einer Adjustierung der vorliegenden Planung.¹²

In der Detailplanungsphase sind Insolvenzwahrscheinlichkeit und Insolvenzkosten unmittelbar bei der Bestimmung der Erwartungswerte zu berücksichtigen (als Szenario mit i. d. R. keinem Rückfluss an die Eigentümer). Insolvenzkosten ergeben sich z. B. auch dadurch, dass Unternehmen mit schwächerer Bonität große Schwierigkeiten haben, Kunden oder Mitarbeiter zu binden. Grundsätzlich empfiehlt es sich, auch in der Fortführungsphase Insolvenzszenarien durch eine Risikosimulation abzubilden.

Nimmt man für die Fortführungsphase bei der Bestimmung des Terminal Value aber vereinfachend an, dass die Insolvenzwahrscheinlichkeit¹³ – entsprechend dem „Steady State“ im Rentenmodell – konstant bleibt, führt sie (unter sonst gleichen Bedingungen) im Zeitablauf zu kontinuierlich sinkenden Erwartungswerten der finanziellen Überschüsse (Erträge, Cashflows) und wirkt damit quasi wie eine „negative Wachstumsrate“.¹⁴ Bei einer Wachstumsrate¹⁵ w , der (bedingten) Erwartungswerte der finanziellen Überschüsse Z^e ¹⁶ und einem Diskontierungszins k ergibt sich folgende Gleichung (1) für den Unternehmenswert W in der Fortführungsphase (Terminal Value) in Abhängigkeit von der Insolvenzwahrscheinlichkeit p :¹⁷

Formel (1)

$$W = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{Z^e (1-p)^t (1+w)^t}{(1+k)^t} = \frac{Z^e \cdot (1-p)}{k - w + p \cdot (1+w)} \approx \frac{Z^e}{k - w + p}$$

Der Wert eines Unternehmens (bzw. seines Terminal Value) mit $w = 0$, d. h. ohne „Wachstumsprämie“, ist dann:

Formel (2)

$$W \stackrel{w=0}{=} \frac{Z^e \cdot (1-p)}{k + p}$$

Bei der Bestimmung einer unendlichen Reihe (Gordon-Shapiro-Modell) taucht die Insolvenzwahrscheinlichkeit (genau wie die Wachstumsrate) tatsächlich in jeder einzelnen Periode im Zähler auf (siehe Gleichung (1))¹⁸. Das Auflösen der Reihe führt jedoch dazu, dass die Insolvenzwahrscheinlichkeit (wie auch die Wachstumsrate) mathematisch in den Nenner wandert. Genauso wenig, wie es sich bei der Wachstumsrate um einen Abschlag auf den (risikogerechten) Diskontierungszinssatz handelt, ist die Insolvenzwahrscheinlichkeit aber eine „Insolvenzrisikoprämie“.¹⁹

Eine präzisere Erfassung der Risiken und stochastischen Abhängigkeiten, auch zwischen den einzelnen Perioden, kann man z. B. durch Binomialmodelle²⁰ sowie insbesondere durch die flexiblen stochastischen Planungsmodelle und die Monte-Carlo-Simulation erreichen. Bei der Berechnung der Erwartungswerte in der Simulation werden die Insolvenzszenarien erfasst und eine geschlossene „Rentenformel“ (1) ist praktisch unnötig, wenn man sehr viele Jahre der Zukunft simuliert.

Dennoch haben pragmatische Lösungen, wie hier erläutert, sicher auch Vorteile für die Praxis (z. B. Strategiebewertung).

Wirkung des Insolvenzrisikos führt zu Abweichungen zwischen vertraglichen Fremdkapitalzinssätzen und Fremdkapitalkosten

Auch auf die Fremdkapitalkosten hat die Insolvenzwahrscheinlichkeit einen Einfluss, der oft nicht adäquat berücksichtigt wird.²¹ Die Ermittlung der Fremdkapitalkosten erscheint besonders einfach, weil die vertraglich vereinbarten Fremdkapitalzinssätze (oder die Renditen von Anleihen) bekannt sind. Für die Berechnung der Kapitalkosten (WACC) sind jedoch nicht die vertraglichen Fremdkapitalzinsen maßgeblich, sondern die Fremdkapitalkosten, also die erwartete Rendite der Fremdkapitalgeber.²² Die vertraglichen Fremdkapitalzinssätze werden über den Fremdkapitalkosten liegen, weil die Möglichkeit berücksichtigt werden muss, dass ein Unternehmen bei einer Insolvenz nicht (vollständig) zahlt. Fremdkapital ist damit immer etwas günstiger, als die vertraglichen Fremdkapitalzinsen dies ausdrücken. Der Unterschied ist abhängig von der Insolvenzwahrscheinlichkeit eines Unternehmens.²³

Mit steigender Insolvenzwahrscheinlichkeit p steigen aber die Fremdkapitalzinssätze meist schneller als zur (risikoneutralen) Kompensation von p nötig, d. h. auch die Fremdkapitalkosten steigen mit schlechter werdendem Rating.²⁴

Methoden zur Bestimmung der Insolvenzwahrscheinlichkeit und des Insolvenzrisikos

Bisher wurde erläutert, warum die Insolvenzwahrscheinlichkeit eine Top-Kenngröße der (wertorientierten) Unternehmenssteuerung ist und insbesondere den Unternehmenswert, als Maßstab für den Unternehmenserfolg, maßgeblich bestimmt. Nachfolgend werden Verfahren für die Abschätzung der Insolvenzwahrscheinlichkeit vorgestellt.

Schon mit nur zwei Finanzkennzahlen, nämlich der Gesamtkapitalrendite und der Eigenkapitalquote, ist eine einfache Abschätzung der Insolvenzwahrscheinlichkeit (und damit der angemessenen Ratingnote) möglich („FVG-Mini-Rating“).²⁵ Die entsprechende Formel für die Umrechnung von Gesamtkapitalrendite (ROCE) und Eigenkapitalquote (EKQ) in eine Insolvenzwahrscheinlichkeit ($p = PD$) bzw. Ratingnote ist die folgende:²⁶

Formel (3)

$$PD = \frac{0,265}{1 + e^{-0,41+7,42 \cdot EKQ+11,2 \cdot ROCE}}$$

Die Definition des Zusammenhanges zwischen der Eigenkapitalquote und dem Return on Capital Employed (ROCE) mit der damit verbundenen Insolvenzwahrscheinlichkeit beruht auf einem nichtlinearen (logistischen) Zusammenhang, der eine Exponentialfunktion enthält (Euler Zahl $e \approx 2,71$). Eine Ratingprognose basiert auf (erwartungstreuen) Planzahlen.

Fallbeispiel: Betrachten wir die Müller-Meier GmbH mit Umsatz 600 Mio. und 500 Mio. Bilanzsumme (entspricht dem betriebsnotwendigen Kapital). Das Eigenkapital beträgt am Jahresanfang 100 Mio. und das Betriebsergebnis (EBIT) 15 Mio. Man berechnet nun leicht die beiden für das Minirating maßgeblichen Finanzkennzahlen: Eigenkapitalquote $EKQ = 20\%$ und $ROCE = 3\%$.²⁷ Daraus ergibt sich für die Insolvenzwahrscheinlichkeit $p (=PD)$:

Formel (4)

$$PD = \frac{0,265}{1 + e^{-0,41 + 7,42 \cdot 20\% + 11,2 \cdot 3\%}} = 5,2\%$$

Für die Verbesserung der Qualität eines Ratings ist die Kenntnis der Schwächen üblicher empirisch-statistischer Insolvenzprognoseverfahren auf Basis von Finanzkennzahlen notwendig. Bei einem Ratingsystem muss sichergestellt werden, dass

- ein Unternehmen bezüglich der wesentlichen Faktoren repräsentativ für die Grundgesamtheit ist, auf deren Basis das Ratingverfahren entwickelt wurde und
- die aktuellen Charakteristika des Unternehmens möglichst erwartungstreue Schätzer für die zukünftigen Ausprägungen dieser Charakteristika sind.

Gerade die Existenz von Unternehmensrisiken führt dazu, dass historische Ausprägungen

von Finanzkennzahlen (im letzten Jahresabschluss) nicht repräsentativ sind für die Zukunft. In den Finanzkennzahlen des letzten Jahresabschlusses sind nämlich implizit gerade diejenigen Chancen und Gefahren (Risiken) erfasst, die im betrachteten Geschäftsjahr tatsächlich wirksam geworden sind. Die für die zukünftige Insolvenzwahrscheinlichkeit maßgeblichen künftigen Risiken lassen sich aus dem letzten Jahresabschluss des Unternehmens jedoch nicht ableiten (zum Beispiel Nachfragevolatilität, Risiken aus Großprojekten oder Unsicherheit über den Erfolg technologischer Entwicklungen).

Als Alternative oder Ergänzung zu empirisch-statistischen Insolvenzprognoseverfahren²⁸, die primär auf Finanzkennzahlen basieren, können simulationsbasierte, direkte Ratingverfahren auf Basis struktureller Modelle genutzt werden.²⁹ Sie basieren auf der Unternehmensplanung und den Chancen und Gefahren (Risiken), die Planabweichungen auslösen können. Damit werden alle drei primären Determinanten der Insolvenzwahrscheinlichkeit – erwartete Ertragskraft, Risikodeckungspotenzial und Ertragsrisiko – bei der Abschätzung der Insolvenzwahrscheinlichkeit ausgewertet. Um auch die Kombinationseffekte unterschiedlicher Risiken für die Zukunft des Unternehmens auswerten zu können, und damit die relative Häufigkeit von Insolvenzsze-

narien der Zukunft bestimmen zu können, nützen derartige Verfahren eine Monte-Carlo-Simulation und führen die Risikoaggregation durch, die gemäß §91 AktG nötig ist, um „bestandsgefährdende Entwicklungen“ früh zu erkennen (siehe Abbildung 2).

Mit den Angaben über die Risiken, die sich an unterschiedlichen Stellen der GuV und Bilanz auswirken, werden dabei mittels Monte-Carlo-Simulation mehrere tausend mögliche Zukunftsszenarien generiert und analysiert. So lässt sich auch der risikobedingte Eigenkapitalbedarf (Value-at-Risk) als Maß für den Gesamtrisikoumfang berechnen und die Wahrscheinlichkeit ermitteln, mit der das Unternehmen innerhalb des gewählten Betrachtungszeitraums illiquide wird und/oder das vorhandene Eigenkapital vollständig verbraucht. Unmittelbar bestimmbar ist zum Beispiel die Wahrscheinlichkeit einer „bestandsgefährdeten Entwicklung“³⁰, also ein Szenario, in dem

- Mindestanforderungen an das (zukünftige) Finanzkennzahlen-Rating (B-Rating) oder
- Covenants (Kreditvereinbarung) verletzt werden.

Wie erwähnt, wird so unmittelbar die Insolvenzwahrscheinlichkeit als „Grad der Bestandsgefährdung“ des Unternehmens – und damit die Top-Kennzahl des Risikomanagements – berechnet.

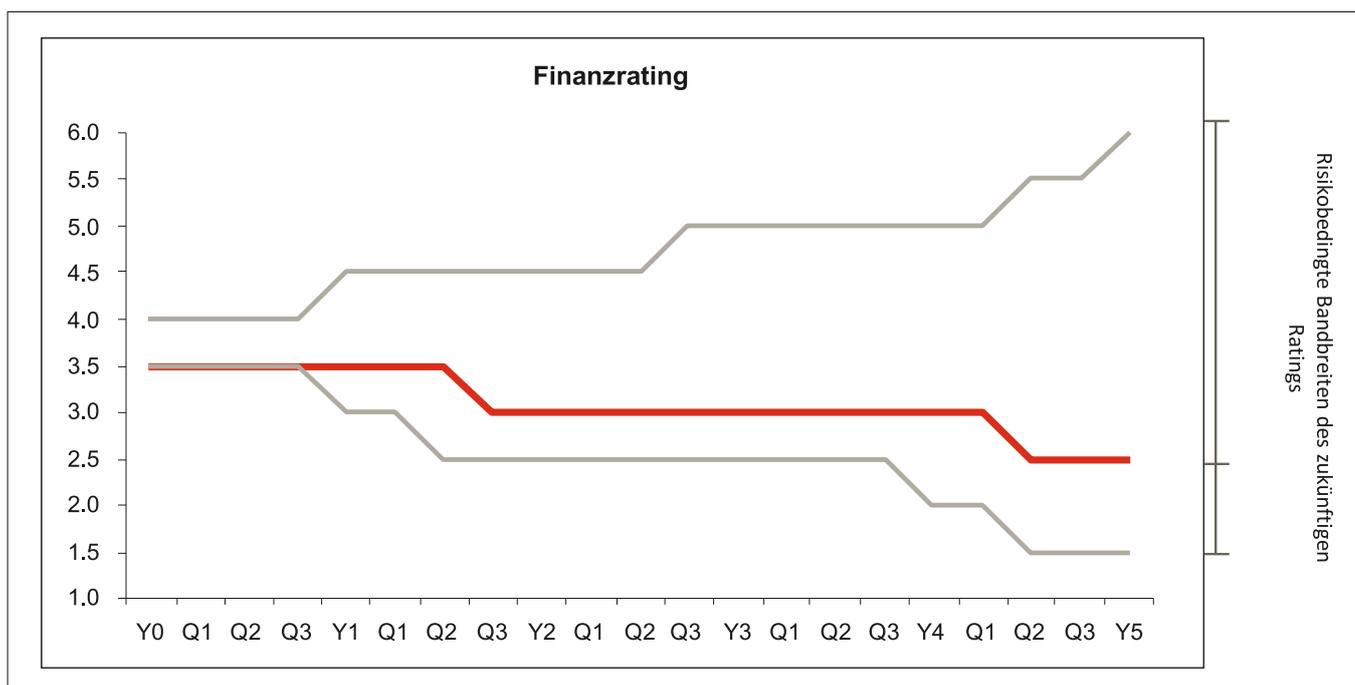


Abb. 2: Ratingprognose mit risikobedingten Bandbreiten

Fazit und Implikation für Controlling und Risikomanagement

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass die Insolvenz-wahrscheinlichkeit als Messgröße für das Insolvenzrisiko und für den „Grad der Bestandsgefährdung“ eines Unternehmens die Spitzenkennzahl des Risikomanagements darstellt. Die Kenntnis der Insolvenz-wahrscheinlichkeit ist notwendig für eine ordnungsgemäße Planung, da von der zukünftigen Insolvenz-wahrscheinlichkeit die zukünftigen Zinskonditionen und damit der zukünftige Fremdkapitalaufwand abhängen. Da Änderungen der Insolvenz-wahrscheinlichkeit z. B. infolge unternehmerischer Entscheidungen (wie Investition oder Akquisition mit Fremdfinanzierung) das Ertrag-Risiko-Profil des Unternehmens und damit den Unternehmenswert erheblich beeinflussen können, gehört die Insolvenz-wahrscheinlichkeit als Top-Kennzahl in jedes Kennzahlensystem (speziell auch in das des strategischen Kennzahlensystems einer Balanced Scorecard). Genau wie die Unternehmensplanung ist dabei auch die Insolvenz-wahrscheinlichkeit zukunftsbezogen zu schätzen, was allerdings schon mit leicht umsetzbaren Verfahren (siehe Seite 12/13) möglich ist. Dies ist notwendig, um z. B. bei der Entscheidungsvorbereitung das Ertrag-Risiko-Profil (und damit den Wert) strategischer Handlungsoptionen adäquat zu beurteilen: Alternative Strategien führen zu unterschiedlichen Insolvenz-wahrscheinlichkeiten. Das Ignorieren der Insolvenz-wahrscheinlichkeit in der Praxis der Managementsysteme und auch im betriebswirtschaftlichen Schrifttum muss man als **Indiz für eine verbreitete Risikoblindheit auffassen, was speziell damit zu erklären ist, dass man natürlich lieber über bestehende Chancen als über das mögliche Scheitern des Unternehmens nachdenkt.** Die Beschäftigung auch mit ungünstigen Zukunftsentwicklungen ist aber ein Charakteristikum einer gu-

ten Strategie³¹ und trägt maßgeblich dazu bei, solche ungünstigen und unerfreulichen Entwicklungen durch eine „robuste Strategie“ tatsächlich zu vermeiden.

Fußnoten

¹ Siehe Gleißner (2017d): Risikomanagement, KonTraG und IDW PS 340, in: WPg – Die Wirtschaftsprüfer, 3/2017, S. 158-164; und 2017c: Was ist eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ i.S. des § 91 Abs. 2 AktG (KonTraG)?, in: Der Betrieb, Heft 47/2017, S. 2749-2754) zu der gesetzlichen Grundlage gemäß §91 Abs. Aktiengesetz und den Ausstrahlwirkungen für mittelständische GmbHs

² Siehe Kaplan/Norton (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, die die Kennzahl nicht berücksichtigen, und Gleißner (2000): Aufbau einer Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis, in: Bilanzbuchhalter und Controller, Heft 6/2000, S. 129-134.

³ Siehe Gleißner (2002): Wertorientierte Analyse der Unternehmensplanung auf Basis des Risikomanagements, in: Finanz Betrieb, 7/8/2002, S. 417-427.

⁴ Entsprechend fordern die „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“ (GoP) auch planungskonsistente Ratingprognosen zur Fundierung der Planung des zukünftigen Zinsaufwands.

⁵ Vgl. Gleißner (2010): Unternehmenswert, Rating und Risiko, in: WPg, Heft 14/2010, S. 735-743 und 2017b: Das Insolvenzrisiko beeinflusst den Unternehmenswert: Eine Klarstellung in 10 Punkten, in: BewertungsPraktiker, Heft 2/2017, S. 42-51.

⁶ Vgl. Behringer/Gleißner (2018): Die Unternehmensplanung als Grundlage für die Unternehmensbewertung – eine empirische Studie, in: WPg – die Wirtschaftsprüfung, Heft 05/2018, S. 312-319.

⁷ Vgl. Gleißner/Ihlau (2017): Anwendung von Unternehmensbewertungsmethoden bei der Strategiebeurteilung, in: Betriebs-Berater, Heft 26/2017, S. 1387-1391 mit einem Fallbeispiel.

⁸ Vgl. Gleißner (2011): Risikoanalyse und Replikation für Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmenssteuerung, in: WiSt Heft 7/2011, S. 345-352 zur Ableitung von Kapitalkosten aus dem Ertragsrisiko.

⁹ Die indirekt auch auf den Ertragswert der Cashflows wirkt (auch wegen Insolvenzkosten).

¹⁰ Siehe Gleißner (2010): Unternehmenswert, Rating und Risiko, in: WPg, Heft 14/2010, 63. Jg., S. 735-743 und 2015: Börsenkurs und „wahrer Wert“ in Abfindungsfällen – Aktien-versus Unternehmensbewertung, Anwendbarkeit des CAPM und Ertragsrisiko, in: WPg – die Wirtschaftsprüfung, Heft 2/2015, S. 72-80; Knabe (2012): Die Berücksichtigung von Insolvenzrisiken in der Unternehmensbewertung, EUL Verlag, Lohmar, sowie Saha/Malkiel (2012): DCF Valuation with Cash Flow Cessation Risk, in: Journal of Applied Finance, Vol. 22, Heft 1/2012, S. 175-185.

¹¹ Koziol/Treuter (2014): Praktische Umsetzung des WACC-Ansatzes bei Ausfallrisiko, in: BewertungsPraktiker, Heft 1, S. 5-11, machen einen Vorschlag zur Erfassung im Rahmen des WACC-Kalküls, wobei die „angepassten Insolvenzkosten“ keine Kapitalkosten im engeren Sinn mehr sind.

¹² Vgl. Behringer/Gleißner (2018): Die Unternehmensplanung als Grundlage für die Unternehmensbewertung – eine empirische Studie, in: WPg – die Wirtschaftsprüfung, Heft 05/2018, S. 312-319.

¹³ Wie andere Eckwerte des Unternehmens, z. B. die Rentabilität.

¹⁴ Vgl. Gleißner (2010 und 2017b); Metz (2007): Der Kapitalisierungszinssatz bei der Unternehmensbewertung, Gabler Verlag, Wiesbaden; Knabe (2012); Saha/Malkiel (2012); Arbeitskreis des EACVA e. V. (2011): Bewertung nicht börsennotierter Unternehmen – die Berücksichtigung von Insolvenz-wahrscheinlichkeiten, in: BewertungsPraktiker 1, S. 12-22; Ihlau/Duscha/Gödecke (2013): Besonderheiten bei der Bewertung von KMU, Springer Gabler, Wiesbaden 2013.

¹⁵ Zum Zusammenhang von w und k bei inflations-, thesaurierungs- und steuerindiziertem (endogenem) Wachstum vgl. Tschöpel/Wiese/Willershausen (2010): Unternehmensbewertung und Wachstum bei Inflation, persönlicher Be-

Autor



Prof. Dr. Werner Gleißner

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

E-Mail: kontakt@futurevalue.de

www.werner-gleissner.de

steuerung und Verschuldung, Teil 1 in: WPg, Heft 7/2010, S. 349-357, Teil 2 in: WPg, Heft 8/2010, S. 405-412, sowie Knoll (2014): Inflationsüberwälzung in der ewigen Rente: Eingeschwungener Zustand und Unternehmens schrumpfung, in: Corporate Finance, Heft 1/2014, S. 3-6.

¹⁶ Ohne Insolvenz (bedingter Erwartungswert) sowie periodeninvarianter Insolvenzwahrscheinlichkeit.

¹⁷ ist der Erwartungswert vor Wachstum und Insolvenzwahrscheinlichkeit. Interpretiert man als Zahlung vor Insolvenzwahrscheinlichkeit, fällt $(1+w)$ weg. In der Praxis wird eine mittlere p mit w „verrechnet“, was die niedrige Wachstumsrate erklärt und c.p. zu einer Unterbewertung von Unternehmen mit gutem Rating führt.

¹⁸ Auf die explizite Erfassung der Insolvenzwahrscheinlichkeit im Terminal Value kann man nur verzichten, wenn man bei der Berechnung des Terminal Values berücksichtigt, dass die erwartete Kapitalrendite gegen die Kapitalkosten konvergiert. In diesem Fall ließe sich argumentieren, dass im Konvergenzscenario in der erwarteten Rendite – und im Kapitalkostensatz – das Insolvenzrisiko bereits implizit enthalten ist. In einer Welt vollkommener Kapitalmärkte mag man diese Annahme rechtfertigen können. In der Realität erscheint sie meist zweifelhaft. Vor allem bleibt das Problem der Intransparenz: Auch unter der getroffenen Annahme bleibt unklar, welche Insolvenzwahrscheinlichkeit dann eigentlich berücksichtigt würde, was die Möglichkeit einer Plausibilisierung nimmt.

¹⁹ Auch in der Detailplanungsphase ($t=1 \dots T$) ist die Möglichkeit einer Insolvenz im Erwartungswert zu berücksichtigen.

²⁰ Friedrich (2015): Unternehmensbewertung bei Insolvenzrisiko (Betriebswirtschaftliche Studien), Peter Lang, Frankfurt, vgl. auch die Alternativen von Lahmann/Schreiber/Schwetzler (2018): Der Einfluss von Insolvenz, Kapitalstruktur und Fremdkapitalfälligkeit auf den Unternehmenswert, in: ZfbF, Heft Januar, S. 1-51.

²¹ Siehe z. B. Gleißner (2010, 2017b, 2015); Cooper/Davydenko (2001): The Cost of Debt, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=254974 (abgerufen am: 08.03.18)); Vettinger/Volkart (2002): Kapitalkosten und Unternehmenswert: Zentrale Bedeutung der Kapitalkosten, in: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 09, S. 751-758; Meitner/Streitferdt (2016): Überlegungen und Fallstudien zur Berücksichtigung von Insolvenzrisiken in der Unternehmensbewertung, in: Bewertungspraktiker Heft 1/2016, S. 2-14, sowie Lahmann/Schreiber/Schwetzler (2018).

²² Siehe Vettinger/Volkart (2002) und Cooper/Davydenko (2001) sowie Krotter/Schüler (2013): Empirische Ermittlung von Eigen-, Fremd- und Gesamtkapitalkosten: eine Untersuchung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften, in: ZfbF, Heft September, S. 390-433 mit einer empirischen Studie.

²³ Da im Falle einer Insolvenz die Fremdkapitalgeber nicht mehr den (vollständigen) Einsatz zurückerhalten, sondern nur die „Recovery Rate“ (RR), ergibt sich als erwartete Fremdkapitalrendite (Fremdkapitalkosten) bei einem vertraglich vereinbarten Fremdkapitalzinsatz (k_{FK}^0) und einer Insolvenzwahrscheinlichkeit p der folgende Fremdkapitalzinsatz (k_{FK}): $k_{FK} = (k_{FK}^0 + 1) \cdot (1 - p) + p \cdot RR - 1$

²⁴ Vgl. Gleißner (2017b).

²⁵ Siehe Altman (2000): Predicting Financial Distress of Companies: Revisiting The Z-Score And Zeta Models, 2000 (ursprünglich in JBF, 1977, Quelle 20.11.2013: <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/Zscores.pdf>); Weber/Krahen/Voßmann (1998): Risikomessung im Kreditgeschäft: Eine empirische Analyse bankinterner Ratingverfahren, in: ZfbF, Sonderheft 1998, S. 117-142; Gleißner (2006): Risikomaße und Bewertung, dreiteilige Serie, in: Risikomanager, Teil 1 – Grundlagen 12, S. 1-11; Teil 2 – Downside-Risikomaße 13/2006, S. 17-23; Teil 3 – Kapital-

marktmodelle 14, S. 14-20 sowie Bemann (2007): Entwicklung und Validierung eines stochastischen Simulationsmodells für die Prognose von Unternehmensinsolvenzen, Dissertation, Technische Universität Dresden, und Gleißner/Füser (2013): Rating und wertorientierte Steuerung – Implementierung integrierter Steuerungsmodelle, in: RISIKO MANAGER, 14, S. 1, 6-13 zu komplexen Verfahren für die Schätzung der Insolvenzwahrscheinlichkeit.

²⁶ Die Funktion legt für die PD ein Intervall von 0 bis 0,265 fest; in Anlehnung an Gleißner (2017a: Grundlagen des Risikomanagement, 3. Aufl., Vahlen Verlag, München), S. 336-337.

²⁷ Es wird hier vereinfachend angenommen, dass das geplante EBIT das Eigenkapital erhöht; von Zinsen und Steuern wird also abstrahiert.

²⁸ Vgl. Gleißner/Wingenroth (2015): Rating und Kreditrisiko Teil 1, in: Kredit & Rating Praxis, Heft 5, S. 14-18, Teil 2, in: Kredit & Rating Praxis, Heft 6, S. 19-22.

²⁹ Gleißner (2002); Blum/Gleißner/Leibbrand (2005): Stochastische Unternehmensmodelle als Kern innovativer Ratingsysteme, in: IWH-Diskussionspapiere, Nr. 6, November; Gleißner/Füser (2014): Praxishandbuch Rating und Finanzierung, 3. Auflage mit CD-ROM, Verlag Vahlen, München, S. 56-62) und Strobel (2011): Unternehmensplanung im Spannungsfeld von Ratingnote, Liquidität und Steuerbelastung, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

³⁰ Vgl. Gleißner (2017c): Was ist eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ i.S. des § 91 Abs. 2 AktG (KonTraG)?, in: Der Betrieb, Heft 47, S. 2749-2754.

³¹ Siehe Schwenker (2017): Denken im Großformat, in: Schwenker, B. / Dauner-Lieb, B. (Hrsg.): Gute Strategie – Der Ungewissheit offensiv begegnen, Campus Verlag, Frankfurt, S. 19-36. ■



Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!

Den Zugang zum Online-Bereich des Controllermagazins 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 Controllermagazin Team

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controllervereins,
der Risk Management Association e.V.
und des Bundesverbands der Ratinganalysten e.V.



Controlling und Wirtschaftsprüfung Chancen einer konstruktiven Zusammenarbeit (Teil 1)

von Florin Janine Krapp, Marco Gehrig und Wilfried Lux

Controller in irgendeinem Unternehmen an irgendeinem Ort: „Gleich habe ich wieder mal ein Meeting mit unserem Prüfer. Eigentlich ist er ja ganz sympathisch, aber diese ständige Fragerei geht mir auf die Nerven. Die Frage der Werthaltigkeit unserer Maschinen und Anlagen ist ja noch eine der leichteren Übungen, aber woher soll ich denn auf den Punkt wissen, welchen Wert unser Goodwill hat? Und unsere Projekte und deren Fortschrittsgrad sind nun mal keine mathematische Wissenschaft! Ich habe das Gefühl, der will nur meine Arbeit kontrollieren und freut sich, wenn er Fehler findet. Und Zeit stiehlt er mir auch ... als ob ich sonst nichts zu tun hätte.“

Wirtschaftsprüfer in irgendeinem Unternehmen an irgendeinem Ort: „Gleich habe ich das Meeting mit dem Controller. Eigentlich ist er ja ganz sympathisch, aber dieses ständige Ausweichen auf meine Fragen geht mir echt auf die Nerven. Es ist nun mal mein Job, Fragen zu

stellen, und er als Controller sollte doch eigentlich in der Lage sein, den Wert seiner Anlagen oder den Fortschrittsgrad seiner Projekte nachzuweisen. Er gibt mir aber ständig das Gefühl, dass er gar nicht versteht, was ich eigentlich von ihm will. Ich soll mir die Infos doch bei der Buchhaltung holen.“

Controller: Unerlässliche Informationsquelle für den WP

So oder ähnlich sind wohl häufig die Gedanken eines Controllers und eines Wirtschaftsprüfers kurz vor dem gemeinsamen Meeting. Ziel dieses Artikels ist es, die Berührungspunkte dieser beiden Berufsgruppen darzulegen und aufzuzeigen, wie beide Parteien von einer konstruktiven Zusammenarbeit profitieren können. Der Wirtschaftsprüfer soll dem Unternehmen bestätigen, dass dessen Jahresrechnung in Übereinstimmung mit dem Gesetz bzw. den Rechnungsle-

gungsvorschriften erstellt wurde. Primäre Aufgabe des Controllers ist es, ökonomische Analysen, Bewertungen und zukunftsgerichtete Einschätzungen zu Händen des Managements abzugeben, die wiederum – vor allem im internationalen Umfeld – signifikanten Einfluss auf die Jahresrechnung haben können. Während früher der Buchhalter primärer Ansprechpartner des Wirtschaftsprüfers war, nimmt die Bedeutung des Controllers für die Revision der Jahresrechnung seit Jahren kontinuierlich zu. War der Controller früher vor allem für die interne Betriebsbuchhaltung verantwortlich, so übernimmt er heute mehr und mehr die Rolle des Sparringspartners für das Management und der unerlässlichen Informationsquelle für den Wirtschaftsprüfer. Abbildung 1 zeigt die typischen Aufgabenfelder von Controllern im Zeitvergleich (blau=2007, orange=2012). Auch hier erkennt man den Trend weg von den operativen Zahlen und hin zu spezifischen Projekten sowie zum Sparringspartner des Managements.

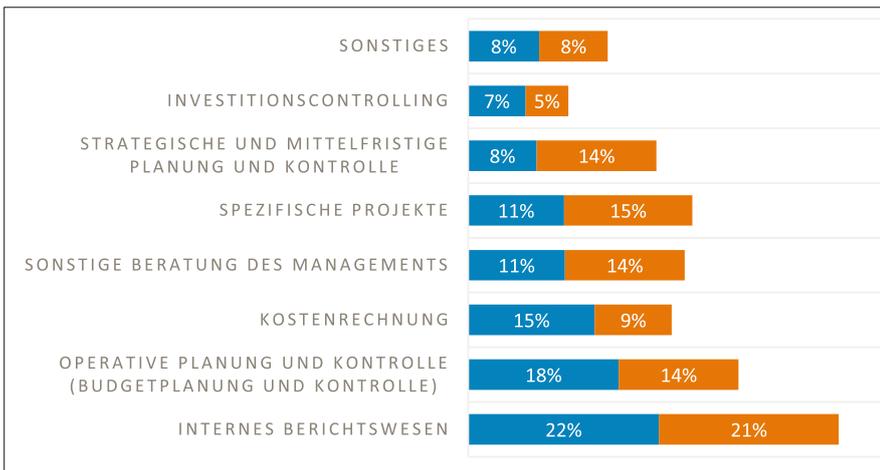


Abb. 1: Aufgabenfelder von Controllern (Britzelmaier 2013, S. 21; zitiert nach Weber 2007 sowie Weber/Schäffer 2014, S. 12)

Rechnungswesen und Controlling

Das Rechnungswesen unterscheidet zwischen externem und internem Rechnungswesen. Ersteres ist primär verantwortlich für die Buchhaltung und den externen Jahresabschluss mit Bilanz, Erfolgsrechnung und Geldflussrechnung. Das interne Rechnungswesen beschäftigt sich insbesondere mit der Kosten- und Leistungsrechnung, das heißt vor allem der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung sowie der Management-Erfolgsrechnung. Im Allgemeinen verbindet man mit Controlling und dem Controller diesen Teil des Rechnungswesens. Das interne Rechnungswesen ist aber nur ein Teilbereich des Controllings. Unter Controlling versteht man „den Prozess der zielorientierten Planung und Steuerung“ (Internationaler Controller Verein e.V. 2007 in: Britzelmaier (2013, S. 14)) oder „die ergebniszielorientierte Koordination von Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung.“ (Horvath 2009, S. 123). Allen Definitionen gemeinsam sind die Funktionen Planung, Kontrolle/Steuerung und Informationsversorgung/Berichtswesen. Daher ist das Controlling eine wichtige Schnittstelle im Zentrum des Unternehmens.

Die Planung beinhaltet vor allem die Jahresbudgetierung, bei der Erlöse, Kosten und Investitionen für alle Teilbereiche des Unternehmens geplant werden. Diese wenig beliebte Aufgabe erfordert ein Zusammenarbeiten aller Bereiche im Unternehmen. Planung kann sich auch auf Teilbereiche beziehen, wie beispielsweise die Projektplanung. Auch Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung müssen geplant werden. Planung ist nur dann sinnvoll, wenn es auch

eine Kontrolle gibt. Nach Ablauf der Geschäftsperiode werden die Planwerte mit den Istwerten verglichen und Abweichungsanalysen durchgeführt. Bei Bedarf werden Maßnahmen eingeleitet, um das Ist-Ergebnis in die gewünschte Richtung zu lenken. Dieser Bereich ist die Steuerungsfunktion des Controllings. Schließlich ist es eine wesentliche Aufgabe des Controllings, alle Bereiche des Unternehmens mit den notwendigen Informationen zu versorgen. Dies schlägt sich dann vor allem im Berichtswesen und den Kennzahlen nieder. Während der Controller als Person für die Informationsbereitstellung und Transparenz im Unter-

nehmen verantwortlich ist, handelt es sich beim Controlling um eine Managementaufgabe, bei der Entscheidungen auf Basis der vorhandenen Informationen getroffen werden. Es ist daher eine logische Schlussfolgerung, dass der Controller, der im Zentrum all dieser Informationen steht, ein zentraler Ansprechpartner für den Wirtschaftsprüfer ist.

Aufgabe und Prozess der Wirtschaftsprüfung

Die zentrale Aufgabe der Wirtschaftsprüfung ist es, der Generalversammlung und indirekt anderen Bilanzadressaten zu bestätigen, dass die Jahresrechnung oder auch Konzernrechnung (i. d. R. bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung, Geldflussrechnung und Anhang) im Wesentlichen frei von Fehlern ist und dem angewandten Rechnungslegungsstandard entspricht. Der Wirtschaftsprüfer bietet den Bilanzadressaten eine Zusicherung in der Form eines Revisionsberichts, dass bei einem Unternehmen ein bestimmter Rechnungslegungsstandard in allen wesentlichen Punkten korrekt und gemäß dessen Vorschriften umgesetzt wurde. Dabei hängt der Grad der Zusicherung von der Prüfungsart ab (bspw. ordentliche Revision: positive Zusicherung

Autoren



Florin Janine Krapp

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

Dr. Marco Gehrig

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

E-Mail: marco.gehrig@fhsg.ch



Prof. Dr. Wilfried Lux

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

E-Mail: wilfried.lux@fhsg.ch

www.fhsg.ch

PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4
Prüfungsvorbereitung	Prüfungsplanung	Prüfungsdurchführung	Berichterstattung
Kenntnisse über das Unternehmen Prüfung der Mandatsannahme Ausstellung der Auftragsbedingungen Analyse von deliktischen Handlungen	Verstehen der Einheit Beurteilung der Risiken und Auswirkungen auf den Jahresabschluss Vollzug der risikoorientierten Planung Feststellung von Prüfungsstrategie und -programm	Festlegung des Prüfverfahrens Bestimmung von Prüfungsumfang und -methoden Erlangung und Dokumentation Prüfungsnachweise	Bestandteile des Prüfungsabschlusses Finanzielle Schlussanalyse Beurteilung der Ereignisse nach dem Bilanzstichtag Berichterstattung

Abb. 2: Prozess und Phasen der Wirtschaftsprüfung (eigene Darstellung)

versus eingeschränkte Revision: negative Zusage). Der Wirtschaftsprüfer nimmt aufgrund seiner gesetzlichen Prüf- und Berichtspflichten eine externe Regler-, Informations- und Kontrollfunktion wahr (Boehmle/Lutz 2008, S. 529) – eine offensichtliche Parallele zu den internen Aufgaben und der Funktion des Controllers.

Der Prozess der Jahresabschlussprüfung gliedert sich im Wesentlichen in die vier Phasen Vorbereitung, Planung, Durchführung und Berichterstattung inklusive Nachbearbeitung (vgl. Abbildung 2). Die Pflichten des Wirtschaftsprüfers im Zusammenhang mit der Abschlussprüfung im Rahmen dieser vier Phasen sowie die „Leitplanken“ seiner Vorgehensweise finden sich in den Prüfungs-Standards¹.

- Vorbereitung: Im Rahmen der Prüfungsvorbereitung erlangt der Abschlussprüfer vertiefte Erkenntnisse über den Prüfungskunden. Hierzu zählt eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Organisation, dem angewandten Rechnungslegungsstandard, der Führung und der IT-Umgebung. Er muss auch einschätzen, wie groß das Risiko von deliktischen Handlungen bei einem Unternehmen ist.
- Planung: Die Abschlussprüfung soll risikoorientiert erfolgen. Dies bedeutet, detaillierte

und vermehrte Prüfungshandlungen werden für jene Bereiche geplant, bei denen das Risiko eines Fehlers in der Rechnungslegung am höchsten eingestuft wird.

- Durchführung: In dieser Phase erlangt der Abschlussprüfer verlässliche Nachweise, dass die Rechnungslegung frei von wesentlichen Fehlern ist und dem gewählten Rechnungslegungsstandard entspricht.
- Berichterstattung inklusive Nachbearbeitung: Die Berichterstattung in Phase 4 beschränkt sich in der Regel nicht nur auf die Abgabe des Revisionsstellenberichtes an die Generalversammlung. Bei einer ordentlichen Revision ist der Prüfer zudem verpflichtet, einen umfassenden Bericht an den Verwaltungsrat abzugeben. Dieser beinhaltet gemäß dem Schweizerischen Prüfungsstandard 260 neben den Details zu Prüfungsschwerpunkten und -feststellungen auch die Beurteilung des Prüfers von Schätzungen und Ermessensspielräumen des Managements (und damit des Controllers) beim Jahresabschluss. Bei größeren bzw. internationalen Unternehmen erfolgt die Berichterstattung an den Verwaltungsrat häufig über dessen Prüfungsausschuss, das sogenannte Audit Committee.

Abbildung 3 gibt einen Überblick der wichtigsten Begriffe im Zusammenhang mit der externen Rechnungslegung.

Berührungspunkte zwischen Wirtschaftsprüfer und Controller

Sowohl im internationalen als auch im nationalen Umfeld ist eine Jahresrechnung nach dem „True and Fair View“ - Prinzip häufig anzutreffen (IFRS, US GAAP, Swiss GAAP FER). Es folgt dem Prinzip der Darstellung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz und Ertragslage eines Unternehmens. Um dies zu erreichen, greift die Rechnungslegung für die Abbildung von Sachverhalten in der Jahresrechnung häufig auf Informationen zurück, die im Rahmen interner Controllingprozesse für Zwecke der Unternehmenssteuerung aufbereitet wurden (**sogeannter Management Approach der Rechnungslegung**, vgl. Weissenberger/Maier 2006). Diese Informationen und die darauf basierende Einschätzung des Managements sind vielfach maßgebend für die Bewertung wesentlicher Bilanzpositionen, sogenannter „geschätzter Werte“. Der Prüfung von geschätzten

Lehrgang zum

Certified IFRS Specialist CA

Informieren und anmelden: www.controllerakademie.de

Erreichen Sie zertifizierte Handlungskompetenz in nationaler & internationaler Rechnungslegung.



Jetzt anmelden:

Termine 2018: 15. – 19. Oktober 2018 | 26. – 30. November 2018

Termine 2019: 25. – 29. März 2019 | 20. – 24. Mai 2019 | 22. – 26. Juli 2019

CA controller akademie®

IFRS	International Financial Reporting Standards: Internationale Rechnungslegungsvorschriften für Unternehmen, die vom International Accounting Standards Board (IASB) herausgegeben werden. Sie sind in einer Vielzahl von Ländern primär von kapitalmarktorientierten Unternehmen zwingend anzuwenden und basieren auf dem True-and-Fair-View-Prinzip.
IAS	International Accounting Standards: wurden als Gesamtwerk mittlerweile von den International Financial Reporting Standards (IFRS) abgelöst. Einzelne Standards aus den IAS sind nach wie vor gültig und Bestandteil der heutigen IFRS, bspw. IAS 16 (Sachanlagen), IAS 36 (Impairment), IAS 38 (Immaterielle Werte) usw.
True-and-Fair-View-Prinzip	Prinzip der externen Rechnungslegung, ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild von der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens zu vermitteln. Im Gegensatz zum Vorsichtsprinzip ist dabei die Bildung stiller Reserven im Abschluss nicht zulässig.
Fair-Value-Bewertung	Unter Fair Value versteht man den beizulegenden Zeitwert eines Vermögenswertes oder einer Verbindlichkeit. Es handelt sich um den Betrag, zu dem zwei sachverständige und vertragswillige Parteien unter üblichen Marktbedingungen bereit sind, einen Vermögenswert zu tauschen oder eine Verbindlichkeit zu begleichen. Existieren keine Marktpreise, so bedient sich die Fair-Value-Bewertung modellierten Zeitwerten, meist in Form von Cashflow-Prognosen und DCF-Modellen.
Goodwill	Goodwill wird mit dem Geschäfts- oder Firmenwert übersetzt. Er unterscheidet sich insofern vom Unternehmenswert, als es sich nicht um den gesamten Wert einer Unternehmung handelt, sondern um die Differenz zwischen dem Kaufpreis, der für ein Unternehmen bezahlt wird, und dessen materiellem und immateriellem Nettovermögen (identifizierbare Vermögenswerte abzüglich Verbindlichkeiten). Er steht für die Gesamtheit der immateriellen aber nicht separat bilanzierungsfähigen Werte eines Unternehmens, bspw. Synergieeffekte, die durch einen Unternehmenszusammenschluss entstehen. Selbsterschaffener Goodwill ist nach den zulässigen Rechnungslegungsstandards nicht bilanzierungsfähig, einzig aus Akquisitionen bzw. Unternehmenszusammenschlüssen kann ein bilanzierungsfähiger Goodwill resultieren.
Impairment-Test	Der Impairment-Test, zu Deutsch Werthaltigkeitstest, ist ein Test zur Bewertung des Anlagevermögens. Dabei wird der höhere Wert aus Nettoveräußerungserlös (Liquidationswert) und Nutzwert dem Buchwert eines Vermögenswertes gegenübergestellt. Ist dieser kleiner als der Buchwert, so ist der Vermögenswert auf diesen Betrag abzuschreiben. Der Nutzwert eines Vermögenswertes wiederum ist der Barwert der erwarteten künftigen Nettozahlungsströme, die sich aus der Nutzung ergeben. Nach IFRS ist für den Goodwill jährlich zwingend ein Impairment-Test durchzuführen, für Immaterielle Anlagen und Sachanlagen nur sobald ein Indikator eines außerordentlichen Wertverlustes vorliegt (z.B. erhebliche Unterauslastung einer Produktionsanlage).
Langfristige Fertigungsaufträge	Unter langfristigen Fertigungsaufträgen verstehen IAS 11- und Swiss GAAP FER 22-Aufträge, die im Wesentlichen die folgenden Kriterien erfüllen: <ul style="list-style-type: none"> - Vertragliche Grundlage vorhanden (i.d.R. Verträge mit individuellem Charakter) - hohe Wahrscheinlichkeit, dass die vertraglich vereinbarten Leistungen durch den Hersteller und den Auftraggeber erfüllt werden - geeignete Auftragsorganisation für die Abwicklung des langfristigen Auftrags - eine zuverlässige Ermittlung aller mit dem Auftrag im Zusammenhang stehenden Auftragserlöse (Plannerlös), Auftragsaufwendungen (Plankosten) sowie des Fertigstellungsgrads <p>Sie sind grundsätzlich nach der Percentage-of-Completion-Methode (PoC-Methode) zu erfassen. Unter der Bedingung, dass Voraussetzungen kumulativ erfüllt sind, muss die PoC-Methode angewendet werden. Sind die Voraussetzungen nicht erfüllt, erfolgt eine Bilanzierung nach der Completed-Contract-Methode (CC-Methode). Danach wird der Gewinn aus dem Auftrag erst am Ende der Fertigstellung erfolgswirksam vereinnahmt.</p>
Percentage-of-Completion (PoC)-Methode	Methode zur Ermittlung und zum Ausweis des Erfolges in der Erfolgsrechnung, die nach IFRS, US-GAAP und Swiss GAAP FER bei langfristiger Fertigung (i. d. R. > ein Jahr), wie z. B. beim Bau von Gebäuden, Brücken, Schiffen, Satelliten, Kraftwerken aber auch bei bestimmten Dienstleistungen, zwingend anzuwenden ist. Dabei erfolgt eine Gewinnrealisierung und somit die Aktivierung der Waren in Arbeit entsprechend dem Fertigstellungsgrad. Dieser wird häufig gemäß dem Verhältnis der angefallenen Aufwendungen zu den geschätzten gesamten Aufwendungen oder der bereits erbrachten Leistungen (z. B. Arbeitsstunden) zu den gesamten geplanten Leistungen ermittelt. Entsprechend diesem Verhältnis werden dann die gesamten erwarteten Umsatzerlöse aktiv abgegrenzt und anteilig in der Erfolgsrechnung der einzelnen Perioden erfasst. Grundvoraussetzungen für die Anwendung der PoC-Methode ist die zuverlässige Schätzbarkeit von Planerlösen und Plankosten.

Abb. 3: Definition der im Artikel verwendeten Fachbegriffe der externen Rechnungslegung (eigene Darstellung)

	Themenschwerpunkt	Fokus Abschlussprüfer	Fokus Controller
Positionen, deren Bilanzwert direkt auf einer Schätzung basiert	Langfristige Fertigungsaufträge (Projekte nach PoC)	<ul style="list-style-type: none"> Anwendung der korrekten Umsatzlegungs-methode (Erfüllung von Kriterien) Bewertung von angefangenen Arbeiten und langfristigen Aufträgen und periodengerechte Umsatzerfassung Angemessenheit von Planerlös- und Plankostenschätzungen Vollständigkeit von notwendigen Anpassungen von Planerlösen und Plankosten 	<ul style="list-style-type: none"> Ermittlung von Plankosten und Planerlösen von langfristigen Fertigungsaufträgen/ Projekten -> Ermittlung der Zielmarge Laufende Überwachung von Projekten mit Fokus auf Zeit, Kosten und Qualität Laufende Analyse von Abweichungen zwischen Ist- und Sollkosten Aktives Projektmanagement und Unterstützung der Projektleitung
	Rückstellungen für drohende Verluste	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung und Vollständigkeit von Rückstellungen für drohende Verluste aus belastenden Verträgen 	<ul style="list-style-type: none"> Überwachung der Wirtschaftlichkeit von Verträgen und Beurteilung, ob negative Margen zu erwarten sind Bewertung/Berechnung von potentiell negativen Margen und Vorschläge potentieller Gegenmaßnahmen
	Umsatzerfassung bei mehrjährigen/ komplexen Kundenverträgen	<ul style="list-style-type: none"> Periodengerechte Umsatzerfassung und -abgrenzung Identifikation von separaten Umsatzkomponenten (Lieferungen und Leistungen) in Kundenverträgen und deren Beziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung von Vertragsgestaltung und -abschluss mit dem Ziel der Maximierung der Rentabilität und der Optimierung von Cashflows
	Vorräte (Bewertung von Halb- und Fertigfabrikaten)	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung von Vorräten i.S. der Angemessenheit von Standardkosten Vollständigkeit und Angemessenheit von Wertberichtigungen auf Vorräte (auf Basis Reichweite und Absetzbarkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> Ermittlung der Standardkosten für die Bewertung der produzierten Halb- und Fertigfabrikate Überwachung von Abweichungen der Produktions- bzw. Istkosten von den Standardkosten (Preis- und Mengenabweichungen) und die Analyse von Ursachen Anpassung von Standardkosten bei konstanten wesentlichen Abweichungen
	Rückstellungen für Steuerrisiken und latente Ertragssteuerguthaben	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation und Beurteilung Transferpreisrisiken Vollständigkeit Rückstellungen für Transferpreisrisiken Aktivierbarkeit bzw. Werthaltigkeit von latenten Steuerguthaben auf Verlustvorträge auf der Basis künftig verrechenbarer Gewinne 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung bei der Bestimmung von konzern-internen Verrechnungspreisen für Lieferungen und Leistungen zwischen unterschiedlichen Ländergesellschaften Erstellung von Businessplänen für Tochtergesellschaften im Rahmen des Beteiligungscontrollings
Positionen, deren Werthaltigkeit durch Schätzungen nachgewiesen wird	Bewertung Goodwill (Impairment-Test)	<ul style="list-style-type: none"> Werthaltigkeit von aktiviertem Goodwill auf Basis der Prüfung des Impairment-Tests 	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung Businesspläne/Budget für Cash generierende Unternehmenseinheiten/Anlagen (Cashflow Prognosen) Lieferung der Inputdaten für Impairment-Tests und interne Reportings
	Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung und Existenz von Zugängen Immaterieller Werte und Sachanlagen Beurteilung der Abschreibungsdauer Identifikation von Anlagen mit Unterauslastung bzw. potentiellern ausserordentlichen Wertverlust Prüfung Impairment-Test von Anlagen sofern erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung einer Investitionsrechnung (CAPEX-Antrag) um die Rentabilität einer Neuinvestition zu beurteilen (Investitionscontrolling) Bestimmung von Abschreibungsdauern von Neuinvestitionen Überwachung der Auslastung von Maschinen und Anlagen, um solche zu identifizieren, bei denen allenfalls ein außerordentlicher Wertverlust vorliegt Erstellung von Business-Plänen für Anlagen, deren Werthaltigkeit zweifelhaft ist, mit dem Ziel einen allfälligen Abwertungsbedarf zu identifizieren (Impairment-Test)
	Beteiligungen und Konzerninterne Darlehen	<ul style="list-style-type: none"> Beurteilung der Werthaltigkeit von Beteiligungswerten (im Einzelabschluss) und Darlehen gegenüber Tochtergesellschaften 	<ul style="list-style-type: none"> Planung, Steuerung und Kontrolle von Tochtergesellschaften (Kapitalausstattung, Dividendenzahlungen)

Abb. 4: Schätzungen und Annahmen im Jahresabschluss, Berührungspunkte zwischen Wirtschaftsprüfer und Controller

Werten wurde aufgrund ihrer besonderen inhärenten Risiken mit dem Schweizerischen Prüfungsstandard (PS) 540 ein eigener Prüfungsstandard gewidmet. Bei genauer Betrachtung der im PS 540 genannten vielfältigen Pflichten des Wirtschaftsprüfers wird schnell klar, dass der Controller eine elementare Informationsquelle bei der Prüfung von Schätzungen im Abschluss darstellt. Viel wichtiger ist aber, dass der Controller nicht nur reiner Informationslieferant ist, sondern dass seine Analysen und Einschätzungen die Werte von Bilanzpositionen massgeblich beeinflussen können. In der Praxis kann im Wesentlichen zwischen zwei Arten von Abschlusspositionen, die aufgrund ihres Charakters zu den geschätzten Werten zählen, unterschieden werden:

- Positionen, deren in der Bilanz angesetzter Wert direkt aus der Schätzung abgeleitet wird, beispielsweise bei langfristigen Aufträgen (Projekten), die oft nach der Percentage-of-Completion Methode erfasst werden.
- Positionen, deren Werthaltigkeit auf Basis von geschätzten Werten nachgewiesen wird, wie beispielweise im Fall von Goodwill sowie Immateriellen Werten und Sachanlagen.

In der [Abbildung 4](#) ist eine Vielzahl von Positionen bzw. potentiellen Prüfungsschwerpunkten aufgeführt, die häufig Berührungspunkte zwischen dem Abschlussprüfer und dem Controller darstellen, sowie der jeweilige Fokus des Abschlussprüfers bzw. des Controllers. All diesen Positionen ist gemeinsam, dass sie Charakteristika von geschätzten Werten aufweisen, d. h. auf Annahmen künftiger Entwicklungen beruhen.

Der Abschlussprüfer muss gem. PS 540 beurteilen, ob die geschätzten Werte im Rahmen des maßgebenden Regelwerks der Rechnungslegung sowie unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Wesentlichkeitsgrenze **vertretbar** und **angemessen** sind. Er muss einerseits die Inputdaten prüfen, die der Schätzung zugrunde liegen und andererseits beurteilen, ob die vom Management angewandte Bewertungsmethode geeignet ist, stetig angewandt wurde und die getroffenen Annahmen vertretbar, relevant und vollständig sind.

Die Vertretbarkeit von Annahmen zeichnet sich dabei vor allem dadurch aus, dass sie neutral erfolgen, d. h. weder übertrieben vorsichtig

noch übertrieben optimistisch sind bzw. nicht durch eine Einseitigkeit des Managements „verzerrt“ werden. Auch wenn sich der Prüfungsstandard auf die Schätzungen des Managements bezieht, so ermittelt und erstellt das Management doch in den seltensten Fällen die zugrundeliegenden Annahmen und Modelle selbst. Genau hier zeigt sich die zentrale Rolle des Controllers, dessen Annahmen, Berechnungen und Prognosen im Bereich Investitionscontrolling, Projektcontrolling oder auch Unternehmenscontrolling letztlich einen unmittelbaren Einfluss auf die Bewertung von Bilanzpositionen sowie das Ergebnis der Jahresrechnung haben.

Lesen Sie weiter im Controller Magazin 5/2018. Dort finden Sie Teil 2 mit dem Titel: „Controlling und Wirtschaftsprüfung – Chancen einer konstruktiven Zusammenarbeit.“

Fußnote

¹ In der Schweiz: Schweizerische Prüfungsstandards (PS) / International: International Standards on Auditing (ISA). ■

Das Controller Magazin als Gast bei der Jahreskonferenz des Bundesverbands der Ratinganalysten BdRA



Das **Controller Magazin** war zu Gast bei der Jahreskonferenz des **Bundesverbands der Ratinganalysten BdRA**. Sie fand am 7. Juni 2018 im Studienzentrum der SRH Fernhochschule – The Mobile University in Mannheim statt. Begrüßt wurden die Teilnehmer durch den Gastgeber, Prof. Dr. Ottmar Schneck, Rektor und Geschäftsführer der SRH Fernhochschule und Präsidiumsmitglied des BdRA. Der Vorsitzende des Präsidiums des BdRA, Prof. Dr. Wolfgang Biegert, führte durch das abwechslungsreiche Themenspektrum. So standen Vorträge zu folgenden Themen auf dem Programm: „Warum globale Ratingmethoden für Mittelständler nicht funktionieren“, „Das neue Mittelstandssegment Scale der Deutschen Börse AG“ sowie „Digitale Geschäftsmodelle mit Blockchain und Co.“. Weil das Controller Magazin ab dieser Ausgabe auch Verbandszeitschrift des BdRA ist, nutzte Conrad Günther, Chefredakteur und Herausgeber, die Gelegenheit, den Teilnehmern der Jahreskonferenz das Controller Magazin vorzustellen. Dabei verwies er auch auf das umfangreiche Archiv, das einen Zugriff auf sämtliche Artikel, die seit 1975 erschienen sind, bietet.



Klare Worte können aufrütteln

von Jürgen Weber

Von Hochschullehrern ist man zurückhaltende und eher vorsichtige Statements gewohnt. Professoren denken komplex, kennen die Bedingungen, unter denen eine Aussage Gültigkeit hat, und unter welchen eben auch nicht. Sie lassen sich ungern festlegen und scheinen sich immer ein Hintertürchen offen zu halten. Für die Praxis ist das eher unschön. Praktiker haben nicht so viel Zeit, Sachverhalte in all ihrer Komplexität zu durchdringen. Sie brauchen klare Aussagen, die ihnen Sicherheit geben, das Richtige zu tun, Aussagen, die es ihnen ermöglichen, ihr Handeln verständlich an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Viele „wenn und aber“ stören da nur.

Was bringt die Digitalisierung den Controllern?

Digitalisierung ist ein Feld, wo derzeit große Unsicherheit herrscht. Viele scheinen noch im Nebel zu stochern. Dies gilt auch für die Fi-

nanzfunktion, speziell für das Controlling. Die einen kündigen eine schöne neue Welt mit noch mehr Wirkung und Bedeutung der Controller an, andere sehen den Berufsstand gefährdet, weil die mit Digitalisierung verbundene tiefgreifende Veränderung der Steuerungsaufgaben zu einer ganz anderen Organisation der Aufgabenerfüllung führen wird. Zu letzteren zähle ich, genauso wie mein Institutskollege Utz Schäffer.

Beide sind wir im Kuratorium des ICV involviert, der berufsständischen Vereinigung der

Controller im deutschsprachigen Raum. Sollte man in dieser Funktion eine solche „Schwarzmalerei“ nicht besser unterlassen, eher den Controllern Hoffnung machen, dass es weiter aufwärts geht? Ich meine nein. Wer den Kopf in den Sand steckt, ist selten erfolgreich. Zu einem Controller passt dies zudem überhaupt nicht, gehört doch kritisches Hinterfragen und Analysieren zum eigenen genetischen Code. Klare Positionen helfen, Diskussionen anzustoßen, sich intensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen.

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/controllers. Er ist zudem Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

Dass wir den Stein in diesem Sinne erfolgreich ins Wasser geworfen haben, zeigt auch der vor geraumer Zeit erschienene Bericht zur „Schöne[n] neue[n] Controllerwelt“ in der Zeitschrift Finance. Er beginnt mit den folgenden Sätzen: „ – „In 20 Jahren wird der Controller, wie wir ihn heute kennen, der Vergangenheit angehören.“ Diese These von Utz Schäffer lässt an Deutlichkeit nichts vermissen. Regelmäßig provoziert der WHU-Professor damit die Controlling-Community. Seine Thesen sind aber nicht aus der Luft gegriffen ...“.

Wegfall von Routinetätigkeiten

Der Bericht in der Zeitschrift Finance bezieht sich auf einen Vortrag von Utz Schäffer auf dem letztjährigen Congress der Controller in München. Das, was er dort formuliert hat, ist mittlerweile schon fast common sense, wie nicht zuletzt die Vorträge auf dem diesjährigen Kongress gezeigt haben. Nun, ein Jahr später, besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass viele Routinetätigkeiten wegfallen werden, Aktivitäten, die man zumeist als „transaktional“ bezeichnet. Das können Shared Service Center effizienter – so die Lösung und Erfahrung von Großunternehmen. Aber auch das ist nur ein Zwischenschritt. Umfassende Automatisierung wird hier einziehen und Menschen weitgehend überflüssig machen.

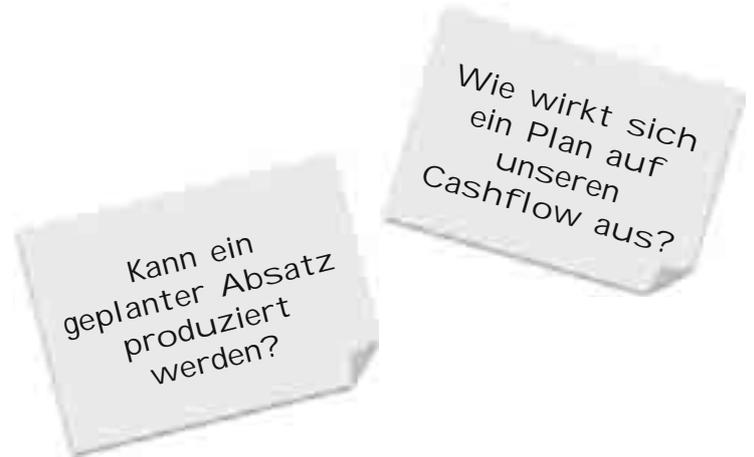
Neue Fähigkeiten werden gebraucht

Anders sieht es bei betriebswirtschaftlich anspruchsvollen Tätigkeiten der Controller aus, bei der Vorbereitung komplexer Entscheidungen, dem Finden von neuen Geschäftsmodellen oder auch der Vermeidung von kognitiven Defekten und unternehmenszielkonträrem Verhalten („Rationalitätssicherung“). Hier gibt die Digitalisierung den Controllern neue Hilfsmittel an die Hand, um noch besser zu agieren. Hier liegt die große Chance für die Controller, ihre Position im Management zu stärken und weiterzuentwickeln. Gelingen wird dies aber nur, wenn sie ihre Fähigkeiten und ihr Mindset weiterentwickeln. Dies haben wir in unserem gemeinsamen Beitrag zur Agenda des Controllers in einem digitalen Kontext vor gut zwei Jahren deutlich zu machen versucht.

Wer noch weiterdenken will, stößt auf Themen, bei denen die Maschinen heute nur Menschen vorbehaltene Aufgaben übernehmen, Fragestellungen mit hohen Freiheitsgraden, mit dem Bedarf an kreativen Lösungen. Hier können die Controller aktuell noch ziemlich beruhigt sein. Bis zu einer ernsthaften Konkurrenz durch die Maschine ist es noch weit. Wer gewohnt ist, strategisch für das Unternehmen zu denken, sollte aber auch hier mit ersten Überlegungen anfangen. Die Phase reiner Vision hat die Technologie mittlerweile schon hinter sich gelassen.

Was lernen wir aus dem Vorstehenden? Klare Worte sind angebracht, um den notwendigen Handlungsdruck in der Controlling Community zu erzeugen! Die Beharrungskräfte sind immer noch groß, die Gefahr der Verharmlosung ebenso. ■

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



Lean Management und Controlling

von Danny Szajnowicz

Vielleicht haben Sie sich gerade beim Lesen der Überschrift zu meinem Artikel gedacht: Was habe ich als Controller mit dem Thema Lean Management zu tun? Ich bin fest davon überzeugt, dass es deutlich mehr ist, als sich vielleicht auf den ersten Blick erahnen lässt. Denn Lean Management ist aktueller denn je!

VUKA!

In den Managementabteilungen vieler Unternehmen macht derzeit ein Schlagwort die Runde: VUKA! Unternehmen sehen sich zunehmend einem Umfeld ausgesetzt, das sich durch **Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität** (Mehrdeutigkeit) auszeichnet. Dynamik und Volatilität nehmen zu, weil sich Markt-, Wettbewerbs- und Umfeldfaktoren für Unternehmen immer schneller verändern. Neue Märkte entstehen, während andere schlagartig zusammenbrechen (z. B. aktuell der Absatzmarkt für Dieselfahrzeuge in Europa). Plötzlich taucht ein neuer Wettbewerber auf, mit dem

man nicht gerechnet hat und der Kundenbedürfnisse auf eine völlig andere Art und Weise erfüllt als bisher (z. B. Uber). Viele Branchen sind von politischen Entscheidungen (z. B. Sanktionen, Strafzöllen, Subventionen) und rechtlichen Änderungen betroffen. Technologien (z. B. 3D-Druck, künstliche Intelligenz, Blockchain) entwickeln sich rasant weiter und der Innovationsdruck steigt. Kunden verlangen verstärkt individualisierte Produkte und Dienstleistungen mit kurzen Produktions- und Lieferzeiten, die für zunehmende Komplexität im Unternehmen sorgen. Folglich müssen Geschäftsmodelle, Strategien, Organisationsstrukturen und Prozesse fortlaufend geprüft und bei Bedarf schnellstmöglich angepasst werden.

Der Ruf nach Agilität hallt durch die Unternehmen

Durch die zunehmende Digitalisierung wird sich auch das Controlling deutlich verändern. Viele repetitive Standardtätigkeiten des Controllers

lassen sich zentralisieren, standardisieren und anschließend automatisieren. Aus diesem Grund ist es als Controller wichtig, sich frühzeitig Gedanken darüber zu machen, welches die Aufgabenbereiche der Zukunft sind und wie ein echter Mehrwert für das Management im Sinne der Rolle als Business Partner geschaffen werden kann. Vor diesem Hintergrund betrifft Sie das Thema Lean Management aus zweierlei Perspektiven:

1) Verschlinkung der Controllingprozesse

Zunächst gilt es, die Controllingprozesse und -instrumente an die Herausforderungen der heutigen Zeit anzupassen. Dazu ist es wichtig, das aktuelle Tun und Handeln und die Abläufe immer wieder kritisch zu hinterfragen. Beispielsweise: Wie passt ein Planungsprozess, der mehrere Wochen (meist mehrere Monate) in Anspruch nimmt, in die heutige Zeit, wenn das verabschiedete Budget am Ende schon nicht mehr zur Unternehmensrealität passt?

Wie sinnvoll ist die Bereitstellung eines Monatsberichts am 14. Tag des Folgemonats, wenn dort Dinge berichtet werden, die schon längst passiert sind, sodass das Management nicht mehr steuernd eingreifen kann? Wie passt das Erstellen von ausführlichen Business-Plänen für neue Ideen im Unternehmen in eine Zeit der Unsicherheit und notwendigen Schnelligkeit? Daher gilt es, die bestehenden Controllingprozesse kritisch zu überprüfen, zu optimieren und zu verschlanken.

