

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

## Themen im Focus

Prof. Hichert im Interview mit Alfred Biel

# Moderne Wertorientierung

Nachhaltigkeitscontrolling



ETHIK

Wo bleibt das Geld in der IT?  
Für wen ist die Cloud das Richtige?  
Social Media Controlling  
Risikointelligenz - Risikokompetenz



**Der Kopf ist rund,  
damit das Denken die Richtung ändern kann.**

Auszug aus unserem aktuellen Seminarprogramm:

## CA controller akademie®

[www.controllerakademie.de](http://www.controllerakademie.de)

### Einstieg Controller Trainingsprogramm

#### Stufe I

06.10. – 10.10.14, Starnberg

20.10. – 24.10.14, Bernried

27.10. – 31.10.14, Feldafing

03.11. – 07.11.14, Hamburg

### Aus unserer Fachseminar-Reihe

#### Workshop Prozesskostenrechnung

06.10. – 08.10.14, Bernried

#### Verrechnungspreise

06.10. – 08.10.14, Feldafing

#### Einkaufs-Controlling

06.10. – 08.10.14, Bernried

#### Logistik-Controlling

27.10. – 29.10.14, Starnberg

#### Gemeinkosten-Controlling

27.10. – 29.10.14, Starnberg

## CA management akademie®

[www.ca-managementakademie.de](http://www.ca-managementakademie.de)

### Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte

#### Strategie, Businessplan und

#### Wertorientierung – Modul 2

16.09. – 18.09.14, Seeheim b. Frankfurt

#### Führung und Personalentwicklung – Modul 5

14.10. – 16.10.14, Hohenkammer b. München

#### Vertriebs- und Produktmanagement – Modul 3

18.11. – 20.11.14, Hohenkammer b. München

#### Finanzmanagement und Controlling – Modul 1

16.12. – 18.12.14, Hamburg

### Aus unserer Fachseminar-Reihe

#### Personalmanagement

13.10. – 15.10.14, Düsseldorf

#### Strategieentwicklung

20.10. – 22.10.14, Starnberg

#### Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen

17.11. – 19.11.14, Bernried

## CA institute for accounting & finance®

[www.ca-iaf.de](http://www.ca-iaf.de)

### Praxiswissen Accounting

#### Jahresabschlussanalyse

14.10. – 15.10.14, Sindelfingen

#### IFRS für Controller

10.11. – 12.11.14, Starnberg

#### Bilanzierung für Controller

26.11. – 27.11.14, Starnberg

### High Performance Accounting

#### M&A-Accounting

17.09. – 18.09.14, Starnberg

#### Unternehmensbewertung

23.09. – 24.09.14, Stuttgart

#### Hot Topics

30.09. – 01.10.14, Hamburg

Jetzt buchen oder Informationen unter: **+49 (0)8153-88 974-0** oder [www.ca-akademie.de](http://www.ca-akademie.de)

Die CA AKADEMIE bündelt 3 Akademien und Institute unter einem Dach und ist Ihr Weiterbildungspartner in den Bereichen Unternehmenssteuerung, Unternehmensführung und Rechnungslegung.

# Editorial

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Alfred Rappaport hat in den 1980er Jahren die Wertorientierung maßgeblich geprägt. Die Shareholder-Value-Methode hat Einzug in die Unternehmensbewertung gefunden. Mit der vom Beratungshaus Stern Stewarts markenrechtlich geschützten Kennzahl EVA™ „misst“ man heute in vielen Unternehmen Manager daran, ob diese auch „wertorientiert handeln“. Die Kennzahl berechnet, ob in einem Betrachtungszeitraum (üblicherweise ein Jahr) ein über die Kapitalkosten hinausgehender Gewinn erwirtschaftet wurde, wenn also der Fremdkapitalgeber (z.B. die Bank) und der Eigentümer nach ihren Ansprüchen bedient wurden, nicht zu vergessen natürlich auch der Staat mit der Ertragsteuer. Vereinfacht gesagt, kann das, was übrigbleibt, als Gewinnrücklage im Unternehmen verbleiben und somit den Unternehmenswert erhöhen.

## Führt EVA™ zu Wertvernichtung?

Die ursprüngliche Motivation von Rappaport war und ist, eine Unternehmenssteuerung zu etablieren, die den Wert des Unternehmens erhöht. Wie in den letzten Jahren vielfach stark kritisierend angemerkt wurde, bewirkt jedoch die Steuerung des Managements nach EVA™ oft genau das Gegenteil. Denn durch Kostenminimierung können Gewinn und somit EVA™ kurzfristig optimiert werden. Investitionen, die mittel- bis langfristig zur Gewinnabsicherung dienen oder sogar zu einer nachhaltigen Erhöhung führen, senken erst mal EVA™. Dem Management, das daran gemessen wird, kann man eine kurzfristige Handlungsorientierung auch nicht zum Vorwurf machen, denn der Eigentümer oder dessen Vertreter (Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat) gibt dies doch mit der Wahl der Kennzahl EVA™ vor. **Welcher Vorstand oder Geschäftsführer besitzt schon so viel Rückgrat, auf eigene Prämie zu verzichten, um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu gewähren**, der sich eventuell erst dann einstellt, wenn dieser selbst nicht mehr geschäftsführend tätig ist? Ein Aufsichtsorgan will diese Art der Incentivierung des Managements aber doch gerade dazu nützen, um eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens zu erreichen, so wird ja auch diese Kennzahl propagiert. Und wenn das so viele andere Unternehmen auch machen, dann kann das ja doch nicht falsch sein, oder doch?

## Wertorientierung und Werte in Einklang zu bringen sollte das Ziel sein?

Trends und „moderne Werte“ wie Compliance, Nachhaltigkeits- oder auch Big-Data-Management und Internationalisierung kosten erst mal, stehen also einem (kurzfristigen) hohen EBIT und somit EVA™ im Wege. Handelt ein Aufsichtsrat widersprüchlich, wenn dieser fordert, dass man sich diesen Themen widmen soll, bei gleichzeitiger Prämienberechnung an EVA™ oder auch EBIT? Irgendwie schon, auch wenn man annehmen kann, dass sich der Aufsichtsrat dessen bewusst ist.



■ Dr. Markus Kottbauer

Chefredakteur Controller Magazin

Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG

Leiter der CA management akademie

Trainer, Berater und Partner der CA Akademie AG

m.kottbauer@ca-akademie.de

Ein Prämiensystem und somit eine Managementorientierung wären gut, die diese unterschiedlichen Werte vereinen. **Es ist meiner Ansicht nach überfällig, dass „Wertorientierung“ eine Kurskorrektur erfährt, eben zu einer „Modernen Wertorientierung“ wird.** Es soll die modernen Themen, die z.T. natürlich auch alte Themen sind, ohne Widerspruch in sich vereinen. Nachhaltigkeit, Compliance und die Menschen teilhaben zu lassen, gerecht zu behandeln und zu motivieren ist nichts Neues. Es sind Werte, die in vielen eigentümergeführten Unternehmen, zum Glück heute wie in der Vergangenheit, die Steuerung des Unternehmens leiten, sich also in den Werten eines Leitbilds wiederfinden. Echte und wollen wir sie moderne Wertorientierung nennen, vereint also (wieder) Wertorientierung mit den Werten. Vielleicht verfassen Sie Ihr eigenes „Werte-Buch“, die „Unternehmens-Bibel“, und halten diese immer am aktuellsten Stand, eben modern.

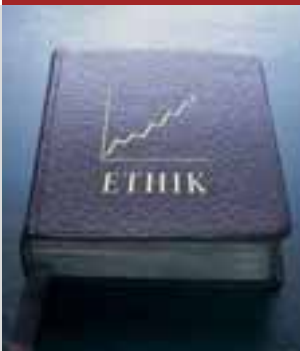
## Controller Magazin, ICV und RMA als Aufklärer

Liebe Leserinnen und Leser, mit den Beiträgen des Controller Magazins wollen wir aufklären, Trends von verschiedenen Blickwinkeln beleuchten, ins rechte Licht rücken oder auch vorgeben. Die im Controller Magazin neu etablierten offiziellen Fachbeiträge des ICV und der RMA sollen Ihnen dabei eine maßgebliche Stütze sein. Der Beitrag von Dr. Walter Schmidt, als offizieller Fachbeitrag des ICV, ist der Auftakt zu einer Schriftenreihe, die das Thema „Moderne Wertorientierung“ in den nächsten CM-Ausgaben vertieft. Liebe Controller, als Business Partner sollen Sie im Unternehmen aufklären und beraten – wir unterstützen Sie dabei.

Für das Redaktionsteam,  
Ihr,

Dr. Markus Kottbauer  
Herausgeber

## Titelthema



### Moderne Wertorientierung

Seite 18

## Aktuell



### IT-Kosten-Management

Seite 50, 55, 59, 63  
Social Business Controlling  
Seite 28

## Alfred Biels Literaturforum



### Fachbücher im Fokus

Seite 93

<b>Editorial</b>	1
Alfred Biel	
<b>Interview mit Dr.-Ing. Rolf Hichert</b>	4
Klaus Eiselmayr	
<b>Vollversammlung der International Group of Controlling (IGC)</b>	10
Ina Stubenrauch   Peter Fach   Joachim Zuckarelli	
<b>Nachhaltigkeitscontrolling</b>	12
Walter Schmidt 	
<b>Moderne Wertorientierung</b>	18
Jürgen Weber	
<b>Controller &amp; Big Data</b>	27
Martin Grothe	
<b>Social Business Controlling</b>	28
Babette Drewniok // 	
<b>Risikokompetenz – Wie kann man sie verbessern?</b>	32
Frank Bröker   Peter Monitor	
<b>Ein Praxisbericht zum Einsatz von Value Management</b>	39
Georg Kraus	
<b>Changemanager Führungskraft</b>	48
Horst Tisson	
<b>IT-Controlling: Prozesskosten-orientierte Servicekalkulation</b>	50
Jochen Michels	
<b>Kosten und Sicherheit von Cloud Computing</b>	55
Christoph Groß	
<b>Umfrageergebnisse zur Cloud-Nutzung in den Bereichen Controlling und Finanzen</b>	59

**Inserentenverzeichnis: Anzeigen:** U2 CA controller akademie | U3 Haufe-Lexware | U4 Corporate Planning | Corporate Planning, 3 | Denzhorn, 7 | Haufe Akademie, 9 | Concur, 15 | e!Kom, 17 | MIK, 21 | FH-Kufstein, 23 | Bissantz, 37 | macs Software, 47

**Stellenmarkt:** Wir freuen uns auf Ihre Anzeige! **Beilagen:** Internationaler Controller Verein, Barc, Haufe Akademie

## Impressum

ISSN 1616-0495

39. Jahrgang



### Herausgeber

Dr. Markus Kottbauer, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Trainer der CA Akademie AG, Wörthsee/Ettersschlag

Die Zeitschrift ist Organ des Internationalen Controller Verein e.V., München; die Mitglieder des ICV erhalten das Controller Magazin. Das CM berichtet auch von den ICV-Veranstaltungen. [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

Die Zeitschrift ist Organ der Risk Management Association e.V., München; die Mitglieder der RMA erhalten das Controller Magazin. Das CM berichtet auch aus dessen Veranstaltungen. [www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org)

### Redaktion

Dr. Markus Kottbauer, [m.kottbauer@ca-akademie.de](mailto:m.kottbauer@ca-akademie.de)  
Susanne Eiselmayr, [susanne.eiselmayr@vcw.de](mailto:susanne.eiselmayr@vcw.de)  
Mag. Gundula Wagenbrenner, [gundula.wagenbrenner@vcw.de](mailto:gundula.wagenbrenner@vcw.de)

### Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich, [silvia.froehlich@vcw.de](mailto:silvia.froehlich@vcw.de)

### Magazigestaltung

Susanne Eiselmayr, [susanne.eiselmayr@vcw.de](mailto:susanne.eiselmayr@vcw.de)

### Verlagssitz

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

### Literaturforum

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

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

### Anzeigenverkauf

Thomas Horejsi, Tel. 0931 27 91-451, Fax -477, [thomas.horejsi@haufe-lexware.com](mailto:thomas.horejsi@haufe-lexware.com)

### Anzeigen Stellenmarkt

Michaela Freund, Tel.: 0931 27 91-777, Fax -477, [stellenmarkt@haufe.de](mailto:stellenmarkt@haufe.de)

### Anzeigendisposition

Monika Thüncher, Tel. 0931 27 91-464, Fax -477, [monika.thuencher@haufe-lexware.com](mailto:monika.thuencher@haufe-lexware.com)

### Anzeigenleitung

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

### Konzept und Design, Herstellung Magazin

Gestaltung Titel und Sonderteil RMA sowie ICV  
deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, [www.deyhleundloewe.de](http://www.deyhleundloewe.de)

## Internationaler Controller Verein



■  
**Wie IGC und ICV  
zusammenarbeiten**  
Seite 103

## Risk Management Association e.V.



■  
**Was lernen wir aus dem  
„Beta-Faktor“ über das  
Unternehmensrisiko? Seite 99**

Heinz Ahn	
<b>Data Envelopment Analysis – mehr als Benchmarking</b>	63
Peter Hoberg	
<b>Sollen Markenartikler Handelsmarken produzieren?</b>	66
Thomas Damran Landsberg	
<b>Controlling und Spiritualität</b>	73
Christoph Houy	
<b>Ein Controller als Dozent an einer Fachhochschule</b>	78
Kerin Witt   Frank-J. Witt	
<b>Co-Organisationen im Vergleich – Teil 2 –</b>	83
Dietmar Paschers	
<b>Controllerrätsel</b>	88

**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](http://www.controllermagazin.de)

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 166,80 plus € 9,90 Versand in Europa  
Einzelheft € 27,80 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

Software für

# Corporate Performance Management



Die integrierte Softwarelösung für Unternehmenssteuerung und Controlling, ausgezeichnet mit Bestnoten und Qualitätssiegeln.

- Operatives Controlling
- Integrierte Finanzplanung
- Konsolidierung
- Risikomanagement
- Strategische Planung

INNOVATIONSPREIS-IT

SIEGER 2014

initiative  
mittelstand

FINANCE

# Corporate Planning

[www.cp-suite.de](http://www.cp-suite.de)



## Sprache der Controller

Interview mit Dr.-Ing. Rolf Hichert, Prof. a. D.

von Alfred Biel

Die Informationsfunktion ist eine Kernfunktion des Controllings. Darstellen und Vermitteln steuerungs- und führungsrelevanter Informationen ist ein wesentlicher Bestandteil des Tagesgeschäfts der Controllerinnen und Controller. Angesichts der Bedeutung von Information und Kommunikation in der Controllerarbeit liegt es nahe, die „Sprache der Controller“ zu hinterfragen, und Fragen nach möglichen Schwachstellen bzw. Verbesserungspotenzialen aufzuwerfen. Der nachfolgende Dialog widmet sich diesem Thema sowohl in grundsätzlicher Hinsicht als auch auf sehr praktischer Weise.

**Biel:** Bei der Vorbereitung auf unseren Dialog habe ich u. a. gelesen, Sie betreiben Ihre Arbeit aus Begeisterung und Überzeugung, aber auch aus Ärger. Begeisterung und Überzeugung spürt man, wenn man sich mit Ihrer Tätigkeit und auch mit Ihren Veröffentlichungen näher befasst. Aber haben Sie auch Unmut und Verdruss?

**Hichert:** Nun, bei unverständlichen Berichten gibt es selten Unmut oder Verdruss – man muss ja nicht alles lesen, was man vorgelegt bekommt. Aber bei Präsentationen – ich meine hier weniger interaktive Diskussionsrunden, sondern Vorträge beispielsweise im Rahmen von Tagungen und Kongressen – bin ich oft unzufrieden.

**Biel:** Nun bin ich gespannt ...

**Hichert:** Und zwar **gefallen mir keine Vorträge ohne klare Botschaft**, also Vorträge, bei denen ich mir am Ende selbst überlegen muss, was die Referierenden eigentlich sagen wollten. Interessante Botschaften sind beispielsweise **Empfehlungen, Ratschläge oder Warnungen** – aber auch **Erklärungen** zu für mich **unklaren Zusammenhängen** schätze ich. Leider bestehen viele PowerPoint-Präsentationen lediglich aus schlichten und wenig präzisen Feststellungen wie „unser Export ist deutlich

gestiegen“, „die Lagerbestände sind erheblich niedriger“ oder „die Kosten sind wieder unter Kontrolle“.

**Biel:** Was hat er / sie gesagt, ist ja oft nicht nur akustisch gemeint. Vielmehr fehlt es stellenweise an klaren und verständlichen Aussagen, wie Sie feststellen. Auffallend ist, dass unsere Sprache viele Redewendungen kennt, die meist eine bildliche Bedeutung haben. Beispielsweise heißt es „die Sprache bleibt weg“ oder „nicht mit der Sprache herausrücken“. Sind dies eher alltägliche Erfahrungen oder gibt es doch einen näheren Bezug zur Unternehmenspraxis?

**Hichert:** Nun, solche Redewendungen spiegeln alltägliche Erfahrungen wider. Ich habe zwar schon in vielen Unternehmen zugeschaut und zugehört – aber das sind natürlich lediglich persönliche Eindrücke, die keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit haben können. Dennoch möchte ich behaupten, dass im Controlling-All-

tag ein gewisses **Defizit besteht – und zwar klar formulierte Botschaften der Controller an ihre Kunden bzw. Berichtsempfänger.**

**Biel:** Haben Controllerinnen und Controller denn eine eigene Sprache? Vielleicht eine unpräzise Ausdrucksweise, wie Sie andeuten. Gelegentlich heißt es z. B. „der kommt der Sprache nach aus Bayern“. Sagen wir, sagen die Menschen in den Unternehmungen auch „der Sprache nach ist das ein Controller“? Oder auch „den erkennt man an seiner Sprache“. Erkennt man Controller an ihrer Sprache, an ihren Berichten?

**Hichert:** Ich meine nicht, dass Controller wesentlich anders kommunizieren als Mitarbeitende in anderen Fachabteilungen. Ich meine aber, ganz generell zu beobachten, dass die **Sprache in den Unternehmungen nicht so klar ist, wie sie sein sollte.** Anstatt „unser Export ist deutlich gestiegen“ sollte es besser heißen: „Der von 20 Mio. EUR auf 29 Mio. EUR gestiegene Export wurde mit Rabatten von durchschnittlich 40 Prozent erzielt. Dadurch ist unser Ergebnis ... und wir sollten deshalb dringend ...“

**Biel:** „Die Sprache in den Unternehmen ist nicht so klar, wie sie sein sollte.“ Dies ist eine unmissverständliche Aussage, der wir nachgehen müssen. Bitte lassen Sie uns daher zunächst den Sprachstil und die Ausdrucksweise der Controllerinnen und Controller diskutieren.

**Hichert:** Ich kann keine Aussagen über die Ausdrucksweise der Controller allein machen – aber auch die Controllersprache hat häufig folgende zwei Schwächen.

**Biel:** Welche Schwächen haben Sie in Ihrer Arbeit ausgemacht?

**Hichert:** **Erstens fehlen oft die Verben und zweitens werden oft statt Fakten lediglich Füllwörter genannt.**

**Biel:** Dies müssen Sie uns bitte erläutern.

**Hichert:** Zur **Sprachschwäche 1: Fehlende Verben.** PowerPoint-Schaubilder mit Überschriften wie „Sinkende Kosten“ und „Steigender Umsatz“ sind wenig hilfreich, denn ich weiß nicht, ob die Veränderung dieser Messgrößen

nun tatsächlich stattgefunden hat oder lediglich geplant ist – oder gar den Wettbewerb betrifft. Besser wären Formulierungen wie „wir haben zwar seit Januar um 4 % gesunkene Logistikkosten im Inland, allerdings ...“ oder: „Der für 2015 geplante Anstieg des Nettoumsatzes in der Schweiz ist dann realistisch, wenn ...“

**Biel:** Und die zweite Sprachschwäche?

**Hichert:** Ja, **mit Sprachschwäche 2 meine ich Füllwörter statt Fakten.** Wenn ich einen Bericht lese, so will ich selbst beurteilen, ob etwas relevant, signifikant, deutlich oder erheblich ist: Das ist meine Aufgabe als Berichtsempfänger. Meine Controller sollten auf diese Worthülsen verzichten und mich stattdessen mit den berichteten Fakten in die Lage versetzen, derartige Wertungen vorzunehmen: „Unser kumuliertes Ergebnisziel für diesen Monat waren 34 Mio. Euro, wir konnten aber aufgrund ... 43 Mio. Euro erzielen ...“ Damit kann ich selbst beurteilen, ob dies deutlich oder erheblich ist.

**Biel:** Es heißt, Sprache sei ein „System von Zeichen und Regeln, das einer Sprachgemeinschaft als Verständigungsmittel dient“. Dies fordert die Frage heraus, welche „Zeichen und Regeln“ dienen Controller und Unternehmen zur Verständigung. Da geht es z. B. um Kennzahlen, aber nicht nur. Technische Hilfsmittel wie PowerPoint, aber auch Regeln und Prinzipien wie Corporate Design sind ebenfalls Komponenten der Unternehmens- und Controllersprache und damit der unternehmensinternen Verständigung. Gehen Botschaft und Darstellung bzw. auch Selbstdarstellung eine Symbiose ein?

**Hichert:** Die Sprachwissenschaftler beschäftigen sich ja nicht nur mit den von Ihnen genannten Grammatikbestandteilen, der Syntax, sondern auch mit deren Bedeutung, der Semantik. Und zusätzlich – auch hier können wir von den Linguisten lernen – der Pragmatik, also der erst aus dem Zusammenhang erkennbaren intendierten Botschaft. Und hier ist m. E. kein Platz für dekorative Elemente, **alle bedeutungslosen Bestandteile sollten weggelassen werden.** In den meisten Fällen sind sie schädlich für schnelles und unmissverständliches Verstehen der für die Empfänger wichtigen Inhalte.

**Biel:** Was meinen Sie damit? Können Sie diesen Aspekt etwas vertiefen?

**Hichert:** Ein Bericht wird von den meisten Empfängern als ansprechend oder gar schön angesehen, wenn die **Regeln einer guten visuellen Gestaltung** in Bezug auf Layout, Schriftbild und Farbgestaltung eingehalten werden. **Eine gute Gestaltung ist zurückhaltend, sie dient der Vermittlung der Inhalte – sie hat keinen Selbstzweck,** man sieht sie nicht. Also bitte keine übergroßen Logos, Farben, Schatten und Bilder, die lediglich dem Corporate Design geschuldet sind, selbst aber keine Bedeutung für die Vermittlung der Botschaft haben.

**Biel:** Dies führt uns zur Frage: Wie bewerten Sie bei der Informationsversorgung das Verhältnis zwischen Inhalt bzw. Botschaft und „Dekoration“ bzw. Ausgestaltung: Gibt es hier eine Wechselbeziehung?

**Hichert:** Ich möchte mit zwei Gegenfragen kommen: Macht sich ein Ingenieur, der beispielsweise ein neues Getriebe zeichnet, Gedanken über das „Corporate Design“ seiner Baugruppen- und Einzelteilzeichnungen, indem er die Firmenfarben, Rasterkonzepte und Logos verwendet? Machen sich Musiker Gedanken darüber, wie sie mit Farben, Formen, Schatten und Hintergründen die Notenblätter ansprechender gestalten können? Natürlich nicht: In beiden Fällen gibt es internationale Standards, bei denen es nur um die zu vermittelnden Inhalte geht, also die Funktionsweise eines Schaltgetriebes oder den Wohlklang einer Partitur. Es hängt wohl mit der vergleichsweise jungen Disziplin des Controllings bzw. des Vermittelns von betriebswirtschaftlichen Inhalten in internen und externen Berichten zusammen, dass man sich überhaupt mit derartigen Fragen beschäftigt.

**Biel:** Controllerinnen und Controller treffen mit ihren Berichten und Aussagen oft auch Wertungen. Denken wir beispielsweise an „Abweichungen“, Kritiker halten „Abweichung“ für das Lieblingswort der Controller. Abweichung wird oft als Differenz, Divergenz oder auch als Unstimmigkeit „übersetzt“. Insofern sind schnell Emotionen im Spiel. Kann es sein, dass daher – bewusst oder unbewusst – auch manche Aussagen etwas verschleiert oder geschönt wer-

den. Ein Ingenieur zeichnet ganz nüchtern z. B. ein Bauteil. Ein Controller bewertet oft Sachverhalte, hinter denen Menschen stehen.

**Hichert:** „Abweichungen“ an sich sind für mich zunächst keine Wertungen, sondern hoffentlich Fakten – zudem könnten sie auch positiver Art sein. Und wenn die Controller diese Abweichungen erklären können, sollte dies von den Berichtsempfängern geschätzt werden – auch wenn es manchmal wehtut. Wenn die Controller mir darüber hinaus Empfehlungen machen können, wie unerfreuliche Abweichungen wieder auszubügeln sind, so werden sich die meisten Berichtsempfänger darüber freuen. Und dass bei diesen Erklärungen und Empfehlungen Politik im Spiel sein kann, ist wohl kaum zu vermeiden: Fast immer geht es dabei ja um Dinge, die jemand tun oder nicht tun soll.

**Biel:** Sie sind Experte für Geschäftsdiagramme. Wie wirken Veröffentlichungen auf Sie wie beispielsweise „Lügen mit Zahlen“ von Bosbach und Korff (vorgestellt im Literaturforum 1/2012).

**Hichert:** Der Sinn des Erstellens und Präsentierens von Diagrammen besteht darin, visuelle

Vergleiche von Zahlen zu ermöglichen. Wenn dies aber verunmöglicht wird – beispielsweise durch Diagramme mit abgeschnittenen Achsen oder mit ungeeigneten Visualisierungsobjekten, so verlieren diese Diagramme ihre Berechtigung. Dies gilt natürlich nur unter der Annahme, dass es uns darum geht, die Wahrheit zu vermitteln bzw. dafür zu sorgen, dass unsere Zahlen wahrheitsgemäß visualisiert werden. Hier möchte ich auf Willard C. Brinton hinweisen, der in seinem Buch „Graphic methods for presenting facts“ bereits 1914(!) klar und verständlich die Darstellungssünden analysiert hat, die wir heute in jedem zweiten Geschäftsbericht finden: unterschiedliche Skalierungen, manipulierte Skalierungen, ungeeignete visuelle Darstellungen wie Kreisdiagramme, Spinnendiagramme u.ä.

**Biel:** Aber wo verläuft die Grenze zwischen reiner Sachinformation und bewusster Beeinflussung, die die Leserin oder den Leser in eine bestimmte Richtung drängt? Absichtsvoll oder auch unbeabsichtigt. Im journalistischen Studium lernt man vielfach im Bereich „Recherche“ zum Umgang mit Zahlen u. a. die „statistische Lüge“ aufzudecken. Da ist beispielsweise von „Scheinkorrelationen“ und anderen Fallstricken die Rede.

**Hichert:** Also, ich wünsche mir einen Controller, der mich mit seinen visuellen Analysen nicht täuschen will, sondern mich **in die Lage versetzt, dadurch die Wirklichkeit schneller und besser zu verstehen**. Immerhin zahle ich sein Gehalt. Dass wir beide es damit vielleicht nicht ganz so wichtig nehmen, wenn wir Dritte von unseren Vorhaben überzeugen wollen, ist eine andere Sache ...

**Biel:** Bitte lassen Sie uns diesen Aspekt etwas vertiefen. Die Visualisierung von Geschäftszahlen ist unverkennbar eine bedeutende Aufgabe der Controller und stellt hohe Anforderungen an ihr Können. Komplexe Geschäftszusammenhänge in verständliche Schaubilder umzusetzen, kann fast eine Kunst sein. Wir sagen dazu „ein Bild sagt mehr als tausend Worte“. Kritiker halten dagegen „ein Bild lügt schneller als tausend Zahlen“. Wo ziehen Sie die Trennlinie?

**Hichert:** In der betrieblichen Praxis findet man wenige Schaubilder, die „mehr als tausend Worte sagen“ – viel schlimmer: Die meisten Schaubilder müssen sogar von ihren Erstellern mit vielen Worten erläutert werden. Für mich gilt: Es gibt keine guten oder schlechten Schaubilder, es gibt aber Schaubilder, die besser oder schlechter geeignet sind, die intendierten Botschaften zu vermitteln. Und darum geht es: **Nicht die Schaubilder stehen im Mittelpunkt, sondern die Feststellungen, Erklärungen oder Empfehlungen der Berichtverfasser**. Und hier können Schaubilder in vielen Fällen helfen – und zwar nicht nur für die schnelle Informationsvermittlung, sondern auch für die **längerfristige Informationsspeicherung**: Ein schlechtes Schaubild ist nach wenigen Sekunden vergessen – ein gutes Schaubild kann uns monatelang im Gedächtnis bleiben.

**Biel:** In diesem Zusammenhang tritt ein weiterer Aspekt in die Aufmerksamkeit: Lassen sich eine etwaige Interessengebundenheit oder auch gezielte Absichten des Absenders bei der Präsentation von Zahlenmaterial erkennen? Und können andererseits Vorurteile und Wahrnehmungsprobleme beim Empfänger die Aufnahme der Informationen beeinflussen? Was sagen Ihre langjährigen Erfahrungen?

**Hichert:** Informationen aufzunehmen bedeutet immer, dass wir den Informanten

## Autoren



### ■ Dr.-Ing. Rolf Hichert, Prof. a. D.

hatte nach dem Studium des Maschinenbaus in Stuttgart beim Institut für Produktionstechnik (IPA) der Fraunhofer-Gesellschaft gearbeitet. Er war Berater bei McKinsey & Co., Inc. in Düsseldorf, danach Professor an der Fachhochschule Konstanz. Seine nächsten Stationen: Mitgründer und Geschäftsführer der MIK GmbH in Konstanz, Professor für Controlling an der Fachhochschule Eberswalde, Geschäftsführer der MIS Schweiz AG in Zürich, Gründer und Geschäftsführer der

HICHERT+PARTNER AG. Rolf Hichert beschäftigt sich seit über zehn Jahren mit der inhaltlichen und visuellen Gestaltung von Berichten und Präsentationen. Mehr als 5000 TeilnehmerInnen haben seine Seminare und Konferenzen zum Thema HICHERT@SUCCESS besucht. Seit 2013 ist er Präsident des Vereins „International Business Communication Standards (IBCS)“.

[www.hichert.com](http://www.hichert.com)

### ■ Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent für verschiedene Medien. Ihm wurde die Ehrenmitgliedschaft des Deutschen Fachjournalisten Verbands und des Internationalen Controller Vereins verliehen. Er sieht auf eine langjährige verantwortliche Tätigkeit in einem Großkonzern in den Bereichen Methoden, Systeme und Projektmanagement zurück.

E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)





**vertrauen müssen.** Ohne Vertrauen gibt es keine Informationsaufnahme. Nur mit Vertrauen in den Informanten können wir unser Wissen über gewisse Tatbestände erweitern. Hier kann ich nur von mir selbst sprechen: Wenn ich unseriös aufgemachte Diagramme sehe, die dazu noch auf den ersten Blick manipulierte Achsen enthalten, so bin ich sehr misstrauisch: Dann traue ich auch nicht den zugrunde liegenden Daten. Zu einem guten Diagramm gehören deshalb auch ein klares Titelkonzept, vollständige Quellenangaben sowie eine gewisse Informationsdichte, die mir interessante Einblicke vermitteln kann. Ein buntes Kreisdiagramm stellt für mich genau das Gegenteil davon dar, dessen Erkenntniszugewinn ist fast immer gering.

**Biel:** Lassen Sie uns dies bitte noch aus einer anderen Perspektive betrachten. Öfter heißt es, „wir müssen sprachfähig werden“ oder auch „unsere Sprachfähigkeit ist gefordert“. Damit wird in der Regel die notwendige, aber auch geeignete und wirksame Kommunikation zu bestimmten Sachverhalten angesprochen. Im gesellschaftlichen und politischen Bereich oft ein großes Thema. Was macht die Sprachfähigkeit der Controller aus? Es reicht wohl nicht, beispielsweise Excel als Kommunikationsmittel perfekt zu beherrschen.

**Hichert:** Sprache ist für mich zunächst einmal das gesprochene oder geschriebene Wort. Kommunikation würde ich weiter fassen: Hierzu gehören in unserem Zusammenhang vor allem auch Diagramme und Tabellen – sowie Bilder wie Grafiken, Fotos und Zeichnungen. Dass das Beherrschen von Werkzeugen wie Excel, Word und PowerPoint bei der Kommunikation helfen kann, ist wohl unbestritten – aber die Inhalte müssen schon noch von uns selbst kommen ...

**Biel:** In der Diskussion zu Präsentationen und Berichten gibt es weitere warnende Hinweise, manchmal auch Vorwürfe. So gibt es beispielsweise die „Warnung vor dem Tunnelblick“ und den Hinweis „Kennzahlen sind nicht alles“ (siehe z. B. Paul: Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling, S. 235 ff. im 201. Literaturforum, Juli 2014). Dabei geht es nicht nur darum, dass Kennzahlen „politisch gestaltet“ werden bzw. werden können, sondern auch darum, dass Kennzahlen und Berichte oft wichtige

Sachverhalte gar nicht erfassen. Engen Berichte, insbesondere Standardberichte ein? Verleiht das Gerüst eines Berichts vielleicht eine falsche Sicherheit? Muss der Controller wissen, wann er das Gerüst eines Berichts verlassen muss?

**Hichert:** Natürlich kann man mit manipulierten Kennzahlen – wie mit manipulierten Diagrammen – gewisse Tatsachen in einer Weise darstellen, die möglicherweise nicht der Wirklichkeit entspricht: Dies erfolgt teilweise absichtlich, vielfach aber auch unbewusst bzw. unabsichtlich. Ich meine, dass derartige Fragen so lange bestehen werden, wie sich die immer noch junge Disziplin des Controllings keine verbindlichen Berichtsstandards geschaffen hat. Und bis dahin – und natürlich auch noch danach – ist das persönliche Gespräch die Lösung der ersten Wahl.

**Biel:** Heißt dies auch, dass Zahlen für sich genommen wenig Aussagekraft haben? Vermittelt erst der jeweilige Gedanken- und Sinnzusammenhang einen Sinn?

**Hichert:** Wir alle können nur Informationen aufnehmen, wenn wir ein gewisses **Vorwissen zum betreffenden Thema** haben. Ohne dieses Vorwissen ist es uns nicht möglich, Zahlen zu beurteilen. Wenn uns dieses Vorwissen aber fehlt, muss es uns zunächst von unserem Informanten vermittelt werden – und gerade hier spielt das Vertrauen in die Informationsquelle eine große Rolle. **Wenn wir dann die Zusammenhänge verstehen, ist es für uns viel einfacher die richtigen Entscheidungen zu fällen.**

**Biel:** Herr Prof. Dr. Hichert, Sie widmen sich engagiert und mit Herzblut dem Berichtswesen und Aspekten der Visualisierung von Geschäftszahlen. Wenn Sie zu diesem Themenbereich einen Wunsch an die Controllerinnen und Controller frei hätten, wie würde dieser Wunsch lauten?

**Hichert:** Ich denke, es ist an der Zeit, dass wir nicht nur über **die fachlich-inhaltlichen Standards** bei diesen Themen sprechen sollten – und hier ist in den letzten Jahren viel passiert –, sondern auch über die **gestalterisch-visuellen Standards**. Und bei den letzteren meine ich natürlich nicht Corporate-Design, sondern




**Planung**



**Konsolidierung**



**Business Intelligence**



**Leadership Intelligence**

**BPS-ONE®**

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

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

Lothar von Arnim, Borries GmbH, Pliezhausen

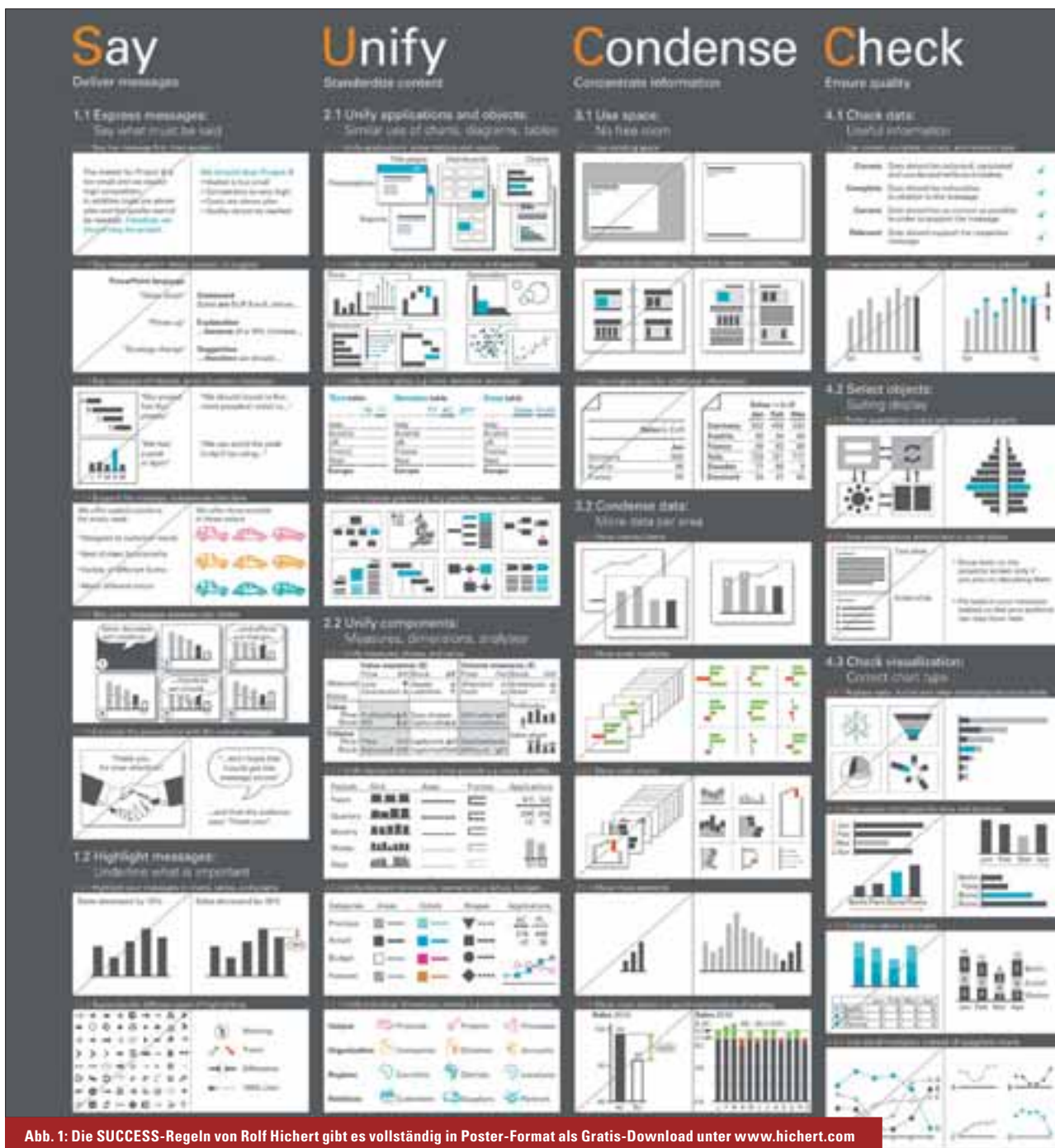


Abb. 1: Die SUCCESS-Regeln von Rolf Hichert gibt es vollständig in Poster-Format als Gratis-Download unter [www.hichert.com](http://www.hichert.com)

die von der Bedeutung, die von den Inhalten her erforderlichen visuellen Gestaltungsstandards. Und hierzu haben wir **den Verein „International Business Communication Standards (IBCS)“ gegründet** – und hier sind die Controller eine unserer wichtigsten Zielgruppen: [www.ibc-a.org](http://www.ibc-a.org) – machen Sie mit!

**Biel:** Eine einheitliche Sprache für die Geschäftskommunikation? Damit stoßen Sie ein großes und wichtiges Thema an. Die Niederschrift dieses Interviews beruht auf den „Amtlichen Regeln für die deutsche Rechtschrei-

bung und Zeichensetzung“ nach aktuellem Stand. Wären nicht ebenso auch Regeln für die Information und Kommunikation innerhalb und zwischen den Unternehmen sinnvoll? Es gibt Empfehlungen des „Rats für deutsche Rechtschreibung“. Sollte es nicht auch einen „**Rat für Geschäftskommunikation**“ geben, der Empfehlungen herausgibt? Vielleicht greift der **Internationale Controller Verein ICV** dieses Thema auf. Ihre Hinweise – unklare Aussagen, Sprachschwächen, zu starke „Dekoration“ in den Berichten usw. – zeigen, dass es durchaus Bedarf gibt, Standards zu schaffen.

**Hichert:** Wie gesagt: Schauen Sie bei uns vorbei, **es liegt schon eine Menge Material vor**. Und es gibt bereits erste Software-Lösungen, die von uns in Zusammenarbeit mit BARC „zertifiziert“ wurden. Und es gibt bereits eine größere Zahl von Unternehmen, die sich mit unseren **Kommunikationsstandards** beschäftigen.

**Biel:** Es ist mir wichtig, für die weitere Diskussion und Arbeit abschließend noch einmal einige Schlüsselwörter und Kernaussagen unseres Interviews hervorzuheben:

Erreichen  
Sie Ihre  
beruflichen  
Ziele  
schneller.

Zukunftsgestaltung für Unternehmen  
Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

- Klare Aussagen bzw. Botschaften vermitteln
- Sprachschwächen vermeiden (fehlende Verben und Füllwörter statt Fakten)
- Fachliche Aussagen durch gute visuelle Gestaltung unterstützen
- Gute Schaubilder zur schnellen Informationsvermittlung und langfristigen Informationsspeicherung nutzen
- Zur Aufnahme von Informationen Vertrauen schaffen
- Nicht nur fachlich-inhaltliche, sondern auch gestalterisch-visuelle Kommunikationsstandards anstreben

Herr Prof. Dr. Hichert, vielen Dank für diesen Dialog, für Ihre Hinweise und Vorschläge, Darstellungen und Klarstellungen. Es wäre schön, wenn dieses Interview die einschlägige Diskussion in der Controller Community beflügelte. Dies gilt vor allem für die Frage zukünftiger Kommunikations- und Gestaltungsstandards. ■

**Wir begleiten Sie mit topaktuellen Weiterbildungsangeboten für Controller:**

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

Mehr unter  
[www.haufe-akademie.de/controlling](http://www.haufe-akademie.de/controlling)



## Vollversammlung der International Group of Controlling (IGC) 2014 in Split

von Klaus Eiselmayr

Die IGC traf sich zu ihrer 19. **Vollversammlung** in Split, Kroatien, auf Einladung zweier Mitglieder, Jasmina Očko und Mladen Meter, beide haben ihre Unternehmen in Zagreb. Oben abgebildet sehen Sie den **Geschäftsführenden Ausschuss** der IGC: Dr. Klaus Eiselmayr, Prof. Dr. Heimo Losbichler (Vorsitzender), Univ. Prof. Dr. Ronald Gleich, Dr. Rita Niedermayr-Kruse, Dr. Lukas Rieder (stv. Vorsitzender) (v.l.n.r.). Die Arbeitssprache bei der Tagung ist Englisch.

Aktuell arbeitet die IGC an einem **Controller-Kompetenzmodell** (siehe Abbildung 1). Ausgangsbasis ist das Controlling-Prozessmodell der IGC von 2011, erhältlich in deutscher und englischer Sprache. Aus den Teilprozessen lassen sich die den Controllern zuzuschreibenden Aufgaben ableiten. Der Aufgabenkatalog zielt auf eine vollständige Abdeckung des Prozessmodells und skizziert den Aktionsradius der Controller (= Anforderungsanalyse). Von den

Arbeitsgruppen der IGC wird ein generischer Katalog von notwendigen Controller-Kompetenzen aufgestellt und beispielhaft auf Controller-Funktions- bzw. Stellenprofile angewendet, wie z. B. Leiter Controlling, Leiter Planung & Budgetierung, Beteiligungs-/Konzerncontroller, Personalcontroller, Vertriebscontroller. Auf der Hauptversammlung im Mai 2015 sollen die Ergebnisse in gedruckter Form vorliegen – drücken Sie uns die Daumen, dass alles klappt.

Bekannt ist die IGC ([www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)) durch das **Controller-Leitbild** (aktuelle Version: Juni 2013) und das Controller-Wörterbuch (4. Auflage) und weitere Publikationen. Sowohl das Controller-Leitbild als auch die „**Kernelemente des Controllings** – das Verständnis von ICV und IGC“ können Sie von der IGC Homepage herunterladen, und das in 14 Sprachen ([www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)).

Die IGC hält jährlich ihre Vollversammlung ab, 2013 war das in Bukarest, 2012 in Laibach. 2015 wird sie in Budapest stattfinden. Dazwischen gibt es einige Arbeitstreffen.

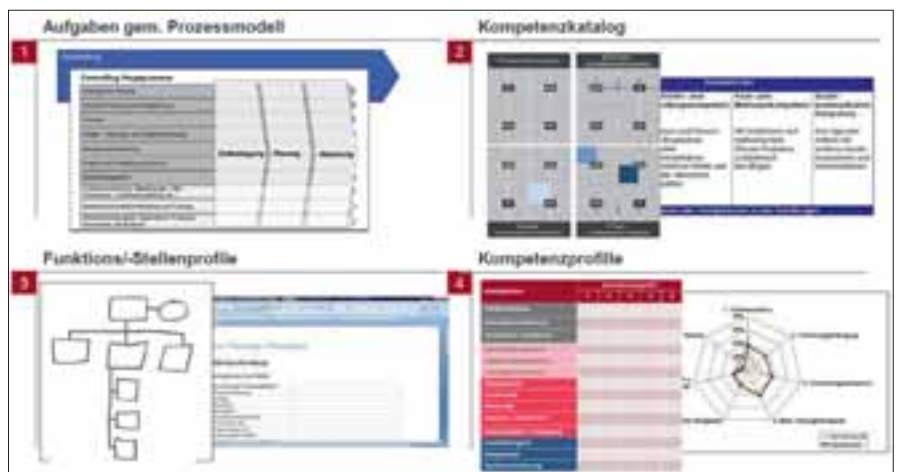


Abb. 1: Bezugsrahmen für die Ausarbeitung des IGC-Kompetenzmodells



## Mitglieder der IGC

- Altius Savjetovanje d.o.o., Kroatien
- Assocontroller, Italien
- Bauman Moscow State Technical University, Russland
- BMD Systemhaus GesmbH, Österreich
- Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V. (BVBC), Deutschland
- Business Effectiveness Ltd. Poslovna ucinkovitost d.o.o., Kroatien
- Ceska Asociace pro financi rizeni (CAFIN), Tschechien
- Contrast Management Consulting & Training S.R.L., Rumänien
- Contrast Management-Consulting GmbH, Österreich
- Controller Akademie AG, Deutschland
- Controller-Institut, Österreich
- Controlling Akademie IFUA Horváth & Partners Kft., Ungarn
- Corvinus-University of Budapest, Ungarn
- CP Corporate Planning AG, Deutschland
- CRMT.d.o.o., Slowenien
- CTcon GmbH, Deutschland
- CZSG Controller Zentrum St. Gallen AG, Schweiz
- DB Mobility Logistics AG, Deutschland
- Deutsche Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft (DGCS) e.V., Deutschland
- EBS Executive Education GmbH, Deutschland
- FH Joanneum – University of Applied Sciences, Österreich
- FH OÖ Studienbetriebs GmbH, Österreich
- Horváth AG, Deutschland
- Institute of Management Accounting, USA
- Internationaler Controller Verein eV, Deutschland
- Kognosko, Kroatien
- LSL GmbH, Deutschland
- MCB – Menadžment – Centar Beograd, Serbien
- ODITK Szkolenia Sp. z o.o., Polen
- Private educational Institution, Weißrußland
- SAP AG, Deutschland
- SIB Schweiz. Institut für Betriebsökonomie, Schweiz
- Universität St. Gallen, Schweiz
- Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) der Wirtschaftskammer Wien, Österreich

### Autor



■ **Dipl.-Ing. Dr. Klaus Eismayer**  
 Vorstandsmitglied der CA controller akademie AG  
 Mitglied des Geschäftsführenden Ausschusses der IGC  
 Kuratoriumsmitglied des Internationalen Controller Vereins  
 E-Mail: k.eismayer@ca-akademie.de



## Berichten Sie noch oder steuern Sie schon? Ansatzpunkte für ein pragmatisches Nachhaltigkeitscontrolling

von Ina Stubenrauch, Peter Fach und Joachim Zuckarelli

Das Prinzip der Nachhaltigkeit ist inzwischen in vielen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft angekommen. Sowohl die damit zusammenhängenden, gestiegenen Erwartungen der verschiedenen Stakeholder als auch die möglichen direkten positiven ökonomischen Effekte sollten Unternehmen veranlassen, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich der vorliegende Artikel mit der Frage, wie Unternehmen eine wirksame Steuerung von Nachhaltigkeitsthemen aufbauen können. Hierzu gibt der Artikel praktische Empfehlungen, von der Auswahl geeigneter Steuerungsinhalte bis hin zur Umsetzung durch Integration in die regelmäßigen Steuerungs- und Reportingprozesse des Finanzbereichs.

### Die wachsende Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit

Vereinfacht ausgedrückt fordert das Prinzip der Nachhaltigkeit, **heute nicht auf Kosten von**

**morgen zu leben** (Vereinte Nationen 1987). Was im ersten Moment einfach klingt, ist jedoch eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Der bereits jetzt hohe Verbrauch an natürlichen Ressourcen steigt weiter kontinuierlich an und verursacht neben einer langfristig zu erwartenden Rohstoffknappheit auch indirekte negative Effekte, deren prominentestes Beispiel der Klimawandel ist (Weber et al. 2012). Die Erkenntnis hierüber hat in der Gesellschaft ein Umdenken hin zu einem verantwortungsvolleren Umgang mit den natürlichen Ressourcen hervorgerufen und damit auch ein Überdenken des eigenen Konsumverhaltens.

Seit einiger Zeit spielen für die Konsumenten Aspekte wie eine umweltgerechte Produktion oder faire Arbeitsbedingungen bei der Kaufentscheidung eine stärkere Rolle. Die Verschiebung dieser Prioritäten hat unmittelbare Auswirkungen auf Unternehmen, die sich als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen dieser gestiegenen Erwartungshaltung gegenübersehen. Unternehmen können durch

ihr Handeln im ökonomischen, ökologischen und sozialen Kontext zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen und damit versuchen, den Marktansprüchen gerecht zu werden (OECD 2011). Gleichzeitig können direkte positive wirtschaftliche Effekte entstehen, indem beispielsweise Herstellkosten durch den Einsatz ressourcensparender Produktionsverfahren gesenkt werden. **Solche Chancen bleiben jedoch ungenutzt, wenn Unternehmen keine nachhaltig ausgerichtete Unternehmensführung verfolgen.** Hierdurch kann ihnen ein Wettbewerbsnachteil entstehen, der langfristig sogar das Bestehen am Markt gefährden könnte und damit die Fähigkeit des Unternehmens selbst, die Bedürfnisse seiner Stakeholder langfristig zu befriedigen. Diese Ansicht vertreten auch 80 Prozent der von Deloitte im Rahmen einer europaweiten Studie befragten Führungskräfte, die die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen als relevant für den langfristigen Unternehmenserfolg einschätzen (Deloitte 2013). Neben direkten sowie indirekten ökonomischen Zielen können Unter-

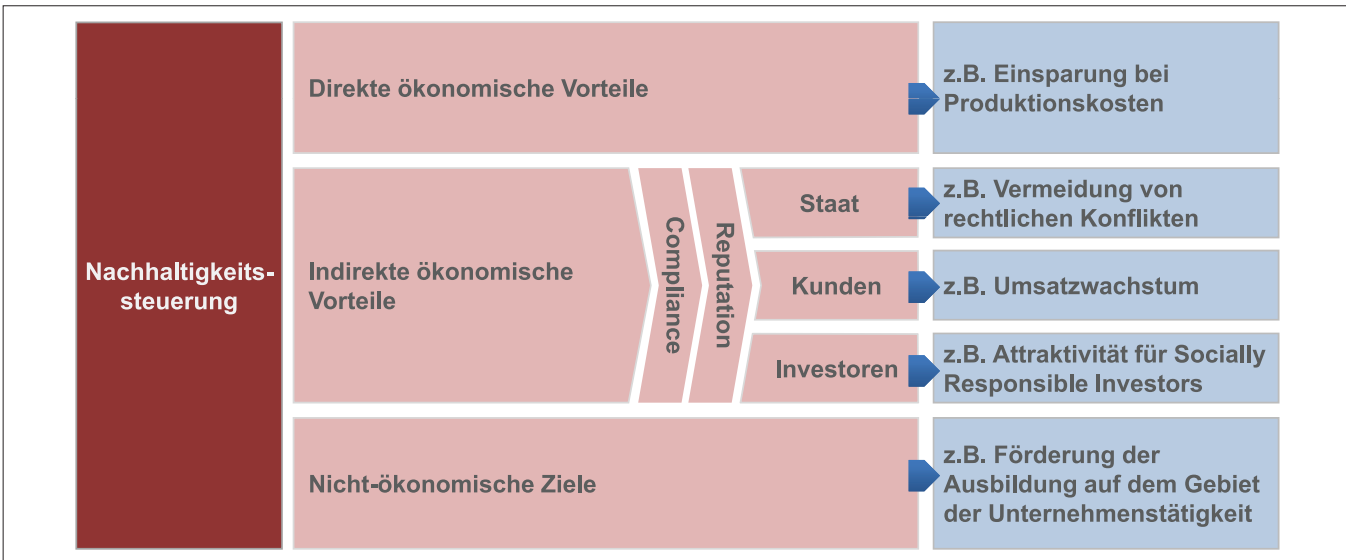


Abb. 1: Erzielbare Effekte durch Einführung einer Nachhaltigkeitssteuerung

nehmen auch Nachhaltigkeitsaktivitäten verfolgen, die keinen ökonomischen Mehrwert generieren (siehe [Abbildung 1](#)).