2) Beitrag des Controllers zur Prozessoptimierung

Der Controller als Business Partner sollte aber nicht nur in der Lage sein, die eigenen Controllingprozesse zu verbessern, sondern auch bei der Optimierung aller anderen Unternehmensprozesse zu unterstützen und diese zu begleiten. Hierzu einige Beispiele: Working Capital Management spielt in vielen Unternehmen eine wichtige Rolle. Durch die Reduzierung von Beständen und Forderungen sowie die Erhöhung von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen soll möglichst viel Kapital freigesetzt werden, um z. B. Wachstum und Investitionen aus eigenen Mitteln finanzieren zu können. Oftmals werden Projekte initiiert, in denen Maßnahmen zur Reduzierung der Bestände und Forderungen identifiziert und umgesetzt werden. Leider wird dabei oft nur an den Symptomen und nicht an den wirklichen Ursachen gearbeitet. Working Capital Management ist ein Prozessthema! Eine nachhaltige Optimierung kann nur über die Optimierung der Geschäftsprozesse erreicht werden.

Industrie 4.0 ist in aller Munde. Schlagworte wie Smart Factory, Cyber Physical Systems, die sich selbst steuernde Fertigung sowie die Ver-

netzung von Mensch und Maschine sind allgegenwärtig. Allerdings sollten Prozesse erst einmal optimiert (effizient und stabil) sein, bevor sie automatisiert werden. Lean Management stellt somit die Basis für die erfolgreiche Implementierung von Industrie 4.0-Ansätzen dar.

Nächster Schritt: Lean Administration

Fixkosten-Controlling wird immer bedeutsamer, da sich die Kostenstruktur in den vergangenen Jahren deutlich verändert hat. Der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten ist deutlich gestiegen. Die zunehmende Automatisierung, neue oder deutlich aufgestockte administrative Abteilungen, wie z. B. Compliance, Steuern, Recht, HR, IT und steigende Kosten für F&E sowie Marketing und Vertrieb sind die wesentlichen Treiber dahinter.

In den vergangenen Jahren wurden aber vor allem die Produktionsprozesse optimiert. Dabei standen die Reduzierung der Fertigungszeit, die Verbesserung der Qualität, die Reduzierung von Ausschuss und die Senkung der variablen Kosten im Vordergrund. Hierbei kamen Lean Management-Prinzipien und -Instrumente zum Einsatz. Im Zusammenhang mit dem Toyota-Produktionssystem wurde der Begriff „Lean Production“ populär. Lean ist allerdings deutlich mehr als nur eine schlanke Produktion! Was nutzt eine schlanke Produktion, wenn der Prozess der Angebotserstellung dem Kunden zu lange dauert oder die Rechnungstellung am Ende nicht zügig und fehlerfrei funktioniert?! Gerade in den indirekten/administrativen Unternehmensbereichen stecken erhebliche Potenziale.

Ziel muss es daher sein, die Prinzipien des Lean Managements auch auf die indirekten

Unternehmensbereiche zu übertragen (Lean Administration). Ganzheitliches Denken und Handeln bedeutet, die gesamte Wertschöpfungskette inklusive der unterstützenden Unternehmensbereiche zu betrachten.

Lean Management als ganzheitlicher Denkansatz

Lean Management ist eine Philosophie, ein ganzheitlicher Denkansatz. Aus diesem Grund wird auch oft der Begriff „Lean Thinking“ verwendet. Lean ist weder ein kurzfristiges Kostensenkungsprogramm, noch hat es den Abbau von Arbeitsplätzen zum Ziel – das wäre die falsche Interpretation des Begriffs „schlank“! Wenn Lean Management nur als vorübergehendes Projekt verstanden wird, ist es zum Scheitern verurteilt. Viele Lean-Projekte sind nicht nachhaltig erfolgreich, weil nur einzelne Instrumente in isolierten Unternehmensbereichen angewendet werden. Die Lean-Philosophie muss aber im gesamten Unternehmen verankert und gelebt werden!

Lean Management bedeutet „Werte ohne Verschwendung schaffen“. Ziel ist es, alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abzustimmen und überflüssige Tätigkeiten (Verschwendung, japanisch „muda“) zu vermeiden. Unter Verschwendung sind alle Vorgänge zu verstehen, bei denen Ressourcen nicht nutzbringend eingesetzt werden. Nicht wertschöpfende Aktivitäten erhöhen die Kosten, aber nicht den Produktwert bzw. Kundennutzen. Schlank bedeutet hier also verschwendungsarm. Ein Prozess gilt als optimal, wenn nichts mehr weggelassen werden kann, ohne dass sich das Ergebnis des Prozesses und der Wert für den Kunden verschlechtert. Die wirklich genialen Dinge sind einfach! Das ge-

So werden Sie effektiver und effizienter.

Gleich hier anmelden:
www.controllerakademie.de

Werden Sie zum Treiber effektiver und effizienter Prozesse in Ihrem Unternehmen.

Seminar Lean Management
vom 10. – 12. Dezember 2018 in Starnberg



CA controller akademie®

samte Unternehmen richtet sich konsequent auf die Bedürfnisse des Kunden aus. Als Kunde wird hier sowohl der externe als auch der interne Kunde verstanden. Ziel ist es, Produkte und Dienstleistungen für den Kunden ohne Verschwendung zu erzeugen.

Lean Thinking baut auf fünf Grundprinzipien auf

- **Kundenwert:** Der Kunde steht im Mittelpunkt des Lean Thinking. Es geht um eine konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. Wer ist der Abnehmer der Leistung und was erwartet er? Alle Prozesse/Aktivitäten sollen darauf ausgerichtet sein, dass der gewünschte Kundenwert erzeugt wird.
- **Wertstrom:** Der Wertstrom beschreibt alle Aktivitäten, die zur Herstellung des Produkts oder der Dienstleistung erforderlich sind (Abfolge der wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten). Ziel der Organisation ist es, sich auf die wertschöpfenden Tätigkeiten zu konzentrieren und nicht wertschöpfende Aktivitäten (Verschwendung) zu reduzieren/eliminieren, damit Ressourcen effizient genutzt werden.
- **Fluss:** Ziel ist es, möglichst alle Prozessschritte in einen kontinuierlichen Fluss zu bringen. Das Produkt durchläuft die wertschöpfenden Prozesse idealerweise in einem gleichmäßigen Takt ohne Unterbrechungen und Störungen. Die „Produktion“ wird harmonisiert. Durch den Fluss entsteht eine gleichmäßige vorher-sagbare Arbeitslast. Engpässe werden beseitigt, Zwischenlager und Pufferbestände werden reduziert/eliminiert. Im Idealzustand wird nichts produziert, bevor es nicht vom nächsten Prozessschritt benötigt wird.
- **Pull:** Es wird nur das produziert, was auch vom Kunden benötigt wird. Es steht nicht die maximale Maschinenauslastung im Vordergrund. Die Produkte werden vom Kunden aus durch die Produktion gezogen und nicht durch zentrale Planungsvorgaben in die Produktion gedrückt (Push-Prinzip). Es wird nicht auf Lager produziert, sondern nur für konkrete Kundenaufträge. Der Kunde erhält nur das, was er wirklich benötigt, wann er es benötigt und in der Menge, die er benötigt. Dieses Prinzip gilt nicht nur für Endkunden (externe Kunden), sondern ebenfalls für in-

terne Kunden, die den nächsten Prozessschritt ausführen. Jeder Prozessschritt muss den nachgelagerten Prozess als seinen Kunden betrachten (interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen).

- **Perfektion:** Kaizen bedeutet kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten. Perfektion kann man nicht erreichen, sondern nur anstreben. 100%ige Wertschöpfung wird in der Praxis kaum möglich sein, allerdings ist kontinuierliche Verbesserung erforderlich, um sich diesem Ziel anzunähern. Lean ist kein einmaliges Projekt! Es geht darum, die Mitarbeiter fortlaufend aufzufordern und zu ermutigen, die Abläufe zu überdenken, zu hinterfragen, weiterzuentwickeln und Ideen einzubringen. Verbesserungen werden zu einem neuen Standard, von dem aus eine weitere Verbesserung erzielt werden kann.

Verschwendung erkennen – Verbesserungsvorschläge umsetzen

Dazu ist eine Kultur des Ausprobierens, Scheiterns und Lernens erforderlich. Grundvoraussetzung ist der Wille des Managements, Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter auch tatsächlich zu realisieren; schnell, unkompliziert und unbürokratisch. Wenn auf Basis der Vorschläge nichts passiert, ist jeder Verbesserungsprozess zum Scheitern verurteilt. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess darf kein bürokratisches Monster sein. Mitarbeiter sind keineswegs nur ein Kostenfaktor, sondern das wertvollste Kapi-

tal eines Unternehmens. Kreativität, Intelligenz, Erfahrung, Wissen und Motivation sind wertvolle Faktoren für die Weiterentwicklung von Prozessen. Es geht darum, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu fördern und in der Rolle der Führungskraft als Coach und Mentor zu agieren. Flache Hierarchien sowie die Arbeit in Teams sind wesentliche Lean-Prinzipien.

Verschwendung ist jede Aktivität, die Ressourcen verbraucht, aber keinen Kundenwert/-nutzen erzeugt. Die verschiedenen Arten von Verschwendung sind nicht nur in der Produktion, sondern auch in den administrativen Bereichen (Prozessen) zu finden. Die Schwierigkeit besteht darin, Verschwendung zu erkennen. In der Produktion fällt es meist sofort auf, wenn etwas nicht reibungslos verläuft, z. B. durch Bestände, Produktionsstopp, Ausschuss usw. Wie ist das in den administrativen Unternehmensbereichen? Im Büro ist es deutlich schwerer, Verschwendung zu erkennen. Stellen Sie sich vor, Sie gehen den Gang entlang und werfen einen zufälligen Blick in ein Büro: Ein Mitarbeiter sitzt an seinem Schreibtisch, die Arme vor der Brust verschränkt, den Blick auf den Bildschirm gerichtet ... Ist das gerade wertschöpfend oder Verschwendung?

Verschwendung in Produktion und Administration

Die Verschwendungsarten zu kennen ist Voraussetzung dafür, Verschwendung in Prozes-



Abb. 1: Die Grundprinzipien des Lean Thinking (Quelle: CA Akademie AG)

sen zu erkennen. Nur wer lernt, Verschwendung überhaupt erst „zu sehen“, kann diese im weiteren Verlauf reduzieren bzw. eliminieren. Das Erkennen von Verschwendung ist somit ein zentrales Element in Verbesserungsprozessen. Als Controller ist es daher besonders wichtig, sich aus dem eigenen Büro herauszubewegen und an den Ort des Geschehens zu gehen (go to gema) und die Abläufe zu beobachten sowie mit den ausführenden Mitarbeitern zu sprechen. Verschwendung wird oft nicht wahrgenommen, weil sie im alltäglichen Handeln „selbstverständlich“ geworden ist.

Überproduktion

Sie liegt vor, wenn mehr produziert wird, als der Kunde anfordert. Eine häufige Ursache der Überproduktion liegt in einer möglichst maximalen Maschinenauslastung. Darüber hinaus findet Überproduktion aufgrund von aufwändigen Rüstvorgängen statt, so dass möglichst große Losgrößen produziert werden. Überproduktion führt zu Beständen. In den administrativen Bereichen finden wir „Überinformation, Blindleistung und Doppelarbeit“.

Beispiele:

- Es stehen mehr Informationen zur Verfügung, als notwendig sind
- Doppelarbeit, weil ein anderer Kollege (ggf. auch an einem anderen Standort) die gleichen Dinge tut
- Erstellung eines Berichts, der nicht gelesen wird
- große E-mail-Verteiler (Kopie/Blindkopie)
- zu umfangreiche Formulare
- Kennzahlen, die nicht steuerungsrelevant sind
- Wiederholte (manuelle) Dateneingabe

Bestände

Sie bremsen Prozesse und verdecken meist andere Probleme, z. B.:

- hohe Rohmaterialbestände, um die unzureichende Liefertreue von Lieferanten auszugleichen
- hohe Pufferbestände, um eine zu hohe Ausschussquote zu kompensieren
- hohe Zwischenbestände aufgrund fehlenden Flusses in der Fertigung (Losgrößenfertigung)

Die verschiedenen Arten von Verschwendung sind nicht nur in der Produktion, sondern auch in den Admin-Bereichen zu finden

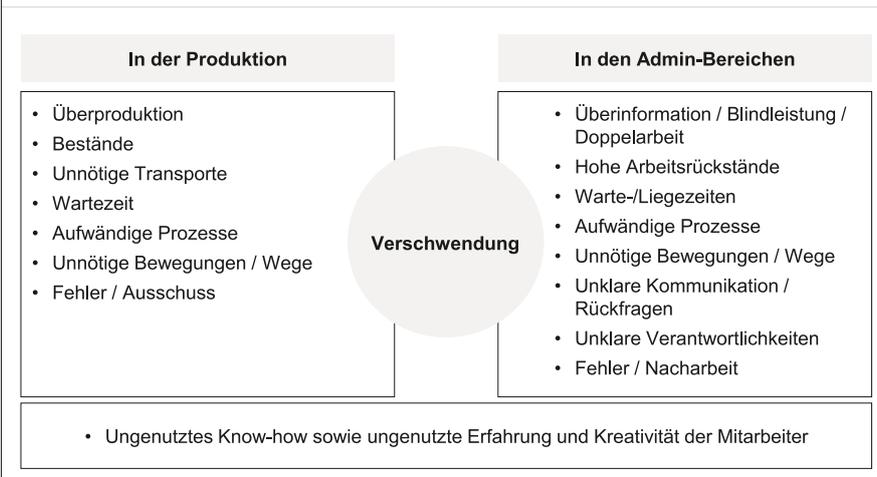


Abb. 2: Verschwendungsarten Produktion vs. Administration (Quelle: CA Akademie AG)

- hohe Zwischenbestände wegen langer Rüstzeiten
- hohe Pufferbestände, um Maschinenausfälle zu kompensieren
- hohe Fertigwarenbestände, um schnelle Lieferung trotz langer Durchlaufzeiten zu gewährleisten
- hohe Fertigwarenbestände, um Schwankungen auf dem Absatzmarkt auszugleichen
- hohe Bestände aufgrund schlechter Planung und falschem Forecast
- Überbestellung an Büromaterial
- Nicht gelesene / bearbeitete E-Mails
- Wiedervorlagen
- Spezialisierung der Mitarbeiter

Unnötige Transporte

In der Praxis wird so ziemlich alles transportiert, was sich transportieren lässt, wie zum Beispiel Rohmaterial, Werkstücke, Fertigprodukte, Werkzeuge oder Betriebsmittel. In vielen Unternehmen existiert eine eigene Abteilung für den innerbetrieblichen Transport, so dass der Transport zum Selbstzweck geworden ist. Mögliche Ursachen: falsches Produktionslayout oder zu weit auseinanderliegende Arbeitsplätze.

In den administrativen Bereichen entstehen „unnötige Wege“, z. B.:

- Dokumente, die zunächst durch eine andere Abteilung ggf. auf einer anderen Etage oder in einem anderen Gebäude bearbeitet werden müssen
- Informationen, die in unterschiedlichen IT-Systemen verarbeitet werden
- In den administrativen Bereichen entstehen hohe Daten- und Dokumentenbestände sowie „hohe Arbeitsrückstände“, z. B. durch
 - Mehrfacharchivierung
 - Zu große E-Mail-Verteiler
 - Vorgangsstapel
 - Lange To-do-Listen ohne klare Priorisierung
 - veraltete Dateibestände

Autor



■ Dipl.-Kfm. Danny Szajnowicz

ist Partner, Trainer und Unternehmensberater der CA Akademie AG. Er führt das Fünf-Stufen-Programm in deutscher und englischer Sprache durch und ist für die Vertiefungsseminare Lean Management, SCM- und Produktions-Controlling verantwortlich. Darüber hinaus unterstützt er Unternehmen methodisch und fachlich bei der Durchführung von Projekten, der Moderation von Workshops und der Durchführung von Inhouse-Schulungen.

E-Mail: d.szajnowicz@ca-akademie.de

Lean Management unterstützt Sie bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen

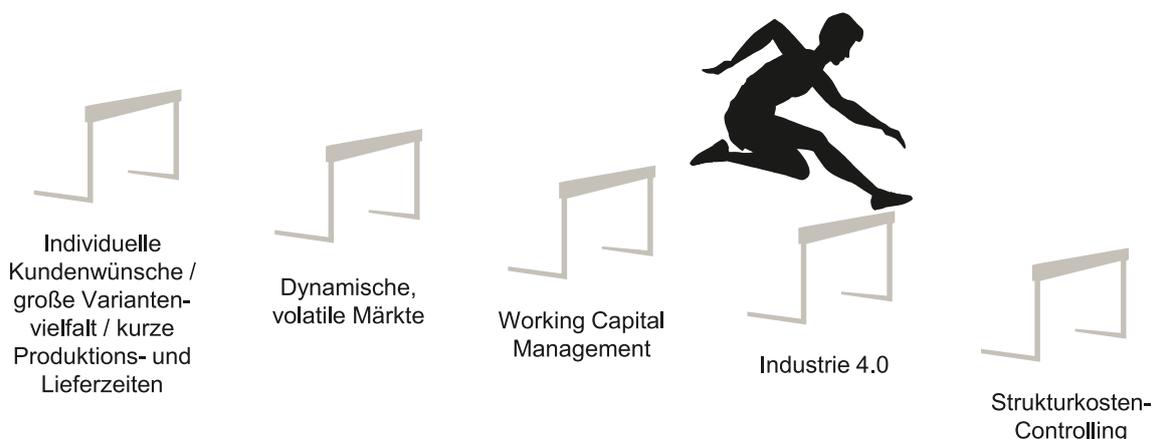


Abb. 3: Die Hürden bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen (Quelle: CA Akademie AG)

Wartezeit

Der Zeitraum, in dem der Mitarbeiter keine Wertschöpfung erbringen kann. Es kann auch das Warten des Materials auf Weiterbearbeitung sein. Mögliche Ursachen: fehlende Taktung der Prozessschritte. Jedes Fertigungslos mit einer Losgröße > 1 verursacht unnötige Liegezeiten, da beispielsweise das letzte Teil des Loses – selbst wenn der Fertigungsauftrag ohne Verzögerung startet – erst dann bearbeitet werden kann, nachdem alle anderen Teile des Loses zuvor bearbeitet worden sind. Hier stellt die One-Piece-Flow-Zelle nach der Lean-Philosophie bezüglich der Liegezeiten zwischen den Prozessschritten den Idealzustand dar. In den administrativen Bereichen entstehen Wartezeiten z. B. durch:

- Warten auf Rückmeldungen, Entscheidungen, Freigaben, Unterschriften
- Technische Anlaufzeiten (z. B. IT-System)
- Antwortzeiten von SAP („Sanduhranzeigeprogramm“)
- Warten auf Besprechungsteilnehmer
- Suchen von Arbeitsmitteln, Daten, Dateien oder Dokumenten

Aufwändige Prozesse

Prozesse, die unnötig komplex sind oder Schnittstellenprobleme aufweisen. Mögliche Ursachen: Betriebsblindheit und der fehlende Mut, Veränderungen anzustoßen („Das haben wir schon im-

mer so gemacht, also kann es ja nicht verkehrt sein.“) In den administrativen Bereichen z. B.:

- Befolgen von komplizierten, überholten oder bürokratischen Abläufen
- Unterbrechen der eigentlichen Arbeit durch diverse Störquellen
- Rücksprünge im Prozess

Unnötige Bewegungen / Wege

Z. B. durch Holen oder Greifen von Werkzeugen, Arbeitsmaterialien usw. Mögliche Ursachen: ungünstige oder fehlende Arbeitsplatzergonomie.

In den administrativen Bereichen z. B.:

- Neueingabe von Daten von einem in das andere System
- Schlechte Ablage-/Ordnerstrukturen
- Suchen von Unterlagen, Dateien, Informationen
- Lange Dienstreisen für kurze Besprechungstermine
- Manuelles Einholen von Informationen
- Weite Wege zwischen Büros
- Geistige Rüstzeiten

Ausschuss / Fehler / Nacharbeit

Die bereits geleistete Wertschöpfung ist entweder teilweise (bei möglicher Nacharbeit) oder vollständig (bei Ausschuss) verschwendet und muss noch einmal erbracht werden. Ausschuss und Nacharbeit führen zu einer Verzögerung

des Liefertermins zum Kunden und erhöhen die Herstellungskosten. Bei Losgrößenfertigung ist ggf. das gesamte Los unbrauchbar.

Auch in den administrativen Bereichen können Ausschuss, Fehler oder Nacharbeit auftreten:

- Die erste Planungsrunde führte nicht zum gewünschten Ergebnis, sodass weitere Planungsrunden erforderlich sind
- Die Anforderungen an den Bericht wurden nicht ausreichend bekannt gegeben und nun muss der Bericht angepasst werden
- Die Buchung im System war fehlerhaft und muss korrigiert werden
- Die Stammdaten in SAP waren nicht ausreichend gepflegt und müssen nun vervollständigt oder aktualisiert werden
- Die Anforderungen an das Projekt waren nicht klar kommuniziert
- Unklare Vorgaben
- Fehlerhafte Dateien
- Falsche Auskünfte
- Verwendung falscher oder nicht aktueller Daten
- Unlesbare Notizen
- Nachgehen von fehlenden oder unvollständigen Informationen

Wenn Sie nun beim Lesen dieses Artikels das Gefühl bekommen haben, dass Verschwendung auch in Ihrem Unternehmen und bei Ihren Prozessen eine Rolle spielen könnte, dann ist Lean Management etwas, mit dem Sie sich näher beschäftigen sollten (vgl. [Abbildung 3](#))! Es wird sich lohnen!

Flexible Finanzierungsmodelle im Trend

von Thomas Rohe



Für Unternehmen mit wenig freien Sicherheiten, die keine TOP-Bonität haben, ist eine reine Bankenfinanzierung meist keine Option. Nicht, weil die Banken keine Kredite vergeben möchten, sondern weil deren Handlungsspielraum aus Risikosicht seit Einführung der Basel-Regulativen in solchen Fällen eingeschränkt ist. Zum Einsatz kommen dann oft alternative Finanzierungsmodelle, wie Sale & Lease Back oder Factoring – sie setzen bei der Finanzierungsentscheidung weniger bei der Bonität an und es bedarf zudem keiner bankentypischen Sicherheiten. Immer mehr Mittelständler nutzen diese Varianten auch in Kombination und arbeiten dafür mit einem oder mehreren alternativen Geldgebern zusammen. Das erhöht die finanzielle Unabhängigkeit und vergrößert den unternehmerischen Spielraum. Für Rechtssicherheit ist in Deutschland gesorgt: Alle Factoring- und Leasinggesellschaften unterstehen den Vorgaben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, die zudem alle Finanzierer regelmäßig überprüft.

Vorteile und Ablauf in der Praxis

Beim Factoring werden fortlaufend die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vorfinanziert. Der Unternehmer reicht nach Rech-

nungslegung eine Kopie bei der Factoringgesellschaft ein und diese überweist den Betrag innerhalb weniger Werktage – völlig unabhängig von langen Zahlungszielen oder schlechter Zahlungsmoral der Kunden. Die Liquidität wird sofort gestärkt, eigene Verbindlichkeiten können schneller und vielleicht sogar mit Skonto beglichen werden. Beim klassischen Full-Service-Factoring sind die Forderungen zudem gegen einen möglichen Ausfall versichert, das Risiko von Zahlungsausfällen wird so minimiert. Zusätzlich übernimmt der Factor das Forderungsmanagement inklusive dem Mahnwesen, der Unternehmer hat wieder mehr Zeit für sein Kerngeschäft.

Neben Investitionen gibt es viele weitere Anlässe, für die zusätzliche Liquidität benötigt wird, zum Beispiel für die Umsetzung von Unternehmensnachfolgen, die Ablösung von Verbindlichkeiten, bei Reorganisationen oder in Sanierungen. Einige wenige Anbieter bieten über das Produkt „Insolvenz-Factoring“ sogar eine Finanzierung in der Insolvenz an und finanzieren so den Neustart am Markt.

Modelle und Branchenspezifika

Die Bedeutung von Factoring ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Immer mehr

Unternehmen setzen diesen Finanzierungsansatz im Mix mit anderen Modellen zur Stärkung der Liquidität ein. Neben der verarbeitenden Industrie sind das unter anderem Betriebe aus dem Handel, der Logistikbranche, Dienstleister oder Druckereien.

Für fast jeden Bedarf gibt es am Markt das passende Factoringmodell: Hat der Unternehmer zum Beispiel einige Schnellzahler als Kunden, lässt er diese beim sogenannten „Ausschnittfactoring“ außen vor. Factoring lässt sich individuell an den Bedarf des jeweiligen Betriebes anpassen. Damit erhöht die Firma den finanziellen Handlungsspielraum und erhält mehr Flexibilität.

Vorteile auf einen Blick

- Stärkung der Liquidität durch fortlaufenden Forderungsverkauf
- Bonitäts- und bankenunabhängige Finanzierung
- Liquiditätsbeschaffung für verschiedene Anlässe, z. B. Wachstum, Nachfolge, Sanierung, Neustart aus der Insolvenz
- Finanzierungsrahmen passt sich automatisch bei Umsatzwachstum an
- Keine bankentypischen Sicherheiten nötig
- Schaffen finanzieller Spielräume
- Versicherung bei Forderungsausfall
- Entlastung durch Auslagerung des Forderungsmanagements
- Stärkung der Eigenkapitalquote und damit der Bonität
- Schafft Unabhängigkeit von langen Zahlungszielen oder Zahlungsverhalten der Kunden

Autor



■ **Thomas Rohe**
ist Vorstand bei der factoring.plus.AG, in Leipzig.

E-Mail: info@factoring-plus.de

Tel.: 0341 - 14920 - 40

www.factoring-plus.de



Praxisorientiertes Risikocontrolling mit der Fünfeck-Verteilung

von Jürgen Bischof



Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

Problem Eine der größten Herausforderungen beim Risikocontrolling stellt die Bewertung der Risiken dar. Die üblichen Methoden auf Basis von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe funktionieren in der Praxis oft nicht – u. a. wegen verschiedener Schadenshöhen eines Risikos mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten und der Vernachlässigung von Chancen, die dem Risiko gegenüberstehen können.

Ziel Entscheidend für den Erfolg und die Akzeptanz des Risikomanagements ist eine einfache und praktikable Methode zur Bewertung und Visualisierung der betrieblichen Risiken. Diese muss für alle Risikoarten geeignet sein und auch die Chancenseite eines Risikos abbilden.

Methode Eine solche Methode stellt die Risikobewertung mit Hilfe der Fünfeck-Verteilung und

die Darstellung in einem Risiko-Diagramm dar, die sich im Einsatz in der betrieblichen Praxis bewährt hat.

Beschreibung Im Folgenden werden zunächst die übliche Methodik und die Probleme bei ihrer praktischen Umsetzung beschrieben, dann Risiken definiert und Verteilungen auf einfache Weise erläutert und schließlich die Fünfeck-Verteilung mit ihrer Anwendung und ihren Vorteilen dargestellt (vgl. auch Bischof 2012).

Wie wird üblicherweise vorgegangen? Meistens versuchen Unternehmen, ihre Risiken durch eine Schätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe zu bewerten. Beispielsweise wird abgeschätzt, dass es einmal in einem Zeitraum von 50 Jahren zu einem Brand kommt (Wahrscheinlichkeit 2%) und der Schaden dabei 1 Million €

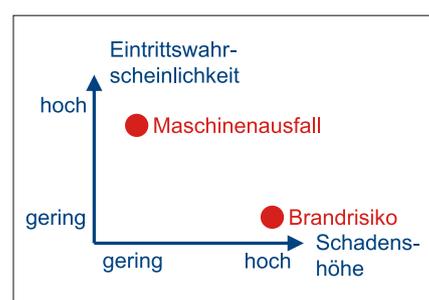


Abb. 1: Risiko-Matrix

beträgt. Die verschiedenen Risiken werden dann in einer zweidimensionalen Risikomatrix dargestellt (vgl. Abbildung 1).

Welche Probleme sind damit verbunden? In der Praxis zeigt sich, dass eine objektive Schätzung von Eintrittswahrscheinlichkeiten extrem schwierig bzw. oft unmöglich ist, so dass die Risiken meist systematisch über- oder unterschätzt werden (vgl. z.B. Vanini 2012, S. 200).

Da gerade existenzbedrohende Risiken, wie ein Brand, meist geringe Wahrscheinlichkeiten (und damit einen niedrigen Schadenserwartungswert) besitzen, werden diese manchmal zu wenig beachtet. Vor allem aber können mit der Methode nur binomialverteilte Risiken bewertet werden, also Risiken, bei denen entweder ein Schaden eintritt oder nicht. Ganz viele Risiken weisen aber unterschiedliche Schadenshöhen mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten auf (siehe das Beispiel unten). Und außerdem wird die dem Risiko gegenüberstehende Chance ignoriert.

Was ist ein Risiko und seine Verteilung? Ein Risiko beschreibt die aus der Unsicherheit resultierende Möglichkeit, dass die Realität von der Planung (positiv oder negativ) abweicht (vgl. Gleißner 2017, S. 17). Diese Abweichungen besitzen eine Verteilung – oft eine Normalverteilung, wie beispielsweise Fremdwährungserlöse, auf die das Wechselkursrisiko wirkt. An der Dichtefunktion (vgl. Abbildung 2, oben) ist zu erkennen, dass kleine Abweichungen vom erwarteten Wert häufiger vorkommen als große Abweichungen.

Handlungsempfehlung Eine praktikable Methode, um solche Verteilungen von betrieblichen Risiken näherungsweise abzuschätzen, stellt die Fünfeck-Verteilung dar (vgl. Abbildung 2, Mitte). Diese wurde in Projekten mit mittelständischen Unternehmen entwickelt und hat sich in der Praxis bewährt (vgl. bspw. Baier/Mayer 2012).

Die Abschätzung startet mit dem durchschnittlich zu erwartenden Wert, der auch in der GuV-Planung verwendet wird. Dann werden im Sinne einer Worst-Case- und Best-Case-Betrachtung die maximale nachteilige und die maximale vorteilhafte Abweichung abgeschätzt. Im Beispiel: Auf welchen Wert könnten die Fremdwährungserlöse durch ver-

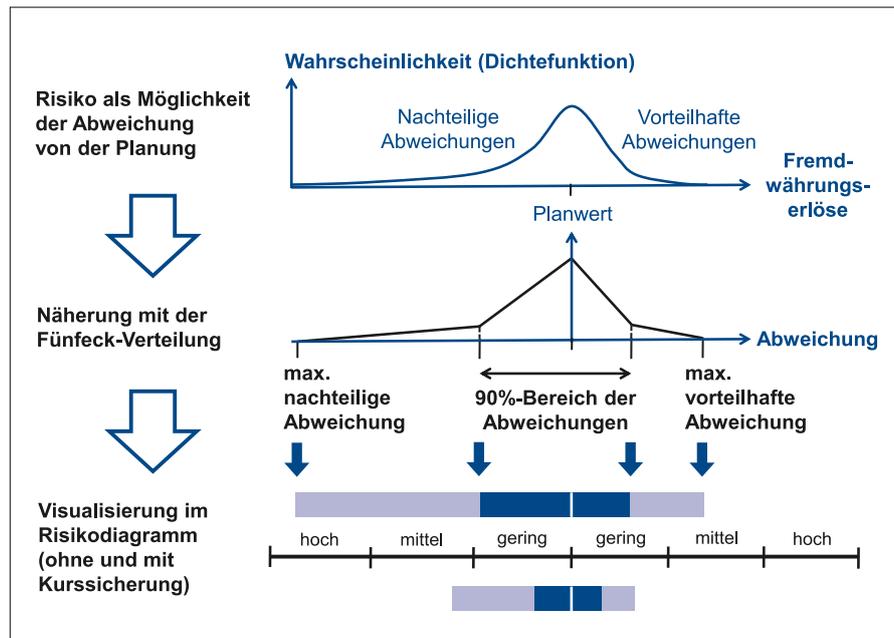


Abb. 2: Fünfeck-Verteilung zur Bewertung und Visualisierung

änderte Wechselkurse im besten Fall steigen bzw. im schlimmsten Fall sinken? Zusätzlich wird abgeschätzt, in welchem Bereich 90 % der Abweichungen liegen, also bspw. die Währungserlöse in 9 von 10 Jahren.

Die so ermittelte Fünfeck-Verteilung kann nun sehr einfach in einem Risiko-Diagramm visualisiert werden (vgl. Abbildung 2, unten). Dabei lässt sich an der Ausdehnung des Balkens nach links (max. nachteilige Abweichung im Vergleich zu Jahresüberschuss bzw. Eigenkapital) sofort die Relevanzklasse des Risikos ablesen (vgl. hierzu Gleißner 2017, S. 171).

Ausblick Die Risikobewertung mit der Fünfeck-Verteilung bietet mehrere Vorteile: Sie ist für nahezu alle Verteilungen anwendbar (nicht nur für Binomialverteilungen) und stellt auch die Chancenseite dar (Ausdehnung des Balkens nach rechts), was für eine Chancen-Risiko-Abwägung wichtig ist. Dabei müssen keine Wahrscheinlichkeiten geschätzt werden, sondern

nur Bandbreiten von Abweichungen, was in der Praxis wesentlich leichter fällt. Die Visualisierung mit Balken-Diagrammen ermöglicht einen einfachen Vergleich und auch die Darstellung der Wirkung von Maßnahmen der Risikobewältigung (vgl. Abbildung 2). So verbindet die Fünfeck-Verteilung die Anforderungen eines fundierten Risikomanagements mit den Möglichkeiten der betrieblichen Praxis.

Literatur

Baier, S./Mayer, J. (2012): Risikomanagement bei Günther + Schramm, in: Stahldialog, Heft 2.
 Bischof, J. (2012): Risikomanagement im Mittelstand – Methoden für die Praxis, IHK Ostwürttemberg.
 Gleißner, W. (2017): Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., Vahlen.
 Vanini, U. (2012): Risikomanagement, Schäffer-Poeschel.

Autor



Prof. Dr. Jürgen Bischof

ist Professor für Controlling an der Hochschule Aalen. Er lehrt in den Studiengängen Mittelstandsmanagement und Betriebswirtschaft für kleine und mittlere Unternehmen. Seine Forschungsschwerpunkte sind das Risikomanagement, die Nachhaltige Unternehmensführung und das Performance Management. Er ist Mitglied des Arbeitskreises der Controlling-Professoren an Hochschulen.

E-Mail: juergen.bischof@hs-aalen.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)



Controlling und Corporate Governance – Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Interview mit Prof. Dr. Pascal Nevries, Fachgebiet Controlling
der Universität Kassel

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 beschäftigt sich mit dem Ordnungsrahmen der Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Der Anstoß zu diesem Interview war, dass am Lehrstuhl Controlling der Universität Kassel auch Corporate Governance intensiv behandelt wird.

Biel: Vielen Dank Herr Prof. Dr. Nevries, dass Sie sich für diesen Dialog zur Verfügung stellen.

Nevries: Ich trage gerne zum fachlichen Austausch und zum Wissenstransfer bei – und damit zu den Zielen Ihrer Interviewreihe.

Biel: Bitte lassen Sie uns das Thema Corporate Governance (vorherrschend CG abgekürzt) einordnen. Wie sich vielfältig belegen lässt, handelt es sich bei CG um eine wichtige Themenstellung. Ist sie aber auch interessant oder gar beliebt, zumal sie vielfach mit negativ besetzten Begriffen, etwa Bürokratie oder Haftung, in Verbindung gesetzt wird?

Nevries: Wir haben es hier in der Tat mit einem etwas sperrigen Begriff zu tun. Die damit gemeinten Inhalte sind zum Glück einfacher nachzuvollziehen, da es schlicht darum geht, **wie Unternehmen geleitet werden**. Eigentümer kön-

nen oder wollen nicht alles alleine machen und delegieren Macht an Manager. Dahinter steht die Zielsetzung sicherzustellen, dass das Unternehmen im Sinne der Eigentümer geführt wird.

Biel: Hinter diesem etwas unhandlichen Begriff steckt also ein relativ einfacher, aber auch grundlegender Sachverhalt?

Nevries: Ja, wir können Corporate Governance einfach erklären: Corporation heißt schlicht Unternehmen und Governance ist die Führung bzw. Leitung. Also geht es letztlich frei übersetzt um die Leitung von Unternehmen. Und damit natürlich auch um ein bedeutsames Thema. Häufig wird unser Thema im deutschen Sprachraum auch mit „**guter Unternehmensführung**“ umschrieben.

Biel: Können Sie uns diesen Sachverhalt an einem Beispiel erläutern?

Nevries: Wenn beispielsweise der Eigentümer des Bekleidungsherstellers Trigema sicherstellen will, dass seine Produkte nicht unter Einsatz von Kinderarbeit hergestellt werden, er aber nicht laufend Entscheidungen anderer Personen (Manager) mit eigenen Zielsetzungen überwachen will, hat er eine Herausforderung. Wie soll er die **Einhaltung dieser Zielsetzung** sichern und gestalten? Das sind spannende und wichtige Fragen, die über das Wohl und Wehe des Unternehmens entscheiden und für die Eigentümer bedeutsam sind.

Biel: Angesichts dieser Wichtigkeit und Tragweite überrascht etwas, wie CG zumindest im betriebswirtschaftlichen Bereich beachtet wird. Ein Blick sowohl in die gängigen BWL-Lehrbücher als auch in die Standard-Lehrbücher des Controllings zeigt eine recht unterschiedliche Gewichtung unseres Themas.

Nevries: Das Thema **hat erst nach der Finanzkrise bzw. Finanzmarktkrise 2007/2008 Fahrt aufgenommen**. Die Finanzkrise sowie Unternehmensskandale setzten aber auch wesentliche **Impulse zur Beschäftigung mit unserem Themenfeld frei**. Diese Anstöße kamen, wie viele andere Entwicklungen auch, vor allem aus den USA. Dort hatten bereits zu Beginn des Jahrtausends Skandale um die Unternehmen Enron und Worldcom einen stärkeren Fokus auf CG gelenkt und für die Entwicklung zahlreicher neuer Gesetze und Standards geführt.

Biel: Dennoch kann man den Eindruck gewinnen, dass CG vor allem ein Thema von Juristen, Wirtschaftsprüfern usw. ist, aber weniger von Betriebswirten und Controllern. Ihr Lehrstuhl an der Universität Kassel scheint eine relative Ausnahme zu sein.

Nevries: Ja, das ist richtig. Im Fachgebiet Controlling der Universität Kassel hat CG einen festen und wesentlichen Platz, und zwar aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Mein Lehrstuhl ist in Deutschland einer der (noch zu) wenigen, der CG betriebswirtschaftlich behandelt.

Biel: CG wird überwiegend als „rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen zur Leitung und Überwachung“ bezeichnet. Das Warum und

Wozu dieses Ordnungsrahmens wird unterschiedlich gesehen. Geht es aus Ihrer Sicht mehr darum, die Verfügungsrechte und damit die Macht in geordnete Bahnen zu lenken, die Interessen zu gewichten oder mehr um die näheren Bedingungen und Voraussetzungen erfolgreicher Unternehmensführung?

Nevries: Das hängt davon ab, wie CG umgesetzt und praktiziert wird. Es sind alle Aspekte, die Sie angesprochen haben, von Belang. Im Kern geht es darum, **dass Eigentümer Macht verteilen und Verfügungsrechte so eingesetzt werden, dass das Unternehmen erfolgreich geführt wird**, und zwar im Sinne der Eigentümer. Der Eigentümer oder auch die Eigentümer haben die Verfügungs- und Nutzungsgewalt in rechtlicher Hinsicht, aber oft nicht die tatsächliche Herrschaft über das Unternehmen. Daher muss geregelt werden, wie ein Unternehmen auch praktisch im Sinne der Eigentümer geführt und gesteuert wird – wie Führung und Überwachung in einem Unternehmen wahrgenommen wird.

Biel: Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK)¹ besteht aus verschiedenen Elementen: Den gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) mit Ausstrahlungswirkung auf andere Unternehmen sowie aus international und national anerkannten Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung in Form von Empfehlungen und Anregungen. Die Empfehlungen werden im Text des Kodex mit „soll“ und die Anregungen mit „sollte“ gekennzeichnet. Wie bedeutsam und vor allem wie wirksam ist diese Sammlung von Verhaltensempfehlungen?

Nevries: Dies ist ein vielschichtiges Thema. Der Kodex ist durchaus sinnvoll **im Sinne eines Rahmenkonzeptes** und einer allgemeinen Zielsetzung bzw. Zielvorgabe. Er hat eine unterstützende Funktion und **spiegelt Führungshandeln** an einem idealen Maßstab. Der DCGK selbst ist zwar kein Gesetzestext, aber „durch die Hintertür“ werden einige Vorschriften verpflichtend. Es gibt gesetzliche Vorschriften, die Kodex-Inhalte in kodifizierte (also gesetzliche) Anforderungen transformieren. Dazu einige Beispiele:

- Zunächst ist auf die **Entsprechenserklärung** gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG) zu

verweisen, wonach Vorstand und Aufsichtsrat einer börsennotierten Aktiengesellschaft jährlich eine Erklärung abgeben, inwieweit sie den DCGK befolgen.

- Bedeutsam ist z. B. auch § 91 Abs. 2 AktG: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“
- Relevant ist u. a. auch § 289 HGB. Dort finden wir Vorgaben wie diese: „Im Lagebericht ist auch einzugehen auf die Risikomanagementziele und -methoden der Gesellschaft einschließlich ihrer Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten von Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften erfasst werden, sowie die Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen, denen die Gesellschaft ausgesetzt ist.“
- In diesem Zusammenhang darf auch der Hinweis auf mehrere neue Gesetze nicht fehlen (z. B. das KonTraG, Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich).

Nicht zuletzt hat der DCGK auch eine **Transparenzfunktion**, weil Aktienanalysten aber auch interessierte Laien aufgrund der Verfügbarkeit des DCGK selbst überprüfen können, wie es das jeweilige Unternehmen mit der „guten Unternehmensführung“ hält. Zusammenfassend können wir also schon feststellen, dass der Deutsche Corporate Governance Kodex sowohl bedeutsam als auch wirksam ist.

Infobox 1

Deutscher Corporate Governance – Kodex (DCGK)

Inhalt und Struktur

- Präambel
- Aktionäre und Hauptversammlung
- Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat
- Vorstand
- Aufsichtsrat
- Transparenz
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung
- Anhang – Mustertabellen

Quellennachweis und Leseempfehlung (zuletzt am 28.11.17 aufgerufen):
<http://www.dcgk.de/de/kodex.html>

Biel: „Unternehmensführung ist Menschenwerk.“ Deshalb muss man in der Wirtschaftspraxis Abstriche vom theoretischen Idealfall optimaler Unternehmensführung machen. Diese Feststellung stammt nicht von mir, vielmehr steht sie im führenden BWL-Lehrbuch (Wöhe/Döring/Brösel: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. A., S. 62). Gibt es neben der Gestaltungsfunktion auch eine Schutzfunktion von CG, z. B. auch gegenüber dem eigenen Management?

Nevries: Damit sprechen Sie ein großes Thema an. Viele Skandale der Vergangenheit haben gezeigt, dass **einzelne Manager manchmal mehr aus Eigeninteresse** als aus Unternehmens- oder Eigentümerinteresse gehandelt haben. Daher ist unser Thema CG auch so essenziell. Insofern kann man durchaus auch von einer Schutzfunktion sprechen. **Hier kommt zudem das Controlling ins Spiel**, da eine zentrale Aufgabe darin besteht, **mittels Informationstransparenz der Entscheidungsrationale** abträgliches Verhalten aufzudecken und zu bekämpfen. Wir stehen immer wieder vor der Frage, ob die Verantwortlichen in einer Weise handeln, die den gewünschten oder vorgegebenen Zielen des Eigentümers oder der Eigentümer gerecht wird.

Biel: CG umfasst sowohl die Entwicklung und Festlegung von Regelwerken zur Lenkung und Kontrolle von Unternehmen als auch die Umsetzung und Überwachung dieses Systems. Worauf kommt es besonders an? Mehr auf geeignete Strukturen, Prozesse und Personen? Oder auf Instrumente und Methoden, z. B. Compliance und Risikomanagement. Welche Kraft haben dabei Transparenz und Kontrolle?

Nevries: Die Schaffung guter Unternehmensführung (good governance) liegt letztlich in den Händen relativ weniger Top-Level-Akteure. Insofern löst sich die Vielschichtigkeit Ihrer Frage etwas auf, wenn man vor allem **auf die zentralen Akteure und ihre individuellen Interessenlagen schaut**. Woran ist jemandem besonders gelegen, was könnte für jemanden von außerordentlichem Vorteil oder Nutzen sein? Diese Kontrollfragen können helfen, mögliche Gefährdungen und Beeinträchtigungen im Vorfeld zu erkennen. Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse legen die Basis für eine

good governance. Geeignete Maßnahmen können all die von Ihnen angesprochenen Methoden und Instrumente sein. **Ich komme immer wieder, so auch hier, auf Transparenz zurück**. Wenn man erkennt und durchschaut, was eine good governance gefährden kann (z. B. mithilfe von Risikomanagement oder Compliance-Maßnahmen), kann zielgerichteter gegengesteuert werden. **Aus Sicht des Controllings ist die Transparenz ein zentraler Ankerbegriff**.

Biel: Bitte erläutern Sie uns kurz, was Sie unter Ankerbegriff verstehen.

Nevries: Ein Ankerbegriff ist ein Wort, das **wichtige und umfangreiche Inhalte gut merkbar auf den Punkt bringt**. Das Controlling trägt wesentlich zu höherer Transparenz bei. Dabei geht es zum einen um die Nachvollziehbarkeit von Sachverhalten, z. B. von Abweichungen. Zum anderen liegt der Akzent auf Durchsichtigkeit, ist beispielsweise das Verhalten des Managers plausibel und verständlich im Sinne der Unternehmensziele. Insofern ist durch die Schaffung von Transparenz im Hinblick auf Ihre vorherige Fragestellung schon die halbe Miete eingefahren. Es kommt sozusagen darauf an, dass die Eigentümer und ggf. auch die Stakeholder wissen, was „die“ auf der oberen Führungsebene tun.

Biel: CG-Aspekte stehen immer wieder in der Diskussion und Kritik. Eine ernsthafte und redliche Auseinandersetzung mit unserer Themenstellung verlangt, dass wir zumindest ansatzweise auch auf Knackpunkte eingehen, auch wenn wir uns aus Zeit- und Platzgründen begrenzen müssen. Ein Streitthema, das immer wieder die Öffentlichkeit beschäftigt, ist beispielsweise die Vergütung von Managern. Wie ordnen Sie diese Diskussion ein?

Nevries: Hier müssen wir unterscheiden und auch sauber **trennen zwischen betriebswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aspekten**.

- Für die **Betriebswirtschaftslehre steht das einzelne Unternehmen** im Zentrum der Überlegungen und wie dieses optimal gemanagt werden kann.

- **Aus gesellschaftlicher Sicht sind Unternehmen nur ein Objekt im Zusammenspiel mit vielen weiteren**.

Die Perspektive ist also schlicht eine andere. Nicht eine gegensätzliche, aber eine andere. Beide Perspektiven sind wichtig. Ein Unternehmen muss nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden, wenn es am Markt überleben will und

- damit langfristig Kunden (z. B. durch innovative und hilfreiche Produkte),
- Mitarbeitern (z. B. durch einen gut bezahlten sicheren Arbeitsplatz),
- Eigentümern (u. a. durch eine Wertsteigerung)
- oder der Gesellschaft und anderen Stakeholdern (u. a. durch Gehalts- und Steuerzahlungen und Wertschöpfung) etwas Positives gewähren möchte.

Wenn ein Eigentümer meint, dass er seine Ziele nur mit einem besonders guten und damit teuren Manager realisieren kann, ist dies betriebswirtschaftlich in Ordnung. Dennoch sollten Eigentümer in ihren Überlegungen auch soziale und gesellschaftliche Stimmungen nicht außer Acht lassen.

Biel: Ein anderes heikles Thema ist die **Frauenquote**. Am 6.3.2015 verabschiedete der Bundestag das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“. Danach soll u. a. in Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen ab 2016 eine Frauenquote von 30 % gelten. Wie ordnen Sie als BWL-Prof. diese Zielsetzungen gesellschaftlicher Kräfte ein? Schließlich gibt es seit einiger Zeit mit „Plan W“ auch ein Frauenwirtschaftsmagazin. Dort heißt es u. a. „Frauen verändern die Wirtschaft“.

Nevries: Quotenregelungen sind immer eine heikle Sache. Eine Quotenregelung beabsichtigt regelmäßig, traditionell benachteiligten Gruppen, z. B. hier Frauen, den Zugang zu Funktionen im Wirtschaftsleben zu erleichtern. Aufgrund historisch gewachsener, oftmals männerdominierter Strukturen kann **ein Aufbrechen derselben qua Quoten durchaus zeitnäher erwünschte Wirkungen** hervorrufen. Allerdings können sich Quotenregelungen

unter Umständen auch kontraproduktiv auswirken, beispielsweise als „Quotenfrau“ und scheinbar nicht aufgrund besonderer Kompetenz in den Aufsichtsrat gewählt zu werden. In der Realität ist auch die Frage zu berücksichtigen, ob die vielen spezifisch ausgebildeten Frauen, die hier nachgefragt würden, überhaupt kurzfristig zur Verfügung stünden. Deswegen lehnen ja auch einige Frauen selbst diese Quoten ab. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht finde ich jedoch wichtiger hervorzuheben, dass wir aus vielen Studien wissen, dass Frau-

en in der Regel anders führen und arbeiten, z. B. kooperativer und konsensorientierter sind. Insofern können Frauen die Führung und damit die Wirtschaft verändern und bereichern. Betriebswirtschaftlich ist zu fragen, welchen Führungsstil möchte der Eigentümer haben und welcher Führungsstil passt zum Unternehmen.

Biel: Wie gestaltet sich die Schnittstelle von Controlling und CG? Wieweit übt CG wegen der ausgeübten Rahmensetzung auch Einfluss auf das Controlling aus? Andererseits ist zu fragen,

wieweit Controlling z. B. über die Informationsfunktion wiederum auf CG einwirkt. **Wie kann die wechselseitige Einbindung des Controllings in die Corporate Governance erfolgen?**

Nevries: Das haben Sie genau richtig dargestellt, es handelt sich um eine **gegenseitige Befruchtung**. Hier können wir seit einigen Jahren eine enorme Weiterentwicklung in der Zusammenarbeit von Corporate Governance und Controlling beobachten. Seitens CG durch strategische Vorgaben und seitens des Controllings als Informationslieferant und Transparenzgeber. Beide Seiten sind interessiert an einem Abbau der Informationsasymmetrie.

Biel: In CG kommt auch Verhaltenssteuerung zum Ausdruck. Ein Thema, das in der neueren BWL eine wachsende Rolle spielt. Die Bedeutung des Themas kommt auch durch die Verleihung des Wirtschaftsnobelpreises 2017 an US-Verhaltensökonom Richard Thaler zum Ausdruck. MCS (Management Control Systems) zählt zu Ihren Arbeitsschwerpunkten. Daher die Frage, worauf kommt es besonders an, um die Tätigkeiten sämtlicher Mitarbeiter auf die Ziele des Unternehmens auszurichten? Wie rational oder auch emotional ist diese Aufgabe?

Nevries: Dies ist ein spannendes Thema. **Controlling moderner Prägung**, also Controlling im Sinne der Rationalitätssicherung, **ist immer inhärent verhaltenssteuernd**, insofern gibt es das Zusammengehören von harten und weichen Faktoren. Dies gilt ganz besonders, um mittels Steuerungssystemen (MCS) die Strategie umzusetzen, aber auch im Hinblick auf die Beherrschung und Nutzung der Informationssysteme – und damit CG-Informationen „nach oben“ zu liefern.

Biel: Bitte lassen Sie mich ergänzend fragen. Bei der Präsentation Ihres Fachgebiets wird berechtigterweise auf verschiedene mögliche Ziele der Unternehmen hingewiesen, die es zu behandeln gilt. Axel von Werder hat bereits 1996 die allgemeinen Normen der Unternehmensführung mit einem Dreiklang beschrieben: **Rechtliche Zulässigkeit, ökonomische Zweckmäßigkeit und soziale und ethische Zutraglichkeit** (zitiert nach Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell: Controlling, 6. A., S. 65). Wir führen unseren Dialog zu einer Zeit,

Infobox 2

Corporate Governance – unterschiedliche Definitionen – Zugleich Empfehlungen zum Weiterlesen –

Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.

Quelle (zuletzt am 29.11.07 aufgerufen):

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Corporate Governance, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55268/corporate-governance-v8.html>

Unter dem Begriff der Corporate Governance fasst man sämtliche Prozesse der Leitung und Überwachung eines Unternehmens zusammen. Dies betrifft die interne Ordnung inklusive Regelungen und Richtlinien, Überwachungsfunktionen und deren Mittel.

Quelle (zuletzt am 29.11.07 aufgerufen):

Controlling-Portal, Stichwort: Corporate Governance, online im Internet:

<https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Risikomanagement/Corporate-Governance.html>

In (...) befassen wir uns mit dem Ordnungsrahmen des Controllings, der sich auf die rechtlichen, organisatorischen und informationellen Regelungen zur Überwachung des Unternehmensgeschehens erstreckt. Dies ist der Gegenstand von Corporate Governance. Aus: Horváth/Gleich/Seiter: Controlling, 13. Auflage, München 2015, S. 453.

Mit Corporate Governance bezeichnet man den Ordnungsrahmen zur Leitung und Überwachung. Durch die Vorgabe der übergeordneten Zielsetzung und von Regelungen für die Strukturen, Prozesse sowie Personen der Unternehmensführung soll sie eine Qualitätssicherungs- und Schutzfunktion ausüben.

Aus: Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell: Controlling, 6. Auflage, Stuttgart 2013, S. 61.

Der Begriff Corporate Governance umfasst alle Elemente und Rahmenbedingungen für eine verantwortungsvolle und zielgerichtete Funktionsweise sowie Überwachung der Unternehmensführung.

Aus: Fischer/Möller/Schultze: Controlling, 2. Auflage, Stuttgart 2015, S. 485.

Unter Corporate Governance ist somit die Gesamtheit der organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung einer zielgerichteten Führung und Überwachung eines Unternehmens zu verstehen.

Aus: Becker/Ulrich (Hrsg.): Handbuch Controlling, Wiesbaden 2016, S. 743.

in der im Zuge der „Paradise-Papers“-Enthüllungen heftige Diskussionen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft durchziehen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex spricht in seiner Präambel vom „**Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns**“. Was haben wir vom Zustand der „guten Unternehmensführung“, die eine der CG-Zielsetzungen ist, zu halten?

Nevries: Ideal wäre es, wenn wir die Blackbox von Entscheidungen auf der oberen Führungsebene öffnen, sie einsehbar machen können. Auch an dieser Stelle ist wieder auf die Bedeutung von Transparenz zu verweisen. **Transparenz erweist sich vielfach als eine wirksame Medizin gegen Fehlentscheidungen**, sei es sozial, ethisch oder auch wirtschaftlich. Ob außerhalb der Gewinnzielsetzung auch andere Kriterien, wie z. B. Nachhaltigkeit, Mitarbeiterzufriedenheit oder soziale Standards, Eingang in die Führung und Steuerung eines Unternehmens finden, hängt vom Eigentümer ab. Viele Eigentümer haben bereits derartige **ergänzende Zielsetzungen aufgenommen, was in der öffentlichen Wahrnehmung oftmals jedoch nicht umfassend bekannt ist.**

Biel: Wir führen unseren Dialog in Kassel. Kassel ist auch die Stadt der Documenta, der weltweit größten internationalen Ausstellung zeitgenössischer Kunst. Die Documenta 2017 schloss den Meldungen zufolge mit einem Defizit von 5,4 Millionen Euro ab.² Sofern die einschlägige Berichterstattung zuverlässig ist, kann man den Eindruck gewinnen, dass neben anderen Problemen möglicherweise auch Schwachstellen sowohl im Controlling, etwa in der Budgetierung und im Kostenmanagement, als auch in der CG, etwa in der Gremienarbeit, der Aufsicht usw., festzustellen sind, vorbehaltlich einer genaueren Prüfung.

Nevries: Dieses Beispiel haben Sie geschickt gewählt. **Documenta passt zu Kassel, zu unserer Universität und natürlich auch zu unserer Themenstellung** Corporate Governance und Controlling. Es ist naheliegend zu fragen, ob es angesichts der geführten Diskussionen und der Verlustsituation ein Problem mit der CG oder mit dem Controlling gibt bzw. gab. Mir liegen nicht mehr Informationen als Ihnen vor. Ich habe in dieses Projekt keinen näheren Einblick. Insofern kann ich auch nur von außen be-

trachtend bedauernd feststellen, dass derart negativ konnotierte Berichterstattung stattfindet. Auch hier stellt sich wieder die Frage nach dem Ziel und Willen des Eigentümers bzw. in diesem Falle des Veranstalters – und ob dieser in Führung und Überwachung umgesetzt wurde. Möglicherweise wurde nicht ausreichend auf Controlling geachtet, denn selbstredend hätte **ein gutes Controlling die Schwierigkeiten, um die jetzt gestritten wird, frühzeitig erkennen und aufdecken müssen** – und idealerweise auch verhindern können. An diesem Beispiel erkennen wir, wie wichtig unsere Themenstellung – Corporate Governance und Controlling – sein kann.

Biel: Mögen Sie, Herr Prof. Dr. Nevries, unseren Leserinnen und Lesern zum Abschluss noch einige Worte mit auf dem Weg geben?

Nevries: Zunächst herzlichen Dank für Ihre Entscheidung, das noch relativ junge Themenfeld Corporate Governance und Controlling einem breiteren Leserkreis zugänglich zu machen. Warum? **Nun, Entscheidungen auf oberster Unternehmensebene beeinflussen nun mal ganz erheblich**, wie sich das gesamte Unternehmen mit in einigen Fällen hundertausenden von Mitarbeitern verhält. CG und Controlling wird eines der sich am dynamisch-

ten entwickelnden Themenfelder sein, und hierauf gemäß dem Motto **„der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken“** einen Blick zu haben, hilft jedem von uns, die (Unternehmens-) Welt ein kleines bisschen besser verstehen zu können.

Biel: Ihnen, Herr Prof. Dr. Nevries, herzlichen Dank für diesen Dialog – auch im Namen unseres Herausgebers und unserer Redaktion und vor allem unserer Leserinnen und Leser. Ich persönlich habe oftmals zu danken für die freundliche Aufnahme in Kassel und die ausgesprochen angenehme und kooperative Zusammenarbeit während Vorbereitung und Durchführung des Interviews. Es hat mir einen tieferen Einblick in den engen Zusammenhang von Corporate Governance und Controlling vermittelt. Das Thema und die Zusammenarbeit mit Ihnen haben mir Spaß gemacht.

Fußnoten

¹ Zugriff unter:

<http://www.dcgk.de/de/kodex.html>

² z. B. Online-Bericht <https://www.hna.de/kultur/documenta/documenta-14-in-kassel-kulenkampfs-gruende-fuer-defizit-8737860.html> (aufgerufen am 07.11.17). ■

Autoren



■ Univ.-Prof. Dr. Pascal Nevries

ist Lehrstuhlinhaber und Leiter des Fachgebiets Controlling an der Universität Kassel. Nach Stationen an den Universitäten Münster, Monash University, WHU – Otto Beisheim School of Management und der Universität Witten/Herdecke befasst er sich mit Forschung und Lehre in den Themenschwerpunkten Controllings, Corporate Governance und Management Control Systems. Zahlreiche Projekte mit mittelständischen Unternehmen und Großkonzernen, aktuell u. a. zum Thema Controlling und Digitalisierung, stärken den beidseitigen Austausch von Wissenschaft und Lehre sowie der Unternehmenspraxis

E-Mail: pascal.nevries@uni-kassel.de

■ Diplom-Betriebswirt Fachjournalist (DFJS) Alfred Biel

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

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



Predictive Analytics für Controller – einfache Anwendungen mit MS Excel

von Christian Langmann



Wissenschaftler, Unternehmensberater und Praktiker diskutieren derzeit den Nutzen und die Anwendung von Predictive Analytics im Controlling. Auch Studien zeigen das rege Interesse dafür in der Praxis.¹ Die Einführung und die damit verbundenen Vorteile von Predictive Analytics werden dabei oftmals anhand leistungsfähiger Software-Tools mit Business-Intelligence-Bezug diskutiert. Da jedoch nur wenige Controller in deutschen KMUs auf umfangreiche und kostspielige Business-Intelligence-Systeme zurückgreifen können, greift die aktuelle Diskussion zu kurz.² In Zukunft könnten zwar Cloud-basierte Systeme eine zugängliche Alternative darstellen, allerdings beschränken sich die Software-Tools für Controller in KMUs nicht selten heute immer noch auf Microsoft Excel.

Vor diesem Hintergrund **zeigt der vorliegende Beitrag beispielhaft, welche statistischen Methoden sich hinter Predictive Analytics verbergen und wie Controller in KMUs diese mit Hilfe von MS Excel für sich nutzen können.** Hierzu werden praxisnahe Methoden aus Predictive Analytics vorgestellt und am Beispiel von Anwendungsfällen erläutert.

Was ist Predictive Analytics?

Predictive Analytics beschreibt vereinfacht statistische Methoden, die Beziehungen in Daten identifizieren und darauf aufbauend künftige Entwicklungen vorhersagen. Genau hier liegt der Unterschied zu üblichen BI-Technologien, deren Fokus vor allem auf der Identifikation von bestehenden Zusammen-

hängen liegt, nicht unbedingt auf der Prognose. So lassen sich mit BI-Analyse-Tools dazu Aussagen treffen, warum Kunden in Online-Shops sich für ein bestimmtes Produkt entschieden haben. Beispielsweise weil sie gleichzeitig ein anderes Produkt gekauft haben. Des Weiteren lassen sich Kunden in bestimmte Cluster (z. B. Alter, Geschlecht) einteilen, so dass deduktiv Zusammenhänge aus Daten abgeleitet werden können.

Predictive analytics wählt dagegen keinen deduktiven, sondern einen induktiven und damit vorausschauenden Ansatz.³ Durch den Einsatz von statistischen Modellen, selbstlernenden Algorithmen oder neuronalen Netzen werden Aussagen zur künftigen Entwicklung möglich. Somit kann auf Basis vorhandener Daten mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit prognostiziert werden, welche Kunden sich für ein bestimmtes Produkt entscheiden. In Folge dessen lassen sich Angebote oder Werbung zielgerichtet nur für bestimmte Kundengruppen schalten, zum Beispiel in Online-Shops. Online-Plattformen wie Facebook oder Google sind nur zwei Beispiele von Unternehmen, die extensiven Gebrauch von diesen Techniken machen.⁴

Wie bei allen Analysen bestimmt die Qualität und Aufbereitung der Datenbasis die Güte und Aussagefähigkeit der Predictive-Analytics-Methoden.⁵ Gerade die Aufbereitung und Interpretation der Daten stellen dabei die wesentliche Herausforderung dar und werden von Praktikern als zentrale Voraussetzung für den Einsatz von Predictive Analytics genannt.⁶

Anwendungsfelder von Predictive Analytics im Controlling

Der Einsatz von Predictive Analytics wird schon seit längerem im Zusammenhang mit marketing- und vertriebsnahen Aspekten diskutiert. Durch den Einsatz sollen Verbesserungen im Cross-Selling, Kampagnen-Management oder der Neukundengewinnung erzielt werden.⁷

Die Anwendung von Predictive Analytics im Controlling erfährt dagegen erst in jüngster Zeit zunehmende Beachtung.⁸ Verantwortlich dafür sind unter anderem die steigende Performanz heutiger Tools und die zunehmende Digitalisierung im Controlling. Dabei ist der Einsatz statistischer Methoden im Controlling nichts Neues.⁹

Die Anwendungsfelder von Predictive Analytics im Controlling sind weitläufig. Mehanna et al. 2016 greifen zum Beispiel die Anwendung im Rahmen des Forecasting auf, was angesichts der Bedeutung von Forecasts für Controller naheliegend ist. Typische Forecast-Modelle haben das Ziel, unterjährig die Entwicklung von finanziellen Größen wie Umsatz, Kosten oder EBIT auf das Jahresende zu prognostizieren. In seiner einfachsten Form werden diese Größen schlicht anhand des bisherigen Trends (z. B. prozentual Zunahme von YTD-Werten) auf das Jahresende fortgeschrieben. Da finanzielle Größen von operativen, meist nicht-finanziellen Größen ‚getrieben‘ werden, versuchen fortgeschrittene Forecast-Modelle diese sogenannten Werttreiber zu prognostizieren und deren Auswirkung auf die finanziellen Größen zu modellieren (vgl. [Abbildung 1](#)).

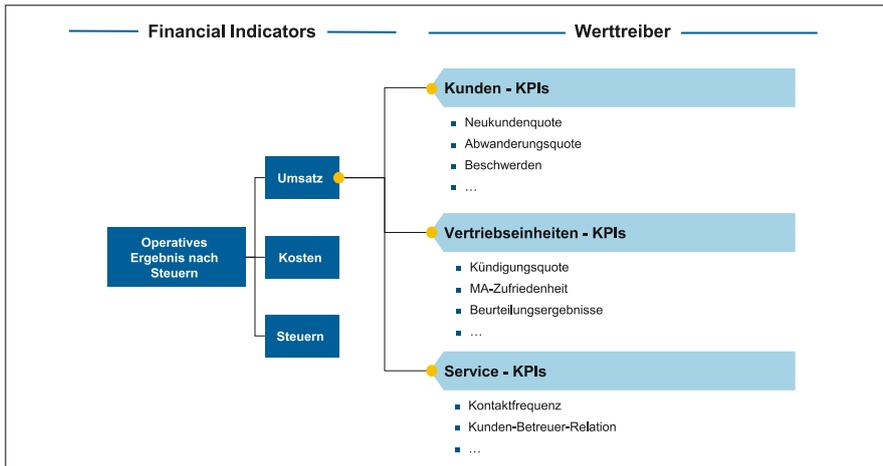


Abb. 1: Beispiel für Werttreiberbaum

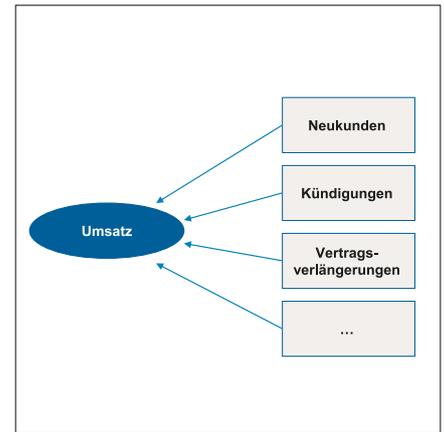


Abb. 2: Exemplarische Werttreiber für den Umsatz aus der Telekommunikations-/Medien-Branche

In der Praxis steht der Controller vor der Herausforderung, zunächst relevante Werttreiber zu identifizieren und deren Einflussstärke zu bestimmen. In Endkunden-orientierten Branchen (B2C) bieten sich Werttreiber wie Neukundenzahlen, Kontaktfrequenzen, Website-Besuche usw. an. Doch welche Treibergrößen die höchste Prognosequalität haben und wie stark sie welche finanzielle Größe beeinflussen, versucht der Controller oftmals nur argumentativ oder mit Hilfe von einfachen Datenmodellen herzuleiten, da ihm geeignete Methoden oder leistungsfähige BI-Systeme fehlen. Und auch wenn – wie im Konzernumfeld – leistungsfähige BI-Systeme vorhanden sind, ist das schnelle Bereitstellen von Daten und das Aufsetzen von Modellen aufgrund von Ressourcenknappheit oder technischen Limitationen nicht immer garantiert. Nicht selten wird hierzu erst ein separates Projekt aufgesetzt.