## Nachhaltigkeit und Unternehmenssteuerung

Aufgrund der gestiegenen Erwartungen an Unternehmen ist für diese inzwischen unerlässlich, auch ökologische und soziale Aspekte in ihre Handlungsmaxime einzubinden, und die daraus resultierenden Aktivitäten nach außen transparent darzustellen. Hierfür haben sich im Jahr 2012 weltweit mehr als 3.000 Unternehmen des Instrumentes der externen Nachhaltigkeitsberichterstattung bedient, von denen rund 2.400 Berichte veröffentlichten, die dem anerkannten Standard der „Global Reporting Initiative“ (GRI) folgen (Global Reporting Initiative 2013). Die fortschreitende Verbreitung freiwilliger Reporting-Standards – wie des GRI-Standards oder des kürzlich verabschiedeten IR-Frameworks des International Integrated Reporting Council (IIRC) – erhöht zusehends den Druck auf alle Unternehmen, das Thema Nachhaltigkeit in der externen Berichterstattung abzubilden. **Während sich so die externe Nachhaltigkeitsberichterstattung immer weiter etabliert, führt das Thema Nachhaltigkeit im internen Reporting jedoch eher ein Schattendasein.** Laut der bereits zitierten Deloitte-Studie berücksichtigt nur ca. ein Drittel der befragten Unternehmen Nachhaltigkeitsthemen in ihrem Management Reporting. Es kann vermutet werden, dass

noch weniger Unternehmen Nachhaltigkeitsthemen auch aktiv in die Unternehmenssteuerung einbeziehen (vgl. [Abbildung 2](#)).

Die **Ansprüche der Stakeholder** gehen inzwischen jedoch über die reine Berichterstattung hinaus. **Sie erwarten, dass Unternehmen ihren „Sustainability Footprint“ (also die negativen Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf ihre Stakeholder) aktiv beeinflussen und steuern.** Es wäre z. B. äußerst problematisch für ein Unternehmen, transparent und regelmäßig über eine negative Entwicklung seines Sustainability Footprints berichten zu müssen, ohne mit entsprechenden Maßnahmen gegenzusteuern zu können. Um zu verhindern, dass eine umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung dem Unternehmen letztlich gar zum Nachteil gereicht, muss der Sustainability Footprint wirksam gesteuert werden. Dass dies für die

Unternehmen auch handfeste ökonomische Vorteile mit sich bringen kann, wird am Beispiel der zunehmenden Zahl von Socially Responsible Investors (SRIs) deutlich.

Die Einbindung in die Unternehmenssteuerung ist daher nicht zuletzt **deshalb notwendig, damit durch nachhaltiges Handeln echte ökonomische Vorteile generiert werden können:** Sollen z. B. über einen reduzierten Ressourcenverbrauch Kostenersparnisse erzielt werden, so muss dieser auch Gegenstand aktiver Steuerung sein. Für eine solche Nachhaltigkeitssteuerung können grundsätzlich die gleichen Planungs- und Reportinginstrumente herangezogen werden, die auch im Rahmen der klassischen, finanzorientierten Unternehmenssteuerung Anwendung finden. Bei der praktischen Umsetzung eines Nachhaltigkeitscontrollings sind jedoch einige wesentliche Punkte zu

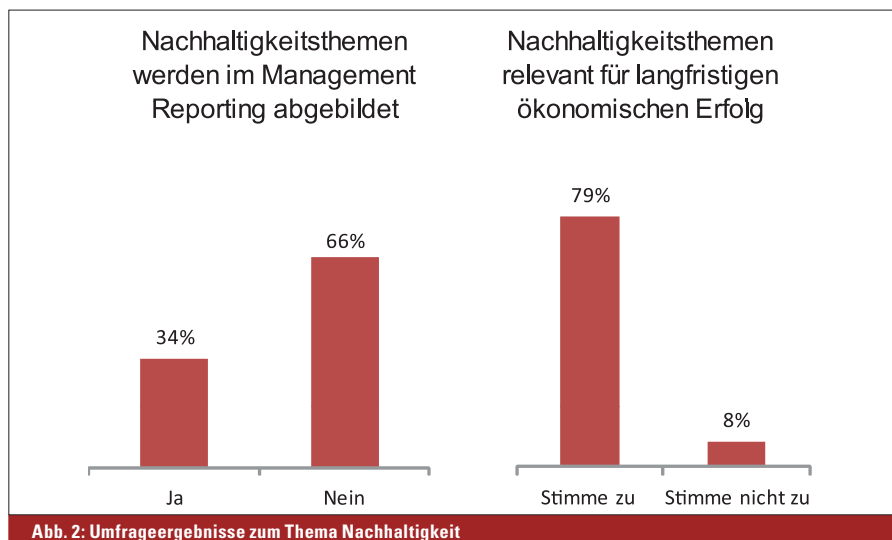


Abb. 2: Umfrageergebnisse zum Thema Nachhaltigkeit

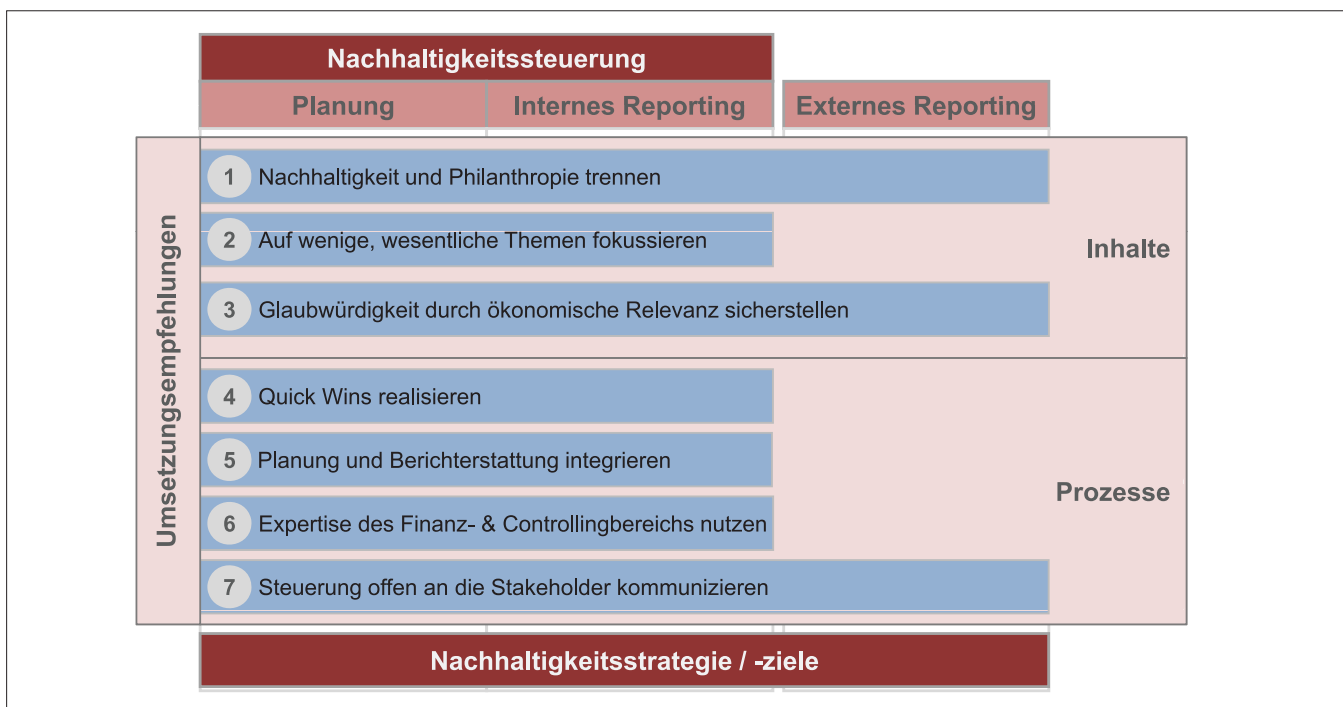


Abb. 3: Integrativer Ansatz zur erfolgreichen Einführung einer Nachhaltigkeitssteuerung

berücksichtigen, um eine erfolgreiche Integration in die Unternehmenssteuerung zu gewährleisten. Der vorliegende Artikel gibt entlang einer Reihe von **pragmatischen Tipps** einen Überblick, wie eine **wirksame Nachhaltigkeitssteuerung aufgebaut werden kann** und was dabei unbedingt beachtet werden sollte.

### Ansatzpunkte und Umsetzungsempfehlungen

#### Nachhaltigkeit und Philanthropie trennen

Viele Unternehmen investieren signifikante Beträge in philanthropische Aktivitäten, beispielsweise im Kunst-, Kultur- und Sportsponsoring. Organisatorisch sind diese Engagements häufig mit den Nachhaltigkeitsinitiativen in einer Corporate-Social-Responsibility-Abteilung (CSR) zusammengefasst.

Wir empfehlen, sowohl beim Aufbau einer Nachhaltigkeitssteuerung als auch im externen sowie internen Berichtswesen **die Bereiche Nachhaltigkeit und Philanthropie klar voneinander zu trennen**. Zum einen liegen aus intrinsisch motivierter Sicht, d. h. aus der Perspektive nachhaltigen Wirtschaftens, unterschiedliche Zielsetzungen zugrunde: Bei Nachhaltigkeit geht es im Kern darum, die Auswirkungen der Unternehmensaktivität auf die

Umwelt und Stakeholder zu minimieren bzw. positiv zu beeinflussen. Bei Philanthropie hingegen steht regelmäßig das Ziel im Vordergrund, der „Gesellschaft etwas zurückzugeben“, oder einfach „etwas Gutes zu tun“, ganz unabhängig von der sonstigen Tätigkeit des Unternehmens. Zum anderen verfolgen auch aus extrinsischer Sicht, aus der Perspektive der direkten und indirekten ökonomischen Vorteile, **beide Bereiche verschiedene Ziele und nutzen unterschiedliche Wirkungskanäle**: Während bei philanthropischen Aktivitäten in der Regel auf eine positive Außenwirkung des Unternehmens gesetzt wird, wirken Nachhaltigkeitsthemen stark über die Vermeidung von Reputationsrisiken, die durch konkrete Erwartungen zentraler Stakeholder hervorgerufen werden, oder idealerweise sogar über unmittelbare wirtschaftliche Effekte. Letztere können sich entweder in Form von Kosteneinsparungen (direkte wirtschaftliche Effekte) oder Umsatzwachstum (indirekte wirtschaftliche Effekte) zeigen, z. B. durch die gezielte Ansprache nachhaltigkeitsbewusster Kundengruppen. Die Bedeutung direkter und indirekter wirtschaftlicher Effekte fußt vor allem darauf, dass sich diese Nachhaltigkeitsthemen, anders als philanthropische Aktivitäten, stark am Kerngeschäft des Unternehmens orientieren sollten, mithin hohe Relevanz signalisieren, und die Unternehmen in diesen Bereichen höhere Glaubwürdigkeit beanspruchen können.

#### Auf wenige, wesentliche Themen fokussieren

Meist werden im Rahmen der externen Nachhaltigkeitsberichterstattung viele verschiedene Einzelthemen aus allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie, Soziales) beleuchtet und teilweise mit einem sehr umfassenden und detaillierten Zahlenwerk an die Stakeholder kommuniziert. Entsprechend deckt die externe Nachhaltigkeitsberichterstattung ein breites Feld an Informationen und Kennzahlen ab, die sich so nicht eins zu eins in die interne Nachhaltigkeitssteuerung übertragen lassen. **Eine Konzentration auf einige wenige zu steuernde Nachhaltigkeitsthemen ist aus mehreren Gründen zu empfehlen**:

- (1) Nicht alle in der externen Berichterstattung dargestellten Themenfelder sind unter ökonomischen oder nachhaltigkeitsbezogenen Zielsetzungen betrachtet wichtig genug, um sie regelmäßig in den Fokus der Aufmerksamkeit des Managements zu stellen. Der Aufwand einer aktiven Steuerung würde oftmals jeden noch so optimistisch geschätzten Nutzen bei weitem übersteigen.
- (2) Die Akzeptanz des Managements für den Aufbau einer Nachhaltigkeitssteuerung ist umso höher, je klarer der erwartete Nutzen hervortritt. Um die notwendige Unterstützung des Managements zu erhalten, ist es daher



sinnvoll, sich auf die werthaltigsten Themen zu fokussieren.

(3) Steuerung setzt das Vorhandensein steuerbarer Größen voraus. Diese müssen einen ausreichend engen Bezug zu dem zu steuernden Sachverhalt aufweisen. Sind für einen Sachverhalt keine entsprechenden Kennzahlen definierbar, kann dieser Themenbereich nicht in der quantitativen Steuerung berücksichtigt werden.<sup>1</sup>

(4) Bei der Auswahl relevanter Steuerungsgrößen muss neben dem Bezug zu dem zu steuernden Sachverhalt auch die zeitliche Verfügbarkeit der zugrundeliegenden Informationen berücksichtigt werden: Während für den jährlich erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht auf Jahreswerte zurückgegriffen werden kann, sind für die interne Steuerung monatliche oder quartärlche Datenerhebungen notwendig, um regulierend eingreifen zu können. Die notwendige Vertretbarkeit des Aufwands für Datenerfassung und Datenaufbereitung begrenzt die möglichen Steuerungsgegenstände bereits erheblich.

#### Glaubwürdigkeit durch ökonomische Relevanz sicherstellen

Nachhaltigkeitsinitiativen entfalten i. d. R. nur dann die gewünschte Wirkung, wenn sie **von Stakeholdern als relevant und glaubwürdig wahrgenommen werden**. Dies ist vor allem dann gegeben, wenn die Nachhaltigkeitsziele zum einen im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft des Unternehmens stehen und zum anderen einen ausreichenden ökonomischen Anreiz aufweisen. So ist beispielsweise die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes für eine Fluggesellschaft ein relevantes und glaubhaftes Ziel. Relevant, weil die Schadstoffemissionen im direkten Zusammenhang mit dem Kerngeschäft der Fluggesellschaft stehen – je mehr Flüge, desto mehr Emissionen. Glaubwürdig, weil aufgrund der positiven ökonomischen Effekte, die mit einer Emissionsreduktion einhergehen, ein erheblicher Anreiz für das Unternehmen besteht, sein selbst gestecktes Ziel einzuhalten. Das schiere Volumen der CO<sub>2</sub>-Emissionen legt darüber hinaus nahe, dass hier ein erheblicher Hebel zur Verbesserung des Sustainability Footprints gegeben ist.

Die Sicherstellung der Glaubwürdigkeit ist aber vor allem dann herausfordernd, wenn aus der Nachhaltigkeitsmaßnahme keine unmittelbaren ökonomischen Vorteile für das Unternehmen erwachsen.<sup>2</sup> In diesem Fall kann Glaubwürdigkeit durch stärkere Kommunikation sowie durch **unabhängiges externes Monitoring** (beispielsweise durch unabhängige **Nichtregierungsorganisationen, NGOs**) erzeugt werden.

Für die Relevanz ist es in aller Regel vorteilhaft, wenn ein Thema **von den Stakeholdern als Kernbestandteil des Sustainability Footprints des Unternehmens gesehen wird**. Andere Nachhaltigkeitsthemen ohne Bezug zum Kerngeschäft (z. B. nachhaltige Bürokonzepte) können zwar durchaus für die externe Berichterstattung interessant sein, sollten aber nicht als Steuerungsgegenstand betrachtet werden.

#### Quick Wins realisieren

Beim Aufbau einer Nachhaltigkeitssteuerung empfiehlt es sich, zunächst mit einem kleinen Themenfeld in Form eines Piloten anzufangen. Dieser sollte so ausgewählt werden, dass er in verhältnismäßig kurzer Zeit umsetzbar ist und im Idealfall gleichzeitig eine wirtschaftliche Bedeutung für das Unternehmen besitzt. Nach der **schnellen und erfolgreichen Umsetzung eines wirtschaftlich relevanten Piloten** ist es dann oft leichter, das Thema Nachhaltigkeitssteuerung auf der Management-Agenda zu platzieren und so die Ressourcen, die zum Aufbau einer umfassenderen Steuerung nötig sind, zu erhalten. Mittelfristig ist eine solche, thematisch breiter aufgestellte Nachhaltigkeitssteuerung allerdings meist unerlässlich. Der genaue Umfang der Nachhaltigkeitssteuerung hängt dabei von der Branche und der spezifischen Situation des Unternehmens (z. B. Stakeholder-Umfeld) ab (Weber et al. 2012).

#### Planung und Berichterstattung integrieren

Planung und Forecasting sind Kernbestandteile einer wirksamen Steuerung – **sie sind Voraussetzung dafür, dass Ressourcen strategiekonform eingesetzt und Abweichungen von der ursprünglichen Zielsetzung rechtzeitig erkannt und korrigiert werden können**. Aus



Firmen mit  
Einblick in ihre  
Reisekosten-  
daten sind  
erfolgreicher!



Schaffen Sie  
Transparenz!

Erfahren Sie mehr unter:  
[www.concur.de/transparenz](http://www.concur.de/transparenz)

einer entscheidungsorientierten Controlling-Sicht bringt eine reine Berichterstattung von Nachhaltigkeitskennzahlen ohne deren Planung und regelmäßige Analyse keinen Mehrwert.

Angesichts des hohen Aufwands eines Planungsprozesses empfiehlt es sich auch hier, mit einem sorgfältig ausgewählten Piloten zu starten. So wird die Bereitschaft zur Integration der Steuerungsgrößen in den regelmäßigen Planungszyklus höher sein, wenn die Kennzahlen einen Bezug zum Kerngeschäft besitzen und wirtschaftlich relevant sind, da hier natürlicherweise der Interessenschwerpunkt des Managements liegt und die notwendige Unterstützung so einfacher gewonnen werden kann. Unabhängig davon, von welchem unternehmensinternen Bereich aus die Initiative für einen solchen Planungs- und Forecasting-Prozess getrieben wird, sollte unbedingt auf die fachliche und operative Kompetenz des Finanz- und Controllingbereichs zurückgegriffen werden, um den Aufbau ineffizienter Doppelstrukturen und -prozesse zu vermeiden.

**Expertise des Finanz- und Controllingbereichs nutzen**

Nachhaltigkeit ist per se ein holistisches Konzept und kann daher nicht in einer einzelnen Abteilung umgesetzt werden, **sondern betrifft immer das gesamte Unternehmen und zunehmend auch seine vor- und nachgelagerten Lieferketten.** Ein ganzheitlicher Ansatz bedarf einer koordinierenden und steuernden Funktion, die alle Aktivitäten im Blick hat und in die gleiche Richtung lenkt. Der Finanz- und Controllingbereich ist aufgrund der starken Rolle in der Unternehmenssteuerung der ideale Kandidat für die Übernahme dieser Aufgabe. Kein anderer Bereich im Unternehmen bringt eine ähnlich umfassende Expertise in Planungs- und Reporting-Fragestellungen mit und kann ähnlich gut etablierte Qualitätssicherungsprozesse und -standards für steuerungsrelevante Informationen anbieten. Dadurch steigt die Glaubwürdigkeit der berichteten und geplanten Informationen und mithin die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitssteuerung insgesamt, intern wie extern. Gleichzeitig kann die Nachhaltigkeitssteuerung durch die Nutzung bestehender Prozesse und IT-Systeme mit deutlich geringerem Einsatz und Betriebsaufwand realisiert werden, als wenn für

die Nachhaltigkeitssteuerung eine eigene Prozess- und Systemlandschaft aufgebaut würde. Dennoch bleibt eine **enge Zusammenarbeit zwischen dem Controlling und dem Nachhaltigkeitsbereich notwendig**, sowohl bei der Auswahl der Steuerungsinhalte als auch bei der Analyse der Zielerreichung und der Ableitung entsprechender Maßnahmen.

Beispiele für eine erfolgreiche Integration der Nachhaltigkeitssteuerung in den Finanzbereich gibt es bereits: So hat beispielsweise die Deutsche Post DHL ihre Sustainability Standards und -KPIs in die internen Finanzrichtlinien integriert (Aschenbrücker 2012). Das Unternehmen nutzt die bereits bestehende Systemlandschaft und hat das Nachhaltigkeitscontrolling erfolgreich in die regulären Finanz- und Controllingprozesse einbezogen, ohne komplizierte neue Lösungen schaffen zu müssen. So kann eine interne Steuerung mit überschaubarem Aufwand geschaffen und effizient betrieben werden.

Auch die Flughafen Stuttgart GmbH hat eine starke, integrierte Nachhaltigkeitssteuerung aufgebaut (Isensee 2013). Nicht nur werden hier steuerungsrelevante Nachhaltigkeitsinformationen in dem für Controllingzwecke verwendeten SAP BW bereitgestellt, auch wurden vorhandene

Steuerungsinstrumente wie die Investitionsrechnung um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert.

**Steuerung offen an die Stakeholder kommunizieren**

Zu Beginn wurde angeführt, dass mitunter die gestiegenen Erwartungen der externen Stakeholder an eine nachhaltigere Unternehmensführung die Notwendigkeit begründen, ein „echtes“ Nachhaltigkeitscontrolling einzuführen. Aus diesem Grund sollte ein Unternehmen, das den Schritt hin zu einer integrierten Steuerung von Nachhaltigkeitsthemen gemacht hat, auch **seine Stakeholder im Rahmen der externen Nachhaltigkeitsberichterstattung angemessen darüber informieren.** Das zeigt diesen, dass Nachhaltigkeitsaktivitäten nicht nur „aufgelistet“ werden, sondern, dass eine wirksame Steuerung existiert, mit deren Hilfe der Erfolg der Aktivitäten gemessen und beeinflusst werden kann. Die Stakeholder sollten jedoch nicht nur über den **Steuerungsansatz als solchen, sondern grundsätzlich auch über die konkret angestrebten Ziele und deren Erreichungsgrad** im externen Nachhaltigkeitsbericht informiert werden. Durch solche Plan-Ist-Vergleiche kann die Wirksamkeit der Nachhal-

**Autoren**



**Ina Stubenrauch**  
 ist Ingenieurin, seit 2007 bei Deloitte und leitet als Director den Bereich Sustainability Services. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit sind Nachhaltigkeitsstrategie und -reporting. Sie ist u. a. im Arbeitskreis „Nachhaltigkeitsberichterstattung“ des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. engagiert.  
 E-Mail: [istubenrauch@deloitte.de](mailto:istubenrauch@deloitte.de)

**Peter Fach**  
 Senior Manager Finance, ist Betriebswirt und seit 12 Jahren als Unternehmensberater tätig. Er begleitet Unternehmen in Transformationsprozessen der Finanzfunktion und hat seine Schwerpunkte in der Unternehmenssteuerung, Planung und Reporting. Der Integration von Nachhaltigkeit kommt dabei eine steigende Bedeutung zu.  
 E-Mail: [pfach@deloitte.de](mailto:pfach@deloitte.de)



**Joachim Zuckarelli**  
 Manager Finance, ist Volkswirt und seit 7 Jahren in der Beratung tätig. Seine Schwerpunkte liegen in der Gestaltung von Planungs- und Reportinginstrumenten. Insbesondere beschäftigt er sich mit Ansätzen zur Nachhaltigkeitssteuerung und der Integration in das klassische Controlling.  
 E-Mail: [jzuckarelli@deloitte.de](mailto:jzuckarelli@deloitte.de)

tigkeitssteuerung transparent gemacht werden. Gleichzeitig steigt intern der Druck, die Nachhaltigkeitsziele ernsthaft zu verfolgen, da die Stakeholder negative Zielabweichungen einfacher erkennen und ggf. sanktionieren können.

Einen Nachhaltigkeitsbericht, der Ziele und Zielabweichungsanalysen beinhaltet, legt beispielsweise die Firma Henkel vor: Hier werden Nachhaltigkeitskennzahlen berichtet, die im Zusammenhang mit festgelegten Nachhaltigkeitszielen stehen und damit deren Erreichung nachvollziehbar machen. Die nach außen aggregierten berichteten Kennzahlen stehen intern in direkter Verbindung zu verschiedenen Maßnahmen, denen wiederum detaillierte Kennzahlen zugrunde liegen (Colsman 2013).

## Zusammenfassung

Der vorliegende Artikel gibt Unternehmen eine Reihe von pragmatischen Handlungsempfehlungen für den Aufbau eines Nachhaltigkeitscontrollings und dessen Einbettung in die regulären Finanzprozesse. Der Anspruch dabei: Nachhaltigkeit muss steuerbar sein, um einerseits als glaubwürdig von den Stakeholdern wahrgenommen zu werden und andererseits für das Unternehmen echte positive ökonomische Effekte zu generieren. Nachhaltigkeitsaktivitäten sollten klar von Philanthropie getrennt werden, da bei dem eine unterschiedliche Motivation und Zielsetzung zugrunde liegt. Nicht alle Kennzahlen

der externen Nachhaltigkeitsberichterstattung sollten in die Nachhaltigkeitssteuerung integriert werden. Stattdessen erfordert ein effektiver Steuerungsansatz die Selektion relevanter und glaubwürdiger Nachhaltigkeitskennzahlen, die sich u. a. durch ökonomische Bedeutung und einen direkten Zusammenhang zum Kerngeschäft auszeichnen. Beim Aufbau einer Nachhaltigkeitssteuerung ist es empfehlenswert, mit einem eng eingegrenzten Themenfeld zu starten und so Quick Wins zu realisieren, um die Unterstützung des Managements zu vergrößern. **Die Steuerung von Nachhaltigkeitsthemen setzt deren Planung und regelmäßige Analyse voraus, reines Reporting genügt nicht.** Dabei sollte auf bestehende System- und Prozessstrukturen des Finanzbereichs zurückgegriffen werden. Schließlich sollte die Existenz einer wirksamen Steuerung offen an die Stakeholder kommuniziert werden, ebenso wie die wichtigsten der verwendeten Steuerungsgrößen sowie deren jeweilige Plan- und Istwerte.

## Literatur

Aschenbrücker (2012): Carbon Accounting bei der Deutschen Post DHL, Controller Magazin, Mai/Juni 2012

Colsman (2013): Nachhaltigkeitscontrolling – Strategien, Ziele, Umsetzung, Bad Homburg

Deloitte (2013): Top Management Reporting – Results from a European Survey, Deloitte Consulting

Isensee (2013): Steuerung der Nachhaltigkeit – „Green Controlling“ beim Flughafen Stuttgart, Controller Magazin, Fachkonferenz Reporting 2013 ([http://www.haufe.de/controllers/controllerpraxis/green-controlling-beim-flughafen-stuttgart\\_112\\_188028.html](http://www.haufe.de/controllers/controllerpraxis/green-controlling-beim-flughafen-stuttgart_112_188028.html); abgefragt: 09.09.2013)

Global Reporting Initiative (2013): GRI's Sustainability Disclosure Database (<http://database.globalreporting.org>; abgefragt: Juni 2013)

OECD (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, OECD Publishing, Paris

Vereinte Nationen (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, New York

Weber et al. (2012): Advanced Controlling – Nachhaltigkeit und Controlling, Band 80, Weinheim

## Fußnoten

<sup>1</sup> Gleichwohl können hier andere Steuerungsmechanismen wie die Unternehmenskultur oder Prozessvorschriften (z. B. im Einkaufsprozess) zur Anwendung kommen (Weber et al. 2012). Zudem kann über solche Themen natürlich extern qualitativ berichtet werden.

<sup>2</sup> Ein Beispiel hierfür ist die Berücksichtigung von Anwohnerinteressen beim Bau von Mobilfunkmasten durch ein Telekommunikationsunternehmen. Dieses Thema birgt zunächst kein unmittelbares wirtschaftliches Potenzial für das Unternehmen, hängt aber mit seinem Kerngeschäft eng zusammen. ■

# INTELLIGENTE 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.**



**elKom**  
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH  
Bahnhofstraße 20  
78532 Tuttlingen

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



## Moderne Wertorientierung – vom „Wertobjekt“ zur „Teilhabe an der Wertschöpfung“

von Walter Schmidt



Auf Anregung von Andreas Krimpmann (Leiter des Fachkreises IFRS & Controlling) trafen sich im März 2013 die Fachkreise Green Controlling, IFRS & Controlling, Kommunikations-Controlling, Controlling & Qualität sowie Risiko-Management & Controlling in Frankfurt/Main. Sie tauschten ihre unterschiedlichen Sichten und praktischen Erfahrungen aus **über die Beiträge des Controllings zur Wertschöpfung**. Im Ergebnis entschlossen sich die Fachkreise, gemeinsame Thesen zum Thema „Moderne Wertorientierung“ zu erarbeiten. Es konstituierte sich ein Redaktionsteam unter der Leitung von Walter Schmidt (Mitglied des ICV-Vorstands); später kam noch der Fachkreis Business Intelligence hinzu. Die beteiligten Gremien führten engagierte Diskussionen im Kreis ihrer mehr als 100 Mitglieder, woraus interessante Anregungen und Hinweise auf Erfahrungen in der Praxis gewonnen wurden, die in die Arbeit der Redak-

tionsgruppe einfließen. Im Mai 2014 erschien das White Paper „Moderne Wertorientierung – vom ‚Wertobjekt‘ zur ‚Teilhabe an der Wertschöpfung‘ (Thesen zur Diskussion)“. Es wurde auf der ICV-Website ([www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)) und im Controlling Blog (<http://blog.controllerverein.de/moderne-wertorientierung/>) publiziert und diskutiert. Aus all den Arbeiten, Anregungen und Hinweisen entstand schließlich ein kleines Buch, das demnächst im Rahmen der ICV-Schriftenreihe veröffentlicht wird. Dieser Artikel leitet eine Folge von Beiträgen ein, in denen die wichtigsten Elemente „Moderner Wertorientierung“ erläutert werden.

### Warum brauchen wir im Controlling eine „Moderne Wertorientierung“?

Der Gedanke der Wertorientierung ist nicht neu. Mitte der 1980er Jahre entwickelte Alfred Rappaport sein Shareholder-Value-Konzept, welches das Unternehmensgeschehen als eine

Reihe von Zahlungen (Cashflows) betrachtet, die im Ergebnis einer (Sach-)Investition entstehen. Der Wert des Unternehmens wird nach diesem Konzept anhand der freien Zahlungsüberschüsse ermittelt, die auf den Bewertungszeitpunkt zu diskontieren sind. Durch Abzug des zu Marktwerten erfassten Fremdkapitals ergibt sich aus dem Unternehmenswert der Shareholder Value. Eine auf diese Weise wertorientierte Unternehmensführung soll **als eine langfristige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität verstanden werden** und sich in entsprechenden Marktwerten (z. B. an der Börse oder bei Unternehmenskäufen) niederschlagen.

Das Rappaportsche Prinzip der Wertorientierung hat sich sehr schnell über den Globus ausgebreitet, ungeachtet der massiven Kritik, die mit diesem Konzept immer wieder verbunden wurde. Abgesehen vom auch durch Rappaport selber abgelehnten Missbrauch seiner Idee zur kurzfristigen Gewinn-Maximierung hat die Dis-

kussion eine Reihe von Argumenten herausgearbeitet, die zu einer Weiterentwicklung der Wertorientierung geführt haben. Das betrifft die Ergänzung der Kriterien für die Veräußerung von Geschäftsanteilen (Wert-Realisierung) durch Maßstäbe für die interne Bewertung von Geschäftsanteilen, die im Eigentum gehalten, also nicht veräußert werden (Wert-Haltigkeit). Das betrifft ebenso die Einbeziehung von nicht finanziellen Steuerungsgrößen in das Konzept.

Ausschlaggebend für das ICV-Projekt „Moderne Wertorientierung“ waren jedoch vor allem einige gravierendere Entwicklungen, die das Umfeld unternehmerischer Wertschöpfung nachhaltig verändern und in den letzten Jahren eine evidente erfolgskritische Relevanz erreicht haben (siehe Abbildung 1).

**Interne und externe Vernetzung**

Die in rasantem Tempo zunehmende Vernetzung sowohl im technischen Bereich als auch zwischen den Menschen verändert fast alle wertschöpfenden Prozesse. Das führt in seiner Konsequenz dazu, dass es heute weniger darauf ankommt, die Potenziale eines Unternehmens als „Wert-Objekte“ für die Anteilseigner zu berechnen, als vor allem die aktive Teilhabe der Menschen an der Wertschöpfung zu gestalten. In vernetzten Strukturen stehen die Menschen täglich vor Fragen, die sie eigenständig entscheiden und lösen müssen. Das verändert die Anforderungen an die Führungsarbeit. Sie muss zwar weiterhin eine klare Ausrichtung und Orientierung geben. Dazu benötigt sie auch Zahlen. **Sie muss aber vor allem den Menschen Raum geben für eigenverantwortliches Handeln.** Führungskräfte sind daher eher auf einen Dialog für die Umsetzung von Lösungen angewiesen als auf Vorgaben im Detail und Schuldzuweisungen bei Abweichungen. Sie sollen mit wenigen Zielen führen und benötigten Kennzahlen, die **konstruktive „Gesprächsanlässe“ bieten**, Probleme bei der Zielerreichung aufzeigen und bei der Erarbeitung von Lösungen helfen.

**Internationalisierung und Globalisierung**

Die sich ausbreitende Vernetzung strahlt auf die Internationalisierung und Globalisierung der un-

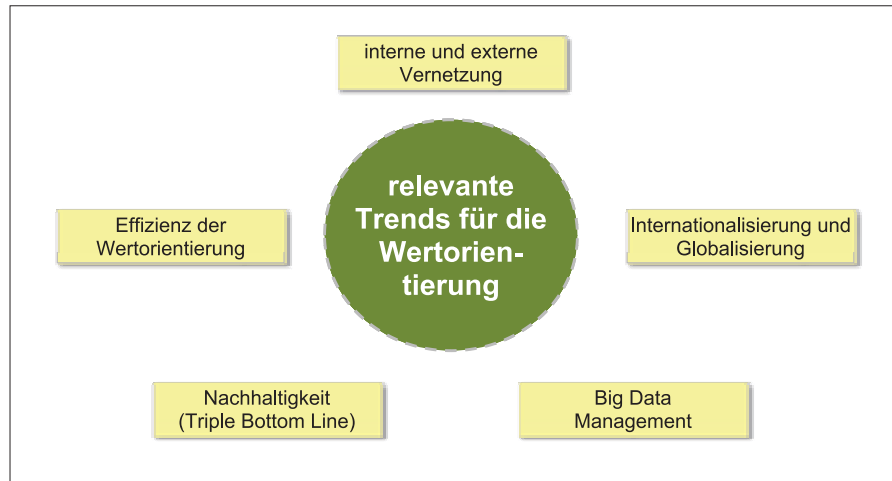


Abb. 1: Relevante Trends

ternehmerischen Aktivitäten aus, ohne die eine erfolgreiche Positionierung immer weniger möglich wird, sobald die Geschäfte ein kritisches Volumen übersteigen. Dabei geht es meist im ersten Schritt um die Exporttätigkeit und deren Unterstützung (Internationalisierung) und in einem zweiten Schritt um die Integration internationaler Märkte in die gesamte Wertschöpfung (Globalisierung). Beide Prozesse erfordern – wenn auch in unterschiedlichem Maße – die Wahrung einer **dynamischen Balance** zwischen dem **gleichberechtigten Miteinander verschiedener Kulturen** und den **Anforderungen einheitlicher Unternehmensführung**.

**Big Data Management**

Die mit dem Oberbegriff „Big Data“ zusammengefassten Technologien verändern schon heute die Art und Weise der Wertschöpfung und eröffnen vollkommen neuartige Chancen für Geschäftsmodelle. Sie ermöglichen

- die Verknüpfung sowohl technischer Signale der vielfältigen Sensoren maschineller Produktions- und Logistik-Ausrüstungen als auch deren Wechselwirkung mit den differenzierten sozialen Prozessen innerhalb und außerhalb der Unternehmen sowie der sie begleitenden finanziellen Abläufe;
- neue Formen der Zusammenführung aller Beteiligten in individualisierten Prozessen, indem sie effiziente Möglichkeiten der ultraschnellen Verarbeitung massenhaft anfallender strukturierter und unstrukturierter Signale zu Daten und ihrer Nutzung für die Kooperation der Menschen eröffnen;

- das Management der mit dieser Vernetzung verbundenen Ungewissheit (Volatilität) zukünftiger Entwicklungen z.B. durch den Einsatz prädiktiver (vorausschauender) Analysemethoden, die Nutzung von Verteilungsstatistiken, die Einbeziehung „unscharfer“ Charakteristiken (Fuzzy Logic) oder die Anwendung von Potenzial-Gesetzen (fraktale Mathematik).

**Nachhaltigkeit (Triple Bottom Line)**

In diesem Kontext weltweiter Vernetzung hat sich die Nachhaltigkeit wirtschaftlicher Aktivitäten zu einem **wesentlichen Wettbewerbsfaktor** entwickelt. Das führt zum einen dazu, dass die „Triple Bottom Line“ von Ökonomie, Ökologie und Sozialem stärker in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt wurde und für eine wachsende Zahl von Unternehmen die Geschäftsgrundlage („Licence to operate“) beeinflusst – z. B. für die Zulassung zu öffentlichen Aufträgen oder die kaufbeeinflussende Wirkung von Marken. **Das**

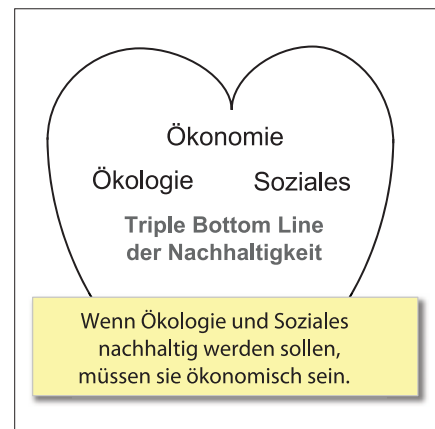


Abb. 2: Die Triple Bottom Line der Nachhaltigkeit

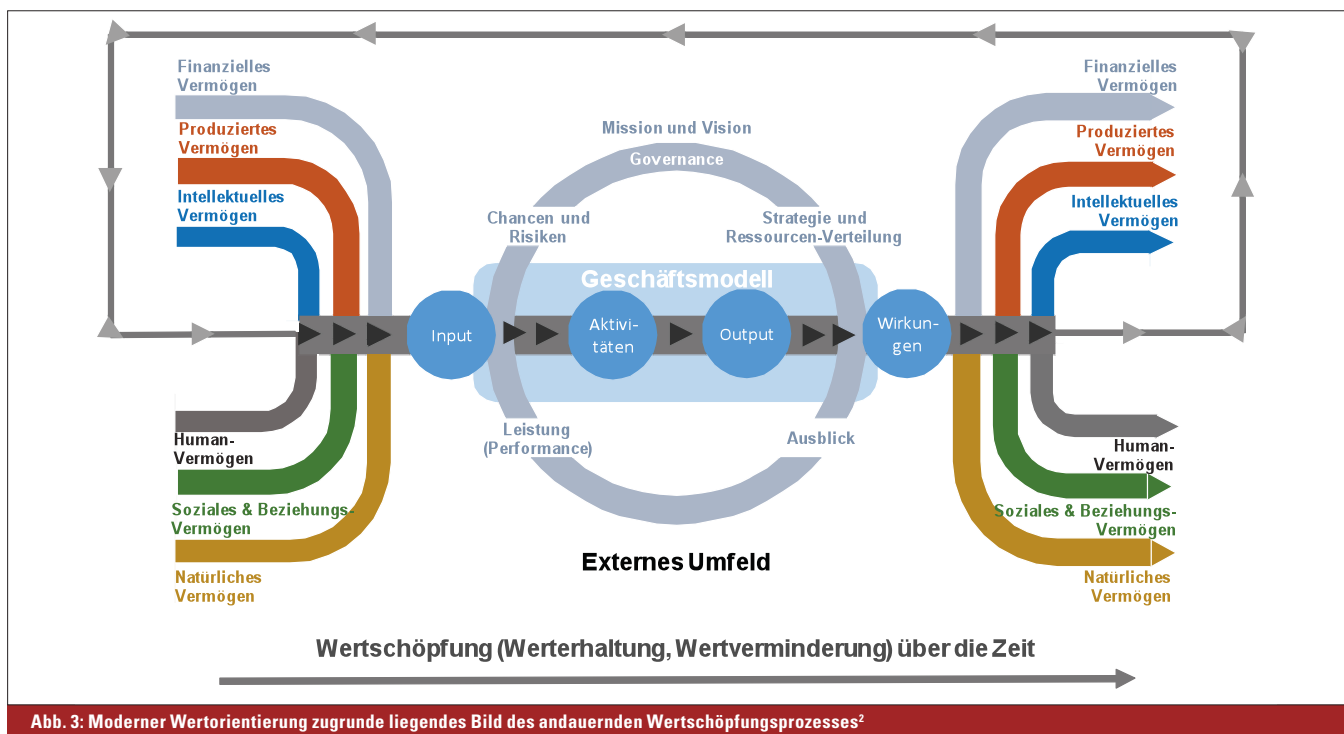


Abb. 3: Moderner Wertorientierung zugrunde liegendes Bild des andauernden Wertschöpfungsprozesses<sup>2</sup>

**Ökonomische muss ökologisch und sozial sein, wenn es nachhaltig werden soll.**

Zum anderen entwickelt sich in breitem Maßstab auch das Bewusstsein, dass Ökologie und Soziales ebenso nur dann nachhaltig werden, wenn sie ökonomisch sind. Denn irgendjemand muss die Rechnung bezahlen. Das „Herz der Nachhaltigkeit“ schlägt als Dreiklang (siehe *Abbildung 2*). Daraus ergeben sich vielfältige Chancen für neue Geschäftsfelder und kreative Partnerschaften.

**Effizienz der Wertorientierung**

Vernetzung, Internationalisierung und Globalisierung, Volatilität und Nachhaltigkeit erweitern die Anforderungen an die Führungsprozesse für die Zielsetzung, Planung und Steuerung. Deshalb werden Effektivität und Effizienz des Controllings selber zunehmend hinterfragt. Die Gestaltung von Zweck, Wirkung und Kosten von

Kennzahlen bzw. der dahinter stehenden Erfassungs-, Verarbeitungs-, Reporting- und Steuerungssysteme wird zu einem eigenständigen Feld wertorientierter Unternehmensführung. Dem muss sich das Controlling **aktiv stellen**. Dabei haben wir uns als gemeinsame Plattform am Framework der globalen Initiative für ein vernetztes (Integrated!) Reporting orientiert, das von einem breiten Bündnis aus internationalen Unternehmen verschiedenster Größenordnung, einflussreichen globalen Organisationen wie z.B. der IFAC, großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (z.B. PWC, KPMG, Ernst & Young, Deloitte) sowie den maßgeblichen Standardsetzern der internationalen Rechnungslegung (IASB, FASB) getragen wird. Das Framework beruht auf folgenden Prinzipien:

- Strategischer Fokus und Zukunftsorientierung;
- Gestaltung der Organisation auf der Basis eines Geschäftsmodells mit seinen Antworten auf die Bedürfnisse seines Umfeldes und den sich ihm stellenden Risiken und Chancen;

- Einbindung der relevanten Stakeholder und Differenzierung aller Aktivitäten nach den verschiedenen „Vermögens-Arten“, die eine Organisation in ihr Geschäftsmodell integriert und beeinflusst;
- Konnektivität (Vernetzung) von Informationen und ihrer differenzierten, aktionsspezifischen Individualisierung (Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Faktoren, die Wertschöpfung ermöglichen) – zunehmend mit Hilfe von Big-Data-Technologien;
- Sicherstellung der Wertschöpfung über die Zeit; und zwar kurz-, mittel- und langfristig, unter Anerkennung, dass die eigene Wertschöpfung als Basis finanzieller Leistungen an die Kapitalgeber verflochten ist mit den Werten, die durch die Organisation für ihre Stakeholder und die Gesellschaft allgemein geschaffen werden (siehe *Abbildung 3*).

**Was verstehen wir unter „Moderner Wertorientierung“?**

Moderne Wertorientierung ist ein Denkansatz, der für jedes wirtschaftliche Handeln gilt. Insofern lohnt es sich grundsätzlich das Konzept zu nutzen, wenn man wirtschaftliche Verantwortung übernehmen und umsetzen will. Dabei geht es nicht darum, detaillierte Regeln für Führung und Controlling zu schaffen. **Unsere**

**Autor**



**Dr. Walter Schmidt**

ist Inhaber der Firma ask, Angewandte Strategie und Kommunikation. Er ist Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein e.V.

E-Mail: walter@ask-schmidt.de

**Intentionen richten sich eher auf orientierende Grundsätze und einen formalen Rahmen.** In diesem Sinne verstehen wir Moderne Wertorientierung als einen erweiterten Handlungsrahmen (Framework), der ausreichende Spielräume für individuelle Ausgestaltungsmöglichkeiten zulässt (siehe Abbildung 4).

Dabei sind die oberen drei Elemente eher an klassische Methoden der Führung angelehnt, während die unteren drei Elemente Ideen aufgreifen, die in der Praxis der letzten 10 Jahre von Unternehmen ausprobiert und als hilfreich befunden wurden. Das vernetzte (integrierte) Führungs- und Controlling-System verbindet diese 6 Elemente untereinander sowie mit den neu entstehenden Möglichkeiten der Big-Data-Technologie. Die sieben Elemente werden in den nächsten Beiträgen ausführlicher erläutert. In dieser Übersicht soll nur ein kurzer Abriss erfolgen.

#### Element 1: Management der Marktfähigkeit

Führungskräfte und Controller **müssen das Geschäft ihrer Organisation verstehen.** Dazu gehören drei Grundfragen:

- Wie wird aus dem erstellten Produkt (der erbrachten Leistung) ein Gut, das für die Kunden begehrenswert erscheint? Welche Investitionen in Innovation und Marketing sind dafür notwendig?
- Welcher Preis erscheint dem Kunden angemessen? Oder salopp gesagt: Bis zu welchem Preis bleibt die „Gier“ nach dem Gut größer als der „Schmerz“ über das abfließende Geld?
- Wie hoch dürfen die (erlaubten) Kosten sein, damit der Umsatz (Preis x Absatz) nach Abzug aller laufenden, risikobezogenen und kapitalgebundenen Ausgaben einen ausreichenden Überschuss erlaubt, aus dem die Entwicklung der erforderlichen Fähigkeiten und Prozesse sowie von Marketing und Produktivität bezahlt werden können?

Es geht also darum, die Fragen von Produkt, Gut, Preis und Kosten stets im Zusammenhang zu beantworten. Anderenfalls laufen wir Gefahr, uns aus den Märkten zu kalkulieren oder ungeeignete Mitarbeiter zu rekrutieren oder ein unwirksames oder gar kein Marketing zu betreiben. Moderne Wertorientierung

betrachtet daher die Marktfähigkeit als ein **integriertes Problem, das den Perspektiven aller Stakeholder Rechnung trägt** (siehe Abbildung 5).

#### Element 2: Management wirtschaftlich relevanter Qualität

Das Konzept der „wirtschaftlich relevanten Qualität“ orientiert eine Organisation auf die dynamische Balance von 7 Faktoren (siehe Abbildung 6). In der Praxis wird Qualität oftmals **auf die Einhaltung vereinbarter Spezifikati-**

**onen reduziert.** Dann besteht die Gefahr, dass ein Produkt nicht als Gut wahrgenommen wird und sich nicht am Markt behaupten kann.

#### Element 3: Management der Zahlungsströme

Moderne Wertorientierung verändert den Blick auf die Zahlungsströme. Die ursprüngliche cashflow-bezogene Bewertung der Unternehmen und die daraus abgeleiteten risikoadäquaten Kapitalkosten mit ihren Werttreibern werden einbezogen in die umfassende Gestaltung der Balance zwischen

**MIK.starlight**  
Faster. Smarter. Better.

**Business Intelligence der Extraklasse**

- Hohe Geschwindigkeit
- Hervorragende Visualisierung
- Überlegene Technologie

[www.mik.de](http://www.mik.de)

**MIK** we ENLIGHTEN your Business!

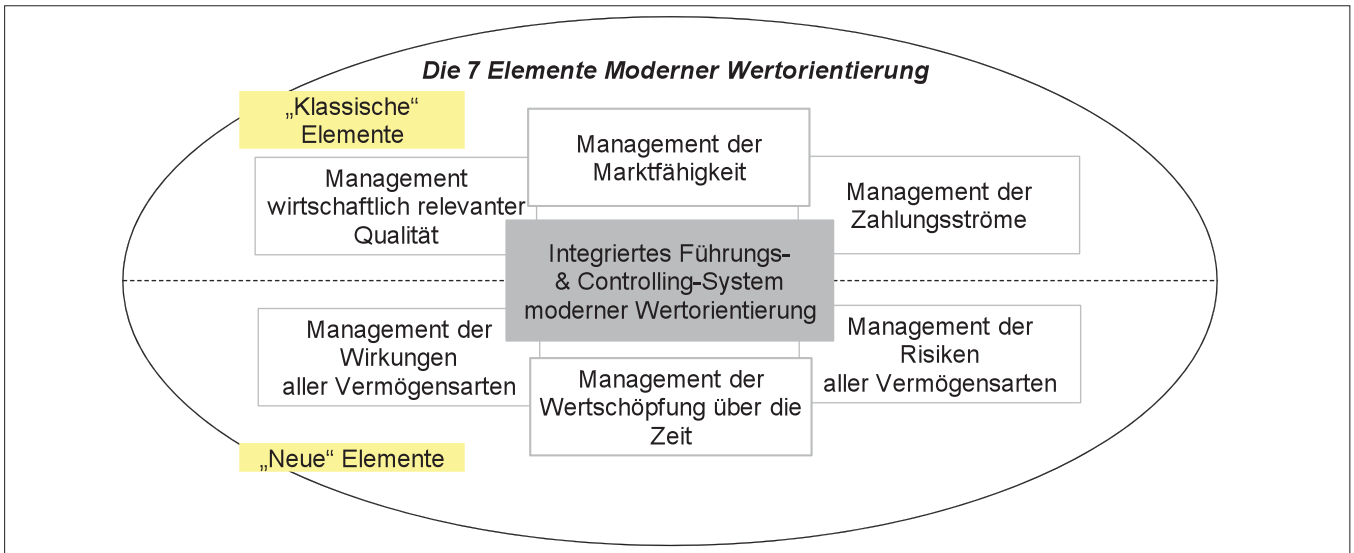


Abb. 4: Empfehlungen zur Gestaltung der Modernen Wertorientierung

- a) den Auszahlungen, die sowohl alle Kosten als auch die verschiedenen Formen des Gewinns umfassen;
- b) den Einzahlungen, die aus wirtschaftlich relevanter Qualität resultieren und
- c) den Einkommen, die alle Beteiligten aus den Auszahlungen des Unternehmens gewinnen.

Moderne Wertorientierung bezieht daher die Interessen aller relevanten Stakeholder in das Management der Zahlungsströme ein (siehe [Abbildung 7](#)).

**Element 4: Management der Wirkungen aller Vermögensarten**

In einer vernetzten Wirtschaft reicht der Wertschöpfungs-Prozess weit über das eigene Unternehmen hinaus und schließt sowohl die Wirkungen ökonomischen Handelns auf alle

relevanten Stakeholder als auch deren Rückwirkungen auf das Unternehmen in sich ein. Das ist an sich keine neue Erkenntnis. Aber die Gewichte haben sich verschoben. Nicht nur die Kenntnis der Wirkungen auf die wichtigsten Stakeholder sondern vor allem die Art und Weise, wie sie in die Wertschöpfung einbezogen werden, mausern sich durch die wachsende Vernetzung zu einem Wettbewerbsfaktor, der in vielen Branchen schon heute „den Unterschied“ bestimmt. Mit den Big-Data-Technologien wird dieser Trend individualisiert und verstärkt. Es wird Zeit für das Controlling, sich systematisch mit den Wirkungen und Rückwirkungen zu befassen und sie aktiv in die Gestaltung der Geschäftsmodelle einzubeziehen.

Für dieses Element Moderner Wertorientierung ist das in [Abbildung 8](#) gezeigte Wirkungsstufenmodell hilfreich, das ursprünglich vom Fachkreis für Kommunikations-Control-

ling für die Beurteilung der Wirksamkeit von Kommunikations-Maßnahmen entwickelt wurde. Es erfasst und verbindet die Wirkungen der Geschäftsprozesse auf die gesamte Wertschöpfungskette – sowohl bezüglich der einbezogenen Stakeholder innerhalb des Unternehmens als auch jener außerhalb des Unternehmens.

Für diesen Zweck konstituiert es 6 Wirkungsstufen:

- vom Einsatz der Vermögensarten und ihrer Kombination zu Kapazitäten des Unternehmens
- über die internen Verflechtungen der Arbeitsstufen und der Aufgabe, die dabei entstehenden Schnittstellen in Nahtstellen zu transformieren,
- die Überführung der Geschäftsprozesse auf die Nutzer der getauschten Güter,
- sowie die dabei von den Nutzern gewonnenen Erfahrungen und Einstellungen
- bis hin zu den Rückwirkungen auf die Reputation unseres Unternehmens und seiner wirtschaftlich relevanten Qualität
- sowie der daraus resultierenden Kooperations- und Zahlungsbereitschaft zwischen unserem Unternehmen und allen in die Wirkungen der Geschäftsprozesse involvierten Stakeholdern (Reputationsertrag).

**Element 5: Management der Risiken aller Vermögensarten**

Mit der stärkeren Vernetzung der Wirkungen und Rückwirkungen wirtschaftlicher Aktivitäten wachsen auch die Risiken unternehmerischer

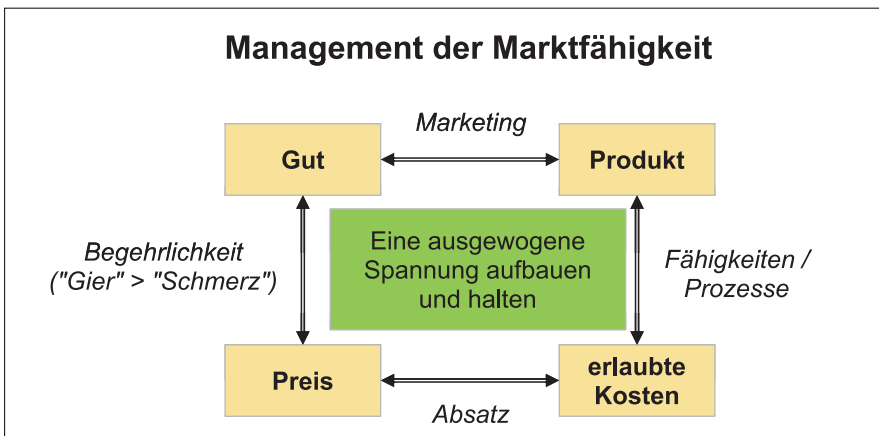


Abb. 5: Management der Marktfähigkeit





Tätigkeit. Auch das ist nicht neu. Das kalkulierte Eingehen von Risiken gehört seit jeher zum Unternehmertum. Es ist sein Markenzeichen. Allerdings hat sich die Qualität der Risiken gewandelt: Sie treten nicht mehr vereinzelt auf sondern vernetzt. **Vernetzte Wechselwirkung erzeugt Komplexität und Komplexität erzeugt Ungewissheit und Volatilität** – sie

werden zur Normalität, der sich auch das Controlling zu stellen hat.

In unserem Verständnis von Risikomanagement geht es dabei jedoch nicht nur und nicht einmal in erster Linie um das Erfassen und Bewerten der Risiken. Das sind sozusagen die „Hausaufgaben“. Langfristiger Erfolg erfordert

das Entwickeln **jederzeit abrufbarer Fähigkeiten zu Flexibilität, Wandlung und Resilienz**. Er erfordert eine Zielsetzung, Planung und Steuerung in Bandbreiten und Korridoren sowie unter Einbeziehung mathematischer Analysemethoden und Simulationstechniken auf der Basis adäquater Verteilungskurven (siehe Abbildung 9).

## Jahreskonferenz 2014

# 3. Internationales Symposium Restrukturierung

10. Oktober 2014, FH Kufstein Tirol

Wertmanagement,  
gleich Management von Werten

### Themen

#### Insolvenzrechtliche Aspekte

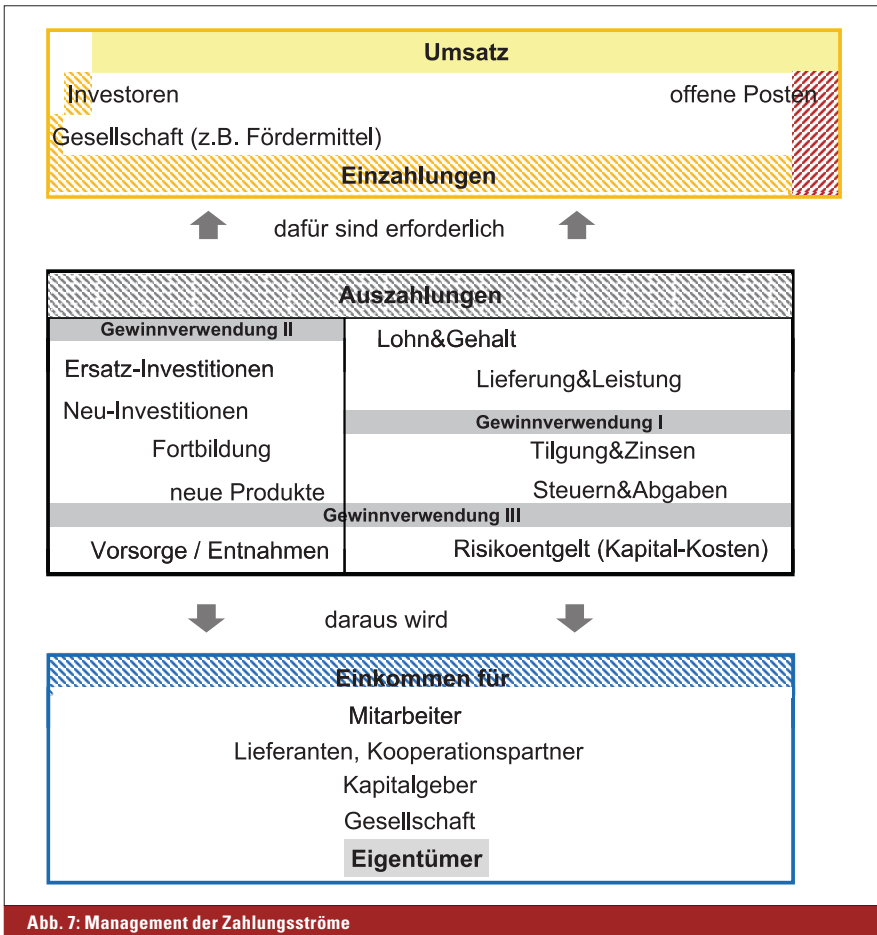
- Dr. Christian Grininger: Ein Vergleich des Sanierungsrechts in Deutschland und Österreich
- Christopher Seagon: „debtor in possession“ (Chapter 11) im deutschen Insolvenzrecht
- Joachim Exner und Alfred Hagebusch: Eigenverwaltung, Verkauf und Delisting der LOEWE AG
- Experten Talk - Wer will schon eine Insolvenz? Die außergerichtliche Sanierung

#### Restrukturierungstrends

- Dr. Christoph Strobl: IDW S 6 und Leitfaden Fortbestehensprognose, Bedeutung & Unterschiede
- Dr. Gernot Eisinger: Private Equity Investitionen im Mittelstand, Heuschrecke oder Honigbiene?
- Stefan Pierer: Die KTM Story: Aus der Insolvenz zur erfolgreichen globalen Marke
- Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler: Gastgeber & Moderator

**Teilnahmegebühr:** € 190,- Anmeldung über die Homepage

[www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at](http://www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at)



Differenz zwischen Planwert und Istwert stellt dann keinen sinnvollen Zusammenhang mehr dar. Stattdessen muss nunmehr in der Analyse festgestellt werden, ob die Abweichung auf bekannte Risiken zurückzuführen ist. Falls dies nicht der Fall ist, wurde ein neues Risiko erkannt und ist in der zukünftigen Planung zu berücksichtigen. Falls die Abweichung auf ein gekanntes Risiko zurückzuführen ist, ist die Planung adäquat. Es sind jedoch die zugrunde gelegten Wahrscheinlichkeiten zu hinterfragen. Da ist ein „ziemlich neues Denken“ gefragt und die Big-Data-Technologien werden das zu beherrschende Spektrum noch erweitern.

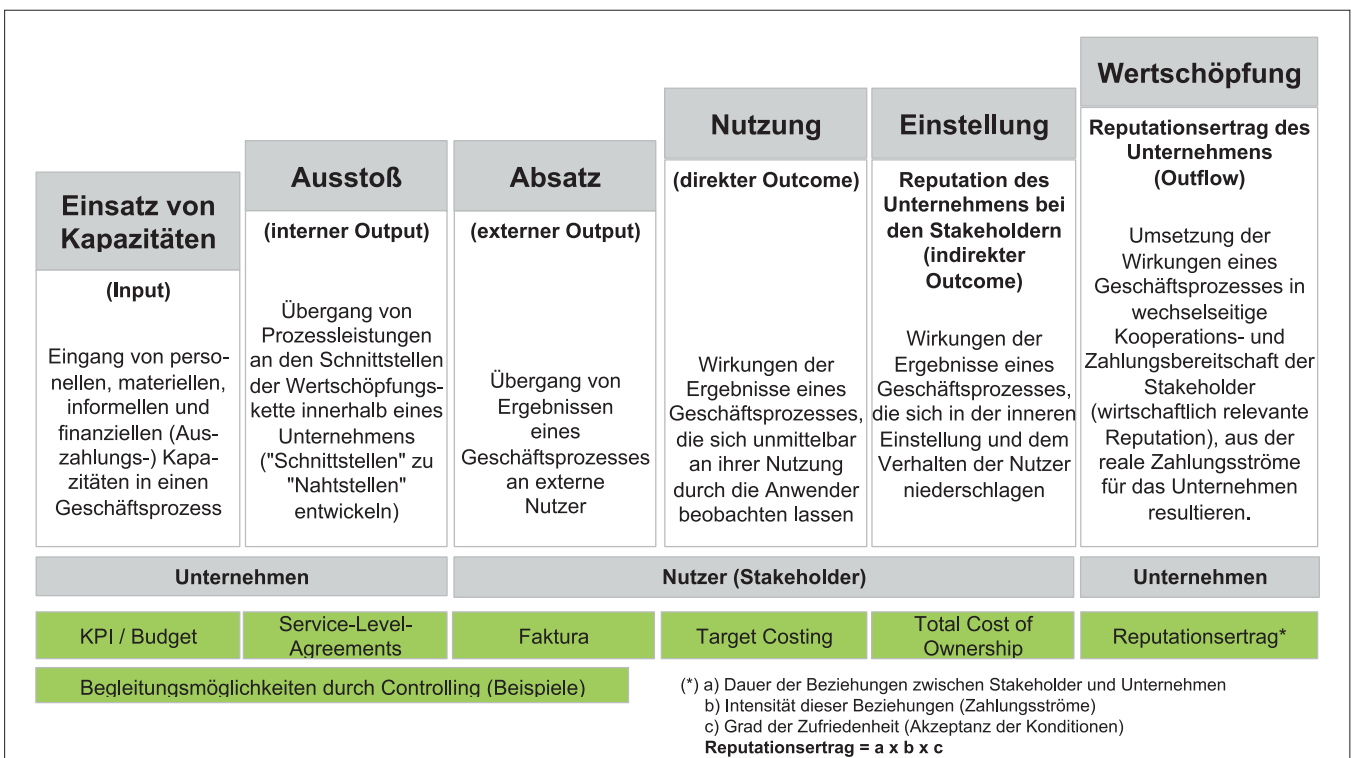
**Element 6: Management der Wertschöpfung über die Zeit**

Wertschöpfung ist ein inhaltlich und zeitlich in verschiedene Phasen gegliederter Prozess. Er umfasst die strategiegerechte Entwicklung von Potenzialen in allen genutzten Vermögensarten ebenso wie die Nutzung dieser Potenziale in den Geschäftsprozessen des Unternehmens als auch die Umwandlung der dabei erreichten Erfolge in reale Zahlungsströme (Liquidität).

Auch die im Controlling übliche Abweichungsanalyse erhält auf diese Weise eine neue Interpretation. Wenn der Planwert als Verteilung

dargestellt werden muss, bildet der Istwert einen Zufallswert aus einer gegebenen Verteilung. Das Verständnis von Abweichungen als

Um die Wertschöpfung über die Zeit zielgerichteter planen und steuern zu können, bietet



**Abb. 8: Management der integrierten Wirkungen aller Vermögensarten**

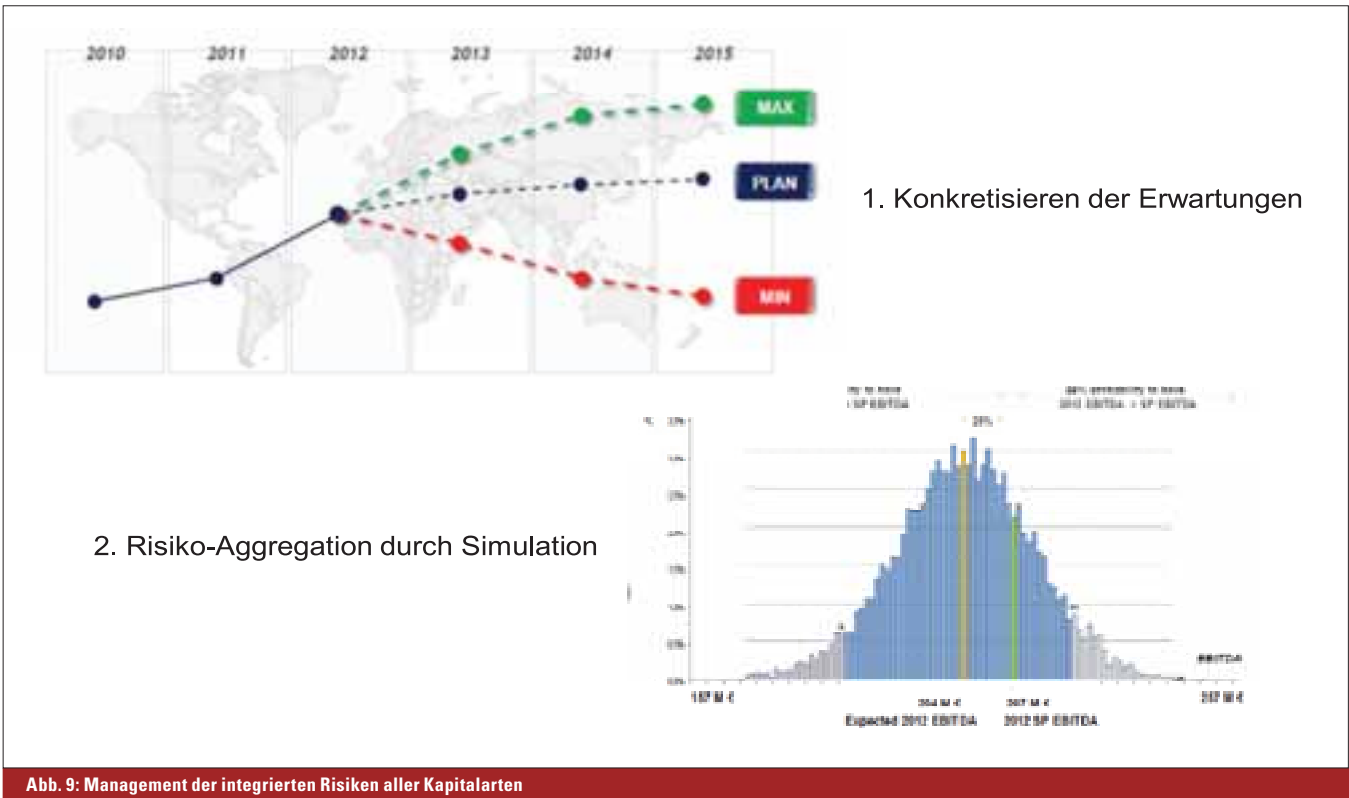


Abb. 9: Management der integrierten Risiken aller Kapitalarten

es sich an, die von vielen Unternehmen bereits heute erarbeiteten parallelen Dokumente wie liquiditätsbezogene Darstellungen (z. B. Kapitalfluss-Rechnungen), Abschlüsse nach nationalen Vorschriften (z. B. nach BilMoG) und internationalen Regelungen (z. B. nach IFRS) sowie potenzialbezogene Erläuterungen in einem zeitlich differenzierten Mehrspalten-Abschluss zusammenzufassen (siehe [Abbildung 10](#)).

Das Basiskonzept des Mehr-Spalten-Abschlusses zielt dabei zunächst auf die Schaffung von Transparenz in Bezug auf die operative Cash-flow- und Erfolgserzielung, wobei neben den Liquiditätsbetrachtungen (Spalte 1) und einer vorsichtigen (Erfolgs-)Darstellung (Spalte 2) eine marktorientierte (Erfolgs-)Darstellung (Spalte 3) sowie eine freiwillige Darstellung potenzialorientierter Werte (Spalte 4) erfolgt bzw. erfolgen kann. Die Spalte 4 fasst die mit

jeder größeren materiellen und immateriellen Investition verbundenen Wirtschaftlichkeits-Betrachtungen sowie bestehende Bewertungen immaterieller Güter zusammen und schafft eine nachvollziehbare Dokumentation der dabei erstellten Prämissen und Annahmen.

Insofern ist sie nur bedingt als „Abschluss“ anzusehen, ermöglicht aber eine transparentere zusammengefasste Information über die Akti-

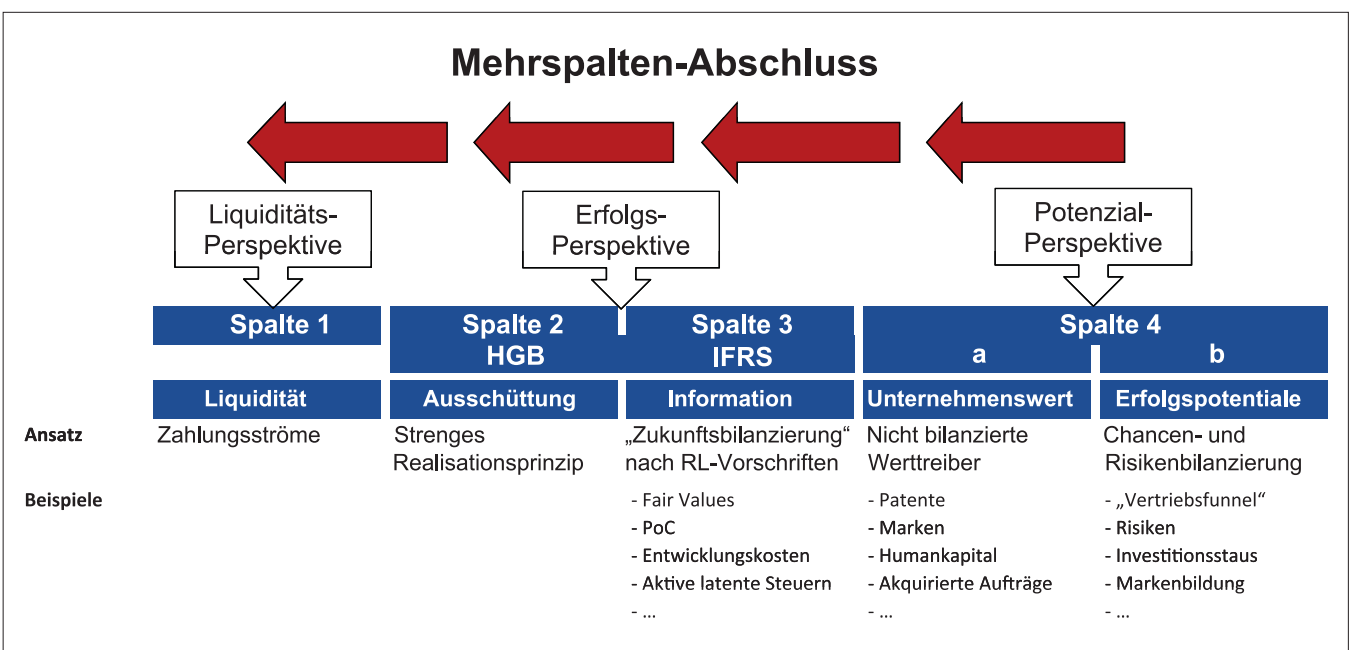


Abb. 10: Mehrspalten-Abschluss – Erfolg der Wertschöpfung über die Zeit darstellen

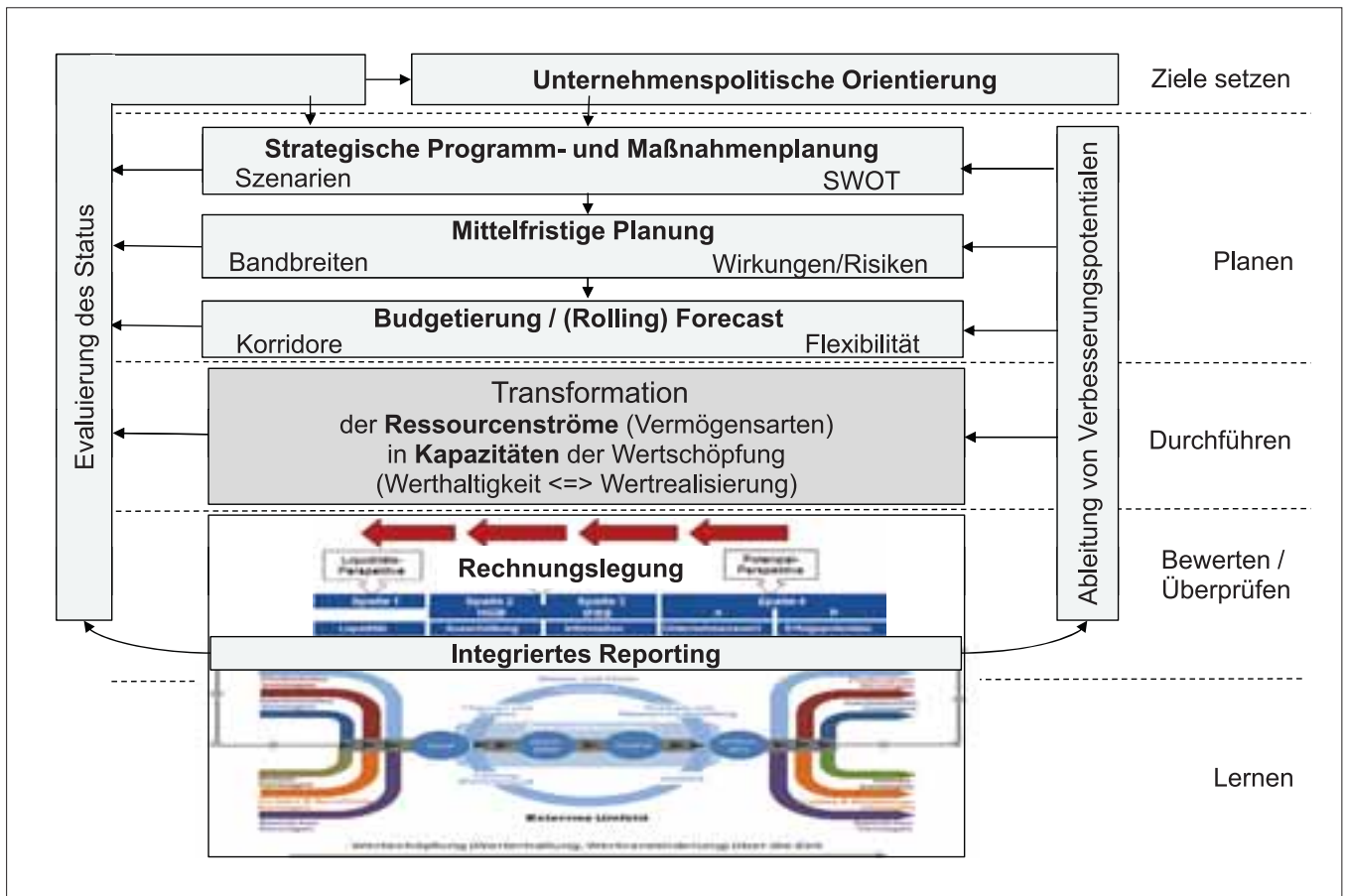


Abb. 11: Integriertes Führungs- und Controlling-System

vitäten eines Unternehmens zur Entwicklung seiner Erfolgspotenziale einschließlich der damit verbundenen Erwartungen und Aufwendungen.

Dadurch können die Möglichkeiten verbessert werden, im Periodenvergleich zu zeigen, wie Erfolge bei der strategischen Entwicklung von Potenzialen schrittweise in Wertrealisierung überführt werden:

- von den Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen mit ihren Prämissen und Annahmen für wesentliche Investitionen
- über die Erfolgsdarstellung mit ihren Dokumentationen und Abgrenzungen
- bis hin zu den tatsächlichen Zahlungsströmen und ihren Wirkungen auf die verfügbare Liquidität.

### Element 7: Integriertes Führungs- & Controlling-System moderner Wertorientierung

Ein modernes System zur wertbezogenen Steuerung der Unternehmen muss die verschiedenen Elemente der Modernen Wertorientierung

berücksichtigen. Grundlage bildet ein Konzept, welches auf allen Ebenen der Wertschöpfung über die Zeit die verschiedenen Vermögensarten, ihre Wirkungen und die damit verbundenen Risiken berücksichtigt.

Abbildung 11 zeigt ein mögliches Muster für ein solches System. Die klassischen Steuerungsebenen mit strategischer, Mittelfrist- und operativer Planung sowie Forecast und Reporting ändern sich gegenüber etablierten Steuerungsansätzen nicht. Allerdings wird die Einbeziehung des Wirkungsstufen- und Risikomanagements auf allen Ebenen an Bedeutung zunehmen. **Ein spürbarer Wandel hat jedoch innerhalb dieses Rahmens durch den Einsatz von Big-Data-Technologien bereits angefangen.** Das beginnt bei der Nutzung prädiktiver (vorausschauender) Analysen für die strategische Zielsetzung, setzt sich über den Einsatz von Simulationen und Verteilungskurven in der Planung fort, bezieht „Real Time“-Informationen und deren kontinuierliche Analyse in die Steuerung von Fertigung, Logistik und Vertrieb ein, bewertet zeitnahe Prognosen zur Zielerreichung und führt schließlich zu fokussierten

Auswertungen und Reports, die einen kontinuierlichen Lernprozess unterstützen. **Controller sind gut beraten, sich diesem Wandel aktiv zu stellen.**

### Fazit

Das Konzept der Modernen Wertorientierung ist der Versuch, auf die seit der Jahrtausendwende relevanten Trends wirtschaftlicher Tätigkeit einzugehen. Dabei haben wir auf verschiedene Ansätze zurückgegriffen, die in der Praxis bereits mit Erfolg angewendet werden. Wir haben sie zusammengefasst und mit dem Framework für ein vernetztes (Integrated) Reporting verbunden. Damit stellen wir einen Rahmen zur Diskussion, der den Menschen helfen soll, den heute erkennbaren wirtschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden. ■

# Controller & Big Data

von Jürgen Weber



Big Data ist in aller Munde. Alles lässt sich mit Allem in Beziehung setzen. Aus einer schier unerschöpflichen Quelle neuer Erkenntnis schöpfen zu können, elektrisiert viele. Blühende Landschaften scheinen zum Greifen nah – wenn auch nur dann, wenn man entsprechend in die IT investiert. Neue digitale Geschäftsmodelle erobern die Welt. Wer nicht dabei ist, verliert (nicht nur den Anschluss).

Big Data ist unschwer als ein Hype zu erkennen – und auch als ein solcher zu behandeln. Jedem Hype liegt eine spannende, umwälzende Idee zugrunde. Wer sich mit dieser nicht auseinandersetzt, handelt grob fahrlässig. Wer ihr unreflektiert folgt, allerdings ebenso. Dies gilt auch für Big Data.

## Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins

Der ICV hat es den Controllern leicht gemacht, sich einen Überblick über das Thema zu verschaffen: Das neueste Papier der Ideenwerkstatt steht auf der Website des Vereins zum Herunterladen bereit. In diesem wird sowohl das Phänomen Big Data selbst als auch die Rolle der Controller in seiner Umsetzung beschrieben. Letztere geht sehr weit; **wir weisen Con-**

**trollern eine zentrale Rolle bei der Realisierung der Chancen von Big Data zu.** Dies geschieht nicht im Sinne einer überzogenen Interessenpolitik des Vereins („je mehr Bedeutung, desto besser“), sondern auf Basis nachvollziehbarer Argumente. Betrachten wir hierzu die unterschiedlichen Einsatzfelder von Big Data, die sich zunehmend abzeichnen.

## Regelsteuerung durch die Controller

Neue IT-Technologien ermöglichen zum einen Verbesserungen in einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen bzw. Teilfeldern. Ein wesentlicher Treiber ist hier die Fähigkeit, **eine Unzahl von Informationen in kürzester Zeit verarbeiten zu können.** Komplexe Berechnungen (z. B. logistische Optimierungen) werden leicht möglich. Anwendungsfelder finden sich auch im Controlling selbst. In-memory-Technologie ermöglicht es beispielsweise, auf Echtzeitbasis komplexe Ergebnissimulationen durchzuführen. Generell kommt den Controllern innerhalb der betrieblichen Teilfunktionen die klassische Rolle zu, die Anwendung neuer Instrumente voranzutreiben, aber auch kritisch zu begleiten, durchaus also auch „den Ball flach zu halten“. Wer sich z. B. von Big Data ver-

spricht, aus einem Meer von Marktdaten neue bahnbrechende Trends herausfiltern zu können, irrt zumeist. Selbst erarbeitete Hypothesen zu testen funktioniert, Hypothesen zu generieren in aller Regel nicht.

Big Data hilft zum anderen, **komplexe Probleme bereichsübergreifend zu formulieren und zu einer Lösung zu bringen.** Gerade hier sind wesentliche Fortschritte zu erwarten. Es ist allerdings auch genau das Feld, das Unternehmen traditionell schlecht im Griff haben. Silodenken herrscht – trotz geübter gegenteiliger Rhetorik – noch immer vor. Hieran sind nicht nur – wahrscheinlich auch nicht primär – Bereichsinteressen schuld. Es besteht vielmehr ein Mangel an Personen, die einen hinreichenden Überblick über das Unternehmen besitzen. Die technische Seite des Problems könnte die IT lösen; inhaltlich fehlt ihr aber das erforderliche Geschäftswissen. **Einen inhaltlichen Gesamtüberblick haben am ehesten noch die Controller.** Durch die von ihnen betriebene Regelsteuerung auf den unterschiedlichen zeitlichen und sachlichen Ebenen und durch ihren engen Kontakt zu allen Führungsebenen und -funktionen haben sie komparativ die besten Voraussetzungen, die bereichsübergreifenden Chancen von Big Data zu sehen und umzusetzen.

Controller sollten sich also intensiv mit Big Data beschäftigen und das Thema fest auf ihre Agenda nehmen. Auf sie kommt eine neue, für das Unternehmen wesentliche Aufgabe zu, die nahtlos in die Rolle eines Business Partners passt. Sie zu erfüllen, wird nicht leicht. Wer davor zurückschreckt, sollte allerdings überdenken, ob für ihn der Business Partner wirklich mehr als eine moderne Rhetorik ist. ■

### Autor



#### ■ Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber

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

E-Mail: [juergen.weber@whu.edu](mailto:juergen.weber@whu.edu)

# Leitplanken für die Digitale Transformation

## Fahrplan und Werkzeug für ein Social Business Controlling

von Martin Grothe

Der Vorstandsvorsitzende eines großen Industriekonzerns spricht im Spiegel vom „digitalen Krieg“. Andere haben gar Angst vor Google. **Die Digitalisierung ist in vollem Gange.** Unternehmen aller Branchen und Größen sind gefordert, dies in ihren Geschäftsmodellen zu berücksichtigen und Strategien entsprechend auszurichten. Diese Entwicklung kann als Übergangsphase in ein neues Unternehmenszeitalter gesehen werden (vgl. Grothe/Weber 2013): Der 6. Kondratjew hat begonnen.<sup>1</sup>

### Mit der Digitalen Transformation zu neuer Wertschöpfung

Dieser tiefgreifende Wandel fordert von vielen Fachfunktionen in Unternehmen eine Digitale Transformation hin zu neuen Fähigkeiten, um die Herausforderung der zunehmend digitalisierten Geschäftsumgebungen annehmen zu können. Einige Beispiele illustrieren, auf welche Weise die Fähigkeit zum Engagement im digitalen Raum gefordert wird:

- ➔ Für die Gewinnung von Talenten wird es für Arbeitgeber immer wichtiger, auch in deren digitalen Tummelplätzen, in Foren und sozialen Netzwerken präsent zu sein. Der konsequente Einstieg in den Dialog erfordert andere Muster als die klassische Push-Kommunikation: Authentische Arbeitgeberbotschafter bringen das Unternehmen auf Augenhöhe ins Spiel. Personalmarketing muss plötzlich solche Dialogprozesse orchestrieren, die interne Teilnahme organisieren und den Gesamterfolg evaluieren.
- ➔ In Marketing und Vertrieb gilt es ebenso, die Zielgruppen im Netz zu identifizieren und aus dem Social-Big-Data-Rauschen relevante Strukturen und Ansatzpunkte zu erkennen,

um zusätzliche Insights und Leads zu generieren. Darüber hinaus ist es nun möglich, Kampagnen vorab sehr viel genauer auszurichten und auch im Kampagnenverlauf kontinuierlich nachzusteuern, etwa wenn Botschaften nicht oder missverstanden werden.

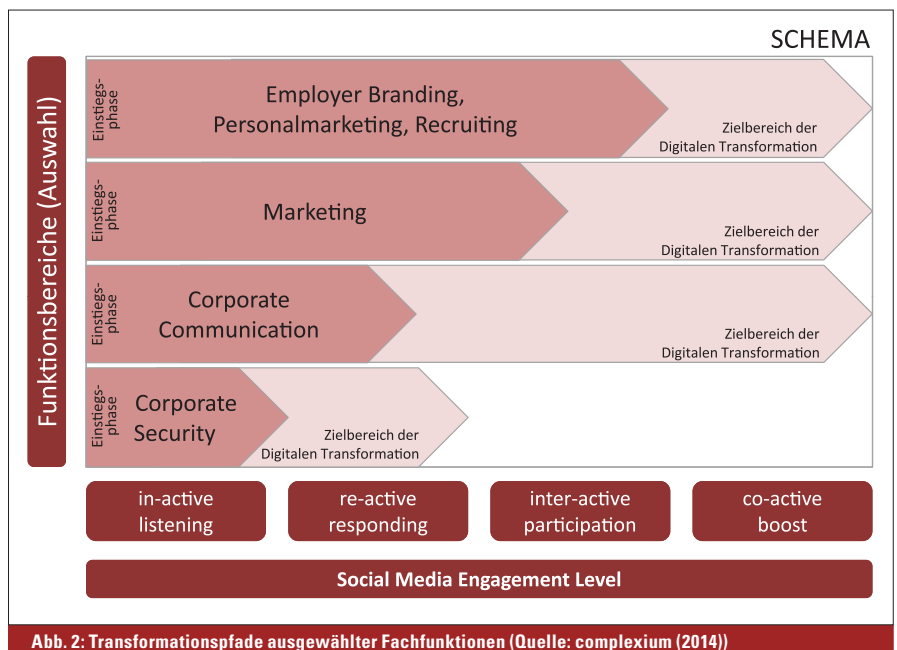
➔ Aber auch für die Unternehmenssicherheit ergeben sich zusätzliche Aufgaben: So kann einerseits das digitale Rauschen als Früherkennungssystem eingesetzt werden, an-

dererseits gilt es zu prüfen, welches Bild sich böswillige Dritte über die Schutzpersonen machen können.

Als Gradmesser für diese – meist asynchronen – Entwicklungen wird eine vierstufige Systematik herangezogen (siehe [Abbildung 1](#)). Damit lassen sich die funktionalen Transformationsvektoren in eine schematische Ordnung bringen (siehe [Abbildung 2](#)).

Social Media Engagement Level	Beschreibung: Das Unternehmen ...
1 <b>In-active Listening</b>	... beobachtet die digitalen Tummelplätze.
2 <b>Re-active Responding</b>	... greift einzelne Beiträge auf.
3 <b>Inter-active Participation</b>	... befindet sich als Gast und Gastgeber im konstanten Dialog.
4 <b>Co-active Boost</b>	... und unterschiedliche weitere Akteure verfolgen Ziele vernetzt gemeinsam, sei es im Bereich Co-Development, Co-Production, Co-Usage oder Co-Communication.

**Abb. 1: Social Media Engagement Level (Quelle: complexium (2014))**



Ebene	Funktionen	Datenbasis
Strategische Ebene zur Steuerung	<b>Social Business Controlling:</b> Strategieformulierung, Balanced Scorecard mit KPI und Bewertungsmodell, Forecasting für einzelne Aktivitäten, Trend- und Status-Darstellung, Ist- und Abweichungsanalyse mit Möglichkeit zum Drill-Down auf Kosten- bzw. Beitragsebene.	Integration von ERP-Daten, Kennzahlen aus dem Internet und manuelle Angaben
Taktische Ebene zur zielgerichteten Analyse	<b>Fachseitige Social-Media-Analyse:</b> Fokus-Analysen für Bestandsaufnahmen oder einzelne Fragestellungen, Kampagnenauswertung, Social-Media-Reporting, Social-Media-Monitoring.	Beiträge aus dem Internet
Operative Ebene zur Messung und Früherkennung	<b>Social Media Listening / GALAXY:</b> Echtzeitmessung, Früherkennung und Kennzahlenbildung u.a. auf Basis computerlinguistischer Algorithmen zur qualitativen Inhaltserschließung und Verdichtung. Möglichkeit zum kollaborativen Social Engagement.	Beiträge aus dem Internet

## Werkzeug: Social Business Controlling als „Joint Initiative“ mit SAP

Abbildung 4 illustriert ein entsprechendes Werkzeug: In der dargestellten Übersichtsebene werden die Social-Media-Engagement-Levels mit vier Scorecard-Perspektiven kombiniert.

In der Praxis werden pro Perspektive mehrere KPI aufgeführt und mit einem Bewertungsschema zu Performance-Aussagen („Grades“) aggregiert. Die zugehörigen Kosten- und Erlös-Werte aus dem ERP-System sowie Funktionen zum Plan-Ist-Vergleich runden die Controlling-Sicht ab.

Diese Lösung zum Social Business Controlling ist als „Joint Initiative“ von SAP und complexium als SAP Eco-System Partner Solution ent-

Abb. 3: Ebenenkonzept der complexium DESK-Lösung (Quelle: complexium (2014))

So gehen die Fachfunktionen die neue, digitalisierte Wertschöpfungskette auf unterschiedlichen Flughöhen an. Insgesamt lässt sich für die entstehende Epoche konkretisieren: **Social Engagement ist die neue Wertschöpfungskette.** Controlling sollte seine Instrumente entsprechend prüfen und ergänzen – genaue-

genommen wäre es seltsam, wenn einzig Controlling sich als Fels in der digitalen Brandung nicht transformieren müsste. Eher möchte man die Losung ausgeben: Wenn sich nichts ändern soll, dann muss sich alles ändern. So werden hier drei Ebenen unterschieden, die Controlling im Blick haben sollte (siehe Abbildung 3).

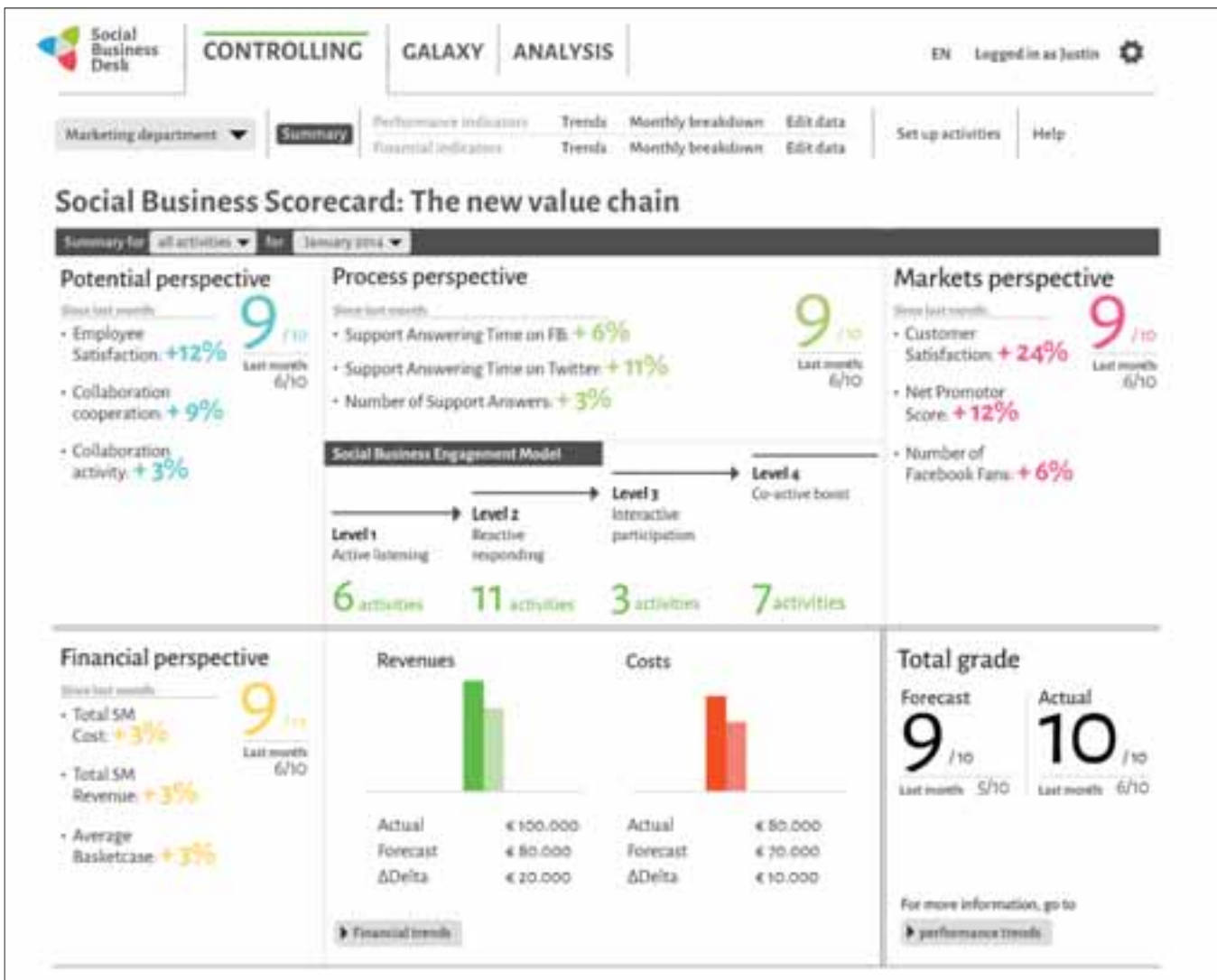


Abb. 4: Social Business Controlling (alle Werte sind exemplarisch gewählt) (Quelle: complexium (2014))



Abb. 5: Echtzeit-Themennetz als Grundlage zur Exploration und Kennzahlenbildung (Quelle: complexium (2014))

standen. Sie fügt sich als Modul in die umfassende complexium DESK-Lösung ein: Die Social-Business-Arbeitsplattform aus strategischer, taktischer und operativer Ebene. Dieses Zusammenspiel macht es möglich, auf operativer Ebene genau die Kennzahlen metrisch zu erheben, die die Strategien am Besten abbilden, und nicht diejenigen Größen zu erheben, die sich am leichtesten erfassen lassen.

### Operative GALAXY-Technologie: Neue Insights und KPI-Metriken

Das operative GALAXY-Modul kann in Echtzeit Internetbeiträge verarbeiten und bietet einen online-interaktiven Zugang zu den generierten Strukturen. So leistet die linguistische Auswertung

der digitalen Diskussionsräume ein sehr hohes, aber auch metrisch quantifizierbares Erkenntnispotenzial in Bezug auf Zielgruppen, Präferenzen, Markenresonanz und schwache Signale (vgl. Grothe 2011).

Das Herzstück des Moduls ist die MAP-Funktionalität: Eine inhaltliche Landkarte zeigt die signifikanten Begriffe und deren Zusammenhang über alle definierten Quellen hinweg auf. Farben bilden thematische Cluster ab. Innovative Verfahren der Computerlinguistik und Netzwerkanalyse können die unstrukturierten Online-Diskussionen metrisch fassen. Einige dieser Größen sind hier beispielhaft aufgeführt. Sicherlich behalten auch für neue Aktivitäten viele hergebrachte **Key Performance Indicators** ihre Gültigkeit. Gleichwohl entstehen mit

der immer stärker werdenden Digitalisierung weitere Maßzahlen, die teilweise vormals nur sehr schwer erhebbare Zusammenhänge abbilden können. Damit bietet eine Zusammenführung große Chancen.

### Fazit: Controlling-Kompetenz gefordert!

Erfolgreiches Engagement wirkt. Und diese Anforderung der digitalen Transformation kann gemessen werden, nicht zuletzt um eine Zielerreichung festzustellen. In der Praxis sehen wir eine Datensammelwut in vielen Fachseiten. Aber nicht jede einfach abzulesende Zahl ist ein guter Performance Indicator, schon gar kein KPI für die eigenen Aktivitäten. So sollte der Big-Data-Trend nicht fehlgedeutet werden: Es gilt immer noch, dass Ziele und Vorausschau eine gute Maßgabe für die Datenerfassung sind, nicht umgekehrt.

Damit wird auch nahegelegt, dass entsprechende Aktivitäten in den selektierten Kennzahlendimensionen geplant werden sollten. Sicherlich fehlen in vielen Feldern noch Erfahrungswerte und zurückliegende Zeitreihen, aber schon die

#### Autor



**Prof. Dr. Martin Grothe**  
 ist Gründer und Geschäftsführer der complexium GmbH, Berlin.  
 E-Mail: info@complexium.de  
 Tel.: 030-20059261  
 www.complexium.de



Kennzahl	Definition
<b>Brand Strength</b> oder <b>Brand Presence</b>	Semantische Signifikanz der Marke innerhalb der Zielgruppendifkussion auf Top-Tummelplätzen: Relativ im Ranking vergleichbarer Marken (peer ranking) oder als Absolutwert (insb. für Veränderungen im Zeitablauf, etwa vor und nach Kampagnen).
<b>Brand Distance</b> oder <b>Closeness</b> zu desired brand attributes oder critical issues	Tatsächliche Nähe der Marke zu den formulierten Markenattributen oder zu möglichen Negativthemen. Auch: Welche anderen Marken liegen näher an den eigenen Präferenzattributen?
<b>Brand Context</b>	Short-List der Begriffe, die signifikant in den digitalen Zielgruppendifkussionen mit der Marke verbunden werden. Auch Vergleich eigener und konkurrierender Marken.
<b>Testimonial Aura</b>	Short-List der Begriffe, die signifikant in den digitalen Zielgruppendifkussionen mit den Testimonials verbunden werden.
<b>Identification Time of relevant posts</b>	Zeitdauer für die Identifikation relevanter Beiträge durch das Social-Media- oder Fachbereichs-Team.

Abb. 6: Beispiele für neuartige KPIs (Quelle: complexium (2014))

strukturierte Auseinandersetzung mit dieser Aufgabe kann zu einem Zuwachs an Klarheit führen. So ist ein tatsächliches Controlling auch erst auf Grundlage einer solchen Planung möglich. Erst mit der Gegenüberstellung der geplanten Entwicklungen und Effekte mit dem tatsächlich Erreichten werden Analyse und Verbesserungen strukturell möglich.

Es wird aller Voraussicht nach genau diese Form der Analyse sein, die besonders nachhaltig interne Prozessveränderungen und Transformationen fordern wird. **So findet die eigentliche Revolution derzeit nicht online statt: Sondern internationale Unternehmen müssen von innen heraus die Wichtigkeit und das Potenzial von Social Business Controlling erkennen und dementsprechend handeln.** Die Evolution des Internets wird zur Veränderung wesentlicher Prozesse führen. Damit braucht eine erfolgreiche Digitale Transformation Controlling-Kernkompetenz. Die künftige Rolle des Controllings entscheidet sich jetzt.

**Literatur**

Grothe, Martin: Einblick: Social-Media-Analyse und -Monitoring; in: Bernauer, Dominik;

Gero Hesse; Steffen Laick; Bernd Schmitz (Hrsg.): Social Media im Personalmarketing: Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren, Luchterhand, Köln 2011, S. 138-151.

Grothe, Martin; Jürgen Weber: Social Media & Controlling: Die Rolle des Controllers auf dem Weg in ein neues Unternehmenszeitalter, Band 86 der Schriftenreihe Advanced Controlling, Wiley-VCH, Weinheim 2013.

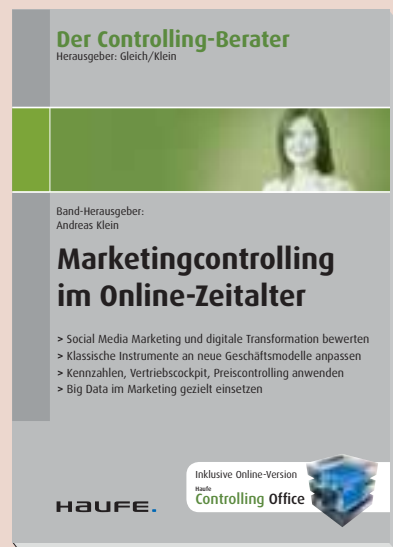
**Fußnote**

<sup>1</sup> „Die Kondratjew-Zyklen (ältere Transkription Kondratieff-Zyklen) beschreiben den Kern einer von dem sowjetischen Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratjew entwickelten Theorie zur zyklischen Wirtschaftsentwicklung, die Theorie der Langen Wellen. Ausgangspunkt für die Langen Wellen sind Paradigmenwechsel und die damit verbundenen innovationsinduzierten Investitionen: Es wird massenhaft in eine neue Technik investiert und damit ein Aufschwung hervorgerufen. Hat sich die Innovation allgemein durchgesetzt, verringern sich die damit verbundenen Investitionen drastisch und es kommt zu einem Abschwung. In der Zeit des Abschwungs wird aber schon an einem neuen Paradigma gearbeitet.“ (Quelle: Wikipedia) ■

**Buch zum Artikel**

**Marketingcontrolling im Online-Zeitalter**

Durch die digitale Transformation, Social Media Marketing und andere Trends verändern sich Geschäftsmodelle, Kundenverhalten und Kostenstrukturen rasant. Ein modernes Marketing- und Vertriebscontrolling muss in der Lage sein, diese Entwicklungen zu erkennen, zu bewerten und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dazu sind klassische Instrumente mit neuen Tools zu kombinieren. Diesen und weitere interessante Beiträge finden Sie in dem aktuellen Band „Marketingcontrolling im Online-Zeitalter“ aus der Schriftenreihe „Der Controlling-Berater“.