Predictive-Analytics-Methoden zur Anwendung in MS Excel

Mit Hilfe von Predictive Analytics können die für den Forecast verantwortlichen Treiber anstatt durch argumentative Ursache-Wirkungsketten durch datenbasierte, quantitativ-statistische Zusammenhänge ermittelt werden. Wie das geht und welche Methoden dafür geeignet sind, wird im nachfolgenden Abschnitt vorgestellt. Dort stehen zwei in der Praxis leicht anwendbare Predictive-Analytics-Methoden im Mittelpunkt, die der Controller in MS Excel umsetzen kann.

Predictive Analytics umfasst eine Vielzahl von Methoden. Laut der aktuellen BARC-Studie

werden heute vor allem klassische Data-Mining-Verfahren als Predictive-Analytics-Techniken eingesetzt. Aus diesen Verfahren wird im Folgenden die lineare Regression als das am weitesten verbreitete Verfahren vorgestellt und dessen Anwendung in MS Excel gezeigt.

Regressionsanalysen für Controller

Die Regressionsanalyse¹⁰ stellt eine der flexibelsten und am weitesten verbreitete Methode der Predictive Analytics dar. Bei der Regressionsanalyse sollen die Werte einer Kenngröße (sogenannte abhängige Variable) prognostiziert werden, die eine oder mehrere Einflussfaktoren hat. Aus Sicht des Controllers sollen zum Beispiel Umsatz, Absatz oder EBIT im Rahmen eines Forecasts prognostiziert werden. Die Einflussfaktoren sind meist industriespezifisch und lassen sich mit den oben angesprochenen Werttreibern vergleichen. In der Telekommunikations- bzw. Medienindustrie kommen zum

Beispiel die Anzahl der Neukunden, Kündigungen oder Vertragsverlängerungen als Einflussgrößen und damit als Werttreiber in Frage (vgl. Abbildung 2). Im Bereich des E-Commerce sind es dagegen eher die Anzahl von Unique Visits, Conversion Rates oder die Verweildauer auf der Website.

Als Exempel für die exemplarische Nutzung der Regressionsanalyse in Excel soll ein mittelständisch geprägter Großhändler für Elektrotechnik dienen. Relevante Werttreiber (und damit Einflussgrößen) des Umsatzes sind zum Beispiel die Anzahl der Besuche bei potenziellen oder bestehenden Kunden durch den Vertrieb, Anzahl Besucher im e-Commerce-Shop des Händlers oder telefonische Anfragen im Call-Center. Ausgehend von April 2017 zeigt Abbildung 3 die Werte des Umsatzes und der Werttreiber-Größen für die letzten 13 Monate.

Mittels einer Regressionsanalyse lässt sich nun die Umsatzentwicklung auf das Jahresende (im Sinne eines 3+9-Forecast) direkt in Excel pro-

Jahr	Monat	Umsatz (in mEUR)	Anzahl Besuche Internetbesucher	Anzahl Besuche Bestandskunden	Anzahl Besucher e-Commerce-Shop	Incoming-Call-Call-Center	
2016	März	2.540	133	65	4.259	1.200	
	April	2.322	124	30	3.253	1.020	
	Mai	2.211	98	47	3.950	1.430	
	Juni	2.329	110	54	4.654	803	
	Juli	2.031	96	45	3.483	894	
	August	1.985	90	29	2.542	786	
	September	1.956	95	22	2.543	560	
	Oktober	2.187	156	37	4.335	675	
	November	2.454	179	46	3.432	1.434	
	Dezember	2.548	105	59	4.323	849	
	2017	Januar	1.931	89	26	2.454	675
		Februar	2.123	110	32	3.020	745
März		2.430	123	51	4.343	985	

Abb. 3: Verfügbare Daten im Controlling zu Umsatz und Werttreiber-Größen

gnostizieren. **Hierzu wird in Excel das Add-In Datenanalyse benötigt, welches gegebenenfalls installiert werden muss.** Unter dem Reiter Daten kann anschließend die Funktion Datenanalyse ausgewählt werden, worauf sich ein Pop-Up-Fenster öffnet. Dort wiederum wird die Regression als statistische Methode ausgewählt (vgl. [Abbildung 4](#)).¹¹

Als Y-Range und damit als abhängige Variable, die es zu prognostizieren gilt, werden die Umsatzzahlen der letzten 13 Monate ausgewählt (C1:C14 in [Abbildung 4](#)). Als X-Range und damit als Einflussgrößen auf den Umsatz werden die 4 beschriebenen Werttreiber markiert (D1:G14 in [Abbildung 4](#)). Die grau-farbigen, kursiven Werte der Werttreiber-Größen zeigen Schätzwerte, welche das Controlling von den Verantwortlichen aus den entsprechenden Fachabteilungen (z. B. Vertrieb, Call-Center-Management) erhalten hat.¹²

Durch Drücken des Buttons OK wird die Eingabe bestätigt und ein neuer Ergebnis-Reiter in Excel erstellt (vgl. [Abbildung 5](#)). Zur besseren Lesbarkeit und Diskussion der wichtigsten Punkte wurden einige Ergebniszahlen ausgegraut. Die Prognosegüte der berechneten Regressionsanalyse zeigt sich unter anderem anhand des Bestimmtheitsmaßes R Square (B5) bzw. Adjusted R Square (B6) und der F-Statistik (E12, F12). Das Bestimmtheitsmaß zeigt, wie gut die Einflussfaktoren dazu geeignet sind, die Schwankungen des Umsatzes zu erklären. Da in unserem Beispiel das R Square mit 0,81 nahe dem Wert 1 (Werte gehen nur von 0 bis 1) und der Wert der F-Statistik mit 8,31 entsprechend hoch und signifikant (siehe Significance F) ist, kann die Güte der Regressionsanalyse als gut bezeichnet werden. Die Werttreiber sind somit in der Lage, den Umsatz ausreichend gut zu erklären.

Welche Stärke einzelne Einflussfaktoren (B18:B21 in [Abbildung 5](#)) haben und ob diese statistisch signifikant sind, lässt sich anhand der t-Statistik (D18:E21 in [Abbildung 5](#)) erkennen. Die Statistik zeigt, ob zwischen der Einflussgröße und dem Umsatz ein statistisch signifikanter Zusammenhang besteht. Die Einflussgrößen in [Abbildung 5](#), die einen geringen p-value (i. d. R. unter 0,1 oder besser unter 0,05) haben, können als statistisch signifikant angesehen werden. Im vorgestellten Beispiel



Abb. 4: Auswahl der Variablen für die Regressionsanalyse

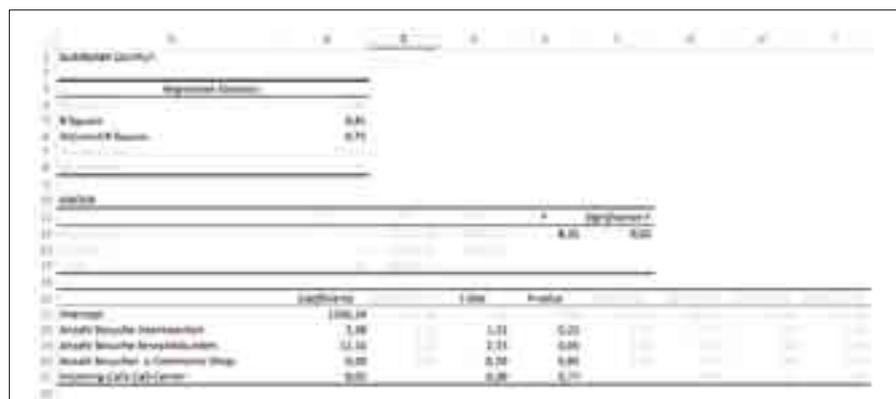


Abb. 5: Ergebnis der Regressionsanalyse in Excel vor Rückwärtsselektion

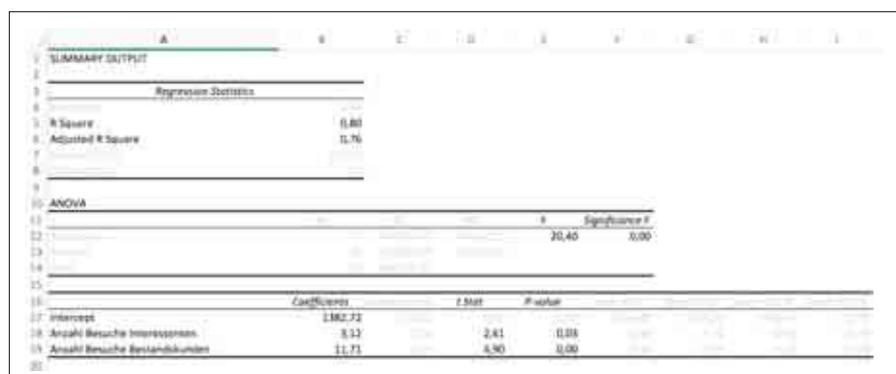


Abb. 6: Ergebnis der Regressionsanalyse in Excel nach Rückwärtsselektion

trifft dies allerdings nur auf die Anzahl der Besuche bei den Bestandskunden zu (p-value 0,05). Aus diesem Grund werden mittels einer Rückwärtsselektion schrittweise die Einflussgrößen exkludiert, die keine statistische Signifikanz besitzen.

Ergebnis dieser Rückwärtsselektion ist ein Modell mit lediglich den Variablen ‚Anzahl Besuche Interessenten‘ und ‚Anzahl Besuche Bestandskunden‘ (vgl. [Abbildung 6](#)). Beide Einflussfaktoren besitzen nun statistische Signifikanz. Das Bestimmtheitsmaß R Square ist mit 0,80 auf vergleichbarem Niveau wie zuvor und der Wert der F-Statistik ist noch höher.

Zur Prognose des Umsatzes und damit zur Aufstellung des Umsatz-Forecasts muss nun lediglich die ermittelte Regressionsfunktion erstellt werden. Hierzu werden die Werte der Einflussfaktoren (B18:B19 in [Abbildung 6](#)) zusammen mit dem konstanten Wert (B17 in [Abbildung 6](#)) in folgende Funktion gebracht:

$$\text{Umsatz} = 1382,72 + 3,12 * \text{Anzahl Besuche Interessenten} + 11,71 * \text{Anzahl Besuche Bestandskunden}$$

Durch Einsetzen der Schätzwerte für die Werttreiber aus den Fachbereichen lassen sich die Umsatzwerte je Monat entsprechend gut prog-



Abb. 7: Prognostizierter Umsatz ab April 2017 auf Basis der ermittelten Regressionsfunktion

nostizieren (C15:C23 in Abbildung 7). Der Forecast auf Basis der vorgestellten Regressionsanalyse zeigt zum einen, dass nicht alle zuvor gedachten Werttreiber einen relevanten Einfluss auf den Umsatz haben. Insbesondere die ‚Anzahl Besuche Bestandskunden‘ und die ‚Anzahl Besuche Interessenten‘ treiben dabei den Umsatz und sollten vom Controller eng überwacht werden.

Die Aussagefähigkeit von Regressionsmodellen hängt von statistischen Annahmen ab, die in der Praxis meist stillschweigend unterstellt werden. Die gegenseitige Unabhängigkeit der Einflussgrößen (Werttreiber) oder die Linearität der Zusammenhänge zwischen Einflussgröße und zu prognostizierender Kenngröße sind nur zwei Beispiele.¹³ **Ausreichend große Datenumfänge und Sorgfalt bei der Auswahl der Einflussgrößen sind zwei Maßnahmen zur Sicherung der Annahmen, auf die der Controller in der Praxis achten sollte.** Sollen jedoch mit den Regressionsanalysen zum Beispiel sicherheitstechnische oder medizinisch relevante Aussagen getroffen werden, ist es empfehlenswert, sämtliche Annahmen sorgfältig statistisch zu überprüfen.

Statistical Process Control für Controller

Kein klassisches Data-Mining-Verfahren der Predictive-Analytics-Methoden ist dagegen die Statistical Process Control (sogenannte Kontrollkarte), die bislang vor allem im Produktions- und Qualitätsmanagementbereich genutzt wird.¹⁴ Die Statistical Process Control umfasst allgemein statistische Methoden, die zur Über-



Abb. 8: Kontrollkarte (Shewhart-Chart) für die Kennzahl ‚Anzahl Besuche bei Interessenten‘

wachung und kontinuierlichen Verbesserung von Produktionsprozessen eingesetzt werden. Hierbei kommt es vor allem zur Anwendung von sogenannten Kontrollkarten. Kontrollkarten dienen zur Überprüfung der Stabilität eines Prozesses mit dem Ziel, anormale Ausschläge des Prozesses herauszufiltern und den zukünftigen Prozessverlauf abzuschätzen. Um welche Art von Prozess es sich handelt, spielt für die Verwendung der Kontrollkarten keine Rolle. Statistisch basieren Kontrollkarten auf dem Einstichproben-Gaußtest.¹⁵

Für Controller können Kontrollkarten vor allem dazu dienen, den aktuellen und künftigen Verlauf von Kennzahlen und die zugehörigen Abweichungen statistisch-fundiert einzuschätzen. Kontrollkarten geben dabei Auskunft darüber, ob Abweichungen ein ernst zu nehmendes Warnsignal darstellen oder nicht. Also, ob der Controller davon ausgehen kann, dass sich die Kennzahl künftig weiter verbessert oder verschlechtert und damit zum Beispiel auf anstehende Probleme hindeutet.

Gerade die Beurteilung von Kennzahlenverläufen und ihren Abweichungen stellen den Controller immer wieder vor Herausforderungen.

Oftmals werden Abweichungen auf Basis von Plan- bzw. Zielwerten, Ist-Vergleichen zu Vorperioden oder historischen Trends berechnet. Ob die berechnete Abweichung als kritisch und beachtenswert einzustufen ist, hängt von der Interpretation des Controllers oder/und von einem vorab festgesetzten Wert ab. Inwieweit der hinter der Kennzahl liegende Prozess tatsächlich Auffälligkeiten zeigt, bleibt oft unberücksichtigt.

Anknüpfend an das obige Beispiel will der Controller den Verlauf der Kennzahl „Anzahl Besuche Interessenten“ näher untersuchen. Für den Einsatz von Kontrollkarten (hier im Beispiel: Shewhart-Charts) zieht er die Werte der letzten 13 Monate (G2:C14 in Abbildung 8) heran und berechnet zunächst den zugehörigen Mittelwert und die Standardabweichung.¹⁶ Die Standardabweichung gibt an, wie weit die einzelnen Werte im Durchschnitt vom Mittelwert entfernt sind. Bei Shewhart-Charts werden die obere und untere Kontrollgrenze berechnet, indem zum Mittelwert die 3-fache-Standardabweichung addiert bzw. subtrahiert wird. Für die Warngrenzen ist die Vorgehensweise analog, jedoch mit der 2-fachen-Standardabweichung (vgl. Abbildung 8). Dem Controller zeigt die

Autor



Prof. Dr. Christian Langmann, MBA

ist Professor für Controlling und Reporting an der Hochschule München und als Unternehmensberater tätig. Er war zuvor mehrere Jahre als Chief Financial Officer (CFO) in verschiedenen Unternehmen tätig.

E-Mail: clangmann@langmann-consulting.de

www.langmann-consulting.de

Kontrollkarte, dass der Kennzahlenverlauf in den letzten Monaten nur einmal an die Warngrenze gestoßen ist. Hinsichtlich des künftigen Verlaufs ist davon auszugehen, dass die Werte sich innerhalb der Warngrenze bewegen werden. Abweichungen innerhalb der Warngrenze sind normal und deuten auf keine Besonderheiten hin, die zu einer Nachfrage des Controllers führen müssten. Erst wenn die Warngrenze mehrfach überschritten oder sogar die Kontrollgrenze gerissen wurde, sollte der Controller handeln und zusammen mit den Prozessverantwortlichen die Ursachen untersuchen. Somit zeigt die Kontrollkarte dem Controller, in welchen Bandbreiten sich die Kennzahl bewegen wird und ob Abweichungen eine statistische Signifikanz besitzen oder nur ‚normale‘ Schwankungen darstellen.

Wie auch die Regressionsanalyse, unterstellt der Einsatz von Kontrollkarten statistische Annahmen. Zur Absicherung dieser Annahmen sollte der Controller unter anderem auf ausreichend große Datenumfänge achten (zum Beispiel mehr als 20-25 Datenpunkte).

Zusammenfassung und Ausblick

Die Bedeutung von Predictive-Analytics-Methoden im Controlling nimmt aktuell stark zu. Jedoch wird das Schlagwort oftmals in Verbindung mit der Einführung leistungsfähiger BI-Systeme verknüpft, die in deutschen KMUs nicht immer zur Verfügung stehen. Im vorliegenden Beitrag wurde daher die Anwendung von zwei Methoden der Predictive Analytics mit MS Excel gezeigt. Die beiden vorgestellten Methoden – Regressionsanalyse und Kontrollkarten – haben zahlreiche Anwendungsfelder im Controlling. Die direkte Umsetzung mit MS Excel gibt dem Controller machtvolle Werkzeuge an die Hand, mit denen er statistisch-validierte Prognosen erstellen kann. Dadurch werden Prognosen möglich, die nicht mehr nur auf einfachen Trendfortschreibungen oder simplen Wenn-Dann-Gleichungen basieren, sondern auf einem statistisch-validierten Modell.

Fußnoten

- ¹ Vgl. Iffert et al. 2016.
- ² Vgl. zum BI im Mittelstand zum Beispiel Rüdiger 2013.
- ³ Vgl. Eckerson 2007.
- ⁴ Vgl. Hammond 2017.
- ⁵ Vgl. Langmann/Pham Duc 2011.
- ⁶ Vgl. Iffert et al. 2016.
- ⁷ Vgl. Dastani 2016.
- ⁸ Vgl. zum Beispiel Möller/Pieper 2015; Mehanna et al. 2016.
- ⁹ Vgl. Langmann/Untied 2006.
- ¹⁰ Nachfolgend wird die lineare (multiple) Regression vorgestellt, die eine Kleinst-Quadrat-Schätzung nutzt und deren Anwendung zahlreiche Anforderungen an die zugrundeliegenden Daten erfordert (siehe hierzu Backhaus et al. 2015). Zu den statistisch-wissenschaftlichen Grundlagen der Regressionsanalyse sei auf Bamberg et al. 2017 verwiesen.
- ¹¹ Die vorliegende Beschreibung gibt lediglich einen kurzen Überblick zur Nutzung und Interpretation der Regressionsanalyse in Excel. Für mehr Details dazu vgl. Carlberg 2017.
- ¹² Der Bereich ‚Residuen‘ (im Screenshot: Residuals) in der MS Excel Regressionsanalyse (Abbildung 4) ist hilfreich zur Analyse der Abweichungen zwischen Datenpunkten und geschätzten Punkten, um beispielweise Ausreißer zu identifizieren. Der Bereich ‚Normalverteilte Wahrscheinlichkeit‘ (im Screenshot: Normal Probability) dient zur Analyse der Normalverteilung der Residuen. Beide Analysen dienen dazu, die Annahmen der Regressionsanalysen zu prüfen. Zur einfachen Illustration der Anwendung der Regressionsanalyse werden beide Bereiche an dieser Stelle nicht weiter erläutert. Für weitere Informationen hierzu vgl. Davis/Pecar 2013.
- ¹³ Vgl. zu den Annahmen auch Backhaus et al. 2015.
- ¹⁴ Vgl. hierzu die Predictive Analytics World for Manufacturing 2016.
- ¹⁵ Zu den Voraussetzungen für den Einsatz und statistischen Berechnung von Kontrollkarten vgl. Bamberg et al. 2017; vgl. zur Konstruktion von Shewhart-Charts Ellison et al. 2010.
- ¹⁶ Zur Berechnung des Mittelwerts und der Standardabweichung mit Excel vgl. zum Beispiel Jeschke et al. 2011.

Literatur

- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2015): *Multivariate Analysemethoden*. Bamberg, G./Baur, F./Krapp, M. (2017): *Statistik*, 18. Auflage, München.
- BARC-Studie 2016: *Advanced & Predictive Analytics 2016*.
- Carlberg, C. (2017): *Predictive Analytics: Microsoft Excel*, Indianapolis.
- Dastani, P. (2016): *Effektiver Einsatz von Predictive Analytics im Vertrieb*, in: *Sales Management Review*, 6/2016, S. 66-71.
- Davis, G./Pecar, B. (2013): *Business Statistics using Excel*, 2nd Edition, Oxford.
- Eckerson, W.W. (2007): *Predictive Analytics*, TDWI Best Practice Report, abgerufen am 22.04.2017 unter: <http://hosteddocs.ittoolbox.com/sas-predictive-analytics-062508.pdf>.
- Ellison, S.R.L./Barwick, V.J./Farrant, T.J.G. (2010): *Practical Statistics for the Analytical Scientist: A Bench Guide*, Cambridge.
- Hammond, K.J. (2017): *Please Don't Hire a Chief Artificial Intelligence Officer*, in: *Harvard Business Review*, March 29th 2017.
- Iffert, L./Bange, C./Mack, M./Vitsenko, J. (2016): *Advanced & Predictive Analytics – BARC-Anwenderstudie 2016*.
- Jeschke, E./Pfeifer, E./Reinke, H./Unverhau, S./Fienitz, B./Bock, J. (2011): *Excel – Formeln & Funktionen*, 2. Auflage, Köln.
- Langmann, C./Pham Duc, K.-M. (2011): *Qualität entscheidet*, in: *acquisa* 9/2011, S. 64-65.
- Langmann, C./Untied, H.M. (2006): *Statistical Process Control im Controlling*, in: *CM Controller Magazin* 1/06, S. 22-26.
- Mehanna, W./Tatzel, J./Vogel, P. (2016): *Business Analytics im Controlling – Fünf Anwendungsfelder*, in: *Controlling*, 28. Jahrgang 2016, 8-9/2016, S. 502-508.
- Möller, K./Pieper, S. (2015): *Predictive Analytics im Controlling*, in: *IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management*, Heft 4/Dezember 2015, S. 40-45.
- Rüdiger, A. (2013): *Business Intelligence erreicht den Mittelstand nur sehr zögerlich*, abgerufen am 22.04.2017 unter: <http://www.vdinachrichten.com/Technik-Wirtschaft/Business-Intelligence-erreicht-Mittelstand-zoegerlich>. ■

ALLES IM

GRÜNEN

BEREICH

**Geschätzt,
gerechnet und tolle
Preise gewonnen!**

Beim Controller
Congress 2018

*... beim diesjährigen
Gewinnspiel des Controller Magazins
am Controller Congress 2018!*



**Gute Stimmung
am Stand des
VCW / Haufe!**

Unsere knifflige Schätzfrage:
Schätzen Sie die richtige m² Zahl an Fußball-
rasen, der mit den Grassamen aus unserer
Schätzbox gepflanzt werden kann.





In WM Stimmung – für unsere **Zweitplatzierten** gab es die DFB-Mannschaftstrikots zu gewinnen.



Unser **Schätz-Champion** darf sich über ein Sky Jahresabo Bundesliga freuen.

Richtig geschätzt!
Unsere Gewinner konnten tolle Fußball-Preise mit nach Hause nehmen.



Unser **Doppelsieger** – Herr Dirk Radsziwill belegte bei der 1. Preisverleihung den 3. Platz und an der 2. gleich den 1. Platz! **Herzlichen Glückwunsch!**





Kennzahlenorientierte Steuerung digitaler Plattformen

Neue Kennzahlen für neue Geschäftsmodelle

von Alexander M. Zielonka

Während in den neunziger Jahren damit begonnen wurde, das Internet als Vertriebskanal zu nutzen, haben in den letzten zehn Jahren mit der Gründung von eBay und YouTube sogenannte „Plattform-Geschäftsmodelle“ den reinen Vertrieb von Gütern und Dienstleistungen über das Internet schrittweise überholt. Spätestens seit dem Einzug von Facebook, Uber und Airbnb sind Plattformen und deren Wirken als Teil des täglichen Lebens nicht mehr wegzudenken. Bei Plattformen handelt es sich, im Gegensatz zum herkömmlichen E-Commerce, um einen virtuellen Marktplatz, welcher Nutzen stiftende Transaktionen zwischen externen Produzenten und Konsumenten fördert (Parker et al., 2016). Plattform-Geschäftsmodelle unterscheiden sich von klassischen, linearen Geschäftsmodellen dadurch, dass der Mehrwert nicht lediglich durch die Produzenten erschaffen und erst am Ende der Wertschöpfungskette (vom Einkauf bis zum Vertrieb) an die Kunden

weitergegeben wird, sondern dass Produzenten und Kunden bereits in der Mehrwert-Entstehungsphase miteinander in Kontakt treten können und dadurch Kunden sogar an der Schaffung des Produktes, bzw. der Dienstleistung mitwirken können.

Vorteile eines Plattform-Geschäftsmodells

Bei Airbnb beispielsweise kann jeder, der ein Zimmer oder einen Raum vermieten möchte, schnell und unkompliziert ein Nutzerkonto eröffnen und mittels einiger Bilder und einer Beschreibung des zu vermietenden Objekts ein aussagekräftiges Profil erstellen, über das potentielle Kunden sofort für einen bestimmten Zeitraum mieten können. Anhand der Anfragen können Vermieter relativ schnell erkennen, ob ihr Objekt den Anforderungen genügt und ob

der Preis eher zu hoch oder zu niedrig angesiedelt ist. So lassen sich Anpassungen in Form von Renovierung bzw. Preisnachbesserungen vornehmen, um der Nachfrage zu entsprechen. Im Gegensatz hierzu muss bei einem herkömmlichen Hotel die Frage nach der Größe, Ausstattung und dem Qualitätsniveau von vornherein geklärt werden, was normalerweise auf Grundlage einer detaillierten Marktanalyse erfolgt. Allerdings besteht hier das Risiko, dass sich die Bedürfnisse der Marktteilnehmer im Laufe der Zeit verändern. Von Beginn der Hotelplanung bis zur Fertigstellung vergehen oft mehrere Jahre, in denen hohe Beträge investiert werden und sich erst nach Abschluss der Fertigstellung herausstellt, ob das Hotel die geplanten Umsätze einspielt und ob die Investition rentabel war. Kennzeichen für einen herkömmlichen Geschäftsbetrieb sind demnach zum einen die Notwendigkeit, in hochpreisiges Anlagevermögen (z. B. Grundstücke, Gebäude, Ein-

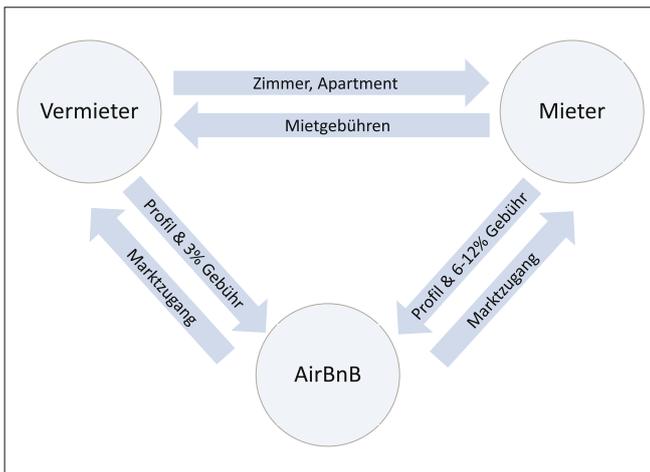


Abb. 1: Plattform-Geschäftsmodell

richtung) zu investieren, und zum anderen ein relativ hoher Anteil an Fixkosten (Personalkosten, Abschreibungen, laufende Kosten, Zinsen), vor allem in der Hotelbranche. Obwohl ein Plattform-Unternehmen wie Airbnb nicht dasselbe Ansehen und denselben Luxus aufweist wie ein qualitativ hochwertiges Hotel, so stellt es für viele Mieter eine willkommene, oftmals günstigere Alternative zu Hotels dar.

Leute, die ein zusätzliches Zimmer bzw. Wohnung besitzen, können hierüber schnell und unkompliziert vermieten, ohne eine langfristige Bindung einzugehen. Der Vorteil eines Plattform-Geschäftsmodells liegt auf der Hand (vgl. Abbildung 1): Die Plattform selbst schafft einen Marktplatz-ähnlichen Rahmen, indem sie den Kontakt zwischen Produzenten und Konsumenten herstellt (Matching). Führt dieser Kontakt zu einer Transaktion, so führen die Beteiligten eine Gebühr an die Plattform ab. Im Gegenzug gelingt es Produzenten und Konsumenten, sich gegenseitig zu finden und, im Falle von Airbnb, Mietobjekt gegen Bezahlung auszutauschen.

Im Gegensatz zu einem herkömmlichen Hotel sind bei der Erstellung eines Plattform-Unternehmens kaum oder gar keine Investitionen in Grundstücke, Gebäude oder ähnliches erforderlich; es sind u. a. lediglich einige Programmierer und Administratoren, IT-Ausstattung und ein Büro notwendig. Dies führt, wie bei anderen digitalen Unternehmen auch, zu einer geringen Anzahl von Vermögensgegenständen, niedrigeren Fixkosten und somit zu einem geringeren unternehmerischen Risiko.

Kennzahlen in der Start-Up-Phase

Um den Erfolg bzw. die Entwicklung eines Geschäftsbetriebes zu messen, bedient man sich sogenannter Kennzahlen. Verbindet man diese Kennzahlen mit konkreten Unternehmenszielen, so entstehen sogenannte „Key-Performance-Indikatoren“¹ (Lammenett, 2017). **Die bei einem Plattform-Unternehmen zugrunde zu legenden Kennzahlen variieren je nach Phase; in der Start-Up-Phase sind andere Kennzahlen sinnvoll als in späteren Phasen, in denen eine gewisse Reife eingetreten ist** (vgl. Abbildung 2). In der Start-Up-Phase geht es darum, die Interaktionen zwischen Produzenten und Konsumenten zu

begünstigen und zu erhöhen. Eine Interaktion meint die Kommunikation mittels der Plattform, beispielsweise durch Schreiben von Nachrichten. Ziel ist es, dass durch erfolgreiches Zusammenbringen von passenden Produzenten und Konsumenten (Matching) monetäre Transaktionen (d. h. der Kauf des Produktes, bzw. der Dienstleistung) zustande kommen. Somit könnte eine mögliche Kennzahl die der **erfolgreichen Transaktionen** sein (Anzahl der monetären Transaktionen ÷ Anzahl der Interaktionen). Ein Wert von 50 % würde bedeuten, dass im Durchschnitt auf dieser Plattform zwei Interaktionen zwischen Produzenten und Konsumenten notwendig sind, bis eine monetäre Transaktion zustande kommt. Eine mögliche Variante wäre, diese Kennzahl für bestimmte geografische Regionen zu ermitteln. So könnte man Aussagen über die kulturell bedingte Spontaneität, bzw. die Unsicherheitsvermeidung (Hofstede, 2003) einer Marktteilnehmergruppe treffen. Die Gegenkennzahl zum Transaktionssatz wäre die Messung von Situationen, bei denen keine Transaktion zustande kommt. Dies kann entweder der Fall sein, wenn Produzenten und Konsumenten miteinander interagieren, sich jedoch aufgrund des Preises oder anderen Faktoren keine Transaktion ergibt. Eine solche Kennzahl könnte durch die Verfolgung (Tracking) einzelner Produzenten-Nutzer-Paare gemessen werden. Ergibt sich bei vorliegender Interaktion eines Paares keine Transaktion, kann dies als eine transaktionslose (fruchtlose) Interaktion gewertet werden. Werden sämtliche Interaktionen zwischen den Paaren verfolgt, so lassen sich die Anzahl der fehlgeschlagenen Transaktionen mit der Anzahl der Interaktionen innerhalb eines bestimmten Zeitraums messen ((Anzahl der Interaktionen – Anzahl der Transaktionen) ÷ Anzahl der Interaktionen). Diese

Controller and Corporate Financial Manager

Welcome to the future

Performance, quality and sustainability – focused to bring composites into series production. The herone technology meets the demands for future composite applications. We enable mobility of the future as well as set new standards for composite sports products. Our ambition is to engineer and manufacture thermoplastic composites to bring highest performance to series production.



Day to Day

- Responsible for the financial figures and analysis
- Support financial company strategy
- Develop go to market models, product business cases and partnership solutions
- Develop and support negotiations with Partners and Investors
- Active involvement in the review and development of short & long-term strategy at the site by developing robust financial forecasts & models to support the priorities of the business
- Develop business cases and support global company expansion
- Everyday financial business and interface to the tax consultant

Your Profile

- Successfully completed academic studies, e.g. business administration, economics or equal qualifications
- Sounded experience in financial planning, finance processes and controlling
- Exceptional analytical and quantitative problem-solving skills and demonstrated aptitude for analytics
- Well-developed coordination and organization skills in an international context
- Able and comfortable working in a developing, fluid and constantly changing company
- Effectively handle multiple priorities, organize workload and meet deadlines
- Microsoft Office applications (Excel and PowerPoint)
- Fluent proficiency in spoken and written English and German

contact: work@herone.de

	Kennzahl	Formel	Aussage
Start-Up-Phase	erfolgreiche Transaktionen	Anzahl der monetären Transaktionen ÷ Anzahl der Interaktionen	Wie viel Prozent der Interaktionen sind Transaktionen geworden?
	transaktionslose Interaktionen	(Anzahl der Interaktionen – Anzahl der Transaktionen) ÷ Anzahl der Interaktionen	Wie viel Prozent der Interaktionen haben zu keiner Transaktion geführt?
	fehlgeschlagene Suchanfragen	Suchanfragen ohne Anklicken der Suchergebnisse ÷ Suchanfragen	Wie viel Prozent der Suchanfragen haben zu keinem relevanten Ergebnis geführt?
	Qualität der Kontaktvermittlung	Anzahl der Klicks auf die Suchergebnisse ÷ Anzahl der Suchanfragen oder Anzahl der Interaktionen ÷ Anzahl der Suchanfragen	Wie viel Prozent der Suchanfragen haben zu relevanten Ergebnissen geführt?
			Wie viel Prozent der Suchanfragen haben zu Interaktionen geführt?
	Nutzerzufriedenheit	Anzahl an positiven Bewertungen ÷ Gesamtbewertungen	Wie viel Prozent der Gesamtbewertungen waren positiv?
	Stammkundensatz	Anzahl Stammkunden ÷ Anzahl Gesamtkunden	Wie viel Prozent der Gesamtkunden sind Stammkunden?
Neukundensatz	Anzahl Neukunden ÷ Anzahl Gesamtkunden	Wie viel Prozent der Gesamtkunden sind Neukunden?	

Abb. 2: Kennzahlen digitaler Plattformen in der Start-Up-Phase

Eine weitere wichtige Größe, die es während der Start-Up-Phase zu beobachten gilt, ist die des Vertrauens. Gerade auf Plattformen wie Airbnb, auf der unbekannte Privatleute Zimmer oder Wohnungen in Eigenregie vermieten, ist das Risiko groß, dass die Mietobjekte nicht den Beschreibungen, bzw. den eingestellten Fotoaufnahmen entsprechen, bzw. gar nicht existieren. Viele Nutzer scheuten sich anfangs davor, ihre lang ersehnte Urlaubsreise auf ein derart (wahrgenommen) unsicheres Medium zu gründen. Trotz Anlaufschwierigkeiten schaffte es Airbnb, durch konsequentes Kuratieren der Inhalte (Profile, Fotos und Beschreibungen), sowie durch die Anwendung von Bewertungen und Rezensionen die Anbieter zu einer wahrheitsgetreuen Darstellung ihrer Objekte zu bewegen. Wer mehrmals schlechte Bewertungen oder gar Beschwerden in den Kommentaren erhält, wird irgendwann nicht mehr gebucht. Das Ansehen und die Akzeptanz von Airbnb in der Öffentlichkeit ist größtenteils positiv.

Grund hierfür ist das Vertrauen, das die Nutzer in die Plattform durch die dargebotene Transparenz gefasst haben. Vertrauen lässt sich zum einen durch die Art und Weise, wie Nutzer sich über die Plattform äußern, erfassen. Je zufriedener beide Seiten sind, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ihr Vertrauen in die Plattform wächst. Mittels des Verhältnisses von Anzahl an positiven Bewertungen zur Anzahl der Gesamtbewertungen in einem bestimmten Zeitraum lässt sich der Grad der **Nutzerzufriedenheit** messen. Eine weitere Möglichkeit wäre hier die Auswertung der Kommentare und Beiträge auf Social-Media-Webseiten.

Neben der qualitativen Messung von Vertrauen mittels Bewertungen können auch herkömmliche, quantitative Kennzahlen wertvolle Anhaltspunkte liefern, wie beispielsweise das Verhältnis von **Stammkunden** (z. B. Kunden, die mehr

Kennzahl würde dann das Konstrukt **transaktionslose Interaktionen** messen.

Eine weitere Ursache für das Nicht-Zustandekommen einer Transaktion besteht darin, dass Produzenten oder Konsumenten eine Transaktionsnachfrager, allerdings keine relevanten Transaktionspartner finden. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Anzahl der Produzenten und die Anzahl der Konsumenten nicht näherungsweise gleichverteilt ist. Das kann dazu führen, dass entweder ein zu geringes Angebot im Verhältnis zur Nachfrage vorliegt oder umgekehrt. Messen lässt sich diese Kennzahl durch die Verfolgung von unfruchtbaren Suchergebnissen während einzelner Besuche (bzw. Log-Ins) im Verhältnis zur Anzahl von Besuchen mit Suchergebnissen, die zu einem Anklicken der Suchergebnisse geführt haben. Gemessen würden somit **fehlgeschlagene Suchanfragen**.

Neben der Messung und Überwachung der Transaktionen ist laut Parker et. al. (2016) die Qualität der Kontaktvermittlung ebenfalls ein elementarer Bestandteil der Start-Up-Phase. Je schneller Produzenten und Konsumenten,

deren Angebot und Nachfrage zusammenpassen, zusammenfinden und sich hieraus ggf. eine monetäre Transaktion ergibt, umso höher ist die Qualität der Plattform anzusehen und umso niedriger sind die Kosten (Zeitaufwand) für die Nutzer. Eine hohe Qualität der Nutzerprofile und die hieraus resultierende Zeitersparnis bei der Suche nach relevanten Ergebnissen erhöht den Nutzen der Plattform für die Akteure und somit die Zufriedenheit und die Kundenbindung. Messen ließe sich die **Qualität der Kontaktherstellung** durch die Division der Anzahl der Klicks auf die Suchergebnisse durch die Anzahl der Suchanfragen (im weiteren Sinne), bzw. die Anzahl der Interaktionen durch die Anzahl der Suchanfragen (im engeren Sinne).

Autor



■ Prof. Dr. Alexander M. Zielonka

ist Professor für Controlling und Digitale Transformation an der Hochschule Fresenius, Idstein.

E-Mail: info@alexzielonka.com

	Kennzahl	Formel	Aussage
Wachstumsphase	Anteil Produzenten-Konsumenten	Anzahl Produzenten ÷ Anzahl Konsumenten	Wie ist das Verhältnis zwischen Produzenten und Konsumenten?
	erstellte Angebote pro Produzent	Anzahl Angebote ÷ Anzahl Produzenten	Wie viele Angebote wurden pro Produzent erstellt?
	Umsatz pro Produzent	Umsatz ÷ Produzent	Wieviel Umsatz wurde pro Produzent generiert?
	Transaktionsfehlschläge	Anzahl fehlgeschlagene Transaktionen ÷ Anzahl Transaktionen	Wieviel Prozent der Transaktionen sind fehlgeschlagen?
	Anzahl an Käufen pro Konsument	Anzahl Käufe ÷ Anzahl Konsumenten	Wie viele Käufe hat jeder Konsument im Durchschnitt getätigt?
	erfolgreiche Suchanfragen	Anzahl Transaktionen ÷ Anzahl Suchanfragen	Wie viel Prozent der Suchanfragen haben zu einer Transaktion geführt?
	Wechsel Produzenten-Konsumenten	Anzahl Konsumenten, die auch Produzenten sind ÷ Gesamtzahl Produzenten oder Anzahl Produzenten, die auch Konsumenten sind ÷ Gesamtzahl Konsumenten	Wie viel Prozent der Produzenten sind auch Konsumenten? Wie viel Prozent der Konsumenten sind auch Produzenten?

Abb. 3: Kennzahlen digitaler Plattformen in der Wachstumsphase

als zweimal pro Jahr kaufen) in Bezug zu den Gesamtkunden oder das Verhältnis von **Neukunden** in Bezug zu den Gesamtkunden.

Kennzahlen in der Wachstumsphase

Da sich die Struktur und die Anforderungen an die Plattform im Laufe der Zeit verändern, müssen sich folglich auch die zur Erfolgsmessung zugrunde gelegten Kennzahlen ändern. Während der Fokus in der Start-Up-Phase auf der Erhöhung der Interaktionen und Transaktionen lag, um der Plattform den notwendigen Impuls zu geben, muss es Ziel der Wachstumsphase sein, die Anzahl der Interaktionen und Transaktionen zu festigen und weiter auszubauen (vgl. Abbildung 3). Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Wachstum stellt ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Produzenten und Konsumenten, der **Anteil Produzenten-Konsumenten**, dar, da bei einem Ungleichgewicht die Gefahr sehr groß ist, dass einige der Nutzer leer ausgehen und die Plattform verlassen oder, was noch ungünstiger ist, sich über diese im Internet öffentlich negativ äußern. Um die Aktivität der Produzenten zu messen, ließe sich die Kennzahl **erstellte Angebote (hier: Mietobjekte) pro Produzent** ermitteln. Hier-

aus abgeleitet lassen sich weitere Kennzahlen, wie z. B. **Anzahl der Transaktionen pro Mietobjekt** oder **Umsatz pro Produzent** erforschen. Eine weitere wichtige Kennzahl zur Früherkennung von Missständen ist die der **Transaktionsfehlschläge** (Anzahl an fehlgeschlagenen Transaktionen ÷ Anzahl an Transaktionen) innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Diese Kennzahl ist wichtig, da sie entweder auf technische Probleme innerhalb der Plattform (z. B. während des Bezahlvorganges)

oder auf exogene Probleme zwischen Produzenten und Konsumenten hinweist.

Auf Konsumentenseite ist zuallererst die **Anzahl an Käufen pro Konsument** zu ermitteln. Interessant wird diese Kennzahl im Zeitvergleich, da hierdurch abgelesen werden kann, ob die Konsumenten tendenziell mehr oder weniger nachfragen und konsumieren. Des Weiteren kann auch das Verhältnis zwischen Transaktionen und Suchanfragen, **erfolgreiche Suchanfragen**, beleuchtet werden; aufgrund der sich weiter verbessernden Inhalte und relevanten Suchergebnisse sollte diese Kennzahl sich vor allem in der Wachstumsphase deutlich erhöhen, da nun die Anzahl an Produzenten und Konsumenten massiv gestiegen sein dürfte. Gerade auf Plattformen wie Airbnb, auf der Konsumenten zu Produzenten werden können und umgekehrt (jeder kann theoretisch mieten und vermieten), lässt laut Parker et. al. (2016) die Kennzahl **Wechsel Produzenten-Konsumenten** (Anzahl der Konsumenten, die auch Produzenten sind ÷ die Gesamtzahl an Produzenten, bzw. Anzahl der Produzenten, die auch Konsumenten sind ÷ die Gesamtzahl an Konsumenten) eine Analyse dergestalt zu, wie sich die Produzenten-, bzw. die Konsumentenseite weiter festigt. Eine weitere interessante Kennzahl stellt die **durchschnittliche Mietdauer** pro Zeiteinheit bzw. pro Konsument dar. Diese verrät, ob Konsumenten tendenziell eher mehr oder weniger Geld für Mietobjekte ausgeben.

	Kennzahl	Formel	Aussage
Reifephase	Veränderung Funktionalitäten der Wettbewerberprodukte	Anzahl Funktionalitäten des Wettbewerberprodukts <i>Veränderung der Forschungs- und Entwicklungskosten</i> Anzahl Funktionalitäten des Wettbewerberprodukts der Vorperiode	Sind die Anzahl der Funktionalitäten des Wettbewerberprodukts gestiegen?
	Umsatzentwicklung der Wettbewerber	Umsatz Wettbewerber ÷ Umsatz Wettbewerber der Vorperiode	Ist der Umsatz der Wettbewerber gestiegen?
	Veränderung der Forschungs- und Entwicklungskosten der Wettbewerber	Forschungs- und Entwicklungskosten Wettbewerber ÷ Forschungs- und Entwicklungskosten Wettbewerber der Vorperiode	Sind die Forschungs- und Entwicklungskosten der Wettbewerber gestiegen?
	Imageentwicklung der Wettbewerber	Anzahl der positiven Beiträge ÷ Anzahl der Gesamtbeiträge	Wie viel Prozent der Beiträge auf Social-Media-Seiten sind in Bezug auf die Wettbewerber positiv? Steigt diese Kennzahl im Zeitablauf?

Abb. 4: Kennzahlen digitaler Plattformen in der Reifephase

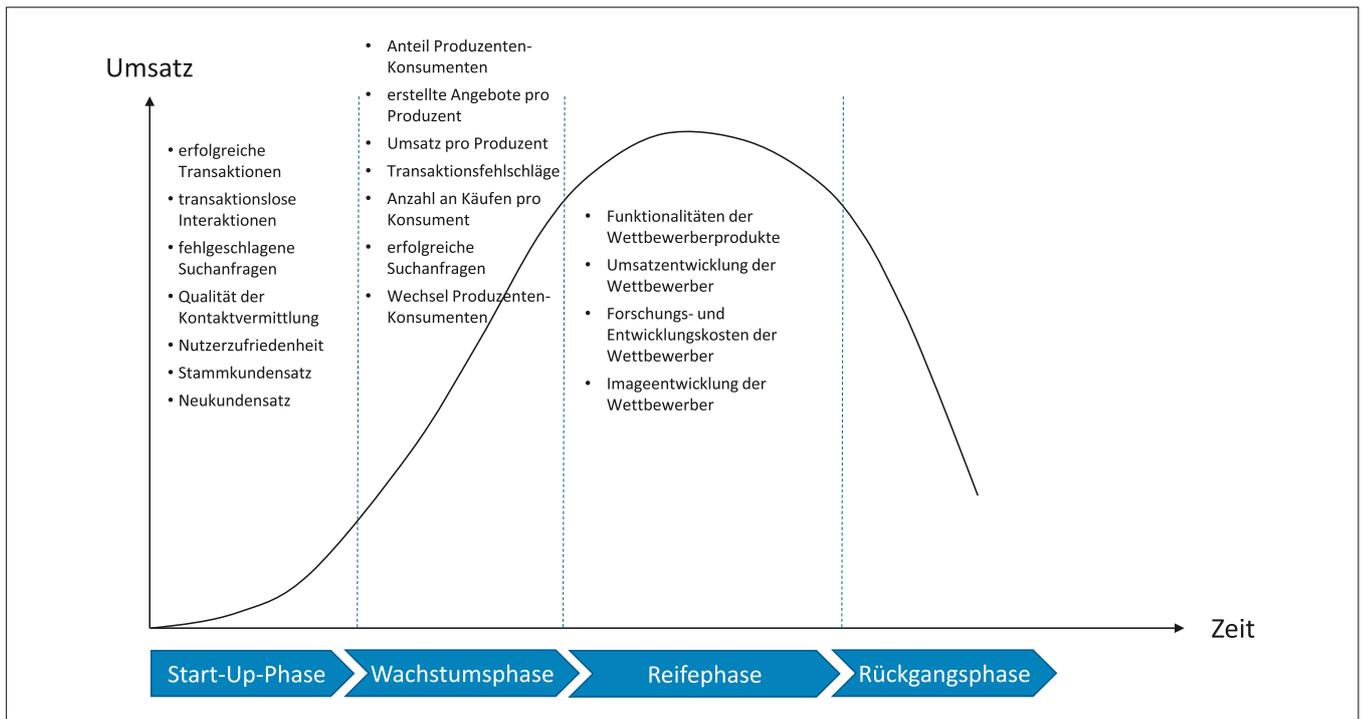


Abb. 5: Phasen mit Zeit-/Umsatzachse

Kennzahlen in der Reifephase

Nachdem in der Start-Up- und der Wachstumsphase sichergestellt wurde, dass die Anzahl und Qualität an Transaktionen zunimmt und sich im Zeitverlauf festigt, ist es unumgänglich, dass Bestehendes irgendwann überholt ist und Wettbewerber neue Funktionalitäten zu ihrem Produkt hinzufügen. Wichtig ist es, diese Entwicklung im Auge zu behalten und kontinuierlich innovativ tätig zu bleiben (vgl. Abbildung 4). Eine Möglichkeit, Innovation zu messen, ist die Anzahl an Funktionalitäten des Produkts der direkten Wettbewerber im Verhältnis zur Anzahl an Funktionalitäten in der Vorperiode, also die **Veränderung Funktionalitäten der Wettbewerberprodukte**.

Diese Kennzahl zeigt an, ob die Produkte der Wettbewerber im Nutzen gestiegen sind. Ist dies der Fall, muss dringend evaluiert werden, ob ein Nachziehen dieser Funktionalitäten einerseits aus patentrechtlicher Sicht möglich, bzw. aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoll ist. Eine weitere Kennzahl, welche in Kombination mit der o.g. betrachtet werden kann, sind die Umsätze der jeweiligen Wettbewerber im Verhältnis zur denen aus der Vorperiode, die **Umsatzentwicklung**. Aufschluss kann ebenfalls die **Veränderung der Forschungs- und Entwicklungskosten** geben; wird hier investiert, ist es

wahrscheinlich, dass das Unternehmen innovativ tätig ist. Eine weitere Möglichkeit, die Innovationsfähigkeit der Wettbewerber im Auge zu behalten, ist die Analyse der **Kommentare und Beiträge** auf Social-Media-Seiten über die Wettbewerber (Anzahl der positiven Beiträge ÷ Anzahl der Gesamtbeiträge). Sprechen die Kunden der Konkurrenz plötzlich positiver und intensiver über ein bestimmtes Produkt? Diese Anhaltspunkte liefern wertvolle Einblicke in das Marktgeschehen und verhindern bei kontinuierlicher Innovationstätigkeit, dass die Plattform von der Reifephase in die Rückgangsphase übergeht (vgl. Abbildung 5).

Rechtliche Rahmenbedingungen

Die hier genannten Kennzahlen stellen Möglichkeiten zur Ermittlung von Kennzahlen durch Messung von Nutzerverhalten auf Plattformen dar. Bei der Implementierung der Kennzahlen ist darauf zu achten, dass die bestehenden landesrechtlichen Regularien bezüglich des Datenschutzes eingehalten werden. Während es in den Vereinigten Staaten beispielsweise keine gesetzlich verankerten Regularien zum Thema Datenschutz gibt, ist dieser in Deutschland streng geregelt: „Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten ist nur zulässig, wenn eine Erlaubnisnorm dies gestattet oder die Einwilligung der Betroffenen vorliegt“ (§ 4 Abs. 1 BDSG). Dies bedeutet, dass die Nutzer in

Deutschland immer der Nutzung ihrer Daten zustimmen müssen. Daher empfiehlt es sich, die Nutzer bei Anlage des Nutzerkontos in den allgemeinen Geschäftsbedingungen auf die Art und Weise der Datengewinnung aufmerksam zu machen und eine aktive Einverständniserklärung (z. B. per Mausclick) einzufordern.

Fußnote

¹ Die hier dargestellten Kennzahlen beziehen sich speziell auf Plattform-Geschäftsmodelle und sind angelehnt an die Ausführungen aus Parker et al. (2016).

Literatur

- Hofstede, G. (2003): Culture's Consequences. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Lammenet, E. (2017): Online Marketing Controlling für Entscheider. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Parker, G., & Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016): Platform Revolution – A Practical Guide to the New Economy that is Transforming the Way We Live, Work, and Play. W. W. Norton & Company, New-York.
- Rogers, D. (2016): The Digital Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia University Press, New-York.



Verdauliche Controlling-Berichte anstatt Buchstabensuppe und Zahlensalat – ein Praxisbeispiel

von Alexander Fusan

Das interne Berichtswesen versorgt die Entscheidungsträger im Unternehmen mit Informationen. Studien belegen allerdings, dass den Berichtsadressaten die mangelnde Qualität der Reports oft „schwer im Magen“ liegt: Demnach erhält nur jeder vierte Manager für seine Entscheidungen die Zahlen und Fakten, die er dafür benötigt. Etwa die Hälfte der befragten Entscheider beklagt, dass die Berichte häufig irrelevante Informationen enthalten und meist nur eine geringe Aussagekraft haben.¹ Torge Doser

von Kampmann, Berg & Partner: „Viele Reportings sind historisch gewachsene Datfriedhöfe, die Zahlenkolonnen sind nicht grafisch aufbereitet, Kennzahlen nicht eindeutig definiert, häufig redundant. Es ist schwer, auf einen Blick die wesentlichen Informationen zu erfassen. Das führt zu Fehlinterpretationen und zu Missverständnissen.“² Trotzdem ändere keiner etwas an diesen Missständen, so Doser. Bauchentscheidungen seien nach wie vor an der Tagesordnung. Weiterhin ist den Studien

zufolge „die Berichterstattung in Unternehmen oft zu umfangreich und dennoch unvollständig, zu unübersichtlich, [...] und geschieht vor allem zu spät.“³

Nicht zuletzt die Ergebnisse dieser Untersuchungen veranlassten die Berliner Sparkasse, das interne Berichtswesen im Firmenkundengeschäft auf den Prüfstand zu stellen. In einem mehrstufigen Projekt wurden die bestehenden Vertriebssteuerungsreports zunächst einem Review unterzogen und die Projektziele festgelegt. Anschließend entwickelte das Projekt-Team die konzeptionellen Voraussetzungen für die spätere Umsetzungsphase, in der die als kritisch eingestuftten Berichte auf Grundlage der erarbeiteten Konzepte einem Relaunch unterzogen wurden. Zum Abschluss des Vorhabens wurden die neuen Berichtsformate in einer Eye Tracking-Studie evaluiert und optimiert.

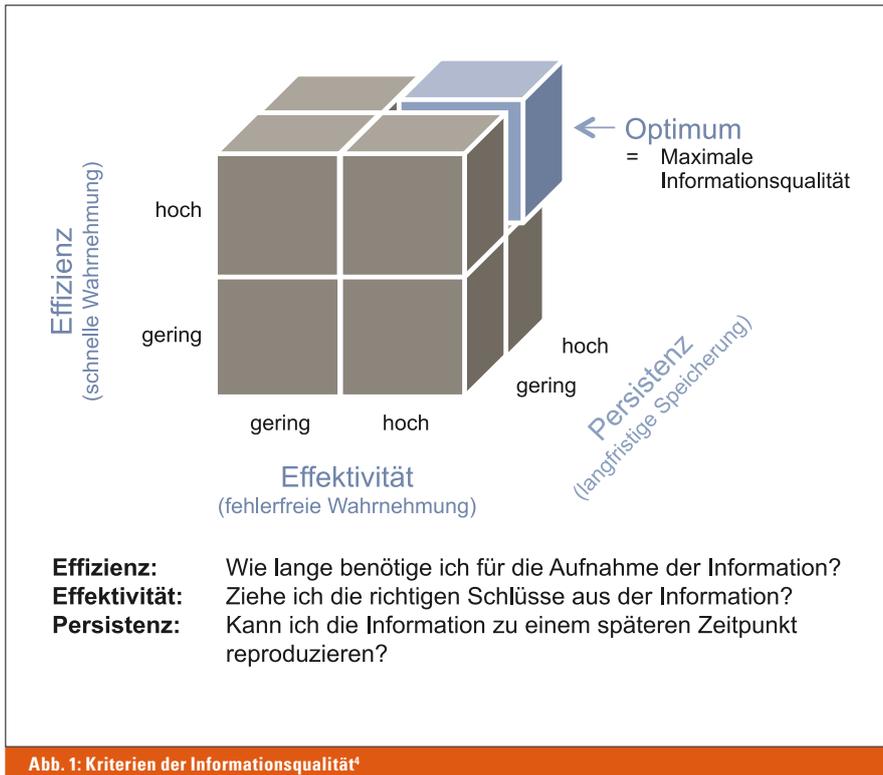
Autor



■ Dipl.-Kfm./Dipl.-Wirt.-Inf. Alexander Fusan

ist Business Analyst und Informations Manager im Finanzcontrolling der Berliner Sparkasse sowie als freiberuflicher Dozent an der Hochschule Anhalt tätig. Als Projektleiter verantwortet er u. a. den Relaunch des internen Berichtswesens im Firmenkundengeschäft der Berliner Sparkasse.

E-Mail: alexander.fusan@berliner-sparkasse.de



Effektivität

Viele Berichtsersteller gehen beim Entwurf von Reports intuitiv vor, weil ihnen das Grundlagenwissen zu Datenanalyse, menschlicher Wahrnehmung und empfängergerechter Gestaltung fehlt. Dies birgt die Gefahr, dass Reports als Kommunikationsinstrument scheitern und schlimmstenfalls irreführende Aussagen und falsche Schlüsse kommuniziert werden. In der Konsequenz sind Missverständnisse und auch falsche Entscheidungen keine Seltenheit. Eine fehlerfreie Informationsverarbeitung durch die Berichtleser wird u. a. durch die Verwendung von manipulationsfreien Darstellungen sichergestellt.

Das Negativ-Beispiel in [Abbildung 3](#) zeigt das Manipulationspotenzial von Diagrammen auf, von dem Berichtsersteller in der Report-Gestaltung zuweilen bewusst, vielfach jedoch unbewusst Gebrauch machen. Der Berichtleser erhält über die Höhe der Säulen den „optischen“ Eindruck, dass der Deckungsbeitrag von Filiale 2 nur der Hälfte von Filiale 1 entspricht und Filiale 6 doppelt so viel Deckungsbeitrag erwirtschaftet wie Filiale 5. Das Positiv-Beispiel in [Abbildung 4](#) zeigt mit den identischen Daten, dass die Unterschiede keineswegs so gravierend sind. Der Grund für die Fehlinterpretation von [Abbildung 3](#) liegt in der fehlerhaften Skalierung der Y-Achse, die anstatt bei „0“ mit „20“ beginnt. Zudem werden die Farben in [Abbildung 3](#) lediglich zur Dekoration genutzt, während den Farben in [Abbildung 4](#) eine inhaltliche Bedeutung zukommt: Rot für negative bzw. grün für positive Abweichungen vom Referenzwert (im Beispiel ein Planwert von 30 Mio. EUR).

Ebenso können z. B. unterschiedliche Maximal-Skalierungen, 3D-Diagramme oder die Verwendung ungeeigneter Diagramm-Typen bei den Berichtsempfängern zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen führen.

Persistenz

Bei der Erstellung von Controlling-Berichten ist die Versuchung groß, überwiegend oder ausschließlich Zahlen zu zeigen. Für den Ersteller solcher Reports ist es jedoch schwierig, lediglich auf Grundlage von Zahlen überzeugende

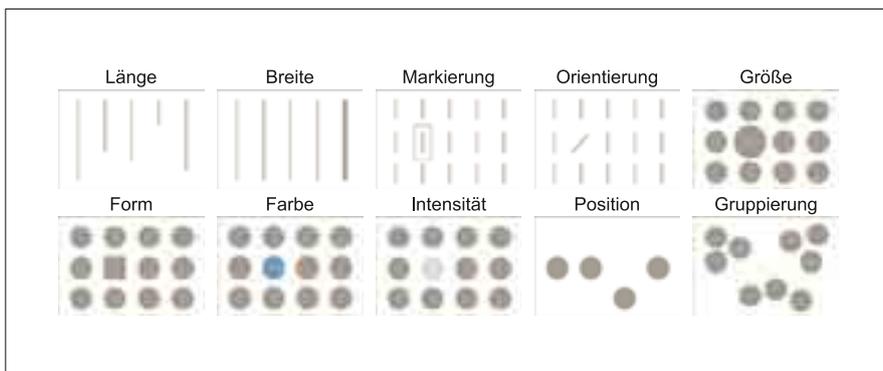
Zielsetzung

Um den Erfolg eines Projektes nachhalten zu können, müssen die Projekt-Ziele messbar sein. Als Primärziel des Projekts hatte das Projekt-Team die „Optimierung der Informationsqualität im Berichtswesen des Firmenkundengeschäfts“ festgelegt. Diese Vorgabe wurde zunächst mit der Forderung einer schnellen (effizienten) und zugleich fehlerfreien (effektiven) Informationsaufnahme und -verarbeitung durch die Berichtleser operationalisiert. Als dritte Stellgröße neben Effizienz und Effektivität war die Persistenz wesentlicher Teil des Zielbildes (vgl. [Abbildung 1](#)), also die Reproduzierbarkeit der Informationen eines Berichts zu einem späteren Zeitpunkt (z. B. in einer nachgelagerten Entscheidungssituation).

Effizienz

Um den Berichtlesern eine schnelle Informationsaufnahme zu ermöglichen, werden in der Berichtsgestaltung sog. präattentive Attribute verwendet (vgl. [Abbildung 2](#)). Präattentive Attribute sind Stilmittel, die die Aufmerksamkeit der Berichtleser gezielt auf bestimmte Informationen im Report lenken.

Insbesondere die Farbe ist ein mächtiges Stilmittel und sollte daher in Berichten nicht wahllos, sondern ökonomisch und akzentuierend eingesetzt werden. Die Farbe sollte demnach stets eine konkrete Bedeutung haben und nicht als dekoratives Element verwendet werden.



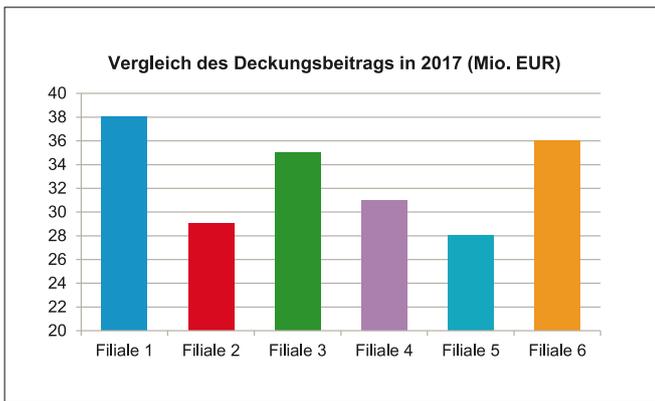


Abb. 3: Negativ-Beispiel

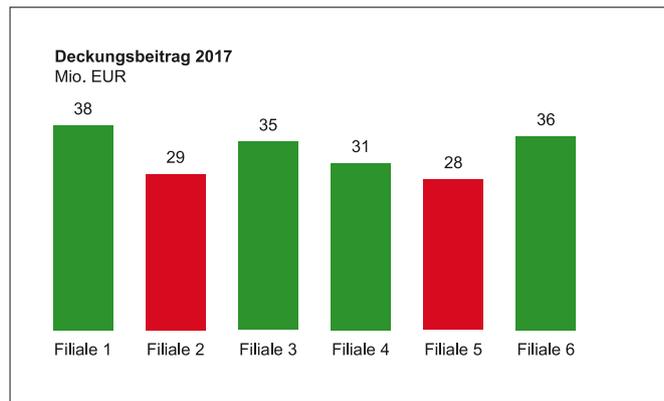


Abb. 4: Positiv-Beispiel

Argumente hervorbringen und eine Botschaft zu transportieren. Die Berichtleser werden mit Zahlen überfrachtet, die sie oft in keinen Kontext bringen können. Sie vergessen die Zahlen meist wieder bzw. vergessen auch, warum gerade die eine oder andere Zahl wichtig ist.

Die gute Nachricht ist: Zahlen quantifizieren Sachverhalte und zeigen damit messbare Zusammenhänge, Unterschiede, Veränderungen oder Entwicklungen auf. Die schlechte Nachricht ist: Zahlen sind abstrakt und daher im menschlichen Gedächtnis oft nur temporär prä-

sent. Das Merken von konkreten Gegenständen oder Geschichten fällt dagegen leichter, da das Gedächtnis vorrangig mit Bildern arbeitet. Dies belegt auch eine Studie der Stanford University: Demnach konnten sich 63 % der Probanden an die Zahlen in einer Geschichte erinnern, jedoch nur 5 % an die Zahlen in einer Statistik.⁵ Während die linke Gehirnhälfte des Menschen nur zu etwa 35 % genutzt wird und abstrakte Informationen verarbeitet, wird die rechte Gehirnhälfte zu 65 % beansprucht und verarbeitet vor allem visuelle Informationen. Daher sollte ein gelungener Bericht immer eine visuell unter-

legte Geschichte erzählen, die um textuelle Elemente (z. B. eine Kommentierung) ergänzt werden kann (Storytelling).

Ein Beispiel: **Abbildung 5** zeigt die Entwicklung der Preise verschiedener Kontomodelle einer (fiktiven) Bank über einen Zeitraum von 8 Jahren. Es fällt schwer, in der Tabelle die relevanten Zahlen zu identifizieren oder gar in den Zahlen eine Geschichte zu erkennen. Eine geeignete Visualisierung des Sachverhalts zeigt dagegen die Zusammenhänge und Unterschiede in den Zahlen auf und erzählt dem Berichtleser eine Geschichte (vgl. Beispiele in **Abbildung 6**). Die Beispiele verdeutlichen, dass Zahlen durch narrative Visualisierungen greifbarer werden und dadurch auch zu einem späteren Zeitpunkt besser reproduzierbar sind.

Die Forderung nach Effizienz, Effektivität und Persistenz im Berichtswesen spiegelt den 3-stufigen kognitiven Prozess der Aufnahme,

Preise in EUR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kontomodell A	1,75	1,50	1,00	1,25	1,50	2,00	2,25	3,00
Kontomodell B	2,25	2,00	1,25	1,50	1,75	2,25	2,50	3,25
Kontomodell C			3,75	3,50	3,00	2,75	3,25	3,50
Kontomodell D				4,25	2,25	2,50	3,00	3,50

Abb. 5: Preise verschiedener Kontomodelle

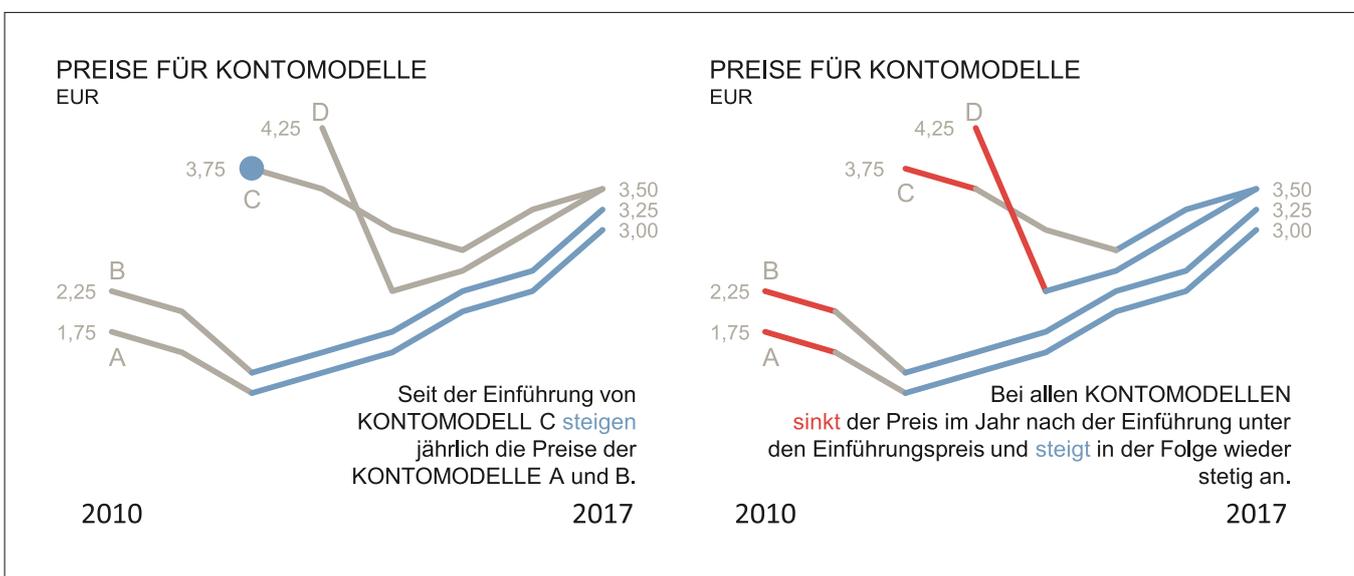


Abb. 6: Beispiele für eine narrative Visualisierung der Daten aus Abb. 5

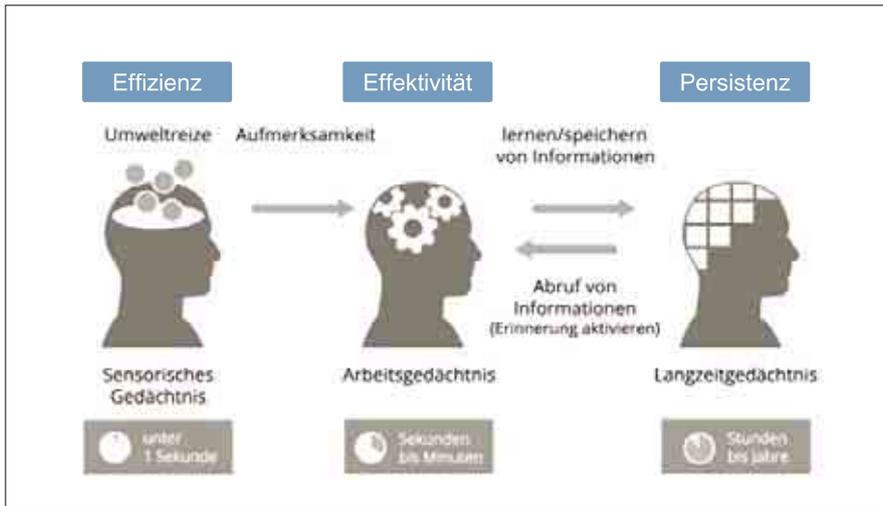


Abb. 7: Gedächtnisformen⁶

Verarbeitung und Speicherung von Informationen im menschlichen Gedächtnis wider (vgl. Abbildung 7).

Auf der 1. Stufe werden im sensorischen Gedächtnis die Informationen aufgenommen. Das sensorische Gedächtnis ist somit der erste Wahrnehmungsfilter und kann die eingehenden Informationen nur sehr kurz (bis zu ca. einer Sekunde) erhalten. Nur wenn eine Information die Aufmerksamkeit des Berichtlesers erlangt, wird sie in das Arbeitsgedächtnis weitergeleitet. Daher ist im Berichtswesen der gezielte Einsatz von präattentiven Attributen ein elementares Stilmittel, um die Aufmerksamkeit des Berichtlesers zu erlangen und auf bestimmte Bereiche im Report zu lenken.

Das Arbeitsgedächtnis auf der 2. Stufe kann die aus dem sensorischen Gedächtnis eingehenden Informationen für einige Sekunden bis zu wenigen Minuten bewahren. In dieser Zeit werden die aufgenommenen Informationen verarbeitet und mit dem bereits gespeicherten Wissen aus dem Langzeitgedächtnis abgeglichen. In dieser Phase erfolgt das (richtige) Verständnis der Information, weshalb im Berichtswesen der Einsatz von Darstellungen mit Manipulationspotenzial zu vermeiden ist.

Ob eine Information auf der 3. Stufe in das Langzeitgedächtnis aufgenommen wird, hängt davon ab, ob die Information als interessant oder relevant wahrgenommen wird. Ist das nicht der Fall, geht die Information nach wenigen Minuten verloren. Nicht mehr vorhandene Informationen sind zu einem späteren Zeitpunkt

(z. B. in einer Entscheidungssituation) nicht reproduzierbar. Daher ist es für das Berichtswesen von Bedeutung, den Berichtlesern mit relevanten Informationen eine interessante Geschichte zu erzählen. Da die Kapazität des Langzeitgedächtnisses unbegrenzt ist, können Informationen einige Stunden bis zu mehreren Jahren gespeichert werden.

Voraussetzungen

Vor dem Relaunch der bestehenden Vertriebssteuerungsreports wurden vom Projekt-Team zunächst die konzeptionellen Voraussetzungen für die operative Umsetzung geschaffen. Um im Berichtswesen eine hinreichende Effizienz, Effektivität und Persistenz zu erzielen, bedarf es eines Regelwerks für die Auswahl, Gestaltung, Erklärung und Verteilung der Informationen.

Das Projekt-Team entwickelte daher vier elementare Konzepte, die kollektiv die Richtlinie für Informationsqualität im Berichtswesen bilden (vgl. Abbildung 8):

- ➔ Selektionskonzept
- ➔ Notationskonzept
- ➔ Kommunikationskonzept
- ➔ Distributionskonzept

In zunehmend datengetriebenen Unternehmen und Organisationen wird die Auswahl relevanter Informationen sowie deren Gestaltung und Erklärung immer wichtiger. „Ein komplexer werdendes Umfeld, rasant wachsende Datenmengen und zunehmender Zeitdruck erfordern optimal aufbereitete Berichte für Entscheidungsträger“, so Dr. Stefan Bergsmann von Horváth & Partners.⁷

Selektionskonzept

Das Selektionskonzept befasst sich mit der inhaltlichen Abgrenzung von Berichten: Welche Berichtsadressaten erhalten welche Informationen?

Das Gießkannen-Prinzip „jeder bekommt alles“ ist in Zeiten der Informationsüberflutung kein geeignetes Mittel, um den Berichtlesern eine effiziente Informationsaufnahme und zugleich effektive Informationsverarbeitung zu ermöglichen. Hier bedarf es einer differenzierten Auswahl der relevanten Informationen, die sich aus Informationsbedarf und -nachfrage der Berichts-

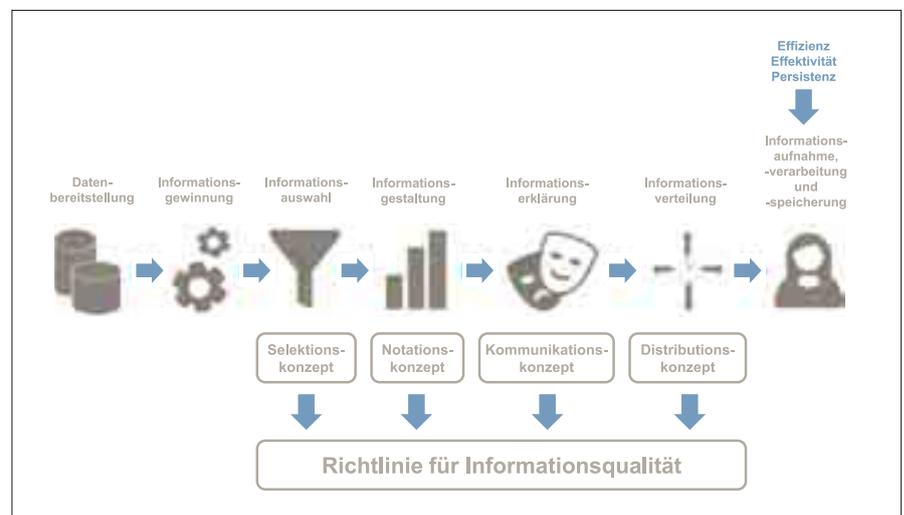


Abb. 8: Konzepte im Informationsmanagement

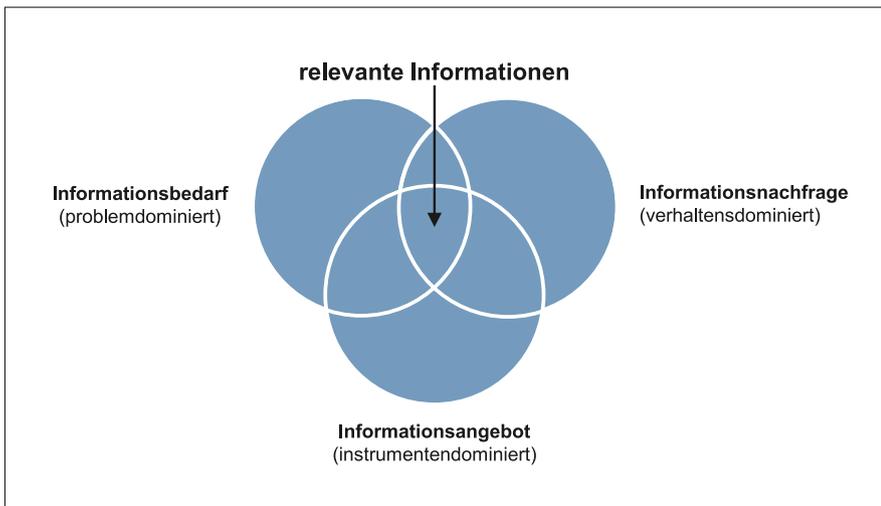


Abb. 9: Ableitung und Selektion der relevanten Informationen⁸

adressaten ableiten lassen (vgl. Abbildung 9). Darüber hinaus stellt das Selektionskonzept sicher, dass die Informationen verschiedener Berichte widerspruchsfrei dargestellt und ungewollte Redundanzen vermieden werden.

Notationskonzept

Das Notationskonzept adressiert die Gestaltung von Berichtselementen: Wie werden ausgewählte Informationen in Tabellen, Diagrammen und auch Texten grundsätzlich dargestellt?

Steuerungs- und entscheidungsrelevante Informationen werden in Unternehmen und Organisationen vorrangig in Berichten bereitgestellt. Damit Berichte verständlich sind, müssen sie jedoch sorgfältig entworfen und gestaltet werden. Dieser Prozess erstreckt sich von der Analyse und Selektion der Daten, über die Wahl des richtigen Tabellen- oder Diagrammtyps, bis hin zum Einsatz visueller und narrativer Elemente.

Berichte müssen die Leser in die Lage versetzen, die relevanten Informationen schnell und fehlerfrei zu identifizieren, um daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen und richtige Entscheidungen abzuleiten. Reports sind damit die Schnittstelle zwischen der Informationsbereitstellung und Nutzung der Informationen durch die Empfänger. Der nicht zu unterschätzende Aufwand für Datenbeschaffung, Sicherstellung der Datenqualität, Analyse der Daten, Auswahl der relevanten Informationen und Erstellung der Berichte ist vergebens, wenn die Informationen

an der Schnittstelle zum Adressaten durch eine mangelhafte Berichtsgestaltung verloren gehen. Das Notationskonzept beschreibt Leitlinien für die inhaltliche Gestaltung von Berichten. Es enthält verbindliche Regeln für die Darstellung von Tabellen und Diagrammen sowie die Formulierung von Texten. Ziel des Notationskonzepts ist es, das Berichtswesen zu normieren und damit Standards für die Gestaltung von Reports zu schaffen. Auf diese Weise können mehr Informationen in kürzerer Zeit verarbeitet und richtig interpretiert werden, da die zentrale Botschaft des Berichts in den Mittelpunkt rückt. Darüber hinaus ermöglicht die Standardisierung eine persistente Nutzung der Information über das Langzeitgedächtnis.

Die Forderung von Notationsstandards und Gestaltungsregeln im Berichtswesen wird jedoch allzu oft missverstanden: Es geht nicht darum, Reports schöner oder attraktiver zu gestalten, sondern verständlicher und informativer. Neben einer Verbesserung der Informationstransparenz können zudem durch Standardisierung die Kosten der Berichterstellung nachhaltig reduziert werden.

Der Review der bestehenden Vertriebssteuerungsreports im Firmenkundengeschäft der Berliner Sparkasse offenbarte zum Teil erhebliche Unterschiede in der Gestaltung von Tabellen und Diagrammen. Insbesondere identifizierte das Projekt-Team in den verschiedenen Reports unterschiedliche Bezeichnungen, Beschriftungen, Farbkonzepte und Leserichtungen sowie verschiedenartige Diagrammtypen für die Darstellung gleicher oder vergleichbarer In-

halte. Das in dieser Projekt-Phase entwickelte Notationskonzept enthielt daher verbindliche Gebote und Verbote für die Gestaltung von Tabellen und Diagrammen. Die Verprobung dieses zunächst eher eng ausgelegten Regelwerks bei den Berichtserstellern ergab jedoch, dass es zu wenige Freiheitsgrade enthielt, um bestimmte bankfachliche Fragestellungen in Tabellen und Diagrammen abzubilden. Um die Freiheitsgrade zu erhöhen, wurden die strengen „Dos“ und „Don'ts“ des entwickelten Notationskonzepts um weniger dogmatische „Allows“ und „Avoids“ erweitert. Damit erhielt das Notationskonzept die notwendige „Freiheit im Korsett“, woraus eine deutlich verbesserte Akzeptanz bei den Berichtserstellern resultierte, ohne jedoch den Kern und das Ziel eines Notationskonzepts aufzugeben.

Kommunikationskonzept

Das Kommunikationskonzept befasst sich mit der kontextbezogenen Erklärung der Berichtsinhalte: Welche Berichtselemente (Tabelle, Diagramme, Texte) in welcher Kombination transportieren die Informationen und die zentrale Aussage des Berichts auf optimale Weise?

Im Marketing orientieren sich Aufbau und Gestaltung von Werbeträgern an den perzeptionellen Fähigkeiten der Zielgruppen. Die Kernbotschaft des Werbeträgers (d. h. das Produkt und seine Vorteile) sollen vom Betrachter schnell und präzise wahrgenommen werden, um damit eine Handlung (d. h. die Kaufentscheidung) herbeizuführen. Das Produkt und damit die Visitenkarte des Controllers ist der Bericht. Hier scheint es jedoch oft keine Rolle zu spielen, welche Gestaltungselemente der Report enthält, wie diese angeordnet sind, ob die Aussage des Berichts schnell und richtig wahrgenommen wird und ob daraus auch die richtigen Erkenntnisse und Entscheidungen abgeleitet werden. Daher benötigt auch das Berichtswesen eine konzeptionelle Grundlage für die Kommunikation der Botschaft eines Reports.

Ziel des Kommunikationskonzepts ist es, mit den Daten im Report eine schlüssige Geschichte zu erzählen (Storytelling). Jeder publizierte Bericht sollte daher eine Botschaft bzw. Kernaussage besitzen. Ein Notationskonzept ist al-

Skalenniveau	Stilmittel	Diagrammtyp
nominal	Farben	<i>(Umsetzung innerhalb des gewählten Diagramms)</i>
	Formen	
ordinal	Farbverläufe	Kreisdiagramm
	Farbintensitäten	Blasendiagramm
	Formgrößen	Tree-Map
kardinal	Längen	Säulendiagramm
	(Breiten)	Balkendiagramm
	Abstände	Liniendiagramm
		Punktendiagramm

Abb. 10: Skalenniveaus von Daten und Diagrammtypen

Distributionskonzept

Die gezielte Auswahl der Empfänger unterschiedlicher Berichte ist grundlegende Voraussetzung einer effizienten Informationsaufnahme und effektiven Informationsverarbeitung durch die Berichtleser. Das Distributionskonzept im Berichtswesen beschreibt, wer welche Reports in welchem Format und zu welchem Zeitpunkt über welchen Distributionskanal erhält. Die Orchestrierung von Selektions- und Distributionskonzept stellt demnach sicher, dass den Entscheidungsträgern die richtige Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung steht.

Umsetzung

Auf Grundlage der konzeptionellen Vorarbeiten wurden in dieser Projekt-Phase die bestehenden Vertriebssteuerungsreports im Firmenkundengeschäft der Berliner Sparkasse überarbeitet. Der Relaunch der Berichte war eher eine Evolution und weniger eine Revolution des vorhandenen Berichtswesens. Zum einen hatten die Reports vor dem Relaunch bereits eine vergleichsweise hohe Entwicklungsreife erreicht, zum anderen sollten die Berichtleser sukzessive an die neuen Berichtsformate herangeführt werden.

Abbildung 11 zeigt exemplarisch den Ausschnitt eines Reports⁹ aus dem Berichtsportfolio, der in dieser Projekt-Phase überarbeitet wurde. Die Schwäche dieser Darstellungsform ist offensichtlich: Zum einen wird nicht unmittelbar deutlich, in welcher Höhe eine Filiale zum Gesamterfolg beiträgt. Zum anderen werden die Unterschiede im Zielerreichungsgrad mit einem dreistufigen Farbkonzept nach dem

lerdings nutzlos, wenn die Gestaltung von Tabellen und Diagrammen zwar den Anforderungen eines solchen Regelwerks genügen, diese jedoch nicht die Aussage des Berichts unterstützen oder aber willkürlich im Bericht positioniert werden. Ein nach dem Notationskonzept „handwerklich“ richtig gestaltetes Diagramm passt damit nicht zwangsläufig auch zur Aussage des Berichts. Zudem kann eine Darstellung für die zugrunde liegenden Daten zu einfach oder zu komplex sein. Für die schnelle und richtige Interpretation der Informationen ist daher die Auswahl des richtigen Darstellungstyps unerlässlich.

Grundsätzlich sind Tabellen gut geeignet, um Detailwerte zu zeigen oder einen paarweisen Vergleich von Werten zu ermöglichen. Entwicklungen, Trends, Zusammenhänge und Unterschiede in den Daten kann eine Tabelle jedoch nicht so transportieren, dass sie vom Betrachter als Kernbotschaft des Berichts schnell wahrgenommen werden können. Dies ist die Aufgabe von Diagrammen, wobei der Einsatz des richtigen Diagrammtyps maßgeblich für den Transport der Botschaft ist. Die Auswahl des geeigneten Diagrammtyps wird durch das Skalenniveau der zu visualisierenden Daten bestimmt. Dies bedeutet, dass gering skalierte Daten nicht mit einer hoch komplexen Visualisierung dargestellt werden sollten und vice versa. Abbildung 10 zeigt, welche Diagrammtypen sich für die Darstellung von Daten eines bestimmten Skalenniveaus eignen. Mehr als die in Abbildung 10 genannten Diagrammtypen werden im Berichtswesen grundsätzlich nicht benötigt.

dargestellt. Aus einem Kreisdiagramm kann jedoch nicht „optisch“ abgeleitet werden, in welchem Verhältnis ein Marktanteil größer (oder kleiner) ist als ein anderer. Insbesondere bei etwa gleich großen Marktanteilen kann aus einem Kreisdiagramm eine Reihenfolge der Marktanteile „optisch“ nicht zuverlässig abgeleitet werden. Ein Balkendiagramm hingegen ermöglicht einen schnellen und zuverlässigen „optischen“ Vergleich der Reihenfolge. Dies liegt daran, dass der Vergleich von Flächen und Winkeln (Kreisdiagramm) ungleich schwieriger ist als der Vergleich von Längen oder Abständen (Balkendiagramm). Wenn also Daten eines bestimmten Skalenniveaus mit zu einfachen Diagrammtypen visualisiert werden, entsteht dadurch für den Betrachter ein Informationsverlust.

Um die Kernaussage zu unterstützen, kann bei Bedarf auch mit Hervorhebungen und Kommentaren gearbeitet werden. Dabei muss man sich jedoch bewusst sein, dass dadurch andere Informationen in den Hintergrund gerückt werden. Wichtig ist hier die Verwendung von eindeutigen Bezeichnungen und einer klaren Sprache ohne Füllwörter und Floskeln.

		Filiale 1	Filiale 2	Filiale 3	Filiale 4	Filiale 5	Filiale 6
Zielfeld 1	Zielwert	3.171	1.133	7.650	5.185	4.922	5.250
	Istwert	3.171	1.008	10.404	2.852	492	5.060
	Zielerreichung	100%	89%	136%	55%	10%	96%
Zielfeld 2	Zielwert	1.058	1.877	2.419	1.596	2.673	1.275
	Istwert	1.028	2.137	2.395	1.643	3.929	310
	Zielerreichung	97%	114%	99%	103%	147%	24%
Zielfeld 3	Zielwert	3.700	1.500	700	1.600	600	1.900
	Istwert	3.515	1.500	595	2.000	120	2.850
	Zielerreichung	95%	100%	85%	125%	20%	150%

Abb. 11: Bericht vor dem Relaunch



Abb. 12: Bericht nach dem Relaunch

Ampelsystem nicht konsequent aufgezeigt: Ein Zielerreichungsgrad von nur 10 % wird mit dem gleichen roten Farbton unterlegt wie ein Zielerreichungsgrad von 89 %. Hoch skalierte Daten (Zielerreichungen) werden mit einer zu einfachen Visualisierungsform dargestellt, die die Unterschiede zwischen den einzelnen Filialen nicht aufzeigt.

Nach dem Relaunch des Berichts wird nun jedes einzelne Zielfeld in einer eigenen Tree-Map visualisiert (Abbildung 12). Mit einer Tree-Map ist es möglich, über die Größe der einzelnen Rechtecke die Bedeutung einer Filiale für den Gesamterfolg darzustellen. Zudem werden über den stufenlosen Farbverlauf in einem Rot-Grün-Schema die Unterschiede in der Zielerreichung aufgezeigt. Der Report erhält durch die

Tree-Map einen höheren Informationswert als zuvor. Die entsprechende Darstellung einer Filiale mit hohem Anteil am (geplanten) Gesamterfolg und gleichzeitig „tiefrotem“ Zielerreichungsgrad transportiert die gewünschten Signale an die Verantwortlichen in der Vertriebssteuerung.

Verprobung

In der abschließenden Projekt-Phase wurden die neuen Berichtsformate im Firmenkundengeschäft der Berliner Sparkasse hinsichtlich ihrer Effizienz und Effektivität verprobt und evaluiert. Bis vor kurzem gab es für die Optimierung des Berichtswesens kaum wissenschaftliche Erkenntnisse und Empfehlungen. Die wissen-

schaftliche Methode des Eye Tracking unterstützt indessen auch eine optimierte Darstellung entscheidungsrelevanter Informationen in Berichten, sodass Diagramme, Tabellen und Texte schneller (effizienter) erfasst und vor allem fehlerfrei (effektiver) interpretiert werden können. Die Informationsqualität des Berichtswesens kann auf diese Weise objektiv gemessen und signifikant verbessert werden.

Eye Tracking untersucht, welche Bereiche einer Tabelle, Grafik oder Textpassage von den Probanden in welcher Reihenfolge mit welcher Betrachtungsdauer wahrgenommen werden und welche Bereiche unberücksichtigt bleiben (sog. „blinde Flecken“). Je kürzer die Betrachtungsdauer und je weniger sprunghaft der Blickverlauf, desto schneller werden die Berichtsinhalte wahrgenommen (Effizienz). Darüber hinaus werden den Probanden ausgewählte Verständnisfragen zu den Berichtsinhalten gestellt, um aus den Antworten objektiv abzuleiten, inwieweit die Berichtsinhalte auch fehlerfrei interpretiert werden (Effektivität). Die Effektivität ist das wichtigere Kriterium für die Bewertung des Berichtswesens, da es nicht zielführend ist, eine falsch interpretierte Information möglichst schnell wahrzunehmen. Die fehlerfreie Interpretation der Informationen eines Reports ist notwendige Voraussetzung für richtige Schlussfolgerungen und Entscheidungen.

Die Evaluation der neuen Berichtsformate im Firmenkundengeschäft der Berliner Sparkasse wurde von Experten der FH Oberösterreich unterstützt. Die Abbildung 13 und 14 zeigen die im Rahmen der Eye-Tracking-Studie entstandenen Heat-Maps zu den in Abbildung 11 und 12 dargestellten Berichten. Eine Heat-Map zeigt auf,



Abb. 13: Heat-Map des Berichts vor dem Relaunch

Frage: Welche VST (Filiale) hat den größten Anteil am Gesamt-Zielwert?

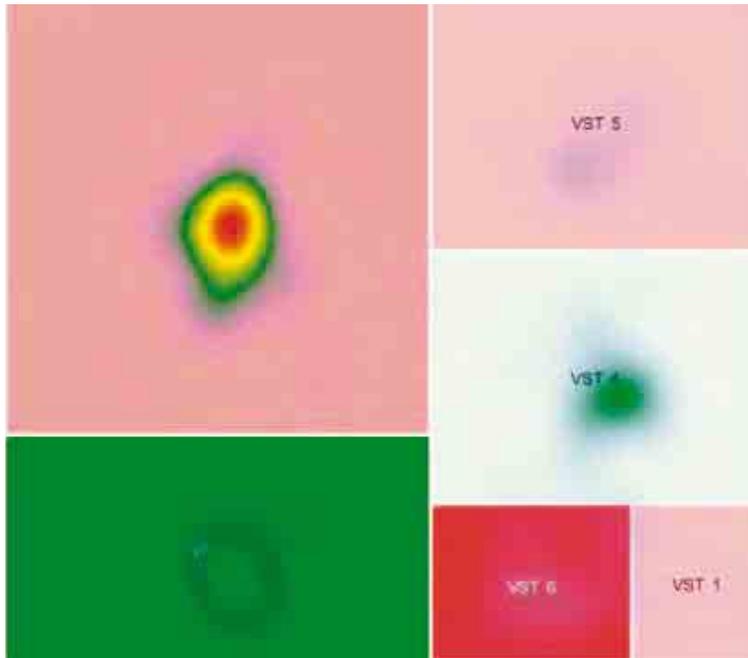


Abb. 14: Heat-Map des Berichts nach dem Relaunch

welche Bereiche im Bericht die aggregierte Gesamtheit der Probanden wie lange betrachtet. Je länger bestimmte Stellen des Reports im Blickfeld der Probanden sind, desto stärker sind diese rot eingefärbt. Somit liefert die Heat-Map wertvolle Erkenntnisse darüber, ob und mit welcher Intensität die Berichtleser die für die Aussage des Berichts relevanten Informationen erfassen.

Die Heat-Map in Abbildung 13 belegt, dass die Probanden viele unterschiedliche Bereiche im Report ansehen müssen, um die Frage nach der Filiale mit dem größten Anteil am Gesamtplan zu beantworten. Demgegenüber zeigt die Heat-Map in Abbildung 14, dass zur Beantwortung der gleichen Fragestellung im neuen Berichtsformat lediglich der relevante Bereich betrachtet werden muss.

Mit den Ergebnissen der Eye-Tracking-Studie konnte somit belegt werden, dass die Projekt-Ziele erreicht wurden: Die neuen Berichtsformate im Firmenkundengeschäft der Berliner Sparkasse ermöglichen eine schnellere Informationsaufnahme durch die Berichtleser und

verringern darüber hinaus auch die Fehlerquote bei der Interpretation der Berichtsinhalte.

Die Adressaten der Vertriebssteuerungsreports wurden mit dieser Untersuchung frühzeitig in den Relaunch der Berichte eingebunden, wodurch deren Akzeptanz für das Projekt erhöht und ein „Trial & Error“ der neuen Berichtsformate „im laufenden Betrieb“ vermieden wurde. Die empirischen Befunde der Eye-Tracking-Studie lieferten dem Projekt-Team zudem wichtige Erkenntnisse für die weitere Optimierung der Vertriebssteuerungsreports und bildeten den erfolgreichen Schlusspunkt der fast einjährigen Projekt-Arbeit.

Fazit

Reporting ist kein Selbstzweck und daher vergebens, wenn die Berichtleser nicht in der Lage sind, die Aussagen und Botschaften eines Reports zu erfassen und vor allem unmissverständlich zu interpretieren. Effizienz, Effektivität und Persistenz sind dabei messbare Kriterien und Stellgrößen, um ein wahrnehmungsopti-

miertes Berichtswesen sicherzustellen. Das Projekt im Firmenkundengeschäft in der Berliner Sparkasse entwickelte dazu die erforderlichen konzeptionellen Grundlagen und konnte mit der Methode des Eye Tracking nachweisen, dass der Relaunch der Vertriebssteuerungsberichte gelungen ist und die Projekt-Ziele erreicht wurden.

Fußnoten

- ¹ vgl. Doser, 2016.
- ² vgl. Doser, 2016.
- ³ vgl. KPMG, 2014.
- ⁴ In Anlehnung an Eisl, 2012, S. 192.
- ⁵ vgl. Heath, 2010, S. 243.
- ⁶ vgl. DMSG, 2017.
- ⁷ vgl. Horváth, 2016.
- ⁸ vgl. Weber, 2002, S. 103.
- ⁹ Die in dem Bericht gezeigten Zahlen sind fiktiv.

Quellen zu Fußnoten:

Doser, 2016: <http://blog.wiwo.de/management/2016/11/22/studie-reporting-die-meisten-manager-entscheiden-ohne-die-richtigen-zahlen-und-fakten-zu-kennen.html>, Abruf: 11.12.2017.

DMSG, 2017: <https://www.dmsg.de/ms-kognition/gedaechtnis.html>, Abruf: 11.12.2017.

Eisl, C. et. al. (2012): Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung – Band 4: Controlling, 2. Auflage, Wien, Linde Verlag.

Heath C., Heath D. (2010): Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die, London, Arrow Books / Random House Books

Horváth, 2016: <https://www.horvath-partners.com/de/presse/archiv/detail/date/2016/11/28/eye-tracking-revolutioniert-reporting/>, Abruf: 11.12.2017.

KPMG, 2014: <https://home.kpmg.com/at/de/home/insights/2014/01/financial-reporting-2-0--aktuelle-entwicklungen-in-der-finanzber.html>, Abruf: 11.12.2017.

Weber, J. (2002): Einführung in das Controlling, 9. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag. ■

Parallelität von Projekt- und Produktgeschäft im Maschinen- und Anlagenbau

von Jörg Hofmann

Wenn man sich mit einem/einer Controller/in unterhält, dann merkt man ziemlich schnell, ob er oder sie aus dem Produkt- oder dem Projektgeschäft kommt, denn die jeweiligen Anforderungen und Schwerpunkte sind sehr unterschiedlich. Die Abbildung 1 zeigt einige Unterschiede.

durch nicht tangiert (nur in Form zusätzlicher Arbeitsbelastung) und kann weiterhin Projektcontrolling betreiben.

Gibt es nun einen Austausch zwischen den Legaleinheiten des Konzerns (weil beispielsweise die Produkte der einen Einheit in den Projekten

der anderen Einheit verbaut werden), so wird die liefernde Einheit einen Umsatz verbuchen und kann in unserem Beispiel ihr normales Produktcontrolling betreiben. Die Projekt-Konzernschwester ist insofern ein normaler Kunde. Aus Sicht des Anlagenbauers handelt es sich um einen projektbezogenen Einkauf, der im Rahmen

Paralleles Controlling im Konzern

Diese Unterschiede sind solange kein Problem, bis man vor der Herausforderung steht, beide Controlling-Formen parallel zu betreiben. Unter welchen Umständen kann das erforderlich sein?

Dies ist zum Beispiel in Konzernen nötig, die sowohl Produkt- als auch Projektgeschäft betreiben und bei denen sich Produkt- und Projektgeschäft in unterschiedlichen Legaleinheiten befinden. Natürlich wird der Konzern seinen Schwerpunkt entweder im Produkt- oder im Projektgeschäft haben und ein dementsprechendes Konzernreporting einfordern.

Gerade einen Projektcontroller kann es nahezu zur Verzweiflung treiben, wenn das Konzerncontrolling Deckungsbeitragsrechnungen auf Produktgruppenebene fordert. Auch mit einer monatsgenauen, detaillierten Planung tut man sich im Projektgeschäft mit seinen großen, langlebigen und schwankungsanfälligen Kundenaufträgen eher schwer. Letztendlich handelt es sich um ein zusätzliches Reporting, mit dem das lokale Management des Anlagenbauers in der Regel nichts anfangen kann. Immerhin ist das lokale Controlling da-

	Produktcontrolling	Projektcontrolling
Hauptaufgabe	Profitabilität von Produkten oder Produktgruppen messen und steuern.	Profitabilität von einzelnen Kundenprojekten messen und steuern.
Reporting-Merkmale im Fokus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktbezogen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkt ▪ Produktgruppe/-hierarchie ▪ Kundenbezogen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auftraggeber + Land/Region ▪ Warenempfänger + Land/Region 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektbezogen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baureihe ▪ Baugruppen ▪ Kundenbezogen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auftraggeber + Land/Region ▪ Warenempfänger + Land/Region ▪ Anlagenbetreiber + Land/Region
Häufigste Abweichungsursachen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausschuss und Nacharbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falsche oder fehlende Projektspezifikationen ▪ Nachträge/Änderungen
Typische Abweichungsverursacher	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fertigung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde/Vertrieb ▪ Projektmanagement ▪ Konstruktion
Analyse von Abweichungen	Vergleich zwischen Produkt- Standardherstellkosten und Istkosten auf Ebene von Fertigungsaufträgen, Produkten und Produktgruppen	Vergleich zwischen vorkalkulierten Selbstkosten und Istkosten auf Ebene einzelner Kundenprojekte

Abb. 1: Vergleich Produkt-/Projektcontrolling

des Projektcontrollings vor- und nachkalkuliert werden muss.

Herausforderung konzerninterne Transferpreise

Zwei Herausforderungen können sich aber hinsichtlich der konzerninternen Transferpreise ergeben. Herausforderung Nummer Eins besteht darin, dass im Rahmen der Konzernkonsolidierung Zwischengewinne eliminiert werden müssen. Dies ist mitunter technisch nicht ganz einfach, weil die zugekauften Produkte bei Anlagenbauern häufig nicht im anonymen Lagerbestand liegen, sondern Bestandteil der unfertigen Leistungen (Projektbestand) sind.

Das ist zunächst natürlich ein rein buchhalterisches Problem, denn das Controlling pro Legaleinheit liefert die gewohnten Ergebnisse. Wenn man jedoch den Anspruch hat, ein Projekt „Weltergebnis“ (konzernweit) zu ermitteln, dann wird es spannend. Sofern alle beteiligten Einheiten mit einem gemeinsamen ERP-System (zum Beispiel SAP) arbeiten, kann man neben dem handelsrechtlichen Verkaufspreis zusätzlich die Herstellkosten des Produkts entlang der gesamten Wertschöpfungskette „durchschleifen“. Man erhält dann zwei parallele Sichten auf das Projektcontrolling: Eine „legale“ Sicht auf Basis des handelsrechtlichen Einkaufspreises und eine Konzernsicht auf Basis der Konzernherstellkosten. Je nach Fragestellung kann dann eine der beiden Sichten herangezogen werden.

Neben den technischen Herausforderungen zeigt sich in der Praxis, dass der Faktor Mensch ebenso problematisch sein kann. Dieses parallele Controlling ist wesentlich leichter umzusetzen, wenn der Anlagenbauer Transparenz über die Herstellkosten des Konzernlieferanten hat. Für diese Transparenz fehlt es jedoch in manchen Konzernen am erforderlichen Vertrauen. Die Herausforderung Nummer Zwei entsteht dann, wenn die Transferpreise zwischen den Legaleinheiten im Wesentlichen steuerlich motiviert sind. Dies kann beispielsweise dazu führen, dass der Produktverantwortliche eine schlechtere Marge an ein- und demselben Produkt hat, wenn er es anstatt an einen Dritten an den konzerninternen Anlagenbauer verkauft.

Schwanken die Umsatzanteile zwischen Dritt- und Konzerngeschäft stark und sind die Anteile schlecht planbar, so sieht sich das Controlling mit Abweichungen konfrontiert, für die das Produkt schlicht nicht verantwortlich ist und die den übergeordneten Stellen nur schwer zu erklären sind.

Drei unterschiedliche Sichtweisen

Eine mögliche Lösung funktioniert ganz ähnlich wie bei Herausforderung Nummer Eins, indem man eine dritte Sicht im Controlling einführt und als Managementbewertung „durchschleift“. Eine Transaktion (Verkauf des Produkts an den Anlagenbauer) wird also gleich dreifach bewertet: Zum handelsrechtlichen Verkaufspreis (Legalsicht), zu Konzernherstellkosten (Konzernsicht) und zum (in der Regel jährlich auf Basis zum Beispiel eines cost-plus Verfahrens verhandelten) Managementpreis (Management- oder Profit-Center Sicht). Je nach Controlling-Fragestellung wird dann die jeweils passende Sicht herangezogen.

Paralleles Controlling innerhalb einer Legaleinheit

Wie kommt es dazu, dass innerhalb derselben Legaleinheit sowohl Produkt- als auch Projektcontrolling gefragt ist? Natürlich könnte beispielsweise ein Produktunternehmen einen Projektfertiger erwerben und in die eigene Legaleinheit eingliedern. Der häufigere Fall ist aber eine organische Entwicklung vom Produkt zum Projektgeschäft oder umgekehrt.

Entwicklungslinien

Die Entwicklung von einem reinen Produktfertiger zu einem Projektfertiger folgt häufig einer Art „Zwiebelmodell“ (vgl. Abbildung 2). Dabei werden um das oder die ursprünglichen Produkte im Laufe der Zeit Schicht um Schicht weitere Leistungen und Services entwickelt und angeboten. Dies geschieht meist nicht ganz freiwillig, sondern aufgrund von Markterfordernissen.

Ein Beispiel: Ein Pumpenhersteller produziert zunächst Standardpumpen auf Lager (**make-to-stock**). Aufgrund der hohen Kapitalbindung und angesichts eines immer größeren Produktspektrums bei immer kleinerer Losgröße geht er zumindest bei einigen Produkten dazu über, nur noch nach Auftragseingang zu produzieren (**make-to-order**). Nimmt aufgrund der immer spezifischeren Kundenwünsche die Produktvielfalt und damit die Anzahl der Materialstammdaten überhand, kommt es häufig dazu, dass man für bestimmte Produkte Maximalstücklisten und Arbeitspläne konstruiert, die dann im Auftragsfall anhand des Kundenwunsches individuell konfiguriert werden (**configure-to-order**). Der Trend zur Losgröße Eins geht aber immer weiter, so dass in letzter Konsequenz gar kein Produkt vorab entwickelt wird, sondern eine Kundenlösung auftragspezifisch konstruiert wird (**engineer-to-order**).

Dennoch steht das Unternehmen unter hohem Preisdruck, weil der internationale Wettbewerb vergleichbare Lösungen anbietet. Eine strategische Option ist die Differenzierung durch das Hinzunehmen weiterer Produkte und Leistungen. Unser Unternehmen könnte also beispielsweise zusätzlich zur Pumpe auch individuelles Zubehör (zum Beispiel Filter, Verrohrung) anbieten. Dies geht über reine Handelsware hinaus, denn zu unserer einmaligen Pumpe muss auch das Zubehör auftragspezifisch konstruiert und gefertigt werden. Im nächsten Entwicklungsschritt werden die einzelnen Komponenten entweder im Werk oder beim Kunden montiert und unser Unternehmen verkauft jetzt Pumpenanla-

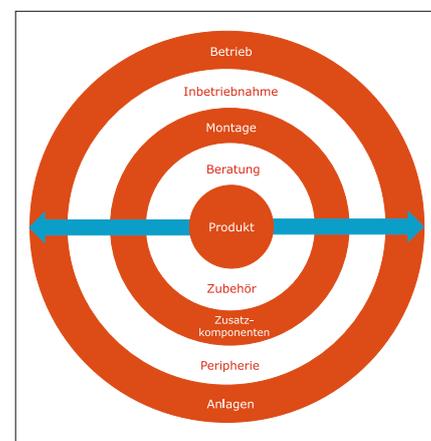


Abb. 2: Vom Produkt- zum Projektfertiger („Zwiebelmodell“)

gen. In weiteren Schichten werden Dienstleistungen wie Schulung, Inbetriebnahme und Betrieb angeboten und wir haben es endgültig mit Projekten im Anlagenbau zu tun. Aufgrund der Historie hat unser Unternehmen aber immer noch die „Controlling-DNA“ eines Produktunternehmens, zumal einige Baureihen nach wie vor als Standardprodukte verkauft werden.

Von der Projektfertigung zu Produkten?

Aber auch den umgekehrten Weg von der reinen Projektfertigung hin zu Produkten kann es geben. In den letzten Jahren sehen wir im Maschinen- und Anlagenbau einen Trend zur Standardisierung von Baugruppen und Komponenten einer Anlage. Das Ziel besteht darin, das auftragspezifische Engineering zu reduzieren, also vom reinen engineer-to-order einen Schritt in Richtung configure-to-order zu gehen. Der Grund ist eine erhoffte Kostenreduktion und damit eine höhere Wettbewerbsfähigkeit. Letztlich ist die Frage, wie weit der Markt eine „Punktauslegung“ der Maschine/Anlage (optimal auf die technischen Anforderungen des Kunden hin konstruiert) honoriert. Wenn wir in unserem Beispiel die Pumpenanlage jedes Mal von Grund auf neu konstruieren, erzielen wir vielleicht einen höheren Wirkungsgrad oder einen niedrigeren Energieverbrauch. Amortisieren die damit verbundenen Vorteile beim Kunden die im Vergleich zu standardisierten Lösungen höheren Kosten nicht in angemessener Zeit, dann lohnt es sich, über eine Standardisierung zumindest von Baugruppen nachzudenken (Baukastensystem, aus dem Anlagen erstellt werden können). Strebt ein Projektfertiger eine solche Standardisierung an und möchte vielleicht sogar einzelne Baugruppen auf Lager produzieren, sieht er sich mit den Anforderungen eines Produktcontrollings konfrontiert.

Lösungsansätze

Wir gehen davon aus, dass ein Unternehmen sowohl Produkte als auch Projekte innerhalb einer Legaleinheit verkauft, wobei die beiden Bereiche als Profit-Center geführt werden. Die Produkte werden sowohl direkt an Endkunden verkauft als auch in Projekten verwendet. Für die Projekte werden die klassischen Instrumen-

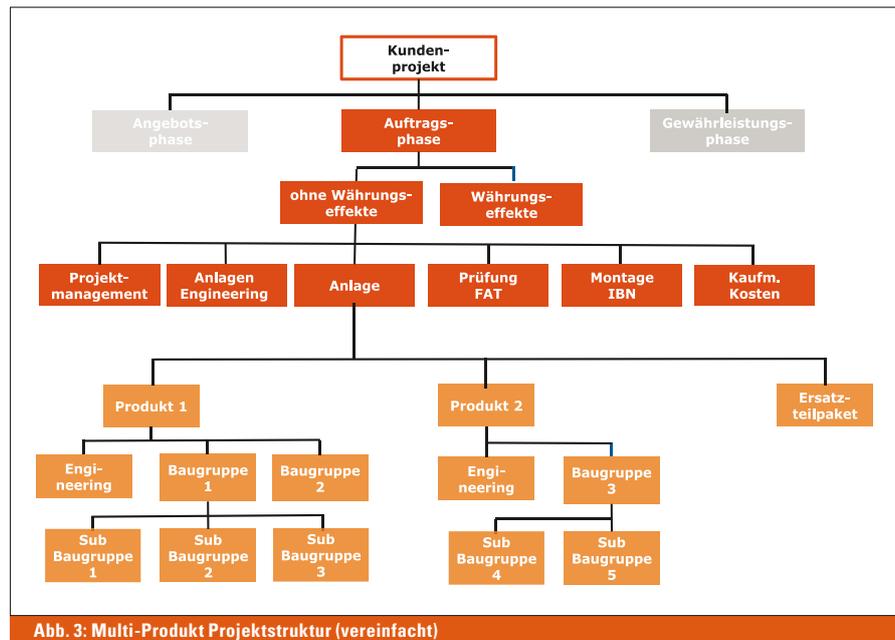


Abb. 3: Multi-Produkt Projektstruktur (vereinfacht)

te des Projektcontrollings (Vor-, Mit- und Nachkalkulation) erfolgreich eingesetzt, wie aber kann ein Produktcontrolling in diesem Umfeld aussehen?

Klassischer „Top-Down“ Ansatz

Der „klassische“ Lösungsansatz versucht, die Ergebnisse des Projekts auf die darin befindlichen Produkte herunterzubrechen. Auf den ersten Blick erscheint dies auch nicht sehr herausfordernd, da zumindest die Herstellkosten der im Projekt verbauten Kosten sowohl im Plan als auch im Ist leicht ermittelbar sein sollten. Die Angebotskalkulation im Projektgeschäft erfolgt häufig „bottom-up“, so dass die Herstellkosten pro Produkt verfügbar sind. Sofern das Projekt detailliert strukturiert wird (Projektstrukturplan) und die Istkosten entsprechend detailliert erfasst werden, steht einem Plan-Ist-Vergleich auf Produktebene nichts im Wege. Aber ganz so einfach ist es nicht, denn in einem Projekt gibt es Kosten, die nur sehr schwer den darin befindlichen Produkten zugeordnet werden können. Dies gilt insbesondere für Multi-Produkt-Projekte (vgl. Abbildung 3).

Zunächst sind die Kosten des Projektmanagements (typischerweise interne Leistungen und Reisekosten) nicht den einzelnen Produkten zuzuordnen. Ähnlich verhält es sich bei Sonder-einzelkosten wie den Kosten für Währungsabsicherung, Versicherungen, Bürgschaften, Bank-

gebühren, Transport und so weiter. Werden die Produkte in eine Gesamtanlage integriert, so fallen Kosten für das Anlagen-Engineering an. Typisch für das Projektgeschäft sind auch Vertragsstrafen (Pönalen) bei Lieferterminverzug oder bei Nichteinhaltung zugesagter technischer Eigenschaften. Alle diese Kosten müssten auf die einzelnen Produkte verteilt werden, will man das Projektergebnis vollständig auf Produktebene ausweisen. Die dabei verwendeten Schlüssel orientieren sich in der Regel an den Herstellkosten der einzelnen Produkte und folgen damit einem eher fragwürdigen Tragfähigkeitsprinzip.

Wie sieht es mit dem Umsatz aus? Für das Projekt wird in der Regel ein Gesamtpreis vereinbart sein, der dann auf die einzelnen Produkte verteilt werden muss. Da die Produkte meist auch einzeln verkauft werden, existiert für sie ein Einzelpreis. Unter Umständen bestehen sogar die Kunden darauf, dass auch bei einem Projekt (fiktive) Verkaufspreise für die darin befindlichen Produkte ausgewiesen werden. Zumindest bei der internen Verkaufspreiskalkulation wird oft bottom-up vorgegangen, so dass Planumsätze für die einzelnen Produkte ermittelbar sein sollten.

Aber ähnlich wie auf der Kostenseite kann es auch bei den Umsätzen Zuordnungsprobleme geben. Der Projektfertiger wird sich nicht nur die im Projekt enthaltenen Produkte vergüten lassen, sondern auch seine weiteren Projekt-

leistungen bei der Preisgestaltung berücksichtigen. Dieser nicht produktbezogene Umsatz muss den Produkten wieder zugeschlüsselt werden. Ein weiteres Problem stellen Preisverhandlungen dar. Selbst wenn wir den Gesamtprojektpreis bottom-up kalkulieren, stellt sich die Frage, wie ein verhandelter Gesamtpreisschritt auf die Produkte heruntergebrochen werden soll. Das umgekehrte Problem stellen die im Projektgeschäft üblichen Nachträge dar, beispielsweise weil der Kunde technische Spezifikationen ändert oder eine frühere Lieferung/Inbetriebnahme wünscht. Dieser zusätzliche Umsatz (und natürlich auch die zusätzlich entstehenden Kosten) müssen erneut auf die Produkte verteilt werden.

Auch das Reporting ist bei diesem Ansatz nicht einfach. Die Produktcontroller wünschen sich eine Auswertung von Umsatz und Ergebnis nach Produkten und Produktgruppen, die Projektcontroller wollen das Projektergebnis sehen. Beides gleichzeitig ist aber schwer darstellbar. Es sind auch kuriose Konstellationen denkbar, bei denen das Gesamtprojekt ein positives Ergebnis ausweist, eines der enthaltenen Produkte aber einen Verlust ausweist oder umgekehrt.

Der klassische Ansatz ist somit aufwändig und häufig mit einer gewissen Willkür verbunden. Der Aufwand für diese Lösung hängt unter anderem auch von der Art der Rechnungslegung ab. Bilanziert man sein Projekt „nur“ nach HGB, so wird in der Regel Umsatz und Ergebnis einmalig nach Abschluss des Projekts realisiert. Unter IFRS können Erlösrealisierungsmethoden nach Fertigstellungsgrad zu einer monatlichen Umsatz- und Ergebnisrealisierung führen, was den Aufwand entsprechend erhöht. In der Praxis beobachten wir, dass viel Management-Energie darauf verwendet wird, die für diesen Ansatz erforderlichen Verteilungsschlüssel zu hinterfragen und zu diskutieren.

Interner Transferpreis-Ansatz

Bei diesem Ansatz werden Projekt- und Produktgeschäft als Profit-Center und somit als „Unternehmen im Unternehmen“ behandelt. Das Projekt kauft somit Produkte bei internen Lieferanten genauso ein, wie es das bei einem

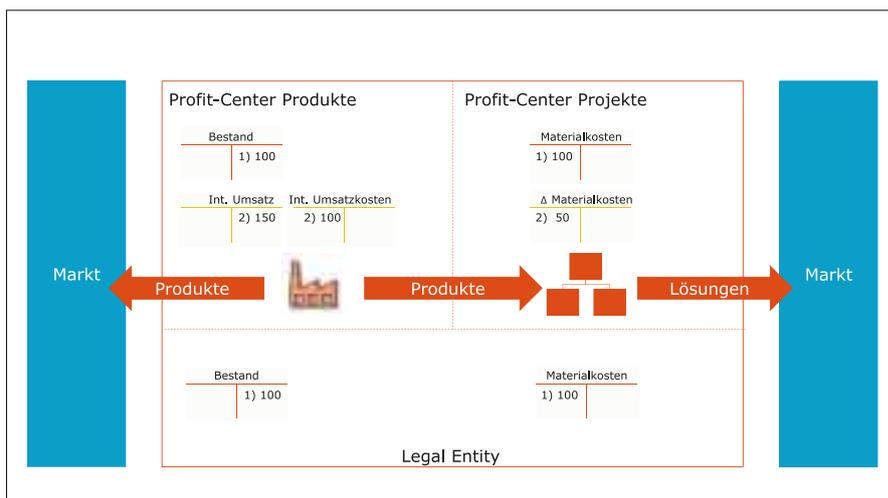


Abb. 4: Der interne Transferpreisansatz (schematisch)

externen Lieferanten tun würde. Bei Standardprodukten kann es für einen gewissen Zeitraum gültige Listenpreise geben, was die Kalkulation auf Projektseite erheblich beschleunigt. Bei komplexeren Produkten müssen die Preise intern angefragt werden.

Aus Sicht des Produkt-Profit-Centers spielt es keine Rolle, dass sein Produkt in einem Projekt verbaut wird, das Projekt ist ein Kunde wie andere auch. Das Produkt-Profit-Center verbucht einen internen Umsatz bei Lieferung des Produkts an das Projekt, völlig unabhängig von der Kalkulation und Umsatzrealisierung des Projekts. Natürlich müssen diese internen Umsätze (und die internen Kosten auf Seiten des Projekt-Profit-Centers) auf Ebene der Legaleinheit eliminiert werden. Wenn zusätzlich zu den Profit-Center-Ergebnissen ein „globales“ Projektergebnis auf Basis der Konzernherstellkosten gewünscht wird, so kann dies, wie hier beschrieben, durch das „Durchschleifen“ der Konzernherstellkosten als parallele Bewertung erreicht werden.

Der interne Transferpreis kann nach den üblichen Methoden (zum Beispiel cost-plus) ermittelt oder schlicht verhandelt werden. Steu-

erliche Überlegungen sollten keine Rolle spielen, da sich alles innerhalb einer Legaleinheit abspielt.

Bei dieser Methode kann natürlich auch der Effekt entstehen, dass das Projekt einen Gewinn ausweist und das Produkt einen Verlust oder umgekehrt. Dies ist aber allein von der Ausgestaltung des internen Transferpreises abhängig, der für alle Beteiligten transparent ist. Ansonsten gibt es keine weiteren Abhängigkeiten zwischen Projekt und Produkt. Treten beispielsweise bei der Fertigung des Produkts Ausschuss und Nacharbeit auf, so verbleiben diese Kosten im Produkt-Profit-Center und belasten dessen Ergebnis. Umgekehrt wird das Ergebnis des Produkts nicht unmittelbar beeinflusst durch Projektverhandlungen, Nachträge und Vertragsstrafen.

Natürlich müssen bei diesem Lösungsansatz klare „Spielregeln“ definiert werden. So muss beispielsweise geklärt werden, ob und wie weit das Produkt-Profit-Center bei durch sein Produkt verursachten Vertragsstrafen und Gewährleistungsansprüchen in Regress genommen wird. Weiterhin muss die Vorgehens-

Autor



■ Jörg Hofmann

ist Vorstand bei PIKON Deutschland AG.

E-Mail: joerg.hofmann@pikon.com

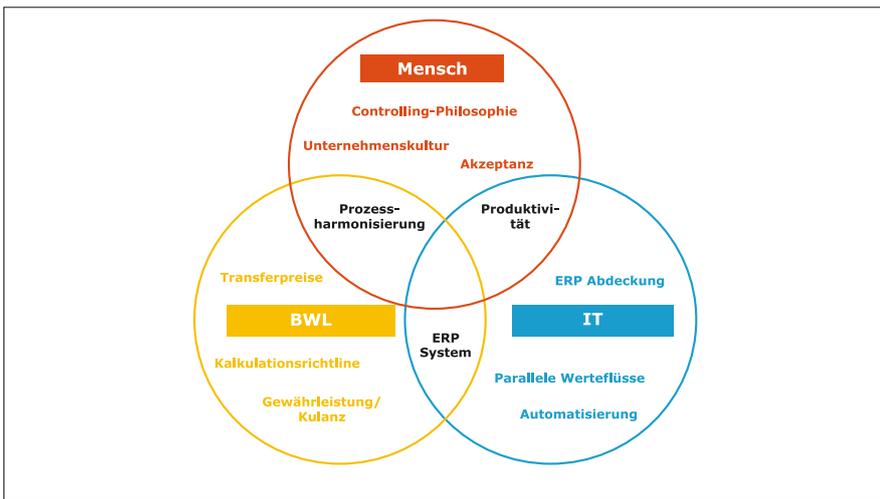


Abb. 5: Die drei Lösungsdimensionen

weise bei Änderungen und Nachträgen im Projekt, die Auswirkungen auf das Produkt haben, geregelt sein.

Im folgenden Beispiel gehen wir davon aus, dass das Produkt-Profit-Center ein Produkt zu Herstellkosten von 100,- auf Lager legt. Das Produkt wird anschließend auf ein Projekt des Projekt-Profit-Centers entnommen. Der interne Transferpreis soll 150,- betragen (vgl. Abbildung 4).

Aus Sicht der legal entity lautet die Buchung einfach Materialaufwand (kontiert auf das Projekt) an Bestand Fertigfabrikate 100,-. Aus Sicht der Profit-Center sind nun folgende Anpassungsbuchungen erforderlich:

- ➔ Im Produkt-Profit-Center sind ein interner Umsatz von 150,- sowie interne Umsatzkosten von 100,- zu buchen (auf den Ausweis interner Forderungen wurde verzichtet).
- ➔ Im Projekt Profit-Center muss eine Delta-buchung von 50,- auf ein internes Materialaufwandskonto erfolgen, damit in Summe ein Materialaufwand von 150,- entsteht (auch hier wurde auf den Ausweis interner Verbindlichkeiten verzichtet).
- ➔ Auch dieses Delta-Konto ist auf das Projekt zu kontieren, damit das Projektcontrolling mit dem richtigen Materialaufwand arbeitet. Allerdings darf der Deltabetrag keinesfalls als Projektbestand (unfertige Leistungen) aktiviert werden, da es sonst zu einer Aktivierung von rein internen Zwischengewinnen käme.

➔ In Summe ist der Saldo der drei für die Anpassungsbuchungen verwendeten Konten auf legal-entity-Ebene immer Null.

Die genaue Buchungslogik hängt vom konkreten ERP-System ab und lässt einige Varianten zu. Dies hängt unter anderem davon ab, ob die Produkte zunächst im Lager liegen oder unmittelbar für das Projekt produziert werden. Die Grundidee bleibt jedoch immer dieselbe.

Die drei Lösungsdimensionen

Egal, welcher Ansatz für ein paralleles Controlling letztlich gewählt wird, für eine erfolgreiche Umsetzung muss man die drei Dimensionen Prozess, IT und Mensch berücksichtigen (vgl. Abbildung 5)

Klar definierte Prozesse sind unverzichtbar, damit für alle Beteiligten klar ist, welche Verfahren in welchem Fall wie anzuwenden sind. Dazu gehören zum Beispiel eine Richtlinie für die Kalkulation von Transferpreisen, ein Kontierungshandbuch für die Verbuchung von Projektkosten sowie Regeln für den Umgang mit Gewährleistung und Kulanz für die in den Projekten verbauten Produkte.

Das Führen paralleler Wertansätze ist ohne Unterstützung des ERP-Systems schwer umsetzbar. Nebenrechnungen in Excel sind zeitaufwändig und wenig transparent. Moderne ERP-Systeme unterstützen durchgängig parallele Wertansätze, aber dies setzt natürlich voraus,

dass alle beteiligten Legaleinheiten/Profit-Center auf demselben ERP-System mit harmonisierten Prozessen arbeiten.

Letztlich werden aber weder harmonisierte Prozesse noch einheitliche IT Systeme zum Erfolg führen, wenn der Faktor Mensch nicht berücksichtigt wird. Zunächst gilt es, den Vertretern der jeweiligen „Schulen“ (Produkt- und Projektcontrolling) die Ziele und Randbedingungen des jeweils anderen so transparent zu machen, dass ein gegenseitiges Verständnis entsteht. Sodann bedarf es eines Commitments aller Beteiligten auf gemeinsame Ziele und eine Controlling-Philosophie. Entscheidend ist, an erster Stelle den Sinn des Controllingansatzes zu vermitteln. Erst im zweiten Schritt geht es dann um Wissensvermittlung und Schulung.

Fazit

Produkt- und Projektcontrolling parallel zu betreiben, stellt angesichts der völlig unterschiedlichen Philosophien eine Herausforderung dar. Trotz des verständlichen Wunsches nach Einheitlichkeit von Berichten und Methoden wird ein „Überstülpen“ der jeweils vorherrschenden Philosophie nicht zu sinnvollen Resultaten führen.

Die interne Transferpreismethode erscheint grundsätzlich geeigneter, sowohl Produkt- als auch Projektergebnisse korrekt darzustellen, weil sie beide Bereiche sauber als „Unternehmen im Unternehmen“ abbildet. Im Gegensatz zur top-down Methode wird hier gar nicht erst versucht, ein Projektergebnis mit teilweise fragwürdigen Annahmen auf Produkte herunterzubrechen. In jedem Fall bedarf es eines klar durchdachten Konzepts, das alle relevanten Geschäftsvorfälle berücksichtigt und eine durchgängige Abbildung der Geschäftsprozesse im ERP-System gewährleistet.

Literatur

J. Hofmann: Beherrschung von Non Conformance Costs im Projektcontrolling von Maschinen- und Anlagenbauern, Controller Magazin Januar/Februar 2015. ■



Kommunikationscontrolling

Messekommunikation am Beispiel der Silicon Radar GmbH

von Kai Schröder

Das Geschäftsmodell der Silicon Radar GmbH besteht in der Entwicklung und dem Vertrieb kundenspezifischer und eigener integrierter Hochfrequenz-Schaltungen für Radar-Anwendungen, Radar-Sensorik und drahtlose Kommunikation in Silizium-Germanium (SiGe-) Technologie. Basierend auf dem Modell einer „Fabless Company“ werden sogenannte Millimeter-Wave-IC's (MMIC's) entwickelt, getestet, konfektioniert und verkauft.

Ausgangslage

Erkennbar ist also, dass die Silicon Radar GmbH ihr Marketing im B2B-Bereich tätigen muss. Die klassischen Marketinginstrumente (Produkt, Preis, Vertrieb, Kommunikation) stehen im B2B – wie auch im B2C-Bereich – zur Verfügung. Ein besonderer Fokus bei der Neukundenakquise liegt auf den Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens. Die Teilnahme an verschiedenen Fachmessen ist

eine der wichtigsten Kommunikationsmaßnahmen im B2B-Geschäft. Für ein KMU steht hier besonders die Auswahl einer passenden Messe im Vordergrund. Die Gründe hierfür sind verschieden, jedoch muss in einem wachsenden Markt, die Messe gefunden werden, die die Kosten für die Messeteilnahme letztlich amortisiert und darüber hinaus die Marktbekanntheit steigert.

Seit ungefähr zehn Jahren spielt das Thema Kommunikationscontrolling in der Theorie und Praxis eine größer werdende Rolle, da der Kommunikationserfolg bewertet und vergleichbar gemacht werden soll. Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling (Huhn, Sass 2011, S. 6) bietet genau diese Möglichkeit. Im Folgenden soll gezeigt werden, wie die Überleitung dieses Kommunikationscontrolling-tools in die praktische Anwendung zur Bewertung der Messekommunikation bei der Silicon Radar GmbH erfolgt ist.

Theoretische und praktische Grundlagen

Unternehmenskommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass verschiedene Stakeholdergruppen angesprochen werden. Damit die Teilnahme an einer Messe bewertet werden kann, muss als erstes analysiert werden, welche dieser Stakeholdergruppen durch die Messekommunikation angesprochen werden sollen. Dabei können folgende Stakeholdergruppen, basierend auf dem Stakeholder-Kompass nach Rolke, definiert werden (Internationaler Controller Verein 2010, S. 10):

- Finanzmarkt
- Absatzmarkt
- Akzeptanzmarkt
- Beschaffungsmarkt

Im Vordergrund eines Messeauftritts steht die Erhöhung des Absatzmarktes durch den Ge-

winn neuer Kunden und die Vertiefung der Beziehungen zu Bestandskunden.

Neben dem Hauptziel der Neukundengewinnung eröffnet ein Messeauftritt die Chance, auch den Beschaffungsmarkt und den Akzeptanzmarkt zu stärken.

Im Beschaffungsmarkt können sowohl die Beziehungen zu Lieferanten verstärkt werden, als auch neue Ideen und Lösungsansätze mit verschiedenen Anbietern diskutiert werden. Weiterhin bietet sich die Möglichkeit, sich auf einer Messe als Arbeitgeber darzustellen und damit auch neues Personal direkt anzusprechen.

Darüber hinaus wird durch einen Auftritt auf einer Messe der Akzeptanzmarkt angesprochen. So können Kontakte zu Medien, Verbänden und Politik entstehen, die letztlich zur Stärkung der Unternehmenswahrnehmung und Verbesserung der Unternehmenskommunikation im Bereich Public Affairs führen können.

Die Chancen eines Messeauftritts sind vielfältig, jedoch sollten letztlich das Markenimage, die Unternehmenswahrnehmung und das Absatzpotential erhöht werden. Zur Erreichung dieser Punkte stellen sich folgende Fragen:

- Welche Stakeholdergruppen möchte ich im Besonderen ansprechen?
- Welche Produkte werden auf der Messe präsentiert?
- Wie sollte sich das Unternehmen präsentieren (bspw. Corporate Design)?
- Wie zeige ich auf der Messe den USP der Produkte?
- Wie lenke ich die Aufmerksamkeit der Messebesucher auf den Stand/die Produkte?
- Wie kann der Entscheidungsprozess der Interessenten auf der Messe vor, während und nach der Messe positiv beeinflusst werden?

Sind diese Fragen durch die zuständige Abteilung (bspw. Marketing oder Unternehmenskommunikation) geklärt und eine Umsetzung gefunden, sollten die Erfolgsindikatoren der Messteilnahme diskutiert werden.