**Der Controlling-Berater Band 34: Marketingcontrolling im Online-Zeitalter**

Bandherausgeber: Andreas Klein  
 280 Seiten, € 59,92  
 Mat-Nr. 01401-5114, Haufe Lexware 2014  
<http://shop.haufe.de/controlling>



## Risikokompetenz ist eine Kernfähigkeit im unsicheren Umfeld. Wie kann man sie verbessern?

von Babette Drewniok

### RMA

Risikomanagement steht in den Unternehmen seit vielen Jahren auf der Agenda – mit durchaus „durchwachsenem“ Erfolg. Die Unternehmen fokussieren sich dabei auf die Einführung und Weiterentwicklung von Risikomanagementprozessen und -instrumenten auf der Unternehmensebene. Weniger Beachtung findet dagegen die persönliche Risikokompetenz<sup>1</sup> der handelnden Personen, also der Entscheider oder der Unterstützer von Entscheidungsprozessen in Unternehmen. Das führt dazu, dass mitunter Erklärungsversuche für Entscheidungen, bei denen die gewünschten Ergebnisse nicht erreicht wurden, zu kurz greifen, da diese ihre Ursache eher in der persönlichen Risikobereitschaft der Entscheider als in der Risikobereitschaft des Unternehmens haben.

#### Weshalb ist Risikokompetenz wichtig?

Wir durchleben Zeiten, die von zunehmender Unsicherheit geprägt sind.<sup>2</sup> Um in diesen er-

folgreich navigieren zu können, benötigt es andere Fähigkeiten als in einem sicheren und stabilen Umfeld<sup>3</sup> – die Risikokompetenz ist eine davon. Der Psychologe Gerd Gigerenzer formuliert beispielsweise hierzu für die Schulausbildung sehr treffend: „Wir lehren unsere Kinder die Mathematik der Sicherheit – Geometrie und Trigonometrie –, aber nicht die der Ungewissheit: Statistisches Denken.“<sup>4</sup> Viele Menschen assoziieren mit Risiko ausschließlich Ereignisse, die es zu vermeiden gilt: Im klassischen Risikomanagement geht es darum, Vermögen zu erhalten und Risiken zu vermeiden. Was dabei häufig in den Überlegungen zu kurz kommt, ist die Tatsache, dass ein Unternehmen Risiken eingehen muss, um langfristig überleben und wachsen zu können. Mit anderen Worten: **Die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und die Schaffung von Unternehmenswert sind untrennbar mit dem Eingehen von Risiken verbunden.** Diese Tatsache hat schon der Philosoph Ernst Bloch mit dem Ausspruch „Wer sich nicht in Gefahr begibt, kommt darin um“ sehr treffend auf den Punkt gebracht. Oder aber, die „Version 2.0“ dazu lautet: **„Wer nichts riskiert, setzt alles aufs Spiel!“.** Bezogen auf

ein Unternehmen könnte man auch sagen, dass das größte Risiko von allen auch das gewesen sein könnte, das man nicht eingegangen ist.

#### Was ist Risikokompetenz?

Im Kern geht es bei der Risikokompetenz darum einschätzen zu können, was man über einen Sachverhalt weiß. Und somit darum, das Ausmaß der Sicherheit des Wissens beurteilen zu können. Und, es mag zwar trivial klingen, ist aber deswegen nicht falsch: Je unsicherer die Zeiten sind, umso wichtiger ist genau diese Fähigkeit.<sup>5</sup> Betrachtet man dazu gedanklich ein Kontinuum, an dessen einem Ende die **Selbstunterschätzung (underconfidence)** – und damit einhergehend die **Risikoscheu** – und am anderen Ende die **Selbstüberschätzung (overconfidence)** – und damit einhergehend die **Risikofreude** – stehen, so geht es bei der **Risikokompetenz um die Fähigkeit, sich in der Mitte des Kontinuums zu platzieren.** Alternativ könnte man auch das Bild einer Waage verwenden, bei der die mit Risikofreude und Risikoscheu gefüllten Waagschalen situations-

adäquat auszutarieren sind. Da Menschen unterschiedliche „Werksvoreinstellungen“ haben, manche sind eher risikoscheu, andere eher risikofreudig, heißt das, dass der Weg zu mehr Risikokompetenz von unterschiedlichen Ausgangspositionen beginnen kann. Die benötigten Fähigkeiten sind aber identisch.

## Was ist ein Risiko?

Um risikokompetent zu sein, bedarf es einer Klärung, was man unter einem Risiko versteht. Die Meinungen hierüber gehen interessanterweise diametral auseinander. Hauptursache hierfür ist vermutlich, dass die Quellen des Begriffes unbekannt sind.<sup>6</sup> In den Wirtschaftswissenschaften stützen sich viele Autoren sowohl bezüglich der Definition von Risiko als auch in der Abgrenzung der Begriffe Unsicherheit und Risiko auf die Definition von Frank Knight:

*„(To differentiate) the measurable uncertainty and the unmeasurable one we may use the term „risk“ to designate the former and the term „uncertainty“ for the latter.“*<sup>7</sup>

Die Definition von Frank Knight beinhaltet zwei zentrale Aussagen. Erstens, bei Unsicherheit sind wir nicht in der Lage, die Wahrscheinlichkeiten möglicher Ereignisse zu quantifizieren. Denn wenn wir Wahrscheinlichkeiten angeben können, liegt nach der Definition von Knight ein Risiko vor. Zweitens ist die Möglichkeit des Verlustes nicht enthalten. Risiko kann also positiv oder negativ sein, der Begriff enthält sowohl die negativen Konsequenzen einer Kontingenz/ Abhängigkeit als auch die positiven.

Diese Definition ist nach Auffassung der Autorin kritisch zu sehen. Zum einen, weil nach dieser Definition beispielsweise das Werfen einer Münze ein Risiko darstellt, da man Wahrscheinlichkeiten für die möglichen Ergebnisse des Münzwurfes angeben kann. Wenn man aber auf das Ergebnis des Wurfes nichts wettet, hat man kein Risiko. Zum anderen, weil die positive und negative Belegung des Begriffes Risiko nach Ansicht der Autorin für die Risikokommunikation nicht förderlich ist. Mit anderen Worten: „Klare Ansagen“ sehen anders aus.

Der Autorin erscheint daher die **Definition von Hubbard brauchbarer. Danach liegt Unsi-**

**cherheit vor, wenn keine 100%ige Sicherheit vorliegt**, das heißt es gibt mehr als eine Möglichkeit. Risiko ist eine spezielle Form der Unsicherheit, nämlich die Ausprägungen, die zu unerwünschten Konsequenzen (wie z. B. Verlusten) führen können. Unsicherheit wird durch die Angabe der Ausprägungen ausgedrückt, verbunden mit der Angabe ihrer jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeiten. Risiken werden durch die Angabe von Wahrscheinlichkeiten und Verlustbeträgen angegeben. Das folgende Beispiel soll die Definition verdeutlichen:

### Unsicherheit:

Die Wahrscheinlichkeit, dass wir bei der Ölbohrung erfolgreich sein werden, beträgt 60 %, die Wahrscheinlichkeit, dass wir kein Öl finden werden, beträgt 40 %.

### Risiko:

Wir schätzen, dass es eine 40%ige Wahrscheinlichkeit gibt, dass wir bei der Bohrung kein Öl finden, mit einem Verlust von 12 Millionen € für die Kosten der Aufschlussbohrung.

## Wie wird man risikokompetent?

Wie bereits oben erwähnt ist, geht es bei der Risikokompetenz darum, gut einschätzen zu können, was man weiß und was man nicht weiß. Zur Erlangung oder Erweiterung der eigenen Risikokompetenz gibt es drei Ansatzpunkte:

1. Die eigene Risikoeinstellung reflektieren.
2. Die psychologische Seite des Risikos verstehen.
3. Die fachliche Toolbox adaptieren und häufiger statistisch denken.

Im Artikel sollen die drei Themengebiete dargestellt werden sowie – wo möglich – einzelne Ansatzpunkte zu deren Verbesserung aufgezeigt werden.

### 1. Die eigene Risikoeinstellung reflektieren

Risikoeinstellung (*risk attitude*) ist nicht gleichzusetzen mit Risikokompetenz. Während erstere eine Eigenschaft ist, handelt es sich bei Risiko-

kompetenz um eine kognitive Fähigkeit. Da sich die Auswirkungen bei der Beurteilung von Risiken durch einen Entscheider vermutlich nicht klar trennen lassen, ist es wichtig, beide zu verstehen. Wir alle haben eine „Werksvoreinstellung“, mit der wir Sachverhalte analysieren und uns bei Entscheidungen leiten lassen.

Diese Werksvoreinstellung führt dazu, dass sich manche Menschen tendenziell eher risikoavers und manche eher risikofreudig verhalten. Zur Klärung selbiger gibt es bewährte Testverfahren<sup>9</sup>, die nicht nur generell für die Kommunikation mit anderen hilfreich sind, sondern die einem auch Aufschluss über die eigene Risikobereitschaft geben. Bei dem Herrmann-Test ist beispielsweise der Denkstil D eher risikofreudig, während der Denkstil B eher risikoavers ist. Bei den Kommunikationsmodellen sind der Typ D bzw. der Rote eher risikobereit, während der Typ C bzw. der Blaue tendenziell eher risikoavers sind.

Interessanterweise scheint die Voreinstellung auch kulturell geprägt zu sein. Der niederländische Sozialpsychologe Geert Hofstede hat fünf Dimensionen entwickelt, mit denen sich Kulturen beschreiben und messen lassen. Eine davon ist die Unsicherheitsvermeidung (*uncertainty avoidance*). Damit wird der Grad an Unbehagen, in dem die Mitglieder einer Gesellschaft sich durch ungewisse oder unbekanntere Situationen bedroht fühlen, charakterisiert.<sup>10</sup>

Die Unsicherheitsvermeidung wird, wie die anderen Dimensionen auch, mit Hilfe eines Index (sog. Uncertainty Avoidance Index bzw. UAI) ausgedrückt, der den Wert von 0 bis 100 annehmen kann. Bei einem Index von < 50 spricht man von niedriger UAI bzw. von > 50 von hoher UAI. **Bei diesem Index hat Deutschland beispielsweise den Wert von 65, die USA von 46.<sup>11</sup> Gesellschaften mit niedriger Unsicherheitsvermeidung zeichnen sich unter anderem durch eine höhere Risikobereitschaft aus.**

Für die Weiterentwicklung von Risikokompetenz ist eine Erkenntnis aus der Psychologie zur generellen Risikoeinstellung ebenfalls von Bedeutung. Diese wird in der Literatur häufig am Beispiel der „asiatischen Krankheit“<sup>12</sup> erläutert:

Sie müssen als Arzt die asiatische Krankheit bekämpfen. **Sie können maximal 600 Menschen retten.** Welche Behandlungsalternative ziehen Sie vor?

**Behandlung A:** 200 Menschen werden gerettet.

**Behandlung B:** Mit einer Wahrscheinlichkeit von 1/3 werden 600 Menschen gerettet, mit einer Wahrscheinlichkeit von 2/3 wird keiner gerettet.

Gleiche Ausgangskonstellation, nun haben Sie die Wahl zwischen folgenden Behandlungsalternativen:

**Behandlung C:** 400 Menschen werden sterben.

**Behandlung D:** Mit einer Wahrscheinlichkeit von 1/3 stirbt keiner, mit einer Wahrscheinlichkeit von 2/3 sterben alle.

Bei der ersten Entscheidung (zwischen den Behandlungen A und B) entscheiden sich die meisten Menschen für die sichere Behandlung A: 200 Leben zu retten ist attraktiver als eine risikobehaftete Alternative mit gleichem Erwartungswert. Bei der zweiten Entscheidung (zwischen den Behandlungen C und D) ziehen die meisten Menschen – bei auch hier wieder gleichem Erwartungswert der Behandlungen – die risikobehaftetere Behandlung D vor: Der sichere Tod von 400 ist schlimmer als die 2/3 Wahrscheinlichkeit, dass 600 Menschen sterben. Da alle vier Behandlungen den gleichen Erwartungswert haben, zeigt sich bei diesem Experiment, dass Menschen Entscheidungen zwischen sicheren und unsicheren Ergebnissen unterschiedlich treffen. Bei positiven Ergebnissen (hier bei der Wahl zwischen den Behandlungen A und B) verhalten sich Menschen eher risikoavers und wählen die sichere Behandlung A. Bei negativen Ergebnissen (Behandlungen C und D) verhalten sich Menschen eher risikofreudig und wählen Behandlung D – in der

Hoffnung, dass keiner stirbt. **In der Unternehmenspraxis ist letzteres Beispiel bei Projekten auch als Phänomen des „dem schlechten Geld gutes hinterher werfen“ bekannt.**

## 2. Die psychologische Seite des Risikos verstehen

Während es bei dem ersten Punkt um die Risikoeinstellung ging, geht es nun um die Risikowahrnehmung. Die umfangreiche Forschung auf dem Gebiet der Entscheidungsfindung hat in den letzten Jahren viele Erkenntnisse gebracht, die für die Erweiterung der Risikokompetenz relevant sind. Aus der Entscheidungsforschung sind verschiedene **Biases (auf Deutsch: Wahrnehmungsverzerrungen)** bekannt, die die Risikowahrnehmung, und damit die Analyse und Beurteilung von Risiken erschweren. Für die Erweiterung der Risikokompetenz sind insbesondere folgende Biases relevant:

- **Optimism Bias**

Dieser besagt, dass Menschen generell zu optimistisch sind und die Wahrscheinlichkeit günstiger Ergebnisse überschätzen. Er führt beispielsweise dazu, dass bei Planungen generell der **Nutzen überbewertet und die Kosten unterschätzt werden**, was dazu führen kann, dass Unternehmen zu viele Risiken eingehen.<sup>13</sup>

- **Overconfidence (Selbstüberschätzung)**

*Overconfidence* ist ein Teil des *Optimism Bias* und eine **häufige Ursache für das Eingehen zu risikoreicher Entscheidungen**. Sie bezeichnet die Differenz zwischen dem, was man tatsächlich weiß und dem, was man zu wissen meint. Im Extremfall kann sie bis zur Hybris gehen. Unsicherheiten einzugestehen

wäre in vielen Fällen die bessere Vorgehensweise für ein Unternehmen, **in der Unternehmenspraxis gibt es aber häufig eine Präferenz für überzeugtes Auftreten.**

- **Loss Aversion (Verlustaversion)**

Am anderen Ende des Spektrums sorgt die im vorigen Abschnitt im Kontext der „asiatischen Krankheit“ erwähnte Verlustaversion dafür, dass Menschen Verluste mehr fürchten als sie gleichwertige Gewinne schätzen. **Das führt dazu, dass Unternehmen trotz eigentlich akzeptabler Risiken nicht handeln.** Damit wirkt sie als ein wesentlicher Treiber für das Vermeiden von Risiken und ist damit ebenfalls ein wesentliches Hindernis zur Verbesserung der Risikokompetenz.

Daneben gibt es noch Biases, die unsere Risikokompetenz unabhängig von der Frage „zu viele“ oder „zu wenige“ Risiken beeinträchtigen:

- **Confirmation Bias (Bestätigungsfehler)**

Der Confirmation Bias ist einer der größten „Feinde“ der Risikokompetenz.<sup>14</sup> Er führt dazu, dass Menschen dazu neigen, Informationen so auszuwählen und zu beurteilen, dass sie den eigenen Zielen hilfreich sind. Mit anderen Worten: **Wir widmen Informationen, die uns bestätigen, deutlich mehr Aufmerksamkeit und vernachlässigen Informationen, die unsere Auffassungen widerlegen.**

- **Hindsight Bias (Rückschaufehler)**

Der Hindsight Bias bewirkt, dass wir in der ex-post-Bewertung unter Kenntnis des Ergebnisses Informationen anders beurteilen. Er untergräbt unsere Risikokompetenz, da er **verhindert, dass wir aus unseren Fehlern lernen.**

- **Unterschätzen des Zufalls (Misconception of Chance)**

Als drittes sei noch das allzu menschliche Phänomen des Unterschätzens des Zufalls genannt: Menschen neigen routinemäßig dazu, Glück mit Kompetenz zu verwechseln.

- **Kontrollillusion (Illusion of Control)**

Ein weiteres wichtiges psychologisches Phänomen ist die Kontrollillusion. Darunter versteht man die menschliche Tendenz zu

### Autor



■ **Dipl.-Kfm. Babette Drewniok**  
arbeitet als freiberufliche Trainerin und Beraterin.

E-Mail: [babette.drewniok@t-online.de](mailto:babette.drewniok@t-online.de)

glauben, Vorgänge kontrollieren zu können, die nachweislich nicht beeinflussbar sind. Ein viel zitiertes Praxisbeispiel hierzu ist die Zunahme der Anzahl der Toten bei Verkehrsunfällen nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001.<sup>15</sup>

#### • Illusion der Gewissheit (Illusion of Certainty)

Neben der Kontrollillusion verzerrt auch die Illusion der Gewissheit die Risikowahrnehmung. Darunter versteht man die Überzeugung, dass ein Ereignis absolut sicher ist, obwohl das nicht der Fall ist. Sie äußert sich beispielsweise darin, dass Unternehmen sich auf einzelne Kennzahlen (z. B. „Value at Risk“) und/oder auf ihre IT-Systeme verlassen – was die Gefahr birgt, dass die Fähigkeit zur Beurteilung von Risiken abnimmt.

### 3. Die fachliche Toolbox adaptieren und häufiger statistisch Denken

Eine essenzielle Voraussetzung für die Erlangung von Risikokompetenz ist die Fähigkeit, das eigene Wissen realistisch einschätzen zu können. Man spricht in diesem Kontext auch von **so genanntem „Metawissen“, also zu wissen was man weiß, aber auch was man nicht weiß**, und wie sicher man sich dabei ist. Evans<sup>16</sup> verwendet zur Erläuterung der Problematik hierzu das sehr anschauliche Bild der Glühbirne in einem dunklen Raum. Die Objekte in der unmittelbaren Nähe sind voll erleuchtet, man kann sie sehen. Das sind die Dinge, die wir wissen, die Fakten. Dann gibt es Dinge in dem Raum, die von der Glühbirne nicht erreicht werden und damit komplett in der Dunkelheit sind. Das sind die Dinge, die wir nicht wissen.

Zwischen Licht und Dunkel gibt es noch einen Bereich, die „Grauzone“: Wir wissen etwas über Dinge, aber unser Wissen ist lückenhaft und unvollständig. Risikointelligent zu sein beinhaltet zweierlei. Zum einen ist es die Fähigkeit, beurteilen zu können, wie viel man tatsächlich über etwas weiß. Mit anderen Worten, wo stehen wir auf einer Skala, die von Gewissheit (sicheres Wissen) bis zu Nichtwissen (völlige Unkenntnis) reicht? Zum anderen ist es aber auch unabdingbar, mit Wissensständen zwischen den beiden Extremen gut umgehen zu

können. Dies ist leicht gesagt, fällt aber vielen Menschen schwer. Das psychologische Phänomen **des Bedürfnisses nach Closure (need for closure) führt dazu, dass Menschen auf der Suche nach definitiven Antworten auf Fragen sind**. Mit anderen Worten: Sie fühlen sich in der Grauzone und den damit verbundenen Ambiguitäten nicht wohl. Um dieser zu entkommen, legen Menschen ein Verhalten an den Tag, für das der Sozialwissenschaftler Herbert Simon den Begriff *Satisficing* geprägt hat: **Menschen suchen nicht nach einer optimalen Lösung, sondern nach der erstbesten, die ihren Ansprüchen genügt**. Bezogen auf den Umgang mit Unsicherheiten heißt das, dass wir uns in der Grauzone nicht wohl fühlen und versuchen, uns in unsere „Komfortzone“ des – unter Umständen vermeintlich – gesicherten Wissens oder des definitiven Nicht-Wissens zu begeben. Ein Verhalten, das in unsicheren Zeiten nicht gerade von Risikokompetenz zeugt. Die Strategien des Entkommens aus dieser Grauzone hängen von unserer Risikobereitschaft ab. Risikoscheue Menschen werden alles außerhalb des erleuchteten Bereiches in Frage stellen. Risikofreudige Menschen dagegen werden sich über den Bereich der Grauzone mit einer Sicherheit äußern, die nicht angebracht ist.

#### Im Folgenden sollen die drei unterschiedlichen Bereiche der Glühbirne näher betrachtet werden

##### Der dunkle Bereich oder „Weiß ich wirklich nichts“?

Bei vielen Fragestellungen ist der erste Gedanke „Woher soll ich das wissen? Davon habe ich ja überhaupt keine Ahnung.“ Dies mag als erste Reaktion verständlich sein, hält aber oft einer genaueren Analyse nicht Stand. Eine mögliche Methode, um Klarheit in diesem Bereich zu bekommen, sind die so genannten „Fermi“-Fragen. Die Bezeichnung geht auf den italienischen Physiker und Nobelpreisträger Enrico Fermi (1901-1954) zurück, der dafür bekannt war, trotz mangelnder Informationen spontan gute Schätzungen geben zu können. Eine **Fermi-Frage ist eine Schätzfrage**, die das Abschätzen von „Hausnummern“ und die Wichtigkeit der expliziten Auflistung von An-

nahmen verdeutlichen soll. Das Herausfordernde an Fermi-Fragen ist, dass man weder direkte Erfahrungswerte aus einem ähnlichen Problem noch die nötigen Daten zur Verfügung hat, mit denen man die Antwort direkt berechnen kann. **Daher nutzt man seine Kenntnisse über die Zusammenhänge im Umfeld des Problems, um auf indirektem Weg zu einer Lösung zu kommen**. Seine bekannteste Frage war die nach der Anzahl der Klavierstimmer in Chicago.<sup>17</sup>

Die Fermi-Frage: Wie viele Klavierstimmer gibt es in Chicago?

Der Ansatz zur Lösung von Fermi-Fragen ist Dinge abzuschätzen, die leichter zu schätzen sind. Zur Beantwortung der Frage nach den Klavierstimmern wären dies beispielsweise:

- Die Anzahl der Einwohner von Chicago (in den 1930 bis 1950er Jahren etwas über 3 Millionen).
- Die durchschnittliche Anzahl der Personen pro Haushalt (z. B. 2 oder 3).
- Der Anteil der Haushalte, die ein regelmäßig gestimmtes Klavier besitzen (z. B. nicht mehr als 1 von 10, aber mindestens 1 aus 30).
- Die Anzahl der Klaviere, die ein Klavierstimmer pro Tag stimmen kann (z. B. 4 oder 5 incl. Reisezeit).
- Die Anzahl der Arbeitstage pro Jahr (ungefähr 250).

Aus diesen Annahmen lässt sich dann eine Schätzung ermitteln, die im Bereich von 20 bis 200 liegt.<sup>18</sup>

Das interessante an den Fermi-Fragen ist, dass Menschen bei der Frage nach der Anzahl der Klavierstimmer normalerweise direkt mit „Ich habe keine Ahnung. Woher soll ich das wissen?“ oder ähnlich antworten. Überlegt man aber, was man zu dem Thema bereits weiß, so kommt man in der Regel auf ein Ergebnis, das dem tatsächlichen Wert näher ist als man denkt.

#### Die Grauzone

In diesem Bereich helfen uns die Instrumente der Wahrscheinlichkeitsrechnung und der statistischen Analysen, unsere Risikokompetenz zu

erweitern. „Eine unsichere Zahl ist eine Form“ lautet der Leitspruch, das heißt eine unsichere Zahl soll eben nicht als exakter Wert angegeben werden. Die Form befindet sich aber aus psychologischen Gründen oder mangels ebenjener erforderlichen Statistikkenntnisse nicht innerhalb der Komfortzone, so dass wir entweder mit der Aussage „Ich weiß es nicht“ in den dunklen Bereich „fliehen“. Oder wir wandeln die Unsicherheit in eine Ein-Punkt-Lösung um und tun damit so, als ob wir im erleuchteten Bereich wären. In diesem Bereich ist Metawissen essenziell, also einschätzen zu können was man weiß und was man nicht weiß. **Es geht also im Kern nicht darum, ob man viel oder wenig über eine Sache weiß, sondern darum, die Grenzen des eigenen Wissens abschätzen zu können.**

Die folgende Übung soll einen Eindruck vermitteln, welche Fähigkeiten in diesem Bereich erforderlich sind.

Bitte schätzen Sie für die folgenden Fragen eine Unter- und eine Obergrenze für die Antwort. Sie sollten sich zu 90 % sicher sein, dass die richtige Antwort in dem von Ihnen geschätzten Intervall liegt. Mit anderen Worten, Sie sollten bei der Auflösung neun richtige Antworten haben:

1. Wie viel wiegt ein leerer Airbus A340-600 (in kg oder t)?
2. In welchem Jahr erhielt Thomas Mann den Nobelpreis für Literatur?
3. Wie groß ist die Entfernung zwischen Erde und Mond (in km)?
4. Wie weit ist es (Luftlinie) von Madrid nach Bagdad?
5. In welchem Jahr wurde das Kolosseum in Rom fertig gestellt?
6. Wie hoch ist der Assuan Staudamm (in m)?
7. In welchem Jahr hat Magellan mit seiner Mannschaft die erste Erdumrundung geschafft?
8. In welchem Jahr wurde Mahatma Gandhi geboren?
9. Wie groß ist die Fläche des Mittelmeeres (in Quadratkilometern)?
10. Wie lange dauert die Tragezeit beim Blauwal (in Tagen)?

Die Fähigkeit, neun Antworten im korrekten Konfidenzintervall zu haben, wird auch als „ka-

libriert sein“ bezeichnet. Kalibriert zu sein ist eine lernbare Fähigkeit, da es hier um Metawissen, und nicht um Primärwissen geht. Diese Fähigkeit ist eine der Grundvoraussetzungen für die Erlangung von Risikokompetenz.<sup>20</sup>

Da Wahrscheinlichkeiten die beste Art und Weise sind, Unsicherheit auszudrücken, sind in einem unsicheren Umfeld gewisse statistische Grundkenntnisse erforderlich. Wenn wir etwas sicher wissen, benötigen wir keine Wahrscheinlichkeiten. Wahrscheinlichkeiten werden verwendet, um unsere Unsicherheit auszudrücken. Sie sind den in der Praxis häufig verwendeten Skalen (wie z. B. „hoch/mittel/niedrig“ oder Punkte von 1 bis 5) insofern überlegen, als bei den verwendeten Klassifizierungen häufig nicht einwandfrei geklärt ist, was damit genau gemeint ist. In Anlehnung an das Sprichwort mit dem halbvollen oder halbleeren Glas kann bei diesen die Interpretation der Begriffe „hoch“, „mittel“ oder „niedrig“ bei den Prozessbeteiligten unterschiedlich sein – was sich wiederum negativ auf die Qualität der Entscheidung auswirken kann.

### Der erleuchtete Bereich

Dieser ist in Bezug auf das Thema Risikokompetenz der unproblematischste, da wir hier über gesichertes Wissen verfügen.

### Wie kann man die Risikokompetenz verbessern?

Da es häufig einfacher ist, die Unzulänglichkeiten der anderen als die eigenen zu erkennen, ist es sinnvoll, **auch auf der organisatorischen Ebene Maßnahmen zur Verbesserung der Risikokompetenz aufzusetzen.** Die im folgenden genannten Maßnahmen beinhalten daher sowohl Maßnahmen auf der individuellen Ebene als auch „flankierende“ Maßnahmen auf der organisatorischen Ebene, um mögliche Unzulänglichkeiten auf der individuellen Ebene „abzufedern“.

Eines ist allerdings auch mit aller Deutlichkeit festzuhalten: Die Suche nach mehr Informationen und Fakten ist kein geeignetes Mittel, um die Unsicherheit zu beseitigen. In der Praxis ist

dies aber leider eine der gängigeren Maßnahmen. Mit leider häufig negativen Konsequenzen: **Studien haben ergeben, dass ein Zuviel an Information dafür sorgt, dass die Qualität der Entscheidungen abnimmt.**<sup>21</sup> Die Angabe von Schätzwerten, Prozentsätzen oder Wertebereichen ist kein Zeichen von analytischer Schwäche, sondern zeugt eher von Risikokompetenz. **Dagegen bergen numerische Präzision oder single point answers die Gefahr der trügerischen Sicherheit im Entscheidungsprozess.**

### Auf der individuellen Ebene

Einige Anregungen ließen sich bereits den bisherigen Ausführungen entnehmen: die eigene Risikoeinstellung erkennen, die Psychologie des Risikos besser verstehen, die Erweiterung der Fachkenntnisse um die Mathematik der Unsicherheit sowie die Kalibrierung zur Verbesserung des Metawissens. Darüber hinaus mögen folgende Ideen als Anregung dienen:

#### • Generalistisches Wissen erweitern

Studien zufolge **können Generalisten besser mit Unsicherheit umgehen.**<sup>22</sup> Die generelle Forderung der letzten Jahre nach mehr ganzheitlichem Wissen scheint also auch der Weiterentwicklung der Risikokompetenz förderlich. Die interkulturelle Forschung kommt interessanterweise zu ähnlichen Ergebnissen: In Ländern mit niedriger Unsicherheitsvermeidung werden Generalisten bevorzugt.<sup>23</sup>

#### • Bilden von Heuristiken

Unter Heuristiken oder Faustregeln versteht man bewusste oder unbewusste Strategien, die einen Teil der Information ausklammern, um bessere Urteile zu fällen.<sup>24</sup> Nach Gigerenzer **können in einer ungewissen Welt einfache Faustregeln zu besseren Ergebnissen führen als komplexe Berechnungen.**<sup>25</sup> Das Problem bei der Anwendung ist, dass viele Führungskräfte nicht in der Lage sind, ihre Heuristiken explizit zu artikulieren, sondern sie eher als Intuition bezeichnen.<sup>26</sup> Nach eigener Erfahrung der Autorin gibt es viele zutreffende Heuristiken im Unternehmensumfeld. Das Problem ist, dass es dazu im Moment wenig empirische Studien oder gar Listen solcher Heuristiken gibt. Von da-

her lautet die Empfehlung an Entscheider oder Mitwirkende an Entscheidungsprozessen, sich der Thematik anzunehmen und bewusst auf solche Heuristiken zu achten. Sie lassen sich bisweilen in Form von „lockeren“ oder sogar humorigen Sprüchen in Diskussionen finden. **Eine andere gute Quelle besteht nach Erfahrung der Autorin darin, Führungskräfte im Rückblick nach ihren größten Fehlern zu fragen.** Daraus lassen sich häufig auch gute Heuristiken ableiten.

#### Auf der Ebene der Organisation

##### • Veränderung der Fehlerkultur

Einer der wichtigsten Hebel ist ein Überdenken der Fehlerkultur. **Es bedarf einer Kultur, in der man sich offen zu Fehlern bekennen kann, um aus ihnen zu lernen.**<sup>27</sup> In einer negativen Fehlerkultur fehlt allen der Mut, Entscheidungen zu fällen, für die sie möglicherweise verantwortlich gemacht werden können.<sup>28</sup> Das Erlangen von Risikokompetenz setzt konstruktives Feedback voraus, was wiederum nur bei einer entsprechenden Fehlerkultur möglich sein wird. Zur Einstellung gegenüber Fehlern gibt es interessanterweise eine korrespondierende Beobachtung aus dem Bereich der interkulturellen Forschung, nach der Kulturen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung auch durch einen *need to avoid failure* gekennzeichnet sind.<sup>29</sup>

**Bei negativer Fehlerkultur nimmt sich die Organisation eine der Hauptquellen von Innovation und Erfolg, wie viele Zitate treffend beschreiben.** Erwähnt seien hier – stellvertretend für viele – eines von Henry Ford *“Failure is the opportunity to begin again more intelligently”* und eines von Wernher von Braun *“It takes sixty-five thousand errors before you are qualified to make a rocket.”*<sup>30</sup> Fragt man nach den Ursachen, so könnte sich – neben den bereits erwähnten kulturellen Wurzeln – möglicherweise das aus den Ideen des Qualitätsmanagements (und dort auch sinnvolle) kommende „Null-Fehler-Prinzip“ vielleicht etwas zu sehr „verselbstständigt“ haben. Ein weiteres Problem ist, dass bei der Bewertung von Ergebnissen nicht zwischen beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Faktoren unterschieden wird:<sup>31</sup>

##### • Risikodialog

Ein weiteres wichtiges Instrument ist der Risikodialog. Aus der Forschung zur Entscheidungsfindung ist bekannt, dass sich **die Anzahl der unterschiedlichen Meinungen, denen man sich aussetzt, positiv auf die Qualität von Entscheidungen auswirkt.**<sup>32</sup> Unter Risikodialog ist jede Form des über Prozessschritte „institutionalisierten“ Austausches über die Risiken zu verstehen. Dieser Austausch mit anderen ist beispielsweise eine Möglichkeit, den beschriebenen Confirmation Bias (Bestätigungsfehler) zu „reparieren“. **Beispiele für formalisierte Methoden des Risikodialogs sind beispielsweise der „Devil’s Advocate“ (Advocatus Diaboli), bei dem einem Dialogteilnehmer – ähnlich wie bei einem Gerichtsverfahren – bewusst die Rolle einer „Gegenpartei“ zugewiesen wird. Eine abgewandelte Variante ist der Devil’s Inquisitor<sup>33</sup>, dessen Rolle es ist, den Sachverhalt kritisch zu hinterfragen – was für die Atmosphäre in der Diskussion und für den „Wohlfühlfaktor“ desjenigen, der die Rolle des Devil’s übernehmen soll, von Vorteil sein kann.**

##### • Prinzip des Independent Judgment<sup>34</sup>

Das von Kahneman generell postulierte Prinzip des Independent Judgment ist auch für die Risikobeurteilung einsetzbar. **Die Idee ist, Informationen von mehreren unabhängigen Quellen einzuholen.** Eine mögliche Anwendung ist beispielsweise, dass die Teilnehmer einer Besprechung im Vorfeld ihre Position (in unserem Fall: ihre Risikoeinschätzung) zu dem anstehenden Sachverhalt kurz schriftlich zusammenfassen.

Flankierend zu den o. a. Maßnahmen sollten bei Entscheidungen natürlich immer auch fachliche Methoden der Risikobeurteilung zum Einsatz kommen. Neben den „klassischen“ betriebswirtschaftlichen Instrumenten wie Scoring-Modellen, Szenarioplanungen, Sensitivitätsanalysen, Risikochecklisten und Portfolios gibt es auch neuere Ansätze aus der Entscheidungstheorie, wie beispielsweise das Reference Class *Forecasting*<sup>35</sup> (das auch als Outside View bezeichnet wird).

Ebenfalls empfehlenswert ist der Einsatz von Instrumenten an der Schnittstelle von „hard“

## Machen Sie Ihren Daten Beine!



Lernen Sie DeltaMaster kennen – die preisgekrönte Software für Analyse, Planung und Reporting.

DeltaMaster-Forum  
09.10. Hamburg

DeltaMaster-Warm-up

18.09. Zürich  
30.09. Darmstadt  
15.10. Stuttgart  
16.10. München  
04.11. Köln  
05.11. Berlin

Besuchen Sie uns  
auf dem  
**BARC BI Congress**  
am 18. und 19. November  
in Frankfurt

[www.bissantz.de/cm](http://www.bissantz.de/cm)

service@bissantz.de, Tel. +49 911 935536-0

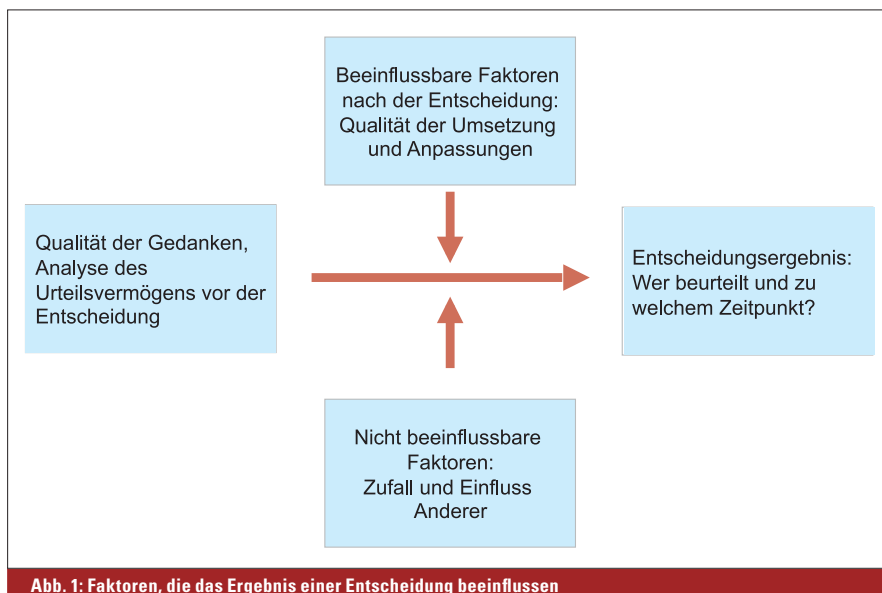


Abb. 1: Faktoren, die das Ergebnis einer Entscheidung beeinflussen

und „soft“, die also fachliche und psychologische Erkenntnisse zu kombinieren versuchen. Hier seien beispielsweise der Projekt Premortem des Psychologen Gary Klein<sup>36</sup> oder der Checklisten-Ansatz von Atul Gawande<sup>37</sup> genannt.

**Persönliche Risikokompetenz ersetzt keinesfalls die fachliche Risikobeurteilung. Umgekehrt gilt aber, dass die reine Anwendung fachlicher Methoden keine ausreichende Basis für das Navigieren im unsicheren Umfeld liefert.**

## Fußnoten

<sup>1</sup> Alternativ wird in der englischsprachigen Literatur auch der Begriff der Risikointelligenz verwendet.

<sup>2</sup> Vgl. dazu: „Generation Unsicherheit“ in: Der Spiegel, 1/2013, S. 58-60

<sup>3</sup> Im Englischen gibt es dafür den Begriff des VUCA-Environments, wobei das Akronym VUCA für die Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity steht. Der Begriff stammt zwar ursprünglich aus dem Militär und wurde bereits zum Ende des Kalten Krieges geprägt, er hat aber durch die Ereignisse vom 11. September 2001 bzw. spätestens durch die Finanzkrise Momentum auch außerhalb des Militärs gewonnen.

<sup>4</sup> Gigerenzer, Gerd: Risiko – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft, München 2013, S. 27

<sup>5</sup> Für die „Generation Unsicherheit“ handelt es sich damit um eine Kernfähigkeit. Vgl. dazu:

„Generation Unsicherheit“ in: Der Spiegel, 1/2013, S. 58-60

<sup>6</sup> Vgl. dazu auch Luhmann, Niklas: Soziologie des Risikos, Berlin, 2003, S. 17 Wichtige und dokumentierte Anwendungsfälle sind Handel und Seefahrt

<sup>7</sup> Knight, Frank: Risk, Uncertainty and Profit, New York, 1921, S. 19f., zitiert nach: Hubbard, Douglas W.: The Failure of Risk Management, New Jersey, 2009, S. 81. Auf dieses Konzept scheinen beispielsweise auch Gigerenzer oder Dobelli zurückzugreifen. Vgl. Gigerenzer, Gerd: Risiko, S. 386 und Dobelli, Rolf: Warum Sie lernen sollten, mit der Unbestimmtheit zu leben, erschienen in FAZ, 5. Dezember 2011, Nr. 283, S. 30

<sup>8</sup> Vgl. Hubbard, Douglas W.: The Failure of Risk Management – Why It’s Broken and How to Fix It, S. 80

<sup>9</sup> Genannt seien hier beispielsweise das DISC-Profil, sowie der das Herrmann-Dominanzmodell, bei dem es um die Analyse des Denkstils geht.

<sup>10</sup> Vgl. itim, Intercultural Management, Seminarunterlagen, Januar 2009.

<sup>11</sup> Vgl. itim, 5-D Pocket Guide, 2008

<sup>12</sup> Vgl. Kahneman, Daniel: Thinking, Fast and Slow, London, 2011, S. 368

<sup>13</sup> Dieses Phänomen wird auch als „Planning Fallacy“ bezeichnet. Vgl. dazu z. B. Lovallo, Dan/Kahneman, Daniel: Delusions of Success – How Optimism Undermines Executives’ Decisions, erschienen in Harvard Business Review, Juli 2003, S. 56-63

<sup>14</sup> Vgl. Evans, Dylan: Risk Intelligence - How to Live with Uncertainty, London 2012, S.84

<sup>15</sup> Vgl. dazu z. B. Gigerenzer, Gerd: Risiko, S. 20ff.

<sup>16</sup> Evans, Dylan: Risk Intelligence, S. 17f.

<sup>17</sup> Vgl. Hubbard, Douglas W.: How to Measure Anything – Finding the Value of Intangibles in Business, John Wiley & Sons, 2007, S. 9ff.

<sup>18</sup> Vgl. Hubbard, Douglas W.: How to Measure Anything – Finding the Value of Intangibles in Business, John Wiley & Sons, 2007, S. 10

<sup>19</sup> In Anlehnung an: Russo, Edward, J./Schoemaker, Paul H.: Winning Decisions – Getting It Right the First Time, 2002, S. 80

<sup>20</sup> Vgl. dazu auch Hubbard, The Failure of Risk Management, S. 203ff.

<sup>21</sup> Man kommt in den Bereich des sog. Information Overload. Vgl. dazu die Ausführungen der Autorin in Drewniok, Babette: Der Controller als Business Partner: Erfolgskritische Fähigkeiten, in: Controller Magazin, Mai/Juni 2012, S. 32,

<sup>22</sup> Vgl. Mansharaman, Vikram: All Hail the Generalist, HBR Blog, Quelle: [http://blogs.hbr.org/cs/2012/06/all\\_hail\\_the\\_generalist.html](http://blogs.hbr.org/cs/2012/06/all_hail_the_generalist.html)

<sup>23</sup> Vgl. itim, Intercultural Management, Seminarunterlagen, Januar 2009

<sup>24</sup> Vgl. Gigerenzer, Gerd: Risiko, S. 380

<sup>25</sup> Vgl. Gigerenzer, Gerd: Risiko, S. 59

<sup>26</sup> Vgl. Maidique, Modesto: The Leader’s Toolbox, Working Paper

<sup>27</sup> Vgl. Gigerenzer, Gerd: Risiko, S. 62

<sup>28</sup> Vgl. Gigerenzer, Gerd: Risiko, S. 78. Er bezeichnet dieses Phänomen als defensives Entscheiden

<sup>29</sup> Vgl. itim, 5-D Pocket Guide, 2008

<sup>30</sup> Vgl. zu dem Thema auch den sehr lesenswerten Artikel von Schaefer, Jürgen: Fehler? Falsch! – Warum auch Irrtümer uns im Leben voran bringen, erschienen in: GEO, 03/2012, S. 136-149

<sup>31</sup> Abbildung in Anlehnung an Schoemaker, Paul J.H.: Brilliant Mistakes – Finding Success on the Far Side of Failure, Philadelphia 2011, S. 15

<sup>32</sup> Vgl. Drucker, Peter: The Essential Drucker, HarperCollins Verlag, New York, S. 254

<sup>33</sup> Vgl. Bazerman, Max H./Chugh, Dolly: Decisions Without Blinders, in: Harvard Business Review, Januar 2006, S. 88-97, hier: S. 93

<sup>34</sup> Vgl. Kahneman, Daniel: Thinking, Fast and Slow S. 84f.

<sup>35</sup> Vgl. dazu beispielsweise Lovallo/Kahneman, Fussnote 12, oder die Veröffentlichungen von Bent Flyvbjerg

<sup>36</sup> Vgl. Klein, Gary: Performing a Project Premortem, in: Harvard Business Review, September 2007, S. 18-19

<sup>37</sup> Gawande, Atul: Checklist-Strategie – Wie Sie die Dinge in den Griff bekommen, btb-Verlag, 2013



# Ein Praxisbericht zum Einsatz von Value Management

von Frank Bröker und Peter Monitor



In der letzten Controller-Magazin-Ausgabe erschien der Beitrag „Einführung in das Value Management“. Es wurde beschrieben, welche Ziele, Merkmale und Vorteile diese Arbeitsweise bietet. Hierbei wurde herausgearbeitet, warum das fortgeschrittene Controlling ein besonderes Interesse daran hat, dieses Vorgehen auch für seine Steuerungsaufgaben einzusetzen. Nachfolgend die zusammengefassten Eckpunkte des Beitrags:

- ➔ Unternehmen sind organische Gesamtsysteme und wirken wie diese zusammen.
- ➔ Komplexe Unternehmensstrukturen erfordern eine hohe Managementaufmerksamkeit.
- ➔ Bereichsegoismen führen häufig zu suboptimierten Lösungen und nutzen dem Unternehmen nicht immer im gewünschten Umfang.
- ➔ Die Anwendung von Value Management versetzt den Anwender in die Lage, die wirklichen Stellhebel zu erkennen und diese ihren Prioritäten gemäß zu bewerten. Im Anschluss daran werden die richtigen Maßnahmen zur nachhaltigen Lösung eingeleitet, kontrolliert und gesteuert.
- ➔ Der „Regelkreis Value Management“ steuert alle wertetreibenden Unternehmenseinheiten projektbezogen gleichermaßen und wirkt sich auf die Identifikation der Betroffenen positiv aus.
- ➔ Der Controller verfügt über eine ideale Ausgangslage, die komplexen und bereichsübergreifenden Aufgaben in der Rolle des Business Partners (Moderators) effektiv zu lenken und nachhaltig positiv abzuschließen:
  - Interdisziplinäre Teamarbeit auf Managementebene
  - Systematische Arbeitsweise unterstützt durch VM Arbeitsplan gemäß EN 12973
  - Einsatz geeigneter Methodik zur effektiven Teamführung.

Anhand eines Praxisbeispiels wird in diesem Beitrag eine Einsatzmöglichkeit der Methode Value Management dargestellt, darüber hinaus wird der Weg zum zertifizierten Value Manager nach EN 12973 skizziert. Inhaltlich wurde das Beispiel soweit verändert, dass keinerlei Firmengeheimnisse preisgegeben werden. Der jeweilige Value Manager agierte in Positionen übergeordneter Stabstellen, im Beispiel als GF eines großen KMU. Bei diesem Projekt handelt es sich um einen komplexen Vorgang, der bei professioneller Erledigung ein optimales Zusammenspiel fast aller Unternehmensfunktionen erfordert.

Eine typische Projektdauer beträgt 6 bis 9 Monate. Für die Werteentwicklung des Unternehmens ist dieses Projekt von großer Bedeutung. Zu Beginn steht in unserem Fallbeispiel die Frage, wie in einem räumlich weit entfernten Markt eine Wertsteigerung des Unternehmens erzielt werden kann, unter Berücksichtigung der Kompensation einer in den aktuellen Kernmärkten zu erwartenden Wertvernichtung – in ausreichendem Maße und wirtschaftlich ausbalanciert. Das Management des Unternehmens möchte mit Weitblick handeln und seine strategische Verantwortung umfassend wahrnehmen.

**Konkret sieht das Unternehmen zu geringe Wachstumschancen im Stammmarkt Europa.** Die zu erwartende Marktentwicklung weist Tendenzen auf, die dem Unternehmen keinen Spielraum mehr für die jährlich erforderlichen Wachstumsraten lassen. **Das Unternehmen soll in den nächsten Jahren um ca. 2 % p. a. wachsen.** Die zu erwartenden Wachstumsraten in den Stammmärkten werden zurzeit eher 0 bis 1 % betragen. Wachstum in den Stammmärkten ist schwierig, und wenn es stattfindet,

dann vorwiegend über DB-vernichtende Verdrängung bei außerordentlich hoher Management-Betreuung.

Das Management entscheidet sich, einen Value Manager mit der Aufgabe zu beauftragen. **Er soll mit einem interdisziplinär gestalteten Management-Team einen bereits ausgewählten Markt analysieren und passende Maßnahmen beschreiben, die zur gewünschten Zielerreichung führen.** Alle erforderlichen Organisationseinheiten sollen zeitnah und voll integriert an diesem Projekt mitwirken. Als externer Unternehmensberater wird man im Moment sehr oft mit derartigen Aufgabenstellungen konfrontiert. Die Vorgehensweise ist dabei oftmals nicht optimal.

## Typische Fehler bei einer Markterweiterung

Der Vertrieb wird beauftragt, neben den ohnehin üppigen Tagesaufgaben geeignete Länder zu finden, in denen großes Marktwachstum herrscht. Abhängig von der Unternehmensphilosophie werden Marktstudien gekauft / erstellt und operative Maßnahmen definiert, die dann hoffentlich die hier beschriebene Fragestellung nach Unternehmenswachstum in fremden Märkten beantworten. Getreu dem Motto „Handeln ist besser als langes Nachdenken“ werden schnell Vertretermodelle initiiert, oder Kooperationen mit Unternehmen eingegangen, die mehr Aufmerksamkeit erfordern als eigentlich gewünscht. Die Produktentwicklung erhält den Auftrag, erforderliche Produktpassungen für den jeweils neuen Markt vorzunehmen, egal was es kostet, und die Produktionseinheiten haben die Aufgabe, erforderliche Produktionslinien im

<i>Der aktuelle Arbeitsplan nach EN 12973 " Value Management"</i>	
Grundschrift	
<b>0</b>	<b>Vorbereitung des Projektes</b>
0.1	Projektbeschreibung
0.2	Untersuchung der Durchführbarkeit des Projektes, Risikoeinschätzung
0.3	Rentabilitätseinschätzung
0.4	Auswahl der Entscheidungsträger und Teamleiter
<b>1</b>	<b>Projektdefinition</b>
1.1	VM Objekt
1.2	Rahmenbedingungen des Projektes
1.3	Projektprämissen
1.4	Erste Zielsetzungen (allgemein, grob)
1.5	Interessenlage
1.6	Ressourcen, Mitwirkende, Steuerkreise, Lenkungsausschuss, etc..
1.7	Vertiefende Risikoeinschätzung
<b>2</b>	<b>Projekt planen</b>
2.1	Projektteammitglieder
2.2	Zeitplan grob
2.3	Projekt- / Arbeitsräume, Infrastruktur..
<b>3</b>	<b>Umfassende Daten sammeln</b>
3.1	Relevante Informationen sammeln (intern, extern). Was betrifft das Projekt, was beeinflusst den Erfolg, das Ergebnis, wie aktuell sind die Informationen, was können Vergleichsobjekte...
3.2	Umfeldinformationen, z.B.: Marktinformationen, Kosten, Finanzierungsmöglichkeiten etc.
3.3	Vorschriftenlage, Historien, Anforderungen, Hausregeln, dos and don'ts das Projekt betreffend, Gewohnheiten
3.4	Organisatorische Merkmale beschreiben
<b>4</b>	<b>Funktionen, Kostenanalysen und Detailziele formulieren</b>
4.1	Gliederung des Untersuchungsobjektes in Funktionen / Funktionsabschnitte
4.2	Zuordnen von aktuellen Gesamtkosten bzw. Finanzierungsbedarfen (Einzelkosten plus Gemeinkosten das gesamte Objekt betreffend), Auswertung der vorliegenden Informationen, Abgleich und Beurteilung mit der in 1.4 definierten Zielsetzung
4.3	Definition realisierbarer Gesamt- und Detailziele, inkl. der Bewertungskriterien
<b>5</b>	<b>Sammeln und Finden von Lösungsideen</b>
5.1	Sammeln / Aufgreifen bereits vorhandener Lösungsideen
5.2	Entwickeln neuer Ideen
5.3	Vorauswahl der Ideen zu Clustern
<b>6</b>	<b>Bewerten der Lösungsideen</b>
6.1	Ideen zusammenfassen und kombinieren
6.2	Lösungsansätze herausarbeiten und erste Beurteilungsmaßnahmen beschreiben
6.3	Arbeitsprogramme festlegen
<b>7</b>	<b>Einwickeln ganzheitlicher Lösungsvorschläge</b>
7.1	Belastbare Versuche an Muster vornehmen
7.2	Beurteilen der Ergebnisse
7.3	Bewerten der Ergebnisse hinsichtlich Zielerreichung
<b>8</b>	<b>Vorschläge präsentieren</b>
8.1	Auswahl der vorzuschlagenden Lösungen
8.2	Realisierungsprogramm ausarbeiten
8.3	Entscheidung vorbereiten
8.4	Entscheidung herbeiführen
8.5	Teammitglieder über die Entscheidung informieren, Projektleiter für die Umsetzung definieren
<b>9</b>	<b>Realisierung</b>
9.1	Umsetzung begleiten, Reviews durchführen, Umsetzungsteam beraten
9.2	Korrekturmaßnahmen bei Bedarf gemeinsam erarbeiten / umsetzen
9.3	Soll- / Ist-Abgleiche durchführen
9.4	VM Teammitglieder über die Umsetzungsergebnisse informieren, Lessons learned Workshops organisieren
9.5	Projektergebnisse für weitere Aufgaben zugänglich machen

Abb. 1: Ausgangslage Arbeitsplan gemäß EN 12973

fernen Land zu errichten und die lokalen Mitarbeiter entsprechend zu schulen. Das alles erfordert sehr viel Management-Assistenz und wird letztendlich mit viel Druck und Projektkoordinationsaufwand durchgeführt. Nicht selten stellt sich nach kurzer Zeit heraus, dass die unterschiedlichen Kulturen und

die unterschiedlich vorhandenen Ausbildungsstände der im Ausland eingestellten Mitarbeiter dazu führen, dass der gewohnte Qualitätsstandard nicht erreicht wird. Darüber hinaus klagen die Entscheidungsträger, dass sie zwar nun in einem fernen Land vertreten sind, aber im Vergleich zu den Stammmärk-

ten nur geringe Kenntnisse über die jeweiligen Marktmechanismen haben. Teure Nachbesserungsmaßnahmen müssen eingeleitet werden und das erhoffte Ergebnis wird langfristig nicht erreicht. Das Vorgehen nach Value Management soll helfen, derartige Fehler zu vermeiden.

Checkliste für Value-Management-Projekte	
Wertefaktor:	<b>Geschäftsentwicklung (Umsatz und Ergebnisse)</b>
Bezeichnung:	Value Design <b>G</b> ,
Zielsetzung:	Ausweitung der Geschäftstätigkeiten in Triade / Land X
Basis:	Projektsystematik nach EN 12973
Für Grundschrift 0 bis 2 gilt: Inhaltlich gleicher Ablauf wie in der EN 12973 beschrieben	
Grundschrift:	0 Klären der Aufgabenstellung mit dem Auftraggeber 1 Projektdefinition, Ziele, Restriktionen, Zielvorstellung, Cash-Einsatz, ROI 2 Planung Inhalte, Beteiligte Bereiche, Teammitglieder, Zeitplanung, Kosten

**Abb. 2: Erster Abschnitt der Projektplanung; im Grundschrift 0 bis 2 in der groben Übersicht**

## Geschäftsentwicklung steuern, Marktzugang in einer der Triaden erhöhen

**Zielsetzung: Marktzugang in der Triade X deutlich erhöhen und lokale Kostenvorteile nutzen**

Das Projekt soll der bewährten Systematik folgen. Sie entspricht in der Basis dem dargestellten Arbeitsplan gemäß EN 12973 (siehe [Abbildung 1](#)).

### Der Projektverlauf

Der Value Manager klärt im Vorfeld mit dem Auftraggeber, hier die Geschäftsführung der Holding-Gesellschaft, die genaue Zielsetzung und die Restriktionen. Dann benennt er die erforderlichen Teammitglieder und erstellt eine

Projektgrobplanung. Hierzu nutzt er die bereits vorliegende Checkliste für Value-Management-Projekte, mit dem Namen „Geschäftsentwicklung planen – Value Design P“. Diese Checkliste wird von Experten erstellt, die bereits mehrfach gleiche / ähnliche Projekte verantwortet haben (vgl. [Abbildung 2](#)).

### Die Zielsetzung (Aufgabenstellung und Projektdefinition)

Im vorliegenden Fall soll in der Türkei die vorhandene Marktstellung ausgebaut werden. Das Unternehmen ist heute nur über Fremdkontakte im Land vertreten und möchte an den wachsenden Marktbedürfnissen partizipieren. Idealerweise wird nach einem Zeitraum von 5 Jahren ein Marktanteil von 12 % erreicht. Ob Montage/Produktion im Zielland stattfinden soll, muss durch eine Studie belegt

werden. Die Amortisationszeit für diese Markteintrittsmaßnahme soll 3 Jahre betragen. Das Team, bestehend aus Vertrieb, Marketing, Produkt-Management, Controlling und Logistik, wird von einem „neutralen“ Value Manager geleitet. In ca. 12 Teamsitzungen sind die erforderlichen Informationsbedarfe zu definieren und auszuwerten.

Auch die Konzepterarbeitung und die Bewertung der gefundenen Lösungen stehen in diesem Team auf der Agenda. Zwischen den Teamtreffen werden die gemeinsam definierten Aufgaben von den jeweils zuständigen Teammitgliedern beschafft und aufbereitet. Das Team trifft sich alle 3 Wochen für die Dauer eines Tages. Hierdurch ist sichergestellt, dass das Thema kontinuierlich bearbeitet wird, aber noch Spielraum für Detailarbeiten bleibt.

Im ersten Teammeeting werden folgende Themen behandelt:

- Durchsprechen der Zielsetzung
- Identifikation mit dieser Zielsetzung, Akzeptanz der notwendigen Schritte
- Zeit- und Ressourcenplanung
- Erste Aufgabenverteilung
- Ggf. Informationen zum Thema Value Management

Der Moderator legt hierbei großen Wert darauf, dass die Zielsetzung und die Art der Zusam-

Checkliste für Value-Management-Projekte	
Grundschrift	<b>GS Themeninhalte, die es zu berücksichtigen gilt:</b>
	<b>3</b> Aktuelle Marktposition je Ziel / Aktivland und Aktuelle Vorschriftenlage
	<b>4</b> Marktmechanismen, Barrieren / Förderungen
	Vertriebskanäle Ist- / Best-Case
	Produkt- / Marktstrategien im IST
	Preis- / Leistungs-Portfolio
	Mitbewerberanalyse
	Marktpotenziale
	Aktuell genutzte Führungsinstrumente
	Aktueller Return on Invest
	Aktuelle Forderungssituation / Kapitalbindung
	Aktuelle Logistikkonzeption
	Aktuelle Produktions- / Montagekonzeption
	Zusammenfassende Bewertung der Situationsanalyse, Erkennen der Wertetreiber / -Vernichter
	Erstellen einer Potenzialanalyse, Abgleich der Zielsetzung mit dieser Potenzialanalyse
	<b>4.3</b> Definition der im Projekt zu erreichenden Ziele, inkl. der entsprechenden Bewertungskriterien

**Abb. 3: Die Projektschritte 3 bis 4**

Checkliste für Value-Management-Projekte	
Grundschr	<b>GS Themeninhalte, die es zu berücksichtigen gilt:</b>
	<b>5</b> Sammeln existierender Ideen
	<b>bis</b> Entwickeln neuer Ideen
	<b>8</b> Definition von Szenarien
	Ableiten von Best-Case- / Worst-Case-Szenarien, ggf. Real Case
	Identifikation der nützlichen Wertetreiber
	Erkennen der(s) besten Geschäftsmodells(e)
	Kooperationsmodelle überarbeiten
	Merger- / Acquisition-Konzepte einbeziehen
	Definition eines Businessplans je Case
	Erstellen eines Finanzplans (Bilanz, Cash-flow, ROI..)
	Abgleich der gesetzten Werteziele mit den zu erreichenden Werteziele
	Definition der Führungsinstrumente
	Erstellen eines Umsetzungsplans
	Erstellen von Entscheidungsvorbereitungen
	Entscheidung herbeiführen

Abb. 4: Arbeitsplan GS 5-8

Annahmen : Land Z						
<b>1.0 Marktentwicklung in Mio.€:</b>						
	Jahr	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Automationskomponenten	<b>120</b>	<b>127</b>	<b>135</b>	<b>143</b>	<b>151</b>
<b>2.0 erwartete Marktanteile / Umsatz</b>						
<b>2.1</b>	<b>in %</b>	2,8	4,8	7,5	9,9	11,7
<b>2.2</b>	<b>in Mio.€</b>	<b>3,3</b>	<b>6,1</b>	<b>10,1</b>	<b>14,1</b>	<b>17,7</b>

Abb. 5: Erwartete Marktentwicklung und Umsatzplan XY

nen in der notwendigen Qualität nicht umfassend vorliegen, oder nicht aktuell genug sind. Das Team hat hier eine detaillierte Markt- und Importstudie erstellt und eruiert, dass die vorherrschenden Vertriebsstrukturen im Zielland den bekannten westeuropäischen Strukturen widersprechen. Der Vertrieb von technischen Produkten folgt hier einem zentralen Modell. Ca. 70 % der Produkte werden in Istanbul über die Großhändler abgewickelt. Der Rest verteilt sich auf Ankara und Adana. Darüber hinaus stellt man fest, dass es keine Importbeschränkungen gibt. Man kann in den meisten Handelsmetropolen des Landes die erforderlichen Importmaßnahmen vornehmen. Auch existieren Spediture, die in zollfreien Zonen Konsignationslager betreiben. Einem reibungslosen Import der eigenen Produkte steht nichts im Wege.

Der Markt gestaltet sich dagegen etwas schwieriger. Es stellt sich heraus, dass bereits alle bekannten Mitbewerber vor Ort tätig sind. Die Marktpreise entsprechen denen eines Schwellenlandes, obwohl bereits eine stark wachsende Industriegesellschaft anzutreffen ist. Die Mitbewerber bieten allerdings vorwiegend Produkte der „älteren Modellgeneration“ an, was gleichzeitig eine Chance, aber auch ein Risiko für das Unternehmen darstellen kann. Die Kaufgewohnheiten der Zielkunden gilt es intensiv zu bearbeiten. Konkret handelt es sich hier um einen Händlermarkt, d. h. Produkte und Preise werden vorwiegend durch die Händler bestimmt. Hierbei erfolgt die Beratung der Endkunden durch die Händlerstrukturen, die ihrerseits die Kaufinteressen mehr nach den selbst zu erzielenden Margen lenken, als eine technisch optimale Lösung anzubieten.

menarbeit von allen Teammitgliedern akzeptiert werden. Hierdurch wird für den weiteren Projektverlauf viel Zeit gespart. Eventuell vorhandene Widerstände lassen sich bereits im frühen Stadium abbauen. Die Projektarbeit wird vertieft und folgt den nächsten Grundschr 3 und 4. Hier werden alle erforderlichen Informationen systematisch gesammelt und ausgewertet. Die für diese Projektart vorliegende

Checkliste (vgl. Abbildung 3) beinhaltet die relevanten Sachthemen.

Die Grundschr (GS) 3 und 4 behandeln jeweils die gleichen Themen. In GS 3 werden Informationen gesammelt, die in GS 4 dann strukturiert und ausgewertet werden. Diese Arbeiten sind in vielen Projekten häufig sehr zeitaufwändig, da die geforderten Informatio-

Lösungsbeurteilung Marktchancen für XY erhöhen SGE: Automatisierungsvertrieb ( strat. C-Ziel )									
Kriterium	Gewichtung	Kooperation		Ausbau Vertreter		Tochter GmbH		nur Repräsentanz	
		Erläuterung	Wert	Erläuterung	Wert	Erläuterung	Wert	Erläuterung	Wert
Marktchancen	10	mittel	6	gering	2	hoch	8	gering	2
Reaktion auf Kundenbedürfnisse	9	indirekt	6	indirekt	6	direkt	10	besser als heute	5
Umsetzung XY-Philosophie	8	schwierig	4	schwierig	4	hoch	10	mittel	8
Schnelle Realisierung	7	sofort	10	2 Jahre	2	2 Jahre	2	2 Jahre	2
Finanzbedarf	6	mittel	6	mittel	6	hoch	4	hoch	4
Beherrschung der Konkurrenzsituation	5	aufwändig	4	schwierig	2	nach 2 Jahren	6	mittel	5
gewichtete Punktzahl		<b>272</b>		<b>166</b>		<b>318</b>		<b>192</b>	

Abb. 6: Entscheidungsanalyse Marktchancen im Zielland Z erhöhen

Planbudget		Land Z				Mai 20xx
in T€	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Aufwendungen	1	2	3	4	5	
Löhne	0	0	0	0	0	
Gehälter	419	550	635	695	751	
<b>Löhne + Gehälter</b>	<b>419</b>	<b>550</b>	<b>635</b>	<b>695</b>	<b>751</b>	
Personalnebenkosten	105	138	159	174	188	
<b>Personal Gesamt</b>	<b>524</b>	<b>688</b>	<b>794</b>	<b>869</b>	<b>939</b>	
<b>Abschreibungen</b>	<b>67</b>	<b>98</b>	<b>116</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	
Leasing	0	0	0	0	0	
Büromiete 180m <sup>2</sup> ( 1 TUSD / Monat )	24	24	50	50	50	
Lagermiete 300m <sup>2</sup> ( 2 TUSD / Monat )	40	40	40	40	40	
Cars	0	0	0	0	0	
<b>Mieten / Leasing</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	
<b>Reparatur / Wartung</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	
<b>Ausgangsfrachten ( 1% v. Umsatz)</b>	<b>33</b>	<b>61</b>	<b>101</b>	<b>141</b>	<b>177</b>	
Steuer+ Wirtschaftsberatung	35	35	35	35	35	
Bankgebühren	0	0	0	0	0	
Rechtsanwalt	5	5	5	5	5	
Reinigungskosten	4	8	8	8	8	
<b>Sonstige Verwaltungskosten</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	
Messen, Kataloge, Informationen	30	75	150	250	400	
<b>Werbung und Veröffentlichung</b>	<b>30</b>	<b>75</b>	<b>150</b>	<b>250</b>	<b>400</b>	
Reisen Ausland	15	50	60	60	60	
Reisen Inland	18	60	75	75	75	
Bewirtung	30	40	50	60	75	
<b>Reisen + Bewirtung</b>	<b>63</b>	<b>150</b>	<b>185</b>	<b>195</b>	<b>210</b>	
Gebühren	20	22	25	25	25	
Porto	3	5	5	5	5	
Büroartikel	3	14	15	15	15	
Tel., Fax, ...	15	42	45	48	51	
<b>Kommunikation</b>	<b>41</b>	<b>83</b>	<b>90</b>	<b>93</b>	<b>96</b>	
Mitarbeiterwerbung	0	0	0	0	0	
Mitarbeitertraining	10	10	12	15	15	
Sonstige	4	4	4	6	6	
<b>Sonstige Personal</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	
Steuern Autos	9	15	15	15	15	
	0	0	0	0	0	
<b>Steuern</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	
Energie	3	3	3	3	3	
Versicherungen	10	12	15	15	15	
Sonstiges	0	0	0	0	0	
<b>Sonstige</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	
<b>Betrieblicher Aufwand</b>	<b>805</b>	<b>1186</b>	<b>1432</b>	<b>1639</b>	<b>1847</b>	
<b>Investitionen / Abschreibungen in T€</b>						
Autos	0	0	0	0	0	
Einrichtungen	115	80	60	40	40	
	220	75	30	30	30	
<b>Investment pro Jahr</b>	<b>335</b>	<b>155</b>	<b>90</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	
	Hauptbüro	Zusätzliche				
	Istanbul	Büros				
Autos 5 Jahre linear	23	39	51	59	67	
Einrichtungen 5 Jahre linear	44	59	65	71	33	
<b>Abschreibungen ges.</b>	<b>67</b>	<b>98</b>	<b>116</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	
<b>Anlagevermögen</b>	<b>268</b>	<b>325</b>	<b>299</b>	<b>239</b>	<b>209</b>	

Abb. 7: Plan Budget Firma XY, Land Z

Will man im Zielland mittelfristig erfolgreich sein, muss das eigene Unternehmen Beratungskompetenz aufbauen und einen Pull-Effekt im Markt erzeugen, der die Händler dazu verführt, die Unternehmensprodukte ins Programm aufzunehmen. Auch gilt es die Preisstrategie mit dem Endkunden zu definieren und ggf. mittelfristig einen eigenen Handelsweg aufzubauen. Diese Erkenntnis wird Einfluss auf die Rekrutierung und Ausbildung der zu beschaffenden Mitarbeiter haben und somit auch auf die Personalkosten. Bei den Produkten der „unteren“ Serienreihe sind aufgrund einer anderen Vorschriftenlage technische Anpassun-

gen erforderlich, die aber einen überschaubaren Charakter haben werden (ca. 250 T€ Einmalkosten für Entwicklung und Test).

Eine durch den Produkt-Manager durchgeführte Marktstudie zeigt auf, dass der Markt im Zielland, gemessen an den westeuropäischen Märkten, noch interessanten Spielraum nach oben offen lässt. Zurzeit ist seine Größe auf ca. 20 % des deutschen Marktes einzuschätzen. Gespräche mit Politikern, Handelskammern, aber auch mit marktforschenden Instituten lassen den Schluss zu, dass in den nächsten 10 Jahren eine Verdoppelung des Marktvolumens

im entsprechenden Marktsegment erwartet wird. Demnach ist die Vertriebsstrategie nicht auf direkte Verdrängung, sondern auf geschickte Integration des Unternehmens, der Produkte und des Images auszurichten (indirekte Verdrängung durch schnelles Wachstum; verzögertes Reagieren des Marktes). Neben den Informationen über das zu erwartende Marktvolumen konnten bei solchen Gesprächen die Kaufgewohnheiten der Zielkunden und die Trends in Technik und Preiserwartungen abgefragt werden.

Von den 5 Hauptmitbewerbern wurden im Rahmen einer Conjoint-Analyse (ganzheitlich betrachtet, Zielgruppenbefragungen) zwei Anbieter identifiziert, die über ein relativ schlechtes Image verfügen; die angebotenen Produkte entsprechen aber den aktuellen Anforderungen. Hinsichtlich Service und Flexibilität gegenüber den Kunden zeigten sich die besagten Anbieter allerdings schwerfällig. Nun ging es um die Klärung der handelsrechtlichen Anforderungen. Hier galt es, nationales Handelsrecht, Genehmigungs- und Durchführungsverfahren kennenzulernen und eine Weiche für die schnelle Installation eventueller Vertriebsniederlassungen zu stellen.

Die Einschaltung eines externen Rechtsanwaltes mit Erfahrungshintergrund im besagten Land, der zeitweise ebenfalls als Teammitglied agierte, erwies sich hier als außerordentlich hilfreich. Neben der Klärung von handels-, steuer- und arbeitsrechtlichen Anforderungen des Landes, konnte dieser erste Vertragsentwürfe organisieren. Zu erwartende Nebenkosten im Geschäftsbetrieb, aber auch Steuergesetzgebungen konnten hier bereits im Vorfeld geklärt werden. Das Zusammentragen der aufgeführten Informationen hat in Summe 4 Monate in Anspruch genommen. 8 Reisen in das Zielland haben insgesamt 25 T€ gekostet, aber auch ein große Menge an guten verwertbaren Kontakten eingebracht.

#### Im Grundschrift 4 erfolgt nun die Auswertung der in Grundschrift 3 erarbeiteten Informationen

Produkt-Markt-Strategien wurden erstellt, Porter- und Portfolioanalysen generiert, diskutiert

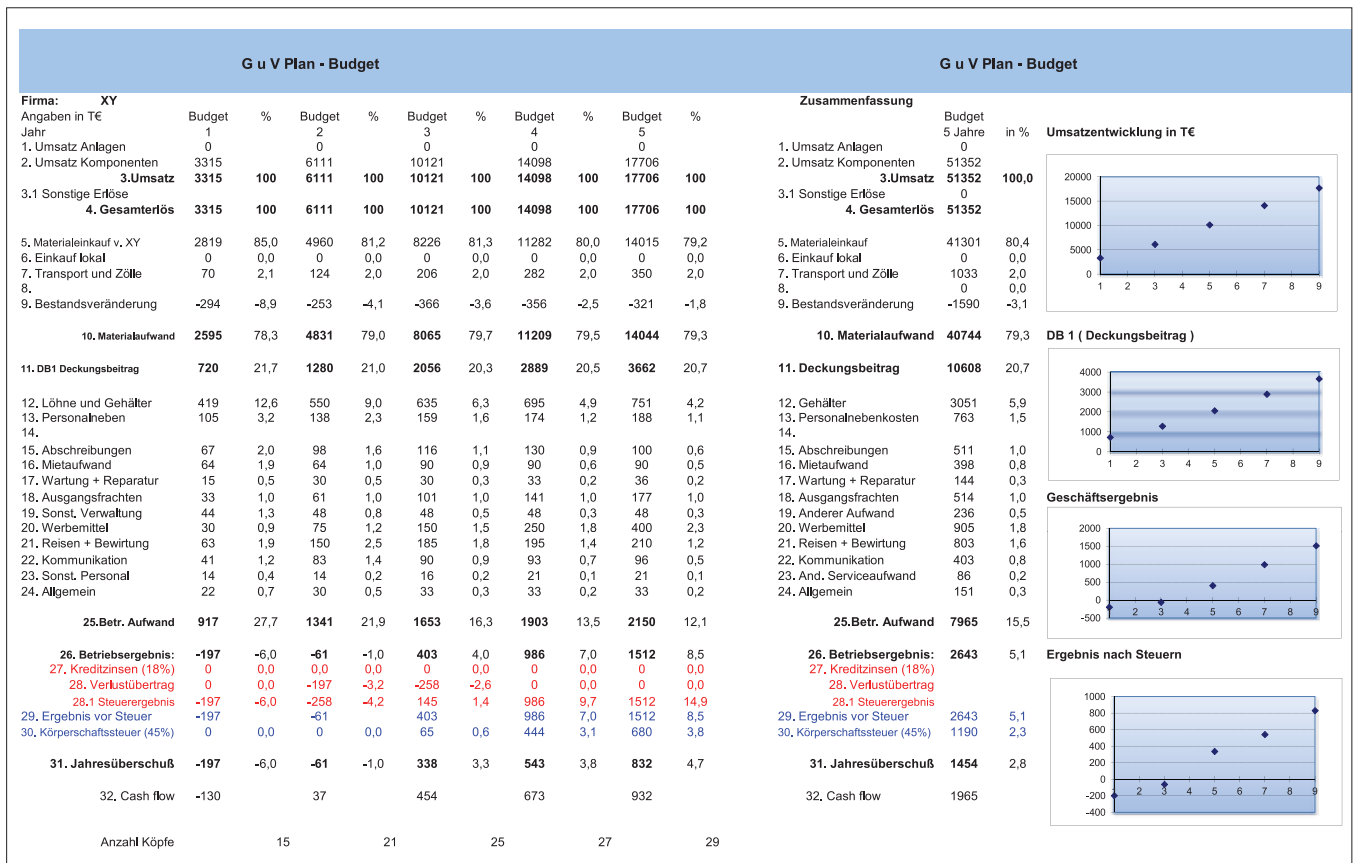


Abb. 8: GuV Plan Budget Firma XY, Land Z

und überarbeitet. Schlussendlich entstand eine Vertriebsstrategie, die in einen Geschäftsplan einfluss. Hierin enthalten waren:

- Geschäftsmodell
- Umsatzziele
- Vertriebsstrategie und damit verbundene Aktivitäten
- Aufbauorganisation
- Anzahl der Mitarbeiter
- Durchschnittliche Personalkosten inkl. Nebenkosten
- Werbe- und Marketingbudget
- Expansionsmaßnahmen
- Investitionen
- Kostenrahmen allgemein
- Preisstrategie
- Ergebnisentwicklung

In der damit verbundenen Planbilanz sollten die Erkenntnisse hinsichtlich der Zahlungsziele, Finanzierungsgewohnheiten und des Kapitalbedarfs inkl. Cashflow abgebildet werden.

Die folgenden Grundschritte 5 bis 8 werden im Team, wie vorgegeben, durchgeführt (siehe Abbildung 4).

Zunächst wurden die Ergebnisse der definierten Strategien abgebildet. Hierbei kamen verschiedene Vertriebsmöglichkeiten zum Tragen. Grundsätzlich standen 4 Modelle zur Diskussion:

1. Kooperation mit lokalem Vertriebsunternehmen
2. Ausbau des vorhandenen (schlecht aktiven) Handelsvertreters
3. Eigene Tochtergesellschaft
4. Repräsentanzbüro

Die Ergebnisse dieser Diskussionen und Teamabwägungen führten eindeutig zur Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft. Insbesondere die spezifischen Marktanfordernisse und die Tatsache, dass es sich hier um einen stark wachsenden Markt handelt, der seinerseits noch geformt werden kann, führten zu dieser Entscheidung. In der Zukunft muss man hier doch sehr aktiv steuern und koordinieren. Es wurde auch beschlossen, dass nach Geschäftseröffnung (Projektumsetzung), für die Dauer von ca. 3 Jahren, eine intensive Umsetzungsbegleitung installiert werden soll (vgl. Abbildung 5).

Die Marktstudie und die Auswertung der lokal geführten Gespräche zeigten auf, dass es durchaus möglich erscheint, in die Größenordnung der von der GF gesetzten Zielsetzung zu gelangen. Das Team entschied sich, das Projekt fortzuführen und Ideen zu produzieren, die es letztlich zu bewerten galt. Im Vorfeld haben erste Einschätzungen zu der in Abbildung 6 aufgeführten Entscheidungsanalyse geführt.

Die hier gewonnenen Erkenntnisse wurden im Rahmen eines Betriebswirtschafts-Workshops zur „Befüllung“ der Kostenstellenplanung überführt. Ein Planbudget für die neue Tochtergesellschaft (Newco) wurde erstellt. Dies erfolgte auch in iterativen Prozessen, da nicht alle erforderlichen Informationen zeitnah vorlagen (vgl. Abbildung 7 und 8).

Die Auswertung wurde von allen Teammitgliedern (Führungsebene) vorbereitet, vertiefende Detailarbeiten von den Fachabteilungen begleitet und teilweise generiert. Das Team hat die Ergebnisse gegengelesen und für die nächste Stufe der Planbilanzerstellung freigegeben. Hierbei galt es die zu erwartenden

Firma: XY - Türkei		Planbilanz					Mai 20xx
Angaben in T€	Jahr	Budget 1	Budget 2	Budget 3	Budget 4	Budget 5	
Immaterielle Vermögensgegenstände		0	0	0	0	0	
Sachanlagen		268	325	299	239	209	
Finanzanlagen		0	0	0	0	0	
<b>A. Anlagevermögen</b>		<b>268</b>	<b>325</b>	<b>299</b>	<b>239</b>	<b>209</b>	
Vorräte	6 Wochen	294	547	913	1.269	1.590	
Forderungen incl. 15 % Mwst.	30 Tage	318	586	970	1.351	1.697	
Forderungen > 1 Jahr		0	0	0	0	0	
Forderungen von verbundenen Unternehmen		0	0	0	0	0	
Forderungen von anderen Unternehmen		0	0	0	0	0	
Forderungen von verbundenen Unternehmen > 1 Jahr		0	0	0	0	0	
Forderungen von anderen Unternehmen > 1 Jahr		0	0	0	0	0	
Kasse / Bank		40	23	154	845	1.758	
Sonstiges		0	0	0	0	0	
<b>B. Umlaufvermögen</b>		<b>652</b>	<b>1.156</b>	<b>2.037</b>	<b>3.465</b>	<b>5.045</b>	
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Aktiva</b>		<b>920</b>	<b>1.481</b>	<b>2.336</b>	<b>3.704</b>	<b>5.254</b>	
Eingetragenes Kapital		500	650	650	650	650	
Reserven		0	(197)	(258)	80	622	
Geschäftsergebnis nach Steuern		(197)	(61)	338	543	832	
<b>A. Eigenkapital</b>		<b>303</b>	<b>392</b>	<b>730</b>	<b>1.272</b>	<b>2.104</b>	
Pensionsrückstellungen		0	0	0	0	0	
Steuerrückstellungen		0	0	65	444	680	
Sonstige Rückstellungen		0	0	0	0	0	
<b>B. Rückstellungen</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>65</b>	<b>444</b>	<b>680</b>	
Verbindlichkeiten lokaler Einkauf		15	30	45	60	75	
Verbindlichkeiten > 1 Jahr		0	0	0	0	0	
Verbindlichkeiten sonstige		0	0	0	0	0	
Verbindlichkeiten zu verbundenen Unternehmen < 1 Jahr	60 Tage (Stand.)	0	0	1.496	1.927	2.394	
Verbindlichkeiten zu verbundenen Unternehmen < 1 Jahr	75 Tage	602	1.059	0	0	0	
Verbindlichkeiten zu verbundenen Unternehmen > 1 Jahr		0	0	0	0	0	
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten		0	0	0	0	0	
Langfristige Bankverbindlichkeiten		0	0	0	0	0	
Verschiedenes		0	0	0	0	0	
<b>C. Verbindlichkeiten</b>		<b>617</b>	<b>1.089</b>	<b>1.541</b>	<b>1.987</b>	<b>2.469</b>	
<b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Passiva</b>		<b>920</b>	<b>1.481</b>	<b>2.336</b>	<b>3.704</b>	<b>5.254</b>	
Ergebnis zum Umsatz		-6%	-1%	3%	4%	5%	
Eigenkapital zu Vermögen (A+B+C)		33%	26%	31%	34%	40%	

Abb. 9: Die Planbilanz für die Newco

de Ergebnisentwicklung der „Newco“ abzubilden, die landesüblichen Zahlungsbedingungen zu berücksichtigen und den real erforderlichen Kapitalbedarf des Unternehmens darzustellen.

Die vorliegenden GuV-Daten waren bereits ein guter Indikator für die Wirtschaftlichkeit des geplanten Vorhabens. Hierbei kristallisierte sich heraus, dass im ersten Jahr keine positive Ergebnisentwicklung zu erwarten ist und neben der Kapitaleinlage durch die Muttergesellschaft auch noch Anlaufkosten zu finanzieren wären. Welche Rendite das Invest für die Muttergesellschaft am Ende bringen kann, soll die Bilanzbetrachtung in [Abbildung 9](#) aufzeigen.

### Im Grundschrift 8 werden die im interdisziplinären Team erarbeiteten Ergebnisse der GF vorgestellt

Die gesamtheitliche Betrachtungsweise, die am Ende zur betriebswirtschaftlichen Abbildung der erwarteten Geschäftsentwicklung führt, erlaubt es den Teilnehmern, noch während der Präsentation alle Fragen schnell und umfassend zu beantworten. Hierbei ist es unerheblich, ob es markt-, produkt-, betriebs- oder rechtsspezifische Fragen sind. Die Geschäftsführung vermag nun ihre Entscheidung beruhigt zu fällen, da sie sich sicher sein kann, dass alle betroffenen Führungskräfte / Organisationseinheiten von dem Projekt

Kenntnis erlangt haben, die Ergebnisse mittragen und bei eventuellen Problemen auch an einem Strick ziehen werden. Die Umsetzung wird beschlossen.

Im weiteren Prozess (Grundschrift 9, Umsetzung) wird der verantwortliche Projektleiter (Value Manager?) eine umsetzbare Struktur vorfinden. Für die Personalrekrutierung im Ziel-land liegen bereits klare Anforderungsprofile der zu besetzenden Positionen vor. Der Geschäftsführer der Tochtergesellschaft hat bereits einen Fahrplan für die nächsten 5 Jahre. Der Produkt-Manager und der Vertriebsleiter können ihre Budgets auf Basis des vorliegenden Geschäftsplans strukturieren und ent-

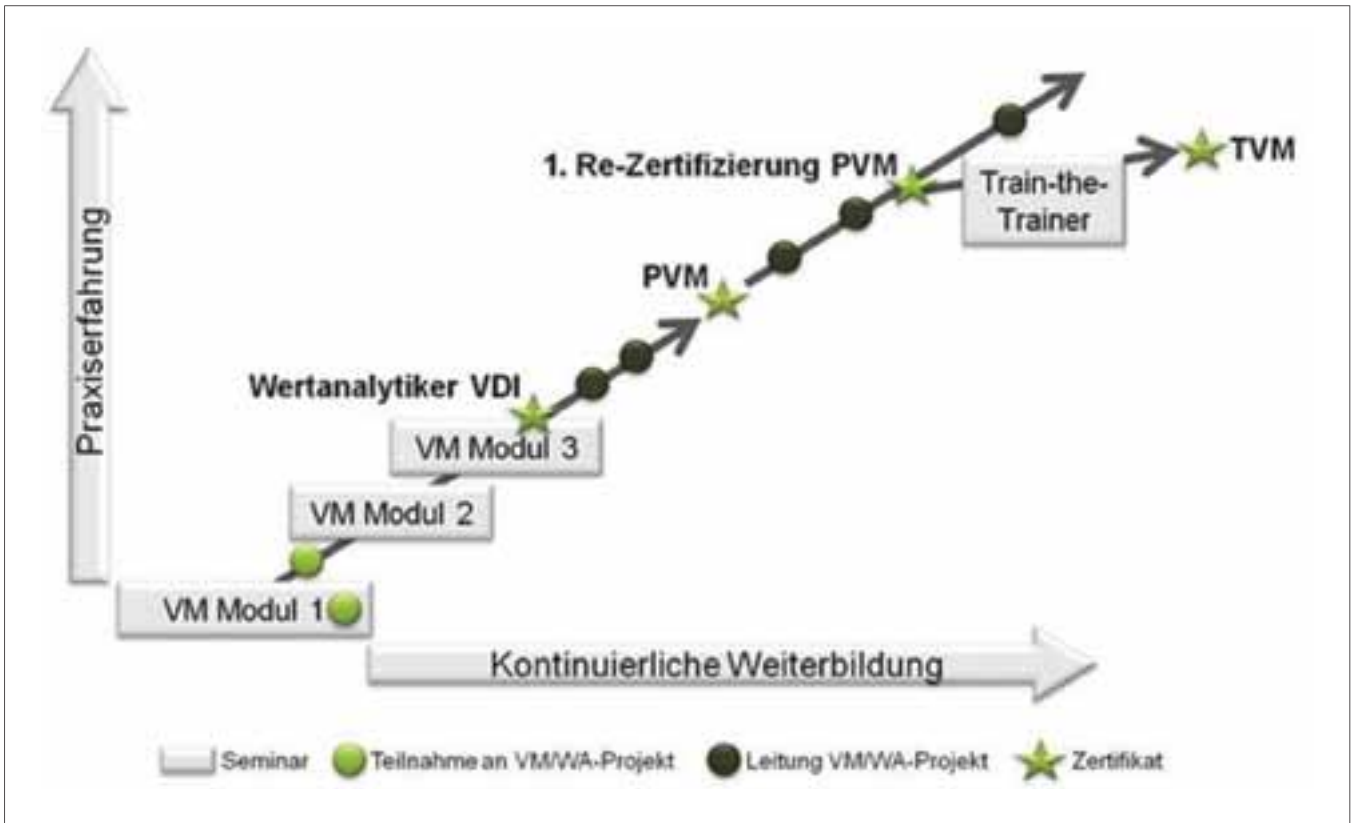


Abb. 10: Modell für die Ausbildung zum Value Manager; Quelle: VDI in Anlehnung an W. Hahn

sprechende Geschäftsentwicklungs-Reviews einplanen.

Das Wichtige an der hier beschriebenen Vorgehensweise ist wiederum der zentral moderierte und umfassend angelegte, konzertierte Projektverlauf. Es wird ein gesamtheitliches Strategiekonzept erarbeitet, welches die definierten Wertetreiber des Unternehmens bedient und die damit verbundenen Zielsetzungen realisier-

bar macht. Daher wird im Anschluss an die Umsetzungsmaßnahme eine weiterführende Wertesteigerungskontrolle durch das Management, unterstützt durch das Controlling, installiert.

Das Gesamtprojekt trägt seinen Teil zu einer wertorientierten Unternehmensführung bei. **Die Summe aller so geführten Projekte führt zur ganzheitlichen Wertorientierung in der Unternehmensführung.** Da diese Vorgehens-

weise auch auf andere Management-Projekte übertragbar ist, können Unternehmen ihre strategische Ausrichtung systematisch und wertorientiert umsetzen.

Das hier genannte Projekt hat dazu geführt, dass das Unternehmen, ein typisch deutsches KMU, seine Position in der Türkei gegenüber deutschen Großkonzernen behaupten konnte und auch heute noch eine hervorragende Marktposition einnimmt. Es hat auch in der Umgestaltung der Handelswege mitgewirkt und im Management einen neuen Standard gesetzt. Darüber hinaus haben sich die in diesem Projekt entstandenen Tochtergesellschaften zu den wichtigsten Werttreibern des Unternehmens entwickelt und zu einer frühzeitigen Marktabsicherung geführt.

#### Autoren



#### Frank Bröker

ist Senior Consultant bei der Krehl & Partner GmbH. Seine Expertise sind Themen rund um die Materialwirtschaft und Wertanalyse / Value-Management-Projekte. Sein Schwerpunkt liegt bei der Optimierung von Einkauf und Produktentwicklung. Er ist darüber hinaus Experte für PURCHINEERING und hat die Qualifikation Trainer Value Management (TVM).

[www.krehl.com](http://www.krehl.com)

#### Peter Monitor

ist Senior Consultant bei Krehl & Partner GmbH. Seine Expertise sind Themen wie Internationale Geschäftsentwicklung, Value Management und Wertanalyse mit dem Branchenfokus Elektronikindustrie / Maschinenbau. Er ist Trainer Value Management (TVM) und Mitinitiator der Richtlinie zur Wertorientierten Unternehmensführung. Darüber hinaus ist er Initiator des Arbeitskreises Wertorientierte Unternehmensführung beim VDI – Verein Deutscher Ingenieure.



#### Der Weg zum zertifizierten Value Manager

Das System Value Management basiert auf dem Wertanalysekonzept, das in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts bei General Electric entwickelt wurde. Lawrence D. Miles war der „Erfinder“. Sein Gedankengut wurde in die ver-



schiedenen Wirtschaftsmetropolen transferiert und ging dort in den Begriffen Value Engineering / Value Analysis / Wertanalyse seine eigenen Wege.

Erst zur Jahrtausendwende hat man sich in Europa zusammenschlossen und die unterschiedlichen Aktivitäten unter dem nun neuen Namen – Value Management – für Europa vereinheitlicht. Sinn und Zweck dieser Neufassung war das gemeinsam vereinbarte Sicherstellen eines definierten Standards, der die Verwendung des Begriffes – Value Management – auch in geregelter Form erlaubt. Innerhalb dieser „Bewegung“ wurde dann auch die Methode Wertanalyse integriert und für alle 17 teilnehmenden Europäischen Staaten sozusagen genormt. Zur Einhaltung einheitlicher Qualitätsstandards in der Ausbildung und Anwendung hat man sich für ein Zertifizierungssystem entschieden. Innerhalb dieses Zertifizierungssystems sind sowohl die Ausbildungsschritte, die Lernziele, die Anzahl der Ausbildungstage als auch die Qualitätssicherungssysteme definiert.

In Deutschland erfolgt die Ausbildung in drei Schritten.

1. Sie beginnt mit dem Kennenlernen der Methode Wertanalyse.
2. Im Anschluss daran werden diese Kenntnisse sowohl in Projekten, aber auch während eines Folgeseminars vertieft und mit Moderationstechniken ergänzt.
3. In einem dritten Ausbildungsschritt kann sich der Teilnehmer zum Wertanalytiker (VDI) qualifizieren lassen. Damit darf er sich in Deutschland Wertanalytiker VDI nennen. Im Rahmen der Europäischen Zertifizierung erhält der Teilnehmer des gleichen Seminars – nach entsprechenden Praxiserfahrungen und dem entsprechenden Antrag beim EGB, dem European Governing Board für Value Management, und natürlich der entsprechenden Freigabe durch das Board – die Berechtigung, sich Professional Value Manager (PVM) zu nennen (vgl. Abbildung 10).

Die drei Ausbildungsstufen führen in Kombination mit ausreichender Projekterfahrung zur Befähigung, als interner / externer Value Manager tätig zu werden.

Ein noch nicht im Rahmen dieser Zertifizierung empfohlenes Seminar heißt Wertorientierte Unternehmensführung und wird vom VDI Wissensforum, aber auch von den Autoren selber angeboten.

## Fazit

Der Praxisbericht hat gezeigt, dass komplexe Projekte unbedingt in interdisziplinärer Teamarbeit bewältigt werden müssen. Herkömmlich durchgeführte Projektorganisationen benötigen in der Regel mehr Zeit und Ressourcen. Value Management beinhaltet Arbeitssystematik, Methodik, Expertise, Projektmanagement und Controlling. Hierdurch sollen kurzfristig wirkende, untergeordnete Interessen eliminiert und eine nachhaltige Steigerung der Unternehmenswerte erzielt werden. Das Gesamtsystem Value Management, welches auch die Methode Wertanalyse beinhaltet, folgt einem europaweit zertifizierten Ausbildungs- und Qualitätssicherungskonzept. ■

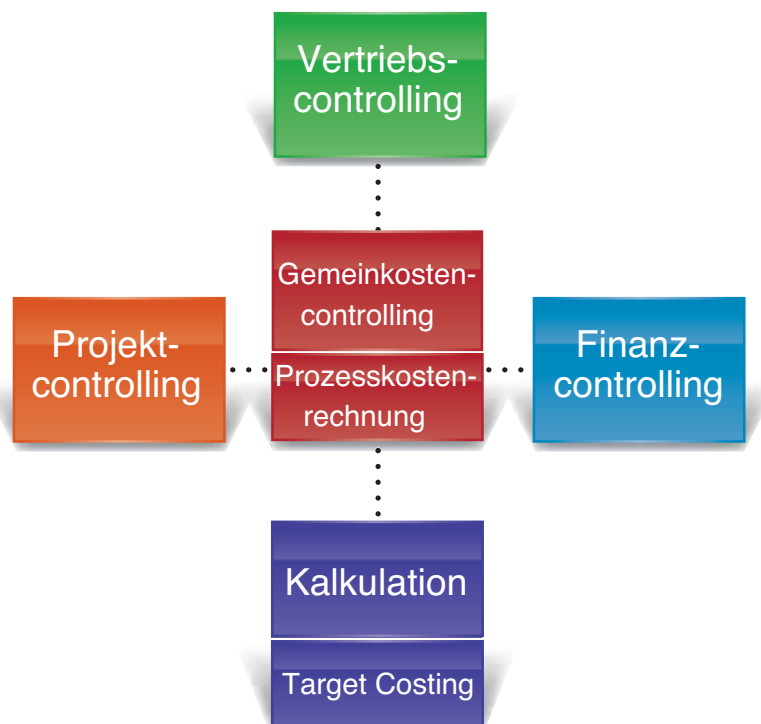
macs controlling suite

## Die Business-Intelligence-Software

50 Mrd. Euro in  
200 Unternehmen  
gesteuert  
durch macs

Ganzheitliche Unternehmenssteuerung durch horizontale und vertikale Integration im Planungs- und Simulationsprozess

- Serienfertigung
- Einzel-/Projektfertigung
- Dienstleistung
- Handel



[www.macscontrolling.com](http://www.macscontrolling.com)

Alle Infos unter:  
[www.macscontrolling.com](http://www.macscontrolling.com),  
per e-mail: [macs@macscontrolling.com](mailto:macs@macscontrolling.com)  
oder Telefon: +49-741-942288-0

macs Software GmbH  
Raiffeisenstraße 8  
D-78658 Zimmern ob Rottweil



## Changemanager Führungskraft

von Georg Kraus

Die Mitarbeiter in Veränderungsprozessen begleiten – das ist heute eine (fast) alltägliche Führungsaufgabe. Doch leider sind die Führungskräfte hierauf oft nicht ausreichend vorbereitet. Deshalb entwickeln sie zuweilen selbst Widerstände gegen das Projekt.

Die Produktivität steigern, den Service verbessern, die Prozesse beschleunigen – vor solchen Herausforderungen stehen heute die meisten Unternehmen permanent. Entsprechend viele Veränderungsprojekte laufen in ihnen – oft parallel. Und entsprechend viel Erfahrung haben sie mit dem Managen solcher Projekte bereits gesammelt.

Trotzdem werden bei vielen Projekten die gewünschten Wirkungen nicht erzielt. Eine Ursache hierfür ist: Die Verantwortlichen reflektieren im Vorfeld oft zu wenig die Auswirkungen der Veränderungen auf die Arbeitsabläufe im Unternehmen und auf dessen Kultur. Sie über-

sehen, dass in jeder Organisation die drei Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur wie Zahnräder ineinander greifen müssen. Sonst arbeitet das System mit reduzierter Kraft.

### Die Arbeit „an der Front“ würdigen

Hinzu kommt: Die Top-Entscheider betrachten den Umgang mit den Auswirkungen der Veränderungen oft als lokale Führungsaufgabe. Das heißt: Die Führungskräfte vor Ort sollen ihren Mitarbeitern vermitteln, warum die Veränderungen nötig sind und was sie für deren Arbeitsalltag bedeuten. Außerdem sollen sie diese beim Entwickeln neuer Denk- und Verhaltensmuster unterstützen.

Das ist soweit okay! Gefährlich wird ein solches Vorgehen aber, wenn das Bewältigen der Veränderungen nicht nur als lokale Führungsaufgabe gesehen, sondern bagatellisiert wird.

Denn dann wird beim Planen der Projekte nicht mitbedacht: Wie bereiten wir die Führungskräfte auf diese Aufgaben vor? Also sieht das Projektdesign zum Beispiel auch keine Veranstaltungen vor, bei denen die Führungskräfte vorab darüber informiert werden:

- Was ist geplant?
- Was kommt auf uns zu?
- Mit welchen Reaktionen müssen wir rechnen? Und:
- Wie sollten wir darauf reagieren?

Die Folge: Die Führungskräfte sind rat- und hilflos, wenn die Mitarbeiter sie nach der Ankündigung der Veränderungen mit Fragen bestürmen und mit ihren Ängsten konfrontieren. Außerdem sieht das Projektdesign keine kollegialen Beratungsgruppen vor, in denen sich die Führungskräfte im Projektverlauf über ihre Erfahrungen austauschen. Die Folge: Die Führungskräfte haben oft das Gefühl „Nur ich kämpfe mit dem Problem“, obwohl ihre Kollegen vor derselben

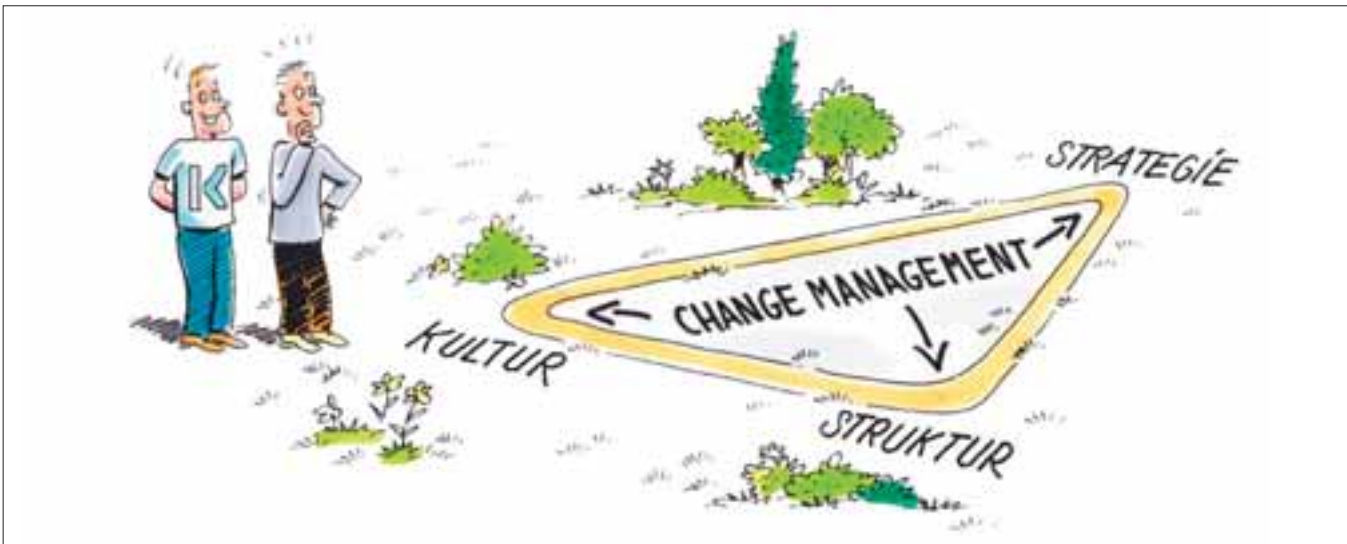


Abb. 1: Change Management; Quelle: Dr. Kraus & Partner

Herausforderung stehen. Und: Erfolgreiche Lösungsansätze werden nicht kommuniziert.

### Operative Führungskräfte (mental) unterstützen

Weil solche Unterstützungsmaßnahmen fehlen, entwickeln die operativen Führungskräfte oft selbst Widerstände gegen das Projekt – auch weil sie sich überfordert fühlen. Zu Recht! Denn wenn sie nicht wissen, wie Veränderungsprozesse verlaufen, können sie auch nicht einschätzen, welche Reaktionen der Mitarbeiter zu erwarten sind. Und schon gar nicht können sie hierauf adäquat reagieren. Deshalb sollte den Führungskräften im Vorfeld vermittelt werden,

- wie Veränderungsprozesse in der Regel verlaufen und
- welche Verhaltensmuster Mitarbeiter in den sieben Phasen eines solchen Prozesses meist zeigen.

### Welches Führungsverhalten ist wann gefragt?

Diese Phasen seien kurz beschrieben.

**Phase 1:** Gerüchte über geplante Veränderungen verursachen Unruhe und Sorge – noch bevor diese offiziell verkündet wurden. In dieser Phase ist es wichtig, als Führungskraft mit den Betroffenen ins Gespräch zu kommen und mit ihnen Spielregeln für den Umgang mit der Situation zu vereinbaren.

**Phase 2:** Mit der offiziellen Bekanntgabe wird die Notwendigkeit der Veränderung definitiv. Hoffnungen und Befürchtungen werden geäußert, doch noch kaum jemand kann sich auf neue Zukunftsvisionen einlassen. Zuhören, Informieren und Verständnis zeigen sind nun gefragt.

**Phase 3:** Nach dem ersten Schreck zeigen sich Ärger und Wut. Die Folge sind Abwehrreaktionen, die zuweilen sogar zu mehr Produktivität führen. Denn die Mitarbeiter wollen zeigen: Es geht auch so. Jetzt gilt es ihnen zu vermitteln, dass der Wandel trotzdem nötig und unausweichlich ist.

**Phase 4:** Wenn die Mitarbeiter die Veränderung rational akzeptiert haben, setzen sie sich mit ihr persönlich auseinander. Sie fragen sich: Was bedeutet der Wandel für mich? Welche Herausforderungen kommen auf mich zu? Kann ich sie bewältigen und wenn ja wie? Dies können die Betroffenen in dieser Phase meist noch nicht einschätzen. Also gilt es jetzt, sie beim Aushalten dieses Zustands der Ungewissheit zu unterstützen.

**Phase 5:** Der Tiefpunkt ist erreicht, wenn klar ist: Es gibt kein Zurück. Damit das Neue auch emotional akzeptiert wird, muss das Alte gewürdigt werden – zum Beispiel in Workshops. Denn das Trauern und Abschiednehmen braucht seine Zeit.

**Phase 6:** Erst danach richtet sich die Energie auf das Neue. Nun gilt es, Neugier zu wecken und das erforderliche Wissen und Können zum Umgang mit dem Neuen zu vermitteln. Ermutigung und Geduld sind nun hilfreich sowie Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch.