Ein Indikator ist immer das subjektive Empfinden der Mitarbeiter oder der Geschäftsführung, die vor Ort den Messestand betreut haben und ein direktes Feedback von Kunden, Lieferanten, Medien oder ähnlichem bekommen. Dieser Eindruck ist hilfreich in der Diskussion und sollte bei der Messeplanung für die Folgejahre nicht vernachlässigt werden, jedoch sind objektive Vergleichsmöglichkeiten und eine konkrete Bewertung verschiedener Messen allein dadurch nicht gegeben.

Zur Bewertung und zum Vergleich des Messeerfolgs stellen sich die folgenden Fragen:

- Welche Kosten hatte ich mit dem Messeauftritt?
- Wurden diese Kosten zielführend verwendet?
- Konnten neue Kontakte generiert werden?
- Waren die Messebesucher für das Kerngeschäft relevant?
- War der Messeauftritt betriebswirtschaftlich erfolgreich?

Zur Beantwortung und Bewertung dieser Fragen eignet sich der DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling – Wirkungsstufenmodell (Internationaler Controller Verein 2010, S. 34f).

1. Input – Ressourceneinsatz (Initiierung)
2. Output – Kommunikationsprodukte
 - a. Interner Output – Erzeugung von Kommunikationsprodukten/Umgang mit Ressourceneinsatz (Initiierung)
 - b. Externer Output – Nutzungsmöglichkeit der Kommunikationsprodukte/Reichweite (Umsetzung)

3. Outcome – Wirkung der Maßnahmen bei den Stakeholdern
 - a. Direkter Outcome – Wahrnehmung (Umsetzung)
 - b. Indirekter Outcome – Beeinflussung von Meinungen/Einstellungen (Umsetzung)
4. Outflow – finanzielle und strategische Bewertung (Ergebnisse)

(Internationaler Controller Verein 2010, S. 34f; Huhn, Sass 2011, S. 13)

Umsetzung am Messe-Beispiel

Zur Umsetzung als Tool zur Messebewertung wurden die Wirkungsstufen betrachtet und zum Zweck der Messebewertung zum Teil angepasst (vgl. Abbildung 1):

1. Input – Ressourceneinsatz – Messekosten (Initiierung)
2. Output – Kommunikationsprodukte
 - a. Interner Output – Messestand, Personal vor Ort (Initiierung)
 - b. Externer Output – Kundenkontakte, Kundenpotential (Umsetzung)
3. Outcome – Relevanz der Messe, Wahrnehmung
4. Outflow – finanzielle Bewertung (Ergebnisse)

Input

Hier werden alle Kosten erfasst, die im Zusammenhang mit der Messe entstehen. Dazu gehören Standkosten, Reisekosten, Kosten für Zubehör (bspw. Dekoration, Verpflegung) aber auch Kosten für Werbematerialien sowie Personalkosten. Die Kontrolle dieser Kosten ist der erste Schritt bei der Bewertung von Messen, da hier ein einfacher Vergleich der Kosten vorgenommen werden kann. Die Input-Wirkungs-

Input	Kosten		Output		Outcome		Outflow (Betriebswirtschaftliche Bewertung)			
	intern	extern	intern	extern	intern	extern	intern	extern		
Beispielmesse										
Stand	5.000	34%	Größe des Stands in Ordnung?	zu klein	Besucher	50.000	Relevanz für das Kerngeschäft?	nein	Kosten pro Kontakt	116,80
Sonstiges (Parktickets etc.)	250	2%	Stornierungen? (Höhe der Kosten)	0	Generierte Kundenkontakte	125	Kundenkontakte/Besucher in %	0,25%	geschätzter Neukunden Umsatz	39.000
Reise	1.500	10%	Personal vor Ort	3	abgegebene Angebote nach der Messe?	15	Angebote/generierte Kontakte in %	12%	Umsatz pro Kontakt	312,00
Werbematerialien	800	5%	Mehrbedarf Personal vor Ort	nein	m2 Stand	9				
Transportkosten	500	3%			Kosten je m2	556				
Konferenz-/Workshoptickets	250	2%								
Personalkosten	5.600	38%								
Zubehör (Befestigungen, Deko, Verpfl. etc.)	700	5%								
	14.600									

Abb. 1: Wirkungsstufenmodell zur Auswertung von Messen

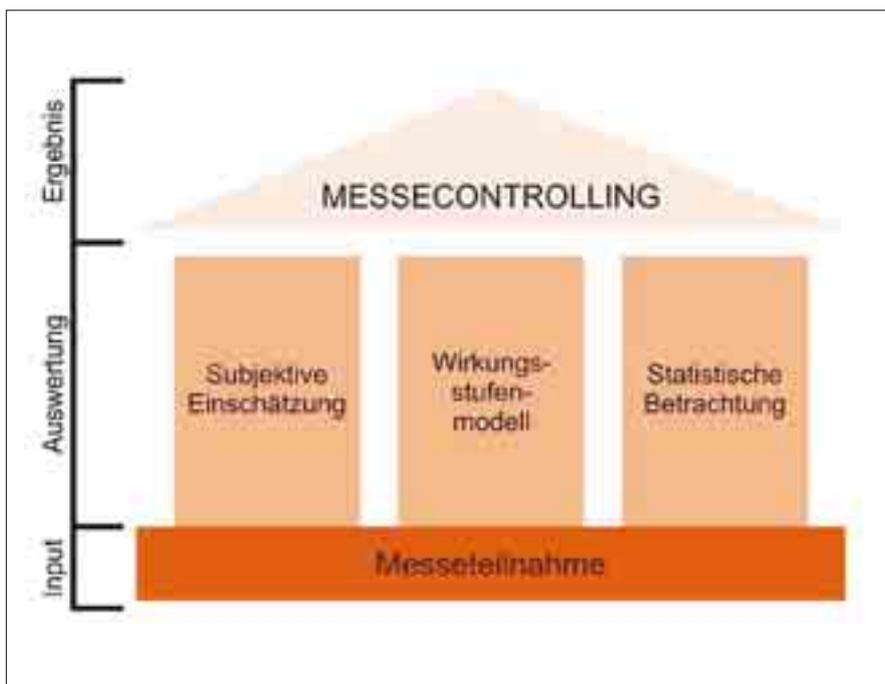


Abb. 2: Messecontrolling

Outflow

Die betriebswirtschaftliche Bewertung der Messe ist ein wichtiger Bestandteil zur Beurteilung des Messeerfolgs. Dabei wird einerseits der Neukundenumsatz anhand von Leads und konkreten Angeboten geschätzt und andererseits werden die Kosten pro Kontakt und der Umsatz pro Kontakt gegenübergestellt.

Insgesamt bietet der DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling – Wirkungsstufenmodell eine gute Grundlage zur Bewertung von Messeauftritten im B2B-Marketing. In der leicht angepassten Form für die Messeauswertung können die wichtigsten Fragen zur Bewertung einer Messe beantwortet werden, da die internen Prozesse und die Außenwirkung betrachtet werden. Insofern bietet dieses Modell eine gute Bewertungs-, Diskussions- und Entscheidungsgrundlage über den Messeerfolg und unterstützt den Entscheidungsprozess, gerade auch für KMU, welche Messen in den Folgejahren besucht werden sollten.

Messecontrolling

Das Wirkungsstufenmodell ist jedoch nur ein Tool, das den Bewertungs- und Entscheidungsprozess unterstützt. Dabei bietet es eine Grundlage, die Daten und Kennzahlen enthält, die evaluiert werden können. Die Ergebnisse dieses Tools müssen jedoch in einen Kontext gesetzt werden.

Dazu empfiehlt sich ein Messecontrolling, das auf drei Säulen gestützt wird (vgl. Abbildung 2).

1. Subjektive Einschätzung der Messteilnehmer (Mitarbeiter vor Ort)
2. Auswertung des Wirkungsstufenmodells
3. Statistische Betrachtungen

stufe liefert somit die erste Grundlage für eine Auswertung. Eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten ist im Vergleich zu anderen Kommunikationsmaßnahmen bei einer Messteilnahme relativ einfach, da Zeit, Ort und Personal genau eingegrenzt werden können. Die Kosten für die Messteilnahme (Standkosten, Reisekosten etc.) können auch direkt einer Kostenstelle zugeordnet werden.

Beim externem Output werden die Anzahl der Besucher und die Anzahl der Kundenkontakte sowie der nach der Messe abgegebenen Angebote gemessen. Neben diesen Angaben wird auch die Größe des Messestandes erfasst, so dass die Präsenz erkennbar ist. Dabei wird die Reichweite gemessen, jedoch auch, ob die Standgröße möglicherweise einen Einfluss auf die Wahrnehmung hatte.

Output

Die Verwendung der entstandenen Kosten wird hier überprüft. Einerseits geht es darum, wie groß der Personalbedarf vor Ort war und ob ein Mehrbedarf entsteht. Andererseits geht es auch darum, ob die Standgröße in Ordnung war bzw. ob Kosten durch Stornierungen entstanden sind. Die Relation zwischen Input und internem Output bewertet die Effizienz innerhalb des Unternehmens.

Outcome

Die Beurteilung der Wahrnehmung auf der Messe wird durch die Kennzahl Kundenkontakte/Besucher (in %) ermittelt und dabei wird ebenso betrachtet, ob die Messe relevant für das Kerngeschäft der Silicon Radar GmbH ist. Weiterhin wird durch die Kennzahl Angebote/generierte Kontakte (in %) gemessen, ob aus den generierten Kontakten Angebote entstanden sind.

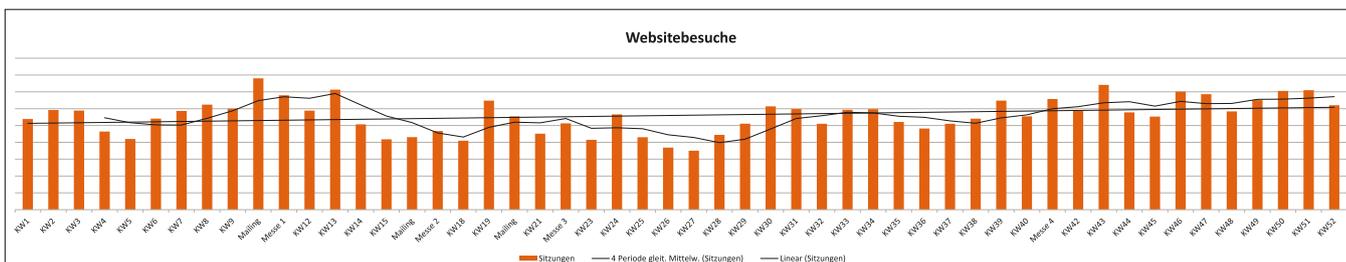


Abb. 3: Statistische Betrachtung Websitebesuche

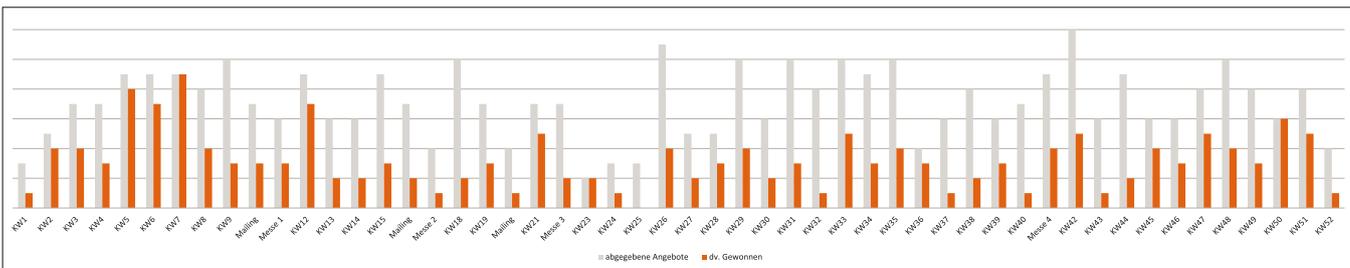


Abb. 4: Statistische Betrachtung Angebotsentwicklung

Kurz nach einer Messe sollten alle Mitarbeiter, die vor Ort den Messestand betreut und Kundengespräche geführt haben, eine Einschätzung abgeben, wie der subjektive Eindruck auf der Messe war. Dabei sollten folgende Punkte im Mittelpunkt stehen:

- Relevanz für das Kerngeschäft
- Interesse der Kunden an neuen Produkten
- Kontaktpflege mit Bestandskunden
- Aufkommen auf dem Messestand

Nachdem die subjektiven Eindrücke festgehalten wurden, werden die Daten und Kennzahlen für das Wirkungsstufenmodell aufbereitet, sodass diese ausgewertet werden können. Dabei bieten die quantitativen Kennzahlen die Möglichkeit zu einer faktischen Einschätzung, die auch zur Vergleichbarkeit der Messen eines Jahres bzw. der Vorjahre dienen können.

Ein weiterer Punkt zur Bewertung des Gesamterfolgs einer Messe ist eine statistische Betrachtung verschiedener Faktoren, die je nach Unternehmen deutlich unterschiedlich sein können, da bspw. verschiedene Zielgruppen angesprochen werden.

Im vorliegenden Beispiel betrachten wir folgende Indikatoren, die einen zusätzlichen Hinweis und die Bekanntheit der Marke liefern können. Ausgewertet werden die Anzahl der Besuche auf der Website pro Woche (vgl. [Abbildung 3](#)), da dies ein Indikator für die Wahr-

nehmung auf der Messe ist. Hierbei wird die absolute Anzahl der Besuche betrachtet, um zu sehen, wann die Website am häufigsten aufgerufen wird. Über diese Werte wird ein gleitender Durchschnitt gelegt, damit Ausreißer eliminiert werden und eine Tendenz abgeleitet werden kann, in welchem Zeitraum die Besuche steigen bzw. fallen. Nach einer Messteilnahme sollte das Interesse am Unternehmen größer sein und sowohl Höchstwerte in den absoluten Zahlen sowie ein Anstieg über einen Zeitraum von drei bis vier Wochen im gleitenden Durchschnitt erkennbar sein.

Die gleiche statistische Betrachtung wird für die Anzahl der Angebote (s. [Abbildung 4](#)) und das Angebotsvolumen pro Woche durchgeführt. Auch hier sollte erkennbar sein, ob durch eine Messteilnahme ein kurzfristiger Erfolg möglich ist. Dabei werden jeweils zwei Werte erfasst: die Anzahl der Angebote/des Angebotsvolumens und im Vergleich dazu die gewonnenen Angebote/das gewonnene Angebotsvolumen. Dieser Vergleich ist ein Indikator, ob bei der Messe die richtigen Kunden angesprochen wurden oder ob eventuell nur von einem potentiellen Kunden/Mitbewerber ein Benchmark durchgeführt wurde.

Das Zusammenwirken aller drei Punkte führt dazu, dass sich einerseits klären lässt, wie auf einer Messe aufgetreten werden sollte und andererseits der Erfolg einer Messe messbar wird.

Konkret erreichte man durch die Auswertung bei der Silicon Radar GmbH, dass die verschiedenen Messen evaluiert wurden und dass einige Messen nicht mehr besucht werden bzw. der Fokus auf anderen Messen liegen sollte. Dabei gab es durchaus Unterschiede in der subjektiven Wahrnehmung und der Auswertung des Wirkungsstufenmodells.

Zusammenfassung

Ausgehend von den grundlegenden Fragen der Messteilnahme ist es für KMU notwendig, eine Bewertung und einen Vergleich durchzuführen, sodass für die Folgejahre eine Entscheidung getroffen werden kann, bei welchen Messen das größte Potential gesehen wird, um eine erfolgreiche und effiziente Kundenakquise zu gestalten. Dafür werden subjektive Eindrücke als qualitativer Maßstab zu Grunde gelegt, diese werden mit dem Wirkungsstufenmodell für Kommunikations-Controlling verbunden. Damit werden interne und externe Prozesse messbar gemacht; und eine konkrete Messbarkeit der Kosten und Umsätze ist möglich, sodass auch eine Vergleichbarkeit verschiedener Messen machbar ist. Diese Punkte werden mit statistischen Betrachtungen hinterlegt, sodass auch ein mittelfristiger Einfluss auf die Markenbekanntheit erkennbar wird.

Literatur

Huhn J., Dr. Sass J.: Positionspapier. Kommunikations-Controlling. DPRG e.V., Bonn/ICV e.V., Gauting. 2011

Internationaler Controller Verein eV (ICV) (Hrsg.): Grundmodell für Kommunikations-Controlling. Internationaler Controller Verein eV (ICV). Gauting. 2010

Autor



Kai Schröder M. A.

ist als Manager Corporate Finance bei der Silicon Radar GmbH in Frankfurt (Oder) für operative und strategische Controllingthemen zuständig.

E-Mail: schroeder@siliconradar.com



Synergien zwischen der CSR-Berichterstattung und dem Performance Measurement

von Stephan Kress und Tatjana Oberdörster

Spätestens seit Verabschiedung des CSR-Richtlinienumsetzungsgesetzes durch den Bundestag im März des vergangenen Jahres stehen viele kapitalmarktorientierte Unternehmen vor der Aufgabe, nichtfinanzielle Kennzahlen in ihre externe Berichterstattung zu integrieren. Neben die traditionelle finanzorientierte Berichterstattung treten damit nun auch das Geschäftsmodell – gem. DRS 20 bereits ein Bestandteil des (Konzern-)Lageberichts –, Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, Sozialbelange und Menschenrechte sowie die Bekämpfung der Korruption als zentrale Bestandteile der nichtfinanziellen externen Darstellung des Unternehmens¹. Das Controlling ist diesen Schritt, der Integration von nichtfinanziellen Kennzahlen in die interne Management-Berichterstattung, bereits in den 90er Jahren des vorangegangenen Jahrhunderts gegangen. Das Konzept des Performance Measurements mit seinen Indikatoren und modernen Kennzahlensystemen wendet sich dazu auch qualitativen Aspekten der Unternehmensteuerung, wie z. B. der Mitar-

beiter-, Kunden- oder Prozessperspektive zu. Mit der Verknüpfung zur Strategie bzw. den strategischen Erfolgsfaktoren ist in dem Konzept darüber hinaus eine inhärente Verknüpfung zum Geschäftsmodell vorhanden.

Herausforderung für das Controlling

Das Controlling steht nunmehr vor der Herausforderung, als Informationslieferant nicht nur für das interne Management-Reporting, sondern auch für das externe (Management-)Reporting zu fungieren; gleichzeitig hat es jedoch zu beachten, dass es sich hierbei z. T. um sensible interne Daten handelt, die das Unternehmen trotz aller Transparenz (bislang) vielfach nicht öffentlich publizieren möchte, wie z. B. Key Performance Indicators (KPIs), welche Mitbewerbern Aufschluss auf die eigene Wettbewerbsposition ermöglichen. In diesem Spannungsverhältnis übernehmen Controller im Rahmen der

Digitalisierung zusätzlich mehr und mehr die Hoheit über das Management finanzieller und nichtfinanzieller Daten², die auch der CSR-Berichterstattung dienen können. Der vorliegende Beitrag stellt daher auf Synergien zwischen der externen CSR-Berichterstattung und dem internen Performance-Measurement-Konzept ab, wobei zunächst auf die jüngsten Veränderungen der Controlling-Aufgaben eingegangen wird, bevor die Anforderungen aus dem CSR-Richtliniengesetz mit den Möglichkeiten des Performance Measurements gespiegelt werden und ein Konzept der Integration beider Ansätze im Rahmen eines Metadatenmanagements am Beispiel des Personalbereichs skizziert wird.

Controlling-Aufgabenspektrum in Zeiten des Integrated Reportings

Controller stehen heute im Spannungsfeld, einerseits fachlich als Business Partner des Managements zu fungieren und sich neben den

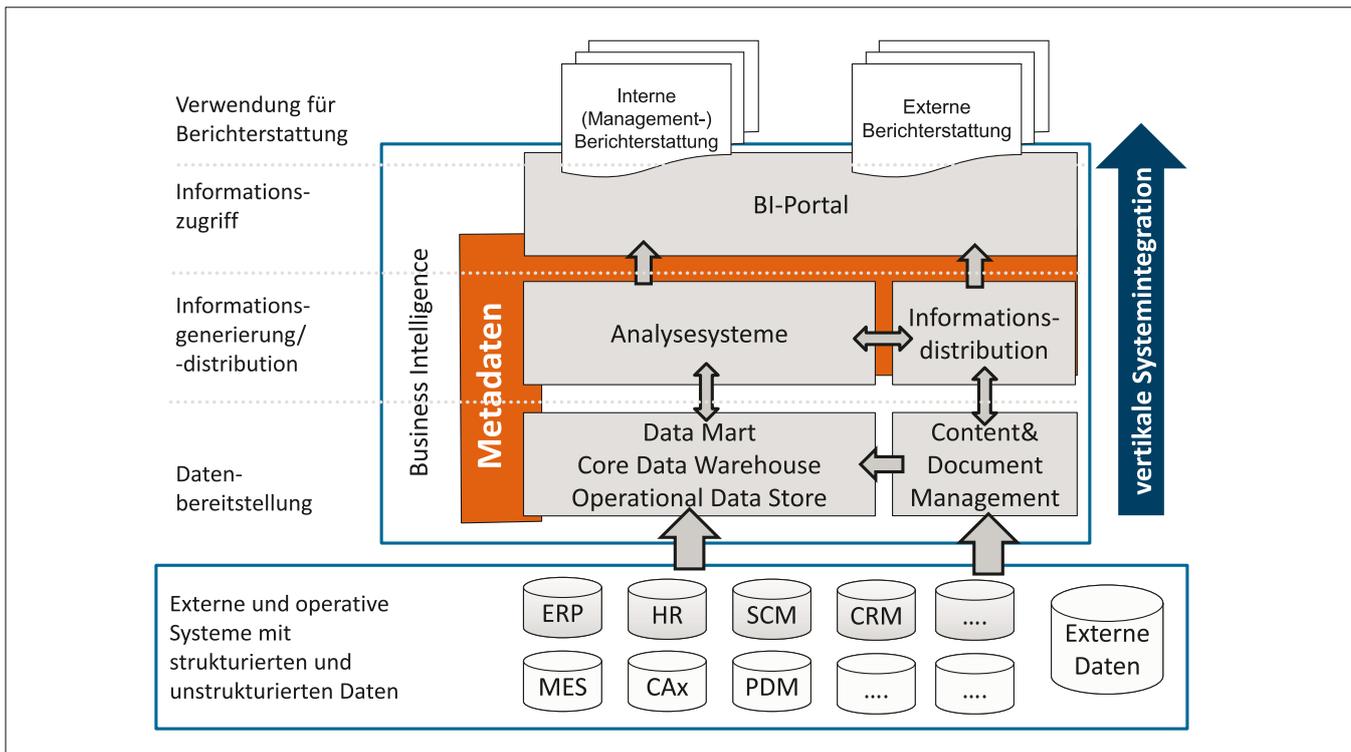


Abb. 1: Berichterstattung im BI-Ordnungsrahmen nach Kemper et. al. in Anlehnung an (Kemper, Baars, Mehanna 2010, S. 11)

Klassischen Finanzthemen auch mit Geschäftskennnissen und -modellen auseinanderzusetzen, andererseits sich mit Datenmanagement und -analysemethoden an der Schnittstelle zur Informationstechnik und Data Science zu befassen. Das Fundament ihrer Arbeit und Grundlage der Digitalisierung ist dabei immer eine konsistente, fehlerfreie Datenbasis. Schäffer und Weber postulieren daher als eine der aktuellen zentralen Herausforderungen die Übernahme des Datenmanagements für Roh- und Stammdaten durch die Controller selbst, wobei sich diese Datenhoheit nicht nur auf finanzielle Daten beschränken soll, sondern auch nichtfinanzielle Daten, wie z. B. Vertriebs- oder Personaldaten umfassen sollte³. Die Integration vollzieht sich hierbei auf der technischen Ebene der betrieblichen Anwendungssysteme mit ERP-Systemen – für die horizontale Integration entlang der Geschäftsprozesse sowie für Datawarehouse-Systeme und Business Intelligence (BI)-Anwendungen. Abbildung 1 stellt die vertikale Systemintegration von den Belegdaten in operativen Systemen bis hin zu den Informations- und Planungssystemen auf (Top-) Managementebene dar. Fast noch bedeutender als die technische ist die inhaltliche, semantische Integration, in Abbildung 1 Teil der Metadaten im BI-Ordnungsrahmen, die u. a. Informationen über die betriebswirtschaftlichen

Kennzahlen, deren Bedeutung und Verantwortlichkeiten umfassen, welche letztlich die grundlegende Voraussetzung für das postulierte Datenmanagement und die Datenqualität durch das Controlling bildet.

Auf der Metadatenebene ist von den Controllern die Schaffung der unternehmensweiten inhaltlichen Berichtsstrukturen und -linien gefordert. Nebeneinanderstehende, wenig verbundene und teils redundante Informationen, z. T. sogar mit unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher Interpretation je nach Adressat des Berichtes, z. B. ein interner Umsatz aus der Managementergebnisrechnung vs. ein externer Umsatz aus der Gewinn- und Verlustrechnung, führen bereits bei finanzorientierter Berichterstattung zu einer Berichtsfülle, -ineffizienz und mangelnder Akzeptanz⁴.

Erhöhter Umsetzungsdruck

Das seit 2011 für die externe Berichterstattung nun postulierte Integrated Reporting (IR), mit seiner Kombination von finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen in einem integrierten Datenpool, wird sich daher nur dann nachhaltig in der Unternehmenskommunikation etablieren, wenn es auch aus interner Perspektive nicht als solch

lästige Nebenberichterstattung, die zu weiterer Berichtseffizienz führt, aufgefasst wird⁵. Hat der IR-Ansatz bislang noch keinen normativen Charakter, so erhöht sich dessen Umsetzungsdruck durch das CSR-Richtlinienumsetzungsgesetz für eine Vielzahl von Kapitalgesellschaften und Genossenschaften nun deutlich.

Die Verpflichtung der nichtfinanziellen CSR-Berichterstattung darf folglich nicht zur raschen Einführung einer weiteren Berichtslinie führen, sondern ist in dem in Abbildung 2 dargestellten Gesamtkonzept der Berichterstattung von finanziellen und nichtfinanziellen Daten auf Basis des Wertschaffungsprozesses des International Integrated Reporting Council (IIRC) zu verankern. Nimmt das Controlling nun, wie das Produktmanagement für die Daten über den Produktlebenszyklus, seine Rolle im Datenmanagement aktiv an, so muss es die inhaltliche Verantwortung über das Metadatenmanagement vom Wertschaffungsprozess als Quelle der Daten, abgebildet in den operativen Systemen, bis hin zu der Berichterstattung an interne und externe Stakeholder in BI-Anwendungen als deren Empfänger übernehmen. Abbildung 2 ordnet dazu die Aufgabe des Metadatenmanagements ein, wobei die multidimensionale Sicht des IIRC auf den Wertschaffungsprozess durch die unterschiedlichen Input- und Outputkapitali-

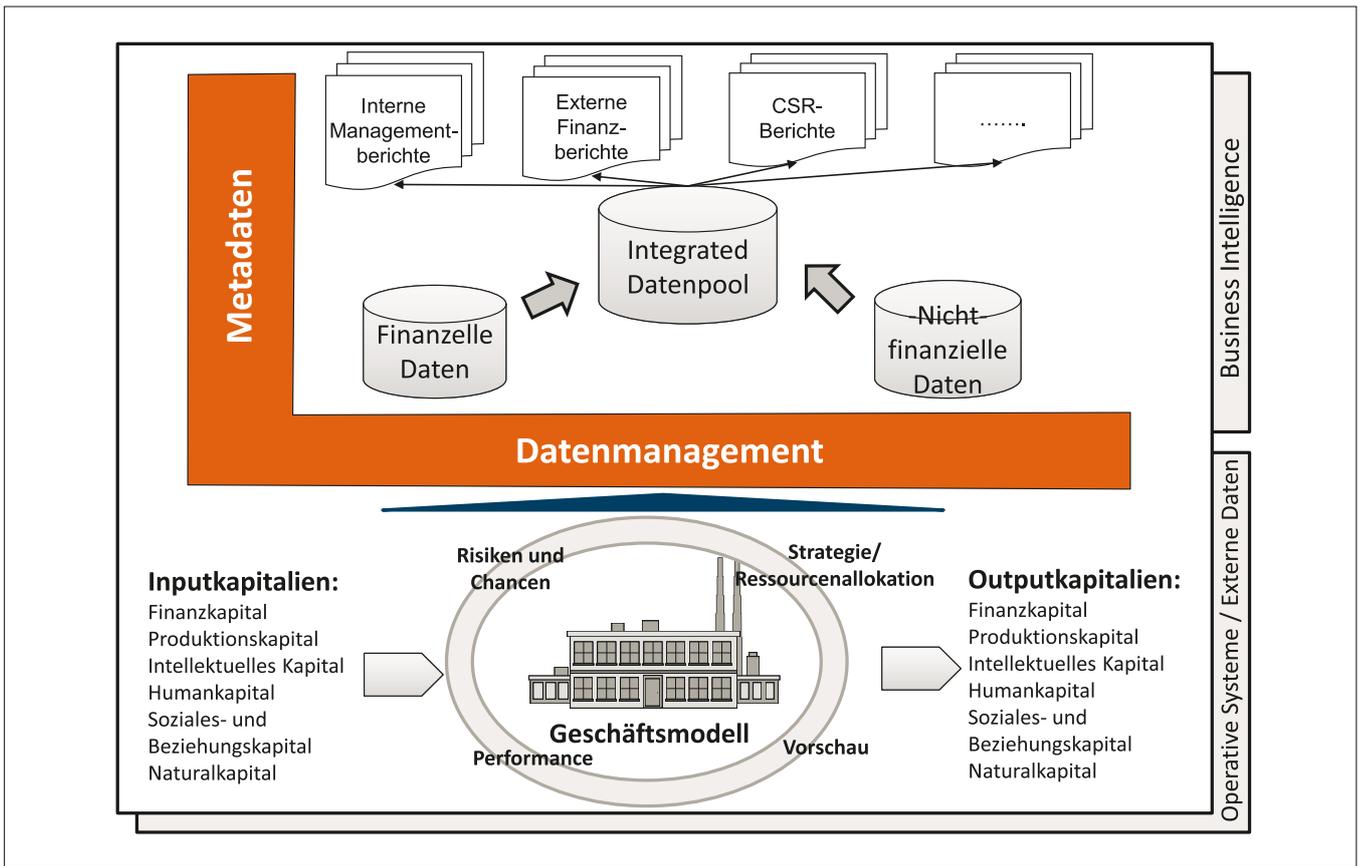


Abb. 2: Datenmanagement im Wertschöpfungsprozess des IIRC

en und Controlling-Aufgaben, wie bspw. die Berichterstattung/Performance oder Planung/Prognose, deutlich wird; die Kenntnis des Geschäftsmodells schließt schließlich an die Rolle als Business Partner an.

Anforderungen des CSR-Reportings

Gesellschaftliche Kriterien spielten im Controlling lange Zeit keine große Rolle, so kommen noch 2012 bei einer Befragung österreichischer Unternehmen Haber und Gregorits zu dem Ergebnis, dass obgleich gesellschaftliches Engagement erst durch die Integration in das Controlling messbar wird, bei nur 39,8% der Unternehmen dieses auch Bestandteil des Controllings ist⁶. Dass diese sogenannten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren indes eine immer wichtigere Rolle für nahezu sämtliche Stakeholdergruppen spielen, zeigt beispielsweise eine von Ernst und Young jüngst veröffentlichte Umfrage unter über 300 institutionellen Investoren. Diese gaben mehrheitlich an, dass die nichtfinanzielle Performance im Rahmen von Investmententscheidungen eine entscheidende Rolle einnimmt. 42%

der befragten Investoren weisen zugleich darauf hin, dass nichtfinanzielle Informationen zumeist inkonsistent und/oder nicht geprüft sind bzw. gar nicht erst angegeben werden⁷.

Von der Freiwilligkeit zur Pflicht

Eine (vermeintlich) verpflichtende Berichterstattung über die bedeutsamsten nichtfinanziellen

Leistungsindikatoren besteht seit dem Jahr 2004. Mit der Umsetzung der EU-Modernisierungsrichtlinie 2003/51/EG durch das Bilanzrechtsreformgesetz sollen Unternehmen, sofern es für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses oder der Lage der Unternehmen erforderlich ist, neben den wichtigsten finanziellen auch über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren berichten, und zwar über jene, die für die Geschäftstätigkeit des Unter-

Autoren



Prof. Dr. Stephan Kress
ist an der Westfälischen Hochschule, Campus Bocholt, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling.
E-Mail: stephan.kress@w-hs.de
Tel.: 02871 2155740



Prof. Dr. Tatjana Oberdörster
ist an der Westfälischen Hochschule, Campus Bocholt, Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungswesen.
E-Mail: tatjana.oberdoerster@w-hs.de
Tel.: 02871 2155744

Berichtete Kennzahl	Definition/Ermittlung
Mitarbeiterengagement	Interne Mitarbeiterbefragung (kein externes Benchmark)
Aktive Führung	Befragung der Mitarbeiter zur Einschätzung des Führungsverhaltens
Mitarbeiterbindung	Verhältnis der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl abzgl. der von Mitarbeitern ausgehenden Austritte zur durchschnittliche Mitarbeiterzahl umgerechnet in Vollbeschäftigte
Interne Arbeitgeberattraktivität	Interne Mitarbeiterbefragung
Externe Arbeitgeberattraktivität	Umfragen externer Institute
Diversity-Index	Frauenanteil im Management und Internationalisierung im Top-Management
Markenübergreifender Mitarbeiteraustausch	Mitarbeiterrotation
Durchschnittliche Weiterbildungstage	Tage je Mitarbeiter
Fluktuationsquote	Austritte von Mitarbeitern mit unbefristeten Arbeitsverhältnissen
Unfallhäufigkeitsrate	Zahl Unfälle je 1 Mio. geleisteter Arbeitsstunden
Gesundheitsquote	Wird vom berichtenden Unternehmen nicht explizit erläutert

Abb. 3: Ausgewählte Kennzahlen zur Berichterstattung über Arbeitnehmerbelange, Quelle: Analyse DAX30 Geschäftsberichte 2017

nehmens von Bedeutung sind. Explizit werden in diesem Zusammenhang Informationen in Bezug auf Umwelt- und Arbeitnehmerbelange genannt. Gemäß §§ 289, 315 HGB sind mindestens jene nichtfinanziellen Leistungsindikatoren in die Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage der Gesellschaft bzw. des Konzerns einzu beziehen, die auch zur internen Steuerung des Konzerns herangezogen werden (DRS 20.106). Die CSR-Richtlinie und mit ihr die Verpflichtung zur nichtfinanziellen Erklärung sind das Ergebnis der auch aus Sicht der EU-Kommission immer noch sehr heterogenen und verbesserbaren Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen. Mit der Strategie 2011-2014 ist die EU von dem Prinzip der Freiwilligkeit insofern abgerückt, als nunmehr regulatorische Eingriffe ein Umfeld schaffen (sollen), welches Unternehmen dazu veranlasst, ihrer sozialen Verantwortung nachzukommen. Die intensivere Rechenschaftspflicht soll dabei als Instrument dienen, das Handeln der Unternehmen zu beeinflussen und einen Anreiz für eine nachhaltige Unternehmenssteuerung zu setzen.

Die Lektüre der in den letzten Jahren publizierten Geschäftsberichte lässt den Schluss zu, dass Berichterstattung von Unternehmen eher als dazugehörige (lästige) Pflicht wahrgenommen wird, denn als Chance, bestehende Interdependenzen zwischen finanziellen und

nichtfinanziellen Leistungsindikatoren zu erläutern und zielgerichtet bestehende Informationsasymmetrien zu reduzieren. Ein Bereich, über den Unternehmen seit Jahren relativ ausführlich informieren, ist der Leistungsindikator Humankapital. So finden sich typischerweise bereits in dem Brief des Vorstandsvorsitzenden regelmäßig Hinweise auf die Leistung der Mitarbeiter als bedeutenden Werttreiber des Unternehmens. Da es indes an Regelungen mangelt, welche konkreten Informationen über den Werttreiber Humankapital berichtet werden sollen, sind die publizierten Informationen sehr heterogen. Eine Auswahl über die in den Geschäftsberichten 2017 ausgewählter DAX 30-Unternehmen publizierten Humankapital-Kennzahlen gibt [Abbildung 3](#).

Die fehlenden konkreten Regelungen, welche Kennzahlen in welcher Art und Weise zu berichten sind, bieten Unternehmen die Chance, die für sie relevanten Kennzahlen zu identifizieren, über diese zu berichten und sich damit nicht nur von Wettbewerbern abzugrenzen, sondern (potenziellen) Investoren entscheidungsnützliche Informationen zu liefern. Zugleich führt diese Flexibilität zu einer in ihrer Aussagekraft und Entscheidungsnützlichkeit sehr heterogenen und in der Regel nicht vergleichbaren Berichterstattung. So finden sich beispielsweise teils quantitative, teils lediglich qualitative Angaben

zu Kennzahlen, teils werden Mehrjahresvergleiche und Zielwerte angegeben, teils wird die Kennzahl lediglich genannt, ohne weitere Angaben zu dieser zu machen.

Performance Measurement des Controllings als Datenlieferant

Die Kritik an den rein finanziellen Kennzahlensystemen in der Berichterstattung führte in der Unternehmenssteuerung und im internen Managementreporting frühzeitig zur Entwicklung des Performance Measurement mit seinen unterschiedlichen Systemen, wie z. B. dem bekanntesten System der Balanced Scorecard. Der Unterschied zwischen dem Markt- und Buchwert des Unternehmens erlaubte keine befriedigende Messung des in der Nomenklatur des Integrated Reporting durch beispielsweise Human- oder Sozial- und Beziehungskapital geschaffenen Erfolgspotenzials mit traditionellen Kennzahlensystemen. Performance-Measurement-Systeme verfolgen nun die quantitative Berücksichtigung auch dieser Potenziale über Indikatoren⁸. Indikatoren lassen sich hierzu wie in [Abbildung 4](#) dargestellt auf unterschiedlichen Ebenen unterscheiden. Den Rand bilden die Key Result Indicators (KRI), welche als Ergebnisgrößen das Resultat der Geschäftstätigkeit darstellen. Über die Result Indicators

(RI) und Performance Indicators (PI) gelangt man schließlich zu den Key Performance Indicators (KPI), die sich auf die kritischen Erfolgsfaktoren des Geschäftsmodells des jeweiligen Unternehmens beziehen⁹.

Moderne Performance-Measurement-Systeme sind dabei u. a. gekennzeichnet¹⁰ durch:

- die Ausgewogenheit der mehrdimensionalen Indikatoren,
- die systematische Ausrichtung, z. B. auf Qualitäts- oder Mitarbeiterbelange,
- die Betonung strategischer am Geschäftsmodell ausgerichteter Erfolgsfaktoren und
- die Zukunftsorientierung auf Basis von vorauslaufenden Indikatoren.

Performance-Measurement-Systeme verfügen mit ihrem strategischen Fokus, der Konnektivität der Informationen und der Berücksichtigung unterschiedlicher Stakeholder-Interessen hierbei über einen starken Einfluss auf die Prinzipienerefüllung des IR¹¹. Diese Systeme – soweit im Unternehmen vorhanden – eignen sich daher als Informationslieferant für

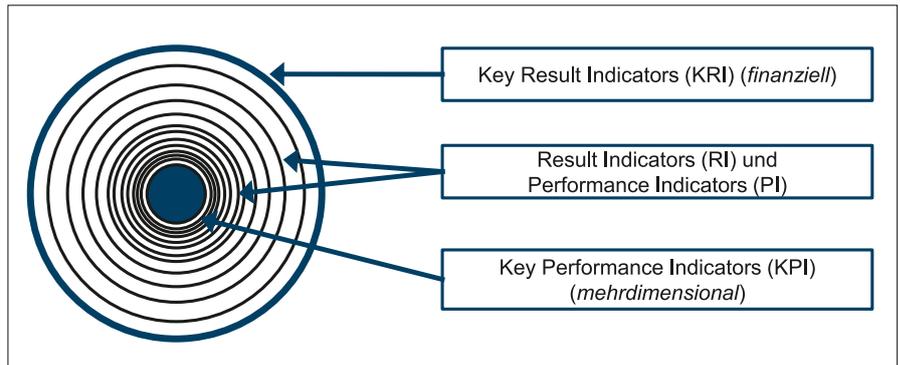


Abb. 4: Von den Key Result Indicators zu den Key Performance Indicators in Anlehnung an (Parmenter 2010, S.2)

den in Abbildung 2 dargestellten integrierten Datenpool des IR, der auch Basis der nun rechtlich erforderlichen CSR-Berichterstattung sein kann. Grundvoraussetzung ist dabei zum einen die einheitliche semantische Definition der Indikatoren. Zum anderen müssen auch die Beziehungs- und Wirkungsstrukturen der Indikatoren über mehrere Stufen Berücksichtigung finden. Zuletzt ist über den Umfang der gewünschten Transparenz, also welche Indikatoren sollen auch extern in welcher Aggregationsstufe berichtet werden, zu entscheiden. Im folgenden Kapitel soll daher

ein Bausteinansatz für die Ermittlung, Beschreibung und Aufnahme der Indikatoren in diesen integrierten Datenpool am Beispiel der Arbeitnehmerbelange bzw. des Personalbereichs skizziert werden.

Bausteine eines integrierten Kennzahlenkonzeptes

Einerseits werden Performance-Measurement-Konzepte auf Arbeitnehmer- bzw. Mitarbeiterebene häufig zur Messung und Steuerung der

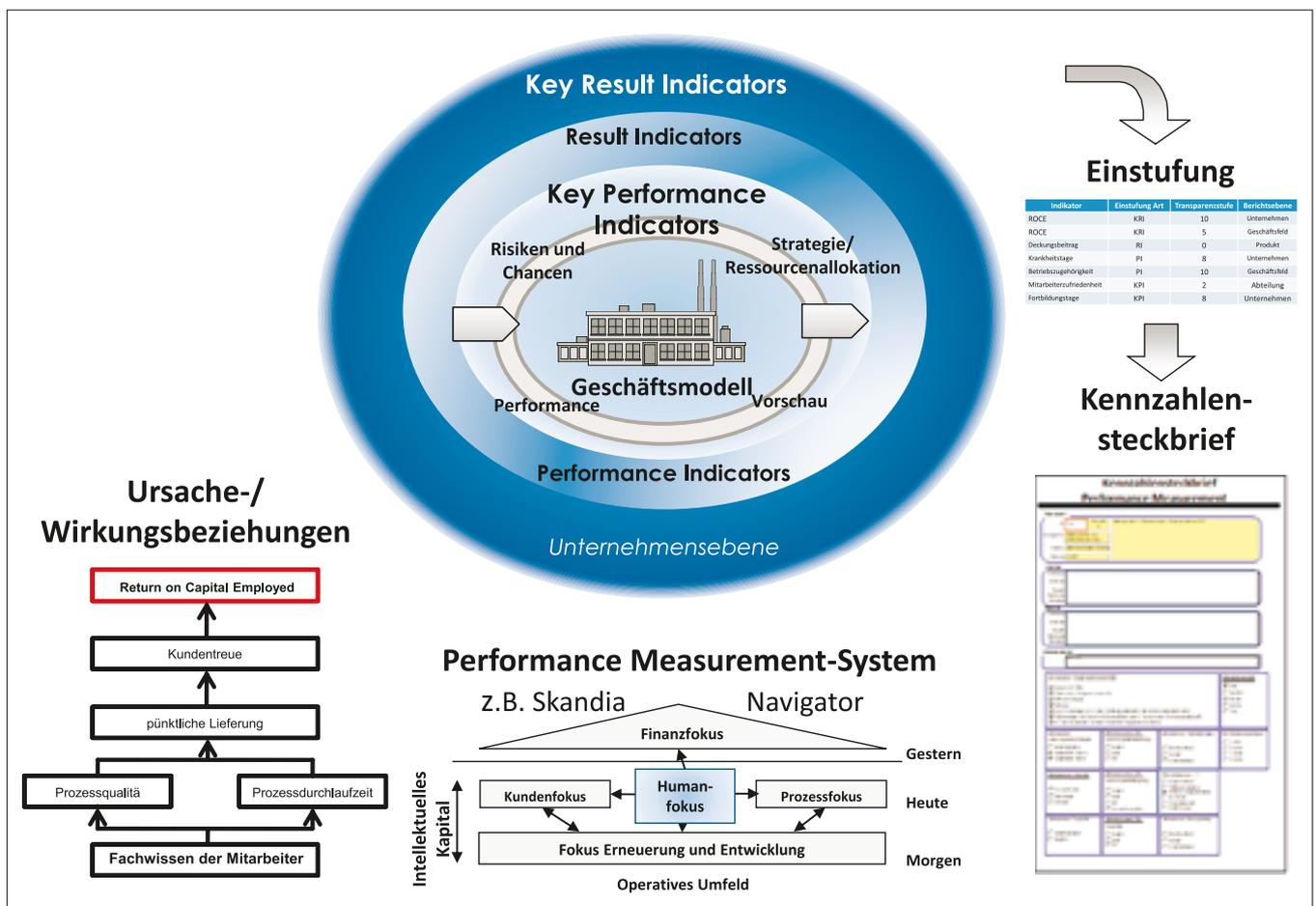


Abb. 5: Bausteine eines integrierten Kennzahlenkonzeptes

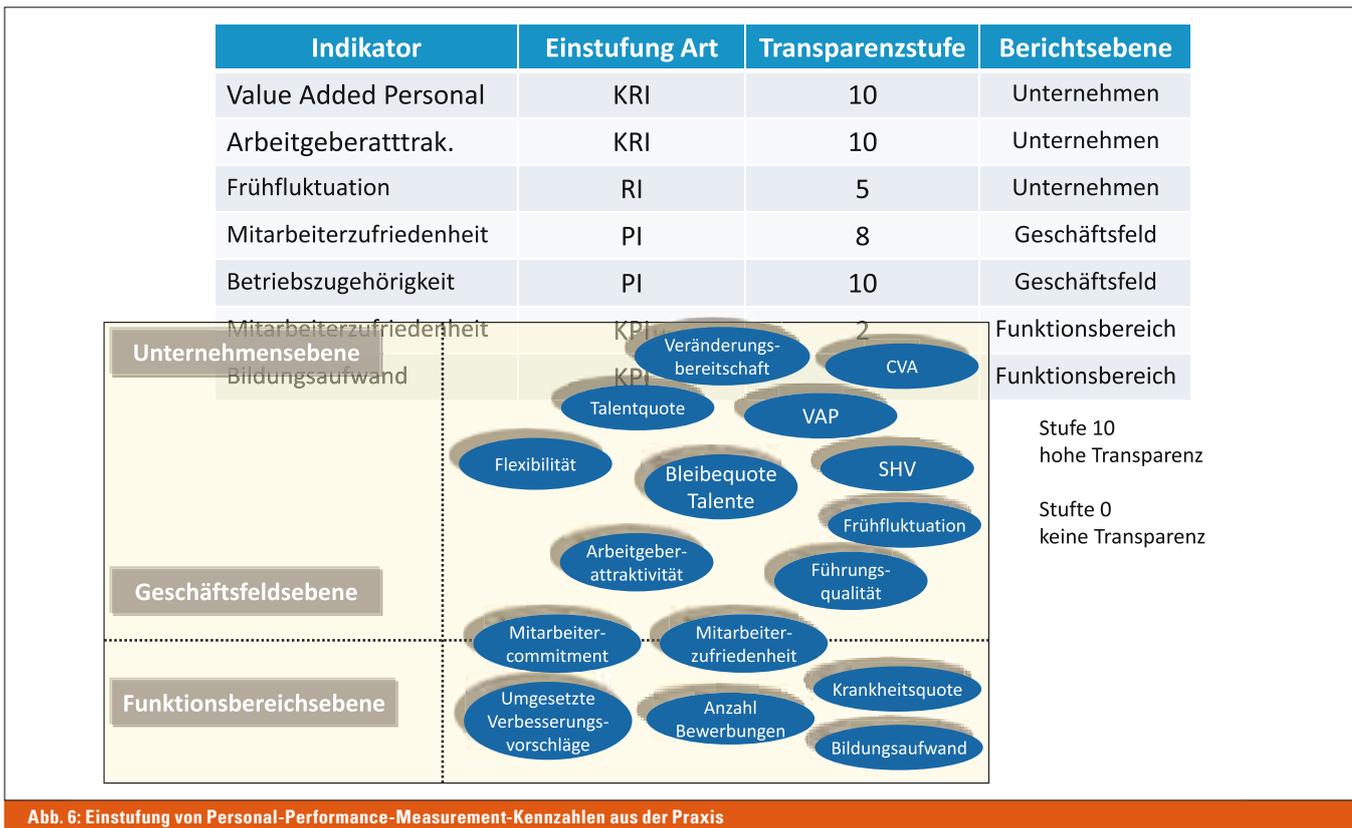


Abb. 6: Einstufung von Personal-Performance-Measurement-Kennzahlen aus der Praxis

individuellen Leistung eingesetzt. Hierbei lassen sich Ansätze

- zur Leistungsbeurteilung der Arbeitsergebnisse eines Mitarbeiters,
- zu Zielvereinbarungen und Ausrichtung auf (strategische) Zielvorgaben sowie
- als Anreiz- und Sanktionssysteme, die das zielkonforme Verhalten sicherstellen sollen, unterscheiden¹². Andererseits existieren Performance-Measurement-Systeme, wie z. B. der Skandia-Navigator, welcher entwickelt wurde, um den Humanfaktor explizit in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen. Hierüber soll eine in den finanziellen Kennzahlensystemen vernachlässigte Beschreibung des intellektuellen Kapitals der Unternehmung, ähnlich dem IIRC-Ansatz, erfolgen. Der Humanfokus erfasst im Skandia-Navigator dazu die intellektuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter. Je nach Ausprägung des Skandia-Navigators werden hierzu z. B. die Anzahl der Mitarbeiter – getrennt nach Voll- und Teilzeit –, das durchschnittliche Alter, das Geschlecht, die Weiterbildungskosten und -tage je Mitarbeiter, deren Qualifikations- und Ausbildungsstufen oder auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit erfasst¹³.

Wie in [Abbildung 5](#) dargestellt sollte daher ein Performance-Measurement-System, welches

auch Mitarbeiteraspekte berücksichtigt, Kern des integrierten Kennzahlenkonzepts sein. Für die inhaltliche Beschreibung und die Wirkungsstrukturen eignen sich bewährte Instrumente, wie z. B. Kennzahlensteckbriefe, Kennzahlen- und Treiberbäume oder Ursache-Wirkungsketten. Die Transparenzeinstufung ist hingegen eine neue und komplexe Herausforderung, welche durch die integrierte Berichterstattung hinzukommt. Neben der bereits bei Finanzkennzahlen praktizierten höheren Aggregation (bspw. eine Darstellung der Ergebnisse auf Spartenebene, statt, soweit überhaupt möglich, auf Produktebene) ist zusätzlich eine Einteilung der Indikatoren mit Blick auf die gewünschte Transparenz ratsam. Hierbei kann die in [Abbildung 4](#) dargestellte Einstufung der Indikatoren nach Parmenter genutzt werden. Von den KPIs zu den KRIs nimmt die mögliche Transparenz der Darstellung sicherlich ab; so lassen die KPIs gemäß ihrer Aufgabe direkt auf die strategischen Erfolgsfaktoren schließen und sind daher kritisch für die Übernahme in die externe Berichterstattung, wohingegen die KRIs bereits über das Ergebnis dieser Erfolgsfaktoren und Steuerungsentscheidungen auf einer meist verdichteten Ebene informieren und mit ihrer zumeist geringeren Transparenz Inhalt beider Berichterstattungen sein können. Die semanti-

sche Beschreibung der Indikatoren auf der Meta-datenebene ist somit durch eine zusätzliche Einstufung zu ergänzen, welche die Art der Indikatoren, deren Transparenzeinstufung auch abhängig ist von der Ebene der Berichterstattung (z. B. Produkt, Organisationsstufe), die meist Teil der Kennzahlenbeschreibung ist, angibt. Diese Einstufung kann dann, wie in [Abbildung 5](#) dargestellt, den vorhandenen Steckbrief der Indikatoren ergänzen.

Indikatoren auf Mitarbeiterenebene für die Übernahme in die CSR-Berichterstattung

Die verschiedenen Performance-Measurement-Systeme umfassen Indikatoren, die insgesamt zur Steuerung der Gesamtleistung eines Personalbereiches geeignet sind. Zur Systematisierung der in der Praxis vorkommenden Kennzahlen kann grundsätzlich ein generisches Unternehmensmodell zum Einsatz kommen. Entsprechend der Fragen: „Was soll die Kennzahl messen?“ und „Auf welcher Aggregationsstufe kommt die Stufe zum Einsatz?“ kann die Kennzahl dazu wie in [Abbildung 6](#) dargestellt der jeweiligen Ebene der Aufbauorganisation zugeordnet werden.

Hierbei kommen hoch aggregierte Größen eher auf der Unternehmens- und Geschäftsfeldenebene zum Einsatz, wohingegen detaillierte Größen eher auf Funktions- oder Individualenebene Verwendung finden. Die Kennzahlen sollten dabei die mit dem Geschäftsmodell des Unternehmens korrespondierenden personalstrategischen Herausforderungen und Handlungsfelder widerspiegeln. So werden z. B. strategische Personalplanung, Demographie, Talent- und Nachfolgemanagement oftmals durch Indikatoren wie Talentquote, Planungsgüte, Bleibequote oder Frühfluktuation gemessen.¹⁴ Dieses Modell kann nun im Sinne eines integrierten Daten- bzw. Kennzahlenpools um die ebenfalls in [Abbildung 6](#) dargestellte Einstufung in die Art des Indikators und die Transparenzstufe ergänzt werden. Die CSR-Berichterstattung kann nun bei ihrer Entscheidung über die Aufnahme der Kennzahl in die externe Berichterstattung auf diese Kennzahlen und Einstufungen, dokumentiert in Kennzahlensteckbriefen, zurückgreifen. Eine Rückkopplung der externen Berichterstattung an das Controlling ist bei (neuen) Informationsbedarfsanforderungen, z. B. abgeleitet aus der aktuellen CSR-Gesetzgebung und deren Interpretation, erforderlich, damit keine unterschiedlichen Semantiken im Unternehmen entstehen und der Controller seine postulierte Rolle als Datenmanager annehmen kann.

Zusammenfassung

Die Verunsicherung über die Zukunft der Controller ist aktuell groß. Dies gipfelt in Fragestellungen wie „Digitale Transformation – Controller überflüssig?“ oder „Controlling ohne Controller?“ auf den Titelseiten nicht nur der einschlägigen Fachzeitschriften. Wird das Controlling als funktionale Disziplin im Unternehmen nicht in Frage gestellt, so sieht dies bei seinen Aufgabenträgern schon anders aus. Der Controller muss zwischen dem Management als Business Partner auf der einen Seite sowie der Informationstechnik und dem Data Scientist auf der anderen Seite seine Rolle im Unternehmen neu definieren. Eine dieser Rollen kann hierbei die Übernahme des Datenmanagements bzw. dessen inhaltliche Verantwortung sein. Die mit der Verabschiedung des

CSR-Richtlinienumsetzungsgesetzes im letzten Jahr nun vermehrt erforderliche nichtfinanzielle externe Berichterstattung kann hierbei Risiko aber auch Chance für ihn sein. In diesem Beitrag wurde daher auf die Synergien zwischen der CSR-Berichterstattung und dem in Unternehmen – zwar in unterschiedlichen Ausprägungen und Stufen – vielfach aber schon vorhandenen Performance Measurement, seinen Kennzahlensystemen und Indikatoren abgestellt. Ein Bausteinansatz, welcher mit seinen Instrumenten zudem die durch die externe Berichterstattung neu hinzugekommene Notwendigkeit der Transparenzeinstufung einzelner Indikationen berücksichtigt, kann bei der Aufgabe des Datenmanagements dabei wertvolle Unterstützung leisten. Nimmt der Controller die Aufgabe nicht an, steht er zukünftig zusätzlich in Konkurrenz zum Rechnungswesen, was dann seine Rolle weiter in Frage stellt. Nimmt er die Aufgabe an, ist dies für ihn sicherlich eine Chance, die hilft, die hier aufgeworfenen Fragen zur Existenzberechtigung zu verneinen.

Fußnoten

- ¹ vgl. KPMG 2017, S. 2.
- ² vgl. Schäffer, Weber 2016, S. 9.
- ³ vgl. Schäffer, Weber 2016, S. 9 f.
- ⁴ vgl. auch Günther, Bassen, Haller 2016, S. 8.
- ⁵ vgl. Weißenberger 2014, S. 442.
- ⁶ vgl. Haber, Gregorits 2012, S. 89.
- ⁷ vgl. EY 2017.
- ⁸ vgl. Gladen 2005, S. 271.
- ⁹ vgl. Parmenter 2010, S. 2ff.
- ¹⁰ vgl. nach Kress, Lelke 2009, S. 32.
- ¹¹ vgl. Gräf, Gleich, Pham-Duc, Kortsch 2014, S. 465.
- ¹² vgl. Pleier 2008, S. 28ff.
- ¹³ vgl. Klingebiel 2000, S. 66 ff.
- ¹⁴ vgl. Kress, Lelke 2009, S. 35 f.

Literaturverzeichnis

- Gladen, W.: Performance Measurement – Controlling mit Kennzahlen, 3. Auflage Gabler, Wiesbaden, 2005.
- Gräf, J.; Gleich, R.; Pham Duc, K.-M.; Kortsch, H.: Integrated Reporting aus Sicht des Control-

lers. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgreiche Unternehmenssteuerung, S. 463 – 469, Heft 8/9, 2014.

Günther, E.; Bassen, A.; Haller, A.: Konzept, Aspekte und Herausforderungen des Integrated Reporting. In: Integrated Reporting – Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, Günther, E.; Bassen, A. (Hrsg.), S. 1-183, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2016.

EY: Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?, EY, 2017.

Kemper, H.-G.; Baars, H.; Mehanna, W.: Business Intelligence – Grundlagen und praktische Anwendungen – Eine Einführung in die IT-basierte Managementunterstützung, Vieweg + Teubner, Wiesbaden 2010.

Klingebiel, N.: Integriertes Performance Measurement, Gabler Wiesbaden 2000.

KPMG: CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, KPMG, Accounting News 2017.

Kress, S.; Lelke, F.: Performance und Value Measurement im Personalbereich - Integration, Kennzahlen und betriebliche Realität. In: Controller-Magazin, S. 29-37, Heft 4, 2009.

Parmenter, D.: Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing and Using Winning KPIs, New Jersey, 2010.

Pleier, N.: Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch – Leistungssteuerung effektiv gestalten, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2008.

Schäffer, U.; Weber, J.: Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern. In: Controlling&Management Review, S. 8-17, Heft 6, 2016.

Haber, G.; Gregorits, P.: Unternehmensverantwortung – empirische Bestandsaufnahme und volkswirtschaftliche Perspektive. In: Corporate Social Responsibility, Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) S. 87 – 97, Springer Gabler, Berlin 2012.

Weißenberger, B.: Integrated Reporting: Fragen (und Antworten) aus der Diskussion um die integrierte Rechnungslegung, Controlling – Zeitschrift für erfolgreiche Unternehmenssteuerung, S. 440-446, Heft 8/9, 2014. ■

Personalkosten-Controlling mit System

Erfolgreiche Umsetzung in einem sensiblen und komplexen Datenumfeld. Praxisbeispiel Hubert Burda Media.

von Tristan Maximilian Eckert und Rainer Nock



Hubert Burda Media (HBM) ist ein international agierendes Medien- und Technologieunternehmen. Gemessen am Umsatz zählt HBM zu den größten Medienunternehmen in Deutschland. Bekannte Medienmarken sind neben den Illustrierten „Bunte“ und „Superillu“, der „Playboy“, das Nachrichtenmagazin „Focus“ sowie die „Huffington Post Deutschland“. Außerdem gehören beispielsweise Holiday-Check und das Business-Netzwerk Xing zum Konzern.

Im Transformationsprozess von einem reinen Medien- zu einem Medien- und Technologieunternehmen kommt dem Bereich Human Resources eine tragende Rolle zu. Fokussiert werden dabei die für die digitale Transforma-

tion so wichtigen Fachkräfte. Neben der Tatsache, dass Fachkräfte Wettbewerbsvorteile generieren, sind die über 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den insgesamt 233 selbstständig agierenden Gesellschaften des Konzerns auch großer Kostentreiber. Rund ein Viertel der Umsatzerlöse werden für Personal aufgewendet.

Als Center of Expertise an der Schnittstelle von Management-Controlling und HR nimmt das Human-Resources-Controlling beim Personalkosten-Management eine Schlüsselrolle ein. Um dieser Aufgabe effizient und qualitativ hochwertig gerecht zu werden, wurde ein innovatives HR-Reporting-Tool entwickelt, welches in Echtzeit Transparenz innerhalb der Personalkostenstrukturen schafft. Der nachfolgende Erfahrungsbericht beschreibt die Vorgehensweise und Implementierung des Projekts.

Ausgangslage

Wie viele andere Unternehmen auch findet sich HBM in einem Dilemma wieder: Dem besonderen Datenschutz der Vergütungsprozesse geschuldet, haben Kostenstellenverantwortliche und Financial-Controller bei Personalkosten nur aggregierten Einblick. Wenngleich Personalkosten oftmals einen der größten Kostenblöcke im Unternehmen ausmachen, ist weder ersichtlich, wie sich gebuchte Personalkonten en détail zusammensetzen, noch lassen sich Abweichungen innerhalb einer Berichtsperiode erklären. Für Abweichungsanalysen ist das Finanzcontrolling auf Rückfragen bei der Lohnbuchhaltung, oder, sofern vorhanden, dem Personalcontrolling angewiesen. Die Praxisbeispiele sind vielschichtig (vgl. [Abbildung 1](#)):

- „Kollegin Müller hat sich doch schon vor 6 Wochen in den Mutterschutz verabschiedet. Kann es sein, dass etwas mit ihren Personal-

Kostenstellenbericht		Monat/€						
		6	7	8	9	10	11	12
Löhne und Gehälter		6.776	10.759	4.971	12.596	10.226	9.860	10.179
Weihnachtsgratifikation (Abgrenzung)		696	696	763	796	796	796	796
Sondervergütungen (Abgrenzung)		792	3.708	875	933	933	933	933
Lohn und Gehalt		8.263	15.163	6.609	14.326	11.956	11.589	11.908
Altersvorsorge		0	23	23	15	15	15	15
Sozialkosten Urlaubs- u. Weihn. (Abgrenzung)		269	269	327	264	264	264	264
Sozialkosten (laufende Zahlung)		1.303	2.039	881	2.373	1.895	1.865	1.890
Beiträge Berufsgenossenschaft		54	53	32	61	61	61	61
Personalnebenkosten		1.625	2.383	1.263	2.713	2.234	2.204	2.230
Summe		9.888	17.546	7.872	17.038	14.190	13.793	14.138
	FTE							
Mitarbeiter (o. Elternzeit)		2,0	2,5	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Aushilfen und Praktikanten		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Mitarbeiter gesamt		3,0	3,5	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6

Fehlende Transparenz

Schwankungen bei Lohn und Gehalt trotz konstanter FTE

Abb. 1: Fehlende Transparenz im Kostenstellenbericht

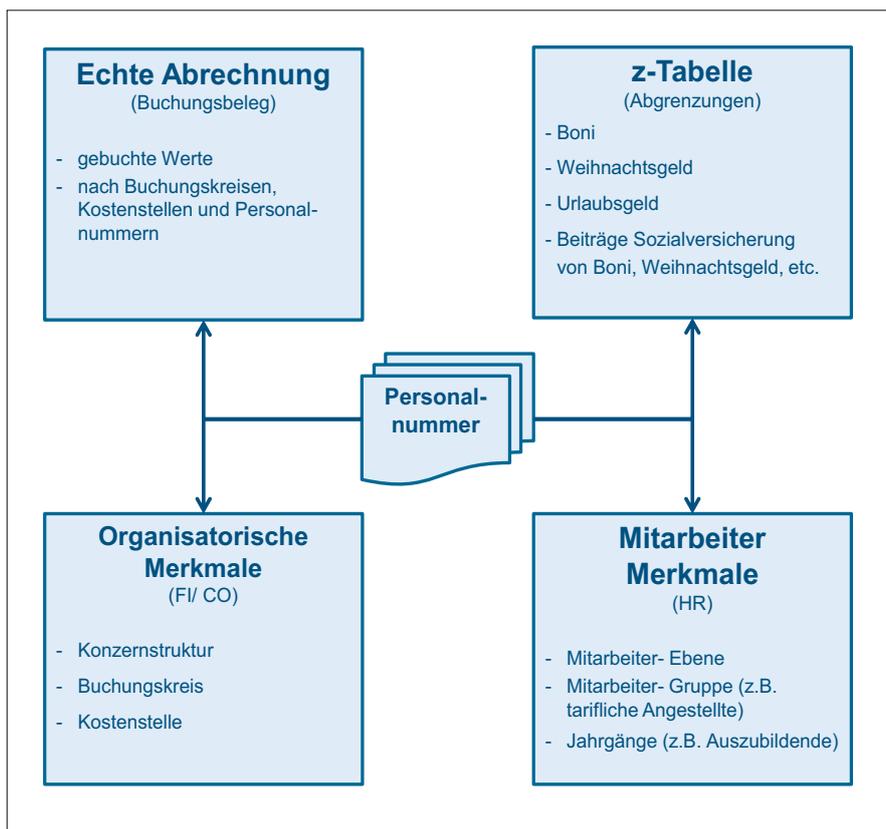


Abb. 2: Dank der führenden Personalnummer können die FI/CO- und die HR-Sicht mit einem Tool bedient werden

kosten falsch läuft? Wird sie bei den FTE noch berücksichtigt?“

- „Trotz gleicher Anzahl an FTE haben wir immense Gehaltsschwankungen auf der Kostenstelle. Können Sie einsehen, woran das liegt?“
- „Die gebuchten Personalkosten passen nicht zu der von HR überstellten Vergütungsstruktur!“
- „Können Sie mir sagen, wieviel wir dieses Jahr schon für Praktikanten und Werkstudenten ausgegeben haben? Mit Sozialversicherung?“
- „Wie war die Bonusausschüttung im Vergleich zu den gebildeten Rückstellungen?“
- „Wieso passen die Abgrenzungen des Weihnachtsgelds ‚schon wieder‘ nicht zu den Auszahlungen?“

Die legitimen Anfragen stellen die HR-Fachabteilungen stets vor zwei Herausforderungen: Einerseits ist die Identifikation der Ursachen sehr zeitaufwändig. Die gebuchten Werte in FI/CO müssen mit Hilfe der Entgeltabrechnung in der HR-Domäne nachvollzogen werden. Da es im HR-Umfeld rückwirkende Buchungen geben kann, entwickelt sich diese Ursachenforschung nicht selten zu langwieriger Zahlensucherei.

Andererseits können die Werte selbst unter Systemhilfe nicht nachvollzogen werden. Am Beispiel der Abgrenzungen (z. B. Weihnachtsgartifikation) wird dies deutlich.

Mit der Methode „Plan = Ist“ werden ratierlich ein Zwölfstel je Monat per integrativen Wertefluss in FI/CO abgegrenzt. Die Challenge: In nicht wenigen Fällen ist der Plan im Laufe des Jahres überholt bzw. veraltet. Die Abgrenzung hingegen erfolgt immer noch auf Plan, weshalb

diese nicht mehr korrekt ist. Darüber hinaus können weder von HR noch von CO die Personalkosten im Kostenstellenbericht erklärt werden. HR kennt nur die Ist-Abrechnung (keine Abgrenzung), CO sieht nur aggregierte Abgrenzungsbuchungen (keine Gehaltsdaten).

Anhand der Beispiele wird deutlich, dass Datenidentifizierung im Personalkosten-Controlling aufwändig ist und viele Fachabteilungen tangiert. Sensible Excel-Listen werden per Mail versandt, persönliche Rücksprachen sind nötig und Ansprechpartner sowie Verantwortlichkeiten sind selten klar definiert.

Systematisches Personalkostencontrolling als Ziel

Um den genannten Ad-hoc Anfragen und einer proaktiven Controller-Funktion gerecht zu werden, ist finanzorientiertes Personalcontrolling zwingend auf strukturierte Informationsversorgung angewiesen (vgl. hierzu Strohmeier und Piazza 2015, S. 162). Diese existiert an der Schnittstelle von HR und FI/CO.

Die Idee dahinter: Als Teil des Monatsabschlusses wird ein Datenmodell mit detaillierten Personalkosten-Informationen befüllt und ‚spricht‘, als Stärke und Herausforderung zugleich, die Sprache von HR-Administration und Finanzcontrolling. Diversen Anfragen und Auswertungen dieser verschiedenen Stakeholder wird damit Rechnung getragen (vgl. Abbildung 2).

Autoren



Tristan Maximilian Eckert (M.A.)

ist Senior HR Controller bei der Burda Services GmbH. An der Schnittstelle von HR und Controlling ist tägliche Herausforderung die Verknüpfung der mitunter konträren „Welten“. Aktuell promoviert er nebenberuflich zum Thema Interpretation von KPIs im HR-Umfeld.

E-Mail: tristan.eckert@burda.com

Rainer Nock

ist Director Management Controlling & Accounting und Prokurist bei Burda Services GmbH in Offenburg.

E-Mail: rainer.nock@burda.com



Prozesse der Personaladministration werden primär durch den monatlichen Gehaltslauf geprägt. Führend ist stets die Personalnummer, welche es erlaubt, ein Kostenobjekt eindeutig zu identifizieren. Jede Personalnummer (bzw. jeder Mitarbeiter) besitzt ferner organisatorische Merkmale, wie z. B. Buchungskreis oder Kostenstelle. Diese stellen die Verknüpfung zu der Finanzwelt dar. Lohn- und Gehaltskosten werden bekanntermaßen entsprechend verbucht.

Strukturgebend für das neue Tool ist die aggregierte Welt des Finanzcontrollings. Top-down, also vom Konzernbereich, über den Buchungskreis bis hin zur einzelnen Kostenstelle, sollen Personalkostenanalysen ermöglicht werden. Der Vorteil liegt auf der Hand: Hierarchie- und Reportingebenen werden standardisiert von CO vorgegeben. Im Gegensatz dazu konzentriert sich die HR-Sichtweise zumeist auf Bottom-up-Auswertungen. Sie bezieht sich beispielsweise auf spezielle Mitarbeitergruppen, Job-Familien oder Azubi-Jahrgänge. Zusammengefasst ergeben sich für das Tool folgende Vorbedingungen:

- Übereinstimmende Headcount und FTE-Werte bei HR, CO und FI
- Vergütungsmanagement-Reports, basierend auf ‚echten‘ Buchungsbelegen, inkl. Personalnebenkosten und Abgrenzungen
- Valide Berechtigungskonzeption (Datenschutz)

Das Ziel ist, Kostentransparenz zu schaffen, um komplexe Ad-hoc Anfragen in Echtzeit beantworten zu können. Langwierigem und fehleranfälligem Data-mining wird damit vorgebeugt. Ergebnis ist die für effektives Personalcontrolling unabdingbare Transparenz und damit verbundene Kostensensibilisierung (vgl. Schmeisser et al. 2013, S. 150) der HR Business Partner, Finanzcontroller und Linienmanager.

Vorbedingungen und Zielbild gehen mit den Herausforderungen Datenherkunft und Datenqualität einher. Sockel der Daten ist stets die Lohn- und Gehaltsabrechnung als Teil der Buchhaltung. Obwohl diese Art der Daten nur „Nebenprodukt“ der Vergütungsprozesse ist, kann von sehr hoher Datenqualität ausgegangen werden. Weiterer Vorteil ist, dass die Datenspeicherung auf dem besonders geschützten HR-System gewährleistet ist.

Zwischenfazit

Um den vielseitigen (Ad-hoc) Anfragen innerhalb des Konzerns qualitativ hochwertig begegnen zu können, wurde ein Personalkosten-Tool unter Obhut des HR-Controllings projektiert. Die Vorteile sind:

- Fester Ansprechpartner zum Thema Personalkosten (actual/ forecast/ budget)
- Valider Datenschutz
- Homogene Werte bei HR, CO und FI (single source)

Projektierung

Ziel des neuen Tools ist es, Personalkosten und Personalzusatzkosten abbilden zu können. Out of scope sind erweiterte Personalkosten wie z. B. EDV-Ausstattung, Schulungen oder Reisekosten. Wie auch Beratungs- und Freelancer-Kosten stellen diese keinen Personalaufwand im eigentlichen Sinn dar. Basierend auf konvergentem Rechnungswesen sieht das Konzept vor, die Datenbasis direkt vom Monatsabschluss über die Lohn- und Gehaltsabrechnung abzuleiten (vgl. Schmeisser et al. 2013, 19ff).

Im Wesentlichen sind es zwei HR-Prozesse, welche die Personalkosten im CO-Monatsabschluss bedingen: Die Lohn- und Gehaltsabrechnung, welche über den Buchungsbeleg tatsächliche Kosten verbucht. Kombiniert mit Kontierungsmerkmalen, wie Personalnummer und Kostenstelle (vgl. [Abbildung 2](#)) liefern diese Werte einen Großteil der zu erklärenden Kosten. Anders gestaltet sich der zweite Prozess. Die Abgrenzung jährlicher Einmalzahlungen inklusive Nebenkosten können nicht auf Personenebene ermittelt werden. Es liegt kein Programm vor, welches detailliert die tatsächlich zur Auszahlung stehenden Beträge monatlich abgrenzt und einem Mitarbeiter zuschreibt.

Vorprojekt Abgrenzungen

Vor Einführung des Reporting-Systems kristallisierte sich daher heraus, den ratierlichen Abgrenzungen im Rahmen eines Vorprojekts besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Ohne qualitativ hochwertige monatliche Abgrenzungen ist das Gesamtprojekt wertlos.

Wie eingangs exemplarisch beschrieben, werden jährliche Einmalzahlungen, wie Bonus oder 13. Rate, standardisiert mit der Methode „Plan = Ist“ abgegrenzt. Ebenso pauschal wird mit den darauf erhobenen Sozialversicherungs- und Berufsgenossenschaftsbeiträgen verfahren. Es leidet dadurch die Genauigkeit: Der (Personalkosten-) Plan ist im Laufe des Jahres überholt. Die Abgrenzung hingegen erfolgt immer noch auf Plan. Folge ist, dass weder HR noch CO die Werte der monatlichen Abgrenzung nachvollziehen können. Personalkosten im Kostenstellenbericht können nicht erklärt werden!

Das Vorprojekt soll daher ermöglichen, Abgrenzungen auf Basis von „echten“ IST-HR-Daten zu bilden. Unterjährige Plan/Ist-Vergleiche sind möglich und Personalkosten können erklärt und reportet werden:

- Mitarbeitergenaue Abgrenzung für Bonus, 13. Rate/Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, Berufsgenossenschaft und Sozialversicherungsbeiträge
- Berücksichtigung von Elternzeit, Austritten und Fehlzeiten (oftmals während der Planung unbekannt)

Die Umsetzung erfolgte schließlich über drei Programme. Direkt nach dem monatlichen Gehaltslauf ermittelt das erste Programm im HR-System die Abgrenzungswerte und beschreibt damit eine Ergebnistabelle. Ein Funktionsbaustein aggregiert die Werte auf Kostenstellenebene und überstellt die Abgrenzungsdaten als Summensatz pro Kostenstelle an FI bzw. CO. Dem Datenschutz ist insofern Rechnung getragen, da keine personenbezogenen Daten in FI bzw. CO vorgehalten werden. Ein drittes Programm bedient Stornobuchungen, z. B. bei unterjähriger Auszahlung von Boni bedingt durch Austritt. Für den Jahresabschluss werden alle Bonus-Abgrenzungsbuchungen storniert, welche unterjährig weder ausgezahlt noch storniert wurden, und durch die finalen Rückstellungen ersetzt.

Umsetzung und Datenschutz

Neben den Abgrenzungsbuchungen ist Herzstück des Reporting-Tools der Zugriff auf produktive Entgeltdaten. Für stringente Daten-

BurdaServices																	
Personalkosten Reporting																	
Jahr			Periode									Buchungskreis	Kostenstelle	Kostenart			
2016	2017	2018	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	0057	00217200	411110- Löhne und Gehälter
															0001	00217001	412180- Sondervergütungen
															0002	00217002	415400- Beitr. BG
Detailsicht je Kostenstelle und Mitarbeiter															Delta Kostenstellenbericht/ Personalkosten Reporting (Kostenstellenebene)		
Kostenstelle	Mitarbeiterkreis	Stelle	Per.Nr.	Name	Kostenart	Kontengruppe	08	09	10								
00217200	AT- Angestellte	Teamleader	61620	Jens Schwartz	Löhne und Gehälter	Lohn und Gehalt	- €	- €	- €								
					Weihnachtsgratifikation	Lohn und Gehalt	- €	- €	- €								
					Sondervergütungen	Lohn und Gehalt	- €	- €	- €								
					gesetzl. SV UG/WG	Personalnebenkosten	- €	- €	- €								
					gesetzl. Sozialkosten lfd.	Personalnebenkosten	- €	- €	- €								
		Beiträge BG	Personalnebenkosten	- €	- €	- €											
		total						- €	- €	- €							
		Marketing Assistant	67418	Janina Bohm	Löhne und Gehälter	Lohn und Gehalt	2.539 €	2.539 €	2.539 €								
					Weihnachtsgratifikation	Lohn und Gehalt	212 €	212 €	212 €								
					Sondervergütungen	Lohn und Gehalt	83 €	83 €	83 €								
	gesetzl. SV UG/WG				Personalnebenkosten	58 €	58 €	58 €									
	gesetzl. Sozialkosten lfd.				Personalnebenkosten	506 €	506 €	506 €									
	Beiträge BG	Personalnebenkosten	15 €	15 €	15 €												
	total						3.414 €	3.414 €	3.414 €								
	Marketing Manager	60821	Tine Marchesi	Löhne und Gehälter	Lohn und Gehalt	2.000 €	2.400 €	2.400 €									
				Weihnachtsgratifikation	Lohn und Gehalt	167 €	200 €	200 €									
				Sondervergütungen	Lohn und Gehalt	292 €	350 €	350 €									
				gesetzl. SV UG/WG	Personalnebenkosten	91 €	109 €	109 €									
				gesetzl. Sozialkosten lfd.	Personalnebenkosten	333 €	435 €	435 €									
	Beiträge BG	Personalnebenkosten	13 €	16 €	16 €												
total						2.918 €	3.525 €	3.525 €									
total						6.332 €	6.938 €	6.938 €									
Online- Redakteure	Editor	61931	Patrick Adcock	Löhne und Gehälter	Lohn und Gehalt	- €	7.225 €	4.616 €									
				Weihnachtsgratifikation	Lohn und Gehalt	385 €	385 €	385 €									
				Sondervergütungen	Lohn und Gehalt	500 €	500 €	500 €									
				gesetzl. SV UG/WG	Personalnebenkosten	178 €	96 €	96 €									
				gesetzl. Sozialkosten lfd.	Personalnebenkosten	- €	1.391 €	888 €									
				Beiträge BG	Personalnebenkosten	4 €	30 €	30 €									
total						1.066 €	9.626 €	6.514 €									
total						1.066 €	9.626 €	6.514 €									
AT- Aushilfen	Aushilfe	60037	Laura Reiniger	Löhne und Gehälter	Lohn und Gehalt	432 €	432 €	671 €									
				gesetzl. Sozialkosten lfd.	Personalnebenkosten	42 €	42 €	66 €									
	total						474 €	474 €	737 €								
	Aushilfe	61156	Angelika Krug	Löhne und Gehälter	Lohn und Gehalt	- €	- €	- €									
gesetzl. Sozialkosten lfd.	Personalnebenkosten	- €	- €	- €													
total						- €	- €	- €									
total						474 €	474 €	737 €									
total						7.872 €	17.038 €	14.190 €									

Abb. 3: Screenshot der Anwendung (fiktive Namen und Werte)

konsistenz zwischen den gebuchten Personalkosten und dem Personalkosten-Reporting müssen die relevanten Werte innerhalb der Buchungsperiode auf Mitarbeiterebene in eine Ergebnistabelle geschrieben werden.

In enger Zusammenarbeit mit dem internen HR IT Consulting wurde ein Prozess implementiert, welcher die relevanten Informationen direkt aus SAP HCM beschafft. Dieser startet ein kundeneigenes Programm, das die Daten auswertet und anschließend nach definierter Logik in der hier erwähnten Tabelle abspeichert. Dieser Prozess ist die eigentliche Verbindung von FI/CO und HR. Gleichzeitig verlangt dieser Türöffner besonderen Datenschutz.

Bereits in der Konzeptionsphase wurde dem Privacy-by-Design Konzept Rechnung getragen. Dieses sieht vor, dass ausschließlich Kolle-

gen der Fachabteilung HR-Controlling Zugang zu dem System haben werden. Die in der Literatur beschriebene Komplexität der Berechtigungskonzeption ist somit umgangen (vgl. hierzu z.B. Strohmeier und Piazza 2015, S. 217). Individual datenschutzrechtliche Bedenken wurden mit dem betrieblichen Datenschutzbeauftragten abgestimmt und ein zweistufiges Berechtigungskonzept erstellt:

- SAP-Berechtigungen: Der Zugriff erfolgt über eine eigene Rolle, die ausschließlich Leseberechtigungen enthält. Diese ist nur HRControlling zugewiesen. Das IT-Projektmanagement, sowie das Entwicklerteam haben keinen Zugriff auf die Tabelle im produktiven SAP-System.
- Berechtigungen BI-Anwendung: Anwender für das BI-Reporting sind in einer eigenen Berechtigungstabelle hinterlegt. Die Pflege dieser Datei erfolgt durch das HR-Controlling,

das dafür wiederum eine eigene Berechtigungsrolle hat.

Weitere Anpassungen sind nicht erforderlich. Der HR-Bericht wird gemäß der in SAP hinterlegten Berechtigungen verteilt. Konkret: Nur die User haben Zugriff auf das Reporting, die in der relevanten Tabelle geführt werden. Auch wird berücksichtigt, dass nur Daten gemäß der individuellen SAP User-Rolle (z. B. keine Vorstände oder HR-Mitarbeiter) angezeigt werden.

Dem IT-Consulting ist dahingehend die Einsichtnahme verwehrt, dass der Zugriff auf den produktiven Server nur zusammen mit dem Verantwortlichen des Fachbereichs via Passwort-Key geschehen kann. Bei Zugriff der Systemtechnik sind die Berichte geschützt, da diese nur von Personen geöffnet werden können, die in der Berechtigungstabelle gepflegt sind.

Lessons learnt

Wichtige Erkenntnis des Projekts ist, dass ein Reporting-Tool an der Schnittstelle HR und CO nur mit Hilfe eines multidisziplinären Projektteams implementiert werden kann. Impulsgeber für Transparenz in den Personalkostenstrukturen war das Finanzcontrolling, das, in enger Zusammenarbeit mit HR-Controlling, die Vorteile eines systemgestützten Tools erkannte. In den folgenden Abstimmungsrunden wurde durch Einbezug des betrieblichen Datenschutzbeauftragten, des IT-Consultings und Experten der Entgeltabteilung ein valides Datenschutzkonzept erarbeitet. Projektziel und Datenschutzkonzept waren gleichzeitig Auftrag für das interne HR IT-Projektmanagement. Auf Basis des Zielbildes verfestigte sich die Idee, vorhandene Systeme zu nutzen: Für die Datenbereitstellung SAP HCM und die Präsentationsschicht eine BI-Oberfläche.

Zum einen entfiel dadurch lange Vorlaufzeit für Anbieterscreening im Rahmen der Softwareauswahl, zum anderen konnte bei Programmierung und Datenschutzkonzeption auf vorhandenes Know-how zurückgegriffen werden. Ganz nebenbei war dies auch die ressourcenschonendste Variante. Gerade bei der Präsentationsschicht, also der Reporting-Anwendung an sich, wurde von Beginn an betont, dass nur wenige Berechtigte die Daten auf Personenebene verarbeiten. Dementsprechend war aufwändiges Dashboard-Design kein Teil des Projekts. Da Buchungsbeleg und Abgrenzungsprogramme im SAP-System vorrätig gehalten werden, können alle relevanten Daten in eine kundeneigene Tabelle geschrieben werden. Diese wird anschließend mit einer BI-Anwendung pivotisiert und visualisiert. Bei Updates, Berechtigungen und Neu-Entwicklungen (Testdaten) kann so auf Inhouse-vorhandenes Wissen zurückgegriffen werden. Ein weiterer Vorteil der Anzeige per BI-Anwendung ist der Export nach Excel. Die Erfahrung zeigt, dass viele spezifische Ad-hoc Anfragen vor Versand in Excel modelliert werden müssen.

Basierend auf vorhandenen Systemen wurden mit überschaubarem Aufwand Entgeltinformationen und Abgrenzungsdaten verknüpft, um eine effiziente Vollkostenbetrachtung der Be-

legschaft zu ermöglichen (vgl. Strohmeier und Piazza 2015, S. 168).

Anwendung heute

Der Aufruf der Anwendung erfolgt über das Unternehmensportal. Via Single Sign-on kann der berechtigte HR-Controller bei Auswahl des Reports über seinen Portalbenutzer eindeutig identifiziert werden. Aufwändiges, mehrmaliges Anmelden entfällt dadurch. Mit wenigen Klicks können Periode, Buchungskreis, Kostenstelle und Kostenart selektiert werden. Die Werte im Anzeigebereich aktualisieren sich in Echtzeit. Mit einem weiteren Befehl ist der Excel- bzw. PDF-Export gewährleistet und kann den Anfragenden zur Verfügung gestellt werden (vgl. Abbildung 3).

Diese Art der Anwendung erleichtert und beschleunigt das operative Personalkostencontrolling immens. Ein Beispiel: Noch während die Anfrage am Telefon verbalisiert wird, kann entsprechend der Anforderung gefiltert, die Abweichungen diskutiert und Maßnahmen abgestimmt werden.

Gleiches gilt für Meetings, Dienstreisen oder mobiles Arbeiten. Durch das Single Sign-on und die schnellen Ladezyklen ermöglicht das Tool performantes Controlling an Arbeitsorten mit WLAN oder am Konferenztisch per Notebook. In der Vergangenheit war dies durch die notwendigen Systemwechsel (SAP FI, SAP HR und Excel Exporte) oftmals nicht möglich.

Ausblick

Es wurde deutlich, dass das Tool strukturierte Personalkosten-Informationen liefert. HR-Controlling wird ein Werkzeug an die Hand gegeben, das personalwirtschaftliches Management durch Führungskräfte und HR Business Partner im Unternehmen verbessert. Nach erfolgreicher Implementierung und Live-Test-Phase kann der nächste Schritt sein, den Kreis der Nutzer auszuweiten. Denkbar ist es, Geschäftsführern oder kaufmännischen Leitern das Tool zur Verfügung zu stellen, um Abweichungen selbst einsehen zu können. HR-Controlling kann dann, ganz

im Sinne eines Controlling Business Partners, beratend tätig werden.

Gerade mit Blick auf das im Sommer 2017 verabschiedete Entgelttransparenzgesetz (Entg-TranspG) und die dadurch gebotene Transparenz in Vergütungsstrukturen ist festzuhalten, dass entsprechende Anfragen effizient beantwortet werden können. Zur nachhaltigen Verringerung des Gender Pay Gap sind allerdings zusätzliche Informationen aus HR notwendig, um welche die Reporting-Anwendung angereichert werden muss. Dabei spielen vor allem Jobfamilien, Tätigkeitsfelder, Alter, Geschlecht, Hierarchie und Ausbildung eine entscheidende Rolle. Durch die bereits existierenden Tabellen auf Personalnummernebene ist die Grundlage für mustererkennende Analysen gegeben. Dieses eindeutige Identifikationsmerkmal erlaubt es, monetäre Werte eines Mitarbeiters mit dessen Stammdaten zu verknüpfen. Im Rahmen von HR Analytics kann dies zukünftig Basis für struktursuchende und prädiktive Analysen sein.

Herausforderung ist es, diese personenbezogenen Informationen unter Berücksichtigung der europäischen Datenschutzgrundverordnung zu integrieren.

Literatur

Berthel, Jürgen: Personalcontrolling. In: Gaugler (Hg.) 2004 – Handwörterbuch des Personalwesens, S. 1441-1455.

CIPD (2013): Talent analytics and big data – the challenge for HR. Online verfügbar unter https://www.cipd.co.uk/Images/talent-analytics-and-big-data_2013-challenge-for-hr_tcm18-9289.pdf, zuletzt geprüft am 31.12.2017.

Schmeisser, Wilhelm; Andresen, Maike; Kaiser, Stephan (2013): Personalmanagement. Konstanz: UVK-Verl.-Ges (UTB, 3733).

Schmeisser, Wilhelm; Sobierajczyk, Patrick; Zinn, Anastasia (2014): Personalcontrolling. Konstanz: UVK-Verl.-Ges (utb-studie-book, 4116).

Strohmeier, Stefan; Piazza, Franca (Hg.) (2015): Human Resource Intelligence und Analytics. Grundlagen, Anbieter, Erfahrungen und Trends. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Gabler. ■

Produktionscontroller! – Gefragter denn je!

Zum Stand des Produktionscontrollings von heute und morgen

von Andreas Klein und Harald Schnell

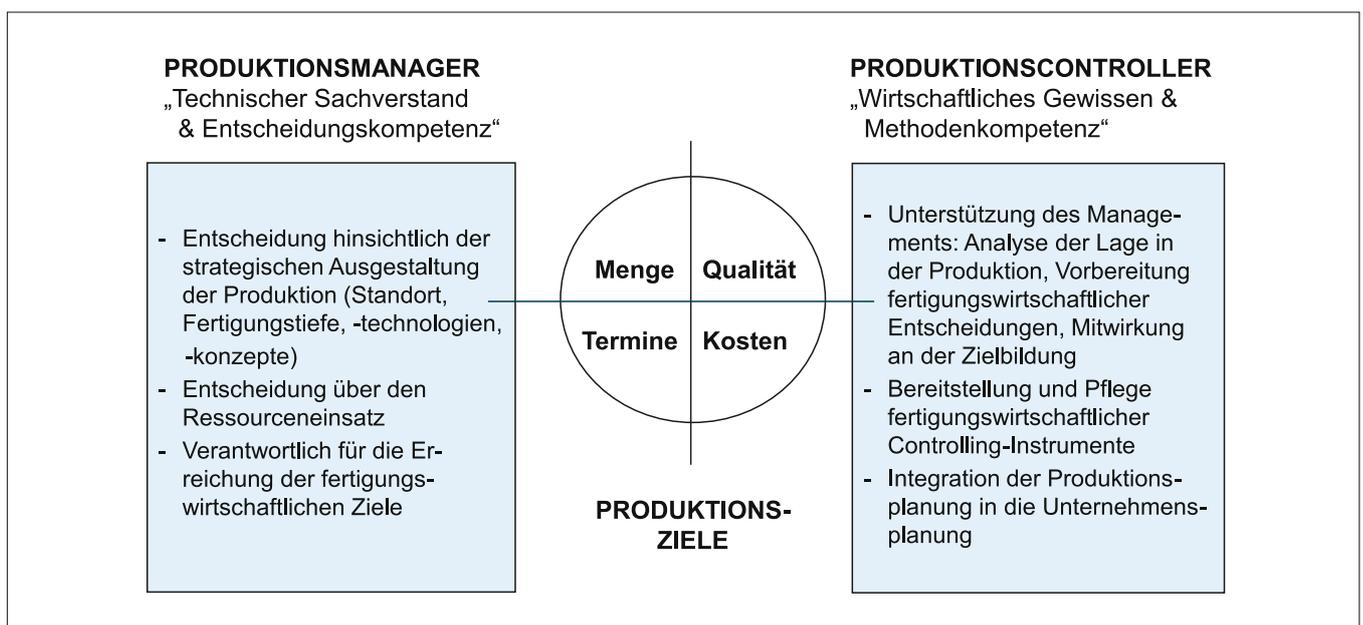
Gibt man in der Internet-Stellenbörse kimeta.de das Stichwort „Produktionscontrolling“ ein, so werden einem aktuell 619 Stellengesuche angezeigt. *Ihr Aufgabengebiet als Produktionscontroller (m/w) konzentriert sich auf die Identifikation von Potenzialen zur Verbesserung der Produktivität, Auslastungsgrade und der Reduktion von Durchlaufzeiten. Gemeinsam mit dem Produktionsmanager setzen Sie effizienzsteigernde Projekte um, führen Investitions- und Kostenvergleichsrechnungen durch und tragen mit Ihrem KPI-System zur Steuerung der Fabrik bei.* So in etwa lauten Beschreibungen von zu besetzenden Stellen künftiger Produktionscontroller.

Produktionscontroller zählen damit zu gefragten Fachleuten. Sie sollen mit ihren Spezialkenntnissen sicherstellen, dass die deutschen Standorte auch künftig effektiv und effizient arbeiten und – trotz Konkurrenz aus Niedrig-

lohnländern – wettbewerbsfähig bleiben. Denn auch wenn deutsche Fabriken – insbesondere von Großunternehmen – vor allem aus dem strategischen Grund der Entwicklung und des Erhalts fertigungswirtschaftlichen Know-hows in Deutschland verbleiben, so müssen sie dennoch Effizienzziele einhalten. Zudem verfügen klein- und mittelständischen Unternehmen oftmals nicht immer über einen internationalen Fertigungsverbund und sind deshalb ganz besonders dem Postulat der Wirtschaftlichkeit verpflichtet. Produktionscontrolling ist damit ein elementares, erfolgsentscheidendes Element einer wirksamen wirtschaftlichkeitsorientierten Steuerung von Fertigungsbetrieben.

Berücksichtigt man zudem die Komplexität von Fertigungsbetrieben und deren häufiger Fokus auf technische Aspekte, so wird schnell klar, dass der meist technisch vorgebildete Produktionsmanager in Bezug auf die wirtschaftliche Steuerung

der Fabrik an seine fachlichen Grenzen stößt. Zu spezifisch ist das zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit geforderte Methoden-Know-how und zu umfangreich sind die technischen Probleme, mit denen das Produktionsmanagement täglich konfrontiert wird. Allein aus diesem Grund empfiehlt es sich, in dem technisch-dominierten Umfeld einer Fertigung sich einen methoden-kompetenten Experten in Form eines Produktionscontrollers an die Seite zu holen. Während die Verantwortung zur Erreichung der fertigungswirtschaftlichen Ziele weiterhin in der Hand der Produktionsleitung liegt, ist der Produktionscontroller für die rechtzeitige Bereitstellung der „richtigen“ entscheidungs- und steuerungsrelevanten Daten verantwortlich. Er muss permanent die aktuelle Lage der Fabrik mit Fokus auf die fertigungswirtschaftliche Effizienz beobachten und nutzt hierzu ein umfangreiches, differenziertes Instrumentarium. Die Stellung des Produktionscontrollings ist damit hoch einzustufen.



Gleichzeitig hat die Diskussion über die Bedeutung des Produktionscontrollings in den letzten Jahren mit dem Aufflammen des Themas „Industrie 4.0“ und „Digitalisierung in der Fertigung“ einen neuen Schub erhalten. Neue industrielle Geschäftsmodelle, die erst mit der Digitalisierung möglich werden, erhoffte Verbesserung in der Prognosequalität von Produktionsdaten sowie die Möglichkeiten einer Auswertung von Massendaten in Echtzeit und damit umfassendere Kontrollmöglichkeiten lassen auf neue Aufgaben des Produktionscontrollings und, damit verbunden, auf neue Anforderungen an das Produktionscontrolling schließen.

Aufgaben und Instrumente des Produktionscontrollings

Die Bedeutung des Produktionscontrollings wird vollends deutlich, wenn man einen Blick auf dessen konkretes Aufgabenspektrum wirft.

Strategisches Produktionscontrolling

Im Tagesgeschäft seltener anzutreffen, dafür aber umso bedeutsamer sind die strategischen fertigungswirtschaftlichen Fragestellungen, deren Schwerpunkt auf der Neuausrichtung der Fertigungsbedingungen liegt. Damit wird die Effektivität bzw. Wirksamkeit einer Fabrik angesprochen. Die Vorbereitung von Entscheidungen zur Sicherstellung derselben liegt dabei in den Händen des Produktionscontrollers. Vier wesentliche Aspekte, sind dabei zu nennen:

- **Fertigungstechnologie**

Unternehmen müssen sich auch regelmäßig fragen, ob die eingesetzten Technologien inkl. der eingesetzten Werkstoffe seitens des Unternehmens optimal beherrscht werden. Dank des technischen Fortschritts eröffnen sich regelmäßig zudem neue Anwendungen, deren Einsatz mit Blick auf Know-how, Kosten und Qualität zu prüfen sind. Diese Kriterien zu bewerten, bedarf es eines strukturierten Instrumentariums, das das Controlling bereitzustellen weiß.

- **Fertigungstiefe**

Unternehmen müssen sich regelmäßig fragen, ob ihre grundsätzliche Ausrichtung hin-

sichtlich eigengefertigter und fremdbezogener Komponenten optimal ist. Neben Kosten und Qualität stellt dabei der Faktor Know-how und Kernkompetenzen eine maßgebliche Rolle bei der Bestimmung der unternehmensindividuellen Fertigungstiefe.

- **Fertigungskonzept**

Die Anordnung von Fertigungseinrichtung, Organisation des Personaleinsatzes und Festlegung des Automatisierungsgrades zur Erreichung eines optimalen Fertigungsflusses sind maßgebliche Elemente bei der grundsätzlichen Ausgestaltung der Fertigungsabläufe. Sofort denkt man hier an das Konzept von „Lean Production“; allerdings sind die Prinzipien einer schlanken Produktion, abhängig von Produktart, Kundenstruktur und technischen Möglichkeiten, ebenfalls stets unternehmensindividuell umzusetzen. Dies erfordert umfangreiche Fertigungsfluss- oder Wertstrom-Analysen, die im Übrigen idealerweise unter Beteiligung von Produktionscontrollern durchgeführt werden.

- **Fertigungsstandort**

Seltener, dann aber umso komplexer ist die Frage nach dem optimalen Standort. Verlagerungen – meist in Niedriglohnländer – sollen helfen, Kosten zu reduzieren oder – oftmals sogar noch viel wichtiger – um die vom Markt geforderte Nähe zu gewährleisten. Ob sich eine Verlagerung dann wirklich „rechnet“, kann man erst durch den Einsatz differenzierter Bewertungsverfahren sagen, wo-

für auch hier Produktionscontroller in Anbetracht des vorhandenen Methoden-Know-hows prädestiniert sind.

Die Erwartungen an das Produktionscontrolling, hierfür die richtigen Antworten zu liefern, sind hoch. Dabei ist die Beantwortung der sich hier stellenden Fragen anspruchsvoll, bedenkt man die Komplexität einer Fertigung einerseits, aber auch die Schwierigkeit der Festlegung der oftmals technisch geprägten Prämissen andererseits. Hinzukommt, dass die optimale strategische Ausgestaltung einer Fertigung stets nur unternehmensindividuell erfolgen kann; zu verschieden sind die einzelnen Unternehmen, deren marktseitigen Anforderungen und finanziellen und technischen Möglichkeiten. Entsprechend individuell kann auch der Katalog an Instrumenten aussehen, der für die jeweilige Fabrik empfohlen wird und im Laufe der Jahre auch stufenweise ausgebaut werden kann.

Mit Blick auf das strategisch-orientierte Instrumentarium des Produktionscontrollers sollte man sich bewusstmachen, dass strategische Fragen immer Investitionen oder Desinvestitionen auslösen: neue Technologien, neue Fertigungskonzepte sowie eine geänderte Fertigungstiefe erfordern den Kauf neuer Anlage und den Ausbau der Produktions-Infrastruktur. Zur Analyse und Bewertung der Investitionsentscheidungen wird naturgemäß der Einsatz der Investitionsrechnung, idealerweise in dynamischer Form, an erster Stelle empfohlen. Die Umrechnung sämtlicher kaufmännischer und technischer Parameter in Geld unter Berück-

Autoren



- **Prof. Dr. Andreas Klein**

lehrt an der SRH Hochschule Heidelberg Controlling und Entrepreneurship. Er ist Studiengangleiter des Master-Studiengangs „Internationales Mittelstandmanagement“. Daneben ist er Herausgeber des Controlling-Beraters und Fachbeirat des Controlling-Wiki.

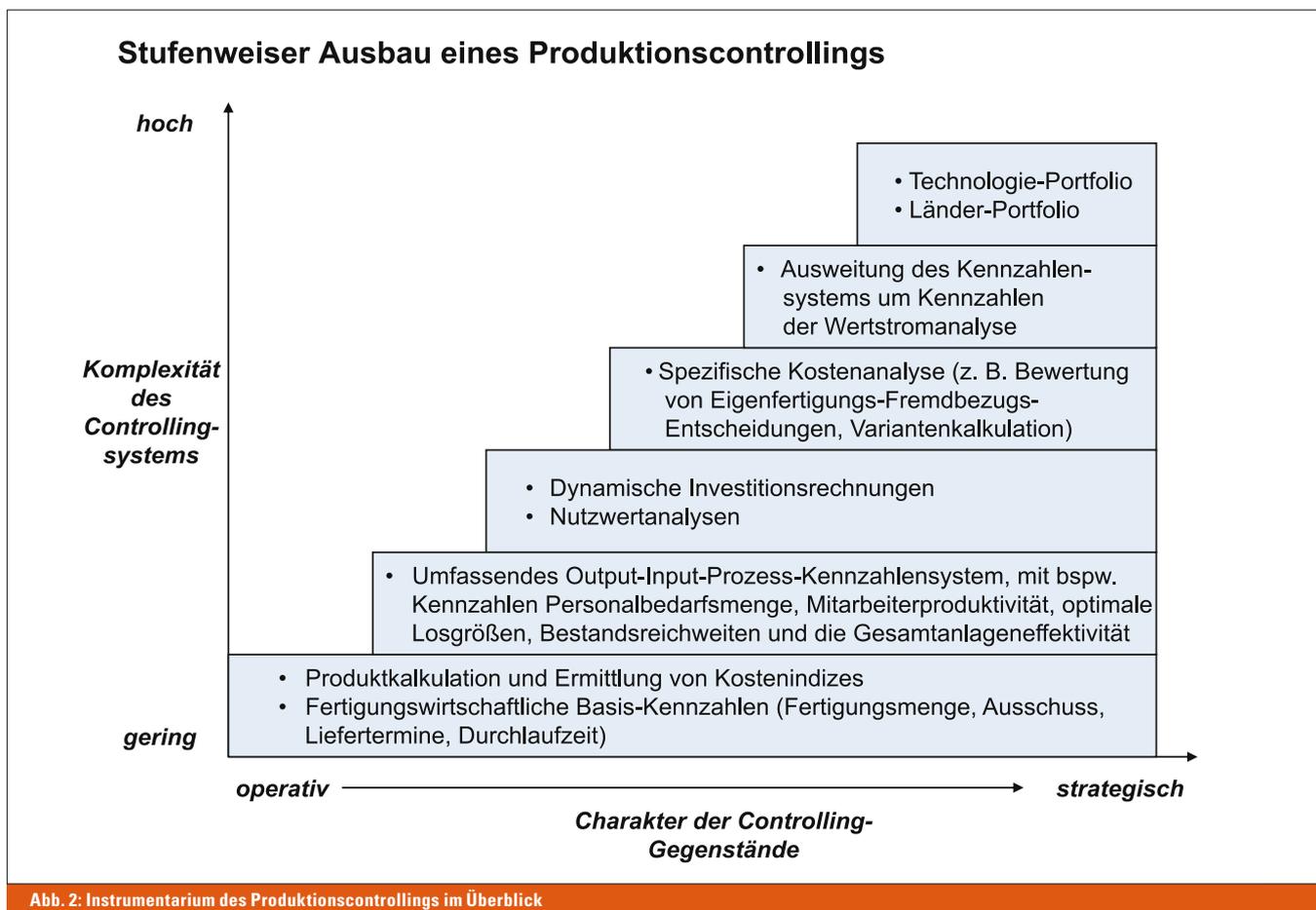
E-Mail: andreas.klein@hochschule-heidelberg.de

- **Prof. Harald Schnell**

lehrt an der Hochschule Pforzheim im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen Controlling und Modernes Kostenmanagement. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Themen Produktionscontrolling, Variantenkalkulation und F&E-Controlling. Seit 2009 ist er für den Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen mit dem innovativen Schwerpunkt „Global Process Management“ als Studiengangleiter verantwortlich.

E-Mail: harald.schnell@hs-pforzheim.de





sichtigung exakter Zahlungszeitpunkte lässt unmittelbar die Auswirkungen auf das kardinale Rentabilitätsziel erkennen.

Allerdings lässt sich in Anbetracht der Komplexität von Investitionsentscheidungen in der Fertigung nicht alles monetär bewerten, weshalb parallel die Nutzwertanalyse zur Entscheidungsvorbereitung zum Einsatz kommt. Spezifische Kostenvergleichsrechnungen, wie beispielsweise zur Bewertung kurzfristiger Eigenfertigungs- und Fremdbezugsentscheidungen mit Hilfe der Teilkostenrechnung oder die Bewertung der kostenoptimalen Variantenvielfalt mit Hilfe der Variantenkalkulation, runden hier das strategisch orientierte Controlling-Instrumentarium ab.

In weiteren Ausbau-Stufen kann man das traditionelle fertigungswirtschaftliche Kennzahlensystem um neue Messgrößen aus dem Bereich der Wertstrom-Analyse und des -Designs erweitern, die helfen, eine mögliche strategische Neuausrichtung der Fertigung hin zur schlanken Produktion bewertbar zu machen. Die komplexen Fragen der richtigen Fertigungs-

technologie und des richtigen Standorts können mit Hilfe von Portfolio-Analysen transparent gemacht werden.

Taktisch-operatives Produktionscontrolling

In taktisch-operativer Hinsicht, also wenn es um die Feinsteuerung der Fertigung geht, liegt der Fokus auf dem „magischen“ Zielviereck Leistung, Qualität, Zeit und Kosten. Dabei bewegt sich der Controller bei den Kosten auf sicherem Terrain; die hierfür erforderlichen Kostenrechnungsverfahren (Traditionelle Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung) sind ihm vertraut und die Interpretation von absoluten Kosten, Kostenindizes und Kostenabweichungen fallen ihm leicht. Sie gehören neben grundlegenden Messgrößen, wie Fertigungsmenge, Ausschuss, Liefertermine und Durchlaufzeiten, entsprechend zum Basisinstrumentarium eines Produktionscontrollers (vgl. Abbildung 2).

Sollen Produktionsleistung, Qualität und Zeit sowie die Effizienz der Prozesse betrachtet wer-

den, so sind weitere, leistungsmengen-orientierte Kennzahlen, wie Personalbedarfsmenge, Mitarbeiterproduktivität, Anlagenverfügbarkeits- und -auslastungsgrad, optimale Losgrößen, Bestandsreichweiten und die Gesamtanlageneffektivität (engl. OEE), hilfreich. Gerade bei der Frage der Ausgestaltung des Kennzahlensystems ist der Produktionscontroller alleinverantwortlich, sollte sich dabei natürlich an seinen Kunden, dem Produktionsmanagement, und dessen Informationsbedürfnis orientieren. Insofern muss er entscheiden, wie umfassend das Kennzahlensystem sein soll und ob neben den bereits genannten Input- und Outputgrößen stärker prozessorientierte Kennzahlen, die der Wertstrom-Methode entlehnt sind, ergänzend zum Einsatz kommen sollen.

Betrachtet man all diese Möglichkeiten der Fertigungssteuerung, so kann festgehalten werden, dass derzeit sowohl in strategischer als auch in operativ-taktischer Weise bereits ein umfassendes Controlling-Instrumentarium und damit eine effektive zielorientierte Steuerung der Fertigung in ausreichendem Maße möglich ist.

Produktionscontrolling 4.0: neue Möglichkeiten und neue Anforderungen?

Dennoch hat in jünger Zeit die Diskussion über die Bedeutung des Produktionscontrollings mit dem Aufflammen des Themas „Industrie 4.0“ und „Digitalisierung in der Fertigung“ einen neuen Schub erhalten. Neue industrielle Geschäftsmodelle, die erst mit der Digitalisierung möglich werden, erhoffte Verbesserung in der Prognosequalität von Produktionsdaten sowie die Möglichkeiten einer Auswertung von Masendaten in Echtzeit, wie z. B. einer vorzeitigen Erkennung drohender Fertigungsfehler oder drohender Maschinenausfälle, und damit umfassendere Kontrollmöglichkeiten lassen auf neue Aufgaben des Produktionscontrollings und, damit verbunden, auf neue Anforderungen an das Produktionscontrolling schließen. Gleichzeitig könnten sich durch eine noch intensivere Vernetzung der unterschiedlichsten Fertigungseinrichtungen, teilweise sogar standortübergreifend, neue Rationalisierungspotenziale ergeben. Denn durch die Vernetzung könnte die Abstimmung der Fertigungseinrichtungen weiter optimiert und damit die Auslastung der Anlagen erhöht werden, was wiederum zu einer besseren Deckung von Strukturkosten führen würde. Die Bewertung der rentabilitätssteigernden Wirkung läge beispielweise in den Händen der Produktionscontroller.

Aber noch ist aktuell nicht eindeutig abzusehen, welche Auswirkungen die neuen technischen Möglichkeiten auf die Denk- und Handlungsweise des Controllings tatsächlich haben werden und ob sich der Produktionscontroller sogar hin zum oft zitierten „Data Scientist“ entwickeln wird. Der Euphorie, die in einigen Veröffentlichungen geweckt wird, und die ein „neues“ Produktionscontrolling erwarten lässt, darf mit Skepsis begegnet werden. So scheint beispielsweise die in Veröffentlichungen geforderte stärkere Flexibilisierung von Produktionsplanung und Budgetierung schon seit längerem – beispielsweise dank Business-Warehouse-Konzepten – auch ohne die technischen Möglichkeiten von Industrie 4.0, umsetzbar. Viele verfügbare Daten liegen bereits heute brach und werden nicht für ausreichende Daten-Analysen genutzt. Die ungebrochene Liebe des Controllers zu Excel und der Verzicht auf

komplexe Analyserechnungen ist ein Beleg dafür. Oftmals liegt dies aber auch am Verhalten des Managements vieler Unternehmen, die sich fürchten, ihre Entscheidungen aus komplexen Massendaten abzuleiten, oder den hierfür erforderlichen organisatorischen Aufwand scheuen. Ähnliches aber gilt auch für die erhoffte bessere Erstellung von ‚Forecasts auf Basis von Echtzeitdaten‘. Denn nicht Datenvolumen und zeitliche Datenverfügbarkeit bestimmen die Qualität von Planungen und Prognosen, sondern vielmehr Volatilität und Dynamik des zu prognostizierenden Unternehmensumfeldes. Diese werden vermutlich aber eher noch zunehmen.

Deutlich macht die Diskussion um Industrie 4.0 aber in jedem Fall bereits jetzt schon, dass sich das Produktionscontrolling gegenüber neuen, oftmals technisch-getriebenen Themen stets offen zeigen muss. Dass dies gelingen kann, zeigt beispielsweise die Symbiose von Controlling und Produktion beim Thema Lean Production und der dort eingesetzten Wertstrom-Methode zur Optimierung des Fertigungsflusses.² Diese Methode hat den Blick auf neue Produktionskennzahlen gelenkt. Kennzahlen, wie Kundentakt, Fluss- und Fließgrad sowie die Kennzahl EPEI (Every-Part-Every-Intervall), sind konkrete Beispiele dafür, wie sich das Produktionscontrolling auch in Zukunft sinnvoll weiterentwickelt lässt.

Diese gegenseitige Offenheit seitens des Controllings und der Technik ist gleichzeitig ein gutes Beispiel für eine erfolgreiche funktionsübergreifende Zusammenarbeit in Unternehmen, Voraussetzung wiederum, die Rentabilität und die Wettbewerbsfähigkeit von Produktionsunternehmen langfristig zu sichern. Entsprechend darf man auch beim Thema Industrie 4.0 hoffnungsvoll in die Zukunft blicken, dabei aber das umfassende und bewährte Instrumentarium des Produktionscontrollers, das in diesem Beitrag dargestellt wurde, nicht aus den Augen verlieren.

Fußnoten

¹ Vgl. www.kimeta.de, abgerufen am 23.05.2018

² Vgl. beispielsweise Gottmann, J. (2016): Produktionscontrolling – Wertströme und Kosten optimieren, Wiesbaden

Produktionscontrolling und Industrie 4.0: Konzepte, Instrumente und Kennzahlen

Controller sollten die Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten durch Industrie 4.0 und das Internet of Things kennen. Die Beiträge in diesem Band erläutern die Auswirkungen von Industrie 4.0 auf das Produktionscontrolling. Außerdem werden die wichtigsten Konzepte, Instrumente und Kennzahlen für das Produktionscontrolling vorgestellt.



Der Controlling-Berater Band 53: Produktionscontrolling und Industrie 4.0: Konzepte, Instrumente und Kennzahlen

Bandherausgeber: Andreas Klein

216 Seiten, € 68,48

Mat-Nr. 01401-0135, Haufe-Lexware 2018

<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>

Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!



www.controllermagazin.de

Abschied von einer Führungsposition

Aufgaben des Controllings für die letzten 100 Tage

von Susanne Schneider und Daniel Themessl

Stellt auf einer Dampflok der Heizer seine Arbeit ein, fährt der Zug erst einmal unverändert weiter. Langsam, fast unmerklich verlangsamt sich dann das Tempo. Dauert es zu lange, bis wieder Kohle unter den Dampfkessel verbrannt wird, bleibt der Zug liegen. Selbst wenn erneut mit voller Kraft geheizt wird, dauert es lange, bis die ursprüngliche Geschwindigkeit wieder erreicht wird.

Dieses Bild passt symbolisch für das Ausscheiden einer Führungskraft und die Übernahme der Verantwortung durch einen Nachfolger. Es ändert sich wenig, wenn die Aufgaben eine Woche nicht wahrgenommen werden, aber sehr viel, wenn diese länger als einen Monat liegenblieben. Werden die üblichen 100 Tage jeweils als Zeitraum für die langsame Beendigung und die vollständige Übernahme der Aufgabe eingeräumt, vergeht mehr als ein halbes Jahr, zu lange, um im intensiven Wettbewerb nicht zurückzufallen. Die Aufgabe des Controllings im Rahmen des oben aufgezeigten Bildes ist schlicht dafür zu sorgen, dass der Kessel weiter unter Druck bleibt und der Zug, sprich das Unternehmen, nicht an Fahrt verliert.

Das übliche Vorgehen

Nach üblicher Ansicht soll bei einem Stellenwechsel der Nachfolger nicht die Auswirkungen der Entscheidungen seines Vorgängers tragen müssen, sondern vielmehr eigenverantwortlich Entscheidungen treffen können. Entsprechend werden gegen Ende der Tätigkeit keine mittel- und langfristigen wirksamen Entscheidungen mehr gefällt, sondern vertagt. Laufende Projekte werden möglichst abgeschlossen, teilweise abgebrochen, um dem Nachfolger einen „aufgeräumten“ Schreibtisch zu hinterlassen. Ope-

rativen, alltägliche Aufgaben, die Organisation des Geschäfts, werden sauber übergeben, notwendige Erläuterungen abgegeben und Dokumentationen überreicht.

Dem neuen Stelleninhaber wird genügend Zeit zur Einarbeitung eingeräumt. Oft unterstützen Programme des Personalwesens dabei. Mitarbeiter werden kennengelernt, die operativen Abläufe verinnerlicht, einzelne Standorte besucht und Gespräche mit Kunden und Lieferanten geführt. Handelt es sich bei der neuen Position um die erste Personalverantwortung, erfolgen Schulungen und Seminarbesuche. Unausgesprochen werden mindestens die angeführten 100 Tage Einarbeitungszeit zugestanden, bevor eigene Impulse zu erwarten sind.

Das Controlling passt sich diesem Verhaltensmuster im Umgang mit neuen Entscheidungsträgern an. Standardisierte Treffen werden wahrgenommen, fest terminierte Gespräche eingehalten, wobei auch hier berücksichtigt wird, dass insbesondere Ergebniszahlen die Vergangenheit reflektieren und eine neue Führungskraft dafür nicht verantwortlich gemacht werden kann. Bei den von ihr eingeleiteten Maßnahmen wird gleichfalls eine gewisse Vorlaufzeit eingeräumt. Einen typischen Ausdruck findet dieses Verhaltensmuster auch darin, dass erfolgsabhängige Entgeltbestandteile für einen ersten Zeitraum fix vereinbart sind.

Damit ergibt sich eine Übergangsphase von ungefähr sechs Monaten oder 200 Tagen, in denen das operative Geschäft weiterläuft, strategische Impulse jedoch ausbleiben. Dies mag bei einem stabilen Geschäftsmodell verkraftbar sein, wobei es sich jedoch zunehmend um eine Ausnahme handelt. Bei dynamischen Verände-

rungen und starkem Wettbewerb ist diese Zeit des Stillstandes zu lang. Wettbewerber können schwer aufzuholende Vorteile aus dieser Situation ziehen, insbesondere wenn die Zeit des Wechsels beim Konkurrenten zielgerichtet genutzt wird, um selbst neue Impulse zu setzen.

Aufgaben des Controllings

Auf den ersten Blick handelt es sich bei dem hier dargestellten Thema um eine Aufgabe des Personalbereichs. Bei Führungskräften begleitet das Personalwesen häufig die Auswahl des neuen Stelleninhabers und erstellt ein Programm für die erste Zeit im Unternehmen bzw. auf der Position, um die Übernahme der Aufgabe zu erleichtern, als auch zu verkürzen. Dabei steht allerdings der neue Stelleninhaber im Mittelpunkt, der ausscheidende Mitarbeiter wird allenfalls im „technischen“ Sinne begleitet. Unternehmenseigentum wird zurückgegeben, Fragen des Entgeltes und weitere Leistungen, bspw. im Rahmen der betrieblichen Altersvorsorge werden geklärt. Weiterhin wird eine gemeinsame Zeit von altem und neuem Stelleninhaber angestrebt; wie die Übergabe der Verantwortung im Einzelnen erfolgt, ist für das Personalwesen von geringem Interesse.

Um auf eingangs dargestelltes Bild zurückzugreifen: das Personalwesen hat dafür Sorge zu tragen, dass der Heizer rechtzeitig ausgewechselt wird und der passende Nachfolger die Aufgabe übernimmt; die Aufgabe, dass der Dampfkessel unter Druck bleibt, fällt dem Controlling zu.

Um Ineffektivität und Rivalitäten zu vermeiden, gilt es seitens des Controllings, dem Personalwesen schon mit Beginn eines entsprechenden Projektes diese Unterschiede zu verdeutlichen.

Die Personalauswahl obliegt unverändert dem Personalwesen, dass aber der passende Verantwortliche rasch seine Aufgabe übernimmt und es im Zeitraum des Übergangs nicht zu Stillständen kommt, dazu kann das Controlling einen substantziellen Beitrag leisten.

Das Projekt beinhaltet auch das Hinterfragen der eigenen Entscheidungen und die Bereitschaft, Fehler einzuräumen. Dies erfordert persönliche Gespräche, in die sich die Ansprechpartner des Controllings einbringen und auch ihrerseits ihr Vorgehen reflektieren. Deshalb sollte die ausscheidende Führungskraft durch einen Controller über das ganze Projekt begleitet werden. Wurde schon in der Vergangenheit partnerschaftlich zusammengearbeitet, vereinfacht dies die Durchführung.

Voraussetzungen im Einzelfall

Unabhängig davon, ob die Abgabe der Verantwortung lange geplant war oder kurzfristig erfolgt, gegen Ende der Tätigkeit ist der Betroffene primär sich selbst gegenüber verantwortlich. Potentielle Sanktionen sind unwirksam, Drohungen würden verpuffen. Es gibt nur eine Möglichkeit, den ausscheidenden Verantwortlichen zu erreichen: durch Überzeugung. Dies setzt voraus, dass über den Ausscheidungszeitpunkt hinaus eine emotionale Bindung zum Unternehmen bestehen bleibt.

Als zweiter Parameter kommt das Verhältnis des Ausscheidenden zum Controlling, genauer

zum Controller ins Spiel. Konnte der Controller bisher überzeugen und einen Wertbeitrag aus Sicht des Ausscheidenden schaffen, besteht auch die Akzeptanz, im Rahmen der letzten 100 Tage zusammenzuarbeiten. Wurde dagegen der Controller als pedantischer Erbsenzähler wahrgenommen, macht sich nur Erleichterung breit, den Kontakt nunmehr auf das formale Minimum einzuschränken, mehr kann nicht erwartet und durchgesetzt werden. Insofern zeigt die Bereitschaft zur freiwilligen Zusammenarbeit dem Controlling auf, wie es mit der eigenen Reputation bestellt ist.

Verschiebung der Perspektive

Die Beurteilung des eigenen Ausscheidens hängt vom Betroffenen ab. Einer ist froh, endlich die Aufgabe abgeben zu können, ein anderer bedauert sein Ausscheiden. Hier hat das Controlling wenig Einfluss auf die Wahrnehmung des Betroffenen. Die Diskussion der Gründe ist selten ergiebig.

An erster Stelle gilt es, die aufgezeigten Sachverhalte zu erläutern und gemeinsam mit dem Betroffenen abzustimmen, welche Auswirkungen ein Stillstand von bis zu 200 Tagen in dessen Verantwortungsbereich und auf das gesamte Unternehmen hätte. Zwar mag dies in unterschiedlicher Intensität gegeben sein, ist es jedoch ohne Eingriffe des Verantwortlichen möglich, 200 Tage dessen Aufgaben nur zu verwalten, stellt sich die grundsätzliche Frage, inwieweit eine solche Position überhaupt einer

Führungskraft bedarf. Ist die Einsicht gewonnen, dass ein leerer Schreibtisch eben nicht das Ziel sein kann, ist die wesentliche Grundlage für ein erfolgreiches Projekt gelegt.

Herausforderungen eines ausscheidenden Verantwortlichen

Die folgenden fünf Fragen geben Impulse für die Tätigkeit der letzten 100 Tage. Diese gilt es bei Beginn dieses Zeitraums aufzuwerfen, wobei das Controlling bewusst die Rolle des Sparingspartners einnimmt.

➔ Was würde ich strategisch implementieren, wenn ich noch drei Jahre Zeit hätte?

Neben den operativen Herausforderungen die langfristige Unternehmensentwicklung nicht aus dem Auge zu verlieren, zählt zu den zentralen Controllingaufgaben. Hier fordert das Controlling ausscheidende Mitarbeiter oftmals zu wenig. Aufgrund der gewonnenen Erfahrung, der Kenntnisse der internen und externen Ansprechpartner, weiß der Ausscheidende um die Aufgaben, welche in Angriff zu nehmen wären. Da dem Betroffenen klar ist, dass der das Projekt nicht zu Ende bringen wird, scheut er sich oft davor, seinem Nachfolger nicht abgeschlossene Projekte zu übergeben. Dabei wird es für diesen meistens die beste Lösung sein, direkt in einem laufenden Projekt seine Fähigkeiten einzusetzen, da ein rascherer Einstieg kaum möglich ist.

Das Controlling hat eine Projektvergangenheit mit dem Betroffenen, auf der aufgebaut wird. Manche Projekte waren ungewöhnlich erfolgreich, so dass vielleicht etwas Vergleichbares sinnvoll ist, andere kamen zu früh, jetzt wären die Voraussetzungen besser, in einem Verantwortungsbereich herrscht langer Stillstand, hier können letzte Impulse nicht schaden.

➔ Welche Personalentscheidungen würde ich treffen, wenn ich noch zwei Jahre auf meiner Position verbleiben würde?

Schwierige Personalentscheidungen gehören zu den Aufgaben, die kein Mensch gerne trifft. Zwar können im Einzelfall persönliche Probleme in der Zusammenarbeit bestehen, welche sich bei einem neuen Vorgesetzten relativieren, dies

Autoren



■ Dipl.-BW (FH) Susanne Schneider

ist im Rechnungswesen eines Industriekonzernes in Essen tätig.

■ Daniel Themessl

ist im Gesundheitswesen in Duisburg tätig.



sollte jedoch nur in Ausnahmen der Fall sein. Es gibt wenige Bereiche, in denen mehr Reibungsverluste anfallen als in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, die dauerhaft problembehaftet sind. Hier hat der Nachfolger ein Recht auf eine Problemlösung, bevor er die neuen Aufgaben übernimmt, denn dann kann eine volle Konzentration auf die zukünftigen Aufgaben erfolgen, anstelle die Probleme der Vergangenheit zu lösen. Das Controlling kann und soll keine Personalentscheidungen einfordern, die Gespräche der Vergangenheit geben jedoch Indikationen für Veränderungsbedarf. Wurden spezielle Schwächen von Mitarbeitern als Gründe für negative Planabweichungen angeführt, ist die Frage erlaubt, wie hier eine Lösung erfolgen kann.

- ➔ Ist die operative Entwicklung in diesem und dem nächsten Jahr zufriedenstellend?

Operative Maßnahmen wirken nicht alle unmittelbar auf Umsatz und Ergebnis. Entsprechend groß ist die Versuchung des ausscheidenden Verantwortlichen, in diesem Bereich die Zügel etwas schleifen zu lassen, wird sich doch kaum ein Rückgang der Umsatz- und Ergebniszahlen bis zum Ausscheiden ergeben, wenn in den letzten 100 Tagen das Tagesgeschäft etwas vernachlässigt wird. Diese Zurückhaltung überträgt sich ebenfalls auf die Mitarbeiter. Warum jetzt noch Initiative zeigen, ist es doch für das eigene Vorankommen besser, den neuen Vorgesetzte mit guten Idee und hohem Einsatz zu überzeugen. Die Auswirkungen zeigen sich erst nach mehr als drei Monaten, dann aber häufig unvermittelt in den Schlüsselkennzahlen. Muss sich der Nachfolger, neben einem strategischen Stillstand, noch mit operativen Schwächen auseinandersetzen, überfordert diese Konstellation auch sorgfältig ausgewählte Nachfolger, zumindest für eine gewisse Zeitspanne.

Entsprechenden Einsatz wird das Controlling in den üblichen Ergebnisgesprächen zeigen und beim Gesprächspartner anmahnen, wobei das unveränderte Engagement auch von dessen Mitarbeitern gefordert wird.

- ➔ Was hätte ich gerne besser verstanden, als ich meine Aufgabe übernahm?

Der neue Verantwortliche wird die „üblichen“ Einstiegsgespräche führen, welche schon aus

Höflichkeit und Respekt vor dem Ansprechpartner selten zu konkreten Erkenntnissen führen. Kunden und Lieferanten gehören ebenso dazu wie unternehmensinterne Abteilungen, die in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagert sind.

Zusätzlich wird es jedoch aus Sicht des Ausscheidenden sinnvolle Gesprächspartner geben, mit welchen dieser allzu spät in Kontakt getreten ist. Dazu können ehemalige Kunden gehören, Verantwortliche weit entfernter Vertriebsniederlassungen, Betriebsratsmitglieder und ehemals Verantwortliche vergleichbarer Hierarchiestufen. Fehler wurden begangen und Chancen nicht genutzt, weil die bei den Gesprächspartnern vorhandenen Informationen nicht zugänglich waren, oft wurde übereinander, nicht aber miteinander gesprochen.

Bei dieser persönlichen Frage kann das Controlling nur ermutigen, das eigene Verhalten kritisch zu reflektieren. Hilfreich ist es, im persönlichen Gespräch auch die Frage für sich selber zu beantworten.

- ➔ Was sind meine Pläne für die letzten 100 Tage?

100 Tage sind kein üblicher Planungszeitraum, nun aber doch. Was geht noch, was nicht? Was gilt es zu beenden, was anzustoßen? Soll sich der Nachfolger tatsächlich an einem ausgeräumten Schreibtisch wiederfinden und sehen, wie die Konkurrenz vorbeizieht, während er sich gemütlich einarbeitet, oder sollte sich dieser in laufende Projekte unmittelbar einbringen?

Jeder kennt seine Schwächen und die Aufgaben, welche wichtig aber nicht dringend waren und gerne immer wieder verschoben, oft verdrängt, wurden. Hier sollte man sich den eigenen Ansprüchen stellen, dem Nachfolger dürfen Baustellen hinterlassen werden, aber keine Schwelbrände. Der Ausscheidende bringt letztmalig seine Fähigkeiten und Kenntnisse ein und überlässt es nicht seinem Nachfolger, Aufgaben zu lösen, welche längst erledigt sein sollten.

Helfen kann hier der Controller als kritisch konstruktiver Partner. Die lange, oft jahrelange Zusammenarbeit soll die notwendige Vertrauensbasis etabliert haben.

Übergabe an den Nachfolger

Selbstverständlich sollte in jedem Fall eine Übergangszeit vorhanden sein, in der bisheriger und zukünftiger Stelleninhaber zusammenarbeiten können. Geht der ausscheidende Stelleninhaber wie hier aufgezeigt vor, ergibt sich für den Nachfolger eine unerwartete Situation. Statt auf einen weitgehend beschäftigungslosen, tiefenentspannten Menschen zu treffen, welcher allgemeine Gespräche führt, den Nachfolger zu mehr oder weniger interessanten Meetings mitnimmt und inhaltsleere Organisationsanweisungen und Imagebroschüren zur Lektüre vorlegt, steht die Lok weiter unter Dampf. Die Einarbeitung erfolgt über die Übernahme entsprechender Aufgaben. Die Pipeline ist voll herausfordernder, wichtiger Projekte. Bei fast abgeschlossenen Projekten kann der Nachfolger nachvollziehen, wie bisher vorgegangen wurde, bei Projekten in der Anfangsphase seine eigenen Vorstellungen verstärkt einbringen. Anstatt Stillstand herrscht Betriebsamkeit, nicht Aktionismus. Mögliche Fallstricke hat der Vorgänger ausgeräumt, schwelende Konflikte beendet.

Dabei ist nicht zu vernachlässigen, dass sich der „Neue“ unmittelbar in seiner Aufgabe bewähren kann und muss. Innerhalb laufender Projekte wird schnell offensichtlich, welchen Beitrag der Nachfolger leisten kann und welchen nicht. Ein Aussitzen und Abwarten bis zum Ende der Probezeit ist nicht möglich. Partielle Defizite werden rasch erkannt und können abgestellt werden, bevor weiterer Schaden entsteht.

Damit verkürzt sich ebenfalls die Einarbeitungsphase zwischen Controlling und neuem Aufgabenträger. Der unmittelbare Einstieg ermöglicht es beiden Seiten, rasch eine produktive Zusammenarbeit aufzubauen, wobei auch das Controlling aus den Erfahrungen des Ansprechpartners und seinen bisherigen Kontakten zum Controlling profitieren kann. So wird die anfangs dargestellte Situation ins positive Gegenteil umgekehrt. Diese Vorgehensweise trägt nicht alleine dazu bei, das Tempo des Zuges hochzuhalten, sondern vielmehr neuen Schwung zu gewinnen: im Unternehmen, beim Nachfolger und beim Controlling. ■



Foto: Karl-Heinz Geyer

Auf ein Wort

„Keiner von uns ist ein Superstar,
keiner kann ohne die anderen Erfolg haben.“

Nelson Mandela (1918-2013): politische Symbolfigur,
Staatspräsident Südafrikas (1994-99),
erhielt 1993 den Friedensnobelpreis.

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich begrüße Sie herzlich zur 225. Ausgabe des Literaturforums.
Ich freue mich, Ihnen eine neue „bunte“ Bücherauswahl präsentieren zu können.

Inhaltsüberblick:

- ICV- und RMA-Forum: Mitglieder als Buchautoren
- Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe
- Rezensionen:
 - In der Nachfrage – Wirtschaftsethik
 - Controlling – immer in der Weiterentwicklung
 - Digitalisierung – Thema mit vielen Facetten
 - Klassische betriebswirtschaftliche Methoden und Systeme – immer noch wichtig
 - Mittelstand und Familienunternehmen – unentbehrlich und wirkungsreich
 - Statistik und Mathematik
 - Persönliche Kompetenzen – individuelle Erfolgsgrundlagen
- Medien-ABC: Geistiges Eigentum
- Zu guter Letzt

ICV- und RMA-Forum: Mitglieder als Buchautoren

Klein, Andreas / Gräf, Jens: Reporting und Business Intelligence, 3. Auflage. Mitwirkende der Neuauflage: Prof. Dr. Andreas Klein als Herausgeber; Günther Lehmann als Interviewer; Andreas Wiener als Co-Autor

Aufgeblättert: Zitate und Impulse

Die exponentiell ansteigende Kurve des weltweit vorhandenen Wissens lag früher hinter der Aufnahmegeschwindigkeit des Menschen zurück. Zum ersten Mal in der Geschichte hat sie nun die Lerngeschwindigkeit überholt. (**Lerngeschwindigkeit versus Geschwindigkeit des Wandels**) – Aus: van Emmichoven: *Bewerben 4.0*, S. 25.