**Phase 7:** Allmählich wird das Neue zur Normalität und Lernerfolge schaffen Selbstvertrauen. Und die Leistung? Sie steigt über das ursprüngliche Niveau. Nun gilt es, den Prozess zu bewerten: Was lief nicht so gut? Was hat sich bewährt? Denn aus diesen Erfahrungen kann jeder Einzelne und die Organisation lernen – und somit künftige Veränderungen besser meistern. ■

#### Autor



#### ■ Dr. Georg Kraus

ist geschäftsführender Gesellschafter der international agierenden Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, für die über 100 Berater, Trainer und Projektmanager arbeiten.

[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)



## IT-Controlling: Prozesskosten-orientierte Servicekalkulation

von Horst Tisson

Ausgehend von [TIS14] (vgl. Quellenverzeichnis) beschäftigt sich der vorliegende Artikel mit der Kalkulation und Kostenverrechnung von IT-Services. Dabei werden sowohl betriebswirtschaftlich-theoretische Ansätze diskutiert als auch konkret auf ein Großkundenprojekt in der Logistikbranche eingegangen.

CIOs müssen sich vielen Fragen stellen: Warum ist die IT so teuer und was ist ihr Wertbeitrag, was kosten einzelne Services oder können diese von Providern zugekauft werden? Zur Beantwortung dieser Fragen ist **ein fundierter Kostenrechnungsansatz zugrunde zu legen, der die Besonderheiten der IT berücksichtigt und der Forderung nach Transparenz und Nachvollziehbarkeit nachkommt.** Die besonderen Schwierigkeiten liegen dabei sowohl in dem sehr hohen Gemeinkostenanteil und der Kostenschlüsselung als auch der im Vergleich zur Produktionswirtschaft weniger

deterministischen Planbarkeit und der häufig noch niedrigen Prozessreife (vgl. CMMI<sup>1</sup>) von IT-Organisationen (ITO).

### Die Leistungsstrukturen der IT müssen flexibel sein

Es ist seit Jahren in der IT die (notwendige) Entwicklung in Richtung einer Kunden- bzw. Business-Orientierung (**vom Supply zum Demand**) zu beobachten. Das führt zu neuen Funktionen wie dem Portfolio- oder Innovationsmanagement. Ein erhöhter Kostendruck verlangt von der Organisation flexiblere Entscheidungsstrukturen mit neuen Formen des Outsourcings und einem professionellen Vertragsmanagement. Hinzu kommen Aufgaben im Governance-, Compliance- und Risikomanagement-Bereich. Und last but not least steigen die Anforderungen an das IT-Controlling.

**Die dispositiven Aufgaben machen auch deshalb innerhalb der IT einen immer größeren Kostenanteil aus.**

Ein Lösungsansatz zur besseren Steuerung der IT-Kosten ist die Nutzung von international anerkannten Frameworks wie COBIT<sup>®</sup> oder ITIL<sup>®</sup>, um die Funktionen und Prozesse standardisierter und planbarer zu gestalten. Zielführend in diesem Zusammenhang ist die konsequente Ausrichtung des Leistungserstellungsprozesses an IT-Services und der Aufbau eines konsistenten Servicekatalogs. Die Strukturierung in Abbildung 1 hat sich mittlerweile in Theorie und Praxis durchgesetzt. Im Vergleich zur Produktionswirtschaft muss allerdings festgestellt werden, dass die Leistungsstrukturen (Stücklisten) in der IT nicht starr sind, **sondern einer ständigen Veränderung unterliegen.** Ein PKW hat immer 2 Achsen, jede Achse hat 2 Räder und jedes Rad hat wiederum mengenmäßig exakt

festgelegte Einzelteile. Die Zeiten für Veredelungen und Montagen sind in Arbeitsplänen hinterlegt und werden meist genau eingehalten. Demgegenüber gibt es bei den Leistungsstrukturen der IT oft **Planungsspielräume**, d. h. es müssen **pragmatische Schätzungen** vorgenommen werden.

Auch die Einführung von Frameworks wie ITIL® ist keine Garantie für eine durchgängig standardisierte Prozessstruktur: Ein Datenbank-Spezialist ist beispielsweise sowohl in neue Projekte (Change) als auch in den Run-Betrieb eingebunden, er wird in verschiedenen Meetings zu Datenbank-Problemen hinzugezogen oder arbeitet mit dem Capacity-Management zusammen. Organisatorisch ist die Person meist hierarchisch-funktional eingebunden, während die „Rolle“ in unterschiedlichsten Prozessen benötigt wird. Der Spezialisten-Einsatz ist in einigen Fällen – wie im Incident-Fall – eher „event-driven“ als prozessual geplant.

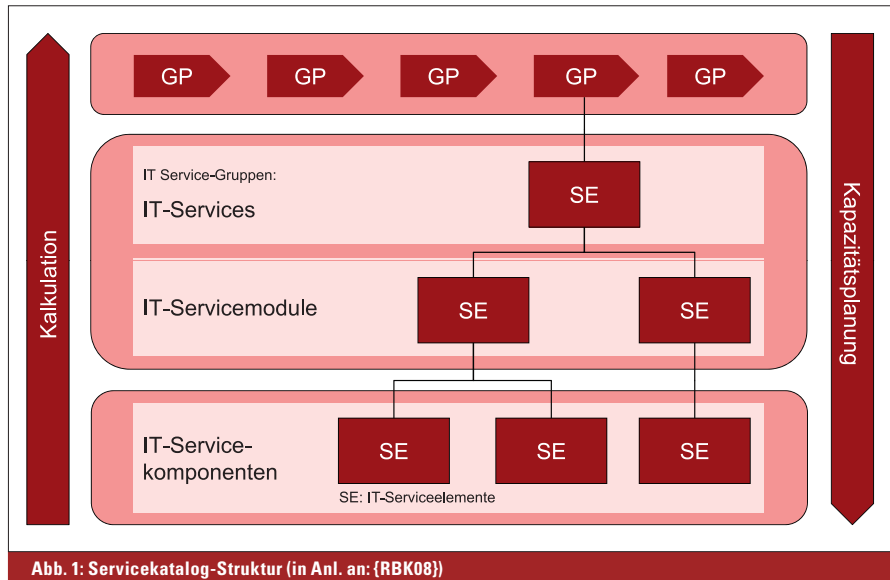


Abb. 1: Servicekatalog-Struktur (in Anl. an: (RBK08))

### Ein „mitwachsendes“ Kostenrechnungsmo- dell basiert auf Prozessdurchdringung

Um die Kosten der IT zu steuern, wird vielfach die Prozesskostenrechnung als probates Mo-

dell vorgeschlagen. Diesem Gedanken entzieht sich der Verfasser nicht, gibt jedoch zu bedenken, dass unter Umständen mit Kanonen auf Spatzen geschossen wird. Viele Organisationen haben bei weitem noch nicht die erforderliche Prozessdurchdringung und laufen Gefahr, sich

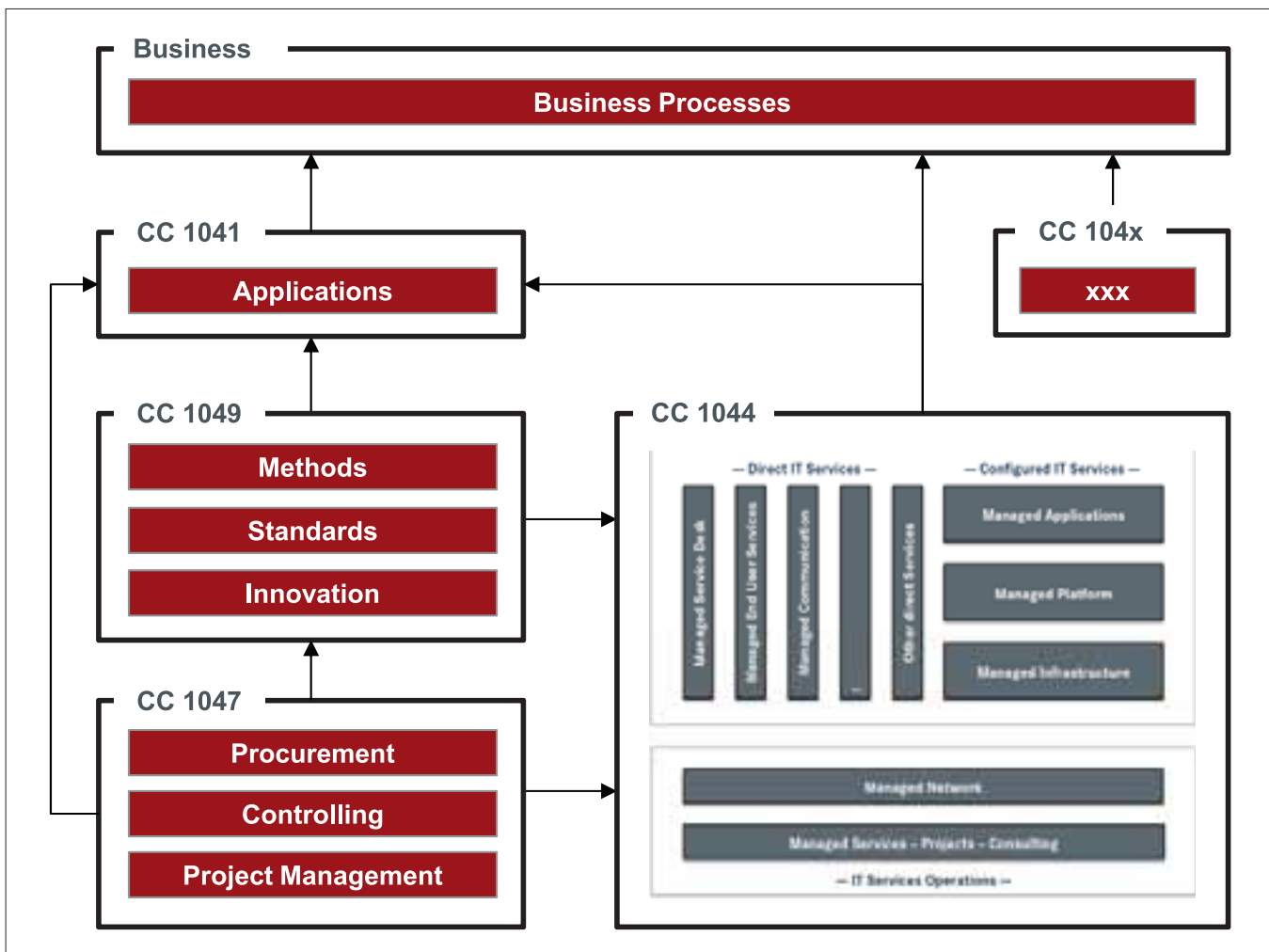


Abb. 2: Prozesskosten-orientierte Servicekalkulation – Leistungsgefüge ITO (eigene Darstellung)

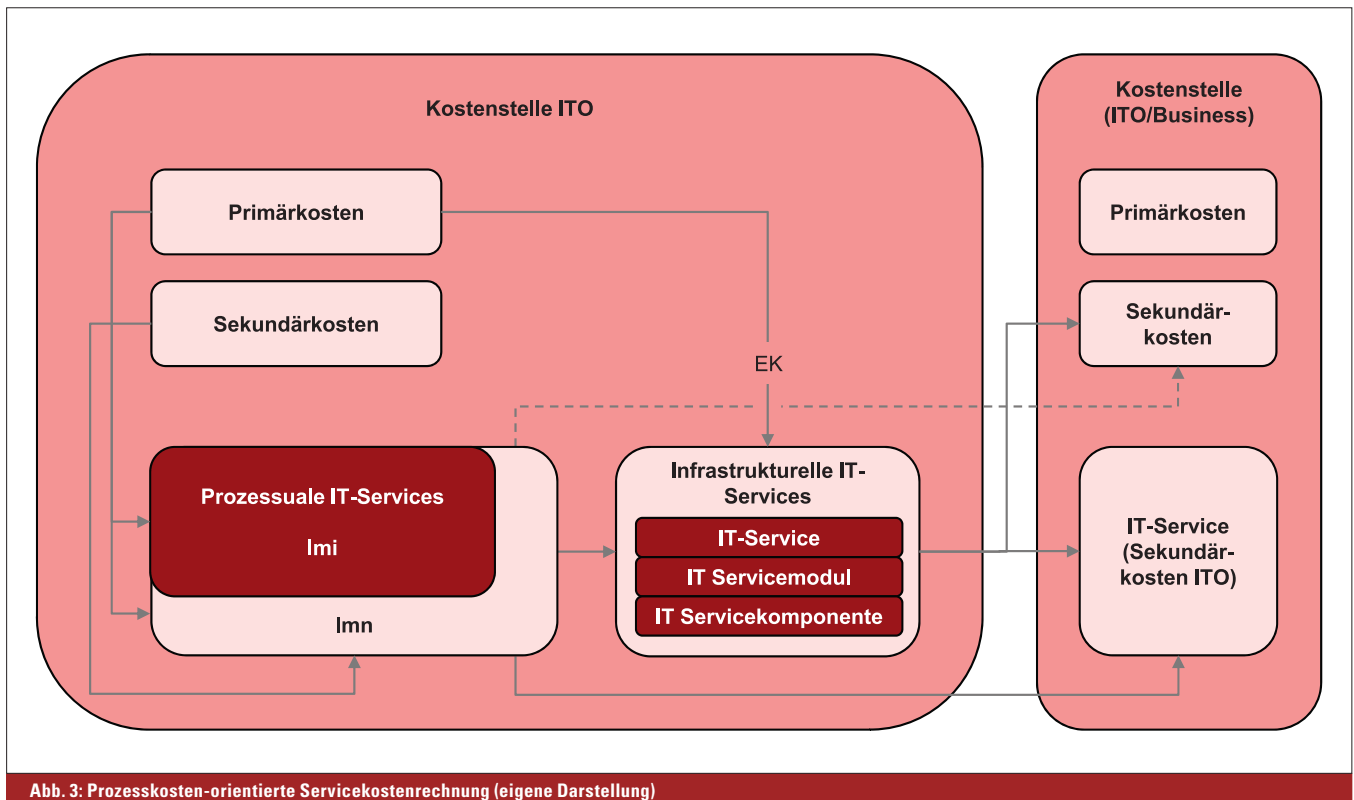


Abb. 3: Prozesskosten-orientierte Servicekostenrechnung (eigene Darstellung)

kostenrechnerisch zu verzetteln – abgesehen davon, dass der Aufwand oft nicht zum Nutzen steht.

Sinnvoll ist deshalb ein generisches Kostenrechnungsmodell, **das je nach Reifegrad der Organisation mitwachsen kann** und dann mit zunehmender Prozessdurchdringung schließlich eine „Prozesskostenrechnung nach Lehrbuch“ zulässt. Ausgangspunkte der vorliegenden Betrachtung sind ein bei dem Kunden vorgefundenes Leistungsgefüge innerhalb der ITOrganisation sowie das Basis-Modell zur Prozesskostenrechnung nach Horváth/Mayer [HOM89] (vgl. Abbildung 2).

Die größte Abteilung mit einem budgetierten Kostenanteil von ca. 40 % der gesamten ITO-Kosten ist die Kostenstelle CC (Cost Center) 1044. In ihr werden die infrastrukturellen Ser-

vices erbracht. Durch die Einführung von ITIL® in den Basis-Bereichen (Service Desk, Incident, Change, Problem) konnte die Planungs- und Steuerungsqualität verbessert werden. Dennoch ist festzustellen, dass die so genannten „ITIL®-Prozesse“ wie bereits beschrieben noch nicht als solche gelebt werden. Sie sind zwar detailliert festgelegt, die Organisation funktioniert im wesentlichen aber noch „tayloristisch“.

Leistungen der Kostenstelle CC 1044 werden zu 60-70 % in Form exakt definierter Services von externen Providern bezogen. Dadurch konnte die gesamte Entscheidungssituation signifikant flexibilisiert werden [vgl. auch TIS14]. Einige dieser Services sind vollständig vereinbart und können an die IT-Kunden „durchgereicht“ werden. Im Bereich der Applikationen sind Leistungslisten und Mengen meist zu

konfigurieren. Aber auch in diesem Bereich werden „Managed Services“ bezogen, das heißt die Services werden vom Provider gemäß den Anforderungen bereitgestellt. Der relativ konstante Kostenanteil vor und nach dem Outsourcing findet seine Begründung in den Remanenzkosten, die üblich sind bei Projekten dieser Art.

Die Kostenstellen CC 1047 und CC 1049 sind reine Zuliefer-Kostenstellen innerhalb der ITO. Mit Ausnahme von Procurement handelt es sich dabei um Funktionen, die prozessual kaum durchdrungen sind. Der Kostenanteil beider Kostenstellen am Gesamtbudget der ITO liegt bei 15 %. Die Hauptschnittstelle zum Business bildet die Kostenstelle CC 1041, in der neue Anforderungen aus den Fachbereichen aufgenommen und sämtliche Applikationen gewartet werden. Alle ITO-Kostenstellen (CC 104x) können kostenrechnerisch direkt mit dem Business abrechnen, wenn beispielsweise Projektleistungen (Change) erbracht oder direkte Services wie die „End User Services“ auf Basis von vereinbarten Kostentreibern bzw. -abrechnungseinheiten bezogen werden.

Um die Kalkulation der Services in einem ersten Schritt möglichst einfach zu halten, werden die Leistungen der Kostenstellen CC

#### Autor



#### Prof. Dr. Horst Tisson

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Informationsmanagement und Controlling an der Hochschule für Ökonomie und Management in Hamburg.

E-Mail: horst.tisson@fom.de

Primär- und Sekundärkosten									
Kostenstelle		CC 1044							
Primärkosten		10.143.120							
Sekundärkosten		564.098							
Summe		10.707.218							
Ermittlung der SK-Sätze									
Serviceelemente ITSE (Imi)	Typ	Kostentreiber	Menge	Anteil Kosten	SK - Imi	SK - Imn	SK - Satz	SK - Kosten	
<b>Applications</b>									
01. Managed Applications	Imi	App/User	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Managed Platform</b>									
02. Database	Imi	Database	200	698.443,00	3.492,22	279,00	3.771,21	754.242,80	
03. Middleware	Imi	App/User	500	246.976,00	493,95	39,46	533,41	266.707,33	
<b>Managed Infrastructure &amp; Network</b>									
04. Server	Imi	Server	345	574.000,00	1.663,77	132,92	1.796,69	619.857,84	
05. Storage	Imi	MB	485.000	428.998,00	0,88	0,07	0,96	463.271,38	
06. Backup & Recovery	Imi	MB	425.000	187.665,00	0,44	0,04	0,48	202.657,88	
07. Archive	Imi	MB	204.500	167.000,00	0,82	0,07	0,88	180.341,91	
08. Network	Imi	User	4.500	3.205.488,00	712,33	56,91	769,24	3.461.579,89	
<b>Managed Services, Projects, Consulting</b>									
09. Projects & Consulting	Imi	PD	1.355	1.345.782,00	993,20	79,35	1.072,55	1.453.298,81	
<b>Direct Services</b>									
10. Service Desk	Imi	User	4.500	1.749.500,00	388,78	31,06	419,84	1.889.270,53	
12. End User Services	Imi	User	4.500	678.344,00	150,74	12,04	162,79	732.538,06	
13. Email	Imi	Email Account	4.200	632.889,00	150,69	12,04	162,73	683.451,58	
<b>Summe:</b>				<b>9.915.085,00</b>				<b>10.707.218,00</b>	
Imn	Typ			Anteil Kosten					
Sekundärkosten	Imn			564.098					
Infrastrukturumlage	Imn			27.248					
Kostenstellenleitung	Imn			99.443					
nicht Services direkt zurechenbare Kosten	Imn			101.344					
<b>Summe:</b>				<b>792.133</b>					

Abb. 4: pSKR – Ermittlung der Service-Kostensätze (eigene Darstellung)

1047 und CC 1049 in einem kombinierten Anbau- und Stufenleitungsverfahren quotall verrechnet. Zielobjekt der jeweils empfangenden Kostenstellen sind Sekundärkosten. Auf eine bi-direktionale Verrechnung wird – auch vor dem Hintergrund des geringen Leistungsumfangs – verzichtet. Bei sämtlichen Kalkulationen findet unabhängig von der prozessualen Durchdringung der Organisation das nachfolgende generische prozesskosten-orientierte Verrechnungsschema Anwendung (vgl. [Abbildung 3](#)).

### Eine einfache Definition der Kostentreiber erleichtert die Kapazitätsplanung

Generell sind die Primärkosten aufzuteilen in IT-Service-Einzelkosten (Arbeitsplatz, Lizenzen), die bestimmten Services direkt zugerechnet werden können, und in Gemeinkosten, die als leistungsmengen-induzierte und -neutrale Kosten weiter verrechnet werden. Die verrechneten Kosten werden entweder en bloc quotall einer Kostenstelle zugebucht (Sekundärkosten, leistungsmengen-neutral) oder sie fließen nach Verrechnung in die infrastrukturalen Servicekosten ein.

Die prozesskosten-orientierte Servicekostenrechnung (pSKR) ist nach dem Kostensplit demnach in 2 Schritten durchzuführen:

1. Verrechnung der leistungsmengen-induzierten (Imi) und -neutralen (Imn) Kosten nach dem Modell von Horváth/Mayer
2. Kostenaggregation der Servicekosten gemäß Servicekatalog bzw. der hinterlegten Leistungsliste

Leistungen bzw. Services werden nach dem Modell sowohl auf einer Kostenstelle als auch über mehrere Kostenstellen erbracht. Sollte der Leistungserbringungsprozess über Ländergrenzen hinaus gehen, empfiehlt sich bezüglich der ermittelten Verrechnungspreise eine Abstimmung mit Wirtschaftsprüfern respektive

den Steuerbehörden. [Abbildung 4](#) zeigt die Anwendung des pSKR-Modells im Rahmen des Kundenprojekts.<sup>2</sup> **Die Erfahrung hat gezeigt, dass es sinnvoll ist, einfache und verständliche Kostentreiber-Definitionen festzulegen.** Dadurch kann das Business besser in die Kapazitätsplanungen eingebunden werden (Pull-Prinzip) und letztendlich auch die eigenen IT-Kosten beeinflussen. Die resultierende Unschärfe im Zusammenhang mit einer „verursachungsgerechten Kostenzuordnung“ erfordert auf der IT-Seite gegebenenfalls eine mengen- und kostenrechnerische „Übersetzung im Hintergrund“, die hinzunehmen ist.

Sind die Servicekostensätze in Analogie zur Prozesskostenrechnung ermittelt, lassen sich die Leistungen der Kostenstelle auf Basis der

Service-Abruf (direkt)							
von_KST	an_KST	ITSE	Menge	SK - Satz	SK - Satz mtl.	Servicekosten	
CC 1044	CC 3540	Email	28	162,73	13,56	4.556,34	
CC 1044	CC 3541	Email	35	162,73	13,56	5.695,43	
CC 1044	CC <xxx>	Email	3.985	162,73	13,56	648.465,37	
<b>Summe:</b>			4.048			<b>658.717,14</b>	
<b>Mengenabweichung Email</b>							
CC 1044	CC <yyy>	Email	-152	162,73	13,56	-24.734,44	

Abb. 5: pSKR – Verrechnung der Serviceleistungen (eigene Darstellung)

Servicekatalog-Kalkulation (indirekt)			
IT-Services	Menge	ME	Preis
Application "Billing" pro Instanz	1 Stck		2.544,00 (Annahme) <b>2.544,00</b>
Database	2 Stck		7.542,43
Server	2 Stck		3.593,38
Storage	25.100 MB		23.975,49
Backup & Recovery	25.100 MB		11.968,74
Archive	6.500 MB		5.732,14
Network	120 User		92.308,80
Service Desk	120 User		50.380,55
End User Services	120 User		19.534,35
Email	120 Email Account		19.527,19
<b>Summe:</b>			<b>234.563,05</b>

Abb. 6: pSKR – Kalkulation der Leistungsliste und Instanz (eigene Darstellung)

Abrechnungseinheiten und Kostensätze an die empfangenden Einheiten verrechnen (vgl. [Abbildung 5](#)).

Im vorliegenden Fall wurden für den Email-Service 4.048 Postfächer oder € 658.717,14 „verkauft“, d. h. es ergibt sich eine nicht abgesetzte Servicemenge in Höhe von 152 Postfächern oder Leerkosten von € 24.734,44. Da es im IT-Bereich sinnvoll ist, die Verrechnungspreise nicht frei „floaten“ zu lassen (eine Anpassung erfolgt meist jährlich), können sich ceteris paribus nur Mengenabweichungen ergeben. **Hier sollte dann gemeinsam mit dem Business abgestimmt werden, wie gegebenenfalls Mengen besser zu planen sind.**

Eine andere Situation ergibt sich, wenn Services konfiguriert werden müssen. An dieser Stelle muss nach der Ermittlung der Servicekosten-Sätze noch eine Kostenaggregation auf der Grundlage der definierten Leistungslisten erfolgen. Beispielsweise benötigt eine Applikation eine Datenbank, die wiederum auf einem Server läuft, Speicherplatz benötigt usw. Der Servicekatalog (als Sicht des Business und Angebot der beziehbaren Leistungen) sowie die gesamte Leistungsliste (meist vollständig in einer so genannten Configuration Management Database (CMDB) beschrieben) ergeben das Gesamtstruktur, welches unter anderem einer vollständigen Kalkulation der Services dient (vgl. [Abbildung 6](#)).

Werden diskrete Serviceelemente von „darüber liegenden“ Services gemeinsam genutzt, das heißt sind die „Configuration Items“ nicht exklusiv zugeordnet (zum Beispiel bei virtuellen Ser-

vern), sind die ermittelten Servicekostensätze quotal aufzuteilen. Die Umrechnung auf eine Instanz, also die Nutzung der Applikation durch einen einzelnen Benutzer, erfolgt durch die Aufteilung der Gesamt-Infrastrukturkosten zuzüglich der an anderer Stelle ermittelten Applikationskosten für Wartung.

### Fazit

Das zuvor beschriebene Modell der pSKR ist ein pragmatischer Ansatz, um kurzfristig eine Prozesskostenrechnung im IT-Bereich anzustoßen. Dabei wird unterstellt, dass es wenig sinnvoll ist, ein derartiges Instrument generell in jeder IT-Organisation einzuführen, sondern dieses **in Abhängigkeit vom Organisationsgrad respektive der Prozessreife schrittweise vorzunehmen.**

Durch die Verwendung eines generischen Modells kann zunächst auf der Ebene von „Activity-Clustern“ begonnen werden, die Gemeinkosten auf die funktionalen Services zu verrechnen. Die Aktivitäten können sukzessive durch Prozesse substituiert werden. Beispielsweise lässt sich auf der Kostenstelle CC 1047 der Funktionsblock Procurement durch die Prozesse Beschaffung, Wareneingang und Rechnungskontrolle ersetzen, die Kostenverrechnung würde dann prozessual nach den in Anspruch genommenen Prozessmengen auf die verursachenden Serviceelemente erfolgen.

Die „Bereitstellung von Applikationen“ auf Basis von „Benutzern“ ist in einer frühen Einführungsphase dem Umstand geschuldet, dass an

dieser Stelle weniger ein prozessualer Ansatz als vielmehr ein Produktansatz vorliegt. In einer finalen Ausbaustufe mit einer entsprechenden prozessualen Organisationsausrichtung könnten gemeinsam mit dem Business „Transaktionen“ geplant werden.

### Quellenverzeichnis

HOM89 Horváth, P., Mayer, R., Prozesskostenrechnung – Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling 1, 1989, S. 214-219.

RBK08 Rudolph, Simone, Böhm, Thilo, Krczmar, Helmut, Struktur von IT-Servicekatalogen: Ein praxisorientierter Gestaltungsvorschlag für die Dokumentation des IT-Leistungsangebots, in: Bichler, Martin et al. (Hrsg.), Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, Gito-Verlag, Berlin 2008, S. 651-662.

TIS14 Tisson, H., IT-Controlling: Flexibles Kostenmanagement und Pull-Prinzip, in: Controller Magazin CM 03/2014, VCW, Wörthsee/Freiburg 2014, S. 34-37.

### Fußnoten

<sup>1</sup> Das Capability Maturity Model Integration (CMMI) ist ein Referenzmodell zur Bewertung von Organisations-Reifegraden.

<sup>2</sup> Die verwendeten Zahlen wurden aus Gründen des Datenschutzes verändert. ■





# Kosten und Sicherheit von Cloud Computing

von Jochen Michels

IT soll funktionieren, Tag für Tag einfach nur funktionieren, soll ohne Unterbrechung, performant, sicher und wirtschaftlich sein. Die IT-Infrastruktur (IaaS ... Infrastructure as a Service) soll sich dabei als eine dienstleistende Serviceeinheit ohne großes Aufheben verstehen. Cloud Computing ist heute in aller Munde. Wie kann die Cloud helfen, welche Teile der IT kommen für die Cloud in Frage? Das Thema Cloud wirft heute mehr Fragen als Antworten auf. Dieser Beitrag soll Ihnen helfen, einige Antworten zu finden.

## Die Gliederung der IT-Kosten

Betrachten wir den IT-Bereich in einem Unternehmen mittlerer Größe. Dieser besteht – grob gesprochen – aus dem Beschaffen und dem

Einsatz von Anwendungen sowie der Infrastruktur, die zu deren Betrieb nötig ist. Anwendungen werden fertig gekauft, angepasst oder selbst entwickelt und müssen „supported“ werden. Die Kosten finden sich fast ausschließlich in Personal und Lizenzgebühren. Die weiteren Ressourcen (Entwicklungsrechner, Test-Hardware, Arbeitsräume und Fazilitäten) fallen dagegen kostenmäßig kaum ins Gewicht. So dürfte der Teilbereich „Anwendungen“ selten mehr als ein Drittel des IT-Budgets beanspruchen. Die anderen zwei Drittel bleiben somit meistens für die Infrastruktur, das heißt, für alles Weitere, was zum Betrieb erforderlich ist. In erster Linie ist dies das Rechenzentrum. Außerdem gehört die Peripherie dazu. Damit meinen wir heute die von dem Rechenzentrum ausgehenden Netzverbindungen und die Endgeräte auf den Schreibtischen der Anwender. Manchmal kom-

men auch technische Endgeräte wie Sensoren, Waagen, RFID (radio-frequency identification) oder Messgeräte hinzu. Rechnen wir für die gesamte Peripherie ein weiteres Drittel, so verbleibt für das Rechenzentrum das letzte Drittel (in der [Abbildung 1](#) ist dies der grüne Bereich).

Bei einem Gesamt-IT-Budget von EUR 30 Mio. fallen somit auf das Rechenzentrum rund 10 Mio. jährlich. Selbst wenn für Anwendungen und Peripherie mehr ausgegeben werden muss, bleibt für das Rechenzentrum immer noch eine stattliche Millionensumme, die natürlich in jedem Einzelfall genau zu ermittelt ist.

## Das Rechenzentrum ist der Kandidat für die Cloud

Diesen Bereich, das Rechenzentrum, wollen wir näher betrachten, denn er ist der Kandidat für mögliches Cloud Computing. Vielfach offerieren Cloud-Anbieter das Betreiben einzelner Anwendungen oder Anwendungslandschaften wie ERP, CRM in der Cloud. Der finanzielle Nachteil

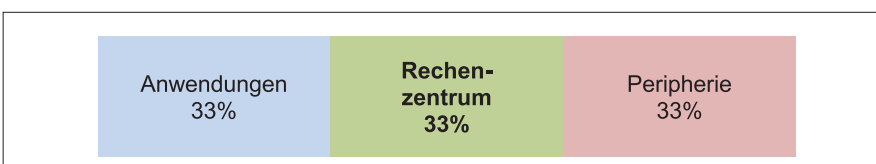


Abb. 1: Durchschnittliche IT-Kostenverteilung

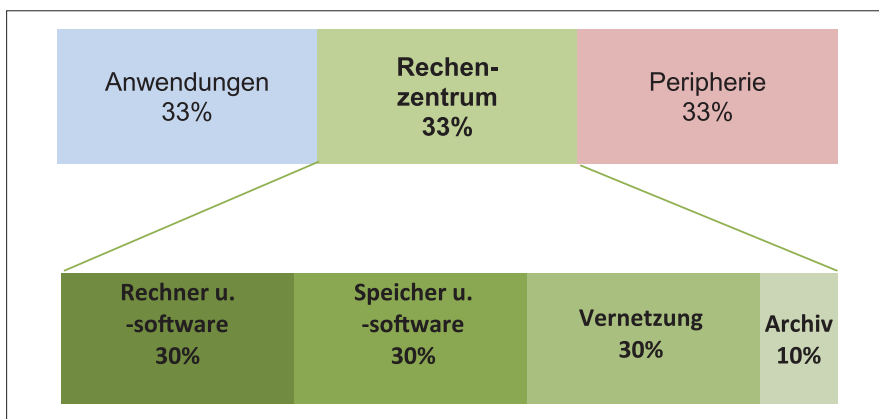


Abb. 2: Vier Teile des Rechenzentrums

dieser Vorgehensweise, so üblich sie ist, besteht darin, dass weder Anbieter noch Kunde bei diesen Komplett-Lösungen zwischen der Anwendung und ihrer Infrastruktur trennen können. Sie kaufen ein Paket und merken nicht, dass ein überteuerter Kostenanteil für die Infrastruktur enthalten ist.

Hier wollen wir uns dagegen nur auf die reine Infrastruktur konzentrieren, also alles, was zum Betrieb der Anwendungen erforderlich ist. Diese Anwendungen sollen auch nicht ausgelagert werden, sondern wir wollen (oder müssen) sie aus mancherlei Gründen weiter selbst einsetzen.

Die Infrastruktur besteht natürlich zunächst aus Rechner- und Speicher-Hardware mit der unerlässlichen Ausstattung an Software – angefangen vom Betriebssystem über die Middleware bis zum Datenbank-System. Ebenso gehören zur Infrastruktur die Räumlichkeiten mit Energie, Klima, Schutz, Sicherheit, Zugang und allen anderen Facilities, nicht zu vergessen das Personal einschließlich Management. **Alle diese Kostenarten dienen im Endeffekt nur den typischen Funktionen eines Rechenzentrums mit den Diensten: „Rechnen“, „Speichern“, „Archivieren“ und „Vernetzung“.** Genau diese Dienste kann man auch aus der Cloud beziehen. Damit kein Missverständnis aufkommt: Das Netz besteht in den meisten IT-Bereichen aus drei sehr verschiedenen Teilen:

1. Die Vernetzung im Rechenzentrum zwischen Storage, Switches und Servern.
2. Die Verbindung zur Außenwelt der Benutzer – alles was den Rechenzentrums-Raum verlässt.
3. Die Fern- und Teilnetze zu Außenstellen und innerhalb dieser.

Wir betrachten hier nur den ersten Teil, weil er Bestandteil des Rechenzentrums und seines Budgets ist. Der grüne Sektor (das Rechenzentrum) ist daher in der Abbildung 2 in vier Teilbereiche aufgeteilt, die den Funktionen Rechnen, Speichern, Archivieren, Vernetzen entsprechen.

Zu jedem ordentlichen Rechenzentrum gehört heute auch eine entsprechende Backup-Lösung. Die kann aus einem Freundschafts-Vertrag mit einem anderen Unternehmen zwecks gegenseitiger Hilfe im Notfall bestehen, mit einem spezialisierten Lieferanten oder Hersteller, der dann mit Schwerlastern voller Hardware anrückt oder auch aus einem eigenbetriebenen Rechenzentrum, das einige Dutzend Kilometer entfernt hinter Wall und Graben unauffällig aber ständig warm bereitsteht. Dazwischen ist jede technische Lösung denkbar und kommt auch vor. Der finanzielle Aufwand ist nicht selten halb so groß wie der für den Hauptbetrieb. Wir müssen ihn hier gleichfalls betrachten, da er mit in die Cloud ausgelagert wird.

### Cloud-Lösung als kostengünstige Variante?

Einige konkrete Beispiele der Beratungsarbeit zeigten bei einem Serverpool von etwa 300 physischen (ca. 800 logischen) Servern jährliche Kostenvolumina zwischen 2 und 7 Millionen Euro. Nun kommt die interessante Frage: Wofür wird dieses Geld eingesetzt? Welches sind die Hauptkostenblöcke? Diese Fragen wurden bisher nur zu oft gar nicht gestellt oder abgetan. Es schien im Gesamtbudget nicht so wichtig. Manche sprachen auch von „rechte Tasche, linke Tasche“, um anzudeuten, dass

die genaue Kenntnis noch keinen Einspareffekt habe. Das trifft zwar zu, aber ohne genaue Kenntnis kann man auch keine Kostensteuerung betreiben. Kosten kann man nur senken, wenn man sie kennt. Um zu einer Antwort zu gelangen, hilft der Vergleich mit einer Cloud-Lösung ein Stück weiter.

Dazu muss man nur die Leistung des eigenen Rechenzentrums vergleichen mit einem entsprechenden Cloud-Angebot, wie man es bei bekannten Anbietern (z. B. Amazon, Azure, HP, IBM, T-Systems) buchen kann. Woraus besteht die angebotene Leistung? Im Wesentlichen aus Rechnen und Speichern, Vernetzung und Archivieren, denn alles andere – siehe Abbildung 2 – haben wir schon den anderen zwei Dritteln zugewiesen.

Bucht man nun bei einem der genannten **Cloud-Anbieter** diese Leistungen, so stellt man in aller Regel fest, dass **die gleiche Menge für die Hälfte der Kosten zu haben ist.** Manchmal kommt man bei günstigen Tarifen, einem geeigneten Anbieter und zielgerichteten Verhandlungen sogar auf 70 bis 80 Prozent Einsparung. Der Grund ist klar: höhere Auslastung bei heftigem Wettbewerb und spezialisierten Economies of Scale.

Ein Wort der Vorsicht sei gesagt zum Leistungsvergleich: Lassen Sie sich nicht mit vordergründigen Angaben verlocken. Manche Cloud-Provider geben nicht die notwendigen Leistungs-, sondern nur angenäherte Kapazitäts-Werte an. Sie nennen zum Beispiel nur die Anzahl von Server-Stunden, Core-Zeiten oder ähnliche nichtssagende Größen. Wie beim Auto, wo nicht nur die Anzahl der Zylinder, sondern die Kilowatt-Leistung maßgebend ist, sind auch bei den Rechenzentrums-Kapazitäten Leistungswerte unerlässlich. Im Grunde will man ja gerade vermeiden, nur Kapazitäten anzumieten, sondern **man will nach Arbeitsleistung bezahlen.** Allerdings will man **auch eine hohe jederzeitige Bereitschaft, das bedeutet Verfügbarkeit.**

Zum Beispiel muss man bei den Speichern neben den Terabytes auch die Geschwindigkeiten in den Vergleich mit aufnehmen. Die auf die Hälfte reduzierten Kosten des eigenen Rechenzentrums-Budgets, vom Gesamt-IT-Budget

also etwa 16 %, werden frei. Dieses Budget kann für wichtige, oft hintangestellte Aufgaben verwendet werden, z. B. für das Umsetzen von geschäftskritischen und zukunftsichernden Geschäfts-Anwendungen.

## Wie sicher ist die Cloud?

Im Cloud-Preis sind dann aber auch sämtliche wichtigen Features – wie Spiegelung, 2 bis 4-fach-Sicherung, Backup, Notfall/Ausweich-Rechenzentrum, Software-Updates, Patches, Hardware-Upgrades und Erweiterungen, Verfügbarkeits-Grade einbezogen, sodass als Frage bleibt: Wofür werden die anderen 50 Prozent ausgegeben, die man im eigenen Rechenzentrum aufwendet? Eine Erklärung ist nicht einfach, weil hier auch unternehmensspezifische Posten hinzutreten, vor allem ein – vielleicht nicht immer rational begründetes – Bedürfnis nach Sicherheit. Manchmal kommen ungünstige Lizenzmodelle, Beschaffungspreise, Personalkosten und Overhead hinzu.

Es lohnt, den **diffusen Sicherheitsbedarf genauer zu durchleuchten**, gerade weil er in Deutschland einen sehr wichtigen Platz in der Diskussion einnimmt. Er umfasst meistens drei Gebiete:

- Datensicherheit
- Datenschutz und
- Geheimschutz

Die Datensicherheit ist für den kleinen, den mittleren und selbst den größeren Rechenzentrumsbetrieb heute kein Argument mehr gegen die Cloud, denn an die Sicherheitsmaßnahmen der genannten großen Cloud-Anbieter kommt nur selten ein Unternehmens-Rechenzentrum heran. Von größeren Ausfällen hört man zwar in der Tagespresse immer wieder mal, sie kommen aber vergleichsweise selten vor. In Relati-

on auf das Datenvolumen, trifft es auch firmeneigene Rechenzentren in ähnlicher Weise, es wird aber nicht öffentlich und prägt daher nicht das Bewusstsein. Extrem gesicherte Rechenzentren einiger DAX-Unternehmen (Banken, Pharma) leisten heute schon ähnlich hohen Sicherheitsaufwand wie Cloud-Anbieter und bilden die Ausnahme.

Beim Datenschutz – also den Personendaten nach BDSG – ist ohnehin die gesetzliche Vorgabe so, dass kein Anbieter in Deutschland einen Vertrag schließen könnte, ohne sämtliche Bestimmungen dieses Gesetzes genauestens zu erfüllen. Aufgrund der erwarteten europäischen Richtlinie ist künftig eher mit geringeren Anforderungen zu rechnen. So manifestiert sich beim **Sicherheitsthema vor allem der Schutz von Betriebsgeheimnissen**, speziellen Unternehmensdaten, die die Wettbewerbsfähigkeit – insbesondere beim Mittelstand – sehr oft entscheidend mitbestimmen. Dass man bei diesen Daten dem Verlagern in die Cloud Bedenken entgegenhält, soll hier nicht in Frage gestellt werden. Dies muss aber nicht bedeuten, deswegen auf den Nutzen der Cloud-Infrastruktur komplett zu verzichten. Der beste Schutz gegen den Verlust dieser Geheimnisse liegt aber sicher nicht im generellen Verzicht auf die Cloud-Vorteile, sondern ganz woanders: Wir müssen immer einen Schritt voraus sein, wenn andere versuchen, unsere bisherigen Leistungen zu kopieren.

## Weitere wegfallende und hinzukommende Kosten bei Cloud-Nutzung

Welche anderen Kosten könnten im eigenen Rechenzentrum sonst noch anfallen, die den massiven Unterschied zu den Cloud-Angeboten ausmachen (können)? Gern angeführt wird die

Daten-Verbindung der Hauptverwaltung zum Cloud-Anbieter. In der Tat ist diese ja nun ganz anders als bisher: Statt Leitungen zum Rechenzentrum im Kellergeschoss oder benachbarten Gebäude muss man bei einer Cloud-Lösung für schnelle Verbindungen zum nächsten Eingangspunkt des Providers sorgen. Das können wenige oder auch viele Kilometer sein. In Frankfurt oder München sieht es anders aus als in Lüneburg oder Bamberg. Immerhin kann man heute selbst über viele Kilometer oft sehr günstige Schnellverbindungen mieten. Sie machen nur einen Bruchteil der eingesparten Kosten aus und sind daher kein roadblocker gegen die Cloud-Infrastruktur. Selbstredend sollte man die Verbindungen mindestens doppelt auslegen, denn gegen Bagger, Stromausfälle oder andere Einflüsse gibt es keine absolute Sicherheit.

Denkt man weiter, so eröffnet aber diese „Fernanbindung“ zum Cloudprovider auf der anderen Seite einen nicht zu unterschätzenden Vorteil: Wenn das Unternehmen nicht nur aus der Hauptverwaltung besteht, sondern viele Außenstellen im Inland und sogar im Ausland führt. Denn im Zweifel verfügt der Cloud-Anbieter über so gute Internet-Zu- und Abgänge, dass die Versorgung der Außenstellen deutlich günstiger wird als die vorherige Lösung, etwa bisher mit eigenen Miet- oder Lease-Leitungen. Rechnet man beide Netzpositionen gegeneinander, so können sich durchaus beachtliche Vorteile für die Cloud ergeben. Eine Rechtfertigung für den Weiterbetrieb im eigenen Haus ist daraus dann jedenfalls nicht abzuleiten.

Ist also möglicherweise der Geheimschutz der einzige Grund für die hohen Mehraufwendungen gegenüber der Infrastruktur aus der Cloud? Wenn ja, muss er wirklich zu einem so hohen Kostenanteil bei heutigen Eigenbetriebs-Rechenzentren führen? Diese Fragen kann man gut beantworten, wenn man die Kostenstruktur des eigenen Rechenzentrums nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen aufgebaut hat und entsprechend damit arbeitet. Es ist dann schnell zu erkennen, welche Kostenarten im eigenen Rechenzentrum anfallen, in der Cloud aber nicht. Das folgende Schema, gegliedert nach Kostenplätzen, kann dabei erste Hilfe leisten:

### Autor



#### ■ Dipl.-Ing., Wi.-Ing. Jochen K. Michels

ist selbständiger Unternehmensberater. Seit 1985 analysiert er die Marktpreise für IT-Dienste, Infrastruktur und SAP-Dienste. Davor war er Geschäftsführer eines Joint-Venture-Rechenzentrums sowie bei amerikanischen Weltunternehmen des Management Consultings und der IT-Herstellung in leitenden Funktionen tätig.

E-Mail: jochen.michels@jomi1.com; Tel.: 02131 - 80888

- Hardware
  - a. Marktbeobachtung, Auswahl und Beschaffung,
  - b. Überwachung, Fehlerbehebung, Austausch,
  - c. Load Balance, Laststeuerung usw.
- Software
  - a. Marktbeobachtung, Auswahl, Beschaffung,
  - b. Test, Inbetriebnahme,
  - c. Support, Update, Upgrade, Maintenance,
- Klima
  - a. Geräte, Wartung,
  - b. Messung, Steuerung, Optimierung,
  - c. Luft- und Energieführung, Baumaßnahmen
- Energieversorgung
  - a. USV, Verteilung, Steuerung,
  - b. Messen, Abrechnung usw.
- Gebäude
  - a. Miete oder AFA,
  - b. Sicherheit, Zugang,
  - c. Reinigung, Klima, Versorgungsungen, Entsorgung
- Anbindungen
  - a. Datenleitungen,
  - b. Straßen, Verkehrswege,
  - c. Energie,
  - d. Wasser,
  - e. Abwasser,
  - f. Müll,
  - g. usw.
- Personal für Betrieb, Management, Gebäudesicherheit, Zugangsüberwachung
  - a. Bruttojahreskosten,
  - b. Schulungen,
  - c. Reisen,
  - d. Incentives,
  - e. Nebenkosten

Diese Kosten sind selten genau erfasst, da die Betriebsabrechnung im Rechenzentrum oft noch unterentwickelt ist. Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) des Rechenzentrums ist oft nicht einmal bekannt. Eine Kostenstellen-Unterteilung für die IT, geschweige denn für das

Rechenzentrum auch nur nach den größten Leistungsbereichen wie Rechnen, Speichern und Archivieren ist äußerst selten. Selbst wenn das ganze Unternehmen mit SAP arbeitet, findet man nicht selten, dass der große Budgetbereich „Rechenzentrum“ nicht weiter untergliedert ist. In diesen Fällen muss also zunächst eine professionelle Kostenrechnung her, wie sie in jedem Produktionsbetrieb selbstverständlich ist. Meistens zeigt sich dann schnell, dass die eigenen Kosten eher noch höher sind, als im Budget veranschlagt. Da dies nicht immer im kurzfristigen Interesse der IT-Leitung ist, trifft man schon einmal auf Zurückhaltung bei dieser Frage. Vorausschauende CIOs oder IT-Chefs stellen sich jedoch gerne dieser Aufgabe, weil sie ihnen Verantwortungs-Reife für höhere Aufgaben bescheinigt.

Stellt man dann die entsprechenden Cloudgebühren dagegen, die man zahlen müsste, um die eigenen Kapazitäten von einem Provider zu beziehen, machen diese höchstens die Hälfte aus, oft nicht einmal 30 Prozent. **So ist der Schluss unausweichlich, dass der weit überwiegende Teil des Rechenzentrums-Budgets nicht fürs Rechnen und Speichern aufgewendet wird, sondern anderen Zwecken dient.**

Wenn dabei der Schutz der Betriebsgeheimnisse angeführt wird, kann das durchaus im Sinne der Unternehmensleitung sein, auch wenn es ihr heute oft nicht bewusst ist. Selten kann dies aber zur Begründung für die gesamten Mehraufwendungen herhalten.

Das mögen zwar im Einzelfall auch einmal persönliche und emotionale Gründe sein, die vielleicht zum Ändern liebgewordener Verhaltensweisen führen müssten. Zum Beispiel mag der IT-Chef ahnen, dass die Anzahl seiner Mitarbeiter reduziert werden könnte. Oder seine Vorgesetzten könnten den Verdacht schöpfen, dass er in der Vergangenheit nicht optimal gewirtschaftet habe. Hier hilft aber nicht ein Zurückziehen auf die Vergangenheit, sondern das mutige Ergreifen der neuen Chancen, die in der Cloud von Woche zu Woche größer werden. Übrigens plant die Deutsche Börse, noch in diesem Jahr eine eigene Plattform für den Handel mit Cloud-Kapazitäten freizuschalten. Man kann sich leicht vorstellen, dass dies eher zu einem günstigeren Preisniveau für die Nachfrager führen wird. Dann wird jeder Controller und IT-Verantwortliche noch transparenter sehen, welches Potenzial darin steckt, die Commodities der IT zum günstigsten Marktpreis beschaffen zu können. ■

Lieber Herr Gruschke!



Das Controller Magazin-Team hat sich sehr über Ihren Besuch in Wörthsee-Ettersschlag gefreut.

v.l. Silvia Fröhlich (Abonnementbetreuung CM), Erwin Gruschke (Leiter Finanz- u. Rechnungswesen der Haufe Gruppe), Susanne Eiselmayr (Redaktion + Gestaltung CM), Gundula Wagenbrenner (Redaktion + Lektorat CM); fotografiert von Markus Kottbauer (Chefredakteur CM + Vorstandsmitglied VCW)

# Umfrageergebnisse zur Cloud-Nutzung in den Bereichen Controlling und Finanzen

von Christoph Groß

in Kooperation mit CA controller akademie, ICV eV, und Controller Magazin

Die „Cloud“, als Internet-basierte Softwarelösung ist in aller Munde. Bei vielen Unternehmen scheint die Anwendung der einen oder anderen Applikation als Cloud-Lösung mittlerweile völlig normal zu sein. Besonders vertriebs- und serviceorientierte Unternehmen setzen Cloud-Lösungen bereits in größerem Umfang ein. Die IT-Branche wirbt mit einer globalen Verfügbarkeit, schnellem und einfachem Einsatz, weniger Personalaufwand und der Nutzung der jeweils neuesten Softwareversion ohne großen Updateaufwand. Angeblich sollen auch die Kosten, sowohl beim „Erwerb“ als auch bei den laufenden Aufwendungen, erheblich geringer sein als bei einer im eigenen Unternehmen installierten Softwarelösung.

Der Softwareverkäufer würde am liebsten alle Vorstände, Controller oder deren Mitarbeiter mit einem Smartphone oder Tablet PC auf die aktuellen Finanzdaten zugreifen, Budgets und Finanzpläne anpassen und somit alle Controlling- und Finanzfunktionen über Internet-basierte Lösungen quasi aus der „Controlling-Wolke“ abrufen lassen. Doch entspricht dies schon der Realität oder ist die Skepsis im beschriebenen Umfeld, besonders was die Datensicherheit angeht, noch viel zu groß? Vertraut man als Controller der Datenspeicherung und Bearbeitung in der Cloud? Sind demnächst viele Cloud-Projekte im Controllingumfeld geplant und wenn ja, in welchen Branchen, Bereichen oder Unternehmensgrößen?

Diesen und anderen Fragen ist das SCC-Center in Kooperation mit der Controller Akademie und dem Controller Magazin in Form einer Online-Umfrage unter den „CA-ICV-VCW“ - E-news-Abonnenten nachge-

gangen. Geantwortet haben (abhängig von den Fragen) dabei bis zu 58 Unternehmen unterschiedlichster Größen und Branchen mit Mitarbeitern aus verschiedensten Ebenen, jeweils mit Fokus aus dem Geschäftsbereich Controlling und Finanzen. Nachfolgend finden Sie die Analyse der Umfrage mit Kommentaren zu den einzelnen Fragen. Falls Sie die Details der Auswertung erhalten wollen, dann können Sie diese mit einer E-Mail an [SCC-Info@SCC-Center](mailto:SCC-Info@SCC-Center).

de unter dem Kennwort „Umfrageergebnisse“ erhalten. [Abbildung 1 bis 4](#) zeigen Kennzahlen zu den Teilnehmern und deren Unternehmen.