Immer deutlicher wird überdies, dass die **Digitalisierung** auf gesellschaftlicher, betrieblicher und arbeitsplatzbezogener Ebene **neue Konflikte** provoziert. – Aus: Jürgens et al.: *Arbeit transformieren!*, S. 227.

Der **digitale Wandel** ist kein Technologieprojekt, sondern vielmehr ein Prozess zur Veränderung der Unternehmensstruktur und -kultur. – Aus: Weissmann/Wegerer: *Digitaler Wandel in Familienunternehmen*, S. 199.

Zu den Kernaufgaben eines **Data Scientists** gehören der Umgang mit riesigen Datenmengen, die Entwicklung performanter Analysealgorithmen, die Auswertung der Daten und die Entwicklung von Prozessoptimierungsmaßnahmen. – Aus: Hierzer: *Prozessoptimierung 4.0*, S. 63.

Das Controlling benötigt Expertise bzw. Unterstützung bei der Gestaltung von komplexen Algorithmen zur Nutzung der Potenziale aus Big Data. Hingegen werden Data Scientists (Mathematiker, Statistiker, Physiker etc.) keine Modelle zur Lösung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen entwickeln. Folglich bedarf es eines **integrierten Zusammenspiels beider Rollenbilder**. – Aus: Klein/Gräf: *Reporting und Business Intelligence*, S.37.

Viele Probleme aus beispielsweise den Bereichen der Produktionsplanung und der Kostenführung führen auf natürliche Weise zu **linearen Gleichungssystemen**. – Aus: de Longueville: *Wirtschaftsmathematik einfach erklärt*, S. 109.

Mathematik ist mehr als der Umgang mit Zahlen. Die Modellierung und Analyse von Systemen und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen sind mindestens genauso wichtig wie Formeln und Berechnungen. – Aus: Holzbaur: *Mathematik für Manager*, S. 2.

Obwohl seit längerem auf diese Mängel hingewiesen wird, sind die **statistischen Investitionsrechnungsverfahren**, insbesondere die Amortisationsrechnung, noch immer weit verbreitet. Die Verfahren finden in der Praxis deswegen Verwendung, weil sie geringe Komplexität aufweisen. Dennoch ist die Anwendung (...) wohl nicht mehr zeitgemäß. – Aus: Galli: *Grundlagen der Investitionsrechnung*, S. 16.

In diesem Sinne weisen Experimente häufig ein **statistisches Problem** auf. Kausale Effekte lassen sich nicht immer exakt messen, sondern können allenfalls mehr oder weniger genau geschätzt werden. – Aus: Stocker/Steinke: *Statistik*, S. 185.

Die **Banken** arbeiten noch wie vor 20 Jahren. – Aus: Lucks: *Praxishandbuch Industrie 4.0*, S. 420

Unternehmensethik ist in diesem Sinne ein Teil des Risikomanagements eines Unternehmens. – Aus: Lütge/Uhl: Wirtschaftsethik, S. 14.

Dabei fand er heraus, dass für den **Gruppenerfolg** nicht die fachlichen Kompetenzen des Einzelnen ausschlaggebend sind, sondern vielmehr, wie sich die einzelnen Persönlichkeitsprofile, ihre Stärken und Schwächen, im Team ergänzen und gegenseitig beeinflussen. – Aus: Becker et al.: Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen, S. 159 f.

Auch andere Autoren haben in den letzten Jahren theoretische Argumente und empirische Studien vorgelegt, die dafür plädieren, sich gerade bei wichtigen und komplexen Entscheidungen **auf das eigene Bauchgefühl** (d. h. auf die Intuition) zu verlassen, anstatt normativen Entscheidungsregeln zu folgen. – Aus: Fetchenhauer: Psychologie, S. 290.

Obwohl Hidden Champions über beschränkte personelle und finanzielle Kapazitäten verfügen, erweisen sie sich als herausragende Innovatoren. Ihre **Innovationseffizienz** ist um ein Vielfaches höher als in Großunternehmen. – Aus: Büchler: Fallstudienkompendium Hidden Champions, S. 19.

Im Zuge der Reformvorschläge für die Verwaltung durch das NPM und der NSM wurde verstärkt eine **betriebswirtschaftlich ausgerichtete Verwaltung** gefordert, in der Methoden des Managements und des Controllings explizit angewendet wurden (Anm. d. Red.: NPM = New Public Management, NSM = Neues Steuerungsmodell). – Aus: Piesold: Kommunales Beteiligungsmanagement und -controlling, S. 24.

Vor diesem Hintergrund ist die **soziale und ökologische Ausweitung** der Konzernlageberichterstattung in der aktuellen Form als **nicht zweckmäßig** einzuordnen. – Aus: Brösel: Grundwissen Konzernrechnungslegung, S. 316.

Dies bedeutet demnach, dass Unternehmen lernen müssen, **Wettbewerbsvorteile** zu erarbeiten. Dies ist dann möglich, wenn neue Informationen das Verhalten von Individuen im Unternehmen so beeinflussen, dass sie nach Erhalt der neuen Informationen andere Denk- und Verhaltensmuster aufnehmen. – Aus: Märk/Situm: Familienunternehmen und ihre Stakeholder, S. 185.

Dr. Matthias Uhl ist TUM Junior Fellow am Lehrstuhl. Das Buch hat weitere Mitautoren und ist Teil der Reihe Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und behandelt das Thema lehrbuchmäßig.

Die Themen

Begriffliche Grundlagen – Historischer Hintergrund: Vormoderne und Moderne – Grundlagen und Werkzeuge der Wirtschaftsethik – Problemkreise der Wirtschaftsethik – Unternehmensethik.

Mein Eindruck

Ein Buch, das sich der **Wirtschaftsethik als einem wissenschaftlichen Thema** widmet und auf wissenschaftlichen Erkenntnissen fußt. Es fokussiert sich auf die komprimierte Darstellung des aktuellen Lernstoffs der Wirtschaftsethik. Die Autoren sehen es als ihr Ziel, akademisch wie auch praktisch Interessierte bei der Beschäftigung mit wirtschaftsethischen Themen zu unterstützen. Behandelt werden u. a. grundlegende Begriffe, die Entwicklung des wirtschaftsethischen Denkens, Modelle und Instrumente der Wirtschaftsethik, **zentrale Themen der Wirtschaftsethik** (Globalisierung, Armut und Ungleichheit, Menschenwürde und Menschenrechte) sowie Aspekte der Unternehmensethik wie Compliance als ethische Minimalforderung und Corporate Social Responsibility. Das Werk kann dabei helfen, Kenntnisse der Wirtschaftsethik zu erwerben oder zu festigen, zu vertiefen oder auch besser zu verstehen. Die Autoren verstehen Wirtschaftsethik nicht als Bindestrich-Ethik, sondern als Ethik mit ökonomischer Methode. Lernziele, Abbildungen und Tabellen sowie Infoboxen unterstützen die Vermittlung des Lernstoffes. Der Zugriff ist möglich über ein tief gegliedertes Inhaltsverzeichnis, ein differenziertes Stichwortverzeichnis und eine übersichtliche Darstellung. Der Leser wird unterstützt mit Daten und Fakten, Aspekten und Perspektiven beim Umgang mit Fragen der Wirtschaftsethik. Er muss sich aber auch im wesentlichen Maße selbst einbringen.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 06.01.18 aufgerufen) unter: <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=16436963&medium=print>



Rezensionen

In der Nachfrage: Wirtschaftsethik

Lütge, Christoph / Uhl, Matthias

Wirtschaftsethik

München: Vahlen 2018 – 270 Seiten, Buch mit festem Einband € 32,90 / E-Book € 27,99

Zum Buch

Prof. Dr. Christoph Lütge ist Inhaber des Peter-Löschner-Stiftungslehrstuhls für Wirtschaftsethik und Global Governance an der TU München.

Controlling – immer in der Weiterentwicklung

Piesold, Ralf-Rainer

Kommunales Beteiligungsmanagement und -controlling

Berlin: de Gruyter 2018 – 220 Seiten, € 39,95

Zum Buch

Dr. Ralf-Rainer Piesold ist Fellow an der Frankfurt University of Applied Sciences, zudem war er Wirtschafts- und Umweltdezernent der Stadt Hanau. Weitere Informationen unter <http://www.piesold.de/> (zuletzt auf-

gerufen am 04.02.18). Das Buch befasst sich mit Steuerungsfragen und -instrumenten moderner Kommunen.

Die Themen

Rahmenbedingungen – Rechtliche Grundlagen – Konzern Stadt – Organe der Gesellschaften – Gesellschaftsformen – Beteiligungsmanagement – Strategisches Beteiligungsmanagement und -steuerung – Instrumente zur Strategieumsetzung – Beispiele – Schlussbetrachtung.

Mein Eindruck

Kommunen verlagern ihre Aufgaben zunehmend in **Beteiligungen**. Diese Aussage bildet die zentrale Grundlage der Veröffentlichung und lässt den Autor folgern, die Frage der geeigneten und zweckmäßigen Steuerung einer Stadt stelle sich neu. Dazu wird der Begriff „**Konzern Stadt**“ eingefügt. Den Ausführungen zufolge sind dazu Gesamtsteuerungsinstrumente sowohl für die Kernverwaltung als auch für die Beteiligungen notwendig. Der 1. Teil befasst sich auf rund 100 Seiten mit den allgemeinen und grundlegenden Bedingungen der Arbeit von Kommunen. Der 2. Teil skizziert ein spezifisches Beteiligungsmanagement und Formen der kommunalen Steuerung. Der 3. Teil vermittelt **musterhafte Beispiele** und Anschauungsmaterial aus den Städten Frankfurt a. M. und Hanau sowie des Main-Kinzig-Kreises. 85 Abbildungen und Tabellen verbildlichen wesentliche Aussagen, 261 Fußnoten erläutern oder belegen Aussagen. Der verständliche Sprachstil erleichtert die Lektüre. Das Buch eignet sich vor allem als Einstiegshilfe in die Besonderheiten kommunaler Leitung auf betriebswirtschaftlicher Grundlage, verdeutlicht die Thematik der kommunalen „Konzernführung“ und Steuerung. Die Ausführungen beruhen auf **theoretischen Überlegungen und praktischen Erfahrungen**. Der sich an Studierende sowie an Praktiker richtende Titel ist kreativ und zukunftsbezogen.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt aufgerufen am 04.02.18)

unter: <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/473380?rskey=M Rzl1Q&onlyResultQuery=Kommunales%20Beteiligungsmanagement>

Klein, Andreas / Gräf, Jens

Reporting und Business Intelligence

3. Auflage

Freiburg: Haufe 2017 – 288 Seiten, € 79,- / E-Book € 69,99

Der Band befasst sich mit der Weiterentwicklung des Reportings. Die Thematik wird unter verschiedenen Aspekten beleuchtet. **Im Mittelpunkt stehen neue Lösungsansätze**. Die vollständig überarbeitete Auflage beginnt mit einem Experteninterview zum Thema „Reporting und BI“ mit Führungskräften der Haufe-Gruppe. Unter Grundlagen und Konzepte folgen Beiträge zu Reporting 4.0, zur treiberbasierten Steuerung, Reporting für die mobile Nutzung sowie zur Harmonisierung des externen und des internen Rechnungswesens. Die Abhandlungen zur Umsetzung und Praxis kommen von Zalando, Horváth & Partners, von SAP und von Reporting-impulse GmbH sowie aus dem Gesundheitswesen. Es schließen sich Bei-



träge zur Organisation und IT an. Wesentliche Stichworte sind u. a. BI-Software, z. B. eine Marktübersicht, Controlling-Software, z. B. Auswahlverfahren, Digitalisierung, Entscheidungsunterstützung, S/4HANA, z. B. Funktionalitäten, Konsolidierung, Management Reporting, Reha-Reporting, treiberbasierte Steuerung oder User Research. Der Band ist leserfreundlich gestaltet und mit zahlreichen Lese- und Lernhilfen versehen, u. a. mit vielen Abbildungen und Randbemerkungen. Einführungen und Fazite rahmen die Beiträge ein.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt am 23.2.18 aufgerufen)

unter: <https://shop.haufe.de/prod/reporting-und-business-intelligence#tabs>



Digitalisierung – Thema mit vielen Facetten

Hierzer, Rupert

Prozessoptimierung 4.0

Den digitalen Wandel als Chance nutzen

Freiburg: Haufe 2017 – 254 Seiten, € 39,95

Zum Buch

Rupert Hierzer ist selbstständiger Unternehmer, Strategieberater und Trainer. Er ist Mitbegründer der DESERTEC Stiftung. „Doch was wollen Sie im Unternehmen digitalisieren, wenn nicht die Prozesse?“, fragt der Autor und sieht die Prozesse als Hauptdarsteller der Digitalisierung.

Die Themen

Das Erbe dreier industrieller Revolutionen – Lockruf der Daten: Ein neuer Goldrausch – Einsicht: Prozesse als Schlüssel zum digitalen Wandel – Erkundung: Konstanten der Prozessoptimierung – Vorbereitung: Die Voraussetzungen für Prozessarbeit schaffen – Aufbruch: Einstieg in die Analysearbeit – Route: Die Entscheidung für den geeigneten Weg – Orientierung: Ergebnisse im Blick behalten – Ankunft: Den nachhaltigen Erfolg sichern – Ausblick: Eine neue Welt voller Möglichkeiten.

Mein Eindruck

Dieses Buch behandelt mit den Geschäftsprozessen ein wesentliches Teilgebiet der Digitalisierung. Dazu wählt der Autor eine planvolle, **schrittweise Vorgehensweise** zur Erörterung grundsätzlicher Aspekte der Prozessoptimierung. Sie führt von den drei industriellen Revolutionen über Fragen der Prozessgestaltung und -entwicklung, die notwendige Analysearbeit, Formen der Prozessoptimierung bis zur Prozesssteuerung und Nachhaltigkeit. Eine **ganzheitliche Sichtweise** und die Betonung der Grundlagen und Voraussetzungen digitaler Prozessoptimierung prägen



dieses Werk. Bildlich gesprochen als **Bergtour**, in der das „Gipfelglück“ die Prozessoptimierung 4.0 ist. 130 Tabellen und Abbildungen erläutern den Text, eingekästelte Informationstexte heben Wesentliches oder Besonderes hervor, Beispiele erklären Sachverhalte. Die lesefreundliche Textgestaltung und der verständliche Schreibstil unterstützen die Themenvermittlung. Der Zugriff ist über ein differenziertes Inhaltsverzeichnis und über den tief gegliederten Aufbau möglich, auf ein Stichwortverzeichnis wird verzichtet.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt aufgerufen am 05.01.2017) unter: <https://shop.haufe.de/prod/prozessoptimierung-40#tabs>

Lucks, Kai (Hrsg.)

Praxishandbuch Industrie 4.0

Branchen – Unternehmen – M&A

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2017 – 856 Seiten,
Buch mit festem Einband € 99,95 / E-Book € 99,95

Zum Buch

Der Herausgeber, Prof. Dr.-Ing. Kai Lucks, ist Vorsitzender des Bundesverbandes Mergers & Acquisitions e. V. sowie Leiter des MMI Merger Management Instituts. Er wird von zahlreichen Co-Autoren unterstützt. Der Band bietet eine breite und vertiefende Darstellung der Industrie 4.0-Thematik.

Die Themen

Einführung – Landschaft und Treiber einer Industrie 4.0 – Die Segmentträger einer Industrie 4.0, z.B. Internet Software Companies – Lösungsbeispiele aus den Branchen, z.B. Banken und FinTech oder Dienstleister – Industrie 4.0-Förderung und Start-ups – Big Data und Industrie 4.0-M&A.

Mein Eindruck

Der Band führt wesentliche Teile des relevanten Themenwissens in einer systematischen Ordnung zusammen. Das vielköpfige Autorenteam bringt **77 Beiträge** zur Verbindung der Produktionsprozesse mit den Kommunikationsmöglichkeiten des Internets. Die **thematische Vielfalt des Buches** umfasst Grundlagen und Begriffe, Entwicklungen u. a. in den USA und in China, zahlreiche Einzelthemen, etwa die rechtlichen Herausforderungen der Industrie 4.0, viele Branchenbetrachtungen usw. Praxisberichte und eine Orientierung an den Anforderungen der Praxis sprechen neben Studierenden, Beratern etc. auch Praktiker besonders an. Die Darlegungen betonen nicht nur Notwendigkeiten und Chancen der Digitalisierung, sondern auch mögliche Risiken und Probleme, etwa Cyberkriminalität und Auswirkungen auf die Beschäftigten. Ein ausführliches Inhaltsverzeichnis und ein differenziertes Stichwortverzeichnis sowie umfangreiche Literatur- und Quellenangaben fördern das Studium des facettenreichen Themengebiets und erleichtern das gezielte Nachschlagen. Die Beiträge sind tief strukturiert und im unterschiedlichen Umfang durch Abbildungen unterlegt. Die Textgestaltung ist lesefreundlich. Insgesamt gelingt es den Autoren, das komplexe Fach- und Wissensgebiet übersichtlich aufzubereiten und einer breiten Zielgruppe zugänglich zu



machen. Ein Buch **zur intensiven Auseinandersetzung mit Fragen der Industrie 4.0**, den Voraussetzungen, Ausgestaltungen und Folgen.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt aufgerufen am 06.01.2017) unter: <https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/praxis-handbuch-industrie-40>

Jürgens, Kerstin / Hoffmann, Reiner / Schildmann, Christina Arbeit transformieren!

Denkanstöße der Kommission Arbeit der Zukunft

Bielefeld: Transcript 2017 – 256 Seiten, € 24,99 / auch als Open Access (freier und öffentlicher Zugang zu qualitätsgeprüfter wissenschaftlicher Literatur im Internet)

Zum Buch

Das Buch erscheint als Band 189 der Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung. Prof. Dr. Kerstin Jürgens ist Professorin für Mikrosoziologie an der Universität Kassel, Reiner Hoffmann Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) und Christina Schildmann leitet das wissenschaftliche Sekretariat Arbeit der Zukunft. Der Band befasst sich facettenreich mit dem fundamentalen Wandel der Arbeitswelt in den kommenden Jahren.

Die Themen

Erwerbstätigkeit – Einkommen – Qualifizierung – Arbeitszeit – Arbeitsorganisation – Migration – Gesellschaft – Ausblick – Anhang.

Mein Eindruck

Diese Veröffentlichung beruht auf der Arbeit einer vielköpfigen Kommission aus Expertinnen und Experten unterschiedlichen Herkommens. Der Titel untersucht den sich abzeichnenden **elementaren Wandel der Arbeitswelt**. Aus diesem Wandel leitet die Kommission die unabdingbare Forderung ab, ernsthaft zu diskutieren, worauf wir uns einstellen und womit wir uns auseinandersetzen müssen. Die Autoren sehen eine **offene Entwicklung**, deren Verlauf aus heutiger Sicht nur begrenzt erkannt und eingeordnet werden könne. Viele Fragen seien klärungs- und beeinflussungsbedürftig, um zukunftsfähig zu sein. Die Digitalisierung schaffe als zentraler Veränderungsstreiber vielfältige Hausaufgaben. Dazu leistet diese Veröffentlichung einen beachtenswerten Fachbeitrag. Die eingestreuten Denkanstöße, z. B. „ein neuer Arbeitnehmerbegriff“, vermitteln Anregungen, sich zu bestimmten Fragen Gedanken zu machen. An vielen Stellen findet sich der Hinweis „Debatte“, z. B. zu „Flexibilitätsnachteile ausgleichen“ und damit der Hinweis auf vertiefenden Diskussionsbedarf. Der Band schöpft aus vielfältigen Quellen, wie Literatur und Studien, mündliche Anhörungen und schriftliche Befragungen. Die moderne, mehrfarbige Textgestaltung unterstreicht den Anspruch des Buches. Der Zugriff auf Details muss erblättert werden wegen des kompakten Inhaltsverzeichnisses und des fehlenden Stichwortverzeichnisses. Das Buch verdient Aufmerksamkeit.

Verlagspräsentation mit Videomaterial und Open Access-Zugang (zuletzt aufgerufen am 29.01.2018) unter: <http://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-4052-6/arbeit-transformieren>



Klassische betriebswirtschaftliche Methoden und Systeme – immer noch wichtig

Brösel, Gerrit

Grundwissen Konzernrechnungslegung

Ausgabe 2018

Konstanz, München: UVK 2018 – 408 Seiten, € 34,99 / E-Book € 27,99

Zum Buch

Prof. Dr. Gerrit Brösel ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsprüfung, an der Fern-Universität in Hagen. Die Neuerscheinung vermittelt in kompakter Weise Basiskenntnisse der Konzernrechnungslegung nach HGB sowie die Grundlagen der Konzernrechnungslegung nach IFRS.

Die Themen

Grundlagen, z. B. Verpflichtung zur Aufstellung von Konzernabschlüssen und Konsolidierungskreisermittlung – Konsolidierung, z. B. Kapitalkonsolidierung – Spezielle Komponenten der Konzernrechnungslegung, z. B. Konzernlagebericht.

Mein Eindruck

Den Angaben nach stammt das vorliegende Werk aus dem **Studienangebot der FernUniversität in Hagen**. Die Veröffentlichung versteht sich als „Arbeitsbuch“, als Buch zum Erarbeiten der Grundlagen der Konzernrechnungslegung. Dazu bietet der Band fachkundig geschriebenes, tief strukturiertes Basiswissen. Zahlreiche didaktische Elemente – u. a. Lernziele, Merksätze, Beispiele und Randbemerkungen – unterstützen und erleichtern die Aneignung des Stoffes. Verschiedene Aufgabenarten und eine Beispielklausur, jeweils mit Lösungsvorschlägen, ermöglichen eine fundierte Wissens- und Leistungskontrolle. Die lesefreundliche Textgestaltung und zahlreiche Abbildungen machen es angenehm, das Buch aufzuschlagen. Ein knappes Glossar erläutert wichtige Hauptbegriffe. Der praxisnahe Text, unterstützt von Praxisbeispielen, erhöht den Gebrauchswert. Das Werk eignet sich ausgezeichnet **zum Selbststudium** sowohl zum Erarbeiten als auch zum Auffrischen des Grundwissens der Konzernrechnungslegung.

Blick ins Buch (zuletzt aufgerufen am 06.02.18) unter: <http://www.blickinsbuch.de/viewer/cm/access.php?Zmxhc2g9MSZ2MzE1Nj0wMTEwMDQxMTE0JnY3Mzc2PTk3ODM4Njc2NDgzODcmdGFyZ2V0X2lkPT-MmdjKzNjk9cEpUa3B3TFFuRA==&mxbook=61061ca7442f0913c8c04c250cc0253f>



Galli, Albert

Grundlagen der Investitionsrechnung

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2017 – 165 Seiten, Buch mit weichem Einband € 19,95 / E-Book € 19,95

Zum Buch

Laut Buchangaben ist Dr. Albert Galli Professor für Betriebswirtschaftslehre in Regensburg. Das Buch gibt eine allgemeine Einführung in die Grundfragen der Investitionsrechnung.

Die Themen

Investition und Investitionsrechenverfahren – Statische Investitionsrechenverfahren – Dynamische Investitionsrechenverfahren – Anhang.

Mein Eindruck

Der Band vermittelt das Wesentliche und Grundsätzliche der Investitionsrechnung für Studium und Praxis. Zahlreiche didaktische Elemente unterstützen die Stoffvermittlung: Randbemerkungen dienen der Orientierung, Abbildungen veranschaulichen Aussagen und Zusammenhänge, Beispiele verdeutlichen die Herangehensweisen, Übungsaufgaben mit Lösungshinweisen unterstützen die Erarbeitung von Kenntnissen und Fertigkeiten. Das zweifarbige Layout und die übersichtliche Textgestaltung vermitteln Leserfreundlichkeit. Auf den Rechenverfahren liegt ein besonderer Akzent. **Insgesamt eine geeignete Einstiegshilfe in die Investitionsrechnung**, auf die sich aufbauen lässt.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (Vorwort und Inhaltsverzeichnis) zum Stand 21.02.2018: https://shopmedia.haufe-group.com/Shop-Data/productpdfs/20191-0001_IndexSummary.pdf



Koch, Christopher

Corporate Governance case by case

Frankfurt a. M.: Fachmedien Recht und Wirtschaft 2017 – 207 Seiten, € 38,90

Zum Buch

Der Autor, Prof. Dr. Christopher Koch, ist Inhaber des Lehrstuhls für Corporate Governance und Wirtschaftsprüfung an der Universität Mainz. Dieses Buch behandelt in zwölf Fällen wesentliche Aspekte der Corporate Governance deutscher Unternehmen.

Die Themen

Grundlagen der Corporate Governance – Unternehmensleitung durch den Vorstand – Einflussnahme durch den Aufsichtsrat – Einflussnahme durch die Aktionäre.

Mein Eindruck

Der Band erschließt die Thematik durch systematisch aufgebaute Fälle. Sie beginnen mit einem Sachverhalt und einer sich daraus ergebenden



Aufgabenstellung. Es schließen sich umfangreiche Erörterungen und Lösungshinweise an. Jeder Fall schließt mit einem zusammenfassenden Ergebnis und mit Literaturhinweisen. Der Band behandelt Corporate Governance selektiv und fokussiert interessante und aussagekräftige Teilaspekte, die intensiv behandelt werden. Dabei wird eine interdisziplinäre Sichtweise eingenommen. Das Wesentliche, die Mechanismen einer guten Unternehmensführung, kommt gebührend zum Ausdruck. Das Sachregister hilft wichtige Begriffe – etwa Aufsichtsrat, Interessenkonflikte oder Satzung – in unterschiedlichen Fällen und damit in wechselnden Bezügen zu finden. Rund 300 Fußnoten belegen oder ergänzen die Ausführungen. Das Buch eignet sich für alle, die sich im Studium, zur Vorbereitung auf Berufsexamina oder in der Praxis vertiefend mit Aspekten der Corporate Governance zu befassen haben.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt am 07.02.18 aufgerufen)
unter: <http://shop.ruw.de/bb-studium/corporate-governance-case-by-case,978-3-8005-5038-8.html#header>

Mittelstand und Familienunternehmen – unentbehrlich und wirkungsreich

Weissmann, Arnold / Wegerer, Stephan

Digitaler Wandel in Familienunternehmen: Das Handbuch

Frankfurt: Campus 2018 – Buch mit festem Einband einschließlich E-Book (ePub, mobi oder pdf), € 39,95

Zum Buch

Prof. Dr. Arnold Weissman ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FH Regensburg und Inhaber des Beratungsunternehmens Weissman & Cie. Stephan Wegerer berät speziell in den Bereichen Digitale Transformation und Innovation. Die Autoren greifen die Besonderheiten der Familienunternehmen auf und schlagen Strategien vor, wie Familienunternehmen ihre Zukunft in der digitalen Welt sichern können.



Die Themen

Digitalisierung verändert die Welt – Grundlagen – Kunde im Fokus – Neue Geschäftsmodelle – Operative Exzellenz ist ein Muss – Eine neue digitale DNA für Unternehmen – Mit Strategie in die digitale Zukunft.

Mein Eindruck

Zunächst beschreiben die Autoren, wie tief gehend die Digitalisierung die Welt, die Wirtschaft und die Unternehmen beeinflusst und verändert. Danach wenden sie sich der Frage zu, welches die Treiber der digitalen Transformation sind und welche transformativen Technologien es gibt. Dabei werden u. a. das „House of Change“ und der kybernetische Erfolgskreislauf in die Aufmerksamkeit gerückt. **Im Mittelpunkt der Veröffentlichung stehen vier Handlungsfelder des digitalen Wandels:** Kundenbedürfnisse und Kundenprobleme, neue Geschäftsmodelle, Digi-

talisierung der Wertschöpfungskette und Befähigung der eigenen Mitarbeiter. Das Buch ist eine Aufforderung und zugleich eine Hilfe, **sich mit der Digitalisierung, ihren Anforderungen und Möglichkeiten zu befassen**. Dabei wird der Leser Schritt für Schritt durch das Thema und den Veränderungsprozess geführt, der den Angaben nach auf dem „System Weissman“ beruht. Zahlreiche Praxisbeispiele, viele Checklisten und eine große Anzahl von Illustrationen ergänzen und bereichern das Buch. Die Autoren führen anschaulich und eindrücklich vor Augen, was sich verändert und was getan werden sollte. Dabei ist die Euphorie über die Chancen der Digitalisierung unverkennbar. Die Ausführungen sind verständlich und sprechen vor allem Praktiker in Familienunternehmen an. Wegen der klaren, konkreten und umsetzungsorientierten Darstellung wird eine breite Zielgruppe erreicht. Zum Schluss heißt es treffend: „Sie werden hart arbeiten müssen und einige Rückschläge erleben, doch davon sollten Sie sich nicht schrecken lassen.“

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt am 15.1.2018 aufgerufen) **unter:** http://www.campus.de/buecher-campus-verlag/business/management-unternehmensfuehrung/digitaler_wandel_in_familienunternehmen-14844.html

Märk, Stefan / Situm, Mario

Familienunternehmen und ihre Stakeholder

Problemstellung – Lösungsmodelle – Praktische Umsetzung

Wiesbaden: Springer Gabler 2018 – 508 Seiten, Buch mit festem Einband € 44,99 / E-Book € 34,99

Zum Buch

Prof. (FH) Dr. Stefan Märk forscht und lehrt an der Fachhochschule Salzburg. Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm ist Professor für Unternehmensrestrukturierung an der Fachhochschule in Kufstein, Tirol. Der Band beleuchtet die Gesamtsituation von Familienunternehmen aus unterschiedlichen Perspektiven.

Die Themen

Lernen und Familienunternehmen – Die Welt aus der Sicht der Familienunternehmen – Stakeholdersicht Organisation & Management – Stakeholdersicht Finanzen, Recht & Steuern – Stakeholdersicht Beschaffung, Vertrieb und Mitarbeiter – Schlussbetrachtung.

Mein Eindruck

Nach der Einleitung werden Familienunternehmen charakterisiert und verschiedene thematische Zugänge aufgezeigt. Es folgen Betrachtungen typischer Zustände und Umstände, z. B. Fragen der Unternehmensnachfolge. Die anschließende vielgliedrige Behandlung von Unternehmensaspekten aus der Sicht von Anspruchsgruppen, z. B. der Kreditinstitute, nimmt weiten Raum ein. Das Buch **eröffnet einen breiten Einblick in die Arbeit und Problematik von Familienunternehmen**, skizziert konkrete Herausforderungen und ordnet die Themen sowohl aus der theoretischen als auch praktischen Sicht ein. Die methodische Vorgehensweise und die didaktische Aufbereitung verleiht dem Buch



einen hohen Nutzwert. Die Hauptkapitel beginnen mit einer betriebswirtschaftlichen Sichtweise und einem einführenden Beispiel, sie werden durch Arbeitsfragen fortgesetzt und durch eine Zusammenführung der einzelnen Elemente abgeschlossen. Vor allem **die Fallstudien und Interviews sowie deren Aufarbeitung** geben dem Buch Substanz. Zahlreiche Abbildungen, die vorteilhafte Textgestaltung sowie das tief gegliederte Inhaltsverzeichnis und ein umfangreiches Stichwortverzeichnis erleichtern es, Nutzen aus diesem Buch zu ziehen. Summa summarum ein Werk, das sich an eine breite Zielgruppe richtet und einen vertieften Zugang zu den Eigenschaften und Eigenarten von Familienunternehmen erschließt. Ein wertvoller Beitrag zur Problemstellung und zum Potenzial des Mittelstands.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 20.1.2018 aufgerufen) unter: <http://www.springer.com/de/book/9783658187392#aboutBook>

Büchler, Jan-Philipp (Hrsg.)

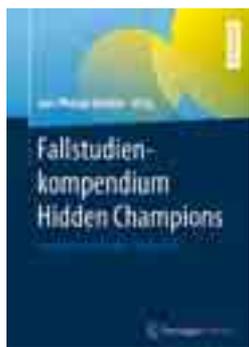
Fallstudienkompendium Hidden Champions

Innovationen für den Weltmarkt

Wiesbaden: Springer Gabler 2018 – Buch mit weichem Einband € 32,99 / E-Book € 24,99

Zum Buch

Der Herausgeber ist Inhaber der Professur für Unternehmensführung und Global Business Management sowie Direktor des interdisziplinären Center for Applied Studies & Education in Management (CASEM) an der Fachhochschule Dortmund. Das Werk ist das Ergebnis des Zusammenwirkens von 23 Autoren. Das Lehrbuch behandelt in 15 realen Fallstudien typische Managementaufgaben von mittelständischen Unternehmen.



Die Themen

Innovation – Internationalisierung – Personal & Organisation – Anhang.

Mein Eindruck

Fallstudien nehmen in betriebswirtschaftlichen Lehrveranstaltungen weiten Raum ein, weil die **Fallstudiendidaktik erhebliche Möglichkeiten** bietet, wichtige Fähigkeiten auszubilden. Die weitaus meisten Fallstudien kommen jedoch aus Großunternehmen. Angesichts der herausragenden Bedeutung des Mittelstandes ist dieses Lehrbuch bestrebt, diesen Mangel auszugleichen durch **eine Fallstudiensammlung über mittelständische Unternehmen**, die in Nischen-Marktsegmenten Europa- oder Weltmarktführer geworden sind. Diese Fallstudien über typisch mittelständische Managementprobleme wurden den Angaben nach in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen entwickelt und beziehen sich u. a. auf Managementthemen von Vorwerk, Autoneum, Dolezych, Vaillant, Hark und Schalker Eisenhütte. Diese Fälle sind besonders interessante und aussagekräftige Beispiele von mittelständischen Problemstellungen. Sie werden vieldimensional und detailliert, anschaulich und strukturiert beschrieben. Sie enden mit jeweils mehreren Aufgaben (ohne Lösung) zur Reflexion der Fallstudien. Jede Case Study wird ergänzt um eine Über-

sicht zu Inhalt, Voraussetzungen, Lernzielen und Zielgruppe. Eine Fallstudie ist auf Englisch. Die drei Fallstudiengruppen (siehe Themen) werden durch Grundsatzbeiträge eingeleitet.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 16.1.2018 aufgerufen) unter: <http://www.springer.com/de/book/9783658178284#aboutBook>

Statistik und Mathematik

Holzbaur, Ulrich

Mathematik für Manager

Erfolg durch mathematisches Denken

Wiesbaden: Springer Gabler 2018 – 103 Seiten, Buch mit weichem Einband € 29,99 / E-Book € 22,99

Zum Buch

Prof. Dr. Ulrich Holzbaur forscht und lehrt an der Hochschule Aalen in den Bereichen quantitative Methoden und nachhaltige Entwicklung und ist Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Angewandtes Management. Das Buch wirft die Frage auf, welche Bedeutung die Mathematik in der Denkweise von Managern hat.



Die Themen

Einführung – Von der Mathematik zum Management – Mathematische Komponenten im Management – Elemente der Mathematik – Ausgewählte Themen – Beispiele zur Mathematik für Manager – Zusammenfassung.

Mein Eindruck

Der Autor legt ein „etwas anderes Mathematikbuch“ vor. **In dem Sinne „Mathematik ist mehr als der Umgang mit Zahlen“**. Mathematik, wie es hier vermittelt wird, ist auch eine Frage der Denkweise. Das Buch zielt darauf, Managern zu helfen, das Potenzial der Mathematik in einem weiten Sinne zu nutzen. Dem Autor geht es um das Verständnis von Strukturen und um das Aufzeigen des Nutzens der Mathematik, insbesondere durch die Nutzung mathematischer Modelle und Methoden. Kurze Beiträge stellen vielfältig die Beziehung von Mathematik und Management her. Dabei geht es u. a. um Klarheit im Begrifflichen, z. B. Heuristik oder Algorithmen, oder um Aspekte statistischer Kenngrößen. Zahlreiche Beispiele, Abbildungen und Lösungsschemata untermauern die Ausführungen. Beispielsweise empfiehlt der Autor modellbasiertes Entscheiden, weil es eine verlässliche Basis sowie Sicherheit und Stabilität vermittelt. Insgesamt ein spannender Neuzugang zur Mathematik, der sich vor allem an mit Verfügungsgewalt und Entscheidungsbefugnis ausgestattete Persönlichkeiten richtet.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 19.2.2018 aufgerufen) unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658196639#aboutAuthors>

Cramer, Erhard / Kamps, Udo / Kateri, Maria / Burkschat, Marco

Mathematik für Ökonomen

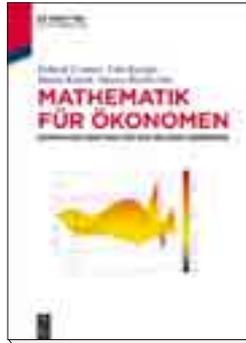
Kompakter Einstieg für Bachelorstudierende

Berlin/Boston: de Gruyter Oldenbourg 2015 – 314 Seiten,
Broschur, € 29,95

Die Autoren sind Professoren am Institut für Statistik und Wirtschaftsmathematik der RWTH Aachen. Sie legen eine kurz gefasste **Einführung in die Grundlagen der Wirtschaftsmathematik vor**. Behandelt werden u. a. Folgen, Reihen, Funktionen, Vektoren, Matrizen, lineare Gleichungssysteme. Der Lehrstoff wird betont leserfreundlich aufbereitet. Mehrfarbige Darstellungen, zahlreiche Abbildungen, Infokästen, Beispiele usw. unterstützen das Aneignen von Wissen und Fertigkeiten. Zur Vertiefung und zum Training werden zahlreiche Aufgaben angeboten, deren ausführliche Lösungen auf der Webseite der Autoren stehen (der testweise Zugriff verlief erfolgreich). Das Buch vermittelt ein Verständnis mathematischer Grundlagen, hält kompakt die notwendigen Rechenregeln bereit, führt in die Anwendung und Nutzung der Mathematik ein und bietet **weitreichende Lernunterstützung**. Voraussetzung sind solide Kenntnisse der Schulmathematik.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 21.2.2018 aufgerufen)

unter: [https://www.degruyter.com/search?q1=Mathematik+f%C3%BCr+](https://www.degruyter.com/search?q1=Mathematik+f%C3%BCr+%26amp;searchBtn=)



de Longueville, Mark

Wirtschaftsmathematik einfach erklärt

Eine kurze Einführung in die notwendigen Grundlagen

Wiesbaden: Springer Gabler 2018 – 264 Seiten, Buch mit weichem Einband € 24,99

Zum Buch

Prof. Dr. Mark de Longueville hat eine Professur für Mathematik am Fachbereich Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Das Buch vermittelt mathematische Grundlagen, die sich am Bedarf Bachelor-Studierender im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften orientieren.

Die Themen

Funktionen – Folgen und Reihen – Differentialrechnung – Integralrechnung – Lineare Gleichungssysteme und Matrizen – Lösung linearer Gleichungssysteme – Funktionen in mehreren Veränderlichen – Rechengesetze – Sammlung essentieller Tatsachen – Probeklausur – Lösungen ausgewählter Aufgaben.

Mein Eindruck

Das vorliegende Buch basiert den Angaben nach auf den Lehrerfahrungen des Autors. **Es bietet die schriftliche Fassung eines einführenden**



Mathematik-Kurses für Betriebswirtschaftler. Der tief gegliederte, übersichtliche Aufbau, die zahlreichen Abbildungen und Tabellen sowie der verständliche Text entsprechen den Erwartungen an ein Lehrbuch. Zahlreiche Aufgaben ermöglichen, den Kenntnisstand zu überprüfen. Insgesamt eine nützliche Hilfe, mathematische Fertigkeiten zu erarbeiten und zu testen, auch im Selbststudium, sowie zur Förderung der mentalen Haltung gegenüber der Wirtschaftsmathematik. Solide mathematische Schulkenntnisse werden vorausgesetzt.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 19.2.2018 aufgerufen)

unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658106027#aboutAuthors>

Stocker, Toni C. / Steinke, Ingo

Statistik

Grundlagen und Methodik

Berlin/Boston: de Gruyter Oldenbourg 2017 – 699 Seiten,
Broschur, € 34,95

Zum Buch

Die Autoren, Dr. Toni C. Stocker und Dr. Ingo Steinke, sind Akademische Oberräte an der volkswirtschaftlichen Abteilung der Universität Mannheim. Sie legen ein umfassendes Lehrbuch über die Grundlagen und Methodik der Statistik vor.

Die Themen

Einführung in die Statistik – Deskriptive Statistik – Wahrscheinlichkeitsrechnung – Induktive Statistik – Anhang (Tabellen).

Mein Eindruck

12 Kapitel führen durch das anspruchsvolle Thema Statistik, z. B. Gesamtbeschreibung empirischer Verteilungen, Beschreibung und Analyse empirischer Zusammenhänge oder statistisches Testen. Der Band bietet eine ausführliche und gut zu verstehende Einführung in die mathematisch-methodischen Grundlagen der Statistik. Die strukturierte und übersichtliche Aufbereitung, ergänzt durch Zusammenfassungen, Merksätze, viele Beispiele und weitere didaktische Elemente, unterstützt Darstellung und Vermittlung. 250 Abbildungen (Verlagsangabe) veranschaulichen Sachverhalte und Zusammenhänge. Die Autoren bieten darüber hinaus ergänzendes Online-Material, das zum Zeitpunkt der Rezension noch im Aufbau begriffen war, wie auch auf Nachfrage bestätigt wurde. Der testweise Zugriff auf die derzeit zur Verfügung gestellten Materialien verlief erfolgreich. Das Buch setzt solide Mathematikkenntnisse voraus. Es spricht vor allem Bachelor- und Masterstudierende an sowie Praktiker, die ein praxisnahes Hochschullehrbuch der Statistik suchen.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt am 19.2.2018 aufgerufen)

unter: <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/361480?rskey=oBXkjX&result=14>



Persönliche Kompetenzen – individuelle Erfolgsgrundlagen

Zeylmans van Emmichoven / Vincent G. A.

Bewerben 4.0

**Dein Traumjob in der digitalen Arbeitswelt
Strategien – Werte – Trends**

Regensburg: Metropolitan 2018 – 200 Seiten,
gebundenes Buch € 29,95 / E-Book (PDF) € 20,99

Zum Buch

Der Autor war Geschäftsführer mehrerer mittelständischer Unternehmen und Konzerne. Heute ist er als Karrierecoach tätig, u. a. als Gastdozent, Autor und Kolumnist. Dieses Buch führt in die digitale Arbeitswelt und ihre Anforderungen ein.

Die Themen

Bewerben 4.0 – Positionierung auf dem Arbeitsmarkt – Resilienz – Konvergente Entwicklung – Divergente Entwicklung – Von Traditionalisten bis Generation Z – Neue Beschäftigungsverhältnisse – Vertrauen – Das Jobinterview – Rückkehr der Tugenden.

Mein Eindruck

Der Titel reicht inhaltlich weit über die Bewerbung im engeren Sinne. Er befasst sich **nicht nur mit dem Bewerbungsvorgang, sondern facettenreich mit der „neuen Arbeitswelt“**. Der Band beginnt mit einer treffenden Kurzbeschreibung der Arbeitswelt 4.0. Behandelt werden im weiteren Verlauf u. a. das Aufbauen von Beziehungsnetzwerken, das Pflegen eines gesunden Lebensstils, der Umgang mit anderen Menschen und mit den Neuen Medien. Der Autor wählt die persönliche Ansprache (2. Person Singular Nominativ), z. B. es liegt in deiner Hand oder Sorge für dich selbst. Die klare und verständliche Ausdrucksweise, zahlreiche Beispiele und die Orientierung an den praktischen Anforderungen und Gegebenheiten sichern einen hohen Gebrauchswert. Die lesefreundliche Textgestaltung erleichtert die Lektüre. Manchmal wären eine genauere Zitierweise und zusätzliche Abbildungen wünschenswert. Der Zugriff ist über ein tief gegliedertes Inhaltsverzeichnis möglich (ohne Stichwortverzeichnis). Jedes Kapitel wird mit einem Fazit abgeschlossen und zusammengefasst. Der Autor nutzt die Veröffentlichung zur näheren eigenen Vorstellung. Insgesamt ein lesenswertes Buch, das informiert, orientiert und dazu anhält, **die digitale Arbeitswelt zu reflektieren**.

Blick ins Buch (zuletzt aufgerufen am 22.01.18) unter: <https://www.walhall.de/files/blickinsbuch/11478/index.html#12>

Allgemeine Hinweise

Das Literaturforum wird mit großer journalistischer und redaktioneller Sorgfalt erstellt. Der Rezensent ist dem Qualitätsjournalismus verpflichtet. Die Rezensionen beruhen auf dem Kenntnisstand, der zum Zeitpunkt der Besprechung gegeben war. Dies gilt insbesondere für die bibliografischen Daten, Preisangaben, die sich auf den deutschen Buchmarkt beziehen, die Buchinformationen, Online-Zugriffe usw. Links dienen der weiterführenden und vertiefenden Information. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Verlag, Redaktion und Autor übernehmen keinerlei Verantwortung oder Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit sowie eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Literaturforums. Das Literaturforum ist urheberrechtlich geschützt.



Becker, Joachim H. / Ebert, Helmut / Pastoors, Sven

Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen

50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf

Heidelberg: Springer 2018 – 234 Seiten,
Buch mit weichem Einband € 24,99 / E-Book € 19,99

Zum Buch

Dipl.-Soz.-Wiss. Joachim H. Becker ist Dozent für Kommunikation, Management und Personalwesen an der Fontys International Business School, Venlo (NL). Professor Dr. Helmut Ebert ist Hochschul-lehrer für Sprachwissenschaft an der Universität Bonn und Geschäftsführer der Prof. Ebert Kommunikationsstrategie und Coaching GmbH.

Dr. Sven Pastoors ist Dozent für Social Skills an der Fontys International Business School, Venlo (NL). Der Band gibt einen strukturierten Überblick über die wichtigsten Kompetenzen und Kompetenzbereiche.

Die Themen

Einleitung – sozial-kommunikative Kompetenzen – Methodenkompetenzen – Managementkompetenzen – interkulturelle Kompetenz.

Mein Eindruck

Das Buch befasst sich mit den – **über die Fachkompetenz hinausgehenden – weiteren Fähigkeiten**, die erforderlich sind, um den beruflichen Anforderungen gewachsen zu sein. Behandelt werden u. a. Formen der Kommunikation, sozial-kommunikative Kompetenzen, Kreativitätstechniken, Selbst- und Zeitmanagement, Medienkompetenz, Teamführung, Konfliktmanagement, Umgang mit Mobbing oder interkulturelles Lernen. Die einzelnen Kapitel beginnen i. d. R. mit der Klärung der Begrifflichkeiten, setzen sich mit einer näheren Erläuterung fort und münden in Anwendungshinweisen. **Der Band vermittelt Grundlegendes zu Schlüsselkompetenzen aus theoretischer Sicht mit klarem Anwendungsbezug.** Übungen, z. B. zur Formulierung von Teilzielen, Beispiele, etwa zu kulturellen Unterschieden, Tipps, z. B. zur Gestaltung der Lernumgebung, und Infokästen, z. B. zu den Stolpersteinen der Kommunikation, vertiefen das Informationsangebot und erleichtern die Auseinandersetzung mit dem Lernstoff. Die lesefreundliche Aufmachung, Abbildungen und die Zugriffsmöglichkeiten (gegliedertes Inhaltsverzeichnis und umfangreiches Stichwortverzeichnis) erhöhen den Gebrauchswert. Zum Buch sind ergänzende Online-Materialien angekündigt, wurden aber zum Zeitpunkt der Rezension noch nicht bereitgestellt. Auf Anfrage versichert der Verlag, dies umgehend nachzuholen.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt aufgerufen am 23.01.2018) unter: <http://www.springer.com/de/book/9783662549247>



Fetchenhauer, Detlef

Psychologie

2. vollständig überarbeitete Auflage

München: Vahlen 2018 – 535 Seiten, Buch (Klappenbroschur im Großformat) € 39,80 / E-Book € 33,99

Zum Buch

Der Autor, Prof. Dr. Detlef Fetchenhauer, ist Inhaber eines Lehrstuhls für Wirtschafts- und Sozialpsychologie an der Universität zu Köln. Der Band bietet für eine breite Lesergemeinschaft einen wissenschaftlich fundierten Einstieg in die Psychologie.

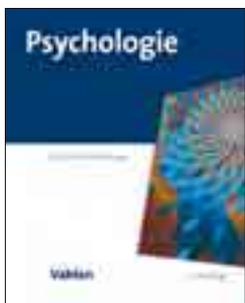
Die Themen (Ausgriff)

Was ist eigentlich Psychologie? – Zur Psychologie von Kognitionen und Bewusstsein – Psychologie von Emotion und Motivation – Offenbarung oder nur Einbildung: Warum glauben Menschen an Gott? – Psychologie der Persönlichkeit – Psychologie der Geschlechterunterschiede – Warum Logik oftmals nicht weiterhilft.

Mein Eindruck

Diese Einführung behandelt psychologische Fragestellungen aus vielen Lebensbereichen und wählt dazu unterschiedliche Betrachtungsweisen, etwa Aspekte des menschlichen Denkens, der Entscheidungen und des Verhaltens. Der Band richtet sich an Leser, die sich für Psychologie interessieren ohne Psychologe zu sein oder zu studieren. **Insbesondere in der Wirtschaft tätige Leser werden mit zahlreichen Hinweisen bereichert, die nicht alle dem klassischen Weltbild der Wirtschaftswissenschaften entsprechen.** Das Buch ist sehr unterhaltsam geschrieben, Erich Kästner findet hier genauso seinen Platz wie bedeutende Wissenschaftler, Witze ebenso wie wissenschaftliche Erkenntnisse. Dieses „etwas andere Buch“ schöpft aus vielen Quellen (Literatur- und Quellenverzeichnis umfassen fast 50 Seiten). Die bildhafte und lebendige Darstellung sowie die leserfreundliche Aufbereitung erhöhen den Gebrauchswert. Zusammenfassungen sowie „Kurz und gut“ (Leitsätze am Ende jeden Kapitels), detaillierte Inhalts- und Stichwortverzeichnisse sowie eine tiefe Gliederung erleichtern Zugriff und Orientierung. Ein Buch, das vielfältige psychologische Fragen aufgreift – und diese mit einem hohen fachlichen Niveau eingängig und lebensnah behandelt.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt aufgerufen am 23.01.2018) unter: <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=19941305&medium=print>



ist vielfach geschützt. In Deutschland beispielsweise durch das Patent- und das Markengesetz und vor allem durch das **Urheberrecht**. Der Begriff Urheberrecht hat eine doppelte Bedeutung.

- Zum einen als die Gesamtheit der das Urheberrecht betreffenden gesetzlichen Bestimmungen,
- zum anderen als das Recht, über die eigenen schöpferischen Leistungen verfügen zu dürfen.

Das Urheberrecht ist ein **Schutzrecht**. Schutzvoraussetzung ist, dass das Werk aus Literatur, Wissenschaft oder Kunst entstammt und eine persönliche geistige Schöpfung darstellt. Es betrifft in vielfältiger Weise auch die Medien und den Journalismus. Beispielsweise bei sogenannten Abdruckrechten, bei der Übernahme von Texten, Abbildungen, Fotos usw. Kritisch können z. B. falsche oder fehlende Quellenangaben werden. Quellenangaben sind beim Zitieren eines fremden Werkes weitgehend vorgeschrieben. Ein Verstoß gegen das Gebot zur Quellenangabe kann zum Vorwurf des **Plagiats** führen. Die einschlägigen Lehr- und Handbücher des Presse- und Medienrechts befassen sich i. d. R. ausgiebig mit dem Urheberrecht. Das Urheberrecht gilt als **schwierige Materie**. Dies liegt nicht nur an den vielen Problemen im praktischen Detail, sondern u. a. auch den unterschiedlichen Akteuren und Interessen. Im Interesse der geistigen Auseinandersetzung, der Informationsfreiheit sowie bestimmter Belange der Allgemeinheit unterliegt das Urheberrecht einer Reihe von Schranken – und nicht zuletzt auch Spannungen und immer wieder aufkommenden Kontroversen und rechtlichen Auseinandersetzungen. Unbeabsichtigte, versehentliche Verletzungen des Urheberrechts können u. U. zu erheblichen Folgen führen. Daher empfiehlt es sich, mit urheberrechtlichen Fragen besonders sorgfältig umzugehen und im Zweifel fachkundigen Rat einzuholen.

Weblinks zur weiterführenden Information (Stand 31.12.2017):

- In Deutschland: Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (Urheberrechtsgesetz): <http://www.gesetze-im-internet.de/urhg/>
- In Österreich: Gesamte Rechtsvorschrift für Urheberrechtsgesetz: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001848>
- In der Schweiz: Bundesgesetz über das Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (Urheberrechtsgesetz, URG): <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19920251/>

Quellenangaben

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Urheberrecht, online im Internet (aufgerufen am 2018-02-27): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1115/urheberrecht-v11.html>
Brockhaus, Urheberrecht. <http://brockhaus.de/ecs/enzy/article/urheberrecht> (aufgerufen am 2018-02-27)

Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Dieses Literaturforum folgt dem Grundsatz „**vom Leser her denken**“. Wenn Sie mögen, informieren Sie mich bitte über Ihre Hinweise, Vorschläge und Wünsche. Herzliche Grüße und Ihnen alles Gute bis zum Wiederlesen in der nächsten Ausgabe

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel
Kontakt: alfred.biel@gmx.de

Das Medien-ABC: Geistiges Eigentum

– Urheberrecht in Deutschland, Österreich und der Schweiz –

Das geistige Eigentum, auch Geisteserzeugnis genannt, bzw. als Zuordnungsbegriff für geistige Werte oder Immaterialgüterrechte verstanden,

Das neue Paradigma: „Entscheidungsorientiertes Risikomanagement“

COSO ERM (2017), Business Judgement Rule und die Lücke in der Prüfung von Risikomanagementsystemen



Prof. Dr. Werner Gleißner

Vielen Vorständen, Geschäftsführern, Controllern – aber auch manchen Risikomanagern – scheint es entgangen zu sein, dass wir gerade einen grundlegenden Paradigmenwechsel im Risikomanagement erleben. Risikomanagement muss viel mehr leisten als die im KonTraG geforderte „Transparenz“ über mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (§91 Abs. 2 AktG) und die diese verursachenden wesentlichen Risiken.

Wie schon seit jeher ökonomisch sinnvoll, fordert nun auch das regulatorische und gesetzliche Umfeld ein „entscheidungsorientiertes Risikomanagement“, welches in die Entscheidungsprozesse der Unternehmensführung einzubeziehen ist (siehe dazu im Controlling-Magazin 4/2015, meinen Beitrag „Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen – Von der Optimierung der Risikobewältigungsmaßnahmen zur Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profiles aller Maßnahmen“). Unabhängig von einer möglichen Bestandsgefährdung soll bei der Vorbereitung einer unternehmerischen Ent-

scheidung durch eine entscheidungsvorbereitende Risikoanalyse aufgezeigt werden, welche Chancen und Gefahren (Risiken) mit dieser verbunden sind und welche Veränderungen des Gesamtrisikoumfangs (z. B. Eigenkapitalbedarf und Kapitalkostensatz) damit einhergehen. Dies ist ökonomisch notwendig, um erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abzuwägen. Für viele Unternehmen ist neu, dass genau diese ökonomische Anforderung nun auch der wesentliche Aspekt der Überarbeitung der COSO Enterprise-Risk-Management-Norm von 2017 darstellt (COSO ERM: 2017). Risikomanagement muss integriert und entscheidungsorientiert ausgerichtet sein und selbstverständlich neben Gefahren auch Chancen betrachten (siehe dazu auch analog den IDW PS 981). Natürlich müssen weiterhin entsprechend des gesetzlichen Kernauftrags die Wahrscheinlichkeit möglicher „bestandsgefährdender Entwicklungen“, auch aus Kombination von Einzelrisiken mittels Risikoaggregation bestimmt werden (siehe IDW PS 340).

Die entscheidende Ausweitung des Gegenstandsbereichs des Risikomanagements ergibt sich allerdings dadurch, dass dieses nun, völlig unabhängig von einer möglichen Bestandsgefährdung des Unternehmens, bei der Vorbereitung sämtlicher unternehmerischer Entscheidungen der Unternehmensführung unterstützen soll. Und dies liegt ganz auf der Linie der Anforderungen aus §93 AktG über die Sorgfaltspflichten der Unternehmensführung. Um die „angemessenen Informationen“ – wie im Gesetz gefordert – belegen zu können, benötigt man eine entscheidungsvorbereitende Risikoanalyse bei allen Entscheidungen, die wichtig genug sind, dass sie von der Unternehmensführung getroffen werden. Dieses neue

„entscheidungsorientierte“ Paradigma des Risikomanagements ist die Voraussetzung für einen tatsächlichen Mehrwert, weil der Erfolg des Unternehmens von der Qualität der Entscheidungen abhängt. Dass der hier bestehende Handlungsbedarf gerade vielen Vorständen noch nicht klar ist, liegt sicherlich auch daran, dass in Deutschland eine Prüfung des Risikomanagements mit Bezug auf Anforderungen aus §93 AktG (oder COSO ERM) durch die Wirtschaftsprüfer nicht vorgenommen wird: es fehlt schlicht ein den IDW PS 340, der auf §91

Fortsetzung folgt auf Seite 100

TOPEVENT

26. Juli 2018 – Sitzung des Arbeitskreises „Risikoquantifizierung“ in Frankfurt

15./16. Oktober 2018 – Risk Management Congress 2018 in Köln

17. Oktober 2018 – Sitzung des Arbeitskreises Risikoquantifizierung in Köln

Impressum

Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der Risk Management Association e. V.
ralf.kimpel@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle

Risk Management Association e. V.
Zeppelinstr. 73, D-81669 München
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)
E-Mail: office@rma-ev.org
Web: www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,
Tel.: +49.(0)711- 79 73 58 30

Fortsetzung

AktG basiert, ergänzender Prüfungsstandard! Daher erkennen viele Unternehmensführungen die bestehenden Schwächen ihres Risikomanagements oft erst, wenn es zu spät ist (und sie bei einem „Fehlschlag“ oder einer „Gewinnwarnung“ zeigen sollen, wo die der Entscheidung zugrundeliegende Risikoanalyse denn nun zu finden ist).

Ich hoffe wir können Controllern und Risikomanagern, die im Bereich der Entscheidungsunterstützung zusammen arbeiten sollten, mit den neuen Beiträgen in dieser Ausgabe des Controller Magazins wieder nützliche fachliche Anregungen bieten, um die notwendigen strategischen Ausrichtungen des Risikomanagements (Beitrag „Strategic Risk Management“ von Herrn Sommerfeld) zu ermöglichen und die Fähigkeit zu schaffen, Auswirkungen einer Entscheidung auf die zukünftige Insolvenzwahrscheinlichkeit, als „Grad der Bestandsgefährdung“, zu berechnen (im Beitrag „Insolvenzrisiko: Top-Kennzahl für Controlling, BSC und Risikomanagement“ von mir) – beide Aspekte sind wesentliche Facetten eines „entscheidungsorientierten Risikomanagements“. //

Ich wünsche entsprechend viel Spaß beim Lesen.

Prof. Dr. Werner Gleißner

Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“: großer Teilnehmerzuspruch im „hohen Norden“!

Am Donnerstag, dem 12. April 2018, traf sich der Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“ in Hannover. So weit im Norden fand bisher noch keine Sitzung des Arbeitskreises statt. Da die RMA traditionell in Süd- und Westdeutschland aktiver ist, war im Vorfeld befürchtet worden, dass die Teilnehmerzahl eher gering bleibt. Aber ganz im Gegenteil: Mit 26 Teilnehmern verzeichnete der Arbeitskreis eine der höchsten Teilnehmerzahlen in seiner Geschichte!

Die Veranstaltung wurde organisiert zusammen mit unserem RMA-Mitglied Herr Prof. Dr. Hans-Jürgen Wieben von der Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover (FHDW), so dass wir in den Räumlichkeiten der FHDW die Sitzung durchführen konnten und auch in den Pausen verköstigt wurden.

Krankheitsbedingt war zwar kurzfristig ein Vortrag ausgefallen. Es standen aber dennoch zwei interessante Fachvorträge auf dem Programm. Im ersten Vortrag gab Herr Oliver Disch von den Stadtwerken Bonn einen Einblick



in die Verwendung der Bayesschen Statistik im Rahmen der Risikoquantifizierung und verknüpfte dies mit praktischen Beispielen. Der Vortrag gab Anregungen, über die gewohnten Methoden im Risikomanagement nachzudenken und führte zu einer regen Diskussion. Im zweiten Vortrag wurde durch Herrn Prof. Dr. Robert König, Abteilungsleiter Risikomanagement bei den VGH Versicherungen, uns ein Einblick gegeben in Risikomanagement und Risikoquantifizierung in der Versicherungsbranche. Dabei wurde insbesondere der Blick gelenkt auf den starken Einfluss durch die regulatorischen Vorgaben.

Als letzter Agendapunkt wurde durch den Co-Arbeitskreisleiter Herrn Stefan Wilke der aktuelle Stand bezüglich der Erstellung des Buchs zur Risikoquantifizierung, das der Arbeitskreis in 2019 veröffentlichen will, vorgestellt sowie im Anschluss das weitere Vorgehen besprochen. //

Die nächste Sitzung des Arbeitskreises wird am Donnerstag, dem 26. Juli 2018, in Frankfurt stattfinden. Weitere Infos zu dieser Sitzung finden sich auf der RMA-Website. Bei Interesse an Mitarbeit/ Teilnahme am Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“ wenden Sie sich bitte an ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org.

Neue RMA-Geschäftsstelle



Nach vielen Jahren, in denen für die RMA die Geschäftsstelle durch Büroservice Kaiser, insbesondere Herr Hans Kaiser, betreut wurde, gab es nun ab dem 1. Juni 2018 einen Wechsel.

Seit dem 1. Juni 2018 wird die Geschäftsstelle betreut durch Büroservice Morawietz. Die Hauptansprechpartnerin für die RMA wird Frau Sigrid Leininger (links) sein, Ihre Vertreterin Frau Sylvia Bretthauer (rechts). Bitte

unterstützen Sie Frau Leininger und Frau Bretthauer in der Einarbeitungsphase. Gleichzeitig bedanken wir uns bei Frau und Herrn Kaiser für die gute langjährige Arbeit.

Wichtig für alle Mitglieder: Die neue RMA-Adresse ist ab sofort Zeppelinstr. 73, 81669 München. Telefon- und Fax-Nummer sowie Mail-Adresse der Geschäftsstelle (office@rma-ev.org) haben sich nicht verändert.

Chancen und Risiken für den Schutz von Daten und geistigem Eigentum

Ein Kamingespräch an der Donau-Universität Krems



Andreas Schütz, Taylor Wessing



Brigitta John, Risk Management Association e.V.

Die Risk Management Association e.V. hat Ende März 2018 für die berufsbegleitenden Master-Studierenden einen Kaminabend veranstaltet und die ‚Chancen und Risiken für den Schutz von Daten und geistigem Eigentum‘ thematisiert. Nachdem der Lehrgangsführer des Departments für Wissens- und Kommunikationsmanagement, Herr Bernhard Brunthaler, die zahlreich erschienenen Gäste begrüßt hat, entfachte sich schon während den Vorträgen eine rege Diskussion unter digitalem Kaminfeuer.

Gerade in Zeiten der fortschreitenden Digitalisierung, die mittlerweile zunehmend Einfluss auf alle unsere Lebensbereiche nimmt und wo Daten zum Rohstoff des 21. Jahrhunderts

geworden sind, scheint der Moment gekommen zu sein, intensiver über den Schutz immaterieller Güter nachzudenken. Derzeit werden die Risiken durch Abhängigkeit von funktionierender Infrastruktur und durch Cyberangriffe unterschätzt – Verfügbarkeit ist aber Voraussetzung für die Digitalisierung. Immer größere Datenmengen können mit zunehmender Geschwindigkeit zu Informationen verarbeitet werden und Algorithmen können uns Entscheidungen abnehmen – kritisches Hinterfragen über die Sinnhaftigkeit, den kausalen Zusammenhang, den Wahrheitsgehalt oder doch Manipulation wird angebracht sein. Auch durch die Entmaterialisierung unserer Geschäftsmodelle wird es notwendig sein, unsere Risikoportfolios zu erweitern.

Im Anschluss ist Herr Andreas Schütz, Datenschutz-Rechtsexperte der Anwaltssozietät Taylor Wessing, in sehr launiger Art und Weise auf die trockene Materie der Datenschutzgrundverordnung eingegangen. Bei einem sehr pragmatischen Zugang bei der Umsetzung der DSGVO gibt es viele positive Effekte auf die Organisation. Aber auch hier gilt nicht nur das Know-how, sondern auch das „Know-who“, wenn man bei kniffligen Fragen nicht weiterkommt. //

*Brigitta John, Regionaldirektorin Österreich und Vorstandsmitglied der Risk Management Association e.V.
Brigitta.john@rma-ev.org*

Sitzung des Arbeitskreises „Risiken der Energiewirtschaft“

Am Freitag, den 18. Mai 2018 traf sich der Arbeitskreis „Risiken in der Energiewirtschaft“ zu seiner 4. Sitzung in München. Gastgeber waren die Stadtwerke München GmbH.

In der vorangegangenen Themenabfrage schälte sich die Risikotragfähigkeit als interessantes Thema heraus. Auf Basis von drei Impulsvorträgen wurden grundlegende Fragen, spezielle Fragestellungen und Herangehensweisen ausgiebig diskutiert. Wegen der starken Praxisrelevanz konnten alle Teilnehmer einen Bezug zur eigenen Situation aufnehmen, eine rege Diskussion über einzelne Aspekte kam sofort auf. Intensiv wurde unter anderem die Frage diskutiert, ob sich die Risikotragfähigkeit eher am Eigenkapital oder am Rating orien-

tieren soll. Auch ob Bottom-Up, Top-Down oder in beide Richtungen gearbeitet werden muss wurde diskutiert. Einig waren sich die Teilnehmer, dass das spezielle Thema Risikotragfähigkeit aber auch Risikomanagement im Allgemeinen primär durch die wirtschaftliche Notwendigkeit und nicht durch gesetzliche oder regulatorische Vorgaben getrieben sein muss.

Sowohl während der Vorträge als auch im Anschluss daran tauschten sich die Arbeitskreismitglieder über die eigene aktuelle Situation des Risikomanagements aus. Auch dabei konnten sich die Teilnehmer wieder wertvolle Anregungen, Impulse und Ideen von den anwesenden Kollegen holen.

Dass das Interesse aller Teilnehmer am Thema groß ist, war auch daran erkennbar, dass trotz des Termins, Freitag vor Pfingsten, alle bis zum Schluss intensiv diskutierten.

Die Treffen sollen vorerst halbjährlich stattfinden, d. h. der nächste Termin wäre Mitte November. Trianel GmbH bietet sich als Gastgeber an. Ca. 8 Wochen vorher werden mögliche Themen und Termine abgefragt. //

Oliver Disch

Der Arbeitskreis ist für Mitglieder der Zielgruppe Energiewirtschaft nach wie vor offen, nähere Informationen finden Sie auf den Internetseiten der RMA unter <https://rma-ev.org>.

Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2018

Risk Management Congress 2018

Die 13. Jahreskonferenz der Risk Management Association e. V. am 15. & 16. Oktober 2018 in Köln

Die 13. Auflage der Jahreskonferenz zu den Themen Risikomanagement, Compliance und Governance steht ganz im Zeichen der umfassenden Wissensvermittlung von Experten für Experten und Entscheider – in Theorie und Praxis. Themen der Digitalisierung, Normen, Standards sowie Methoden zum Risikomanagement stehen im Mittelpunkt.

Mit ihrem Risk Management Congress veranstaltet die RMA jährlich eine der wichtigsten und renommiertesten Fachkonferenzen zu den Themenfeldern Governance, Risikomanagement und Compliance im deutschsprachigen Raum.

Seien Sie Teil der Fachkonferenz »Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2018«!

Mehr als 10 Fachvorträge mit den Schwerpunktthemen:

- ✓ Digitalisierung
- ✓ Neues zu COSO ERM
- ✓ Neues zu ISO 31000
- ✓ Neueste Forschungsergebnisse zum Thema Risikomanagement

Mit Praxisberichten von:

- ✓ Robert Bosch GmbH
- ✓ Paul Hartmann AG
- ✓ Merck KGaA
- ✓ Vattenfall GmbH
- ✓ Stadtwerke Bonn GmbH
- ✓ Axpo Services AG

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

www.rma-ev.org/rmc2018

Der Bundesverband der Ratinganalysten (BdRA) e.V. stellt sich vor!

Neue Verbandsseiten im Controller Magazin.



Prof. Dr. Wolfgang Biegert,
Vorsitzender des Präsidiums

Liebe Leser und Leserinnen,

Mit der Juli-Ausgabe ist das Controller Magazin das offizielle Verbandsorgan des BdRA. Aus diesem Grunde darf ich den Lesern in dieser Ausgabe zunächst unseren Bundesverband der Ratinganalysten (BdRA) e.V. mit Sitz in Berlin vorstellen.

Die Grundaufgabe des BdRA ist die Förderung des Berufstandes, insbesondere die aktive berufsbegleitende Tätigkeit der Ratinganalysten. Auch die Förderung des Verstehens von Credit Ratings an den Finanzmärkten und in der Öffentlichkeit wird als ein unverzichtbares Instrument des Gläubigerschutzes von Anlegern gesehen. Grundvoraussetzung hierfür ist die Sicherstellung der Aus- und Weiterbildung der BdRA-Mitglieder – und im Besonderen der akkreditierten „Certified Rating Analysten (BdRA)“.

Die Stärkung des Vertrauens in die Aussagefähigkeit der Bonitäts- und Risikoeinschätzungen der Ratinganalysten gehört ebenfalls zu den zentralen Aufgaben des Verbandes. Die Gewährleistung einer gleichbleibenden Qualität der Credit Ratings wird durch permanente Aus- und Weiterbildungsangebote sichergestellt. Die eigens hierfür gegründete Tochtergesellschaft – die Rating Cert Academy – übernimmt diese Qualifizierungs-

maßnahmen für die Ratinganalysten. Die durch den BdRA akkreditierten „Certified Rating Analysten (BdRA)“ belegen durch erfolgreich abgelegte Prüfungen eine besondere Fachkompetenz. Die Rating Cert Academy ist darüber hinaus exklusiver Kooperationspartner des Deutschen Steuerberaterverbandes e.V. (DStV) im Rahmen der Qualifizierung für Steuerberater zum „FachberaterIn für Rating (DStV) e.V.“.

Der BdRA zeichnet sich durch parteipolitische und weltanschauliche Unabhängigkeit aus. Er verfolgt keine eigenwirtschaftlichen Interessen, sondern ausschließlich gemeinnützige Aufgaben. Zahlreiche Gründe sprechen für die BdRA-Mitgliedschaft, wie beispielsweise ein Netzwerk von mehr als 300 qualifizierten Ratinganalysten für Kontakte und Erfahrungsaustausch. Die Mitglieder des BdRA sind überwiegend Angehörige der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe und qualifizierte Unternehmensberater. Ordentliches Mitglied kann jede natürliche und juristische Person werden, die zur Förderung des Verbandes und dessen Mitglieder beitragen möchte. Die Mitglieder präsentieren sich auch gerne auf der BdRA-Website zur Beschreibung der eigenen besonderen Tätigkeits- und Kompetenzfelder. Links zu den Websites der BdRA-Mitglieder können verknüpft werden. Durch die Präsentation wird die Identifikation von fachkundigen Ratinganalysten und -beratern zu Fragen des Credit Ratings für Mandanten erreicht.

Ebenfalls fördert der BdRA die aktive Mitwirkung der Mitglieder in den Regionalkonferenzen zur Meinungsbildung und Entwicklung von Lösungen zu Fragen und Problemstellungen rund um die Themen der Credit Ratings. Neben den unterjährig stattfindenden Regionalkonferenzen findet die BdRA-Mitgliederversammlung und BdRA-Jahrestagung ein großes Teilnahmeinteresse der Mitglieder. Hochkarätige Referenten berichten über aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen zu Finanz- und Ratingthemen.

Eine Besonderheit ist die Aus- und Weiterbildung in Kooperation mit der SRH Fernhochschule – The Mobile University. Das modifizierte Aus- und Weiterbildungskonzept mit digitaler Online-Option ermöglicht das zeit- und standortunabhängige Studieren mit einem vollen Zugang zum SRH-Online-Campus mit allen Bibliotheken und Beratungsangeboten. Diese Zertifizierungsmaßnahme wurde zwischenzeitlich um Risiko- und Finanzaspekte erweitert. Die wissenschaftliche Leitung hat der Rating- und Finanzexperte Prof. Dr. Ottmar Schneck, Rektor und Geschäftsführer der SRH Hochschulen GmbH, übernommen. Im Rahmen dieses Konzeptes wird der Abschluss zum „Certified Rating Advisor (SRH/BdRA)“ auf Hochschulniveau erworben. Zielgruppen sind Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, selbstständige Unternehmensberater, Mitarbeiter von Unternehmen mit Aufgabenbereich Unternehmensfinanzierung, Rechnungswesen, Treasury, Controlling sowie Fachkräfte aus den Bereichen Risikomanagement, Jahresabschlüsse und allgemeine Betriebswirtschaft.

In diesem Sinne freut sich der BdRA auf einen interessanten und regen Erfahrungs- und Informationsaustausch mit den Lesern des Controller Magazins.

Ihr Prof. Dr. Wolfgang Biegert

Impressum

BdRA-Geschäftsstelle:
Bundesverband der Ratinganalysten e.V.
 Kurfürstendamm 136 – 10711 Berlin
 Tel.: +49 (0)30 2000425 69
 Fax: +49 (0)30 2000425 9969
 E-Mail: info@bdra.de | Web: www.bdra.de

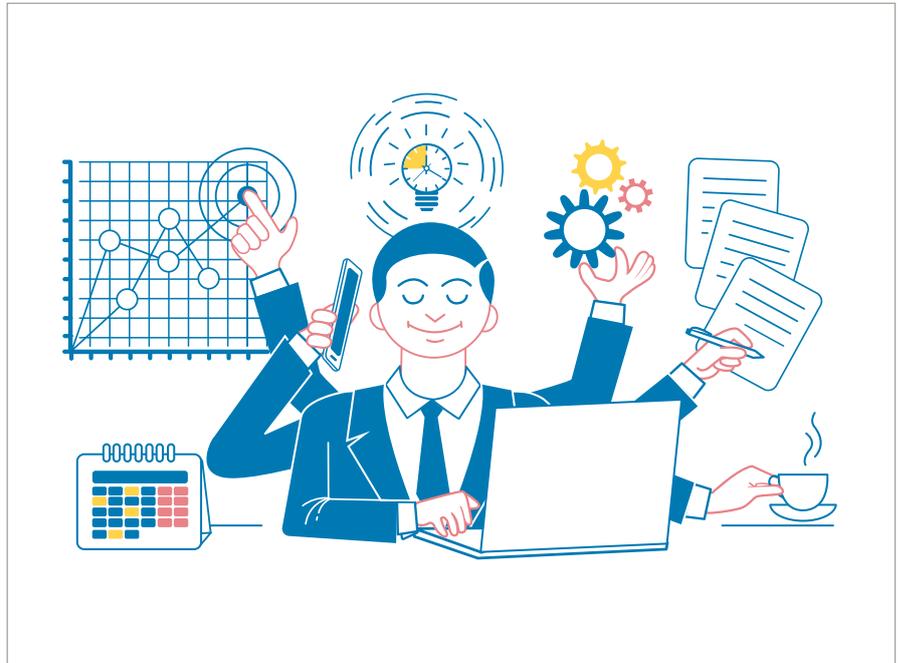
Geschäftsführer:
 Holger Becker | becker@bdra.de

www.bdra.de

Sind Controller die besseren CFOs?

Prof. Dr. Volker Steinhübel, Leiter des Master-Studiengangs Finance, Accounting, Controlling & Taxation an der SRH Fernhochschule – The Mobile University.

Der kaufmännische Leiter bzw. CFO gehört aktuell zu den am meisten im Fokus stehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens.¹ Die Entwicklung des Rollenprofils des kaufmännischen Leiters bzw. CFO korreliert mit der Entwicklung der Führungsidee in einem Unternehmen. Dabei ist sein gesamtes FACT-Aufgabenspektrum, d. h. in den Bereichen Finance – Accounting – Controlling und Taxation, von einer ansteigenden Dynamik der Einflussfaktoren und Anforderungen bestimmt. Um darin nicht unterzugehen, bedarf es entsprechend neuer und „passender“ Orientierungen und Instrumente innerhalb der sensiblen Steuerungsposition. Daher schließt sich die Frage an: Welche Kompetenzen benötigen die kaufmännischen Leiter bzw. CFOs der Zukunft?



CFO in der VUCA-Welt: Wie finde ich mich in einem volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umfeld zurecht?

Kompetenzprofil des CFO

Ordnet man die in der Praxis relevanten und präsenten Aufgaben und Rollen in einer Quersumme nach den klassischen Kategorien, verfügt der „ideale“, alle Vorgaben erfüllende, und in jedem Falle handlungsfähige bzw. wissende kaufmännische Leiter über:²

Fachliche Kompetenz (= Was?)

als erworbenes Grundlagen- und Erfahrungswissen über finanz- und betriebswirtschaftlich sowie steuerrelevante Themen sowie eine sachorientierte Denklöge zum adäquaten Umgang mit Zahlen, Daten und Fakten.

Methodenkompetenz (= Wie?)

in Form von organisatorischem und Führungs-Know-how, Lern- und Problemlösungstechniken sowie Analyse-, Konzeptions- oder Kreativitätsverfahren; sie beschreibt die Fähigkeit zur Problemlösung unter Anwendung des fachlichen Wissens sowie unter Berücksichtigung

von situationsorientiertem Sachverstand und einer zielorientierten Vorgehensweise.

Soziale Kompetenz (= Mit wem?)

hinsichtlich der organisatorischen Interaktions-, Kooperations- und Koordinationsstrukturen; die dabei vom CFO gezeigte Form der partnerschaftlichen Interaktion erfordert Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen wie Durchsetzungs- und Kommunikationsvermögen, Kooperations- und Kompromissbereitschaft, Aufgeschlossenheit, Toleranz und Verantwortungsbewusstsein.

Persönliche Kompetenz (= Wer?)

in der kritischen Reflexion der eigenen Person versteht es der CFO in besonderem Maße, im Betrieb die kaufmännische Führungsphilosophie vorzuleben, indem er als Vordenker eine hohe Lernbereitschaft zeigt und die realisierten Strukturen, Abläufe und Systeme ständig infrage stellt. Dabei besitzt er ein hohes analyti-

sches, visionäres, systemisch/ganzheitliches Denkvermögen.

Dieses Kompetenzprofil ist die Grundlage des CFOs für die Übernahme des nachfolgend dargestellten Aufgabenspektrums. Kompetenzprofil und Aufgabenspektrum des CFO stehen dabei in einer reziproken Beziehung. Einerseits definiert das Aufgabenspektrum in seinen wesentlichen Bestandteilen entsprechend essentielle Kompetenzbausteine. Andererseits ist das Präferenz- und Kompetenzprofil des CFO im Sinne des Rolleninhabers immer auch ursächlich dafür, in wie weit dieser sein Aufgabenspektrum im Rahmen der organisationalen Möglichkeiten ausgestaltet, d. h. welche Aufgaben in seiner unmittelbaren Bearbeitung verortet sind und welche bereichsintern oder bereichsübergreifend delegiert werden.

Aufgabenspektrum des CFO

Zu den wesentlichen Kernaufgaben des kaufmännischen Leiters zählen:

- Die Verantwortung für die gesamten kaufmännischen Strukturen und Prozesse des Unternehmens sowie deren proaktive und kontinuierliche Adaption und Weiterentwicklung.
- Die Konzeption, der Aufbau und die kontinuierliche Optimierung eines kaufmännischen Steuerungssystems, welches sowohl Chancen als auch Risiken adäquat berücksichtigt und eine Balance zwischen rechtlich notwendiger Verlässlichkeit und marktseitig geforderter Flexibilität bietet.
- Die Wahrung, Gestaltung und Optimierung der Finanzstruktur des Unternehmens, welche neben der dauerhaften Balance zwischen einer Bereitstellung entsprechender Sicherheitsreserven und der Reduktion der anfallenden Kapitalkosten auch entsprechende steuerliche Gesichtspunkte integrieren muss.
- Die fachliche und disziplinarische Führung des kaufmännischen Bereichs, was auch die Verantwortung für dessen optimale Organisation sowie die anforderungsgerechte Kompetenzentwicklung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinschließt.

Der CFO der Zukunft – Ein Anforderungsprofil

Doch wie gestaltet es sich nun, das Anforderungsprofil an den CFO der Zukunft? Wie kann er seine Aufgabengebiete im Bereich Finance, Accounting, Controlling und Taxation wirksam gestalten und leben? Nach wie vor bedarf es einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Steuerungskompetenz und finanzwirtschaftlicher Fachkompetenz, um in dieser Rolle die Verantwortung für die kaufmännischen Belange des Unternehmens zu übernehmen. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass der kaufmännische Leiter nicht isoliert agieren darf, d. h. weder beschränkt auf rein quantitative Fragestel-

lungen, noch ohne Interaktion mit anderen Bereichen des Unternehmens.

Bleiben Sie als Allrounder in einem sich verändernden Unternehmensumfeld anpassungsfähig!

Dies erfordert von ihm ein umfassendes Wissen um die externen Marktgegebenheiten sowie die internen Strukturen und Prozesse sowie die Fähigkeiten zum strategischen Denken. Die Zusammenarbeit mit den anderen Fachbereichen – mit der Zielsetzung diese in kaufmännischen und finanzorientierten Fragestellungen zu unterstützen, aber auch die Berücksichtigung dieser Aspekte in Entscheidungssituationen sicher zu stellen – bedarf einer entsprechenden Kompetenz in Kommunikation und Interaktion. Der umfassende Wandel des Unternehmensumfeldes, welchem viele Unternehmen mit entsprechenden internen Veränderungen begegnen (müssen), fordert auch vom kaufmännischen Leiter, entsprechende große Projekte zu initiieren und zu steuern, die Mitarbeiter bei diesen Change-Prozessen zu begleiten und sich auch persönlich an die entsprechenden Veränderungen anzupassen.

FAZIT – Vom Controller zum CFO

Controllerinnen und Controller, welche ihr Rollenverständnis innerhalb der Organisation dahingehend verstehen und leben, dass sie als Business Partner der Unternehmensbereiche agieren, welche Berichte und Analysen nicht nur erstellen und versenden, sondern aktiv bei deren Interpretation und Umsetzung unterstützen, werden sich in diesem Rollenprofil zukünftig erfolgreicher CFOs bzw. kaufmännischer Leiter



Prof. Dr. Volker Steinhübel

schnell „zurechtfinden“.³ Es zeigt sich eine hohe Überschneidung – sowohl hinsichtlich der erforderlichen Qualifikation und Kompetenzen, als auch hinsichtlich der zu übernehmenden Aufgabengebiete – auch wenn sich Controller, welche die Rolle eines umfassend agierenden CFO übernehmen möchten, oftmals noch entsprechendes Fachwissen aus den Bereichen Finance und Taxation aneignen müssen.

Hierfür bedarf es entsprechender Weiterbildungslösungen, welche eine einerseits theoretisch fundierte und gleichzeitig an praktischen Herausforderungen orientierte Kompetenzentwicklung ermöglichen. Gleichzeitig muss sich dies berufsbegleitend gestalten lassen, damit Controller ihren Weg im Unternehmen kontinuierlich verfolgen können. Digitale Weiterbildungsangebote, welche den Lernenden das Wissen dann anschaulich und kompakt aufbereitet bereitstellen, wenn sich im Berufsalltag hierfür entsprechende Freiräume bieten, haben hier einen enormen Vorteil gegenüber klassischen Weiterbildungsformaten, da sie Theorie und Anwendungspraxis fließend miteinander vereinen, anstatt den Lernenden mit der Vereinbarung von Tagesgeschäft und Kompetenzerwerb herauszufordern.

Gelingt dies, kann davon ausgegangen werden, dass eine Laufbahn im Controlling – ein umfassendes und interagierendes Controllingverständnis im Unternehmen vorausgesetzt – vermehrt zum präferierten Karrierepfad in die Rolle des CFOs werden wird.

Literatur

- 1) Ebert-Steinhübel, A., Mändle, E. & Steinhübel, V. (Hrsg.), *Weiter denken. Controlling + Wissen = Innovation. Gernsbach 2009*
- 2) Steinhübel, V., *Entwicklung des Rollenprofils und Ausrichtung auf die Performancerolle. In: Weber, J., Vater, H., Schmidt, W. & Reinhard, H. (Hrsg.), Turnaround - Navigation in stürmischen Zeiten: Maßnahmen zur Krisenbewältigung und Auswirkungen auf die Rollen von CFOs und Controllern. S. 897-916. Weinheim. Wiley VCH. 2010*
- 3) Steinhübel, V., *Kompetenz als Erfolgsgarant. In: Controlling & Management Review. H. 2/2014, 42-50. 2014*



DIE HOCHSCHULE, DIE ZU IHNEN KOMMT!

FLEXIBEL UND MOBIL STUDIEREN

An der SRH Fernhochschule – The Mobile University entscheiden Sie, wann, wo und wie Sie studieren. Eröffnen Sie sich hervorragende Karriereperspektiven durch ein Fernstudium parallel zu Beruf und Familie.

Unsere Professoren informieren regelmäßig in Online-Infoveranstaltungen über das Studienangebot, u. a.:

- Master of Business Administration
 - Master „Finance, Accounting, Controlling & Taxation“
 - Zertifikat „Rating, Risk & Finance“.
- Termine finden Sie auf unserer Webseite.

SRH Fernhochschule – The Mobile University
Telefon +49 (0) 7371 9315-0 | info@mobile-university.de

5 Vorteile auf einen Blick:

- Ein Studium, das sich Ihrem Leben anpasst
- Multimediales Lernen auf dem Online-Campus
- Praxiswissen auf höchstem akademischen Niveau
- Intensive Betreuung als elementares Anliegen
- Qualität, die Ihr Studium auszeichnet



Internationaler Controller Verein



„Immer bei den Mitgliedern und immer die Kompetenz-Adresse im Controlling“

Mit Siegfried Gänßlen im Gespräch

Auf der Mitgliederversammlung am 22. April hat Prof. Dr. Heimo Losbichler das Ehrenamt des ICV-Vorstandsvorsitzenden von Siegfried Gänßlen übernommen, der weiterhin im Vorstand mitwirkt. Wir sprachen darüber mit Siegfried Gänßlen.

Am 22. April bedankte sich die Mitgliederversammlung und am Tag darauf der große Congress der Controller mit Standing Ovationen bei Ihnen. Was ist Ihnen da durch den Kopf gegangen?

Das sind schon bewegende Momente gewesen. Wenn ich jetzt mit etwas Abstand daran denke, waren es zwei große Gefühle: Ich habe mich einerseits sehr gefreut, in dem Beifall Dankbarkeit und Akzeptanz zu spüren. Und andererseits habe ich in diesen Momenten auch verstanden, dass etwas für mich persönlich Wichtiges, Großes nun zu Ende geht. Ich kann es ja jetzt sagen; ich hatte vorher echtes Lampenfieber, wie ich es in meinem ersten Spiel als junger Profischiedsrichter erlebt hatte. Wie damals wollte ich alles richtig machen; ob meine

Botschaft klar und verständlich sein würde? Als es dann soweit war, habe ich von der Bühne in viele Gesichter vor mir geblickt. Und das Lächeln, was mir da entgegenkam, war unbeschreiblich wohlthuend.

37 Jahre ICV-Mitgliedschaft. Heimo Losbichler sprach in seiner Laudatio von Ihrer „Kamin-Karriere“ im Verein: vom Vereinsmitglied über Arbeitskreisleiter bis an die Vorstandsspitze. Warum ist das so gekommen?

Mein Weg war eigentlich gar nicht so außergewöhnlich, denn wie viele andere bin ich auch über die Controller Akademie zum Verein gekommen. Ich habe beim AK Südwest mitgemacht, anfangs noch nicht einmal als Mitglied. Schon die ersten Treffen im Arbeitskreis haben mir gezeigt, dass ich hier auf ein für meine Entwicklung wichtiges Netzwerk gestoßen war. So wurde ich also Vereinsmitglied, dann brauchte der Arbeitskreis eine neue Leitung, die erstmals mit einer Doppelspitze besetzt wurde, wo ich dabei war. Später sprach mich

Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- FAK „Green Controlling for Responsible Business“
- Aus den regionalen Arbeitskreisen
- ICV in Russland aktiv

Top-Events

- **20. September, Wien**
19. ICV-Forum Gesundheitswesen Österreich
- **22. September, Berlin**
18. CIB Controlling Inspiration Berlin
- **25. September, Zug (CH)**
Controller Tagung Schweiz (CTS)
- **15. November, Zagreb**
6th ICC International Controlling Conference Croatia
- **15. November, Bonn**
14. CAB Controlling Advantage Bonn
- **23. November, Steyr**
17. CIS Controlling Insights Steyr 2018

ICV-Geschäftsstelle Infos und Anmeldung:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20
www.icv-controlling.com > Events

der damalige ICV-Vorsitzende Manfred Rimmel an, mich als Beisitzer im Vorstand mit der Vorstandsarbeit vertraut zu machen. In dieser Zeit wurde ich 1999 CFO bei Hansgrohe. Nach einem Jahr „Hospitation“ wurde ich im Jahr 2000 in den ICV-Vorstand gewählt, den damals Dr. Wolfgang Berger-Vogel leitete. Seit 2004 war ich stellvertretender ICV-Vorsitzender, im Mai 2007 wurde ich dann Vorsitzender, im Mai 2008 Vorstandsvorsitzender der Hansgrohe AG. Dass ich 2007 den Vorsitz im ICV übernehmen würde, darin hat mich damals meine Frau ganz wesentlich bestärkt und auch seitens meiner Firma Hansgrohe bekam ich die nötige Unterstützung.

(Fortsetzung nächste Seite)

(Fortsetzung)

37 Jahre Vereinsentwicklung erlebt und mitgestaltet: Welche Schritte möchten Sie in Ihrer Rückschau besonders hervorheben?

Der Verein hatte sich etwa bis zum Jahr 2000 mit seinen regionalen und Branchen-Arbeitskreisen etabliert, galt aber außerhalb meist als eine ‚geschlossene Veranstaltung‘. Die Öffnung hatte Dr. Berger-Vogel eingeleitet und diese nahm Fahrt auf, als wir uns als die ‚Controlling-Kompetenz-Adresse‘ – mit der Bündelung und Aufbereitung der gewaltigen Praktiker-Kompetenz – positionierten. Wir griffen ‚moderne‘ Themen auf und gingen mit ihnen voran, wie etwa mit der in der Fachöffentlichkeit stark beachteten ‚Modernen Budgetierung‘. Wir haben als ICV Standards gesetzt, und wir haben im Controlling neue Rollen geprägt, denken wir z.B. an den Controller als Business Partner des Managements.

Das ist angesichts der vielen Jahre gar keine einfache Frage und ich muss einfach ein paar mir willkürlich in Erinnerung gekommene Punkte nennen. Unvergessen bleibt für mich der Abend, an dem ich an der WHU die Laudatio zur Verleihung der Ehrendoktorwürde von Albrecht Deyhle vortrug. Unvergessen wird für mich auch bleiben, auf Einladung von Professor Jürgen Weber vor den CFOs der 30 DAX-Unternehmen gesprochen zu haben und auch später immer wieder z. B. bei unseren Controller Congressen mit Spitzenleuten zusammengetroffen zu sein.

Rückblickend ist für mich genauso wichtig sagen zu können, dass wir mit dem ICV immer wieder eine Vorreiterrolle eingenommen haben: Wenn ich da etwa an unseren vergleichsweise frühen Eintritt ins Internet mit Website und

Losbichler. Seinem Wunsch bin ich gerne nachgekommen; uns verbindet eine jahrelange vertrauensvolle Zusammenarbeit und ich weiß aus meiner eigenen Anfangszeit, wie wertvoll solche Hilfe sein kann. In der Übergangsfrist bis 2020 werde ich ihm als Vorstandsmitglied gerne mein Knowhow weitergeben und viel mit ihm gemeinsam vor allem in Deutschland netzwerken.

Der Internationale Controller Verein braucht auch in Zukunft engagierte, Verantwortung übernehmende Mitglieder. Mit welchen Argumenten würden Sie zu einer Entscheidung für ein Ehrenamt im ICV raten?

Der Internationale Controller Verein ist ein exzellentes Netzwerk. Hier trifft man sehr gute Leute, die einen beraten und wertvollste Kompetenzen vermitteln können. Beispiele liefern die Ideenwerkstatt, unsere Digitalisierungsinitiative, der Congress und die Regionaltagungen und natürlich die Arbeits- und Fachkreise. Vielleicht mag das für den einen oder anderen pathetisch klingen, aber mit Blick auf meine Entwicklung kann ich sagen, durch dieses Geben und Nehmen im Verein gegenüber anderen immer einen Schritt voraus gewesen zu sein.

Hinzu kommt, dass das ehrenamtliche Engagement im Verein die Persönlichkeit formt und Führungsqualitäten entwickeln hilft. Man muss als Funktionär z. B. alle mitnehmen, man muss zuhören, andere Meinungen zulassen, am Ende schließlich sagen, wo es lang geht.



Am 23. April 2018 übergab Siegfried Gänßlen dem neuen ICV-Vorsitzenden, Prof. Dr. Heimo Losbichler, die Leitung des 43. Congress der Controller.

Zum Controller Verein kam aber auch das ‚I‘ für Internationalisierung hinzu und wir führten Firmenmitgliedschaften ein. Neben den etablierten engen Beziehungen des Vereins mit führenden großen Unternehmen wurden Hochschulkontakte intensiviert und verstetigt, hier nenne ich beispielhaft Vallendar und Stuttgart. Für mich persönlich brachte die Geburt der ICV-Ideenwerkstatt und die gezielte Gründung der Fachkreise für den ICV schließlich den Durchbruch.

Wenn man auf eine so lange, ereignisreiche Zeit zurückblickt, gibt es auch ganz besondere, unvergessliche persönliche Momente. Haben Sie für uns ein solches Beispiel?

e-Newsletter denke. Unschätzbar wertvoll waren für mich auch die über die Jahre vielen Gespräche mit Engagierten aus der Community, die einem persönlich bestätigten, dass unser Verein einen guten Job macht. Und ganz frisch ist für mich noch das tolle Erlebnis unserer Führungskräftetagung Ende letzten Jahres, die wir erstmals komplett auf Englisch geführt haben.

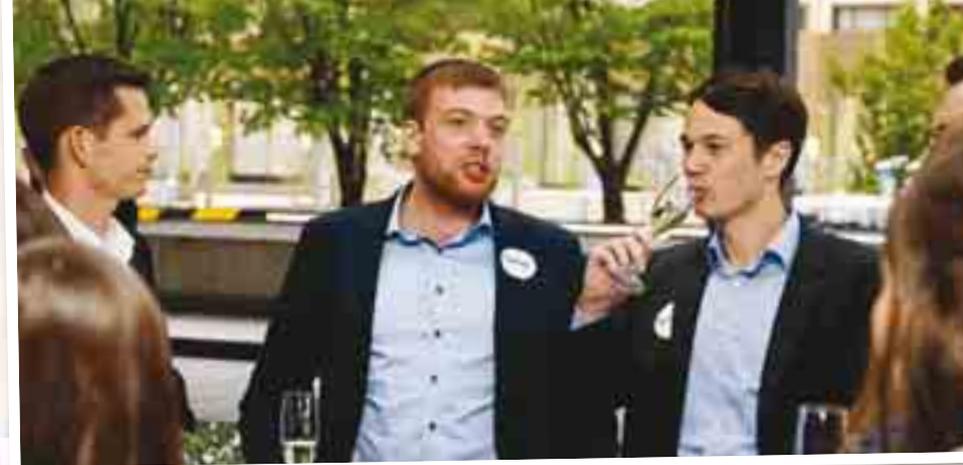
Weitere zwei Jahre, bis zu den Vorstandswahlen 2020, werden Sie im Vorstand mitarbeiten. Was hat Sie zu dieser „Verlängerung“ bewogen und welche Rolle werden Sie dabei einnehmen?

Dass ich bis 2020 im Vorstand weiterhin mitarbeite, war der ausdrückliche Wunsch unseres neuen Vorsitzenden, Prof. Dr. Heimo

Werfen wir noch einen Blick ins Jahr 2030. Wo wird der ICV dann stehen?

Der ICV wird zusätzliche, neue Gebiete erschlossen haben, denn die Basis für das Controlling wird breiter. Einige Felder zeichnen sich längst ab, denkt man z. B. an künstliche Intelligenz oder auch in einer ganz anderen Richtung das Thema Gesundheitsmanagement. Der Verein selbst wird den Erfordernissen aus Professionalisierung und Internationalisierung entsprechend für sich neue Modelle entwickelt, seine Organisationsstrukturen verändert haben. Er wird dabei aber seinem Credo treu bleiben: Immer bei den Mitgliedern und immer die Kompetenz-Adresse im Controlling – Controlling als Steuerungsprozess verstanden – sein!

Interview: Hans-Peter Sander



Congress 2018: Impressionen

Europas Controlling-Highlight 2018, der 43. Congress der Controller am 23./24. April in München, ist von den Teilnehmern exzellent bewertet worden. Erleben Sie mit unseren Bildern die hervorragende Stimmung nach!



ICV-Ideenwerkstatt: Dream-Car-Bericht „Digitale Geschäftsmodellinnovationen – Controlling in der digitalen Transformation“ online

Mit der umfassenden Digitalisierung gehen disruptive Veränderungspotenziale für die Geschäftsmodelle von Unternehmen einher. Digitale Geschäftsmodellinnovationen sind nicht nur für Startups und digitale Pioniere relevant, sondern bieten auch etablierten Unternehmen neue Möglichkeiten, um ihre Geschäftstätigkeit zu erweitern. Die erfolgreiche Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle ist im Wesentlichen von den getätigten Managemententscheidungen abhängig. In diesem Zusammenhang sind Controller als Business Partner des Managements gefordert, Entscheidungsverantwortliche bei digital geprägten Innovationsfragestellungen

adäquat zu unterstützen. Wie sie diese Aufgabe erfolgreich bewältigen, skizziert der Dream-Car-Bericht der ICV-Ideenwerkstatt „Digitale Geschäftsmodellinnovationen“.

Mit dem Bericht hat die ICV-Ideenwerkstatt eine zweijährige intensive Arbeitsphase erfolgreich abgeschlossen. Über ihre Tätigkeit und ihre nächsten Pläne berichtet Ideenwerkstatt-Leiter Prof. Dr. Ronald Gleich in einem Podcast, das auf der Website der Ideenwerkstatt online bereitsteht: ICV-Website > „Arbeitskreise“ > „Fachkreise“ > „Ideenwerkstatt“.



Der Dreamcar-Bericht steht zum kostenlosen Download bereit.



Die Teilnehmer des Arbeitskreistreffens bedanken sich bei der Kienle + Spiess GmbH sowie dem AK-Mitglied Andreas Winterhalter als Gastgeber der Tagung.

AK Stuttgart bei der Kienle + Spiess GmbH in Sachsenheim

Zur 69. Arbeitskreissitzung traf sich der ICV AK Stuttgart am 20. April bei der Kienle + Spiess GmbH in Sachsenheim (Kreis Ludwigsburg), einem der führenden Zulieferer für Elektromotoren und Generatoren mit Einsatz in Industrie-

anwendungen, Kraftfahrzeugen, Haushaltsgeräten und Anlagen für erneuerbare Energien. Nach der Vorstellung der über achtzigjährigen Firmengeschichte und dem Produktprogramm hatte der AK die Möglichkeit zu einer Führung

durch die Fertigung mit Einblick in die angewendeten Technologien und Lösungen. Themen der AK-Sitzung waren „Personalcontrolling“ und „Visible Produktion“ sowie „Einkaufscontrolling“.

Die Teilnehmer nutzten ausgiebig die Gelegenheit zu zahlreichen Nachfragen und lebhaften Diskussionen zum Vortrag. Sie danken WILO RUS und den Organisatoren AHK und ICV.

AK Moskau tagt bei WILO RUS



Insbesondere an Mitgliedsunternehmen des ICV mit Niederlassungen in Russland wendet sich der Arbeitskreis AK Moskau, den der ICV seit über einem Jahr gemeinsam mit der Deutsch-Russischen Außenhandelskammer unterhält. Am 25. Mai traf sich der AK Mos-

kau zum inzwischen neunten Mal. Erstmals tagte der Arbeitskreis außerhalb der AHK-Räumlichkeiten und besuchte in Noginsk, einem neuen Gewerbepark an der Peripherie Moskaus, WILO RUS, die russische Niederlas-

sung des weltweit tätigen Pumpenherstellers WILO SE. Nach einem Betriebsrundgang gewährte der CFO von WILO RUS, Andrey Rozhnov, Einblicke in das „Financial Controlling“ seines Unternehmens.

AK Westfalen: Tagung bei Paritätischer Lebenshilfe

Die Frühjahrssitzung des Arbeitskreises Westfalen führte uns dieses Jahr nach Stadthagen in Niedersachsen. Unsere ‚heatmap‘ der Aktivitäten liegt eigentlich rund um Münster, aber der Kollege hat eine neue spannende Aufgabe übernommen. Unser Kreis erweitert sich auch um namhafte Firmen aus dem Bereich Ostwestfalen Lippe.

In Stadthagen waren wir Gäste der „Paritätische Lebenshilfe Schaumburg-Weserbergland GmbH“, ein Unternehmen, bei dem man nicht unbedingt einen Controller vermutet. Aber weit gefehlt. Die Betreuung von behinderten Menschen mit verschiedenen Behinderungsgraden erfordert große Anstrengungen und entsprechendes Personal. Gelder sind knapp und müssen wirtschaftlich eingesetzt werden. Umsätze um 50 Mio. Euro mit über 800 Mitarbeitern sind größer als vermutet und damit entsprechen sie einem mittelgroßen Mittelständler.

Sitzungsthema war „Digitalisierung – Soft Facts“. Alle sprechen über den Megatrend Digitalisierung, aber was bedeutet das konkret für ein Unternehmen: Ist die Führung (schon) fit, wie ändert sich die interne Organisationsstruktur, wie das Controllerbild? Spannende Vorträge und anschließende Diskussionen der 21 Teilnehmer zeigten klar das Interesse am Thema und dass Digitalisierung keine (reine) IT-Aufgabe ist.



Zu seiner Frühjahrssitzung traf sich der AK Westfalen in Stadthagen, Niedersachsen.

Das Salz in der Suppe unserer Tagungen ist immer die Betriebsbesichtigung. Mit diversen Produktionsabläufen sind wir vertraut – die Behinderten-Werkstätten waren genauso beeindruckend! Wir sahen sehr engagierte Betreuer und Betreute, die sich wohlfühlten und gemäß ihrer persönlichen Beeinträchtigung bis zum 1. Arbeitsmarkt gefördert werden. Höhepunkt der Führung war die neu geschaffene Kaffee-Rösterei. Unter der Leitung eines professionellen Kaffeerösters helfen die Behinderten beim Wiegen, Rösten, Verpacken und Verkauf. Wir konnten natürlich den trommelgerösteten Bio Kaffee probieren und kaufen. Köstlich!

Die Tagung wurde begleitet von einer Studiengruppe der Fachhochschule Ostwestfalen-Lippe. Der ICV hat mit der FH OWL, Lehrstuhl Prof. Faupel, eine offizielle Koopera-

tion (wir berichteten). Im Rahmen eines Seminars hat die Gewinnergruppe, die für ein ansässiges Unternehmen eine Praxisaufgabe lösen musste, mit ihrer Präsentation der Ergebnisse vor Publikum überzeugt. Ihr Preis war eine zeitlich begrenzte freie Mitgliedschaft im ICV und die Einladung mit Präsentation im Arbeitskreis. So hatten die Studierenden die Gelegenheit, ein Praxisthema hautnah mit zu erleben und neue Kontakte zu knüpfen. Sie waren beeindruckt und froh, dass sie diese Gelegenheit erhalten haben.

Auch der gemütliche Teil kam nicht zu kurz mit einer Stadtführung und anschließendem Restaurantbesuch. ■

*Info: Thomas Meyer, Leiter AK Westfalen
Nächstes AK-Treffen: 20./21. September in Lemgo an der FH OWL.*

Zu Gast beim Russischen Controllerverein in Nizhni Novgorod

Zur VIII. Internationalen Controlling-Tagung begrüßte der Vorsitzende des Russischen Controllervereins, Prof. Dr. Sergey Falko, am 18./19. Mai in der Millionenstadt Nizhni Novgorod an der Wolga auch internationale Kollegen aus Deutschland, Estland, Kasachstan, Österreich und der Schweiz. Schwerpunktthema der diesjährigen Tagung war Nachhaltigkeitscontrolling. Zu den Referenten gehörte ICV-Mitglied Prof. Dr. Wilfried Lux, FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut IFU-FHS, Leiter Kompetenzzentrum Finanzmanagement und Controlling. ■

Alljährlich veranstaltet der Russische Controllerverein eine internationale Controlling-Tagung, zu deren Kooperationspartnern traditionell der Internationale Controller Verein (ICV) gehört.



Green-Controlling-Preis 2018 ausgelobt: Bewerben bis 15. August!

Controller als Business Partner sind gefordert, auch die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen aktiv zu unterstützen. Um die Auseinandersetzung des Controllings mit der „grünen Herausforderung“ zu fördern, zeichnet alljährlich die Péter Horváth-Stiftung in Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) die innovativste und effektivste „grüne“ Controllinglösung zur Gestaltung und Steuerung von ökologischen Strategien, Programmen, Projekten und Maßnahmen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen aus.

Der Green-Controlling-Preis ist mit 10.000,- Euro dotiert. Der Preis wird seit 2011 alljährlich verliehen. Im ICV arbeitet ein Fachkreis „Green

Controlling for Responsible Business“. Eingereicht werden können alle Lösungen, die seit dem Jahr 2016 umgesetzt worden sind. Bewerbungsschluss ist am 15. August 2018, der Preis wird auf dem 32. Stuttgarter Controller-Forum am 18./19. September 2018 in Stuttgart verliehen.

Die bisherigen Preisträger: Deutsche Post DHL „Carbon Accounting & Controlling“ (2011); Hansgrohe SE „Green Controlling – Green Profit – Green Future“ (2012); Volkswagen AG „Think Blue. Factory. Umweltcontrolling“ (2013); Flughafen Stuttgart GmbH „airport Controlling“ (2013); Takata AG „Maximize innovation to minimize environmental impact“ (2014); STABILO International GmbH „Controlling als Business Partner der nachhaltigen Unternehmensfüh-

rung“ (2014); Deutsche Telekom AG „Green-Controlling für konzernweite Transparenz“ (2015); VAUDE Sport GmbH & Co. KG „Green Controlling im Unternehmenssteuerungsprozess integriert“ (2015); Voith GmbH „Transparenz sorgt für Competitive Spirit“ (2015); Robert Bosch GmbH „Entwicklung eines Systems für strategisches und operatives Umweltcontrolling“ (2016) und DATEV eG „Nachhaltigkeitscheck – Führungsinstrument zur Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung“ (2016); PORSCHE AG „Betriebswirtschaftliche Steuerung der CO2-Zielerreichung“ (2017). ■

Mehr: www.icv-controlling.com

Warum der Fachkreis seinen Namen erweitert hat

Wir haben mit Vera Stelkens und Dr. Alexander Stehle, Führungsduo im Fachkreis „Green Controlling for Responsible Business“, gesprochen.

Ihr Fachkreis im Internationalen Controller Verein (ICV) hat einen neuen Namen: „Green Controlling for Responsible Business“.

Wie kam es zu dieser Namensänderung?

Vera Stelkens: Namensänderung würde ich es nicht nennen, schließlich bleiben wir unserem „Markennamen“ Green Controlling treu. Wir möchten mit der Namenserweiterung stärker signalisieren, dass sich der Fachkreis – wie der bisherige Name vielleicht fälschlicherweise suggeriert – nicht nur mit der Steuerung von Umweltschutzthemen befasst, sondern dass für uns das Controlling ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele und damit eine verantwortungsvolle Unternehmensführung im Ganzen von Bedeutung ist.

Der Fachkreis „Green Controlling for Responsible Business“ hat im Frühjahr ein neues Whitepaper mit dem Titel „10 Thesen zum Green Controlling“ herausgebracht. Was hat es damit auf sich?

Alexander Stehle: Im Zuge der Änderung des Fachkreisnamens haben wir zum einen sehr intensiv über die Inhalte und die Ausgestaltung eines idealtypischen Green Controllings nach unserer Vorstellung diskutiert. Zum anderen haben wir seit unserer Gründung 2011 ein Green Controlling aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet, viel Wissen zusammengetragen und eine Menge an Publikationen generiert. Daher haben wir die aktuelle Position des Fachkreises in dem Thesenpapier zusammengefasst, in dem wir unsere Vision eines „guten“ Green Controllings anhand von zehn praxisorientierten Thesen beschreiben.

Was sind denn die drei zentralen Thesen in Ihrem Whitepaper?

Vera Stelkens: Die Betonung, dass Green Controlling aus unserer Sicht sowohl ökonomische als auch ökologische und soziale Ziele adressiert, ist ein zentraler Punkt. Darüber hinaus sehen wir die Kooperation von Controllern und Nachhaltigkeitsexperten als wesentlichen Faktor für den Erfolg des Green Controllings. Diese Zusammenarbeit praktizieren wir übrigens auch im Fachkreis schon erfolgreich. Last but not least, ist für uns auch die möglichst



Vera Stelkens

Dr. Alexander Stehle

quantitative Messung der Nachhaltigkeitsleistung bzw. -ziele essentiell, damit der Controlling-Regelkreis funktioniert.

Nachdem das Whitepaper publiziert ist, worauf liegt 2018 der Fokus der Fachkreisarbeit?

Alexander Stehle: Unser Schwerpunktthema 2018 und 2019 wird „Total Impact Measurement“ sein, d.h. die ganzheitliche Messung und Bewertung der Unternehmensaktivitäten. Wir wollen uns dabei einen Überblick über die (zumeist externen) Anforderungen und die existierenden Methoden dieser sogenannten „Wertrechnungskonzepte“ verschaffen und bewerten, welchen Beitrag diese für ein Green Controlling leisten können. ■

Mehr: ICV-Website > „Fachkreise“

Controller Tagung Schweiz – CTS 2018 am 25. September

Die CTS 2018 steht am 25. September am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ unter der Überschrift „Reporting und Analytics im digitalen Umfeld“. Die CTS wird von den Schweizer Arbeitskreisen des ICV mit dem IFZ durchgeführt. Gemeinsam wollen die Organisatoren um den ICV-Regionaldelegierten Markus Steiner praktische Erfahrung mit aktuellen Forschungsergebnissen verbinden und dieses Wissen Controllern und finanzinteressierten Praktikern zur Verfügung stellen.

Durch die voranschreitende Digitalisierung des Controllings eröffnen sich neue Möglichkeiten für das Management Reporting. Mitunter begünstigt durch Technologien wie Robotic Process Automation (RPA), Cognitive Computing oder Visualization (Dashboards) kann die Effizienz und Flexibilität des Reportingprozesses gesteigert werden. Neben neuen Kompetenzen gilt es dabei auch Ansätze wie das Self-Service und Mobile Reporting sowie das Realtime Reporting zu prüfen. Wie ein digitales und agiles

Reporting aussehen kann und wo Schweizer Unternehmen heute stehen, ist auf der CTS 2018 zu erfahren.

Die Referenten und ihre Themen: Dr. Jörg Engelbergs, Vice President Controlling, Zalando SE, Mitglied ICV-Kuratorium, Leiter ICV-Fachkreis „Startup Controlling“: „Predictive Analytics and Big Data in Steering – Example Use Cases at Zalando“; Alex Glanzmann, Leiter Finanzen und Mitglied der Konzernleitung, Die Schweizerische Post AG: „Digitalisierung im Finanzbereich der Schweizerischen Post – Beispiele und Entwicklungen“; Crista Henggeler, Managing Partner, Mintminds AG, und Heidi Friedrichs, Advisor, Mintminds AG: „Durchbrechen Sie die digitale Paralyse: Wie Sie sich selbst und andere erfolgreich durch die digitale Transformation führen“; Felix E. Hess, Group Executive Vice President Finance & Controlling, Hilti AG: „Hilti Performance Management Transformation“; Prof. Dr. Imke Keimer, Projektleiterin und Dozentin, Hochschule Luzern – Wirtschaft, IFZ, und Markus Zorn, Head Finance Transfor-

mation, Deloitte Consulting AG: „Wie digital sind Schweizer Controllingfunktionen?: Ergebnisse einer schweizweiten Analyse“; Deepak Subbarao, Lean and Automation Expert, Finance Transformation, Zurich Insurance, und Aydin Ucar, Senior Financial Accountant, IFRS Consolidation and Reporting, Zurich Insurance: „Why and how Robots are joining Finance Controller Teams“. Auf einem von Dr. Markus Gisler, Projektleiter und Dozent, Hochschule Luzern – Wirtschaft, IFZ, moderierten Podium diskutieren Dr. Jörg Engelbergs, Heidi Friedrichs, Alex Glanzmann, Prof. Dr. Imke Keimer „Status Quo Reporting und Analytics im digitalen Umfeld“.

Die Tagung spricht Controller, Finanz- und Controlling-Verantwortliche, CFOs, Projektleiter und Business Analysten aller Branchen an, die sich mit dem Thema beschäftigen bzw. davon betroffen sind. Teilnehmerinnen und Teilnehmer können sich von aktuellen Forschungsergebnissen und spezifischen Praxiserfahrungen inspirieren lassen. ■

Dr. Jörg Engelbergs: „Investieren in die Weiterbildung der Mitarbeiter“

Dr. Jörg Engelbergs, Vice President Controlling, Zalando SE, CTS-2018-Referent, befragt von Markus Steiner, ICV-Delegierter Schweiz:



Zalando feiert in diesem Jahr zehnjähriges Jubiläum. Welche Erfahrungen mit digitalen Geschäftsmodellen konnten Sie im Controlling sammeln?

Das Zalando-Controlling hat eine spannende Entwicklung durchlaufen. Am Anfang waren Controller weitestgehend Generalisten, die Pionierarbeit in der Strukturierung von zahlreichen Informationen zu Steuerungszwecken geleistet haben. Inzwischen sind viele Bereiche deutlich spezialisierter und stellen gezielt Methoden und Tools zur Verfügung.

Der effiziente Einsatz von Big Data und Analytics Methoden ist für viele Unternehmen eine Herausforderung. Wo stehen Sie bei diesem Thema?

Zalando ist durch alle Bereiche hinweg ein sehr datengetriebenes Unternehmen. Die effiziente

Nutzung von Big Data und künstlicher Intelligenz stärkt langfristig unsere Wettbewerbsfähigkeit. Das Bewusstsein zu den Möglichkeiten ist im ganzen Unternehmen sehr ausgeprägt. Zahlreiche Abteilungen haben fundiertes Fachwissen und es findet ein reger Austausch statt. Davon profitiert natürlich auch das Controlling.

Welche Technologien werden in den nächsten Jahren den größten Einfluss auf

das Management Reporting bei Zalando haben?

Erfolgskritisch wird sein, mit dem exponentiellen Wachstum der Daten umgehen zu können. Dabei wird speziell im Management Reporting die Herausforderung darin liegen, die Information auf ein verdaubares Maß zu verdichten und dabei die Flexibilität für weitere Schnitte oder Eintauchen in Details zu erlauben.

Welche Risiken durch die Digitalisierung sehen Sie für das Controlling und wie gehen Sie damit um?

Ich sehe eher Chancen! Dafür investieren wir z.B. in die Weiterbildung der Mitarbeiter und gezielten Austausch mit Experten, um die weiterführenden Ansätze und Methoden, die im Kontext der Digitalisierung entstehen, wertsteigernd zu nutzen. ■

Christian Bramkamp ist neuer ICV-Fachkreis-Delegierter

Christian Bramkamp ist seit 15 Jahren stellvertretender Leiter des ICV-Fachkreises Projekt-Controlling. Seit kurzem engagiert er sich zusätzlich in der Nachfolge von Dr. Walter Schmidt als Delegierter für die ICV-Fachkreise.

Warum sind Sie im ICV?

Mein Ziel war es, über den Tellerrand zu schauen und Gleichgesinnte zu treffen. Schon beim ersten Treffen des Fachkreises Projekt-Controlling erklärten mir die Teilnehmer ihre Vorgehensweisen, worauf man achten sollte und wo die Herausforderungen für den Controller liegen. Ich fühlte mich sofort verstanden; ich bekam Tipps, ich wusste nun, an wen ich mich bei Fragen wenden konnte. Die daraus entstandenen Kontakte bestehen heute noch – über 15 Jahre später.

Haben Sie Ihr Ziel erreicht?

„Kaum verloren wir das Ziel aus den Augen, verdoppelten wir unsere Anstrengungen“ – das stammt von Mark Twain. Die Aufgaben des Controllers verändern sich, wie man auch bei den Änderungen des IGC-Controller-Leitbilds hervorragend mitverfolgen kann, in der Rolle von Controller, Manager und Data Scientist aufgezeigt werden. Ich möchte diesen Wandel mitgestalten. Hier muss man „open minded“ sein.

Wie sind Sie zur neuen Aufgabe gekommen?

Mit Industrie 4.0 und Digitalisierung überschneiden sich Themen und Aufgabenfelder vor allem in den Fachkreisen. Da diese Themen den Fachkreis Projekt-Controlling ebenfalls betreffen, habe ich diese Koordinierungsfunktion gerne übernommen. Als stellvertretender Fachkreisleiter war es für mich auch interessant und wichtig, das Aufgabenfeld kennenzulernen.

Wie wichtig sind die Fachkreise im ICV aus Ihrer Sicht?

Die Fachkreise sind für den ICV immanent wichtig, da sie widerspiegeln, was die Mitglieder bzw. Controller interessiert. In den Fachkreisen sind die Ehrenamtlichen, die Interesse



Über Christian Bramkamp

- Geboren in Brüssel
- Studium an FH Würzburg und Universität Passau; Studienschwerpunkte: Bilanzen, Informations- und Revisionswesen, Controlling; Bank- und Finanzwirtschaft und Investitionswirtschaft
- Zertifizierungen als Projektmanager/ Certified Senior Project Manager

Berufserfahrungen

- Debis Systemhaus GmbH, Leinfelden-Echterdingen
- Siemens VDO Automotive AG, Karben
- Cassadian Communications GmbH, Ulm
- Koch, Neff & Volckmar GmbH, Stuttgart
- Prevero AG, München
- Kardex Germany GmbH, Neuburg/Kammel

Freizeitaktivitäten

- Fachgruppenleiter Forum Projektcontrolling der GPM e.V.
- Schwimm-Wettkampfrichter im DSV
- Schwimmen im Club „Old Stars“ des SSV Ulm
- Radfahren

an der Vertiefung eines bestimmten Themas haben. Hier treffen wir auf Spezialisten aus unterschiedlichsten Bereichen, die ein Thema aus verschiedensten Blickwinkeln betrachten. Dies ist Gold wert, denn dieses Hinterfragen ist

auch für einen Controller sehr facettenreich und ermöglicht eine interessante und informative Rundumsicht.

Drei gute Gründe für die Mitarbeit in einem ICV-Fachkreis...

- 1. Ein anderer Blickwinkel auf sein eigenes Arbeitsfeld!** Im Fachkreis lerne ich andere Perspektiven kennen, etwa von Controllern, die dasselbe Anliegen haben, aber aus einer anderen Branche kommen. Im Fachkreis kann ich mich vielfältig austauschen – was ich in meiner Firma so nicht machen würde oder gar nicht machen könnte.
- 2. Arbeitsplatz proaktiv gestalten!** Im Fachkreis bekomme ich viel besser mit, wie sich mein Arbeitsumfeld verändert und was auf mich zukommen kann. Ich kann proaktiv meinen Arbeitsplatz so gestalten, dass ich die neuen Herausforderungen schon kenne, bevor sie auf mich einwirken.
- 3. Networking!** Ich lerne Kollegen kennen, die ich sonst nicht kennen gelernt hätte. Ich kann mir ein Netzwerk und Kommunikationsstrukturen aufbauen.

Was wollen Sie erreichen?

Ich möchte die Kommunikation zwischen den Fachkreisen unterstützen und den Output aus den Fachkreisen über die Kommunikationskanäle einstreuen, um stärker für die Mitarbeit in den Fachkreisen oder auch in den regionalen Arbeitskreisen zu werben. ■

Die ICV-Fachkreise im Überblick

- BI/Big Data und Controlling
- Compliance Management und Controlling
- Controlling und Qualität
- Controlling und Risikomanagement
- Digitale Transformation
- Green Controlling for Responsible Business
- Investitionscontrolling
- Rechnungslegung und Controlling
- Kommunikations-Controlling
- Projekt-Controlling
- Start-up Controlling
- Transfer Pricing Management
- Unternehmensbewertung
- Working Capital Management

Neues aus dem Controlling-Wiki: die zehn neuesten Seiten

der interaktiven Wissensplattform mit Gütesiegel des ICV – www.controlling-wiki.com



Invoice Matching

„Bei dem Rechnungsabgleich durchlaufen alle durch Bestellungen gesicherte Rechnungen ein automatisiertes Rechnungsabgleichsverfahren. Ausgewählte Rechnungsinformationen werden mit der Bestellung abgeglichen, bevor eine Zahlung genehmigt werden kann. Informationen, die übereinstimmen müssen, umfassen (sind aber nicht begrenzt auf) Stückpreis, Maßeinheit, Menge und Gesamtpreis der Bestellung. Übereinstimmende Rechnungen werden zur Zahlung freigegeben.“ (...)

Erstinstellerin: **Mélani Flores**, Practice Leader, Procurement & P2P Advisory EMEA bei The Hackett Group

Sustainability Analytics

„Der Begriff *Sustainability Analytics* beschreibt die Übertragung von *Business Analytics* auf das Themenspektrum der Nachhaltigkeit. Während sich *Analytics* auf die Methodik bezieht, grenzt *Sustainability* bzw. Nachhaltigkeit das Themenspektrum der Daten ab. Unter *Sustainability Analytics* versteht man demnach die umfassende Nutzung interner und externer Daten sowie insbesondere großen Datenmengen (*Big Data*) zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen. Diese werden mithilfe von intelligenten Analysemethoden analysiert, um Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen.“

Erstinsteller: ICV-Fachkreis **Green Controlling for Responsible Business**

Kennzahlen des E-Commerce

Folgende Kennzahlen werden erläutert:

- Conversion Rate 1
- Conversion Rate 2
- Conversion Rate 3
- Conversion Rate
- AOV
- Bounce Rate
- Bestellsatz
- Storno-Quote
- Versandumsatz

Erstinsteller: **Kristoffer Ditz**

Geometrisch-degressive AfA

Folgende Inhalte werden erläutert:

- Rechtsnormen
- Erklärung
- Beispiel
- Unterschied zur arithmetisch-degressiven AfA

Erstinsteller: **Christoph Bieramperl**

Absetzungsberechtigter

Folgende Inhalte werden erläutert:

- Grundsatz
- Mieter / Pächter
- Weitere Berechtigte
- Nicht Berechtigte

Erstinsteller: **Christoph Bieramperl**

Sanierungscontrolling

„Das Sanierungscontrolling umfasst die Gesamtheit aller finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Maßnahmen, die notwendig sind, um die Fortführungsfähigkeit von Unternehmen wiederherzustellen, die sich entweder in einer Krise oder schon im Insolvenzverfahren befinden. Im Rahmen des Sanierungscontrollings wird grundsätzlich zwischen einer finanzwirtschaftlichen und einer leistungswirtschaftlichen Sanierung unterschieden. Bei der finanzwirtschaftlichen Sanierung geht es darum, dass die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichergestellt wird.“ (...)

Erstinsteller: **Dipl.-Kfm. (FH) Thorsten**

Steinhardt, Grevembroich

Stakeholder

„Der Begriff Stakeholder meint alle Gruppen, die Ansprüche an eine Organisation (im Folgenden nur Unternehmen) stellen, z. B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Mitglieder, Verbände, Medien, Öffentlichkeit, Fiskus, Sozialversicherungen.“ (...)

Erstinsteller: **Dipl.-Kfm. Rainer Pollmann** (für den Fachkreis Kommunikations-Controlling, PRT-Pollmann & Rühm Training, Augsburg)

Unternehmenskommunikation

„Es gibt Unternehmen, die Werbung als ‚Marketing‘ verstehen und Pressearbeit als Unternehmenskommunikation, bzw. als Instrument der Vertriebsunterstützung. Auf der anderen Seite des Spektrums gibt es Unternehmen, die mit den Herausforderungen des Integrated Reporting alle ihre Kommunikationsfunktionen auf Stakeholder bezogen bündeln.“ (...)

Erstinsteller: **Dipl.-Kfm. Rainer Pollmann**

Diversitätskonzept

„Der europäische Richtlinienggeber hat insb. auf das gesunkene Vertrauen des Kapitalmarkts in die Publizitätsqualität von Unternehmen des öffentlichen Interesses (Public Interest Entities – PIEs) reagiert. Konkret wird neben der Vergrößerung des Umfangs der Pflichtpublizität durch eine nichtfinanzielle Erklärung zu Nachhaltigkeitsaspekten auch eine Ausweitung der Corporate Governance-Berichterstattung zur Diversitätspolitik vorgenommen, die der deutsche Gesetzgeber mit dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz ab dem Geschäftsjahr 2017 in das HGB umgesetzt hat.“ (...)

Erstinsteller: **Prof. Dr. Stefan Müller**, Universität der Bundeswehr Hamburg, Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre – Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Enterprise Performance Management (EPM)

„Enterprise Performance Management (kurz: EPM) bezeichnet die Summe der Ansätze und Methoden zur Optimierung der Leistungserbringung eines Unternehmens im Sinne seiner definierten Strategie.“ (...)

Markus Hees, EPM Managing Director DACH der internationalen Unternehmensberatung The Hackett Group

Lesen Sie alle Beiträge in voller Länge sowie mehr als 600 weitere Artikel im ICV Controlling-Wiki | www.controlling-wiki.com

Arbeitskreis-Termine

■ Arbeitskreis Vorarlberg

Sommerhock in Schlosshofen
03.07.2018, Schloss Hofen, Lochau

■ Arbeitskreis Rhein-Neckar

Sommer-Stammtisch
Infos auf der AK-Webseite.

■ Fachkreis Green Controlling for Responsible Business

2. Fachkreistreffen 2018
12.07.2018, Göttingen/Fulda

■ Arbeitskreis Wien-West

Sommerstammtisch mit dem ICV Arbeitskreis
Wien-Süd, 12.07.2018, Schweizerhaus, Wien

■ ICV-Digitalisierungsoffensive

Agiles Controlling im Digitalen Zeitalter /
Webinar, 09.07.2018

■ AK Nord III

65. Treffen, 13./14.09.2018, Hannover,
Thema: „Generation Y“

■ AK West I – Rhein-Ruhr

78. AK-Treffen, 14.09.2018, in Solingen,
Zwilling J.A. Henckels AG

■ Arbeitskreis Westfalen

Treffen am 20./21.09.2018, FH OWL in
Lemgo, Thema: „Innovations-Controlling
in Zeiten der Digitalisierung“

Profitieren Sie vom ICV-Netzwerk mit einer aktiven Teilnahme in den Arbeitskreisen vor Ort

Das Herzstück des Internationalen Controller Vereins sind die Arbeitskreise, die es in unterschiedlichen Ausprägungen gibt: sie sind regional orientiert, sprechen bestimmte Branchen an (Branchenarbeitskreise) oder fokussieren bestimmte Themen (Fachkreise). Allen ist jedoch eines gemeinsam: Sie leben von der Mitarbeit der Menschen, die im Controlling beschäftigt sind oder sich für Controlling in allen seinen Facetten und Ausprägun-

gen interessieren. Auf unserer Webseite unter www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise finden Sie eine Übersicht über alle Angebote, die der ICV Ihnen in Europa bietet. Aktuell sind es:

- 6 Branchenarbeitskreise
- 14 Fachkreise
- 24 regionale Arbeitskreise in Deutschland
- 6 regionale Arbeitskreise in Österreich
- 3 regionale Arbeitskreise in der Schweiz
- 7 regionale Arbeitskreise in Polen
- 2 regionale Arbeitskreise in Kroatien
- 2 regionale Arbeitskreise in Russland

Außerdem gibt es jeweils einen regionalen Arbeitskreis in Bosnien und Herzegowina, Bulgarien, Estland, China East, Rumänien, Serbien, Slowenien, Ungarn.

Darüber hinaus gibt es den ICV-Arbeitskreis „International Work Group“. Er arbeitet ausschließlich in englischer Sprache, über die Grenzen hinweg und geht konkrete Aufgaben und Fragestellung in Unternehmen praktizierend an. Haben Sie Lust, unverbindlich in einen der ICV-Arbeitskreise hineinzuschnuppern, melden Sie sich direkt beim jeweiligen Arbeitskreisleiter oder Delegierten bzw. in der ICV-Geschäftsstelle bei Stephanie Wirth, s.wirth@icv-controlling.com.
Übrigens: Eine ICV-Mitgliedschaft ist keine Voraussetzung für ein erstes Hineinschnuppern in unsere Arbeitskreise!

Die ICV-Bag geht wieder auf Sommertour

Der Sommer ist da und damit auch die Urlaubszeit. Jetzt werden wieder Koffer, Rucksäcke, Badetaschen gepackt und los geht's. Entweder hinaus in die große weite Welt oder einfach mal um die Ecke, ganz entspannt am Badensee oder im Freibad mal alle Fünfe gerade sein und sich den Wind um die Nase wehen lassen.

Wie schon im vergangenen Jahr würden wir uns freuen, wenn Sie wieder unsere ICV-Stofftasche auf Ihre großen und kleinen Reisen und Ausflüge mitnehmen. Und sie gemeinsam mit Ihnen oder ohne Sie an Ihrem Lieblings-Sommer-Ort fotografieren. Ihr Foto bzw. Ihre Fotos (gerne dürfen Sie uns auch mehrere Orte präsentieren) mit einer kurzen Beschreibung mailen Sie bitte an unsere Webredaktion web@icv-controlling.com. Wir werden, Ihr Einverständnis dazu mit der Zusendung vorausgesetzt, Foto und Text in unserem ICV-Blog und auf Facebook sowie eine Auswahl der schönsten Motive am Sommerende im Controller Magazin auf den ICV-Vereinsseiten zeigen.

Wir freuen uns darauf, von Ihnen zu hören und wünschen Ihnen einen schönen, sonnigen und herzerwärmenden Sommer, wo auch immer Sie ihn verbringen!



Informationen und Anmeldung: www.icv-controlling.com > Arbeitskreise sowie www.icv-controlling.com > Veranstaltungen

**WIR SCHAFFEN PERSPEKTIVEN
– FÜR IHREN ERFOLG**

**DER HAUFE STELLENMARKT
FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE**

Unter www.stellenmarkt.haufe.de finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Controlling, Projektmanagement, Risikosteuerung und viele mehr.



Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de



Bringen Sie Geschwindigkeit

in Ihren Vertrieb

Mit der Software fürs
Vertriebscontrolling.



Webinare:
24. Juli 2018
14. August 2018

Channels, Länder, Kunden, Vertriebsmitarbeiter und Produkte! Steuern Sie Ihre gesamte Vertriebsorganisation mit Corporate Planner Sales. Planung und Analyse auf jedem Detailgrad. Kommunikation auf Basis hochmoderner Analysedashboards. Erleben Sie in unserem Webinar, wie schnell Sie diese einzigartige Lösung für Ihren Vertrieb nutzen können.

Termine und Anmeldung:

www.corporate-planning.com/sales-webinar

Corporate
Planning 