Wie [Abbildung 5](#) zeigt, ist interessanterweise im Großteil der Unternehmen entweder kein Einsatz geplant, dieser nicht bekannt oder wird auch nicht als relevant angesehen. Selbst Bereiche wie Business Intelligence oder Office-Anwendungen, eigentlich prädestiniert für die

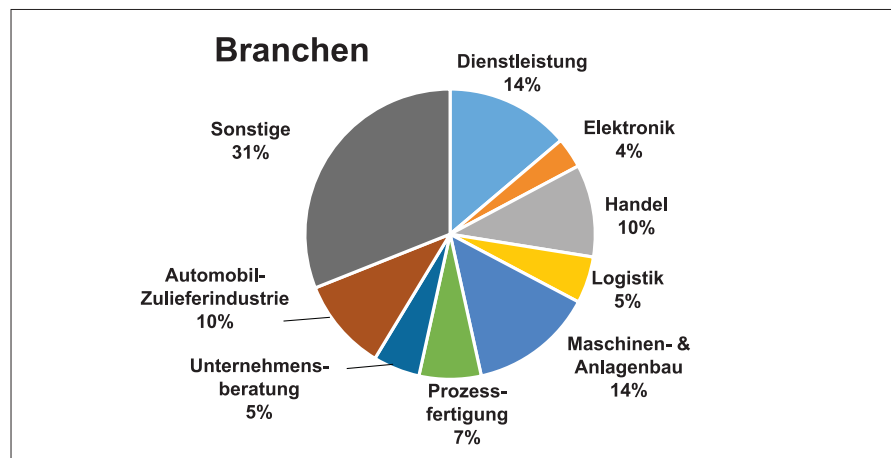


Abb. 1: Teilnehmer aus welchen Branchen?

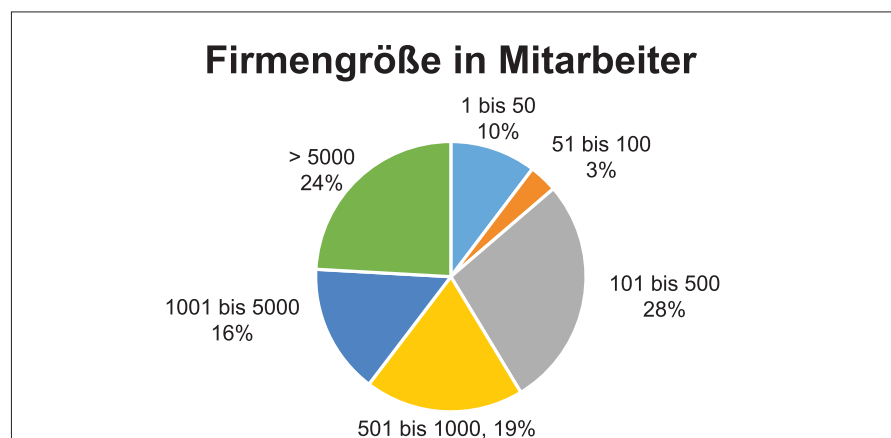


Abb. 2: Größe der Unternehmen?

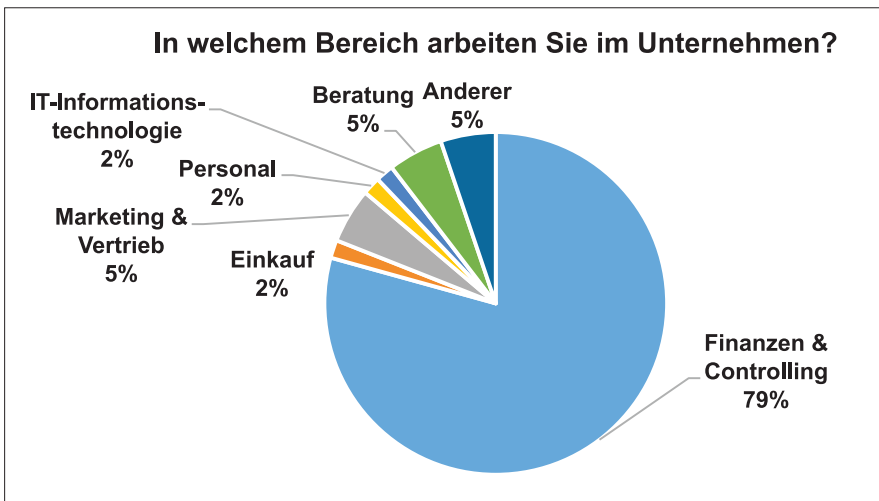


Abb. 3: Arbeitsbereiche

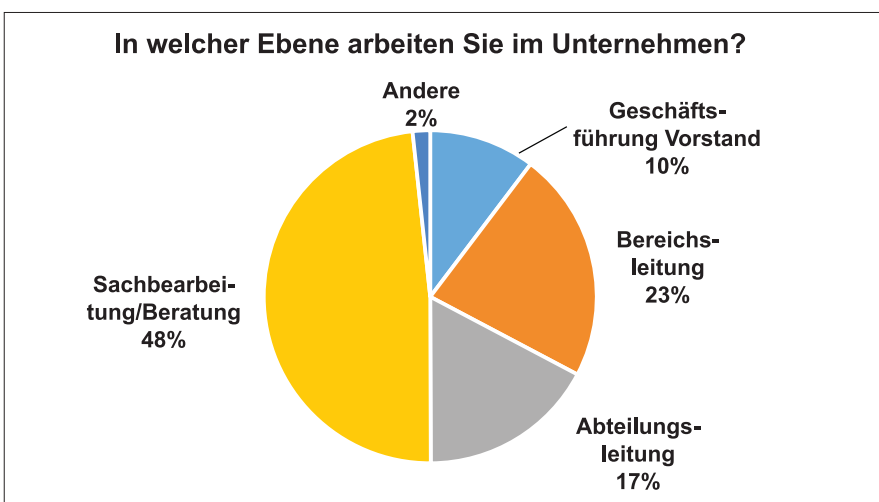


Abb. 4: Hierarchieebene

Cloud, scheinen kaum auf ein Einsatzinteresse zu stoßen. **Der einzige Bereich, der aktuell bei ca. 1/3 der Unternehmen genutzt wird, ist das Dokumentenmanagement.**

Aus Abbildung 6 geht hervor, dass der Fokus der Cloud-Nutzung in der „Private Cloud“ liegt. Unter „Private Cloud“ ist eine intern ausgerichtete und damit „abgeschottete“ Lösung zu verstehen. Daten in einer von der „Allgemeinheit“ genutzten „Public Cloud“ zu speichern

und zu bearbeiten, findet kaum Interesse und scheint auch in naher Zukunft keine Rolle zu spielen.

### Ziele einer Cloud-Lösung

Abbildung 7 zeigt, dass man sich aus der Cloud vor allem Vorteile in Bezug auf Verfügbarkeit (42 %) und Aktualität der Softwareversion (29 %) und Einsparung beim Einsatz eigener

Hardware (24 %) verspricht. Dies kann so interpretiert werden, dass sich die von der Cloud-Industrie stark beworbenen Vorteile auch so in den Köpfen der potenziellen Anwender verankert haben. Ob diese allerdings dementsprechend realisiert werden bzw. wurden, soll die nächste Fragestellung klären (siehe Abbildung 8).

Die Umfrageergebnisse zeigen in Abbildung 8, dass der schnelle Einsatz der Lösung bei den tatsächlichen, positiven Aspekten die wichtigste Rolle spielt. Den Zielen von geringeren Kosten oder weniger Personal scheinen die Cloud-Lösungen jedoch (noch) nicht ganz gerecht zu werden.

### Probleme mit der Cloud

Abbildung 9 zeigt, dass bisher nur wenige Cloud-Nutzer über Probleme berichten, es gibt sie aber. Am ehesten gab es Erschwernisse mit den automatischen Updates (9%) oder den angestiegenen Kosten (7%), dies erscheint erst mal positiv. Die geringen Probleme können aber auch an dem bisher nur geringen Einsatzumfang von Cloud-basierten Lösungen liegen, eventuell haben einfach noch zu wenige Unternehmen eine schlechte Erfahrung machen können. Auch ist die Anzahl der Cloud-erfahrenen Befragten statistisch nur beschränkt aussagekräftig. Man sollte aber keinesfalls dem Trugschluss unterliegen, dass durch eine Lösung aus der Cloud alle bisherigen Probleme, die man mit Softwareanwendungen im eigenen Unternehmen hatte, plötzlich in weiter Ferne liegen.

### Zur Sicherheit in der Cloud

Größere Teile der Befragten haben wenig Vertrauen in die Sicherheit der eigenen Daten in einer Cloud-basierten Lösung, setzen diese aber trotzdem ein. Das kann so interpretiert werden, dass manche Anwender anscheinend nach dem Motto agieren „es wird schon gut gehen, also Augen zu und durch“!

### Fazit

Im Finanz- und Controllingbereich sind Cloud-Lösungen noch nicht so recht angekommen.

#### Autor



#### Christoph Groß

ist seit 2005 als Unternehmensberater im Bereich der Potenzialanalyse, Bedarfsermittlung, Auswahl und Einführung von Software-Lösungen in Industrie, Handel und Logistik tätig. Er berät seine Kunden neutral und sichert dies mit einer „Geld-zurück-Garantie“ ab. Bisher betreute er ca. 39 Projekte mit einem Ausschreibungsvolumen von > 10 Mio. € in Software und Dienstleistungen.

www.scc-center.de

In welchen Bereichen sind Cloud-Lösungen bereits im Einsatz oder ist der Einsatz geplant?

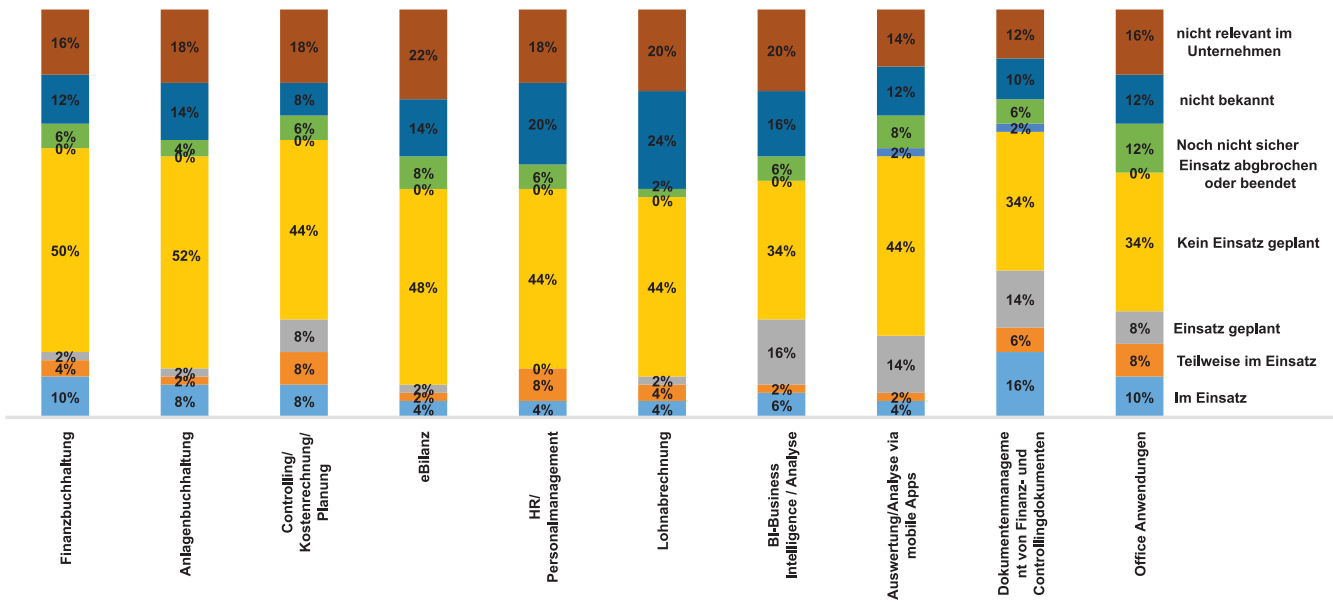


Abb. 5: In welchen Bereichen sind Cloud-Lösungen bereits im Einsatz oder ist der Einsatz geplant?

Welche Art einer Cloud-Lösung setzen Sie ein oder planen Sie einzusetzen?

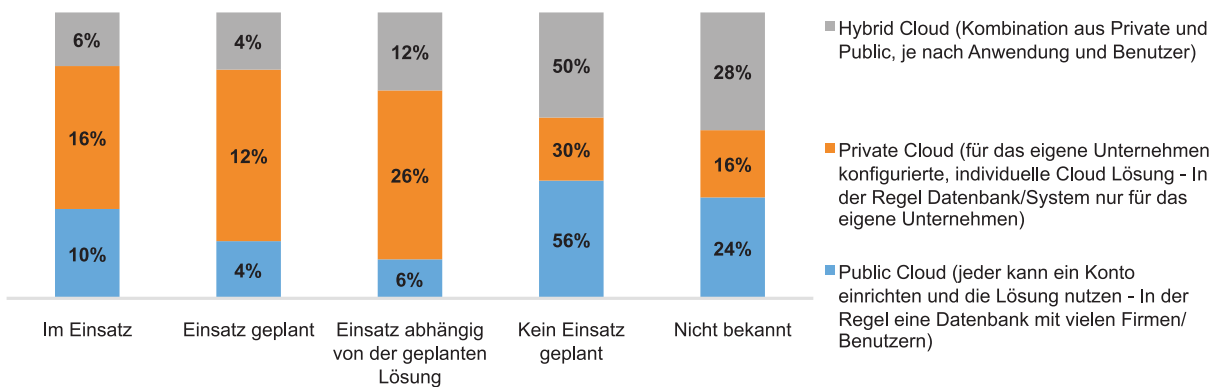


Abb. 6: Welche Art einer Cloud-Lösung setzten Sie ein oder planen Sie einzusetzen?

Wie wichtig sind Ihnen folgende Ziele durch den Einsatz einer Cloud-basierten Lösung?

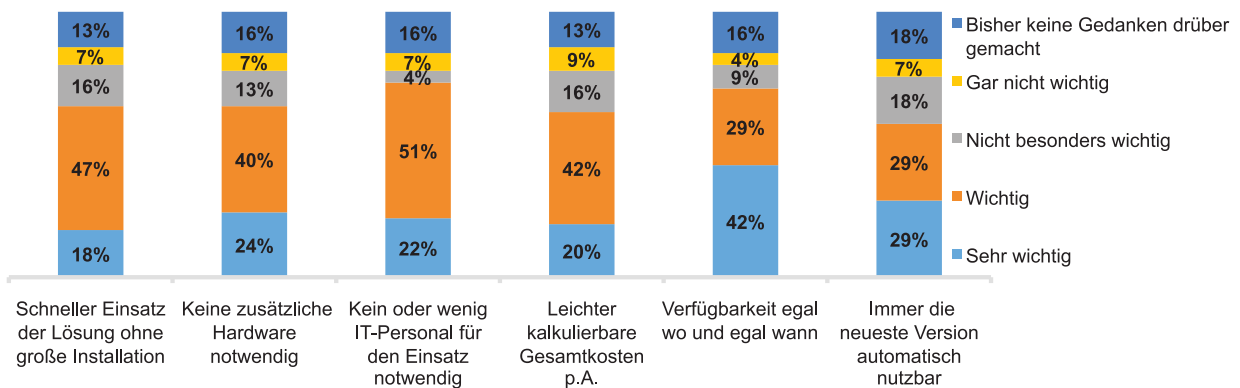


Abb. 7: Wie wichtig sind Ihnen folgende Ziele durch den Einsatz einer Cloud-basierten Lösung?

Welche positiven Ergebnisse können Sie durch den Einsatz der Cloud-Lösung bestätigen?

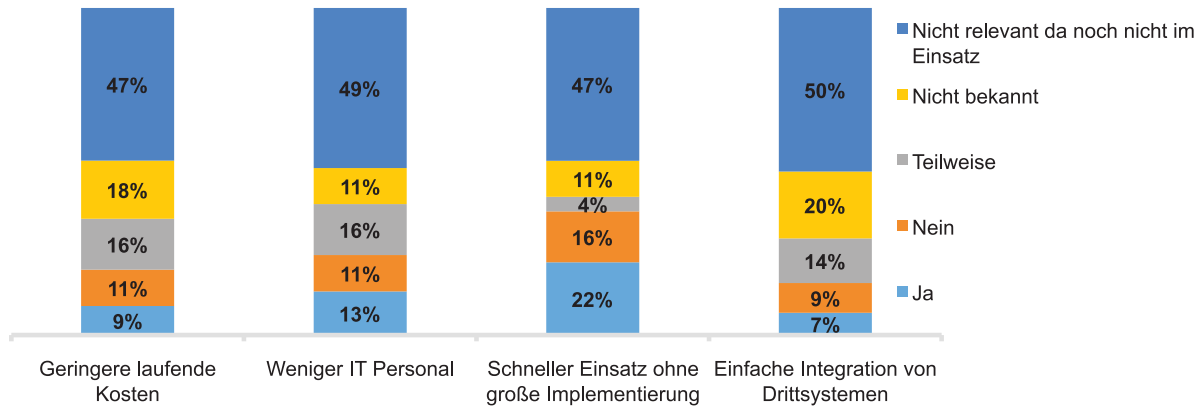


Abb. 8: Welche positiven Ergebnisse können Sie durch den Einsatz der Cloud-Lösung bestätigen?

Falls Sie eine Cloud-Lösung bereits im Einsatz haben, gab es bisher Probleme in folgenden Bereichen?

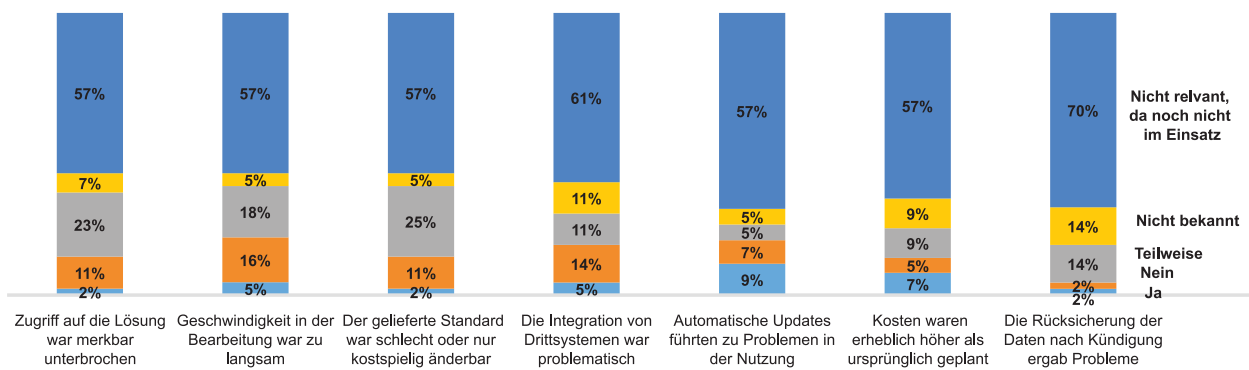


Abb. 9: Probleme durch Cloud-Einsatz in welchen Bereichen?

Auch scheint es wenig wahrscheinlich, dass sich dies in naher Zukunft drastisch ändern wird. Besonders erstaunlich ist, dass eine Reihe der Teilnehmer(innen) den Status zu den befrag-

ten Themen gar nicht kennen. Dies deutet darauf hin, dass Cloud-basierte Lösungen im Controlling und Finanzbereich noch nicht das wichtige Thema sind oder die Verantwortung

dafür in anderen Bereichen liegt. Viele Cloud-Anbieter würden jedoch gerne die Controlling- und Finanzbereich, als Kunden gewinnen. Man setzt die Cloud ein, hat konkrete Ziele, die auch von den Cloud-Anbietern beworbene Ziele sind, in der Realität werden diese jedoch nur zum Teil erreicht. Auch ist das Vertrauen der Anwender in die Datensicherheit nur beschränkt. Die Cloud-Anwender sehen sich heute noch einer Reihe an möglichen Problemen gegenübergestellt, die teilweise wenig mit den Werbeversprechen der Cloud-Anbieter zu tun haben.

Daten sind vor externem Zugriff sicher!

0 = Unsicher 10 = Sicher

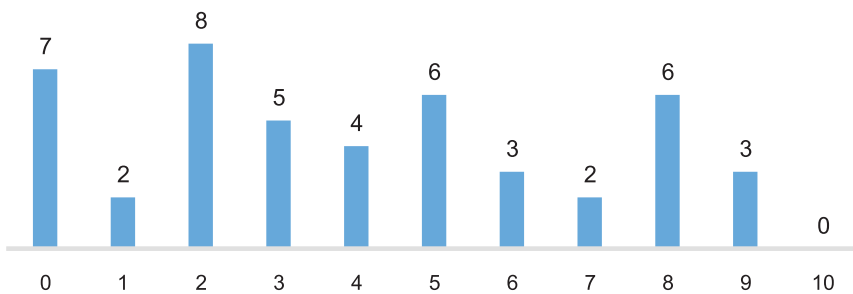


Abb. 10: Finden Sie, dass Ihre Daten in der Cloud sicher vor Zugriffen von Dritten sind?





## Data Envelopment Analysis – mehr als Benchmarking

von Heinz Ahn

Die Data Envelopment Analysis (DEA) ist ein ergiebiger Ansatz zur **vergleichenden Leistungsbewertung**, dessen Nutzenpotenzial weit über herkömmliche Benchmarking-Instrumente hinausgeht. Die Verbreitung der DEA in der Praxis hält sich aber noch in Grenzen, was vornehmlich der Linearen Programmierung geschuldet sein dürfte, die als methodische Basis des Instruments offenbar eine hohe Einstiegsbarriere bildet. Um dem entgegenzuwirken, ist es Ziel des Beitrags, jenseits mathematischer Grundlagen<sup>1</sup> die **Stärken der DEA** kurz und prägnant herauszustellen.

### Charakterisierung der DEA

Die DEA lässt sich als quantitativ ausgerichtetes Controllinginstrument verstehen. Es dient der Aufdeckung und Analyse von Ineffizienzen

vergleichbarer Produktiveinheiten – sogenannter Decision Making Units (DMUs). Typische **Benchmarking-Objekte** der DEA sind öffentliche Einrichtungen, privatwirtschaftliche Unternehmen einer bestimmten Branche bzw. Produktionsstätten eines Unternehmens.<sup>2</sup> Deren **(In-) Effizienz** wird über den Quotienten aus der gewichteten Summe wünschenswerter Outputs (im Sinne zu maximierender KPIs) und der gewichteten Summe möglichst niedriger Inputs (im Sinne zu minimierender KPIs) gemessen.

Dieser Ansatz erlaubt die Berücksichtigung unterschiedlich dimensionierter, **insbesondere nicht-monetärer KPIs** (z. B. „Arbeitsstunden“ als Input und „Anzahl betreuter Kunden“ als Output). Dabei besteht der zentrale Vorteil der DEA darin, dass die KPIs nicht vorab durch das Management gewichtet werden müssen. Viel-

mehr wird diese Gewichtung im Rahmen der DEA-Anwendung quasi automatisch („modellendogen“) bestimmt, und zwar so, dass sich für die jeweils betrachtete DMU ein **maximaler Effizienzgrad** ergibt. Einreden, durch eine fehlerhafte Gewichtung würde eine bestimmte DMU in der Bewertung benachteiligt, sind daher gegenstandslos.

### Fragestellungen, welche die DEA beantworten kann

Ein typischer Impuls zum Einsatz der DEA resultiert aus der Vermutung, dass Ineffizienzen im Produktionsprozess einzelner DMUs im Vergleich zu anderen existieren. Diesbezüglich können im Rahmen einer DEA-Analyse vor allem **Antworten auf folgende Fragen** gefunden werden:

Filialen	zu minimierende Inputs		zu maximierende Outputs	
	Personal (MT)	Fläche (qm)	Transaktionen im Kerngeschäft	sonstige Transaktionen
A	52	120	52.044	40.857
B	49	120	33.537	52.994
C	47	130	31.686	32.467
D	52	170	74.489	49.298
E	29	70	37.446	39.894
F	54	65	31.542	75.387

Abb. 1: Datensatz zur einperiodigen DEA-Effizienzanalyse

1. Welches sind die effizienten DMUs?
2. Wie ineffizient arbeiten die übrigen DMUs?
3. Was sind die Ursachen ihrer mangelnden Effizienz?
4. Welche Anstrengungen muss eine ineffiziente DMU unternehmen, um effizient zu werden?
5. Wie entwickeln sich die DMUs im Zeitverlauf?

Die Beantwortung der Fragen 1 bis 3 erfordert einen Datensatz, wie er in Abbildung 1 exemplarisch aufgeführt ist. Es handelt sich um ein an einen realen Fall angelehntes Beispiel aus dem Bereich des Filialgeschäfts.<sup>3</sup> Sind mehrperiodige Analysen gewünscht, müssen für alle zu betrachtenden Perioden solche Datensätze zur Verfügung stehen. Deren Vollständigkeit sollte gewährleistet sein, um möglichst belastbare Analyseergebnisse zu erhalten. Sofern aber nur vereinzelt Werte fehlen, tut dies dem Einsatz der DEA prinzipiell keinen Abbruch.

### Zentrale Ergebnisse einer DEA-Analyse

Die DEA ordnet jeder DMU einen zwischen **0% und 100% liegenden Effizienzgrad** zu. Seine Bedeutung hängt vom herangezogenen DEA-Modell ab. Im Beispiel wurde etwa ein inputorientiertes Modell<sup>4</sup> für sinnvoll erachtet. Damit lassen sich die in Abbildung 2 wiedergegebenen Effizienzgrade leicht interpretieren. So weist Filiale A einen Wert von 91% auf. Aufgrund der Inputorientierung besagt dieser, dass A die beiden betrachteten Inputs simultan um mindestens  $(100\% - 91\% = 9\%)$  senken muss, um einen Effizienzgrad von 100% zu erreichen. Analog bestehen auch proportionale Einsparpotenziale bei den Inputs der Filialen B

(22%) und C (38%), während dies nicht für die Filialen D, E und F der Fall ist, die sich entsprechend durch einen Effizienzgrad von 100% auszeichnen.

**Die DEA ermittelt ferner, an welchen Benchmarks sich die ineffizienten DMUs orientieren sollten**, um effizient zu werden. So wird z. B. für Filiale C die effiziente Filiale E als Benchmark vorgeschlagen; dies resultiert daraus, dass die Input-Output-Proportionen von C vergleichsweise stark den Input-Output-Proportionen von E (und weniger denen von D sowie F) ähneln. Dagegen setzt sich der Benchmark für Filiale A aus einer Kombination der effizienten Filialen D und E zusammen; diese Kombination (rund 2/5 von D und 3/5 von E) trägt entsprechend den Input-Output-Proportionen von A Rechnung.

Über das betrachtete proportionale Verbesserungspotenzial hinaus **ermittelt die DEA weitere Verbesserungspotenziale, die als Schlupf („Slack“) bezeichnet werden**. Wie Abbildung 3 für das Beispiel der Filiale A zeigt, können diese ganz erheblich sein. Dort ist diffe-

renziert zwischen der notwendigen Reduktion der beiden Inputs um 9% und den zusätzlich erschließbaren (in ihrer Höhe nicht-proportionalen) Slacks. Diese weisen bezüglich des Personaleinsatzes eine weitere Einsparmöglichkeit von 18% aus, und zudem sind die sonstigen Transaktionen um 7% zu steigern.

### DEA-basiertes Performance Management

**Die DEA selbst vermittelt Einsichten in die Leistung(sfähigkeit) von DMUs und ihre Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf geeignet erscheinende Benchmarking-Partner**. Sie lässt sich damit als Instrument des Performance Measurements kennzeichnen. Im Rahmen eines darauf aufbauenden Performance Managements liefert ein periodischer DEA-Einsatz nun **die Basis zur operationalen Performancesteuerung**. Dazu bietet sich die **Formulierung DEA-bezogener Zielsetzungen** an, die sowohl DMU-übergreifender als auch DMU-spezifischer Natur sein können. Typische Ansatzpunkte zur Steuerung (An-

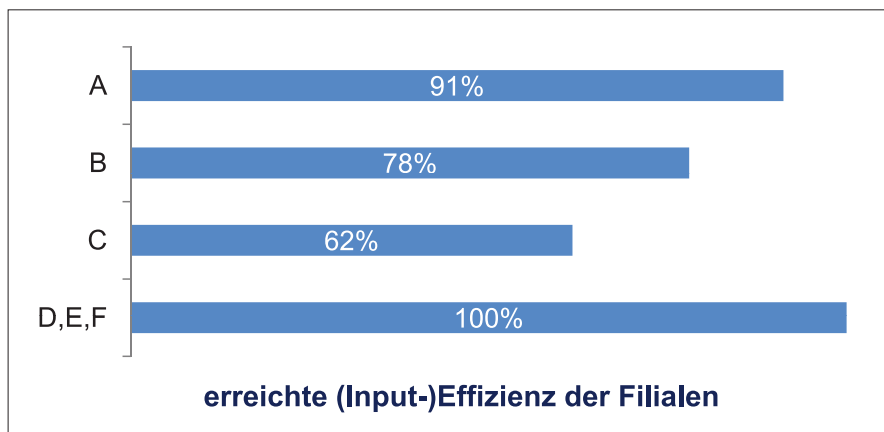


Abb. 2: Effizienzgrade im Zahlenbeispiel

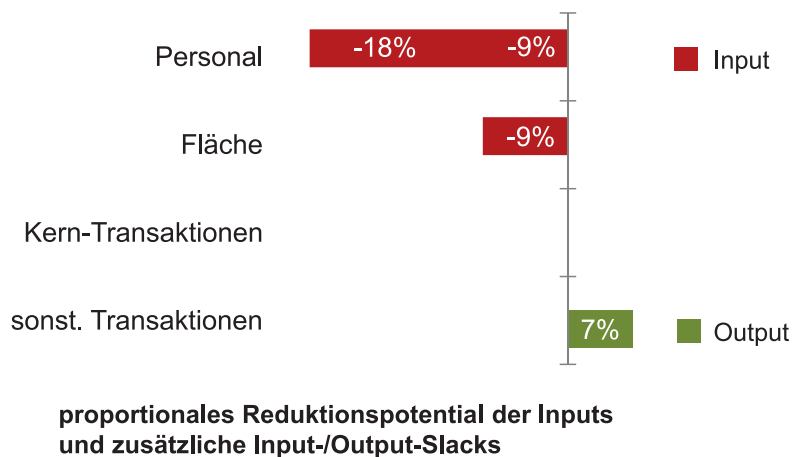


Abb. 3: Gesamtes Verbesserungspotenzial von Filiale A

gaben in den Klammern nehmen jeweils Bezug zum Zahlenbeispiel) betreffen etwa

- die Priorisierung bestimmter KPIs, die mit Blick auf die ineffizienten DMUs verbessert werden sollen (z. B. „Fokussierung auf die Steigerung der sonstigen Transaktionen“),
- die Formulierung von Zielen für die Unternehmenszentrale (z. B.: „Erschließung von 50 % des identifizierten Verbesserungspotenzials der KPI-Kern-Transaktionen innerhalb der nächsten 4 Perioden“) sowie
- die Schließung von Zielvereinbarungen mit ineffizienten DMUs (z. B.: „Steigerung des Effizienzgrads von Filiale C von 62 % auf 80 % innerhalb der nächsten 3 Perioden“).

Zu den Erfolgsfaktoren neuer Steuerungsansätze zählt ihre **Anbindung an Instrumente, die sich im Praxiseinsatz bereits bewährt haben**. So liegt es beispielsweise nahe, die DEA mit einer auf DMU-Ebene eingesetzten **Balanced Scorecard (BSC)** zu verknüpfen. Dahingehend lassen sich die Zielerreichungsgrade der verschiedenen BSC-Ziele zu perspektivenspezifischen bzw. perspektivenübergreifenden Effizienzwerten verdichten. Solche DEA-Ergebnisse als festen Bestandteil in perio-

dische Performancereports aufzunehmen, kann sehr hilfreich für die dauerhafte Etablierung der DEA im Controlling sein.

### Literaturverzeichnis

Ahn, H. (2010): Effizienzmessung mittels Data Envelopment Analysis (DEA) – Ohne Expertenwissen geht es nicht!, in: *Controller Magazin* 35, Heft 2, S. 48-51.

Bauer, H. H./Hammerschmidt, M. (2006): Grundmodelle der DEA, in: Bauer, H. H./Staat, M./Hammerschmidt, M. (Hrsg.), *Marketing-Effizienz – Messung und Steuerung mit der DEA*, Konzept und Einsatz in der Praxis, München, S. 33-59.

Dyckhoff, H./Gilles, R. (2004): Messung der Effektivität und Effizienz produktiver Einheiten, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 74. Jg. Heft 8, S. 765-783.

Hülsmann, S./Peters, M. L. (2007): *Data Envelopment Analysis im Bankgewerbe – Theorie und praktische Anwendung*, Saarbrücken.

Jarzebowski, S. (2011): *The Efficiency of Grain Milling Companies in Poland and in Germany – Application of DEA Method and Malmquist Index*, Bonn.

Staat, M. (2000): Der Krankenhausbetriebsvergleich – Benchmarking vs. Data Envelopment Analysis, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70. Jg., Ergänzungsheft 4, S. 123-154.

### Fußnoten

<sup>1</sup> Vgl. dazu z. B. Bauer/Hammerschmidt (2006) und weiterführend Dyckhoff/Gilles (2004).

<sup>2</sup> Beispiele hierzu finden sich etwa in Staat (2000) zu Krankenhäusern, in Jarzebowski (2011) zu Kornmühlen und in Hülsmann/Peters (2007) zu Filialen einer Bank.

<sup>3</sup> Vgl. auch Ahn (2010).

<sup>4</sup> Es wurde das sogenannte BCC-I-Modell herangezogen; vgl. z. B. Bauer/Hammerschmidt (2006), S. 54f. ■

### Autor



■ Prof. Dr. Heinz Ahn

ist Leiter des Instituts für Controlling und Unternehmensrechnung an der Technischen Universität Braunschweig.

E-Mail: hw.ahn@tu-bs.de

www.controlling-tubs.de

# Sollen Markenartikler Handelsmarken produzieren?

von Peter Hoberg



In vielen Produktkategorien werden Handelsmarken (Eigenmarken) der Handelsketten von Markenartikelunternehmen hergestellt. Im Internet findet man zahlreiche Informationsseiten, auf denen die zum Teil illustren Hersteller der Handelsmarken aufgeführt werden. Dazu gibt es Informationsbücher (z. B. den Schnäppchenführer), die Licht ins Dunkel der Produzenten bringen wollen. Als Beispiel sei der Orangensaft von Aldi genannt, der danach teilweise vom Hersteller der Marke Valensina produziert wird. Auch in vielen anderen Produktkategorien wie z. B. Elektrowerkzeuge, Tiefkühlprodukte, Süßwaren, Tee, Hygieneprodukte usw. findet man das Phänomen, dass Markenartikler neben ihren Herstellermarken auch die Handelsmarken in der gleichen Produktkategorie herstellen.

Das Engagement der Markenartikler ist nicht erstaunlich, da in einer Studie von 2012 nur noch 1 % der Verbraucher angeben, niemals Handelsmarken zu kaufen (vgl. Nielsen Shopertrends). Bei der Frage, ob Handelsmarken selbst hergestellt werden sollen, stehen die Markenartikler teilweise in Konkurrenz zu den Spezialisten der Handelsmarkenproduktion, welche sich ausschließlich auf eine kostengünstige Produktion konzentrieren, aber sonst keine Marken führen und somit auch fast alle markenbezogenen Aktivitäten den Handelsunternehmen überlassen.

Der **Schwerpunkt in diesem Beitrag liegt auf der Handelsmarkenproduktion der Markenartikler**, für welche es teilweise überlebenswichtig ist, die richtige Handelsmarkenstrategie in Abstimmung mit ihrer Herstellermarkenstrategie zu finden. Denn laut PLMA (Jahrbuch Handelsmarke 2013) ist der men-

genbasierte **Anteil der Handelsmarken in Deutschland auf 42 % gestiegen**. Angesichts dieser Bedeutung soll herausgearbeitet werden, unter welchen Voraussetzungen die zusätzliche Produktion von Handelsmarken für Markenartikler sinnvoll ist.

## Definition von Handels- und Herstellermarken

Zunächst sei die Unterscheidung von Herstellermarken vs. Handelsmarken näher beleuchtet. Folgende Definitionen seien der Startpunkt:

„Herstellermarken, auch als Fabrik- oder Industriemarken bezeichnet, sind Waren- oder Firmenkennzeichen, mit denen eine Herstellerunternehmung ihre Ware versieht.“ (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft 1995, S. 73)

„Handelsmarken, auch als Händler- oder Hausmarken bezeichnet, sind Waren- oder Firmenkennzeichen, mit denen eine Handelsunternehmung oder Verbundgruppe Waren markiert oder markieren lässt, um die so gekennzeichneten Waren exklusiv und im Allgemeinen nur in den eigenen Verkaufsstätten zu vertreiben.“ (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995), S. 73).

Für weitere Ausführungen zu den Herstellermarken sei auf die Übersicht von Berentzen (S. 9 ff.) verwiesen.

In diesem Beitrag liegt der Schwerpunkt auf den **Handelsmarken**. Sie befinden sich nicht

im Besitz eines produzierenden Markenartiklers, sondern **sie gehören den jeweiligen Handelsunternehmen**. Es handelt sich also **um eine Rückwärtsintegration**, bei der einige Funktionen übernommen werden, die früher den Lieferanten oblagen. Deswegen werden die Handelsmarken auch **Eigenmarken (des Handels)** genannt (vgl. zu einem Überblick der Definitionen Berentzen, S. 28 ff.). Man kann auch die Bezeichnung „**No-Name-Marken**“ finden, was aber nicht ganz zutrifft, weil sie ja einen Namen haben, wenn auch keinen, der für alle Handelsunternehmen eingesetzt wird.

Im internationalen Bereich werden Handelsmarken auch als **Private Labels oder Retail Brands** bezeichnet. Teilweise werden einfache Handelsmarken auch Gattungsmarken genannt und unter einer Dachmarke des Handels angeboten (z. B. Ja bei Rewe). Auf dem „Schlachtfeld“ zwischen Handels- und Herstellermarken sind folgende Kombinationen interessant, die sich aus der Verknüpfung von Produktion und Vermarktung ergeben (vgl. [Abbildung 1](#)):

Die typischen Fälle im Markt finden sich im rechten unteren Kasten und im mittleren linken (grün markiert): Der erste Fall im Kasten rechts unten ist typisch für den Markenartikler, der seine Marke von der Konzeption über die Produktion bis zum Verkauf selber organisiert. Letzterer steht für die Handelsmarke, die häufig von spezialisierten Produktionsunternehmen (Lohnfüller) für den Handel hergestellt werden. Relevant für diesen Beitrag ist die Kombination links unten, wobei aus Herstellersicht die Konsequenzen auf die (lila Markierung) Herstellermarke (rechts unten in [Abbildung 1](#)) berücksichtigt werden müssen.

## Vorteile der Handelsmarke für den Handel

Handelsmarken können dem Handel folgende Funktionen bieten (vgl. teilweise Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke, S. 587):

- Preisleistung
- Sortimentsleistung
- Profilierungsfunktion
- Ertragssteigerung/Spannensteigerung
- Innovation
- Schutzfunktion
- Verbesserte Position im Einkauf
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Diese Darstellung ist sehr/zu optimistisch. Einmal werden die meisten Funktionen je nach Handelsmarke nur teilweise erfüllt. Und zum anderen werden die dabei entstehenden Probleme für den Handel ausgeblendet (vgl. Morschett, S. 452). **Eine der Gefahren der Eigenmarken des Handels (Private Labels, Retail Brands) zeigte sich im Pferdefleischskandal der Rewe.** Die Betrugsprobleme fielen auf die gesamte Rewe zurück, weil die Handelsmarken unter dem Namen der Rewe vermarktet wurden.

## Das „Schönrechnen“ der Eigenmarken

Nur am Rande sei erwähnt, dass die **Kalkulation der Eigenmarken des Handels häufig sehr verzerrt ist.** Weil sie ja Erfolg haben müssen (sie wurden ja vom Handelsunternehmen erfunden), erfolgt nicht selten ein „**Creative Accounting**“, indem viele Kostenarten, die den Markenartikeln belastet werden, unter den Tisch fallen. Als Beispiel seien die Werbeflyer genannt, die sich der Handel größtenteils von der Markenindustrie bezahlen lässt, die er aber trotzdem dazu nutzt, um gleichzeitig die Eigenmarken zu bewerben. Auch gibt es kaum interne Kostenverrechnungen für die Produktentwicklung (hier insb. Verpackung), Zweitplatzierungen und Werbung am POS (Point of Sale). Zudem kann der Handel keine Listungsgelder und andere Unterstützungen wie bei den Markenartikeln generieren, die teilweise bei Neulinistungen in die Millionen gehen.

Ein weiterer Fehler in der Handelskalkulation besteht darin, dass die zuordenbaren Hand-

		Inhaber der Markenrechte	
		Handel	Hersteller
Produzent	Handel	Eigenmarke mit eigener Produktion (Aldi Kaffee)	Outsourcing 2 Markenartikler lässt beim Handel produzieren
	Spezialist für Lohnproduktion	Eigenmarke Ausschreibung, welcher Spezialist produziert	Outsourcing 1 Markenartikler lässt beim Spezialisten produzieren
	Markeninhaber	Handelsmarke Markenartikler produziert für Handel	Herstellermarke Klassischer Markenartikel

Abb. 1: Systematik produktions- und marktorientierter Konzepte, der lila markierte Bereich ist für diesen Artikel relevant

lungskosten – alle Kosten von der Warenannahme im Zentrallager bis zum Kassiervorgang im Laden – entweder gar nicht berücksichtigt (Entscheidung nur auf Basis des Rohertrages) oder häufig prozentual vom Preis gerechnet werden. Damit werden bei ähnlichem Arbeitsaufwand den Handelsmarken viel zu geringe Handlungskosten belastet. **Betriebswirtschaftlich richtig gerechnet weisen Handelsmarken für den Handel üblicherweise deutlich geringere Stückerträge (Deckungsspannen) auf.** Wenn die Handlungskosten und die weiteren nicht mengenabhängigen Overhead-Kosten verursachungsgerecht zugeordnet würden (also nicht in % des Preises), dann dürften viele Handelsmarken bereits im roten Bereich landen. Auch die angeblichen Vorteile eines einzigartigen Angebotes haben sich nur selten bewahrheitet. Häufig wird auf die Versuche des Handels hingewiesen, im Premiumsegment Fuß zu fassen, z. B. mit den Ökomarken Füllhorn von Rewe oder Natur-Kind von Tengelmann. Wenn sie Einzigartigkeit beweisen sollen, sind für sie ähnliche Kosten zur Positionierung in den Köpfen der Verbraucher nötig, wie man sie auch bei Markenartikeln findet. Dabei dürfen auch die Opportunitätskosten nicht vergessen werden. Anstelle der Premium-Eigenmarken hätten auch Premium-Herstellermarken verkauft werden können, bei denen neben den Bezugskosten keine weitere Kosten für die Markenführung inkl. der teuren Kommunikationsmaßnahmen anfallen.

Die meisten Handelsmarken finden sich allerdings in der margenschwachen Preiseinstiegs-kategorie (vgl. Bruhn (2012), S. 553). Sie un-

terscheiden sich zwischen den Handelsketten kaum. Auch die sehr niedrigen Preise sind daher fast immer identisch; denn wenn ein großes Handelsunternehmen eine Preissenkung oder Preiserhöhung durchführt, ziehen die anderen üblicherweise innerhalb von Stunden nach. Dies gilt insb. für Eckartikel. Diese spielen bei richtiger Kalkulation fast nie positive Ergebnisse ein. Sie werden insofern auch eher mit strategischen Überlegungen oder Preispositionierungsargumenten gerechtfertigt. Nicht selten dienen sie als Kampfmittel gegen die Markenartikel. Bei den Handelsmarken muss der Handel das gesamte Vermarktungsrisiko tragen. Eine Abwälzung der Risiken auf den Lohnhersteller ist viel schwieriger als die Auslistungsdrohung an den Markenartikler. Vor diesem Hintergrund müssen Markenartikler entscheiden, ob sie ihre ggf. brachliegenden Kapazitäten für die Produktion von Handelsmarken nutzen wollen oder ob sie sogar neue Kapazitäten aufbauen wollen, um der Konkurrenz Einhalt zu gebieten.

## 3 Handelsmarkenentscheidungen des Markenartiklers

Wenn der Markenartikler auch Handelsmarken herstellen möchte, sind Entscheidungen in vielen Dimensionen zu treffen. Die Hauptfrage besteht häufig darin, wie nah die Handelsmarke am Markenartikel positioniert werden soll. Für den Verbraucher ist die Unterscheidung in Hersteller- oder Handelsmarke eher unwichtig, weil beide markiert sind. Folglich müssen beide in Bezug auf Qualität und zugehörigem Preis überzeugen (vgl. Morschett, S. 442). Herstel-

ler- und Handelsmarke müssen bekannt gemacht und beworben werden. Allerdings haben die Handelsunternehmen einen Vorteil, wenn ihre Unternehmensmarke (Retail Brand: vgl. zu Details z. B. Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke, S. 345 ff.) vom Verbraucher gut eingeschätzt wird, weil der gute Ruf des Handelsunternehmens auf seine Handelsmarken übertragen wird. Nach einer Untersuchung von Interbrand (Interbrand: Best Retail Brands) führt Aldi mit einem Wert von 2,9 Mrd \$ (ca. 2,2 Mrd €) im Jahre 2013. Trotzdem müssen natürlich auch die Discounter ihre Kunden über neue Produkte informieren.

Markenartikler können sich diese Vorteile nur sichern, wenn sie unter einer erfolgreichen Dachmarke neue Produkte etablieren und damit das positive Image der Markenfamilie nutzen können. Auf die Gefahren einer Verwässerung der Marke und der Übertragung auch negativer Elemente sei hier nur kurz hingewiesen. Aus Sicht der Markenartikler sind Entscheidungen auf der Vermarktungsseite und der Produktionsseite zu treffen:

### a) Marktorientierte Entscheidungen

In diesem Punkt geht es insb. um Entscheidungen, die für den Endverbraucher sichtbar sind. Sie betreffen somit den Grundnutzen und einen eventuellen Zusatznutzen. Für die Lebensmittelindustrie sind u. a. folgende Punkte relevant, die von der jeweiligen Zielgruppe abhängen:

- Geschmack/Qualität
- Verpackungsart
- Verpackungsgröße und Mehrstückverpackungen
- Design
- Phase des Produktlebenszyklus
- Technische Exklusivität
- Preispolitik
- Auswahl passender Verkaufskanäle
- usw.

Wesentlich ist sicher die Abgrenzung gegen die eigene Herstellermarke, wobei die erste wichtige Entscheidung darin besteht, ob im gleichen Laden (POS) Hersteller- und Handelsmarken angeboten werden sollen oder ob je nach Image der Vertriebsstätten entweder die Hersteller- oder die Handelsmarke vermarktet

werden soll. So beschränken einige Markenartikler die von ihnen produzierten Handelsmarken auf die Discountschiene. Durch diese Trennung ist die Konkurrenz nicht ganz so direkt. Im Idealfall kommt es nur zu einer geringen Schnittmenge der Kunden, so dass die Kannibalisierung erträglich bleibt. Die Treue zu einem Laden wird allerdings immer seltener (hybrider Verbraucher), so dass gerade in Deutschland von merklichen Einflüssen auf die Herstellermarke ausgegangen werden muss, wenn die Handelsmarke eingeführt wird. Dies gilt auch, wenn Herstellermarke und Handelsmarke nicht im gleichen Geschäft angeboten werden. Denn viele Verbraucher kaufen je nach Produkt und Sonderangeboten in unterschiedlichen Handelsunternehmen ein. Eine Abgrenzung der Vertriebskanäle wird damit immer schwieriger.

Selbstverständlich fordern die Handelsunternehmen, die Handelsmarke möglichst eng an die erfolgreiche Herstellermarke zu positionieren, was aber den Kannibalisierungseffekt wesentlich erhöhen würde. Die Kunst für den Hersteller besteht darin, die Handelsmarke zwar attraktiv zu gestalten, aber in wesentlichen Punkten doch weniger gut als die Herstellermarke, weil ansonsten die möglichen Preispremiams zusammenschmelzen.

Teilweise ist es üblich, die Handelsmarke in größeren Verpackungen auf den Markt zu bringen, um so den Preisabstand zumindest optisch nicht zu groß werden zu lassen. Die hier genannten Aspekte der einzelnen Ausstattungsmerkmale spielen allerdings auch auf der Stufe des Handels eine wichtige Rolle, weil viele Handelsunternehmen versuchen, die Produkte in ihre einzelnen Kostenbestandteile zu zerlegen, und dann für alle Produktbestandteile maximale Kosten festlegen, was für Standardprodukte gut gelingt. Für die Hersteller der

Handelsmarke bleibt dann üblicherweise nur noch eine sehr geringe Marge. Dies können die Hersteller nur dann durchhalten, wenn sie zu den Kostenführern in ihrem Produktionssegment gehören.

Die alternative Strategie besteht im Wertansatz, durch den die Handelsmarke sich positiv von konkurrierenden Handelsmarken abhebt. Unter der Voraussetzung, dass

- die Produkte hohe technische Anforderungen stellen oder
  - Patentschutz besteht oder
  - einzigartige Rezepturen verwendet werden oder
  - die Produktausstattung geschützt ist,
- kann es gelingen, einen Abstand zu den anderen Handelsmarken zu erzielen, so dass doch noch erträgliche Preise erzielt werden.

### b) Produktionsorientierte Entscheidungen

Sehr wichtig ist hier die Frage, ob vorhandene Kapazitäten ausgenutzt werden können oder ob nur für die neue Handelsmarke in zusätzliche Produktionsanlagen investiert werden muss. Im letzteren Fall ist nicht nur das Investment zu prüfen, sondern auch die Frage der Abhängigkeit. Denn gerade in Deutschland sind die Marktanteile und damit die Mengen der Discounter häufig sehr groß, so dass kaum ein Hersteller einen Ausgleich findet, wenn die Mengen der Handelsmarken plötzlich wegbrechen. Es gibt viele Beispiele, in denen zunächst ein auskömmlicher Preis vereinbart wurde. Nachdem dann vom Hersteller die Investitionen getätigt worden waren mit der Folge einer großen Abhängigkeit, wurde die Preisschraube angezogen. Mit der Drohung unausgelasteter Kapazitäten waren dann die Hersteller in einer schlechten Verhandlungsposition und mussten sich dem Preisdiktat häufig beugen. Das glei-

#### Autor



#### Prof. Dr. Peter Hoberg

arbeitet als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Worms. Auf Basis einer 15-jährigen Erfahrung in internationalen Unternehmen beschäftigt er sich insb. mit Themen des Controllings und der Investitionsrechnung. Schwerpunkt seines Interesses ist die Verbindung von Theorie und Praxis.

E-Mail: peterhoberg@web.de

che Problem der Abhängigkeit gilt für die spezialisierten Handelsmarkenproduzenten. Viele sind in den Ruin gegangen und mussten teilweise sogar von den Discountern aufgekauft werden, weil derart große Kapazitäten nicht mehr an anderer Stelle im Markt vorhanden waren.

Wenn die vorläufigen Entscheidungen hinsichtlich Markt und Produktion getroffen sind, müssen die Konzeptionen auf ihre Vorteilhaftigkeit geprüft werden. Dazu sind mehrere Schritte notwendig, um möglichst alle wichtigen Konsequenzen berücksichtigen zu können.

### Vorteilhaftigkeitsbetrachtung

#### Das Grundmodell

Eine zusätzliche Handelsmarke zu einem niedrigeren Preis im Vergleich zur eigenen Herstellermarke soll dazu führen, Konsumentenrente abzuschöpfen. Der Hersteller will **mit der neuen Handelsmarke zusätzliche Menge an Kunden verkaufen, die zum höheren Preis nicht kaufen würden**. Dabei ist es das Ziel, möglichst wenige negative Konsequenzen bei der teureren Herstellermarke auszulösen. Die bisherigen Kunden der Herstellermarke sollten also nicht in größerem Ausmaß zur Handelsmarke wechseln. Eine klare Abgrenzung ist somit notwendig. Mit einer differenzierten Marktbearbeitung kann dann ein Teil der Konsumentenrente zum Hersteller umgeleitet werden.

Für die Frage nach der Vorteilhaftigkeit einer zusätzlichen Handelsmarke kann folgende allgemeine Regel formuliert werden: Der zusätzliche Deckungsbeitrag der Handelsmarke muss größer sein als der Deckungsbeitrag der Herstellermarke, der verloren geht. Die Formel lautet:

$$DB_{HaM} > KaDB_{HeM} \text{ in } \text{€}/Pe \quad \text{Formel 1}$$

$DB_{HaM}$  Deckungsbeitrag (DB) durch die zusätzliche Handelsmarke, in € in der betrachteten Periode (€/Pe)

$KaDB_{HeM}$  Kannibalisierter Deckungsbeitrag der Herstellermarke in €/Pe

Deckungsbeiträge sind definiert als Differenz von Nettoumsätzen und variablen Kosten (Pro-

duktkosten). Die Nettoumsätze ergeben sich als Produkt von fakturierbarer Menge und Nettopreis. Die Ermittlung des Nettopreises ist nicht trivial, weil mindestens 3 Gruppen von Rabatten und die Wirkung von Zahlungszielen berücksichtigt werden müssen (vgl. zu den Details Varnholt/Lebefromm/Hoberg, S. 126 ff.).

Für den Fall, dass die Produktion der Handelsmarken zusätzliche Investitionen (in Anlagen, in Marktforschung, in Produktausstattung usw.) erfordert, müssen deren finanzielle Auswirkungen berücksichtigt werden, indem sie von dem zusätzlichen Handelsmarkendeckungsbeitrag abgezogen werden:

$$DB_{HaM} - ZI_{HaM} * WGF(i, tn) > KaDB_{HeM} \text{ in } \text{€}/Pe \quad \text{Formel 2}$$

$ZI_{HaM}$  Zusätzlich nötige Investitionen für die Handelsmarke in t=0

$WGF(i, tn)$  Wiedergewinnungsfaktor in Abhängigkeit vom Zinssatz i und der Laufzeitjahre tn

i Periodenzinssatz  
tn Anzahl Perioden, welche in die Zusatzinvestition eingesetzt werden soll

Die Umrechnung der Anfangsinvestitionen auf die geplante Nutzungsdauer kann wie in Formel 2 dargestellt geschehen. Dazu wird der Wiedergewinnungsfaktor eingesetzt, der unter Berücksichtigung von Zinsen die Anschaffungsauszahlung auf die Perioden verteilt. Das Ergebnis besteht in den zusätzlichen jährlichen Kosten durch die Investition für die Handelsmarke. Es sei mit  $ZK_{HaM}$  abgekürzt. Durch die Entscheidung zur Investition entsteht das bereits beschriebene Problem der langjährigen Abhängigkeit. Wenn dagegen unterausgelastete Kapazitäten genutzt werden können, braucht dieser Effekt nicht einbezogen zu werden.

Die Kannibalisierung des Deckungsbeitrags bei der Herstellermarke erfolgt auf der Mengen- und der Wertseite, weil von der Marke weniger verkauft wird und dies häufig noch zu geringeren Preisen. Denn wenn der Handel erst einmal den niedrigen Preis der Handelsmarke kennt, wird er das Preispremium der Herstellermarke bei jeder Verhandlung zu verringern suchen. Falls die Mengen stark variieren, ist ein einheitlicher Wiedergewinnungs-

faktor nicht mehr anwendbar. Er kann dann durch das Konzept der dynamischen Stückkosten erweitert werden (vgl. hierzu erstmals Seicht, S. 201 ff.). Die Stückkosten werden dabei als Barwertsumme aller Investitionsauszahlungen durch den Mengenbarwert ermittelt. Nach der Multiplikation mit den Periodenmengen ergeben sich dann die Periodenkosten aus der Investition, die simultan Amortisation und Kapitalkosten enthalten.

### Markenartikler als einziger Anbieter der Handelsmarke

Die kalkulatorischen Zusammenhänge sollen in einem Beispiel erläutert werden. Dazu sei im ersten Schritt angenommen, dass der Markenartikler als einziger in der Lage sei, eine bestimmte Handelsmarke in guter Qualität zu fertigen, weil dazu z.B. seine speziellen Anlagen oder seine Patente notwendig seien. Bei einer Entscheidung für die Handelsmarke würde er einen Rückgang bei seiner Marke erleiden (Kannibalisierung). Die Menge der Handelsmarke sollte er so steuern, dass seine Produktionskapazitäten ausreichen. Ein Überschreiten würde Investitionen in neue Kapazitäten erfordern, was einen mehrjährigen Vertrag wünschenswert machen würde. Für die Vorteilhaftigkeitsbestimmung könnte Formel 1 eingesetzt werden, aber noch besser wäre es, die dynamische Investitionsrechnung mit ihren vollständigen Finanzplänen (VoFis) anzuwenden (vgl. z. B. Varnholt/Lebefromm/Hoberg, S. 509 ff. und die dort angegebene Literatur).

Im ersten Bereich der folgenden Tabelle wird aus dem Ladenverkaufspreis von 9,90 €/ME der Preis ohne Mehrwertsteuer ermittelt sowie der Umsatz von 4160 €/Pe, den der Handel in der betrachteten Periode damit erzielt. Mit dem Vordringen elektronischer Zahlarten wären ggf. noch Gebühren und Zahlungsziele zu berücksichtigen, die der Handel zu tragen hat. Da aber viele Rechnungen sofort abgebucht werden, ist der Effekt häufig nicht wesentlich.

In der ersten Spalte in Abbildung 2 wird der Deckungsbeitrag des Handels ermittelt. Es wird angenommen, dass eine Handelsmarge von 30 % auf den Netto-Ladenpreis verhandelt wurde, so dass  $8,32 * 0,7 = 5,82 \text{ €/ME}$  an den Hersteller

		Kalkulationen Herstellersicht				
Kapitalkosten pro Monat		0,50%				
Spalte		1	2	3	4	5
Zeile		Herstellermarke	Handelsmarke	Kannibalisierung Herstellermarke	Her.-M. nach Kannibalisierung	Her.-M + HaM nach K: 2 + 4
1	Menge in Tsd/Monat	500	200	-100	400	600
2	Ladenpreis in €/ME	9,90	7,50	9,90	9,90	9,10
3	abz. MwSt 19%	1,58	1,20	1,58	1,58	1,45
4	Preis ohne MwSt in €/ME	8,32	6,30	8,32	8,32	7,65
5	U Handel ohne MwSt T€/Pe	4.160	1.261	-832	3.328	4.588
6	Handelsmarge	30,0%	25,0%	30,0%	30,0%	28,6%
7	Marge Handel in €/ME	2,50	1,58	2,50	2,50	2,19
8	Periodenmarge in T€/Pe	1.248	315	-250	998	1.313
9	Var. Handlungsko. in €/ME	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
10	Var. Handlungsko. in T€/Pe	500	200	-100	400	600
11	DB Handel in T€/Pe	748	115	-150	598	713
12	Netto für Hersteller in €/ME	5,82	4,73	5,82	5,82	5,46
13	Netto absolut in T€/Pe	2.912	945	-582	2.329	3.275
14	Zahlungszieltage	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
15	Netto nach ZZ in €/ME	5,78	4,69	5,78	5,78	5,42
16	abz. variable Stückkosten					
17	Rohstoffe in €/ME	1,50	1,30	1,50	1,50	1,43
18	Verpackung in €/ME	1,00	0,90	1,00	1,00	0,97
19	Produktion in €/ME	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
20	Grüner Punkt in €/ME	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
21	Fracht in €/ME	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
22	Zwischensumme variabel	4,30	4,00	4,30	4,30	4,20
23	Deckungsspanne in €/ME	1,48	0,69	1,48	1,48	1,22
24	in % vom Netto nach ZZ	25,6%	14,7%	25,6%	25,6%	22,5%
25	Deckungsbeitrag in T€/Pe	740	138	-148	592	730
26	Anteilige Fixkosten					
	als Umsatzanteil 10%	291	95	-58	233	327
27	Anteiliger Gewinn in T€/Pe	449	44	-90	359	403

Abb. 2: Beispiel zur Vorteilhaftigkeitsermittlung einer Handelsmarke

zu bezahlen sind. Es verbleibt im ersten Schritt eine absolute Handelsmarge von 2,50 €/ME (Zeile 7), von der die mengenabhängigen Handlungskosten abzuziehen sind. Darunter fallen alle Kosten, die der Handel auf sich nehmen muss, angefangen von der Annahme im Zentrallager bis zum Kassieren. Neben den Transportkosten sind insb. die Personalkosten für das Lager, die Regalbestückung und das Kassieren zu nennen. Die Handlungskosten werden mit 1 €/ME angenommen, **so dass der Handel einen Periodendeckungsbeitrag von 748 T€/Pe erzielt** (Zeile 11).

In der zweiten Spalte sind die gleichen Daten aufgeführt, dieses Mal aber für eine ggf. einzuführende Handelsmarke. Der Endverbraucherpreis ist mit 7,50 €/ME deutlich niedriger (Marke 9,90 €/ME). Dies liegt auch daran, dass der Handel mit 25 % statt 30 % eine geringere Marge akzeptiert. Die Einführung der Handels-

marke würde im Beispiel zu einer 20 prozentigen Kannibalisierung führen (Spalte 3), so dass die Marke auf die geringeren Werte gemäß Spalte 4 reduziert wird.

In Spalte 5 ist dann die neue Situation der kannibalisierten Marke plus der Handelsmarke aufgeführt. Diese ist gegen die Ausgangslage in Spalte 1 zu vergleichen. **Die Kalkulation aus Handelssicht ergibt für dieses Beispiel** (und viele Fälle in der Praxis), **dass der Handel mit der Herstellermarke allein besser fahren würde, also auf die Handelsmarke verzichten sollte.** Im Beispiel übersteigt auch aus Handelssicht der kannibalierte Deckungsbeitrag aus der Herstellermarke von -152 T€/Monat den zusätzlich gewonnenen aus der Handelsmarke von 145 T€/Monat. Die Einmalkosten für den Start der Handelsmarke und ihre laufende Betreuung sind dabei noch nicht berücksichtigt.

In der dritten Spalte erfolgt für den Hersteller **die Ermittlung der finanziellen Folgen**, was mit dem **Effekt der Zahlungsziele** beginnt. Diese Reduktion des Nettopreises wird leider von vielen Markenartiklern nicht beachtet, obwohl die Zahlungsziele tendenziell immer länger werden. Bei den angenommenen 45 Tagen muss der Nettopreis entsprechend abgezinst werden (Division durch  $(1+45/30*0,005)$ ). Nur der sich daraus ergebende geringere Wert steht zur Deckung der Kosten zur Verfügung. Der nächste Schritt besteht im Abzug der variablen Stückkosten (vierter Kasten). Hier wird angenommen, dass der Markenartikel aufgrund höherwertiger Rohstoffe und attraktiverer Verpackung höhere Kosten aufweist. Weitere Punkte wie variable Produktion, Fracht, Grüner Punkt usw. werden als gleich unterstellt.

Die sich ergebene Deckungsspanne von 1,48 €/ME wird mit den Mengen multipliziert, so dass



der Deckungsbeitrag entsteht. Seine Höhe von 740 T€/Monat muss nun ausreichen, um alle Fixkosten abzudecken und einen angemessenen Gewinn zu erzielen. Insbesondere müssen die Fixkosten für den Aufbau der Marke und ihre Aktualisierung kompensiert werden. Diese Kosten fallen allerdings unabhängig von der Frage nach der Handelsmarke an, so dass sie in diesem Rechenschema nicht berücksichtigt zu werden brauchen. Relevant würden die Kosten der Markenführung erst dann, wenn über die nächste Generation oder Produktvariationen nachgedacht wird. Gerade bei schwachen Marken kann die Wirtschaftlichkeit dann zeigen, dass sich die Anfangsinvestitionen nicht mehr lohnen (vgl. zu den Kalkulationsansätzen bei Produktgenerationen Hoberg 2013, S. 913 ff.). **Der Markenartikler würde dann zum Lohnfüller mutieren.**

Das gleiche Rechenschema wird auch auf die Handelsmarke in Spalte 2 angewendet. Der Nettopreis nach Zahlungszielen liegt mit 4,69 €/ME über 1 €/ME unter dem der Marke. Allerdings können in den Herstellungskosten Einsparungen gegenüber der Marke realisiert werden. Die Verpackung sei weniger aufwendig und die Zutaten für das Produkt seien einfacher. Damit betragen im Beispiel die variablen Kosten nur 4,00 €/ME statt 4,30 €/ME. Die Deckungsspanne ist trotzdem mit 0,69 €/ME deutlich geringer als bei der Marke mit 1,48 €/ME. Multipliziert mit den Mengen von 200 Tsd. Stück pro Monat ergibt sich der Deckungsbeitrag für die Handelsmarke zu 138 T€/Monat.

**Dieser Deckungsbeitrag muss nun ausreichen, um den Kannibalisierungseffekt bei der Marke auszugleichen.** Dieser Effekt ist in Spalte 3 im gleichen Rechenschema ausgeführt. Es ist angenommen, dass sich Preise, Rabatte und Kosten nicht ändern, obwohl eine Marke mit fallenden Absätzen unter hohen Konditionsdruck gerät. Unter diesen eher noch positiven Annahmen verliert der Markenartikler 148 T€/Monat Deckungsbeitrag bei seiner Marke. In Spalte 4 ist die neue Situation der Marke, also unter Berücksichtigung der Kannibalisierung, angegeben. In Spalte 5 schließlich der neue Stand der reduzierten Marke mit Handelsmarke. Der Gesamtdeckungsbeitrag von 730 T€/Monat liegt unter dem Szenario ohne Handelsmarke (740 T€/Monat). **Aus finanzieller**

**Sicht würde es sich mit den gewählten Daten für den Hersteller nicht lohnen, die Handelsmarke einzuführen.** Zudem würde er sich die Anfangsauszahlungen für die Handelsmarke ersparen.

Ein weiterer Gesichtspunkt für den Markenartikler liegt in der **langfristigen Maximierung des Markenwertes**. Fallende Preise und Mengen durch neue Handelsmarken sind langfristig nicht förderlich für den Wert der Marke.

### Markenartikler als einer von vielen Handelsmarkenproduzenten

Ganz anders sieht die Situation aus, wenn die betrachtete Handelsmarke durch eine Vielzahl von Unternehmen gefertigt werden kann. Dann lautet die Frage für den Hersteller: Soll ich die neue Handelsmarke produzieren oder soll es ein Marken-Wettbewerber bzw. ein Lohnfüller machen? In dieser Situation wird der Markenartikler wohl ziemlich sicher Marktanteile bei seiner Marke verlieren, unabhängig davon, ob er oder ein anderer die Handelsmarke herstellt. In der gezeigten Abbildung muss dann der Kannibalisierungseffekt nicht mehr berücksichtigt werden, weil er unabhängig von der Handelsmarkenentscheidung des Markenartiklers auftreten wird. Ggf. kann er stark reduziert berücksichtigt werden, wenn man davon ausgehen kann, dass der Markenartikler eine bessere Qualität der Handelsmarke produziert und damit den Abstand zur Marke reduziert.

Falls beim Markenartikler überschüssige Kapazitäten vorliegen und diese nicht für Auslandsmärkte verwendet werden können, bleibt den Unternehmen nur eine Mengenausweitung auf den Inlandsmärkten unter Inkaufnahme großer Rabatte oder ein Abbau der Kapazitäten. Besonders groß ist das Problem, wenn das Unternehmen von einem höheren Absatzniveau kommt. Denn dann muss es bei Nachfrage-rückgängen mit der Kostenremanenz kämpfen, also damit, dass viele Kosten nicht sofort reduziert werden können. Falls bei vielen möglichen Produzenten die Entscheidung über **die Herstellung der Handelsmarke weitgehend ohne Berücksichtigung der Kannibalisierungseffekte beim Markenartikel getroffen werden kann, dann reicht es** bei hinreichen-

den Kapazitäten aus, **wenn der Deckungsbeitrag durch die Handelsmarke positiv ist.**

$$DB_{HaM} > 0 \text{ in } \text{€/Pe} \quad \text{Formel 3}$$

Sind **zusätzliche Investitionen** insb. für Produktionsanlagen notwendig, dann muss der Deckungsbeitrag abzüglich der periodisierten Beträge (Annuitäten) für die Investitionen größer Null sein. Aus Formel 1 ergibt sich dann:

$$DB_{HaM} - ZI_{HaM} * WGF(i, tn) > 0 \text{ in } \text{€/Pe} \quad \text{Formel 4}$$

Dies sei anhand eines Beispiels gezeigt. Um die Menge von 200 Tsd. Stück/Monat für die Handelsmarke produzieren zu können, sei eine Investition in Höhe von 300 T€ notwendig. Es wird geschätzt, dass der Vertrag 4 Jahre laufen wird. Die Kapitalkosten des Unternehmens (weighted average cost of capital = wacc) mögen 10 % pro Jahr betragen.

$$WGF_{nach}(10\%, 4) = 1,1^4 * 0,1 / ((1,1^4 - 1) = 0,3155) \quad \text{Formel 5}$$

Die verwendete Formel gilt für den Wiedergewinnungsfaktor mit nachschüssigen Raten. Da Deckungsbeiträge aber im Durchschnitt in der Periodenmitte anfallen (vgl. Hoberg (2004), S. 271-279), muss auch der Wiedergewinnungsfaktor auf die Periodenmitte bezogen werden. Wenn die Raten schon zur Mitte des Jahres anstelle des Jahresendes kommen, können sie etwas geringer sein. Es gilt:

$$WGF_{Mitte}(10\%, 4) = WGF_{nach}(10\%, 4) / 1,1^{0,5} = 0,3155 / 1,0488 = 0,3008 \quad \text{Formel 5a}$$

$WGF_{Mitte}(i, tn)$  Wiedergewinnungsfaktor in Abhängigkeit vom Zinssatz  $i$  und der Laufzeitjahre  $tn$  für Raten zur Periodenmitte

Damit ergibt sich eine Annuität zur Periodenmitte von  $0,3008 * 300 \text{ T€}$ , also  $90,24 \text{ T€}$  pro Monat. Da dieser Betrag unter dem Deckungsbeitrag der Handelsmarke liegt, würde es sich aus finanzieller Sicht lohnen. Allerdings müssen Sensitivitätsanalysen durchgeführt werden insb. für den Fall, dass das Handelsunternehmen nach einem Jahr den Lieferanten wechselt. Die dabei entstehenden Verluste sollten in die Vertragsbedingungen mit einfließen. Im

		Investition für Handelsmarkenproduktion erforderlich?	
		Ja, Investition erforderlich	Nein, Kapazität reicht
Alleiniger Hersteller der Handelsmarke?	Ja, exklusiv	$DB_{HaM} - ZK_{HaM} > KaDB_{HaM}$	$DB_{HaM} > KaDB_{HaM}$
	Nein	$DB_{HaM} - ZK_{HaM} > 0$	$DB_{HaM} > 0$

**Abb. 3: Erforderliche Deckungsbeiträge für die Vorteilhaftigkeit von Handelsmarkenproduktionen**

Fälle unterschiedlicher Mengen käme wieder die dynamische Stückkostenrechnung zum Einsatz.

**Fazit**

Markenartikler stehen häufig vor dem Dilemma, nicht das gesamte Produktspektrum vom Preiseinstieg bis zum Premiumprodukt abdecken zu können oder zu wollen. Damit laufen sie Gefahr, dass sich unterhalb der eher teuren Marke günstigere Alternativen aufbauen. Diese können die gesamte Produktkategorie langfristig herunterziehen, weil die Verbraucher ähnliche Produkte zu geringeren Preisen finden. Dies lässt sich z. B. vermeiden, wenn die Markenartikler aufgrund von Technik, Lizenzen o. ä. als einzige Handelsmarken produzieren könnten. Handelsmarken sind dann erfolgreich, wenn sie sich von anderen Handelsmarken positiv absetzen können (z. B. aufgrund technischer Voraussetzungen oder Patenten). Aber genau dann sollte sich der Markenartikler überlegen, ob anstelle der Handelsmarken nicht besser günstigere Herstellermarken eingeführt werden sollten, damit die Kontrolle über die Kategorie in seiner Hand bleibt. Gibt es hingegen zahlreiche andere mögliche Hersteller für die betrachtete Handelsmarke, so sind Kannibalisierung bei der Marke nicht entscheidungsrelevant, da sie in jedem Fall kommen werden. Es kann dann bei ausreichenden Kapazitäten auf Basis der zusätzlichen Deckungsbeiträge durch die Handelsmarkenproduktion entschieden werden.

Damit ergibt sich die Matrix (vgl. Abbildung 3) mit den wirtschaftlichen Bedingungen für die Vorteilhaftigkeit einer Handelsmarkenproduktion durch den Markenartikler. Es ist zweifach zu differenzieren:

- a) Exklusivität der Handelsmarke für den Markenartikler
- b) Notwendigkeit von Investitionen, was zu zusätzlichen jährlichen Kosten  $ZK_{HaM}$  für die Produktion der Handelsmarke führt (zu ermitteln über Wiedergewinnungsfaktoren oder dynamische Stückkosten).

$ZK_{HaM}$  Zusätzliche jährliche Kosten durch Investitionen für die Handelsmarke

Im einfachsten Fall rechts unten (ohne Zusatzinvestition, viele Hersteller) reichen schon positive Deckungsbeiträge der Handelsmarke für ihre Vorteilhaftigkeit. Wenn Zusatzinvestitionen notwendig werden, muss ferner die Annuität abgedeckt werden. Kann der Hersteller auch entscheiden, ob überhaupt eine Handelsmarke gestartet werden soll, muss der Deckungsbeitrag dann auch noch die kannibalisierten Deckungsbeiträge der Marke tragen. Häufig ist es empfehlenswert, dass aufgrund der Langfristwirkung solche Handelsmarkenentscheidungen über vollständige Finanzpläne abgesichert werden.

**Literatur**

Berentzen, J.: Handelsmarkenmanagement, Solution Selling in vertikalen Wertschöpfungsnetzwerken, Wiesbaden 2010.  
 Bruhn, M. (2004): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Band 1, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 3-50.  
 Bruhn, M. (2012), Handelsmarken – Erscheinungsformen, Potenziale und strategische Stoßrichtungen, in: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. Schramm-Klein, H. (Hrsg.), Handbuch Handel, Wiesbaden 2012, S. 543-563.  
 Interbrand: <http://www.interbrand.com/de/BestRetailBrands/2013/Best-Retail-Brands->

Brand-View.aspx?country=Germany, Abruf vom 31.8.2013.

Müller-Hagedorn, L., Toporowski, W., Zielke, S., Der Handel, Grundlagen – Management – Strategien, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart 2012.

Hoberg, P. (2004): Wertorientierung: Kapitalkosten im internen Rechnungswesen – Die Einführung von Bezugszeitpunkt in die Kosten- und Leistungsrechnung, in: ZfCM, 48. Jg., 4/2004, S. 271-279.

Hoberg, P. (2013): Das Management von Produktgenerationen, in: WISU, 42. Jg., 7/2013, S. 913-919.

Morschett, D.: Retail Branding – Strategischer Rahmen für das Handelsmarketing, in: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. Schramm-Klein, H. (Hrsg.), Handbuch Handel, Wiesbaden 2012, S. 543-563.

Nielsen Shoppertrends: [www.nielsen.com/de/de/insights/presseseite/2012/nielsen-shop-pertrends-2012-komplexes-kaueufverhalten-besser-verstehen.html](http://www.nielsen.com/de/de/insights/presseseite/2012/nielsen-shop-pertrends-2012-komplexes-kaueufverhalten-besser-verstehen.html), abgerufen am 20.10.2013.

PLMA: Kunden in ganz Europa kaufen mehr Handelsmarken, in: [http://www.plmainternational.com/de/private\\_label13\\_de.htm](http://www.plmainternational.com/de/private_label13_de.htm), Abruf 30.8.2013.

Seicht, G., Die dynamische Stückkostenrechnung, in: Kostenrechnungs-Praxis, 23. Jg., 5/1979, S. 201-212.

Varnholt, N., Lebefromm, U., Hoberg, P.: Controlling – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendung mit SAP® ERP®, München 2012. ■



## Controlling und Spiritualität

### Unternehmenssteuerung mit Bauchgefühl

von Thomas Damran Landsberg

Flankiert durch zahlreiche Gespräche mit Managern, Consultants und Experten aus unterschiedlichen Branchen beobachte ich seit der letzten globalen Finanzkrise einen Paradigmenwechsel in der Wirtschaft, der sich fast unbemerkt vollzieht. Die vielen Rückmeldungen von Klienten und Kollegen festigen meine Überzeugung, dass im Kontrast zur Konzernwelt in kleinen und mittleren Unternehmen gerade eine zusätzliche Qualität einzieht. In Form der Würdigung „weicherer“ Komponenten ergänzt sie den traditionellen Blick auf Zahlen und Fakten. Hintergrund sind allgemeine Trends wie zerfallende Märkte, schrumpfende Margen sowie die zunehmende Anzahl an Top Performern, die innerlich gekündigt haben und am Leistungssystem zerbrechen. Die jährliche Gallup-Studie zeigt dies zum Beispiel. Die zunehmenden Bemühungen im Bereich betriebliche Gesundheitsvorsorge sind grundsätzlich ein positives Zeichen. Allerdings werden nach meiner Beobachtung unter dem Anforderungsdruck mit **Burnout** oder an **anderen**

**Erkrankungen zusammenbrechende Menschen** in unserer rational dominierten Wirtschaftswelt auch heute noch **als unangenehme „Seiteneffekte“ abgetan** oder als **„Kollateralschaden“ akzeptiert**.

Mein persönliches Fazit aus 30 Jahren Erfahrung in großen Organisationen der Finanzdienstleistungsbranche sowie in Konzernstrukturen ist: Immer noch wird jede Menge wertvolles Potenzial durch das Akzeptieren von „Kollateralschäden“, einer sich im Big Business weiter beschleunigenden und in meinen Augen menschenfeindlichen „Spirale des Wahnsinns“ verschwendet.

#### Gefühle ergänzen Fakten

Betroffen sind alle Unternehmensbereiche einschließlich des Controllings als einen zentralen, das Management in seinen Entscheidungen unterstützenden Bereich. Durch das Aufberei-

ten betriebswirtschaftlicher Analysen sowie Vor- und Nachkalkulationen in Business- und Worst-Case-Szenarien liefert es dem Management traditionell wichtige Grundlagen für anstehende strategische und operative (Investitions-) Entscheidungen. Meine eigenen Tätigkeiten als Spezialist und Führungskraft im Bankwesen einschließlich Projektarbeit sowie zahlreiche Berichte von Coaching-Klienten zeigen: Betriebswirtschaftlich noch so korrekte Berechnungen und darauf fußende Entscheidungen gehen immer öfter nicht auf – oder sie erzielen nicht die gewünschten Ergebnisse. In vielen Fällen konnte ich im Rahmen eines Coaching-Prozesses gemeinsam mit dem Klienten herausarbeiten, dass **bei genauerer Reflektion der ursprünglichen Herangehensweise trotz umfangreicher Daten- und Zahlenbasis sowie penibel durchgerechneter Worst-, Best- oder Business-Case-Szenarien im Moment der Entscheidung häufig ein „seltsames Gefühl“ blieb**. Dieses wurde jedoch nicht konsequent aufgegriffen: **Irgendetwas**

stimmte nicht oder fehlte noch. Dieses „irgendetwas“ war meist diffus, nicht greifbar – eher ein „Bauchgefühl“. **Charakterisiert** wird es aus meiner Erfahrung durch folgendes Hauptmerkmal: Es entzieht sich dem Verstand sowie der allgemeinen Logik. **Es ist deshalb schwer zu benennen** und noch schwerer als relevantes Kriterium bewusst in Entscheidungen einzubeziehen. Das ist nur allzu verständlich, wird unser westliches Geschäftsleben traditionell insbesondere von Logik und Schnelligkeit dominiert. Mit klar definierbaren, allgemein verständlichen und messbaren Kriterien entsprechen sie unserem rationalen, Vernunftgeleiteten Verständnis. Unser Verstand ist durch vermeintlich schlüssig aufbereitete Argumentationen in schön gestalteten Power-Point-Präsentationen leicht zu beeindrucken und zu Frieden zu stellen. Mit den durch besagte „Bauchgefühle“ produzierten Informationen kann der Verstand erst einmal wenig anfangen. Sie **funktionieren nicht auf der Basis von Logik und Vernunft**.

Dadurch bleibt allerdings ein wesentlicher Teil der für uns Menschen tatsächlich verfügbaren Entscheidungsgrundlagen und -hilfen unberücksichtigt: Wir arbeiten sprichwörtlich nur mit der „halben Wahrheit“. Und so sind die an dieser Stelle auftretenden Entscheidungsdilemmata durchaus nachvollziehbar. Kopf und Verstand sind eventuell überzeugt, aber unser Gefühl sagt gleichzeitig irgendetwas anderes. **Basierend auf meiner persönlichen Philosophie, dass Menschen mehr sind als nur einfache „Logik- und Denkmaschinen“, entfaltet** meiner Meinung nach **ein Manager erst dann seine volle Professionalität, sobald er die über seine Gefühlsebene bereitgestellten Entscheidungshilfen mit einbezieht** – zum Beispiel in Form innerer Impulse.

### Intuition als ungenutzte Ressource – auch im Controlling

Solche auch Intuition genannten Bauchgefühle stellen als individuell ausgeprägte Qualitäten ein riesiges Reservoir ungenutzter Ressourcen dar. Wir haben in unserer beruflichen und persönlichen Entwicklung schlicht nicht bzw. nur unzureichend gelernt, die entsprechenden Signale

zu erkennen und zielführend zu nutzen. In unserem westlichen rational geprägten Bildungssystem wurden wir darauf konditioniert, Entscheidungen aller Art primär auf der Basis von Fakten zu treffen. **Dabei stellen sich nach meiner Erfahrung auf inneren Impulsen basierende Entscheidungen im Nachhinein oft als die besten heraus**. Geniale Ideen tauchen nicht selten morgens unter der Dusche scheinbar aus dem Nichts auf. Solche Momente sind meist entspannte Wohlfühlsituationen, in denen wir kein Ergebnis produzieren müssen, sondern einfach unsere Gedanken fließen lassen. Vergleichbar mit einem meditativen Zustand entsteht eine bestimmte Gehirnaktivität. Dies passiert eher über Loslassen von Erwartungshaltungen und einer absichtslosen Präsenz im Jetzt – und nicht über angestrengtes Denken. **Bei diesem so genannten „Alphawellen-Zustand“ sind bestimmte Hirnareale aktiv. Sie ermöglichen uns den Zugang zu einer inneren Weisheit und Informationsbasis, die weit über die Möglichkeiten der üblichen Logik hinausgeht und überwiegend mit unseren Emotionen korrespondiert**.

„Alphawellen (8-12 Hz) tauchen in relaxten Zuständen auf, bei geschlossenen Augen, im Stadium zwischen Schlafen und Wachen. Kennzeichnend für Alphawellen sind eine wohlige Entspannung, ruhiges, fließendes Denken, eine zuversichtliche Grundstimmung sowie ein Gefühl der Integration von Körper und Geist. Ein neutraler Zustand, der beim Autogenen Training oder bei anderen Mentaltechniken gerne genutzt wird.“  
Quelle: www.schlafcoaching.com

Wie vor einigen Monaten der Presse zu entnehmen war, arbeiten Hirnforscher unter anderem vom Max-Planck-Institut in Leipzig und von der Justus-Liebig-Universität in Gießen mit Hilfe von Gehirn-Scans am Nachweis, dass Meditation diese Hirnareale wachsen lässt. Im Internet findet sich eine Vielzahl von Verweisen auf wissenschaftliche Forschungen mit dem Ergebnis, dass sich bei regelmäßig meditierenden Menschen in funktionalen Kernspintomographien die Gehirnbereiche für Emotionen deutlich verändert zeigen.

„Amerikanische Forscher der Universität Wisconsin blickten per funktionaler Kernspintomo-

graphie in die Köpfe von 16 tibetischen Mönchen. Heraus kam, dass Mitgefühl und Güte die Gehirnströme der Mönche verändert hatten, berichten die Wissenschaftler in der Fachzeitschrift „Plos One“.“ (Quelle: [http://www.focus.de/wissen/mensch/psychologie/gehirn\\_aid\\_266846.html](http://www.focus.de/wissen/mensch/psychologie/gehirn_aid_266846.html))

Ich persönlich bin überzeugt, dass unser eigentliches geistiges Leistungsvermögen nicht überwiegend von unserem rationalen Denken bestimmt wird, sondern dass es da noch „viel mehr“ gibt.

### Gefühl und Verstand: Zwei Seiten einer energetischen Medaille

In der Physik ist es längst eine wissenschaftlich etablierte Überzeugung: Alles im Universum ist auf verschiedenen Frequenzen schwingende Energie. **Betrachten wir uns Menschen aus einer solchen medizinisch-physikalischen Perspektive**, sind wir mit unseren Gehirnwellen, elektrischen Nervenimpulsen und einem messbaren Magnetfeld, das uns mit unserer Umgebung verbindet, **als „Energiewesen“ zu bezeichnen**. Nutzen wir das Bild einer „energetischen Medaille“, stellt unser Verstand lediglich eine Seite dieser Medaille dar: **das rational dominierte so genannte männliche Prinzip**. Es steht für den Aspekt der „Aktivität“ und damit der Anspannung. **In der Traditionellen Chinesischen Medizin (TCM) wird diese Energiequalität „Yang“ genannt** (vgl. [Abbildung 1](#)). Sie existiert stets mit dem energetischen Gegenpol des weiblichen Prinzips, in der TCM als „Yin“ bezeichnet. Es umfasst den Aspekt der „Passivität“ und damit der Entspannung. Wir brauchen immer beide Pole, um als Menschen lebens- und leistungsfähig zu sein. Vergleichbar ist das mit einem Stromkreis, der auf der Existenz von Minus- und Pluspol basiert. Wird einer davon entfernt, verschwindet der komplette Stromkreis.

**Die zweite Hälfte unserer menschlichen Natur sind insbesondere die intuitiven und weicheren Yin-Aspekte**. Sie wurden im Laufe der zunehmenden Technisierung und Verwissenschaftlichung unserer Gesellschaft und unseres Bildungssystems weitgehend verdrängt. Das gilt für die unsere Gesellschaft

einschließlich der Organisationen und Unternehmen umfassende Makroebene sowie für die den einzelnen Menschen betreffende Mikroebene. **Von der hier beschriebenen energetischen Perspektive ausgehend, verlangt das so entstandene Ungleichgewicht aus sich selbst heraus nach einem energetischen Ausgleich.** Erfolgt dieser nicht, wird das Gesamtsystem erkranken und in letzter Konsequenz den Ausgleich erzwingen. Das gilt für Unternehmen genauso wie für Menschen. Auf der Makroebene kann das zu Zusammenbrüchen wie beispielsweise Unternehmensinsolvenzen oder „schwarzen Freitagen“ führen. **Auf der persönlichen Ebene mündet ein dauerhaft fehlender Ausgleich in physischer oder psychischer Krankheit.** Ziel ist immer eine „erzwungene“ Selbstheilung, die meist mit einer temporär notwendigen Ruhigstellung einhergeht: Ein Zusammenbruch führt somit immer zur Selbstregulation und einem sinnvollen „back to the roots“ und „back to basics“.

## Yin und Yang im Business-Alltag

Auf Unternehmensebene gilt in diesem Zusammenhang, Phasen der Aktion und Anspannung adäquate Phasen der Entspannung folgen zu lassen. Werden in diesen Zeiten allgegenwärtiger Change-Prozesse beispielsweise Neuerungen oder sonstige fordernde Aktivitäten im Betrieb und den involvierten Teams initiiert, brauchen die gesetzten Impulse ein entsprechendes Maß an Ruhe und exogener Entschleunigung zum Reifen und sich Entfalten. **Werden diese Wachstums- und Reifephase nicht eingehalten, geht schlichtweg ein Großteil der Wirkungen verloren.** Ganz nach einem afrikanischen Sprichwort: „Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.“

Auf einer persönlichen Ebene geht es vielmehr darum, seine ganz individuellen intuitiven Qualitäten zu erkennen und in das eigene Leben zu integrieren. Ein entsprechend geschulter Coach kann hier sehr wertvolle Unterstützung leisten. Führungskräfte könnten ein immenses kreatives Potenzial in sich und den Mitarbeitern – und damit für ihre Unternehmen – freisetzen. Entscheider wie auch Controller hätten durch eine ganzheitliche Herangehens- und Betrachtungsweise die Chance, auf eine deutlich breitere Entscheidungsbasis zurückzugreifen – und gleichzeitig als Menschen höhere Zufriedenheit zu erreichen.

## Entscheidungsfindung mit Bauchgefühl

Für diese aus Unternehmersicht unschlagbar wertvolle Kombination aus sehr guten Ergebnissen bei gleichzeitiger persönlicher Zufriedenheit braucht es meines Erachtens mehr als nur eine „kognitive Brechstange“. Es macht sehr viel Sinn, so genannte „weiche Strategien“ in die Ergebnisfindung mit einzubeziehen. Dabei meint „weich“ auf keinen Fall „schwach“ – ganz im Gegenteil. Sobald Manager und Controller (an)erkennen, dass herkömmliche Entscheidungsprozesse mit dem ausschließlichen Blick auf Zahlen und Fakten in der bisherigen Form nicht mehr uneingeschränkt funktionieren und wir uns vom Pareto-Optimum bereits weit entfernt haben, können sie neue Wege und Tools nutzen, um das vorhandene geistige Potenzial voll auszuschöpfen.



Abb. 1: Symbol für Yin und Yang

**So geben beispielsweise zahlreiche intuitive Kreativitätstechniken, wie Brainwriting, Edison-Prinzip, Mind Mapping, Zufallstechnik etc.,** Managern geeignete Instrumente an die Hand, um sich neue Sichtweisen und Ansätze zu erschließen. Voraussetzung für die volle Entfaltung von deren Wirkung ist nach meiner Erfahrung ein Rahmen, der Wohlbefinden und eine Idee von Harmonie zulässt. In diesem

Zusammenhang freue ich mich über einen in den letzten Jahren beobachteten deutlichen Anstieg von Manager-Seminaren mit spiritueller Komponente, wie beispielsweise Meditations-, Yoga- oder Qigongkurse in Klöstern. Ich erachte das sich Einlassen auf das Thema Spiritualität sogar als einen der besten Wege, um Kreativität, Leistungsfähigkeit, Erfolg und Lebensfreude in sich zu fördern.

Zusammengesetzt ist **der Begriff „Spiritualität“** aus den **lateinischen Wurzeln „spiritus“**, womit **der Geist** bzw. **ein Hauch** gemeint ist, sowie aus **„spiro“** in der **Bedeutung von „ich atme“**. Er beschreibt damit aus meiner Perspektive **das Bewusstsein der Verbindung zu einer Geistigen Dimension** als dem Ursprung unserer Existenz und der Quelle unserer Lebenskraft. Als Menschen und gleichzeitig geistige Wesen sind wir alle in diese eingebunden. Genauer gesagt, sind wir in unserer Eigenschaft, aus reiner Energie, Schwingung, Licht zu bestehen und damit im eigentlichen Sinne Energie- bzw. Lichtwesen zu sein, stets mit dieser verbunden. Dabei ist es völlig unerheblich, ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht bzw. ob wir daran glauben oder nicht. Aus meiner Sicht lohnt es sich jedoch, den Glauben an diese Geistige Instanz wieder in unser Leben einschließlich unserer Arbeit einziehen zu lassen. Es spielt dabei auch keine Rolle, ob wir diese als höhere Intelligenz, Schöpfer oder Gott bezeichnen.

## Achtsamkeit ist gelebte Spiritualität

Spiritualität leben, sehe ich als etwas sehr Bodenständiges. Der Alltag ist unser bester Lehrmeister: Hier haben wir die Chance, uns in den unterschiedlichsten Situationen des Lebens wahrzunehmen und selbst kennen zu lernen. Es ist daher im Grunde gar nicht notwendig, in ein Kloster zu gehen und sich dort in völliger Abgeschiedenheit mit Achtsamkeit und der eigenen Spiritualität zu beschäftigen. Vielmehr bedarf es einer inneren Entscheidung, den Alltag als begnadetes Übungsfeld zur Entwicklung von Achtsamkeit und Selbsterkenntnis nutzen zu wollen: Wie aufmerksam lebe und gestalte ich mein Leben und meine Beziehungen. Wie bewusst bin ich mir über meine Handlungen und

die Gründe dafür? **Woraus schöpfe ich meine intrinsische Motivation?**

Eine solche Beschäftigung setzt ein gewisses Maß an Wahrnehmungsfähigkeit voraus. Sie versetzt uns in die Lage, uns in unserer Welt bewusst zu spüren sowie die Resonanzen unserer Handlungen und Nicht-Handlungen zu erkennen. **Voraussetzung dafür ist die Achtsamkeit.** Indem wir uns darin üben, können wir Abläufe in unserem persönlichen und beruflichen Umfeld erkennen und hinterfragen. In meiner Coaching-Arbeit spielt zum Beispiel das Heranführen an eine im (Berufs-)Alltag umsetzbare Achtsamkeit eine zentrale Rolle: oft wird genau das als sehr schwierig empfunden. Das Ziel ist, alle unsere Sinne zu gebrauchen und optimaler Weise **frei von Bewertung zu bleiben.** Genau dafür haben wir unsere Sinne. In diesem Kontext bedeutet „**sinnlich sein**“ und „**sinnvoll leben**“ unser Leben und unseren Alltag mit **allen unseren Sinnen zu leben** – und damit auch alle unsere Sinne voll zu leben. Von zentraler Bedeutung ist, dass die hier gemeinten Sinne über das gewöhnliche Hören, Sehen, Riechen, Schmecken und Fühlen weit hinausgehen.

Sie umfassen **zusätzlich** unsere **so genannten feinstofflichen Wahrnehmungsebenen**, die jedem von uns über unser körpereigenes Magnetfeld wie Antennen zur Verfügung stehen. Ein sehr simples Beispiel hierfür ist die vermutlich vielen bekannte Situation, wenn wir spüren (wahrnehmen), dass sich ein anderer Mensch eigentlich geräuschlos hinter uns stellt – sich uns dann jedoch im wahrsten Sinne des Wortes „die Nackenhaare sträuben“. Oder wenn eine Mutter plötzlich nachts wach wird und sofort „weiß“, dass es ihrem Kind nicht gut geht, obwohl dieses in einem anderen Raum schläft. Der bekannte in Cambridge promovierte **Biologe Dr. Rupert Sheldrake** erklärt diese Phänomene mit seiner **Theorie der „morpho-**

**genetischen Felder“**, die uns einen praktisch unbegrenzten Informationszugang ermöglichen. Wer sich mit dem aktuellen **Stand der Quantenphysik** beschäftigt, wird hier **einige Gemeinsamkeiten** finden.

Rupert Sheldrake entwickelte eine Hypothese, in der die Existenz eines universellen Feldes postuliert wird, welches das „Grundmuster“ eines biologischen Systems kodieren soll. Nach Sheldrakes Ansicht ist es einer Form, die bereits an einem Ort existiert, ein Leichtes auch an irgendeinem anderen Ort zu entstehen. Nach dieser Hypothese wirkt das morphische Feld nicht nur auf biologische Systeme, sondern auf jegliche Form, beispielsweise auch auf die Bildung von Kristallstrukturen. Dies nannte Sheldrake 1973 ein morphisches Feld, später auch das Gedächtnis der Natur. In seinem erstmals 1988 veröffentlichten Werk „Das Gedächtnis der Natur“ erweiterte er seine Hypothese dahingehend, dass die morphischen Felder auch die Naturgesetze selbst erfassen. Nach dieser Sichtweise bestünde die Natur möglicherweise nicht nur aus Naturgesetzen, sondern auch aus Gewohnheiten.

Die Hypothese eines morphischen Feldes dient unter anderem als Erklärungsmodell für das genaue Aussehen eines Lebewesens und sollte am Verhalten und der Koordination mit anderen Wesen beteiligt sein. Dieses morphogenetische Feld soll eine Kraft zur Verfügung stellen, welche die Entwicklung eines Organismus steuert, sodass er eine Form annimmt, die anderen Exemplaren seiner Spezies ähnelt.

Wikipedia, Morphisches Feld, 22. Juli 2014

In den beruflichen Herausforderungen hilft uns eine achtsamkeitsbasierte gute Wahrneh-

mungsfähigkeit, die uns umgebenden feinen Strömungen und Stimmungen klarer und frühzeitiger zu spüren. Damit haben wir die Chance, sie zusätzlich zur kognitiven, datenbasierten Analyse für unsere Entscheidungsfindung zu verwenden. **Wir versetzen uns damit selbst in die Lage, mögliche Gefahren zu erkennen**, bevor betriebswirtschaftliche Trigger anschlagen oder Ampelwerte gerissen wurden: Ein System beginnt beispielsweise infolge eines zu hohen Drucks zu erkranken. Dabei ist es ganz egal, ob es sich um ein einzelnes Team oder um das ganze Unternehmen handelt.

**Wir haben die Möglichkeit, rechtzeitig gegenzusteuern, indem wir beispielsweise Druck nachlassen.** Im Ergebnis kann der Arbeitsprozess harmonischer mit gesunden und zufriedenen Mitarbeitern ablaufen. Das System funktioniert wieder effizient und kann seine Leistung entfalten. Aus Management- und Controlling-Sicht hat ein solches Vorgehen für mich mit Seriosität und einer unternehmerischen Sorgfalts- und Fürsorgepflicht zu tun. In einer konsequenten Ableitung führt das direkt zu Themen wie „**Werte**“, „**Moral**“, „**Ethik**“ sowie dem diesbezüglichen Eigenanspruch des Managements im Sinne seiner Vorbildfunktion. **Unternehmensleitbilder** sind in diesem Zusammenhang sicher eine gute Idee – vorausgesetzt sie werden tatsächlich **Top-down gelebt** und existieren nicht ausschließlich auf dem Papier.

**Klarheit schafft konstruktive Systeme**

Aus meiner Sicht geht es vor allem um eine bewusste und ehrlich reflektierte Grundeinstellung, die zum Wohle des Ganzen wirkt. Damit sind Unternehmen einschließlich ihrer Mitarbeiter als dem eigentlichen Herz des Unternehmens gemeint. Führungskräfte, denen diese Grundeinstellung fehlt, denen solche Gedanken egal sind und die gesetzte Ziele um jeden Preis gegebenenfalls auf Kosten anderer erreichen, hinterlassen nicht selten jede Menge verbrannter Erde. Es gilt zu überlegen, ob solche Manager tatsächlich dem Unternehmen Gutes tun. Wichtig ist, dass es nicht darum geht, klare Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern abzuschaffen – auch nicht die Handlungskonse-

**Autor**



**Thomas Damran Landsberg**

begleitet als Führungskraft, ganzheitlicher Coach, Therapeut und QiGong-Lehrer Menschen in ihren Entwicklungsprozessen. Der ehemalige Leistungssportler und Finanzierungs-Experte ist auch Autor des Buches „Zehn Goldene Regeln für dein Glück“ (ISBN 978-3-8482-3222-2).

E-Mail: t.d.landsberg@web.de; Tel.: 02241 - 2019670

quenzen bei Nichterreichen bzw. dem Boykott vereinbarter Ziele. **Vielmehr geht es um Klarheit.** Voraussetzung ist eine feine Wahrnehmung, um zu erkennen, wann möglicherweise persönliche, dem Ganzen nicht dienliche Interessen Antrieb und Ziel sind. Eine solche Klarheit braucht **kein Klima der Angst** mit mehr oder weniger versteckten Drohungen gegenüber Mitarbeitern, um sie und damit das Unternehmenssystem „am Laufen zu halten“.

**Ich sehe (Unternehmens-)Systeme ganz einfach als Werkzeuge mit dem Zweck, den Mitarbeitern zu dienen, indem sie ihnen die gewünschte Performance ermöglichen.** Sobald sich abzeichnet, dass dies nicht mehr der Fall ist und ein bestehendes System nicht mehr funktioniert oder sogar Schaden heraufbeschwört, sind Manager aufgerufen, die Weichen neu zu stellen. Ihnen obliegt es, das verantwortete betriebliche System entsprechend ihren Anforderungen anzupassen statt sich destruktiven Systemen unterzuordnen, weil „diese eben so sind“. Der Mensch ist generell kein Opfer von „schuldigen“ Systemen – außer er sagt bewusst oder unbewusst „Ja“ dazu. Ein System sollte sich ihm als ein Instrument unterordnen – und nicht umgekehrt. Es geht mir auf keinen Fall darum dazu aufzurufen, plötzlich zwanghaft alles anders zu machen – im Sinne einer Palastrevolution. **Das Ziel ist** vielmehr, **ein offenes Klima zu erschaffen, das alte und neue Sichtweisen und Lösungsmodelle friedvoll zum Wohle des Ganzen verbindet.** Ein Klima, das die Entwicklung innovativer Ideen fördert sowie den Mut stärkt, innere Impulse zu beachten und unsere höhere Weisheit mit einzubeziehen – um so unsere bislang vielleicht noch brach liegenden Bewusstseinskräfte nutzbar zu machen.

### Spiritualität ist bereits Teil der Unternehmensrealität

In anderen Gesellschaften, wie beispielsweise der asiatischen, ist es bereits üblich, **dem Management einen so genannten „Spirituellen Counselor“ als holistischen Berater an die Seite zu stellen.** Diese als eine ethisch-moralische Instanz oder geistiger Sparringspartner fungierende Vertrauensperson verfügt in der Regel über eine feine Wahrnehmungsfähigkeit,

Lebenserfahrung, Weisheit, Mitgefühl im Sinne von Empathie, hohe Klarheit und eine stark harmonisierende Kraft. Als ganzheitliche Coaches ermöglichen sie gerade bei schwierigen Entscheidungsfindungen einen Blick über den betrieblichen Tellerrand. Sinn und Zweck ist es, eben genau solche relevanten Aspekte mit einzubeziehen, die sich nicht in Zahlen und Fakten und damit über den Verstand erschließen lassen. Ein Spiritueller Counselor ist in der Lage, unter anderem den im Unternehmen herrschenden „Geist“ im Sinne des Klimas und der Atmosphäre wahrzunehmen und zu interpretieren. Dabei geht es um den Grad an Harmonie oder Disharmonie sowie deren Ursachen, betrachtet aus einer ganzheitlichen „Vogelperspektive“. Der große Erfolg der chinesischen Wirtschaft ist unter diesem Aspekt betrachtet sicherlich bemerkenswert. Es ist zu überlegen, ob wir als westliche Gesellschaften uns da nicht ein Beispiel nehmen, so wie es jeweils zu uns passt.

Erste Ansätze gibt es bereits: Zahlreiche Staatsmänner und Topmanager gönnen sich ganz selbstverständlich solche „Spirituellen Counselors“. Für die Durchführung von Projekten würden sich aus meiner Sicht ganzheitlich ausgerichtete „Sounding Boards“ als sinnvolle Reflektionsinstanzen anbieten. Ihre standardmäßige Etablierung könnte dem Management bei wichtigen Vorhaben wertvolle qualitative Aspekte als Entscheidungshilfe liefern – vorausgesetzt die eingesetzten Berater bringen die hier erwähnten Skills mit.

### Bewusstheit und Ganzheitlichkeit fördern Unternehmen

Es ist meine feste Überzeugung, dass im Wirtschaftsleben auch zukünftig intensiv und zielgerichtet gearbeitet werden muss, da nur so das zum Überleben notwendige Geld verdient werden kann. Zur Diskussion stelle ich allerdings, in welcher Art und Weise das geschehen muss bzw. darf. Die Beschleunigung des Teufelskreises aus Unzufriedenheit und Destruktivität im Business zeigt deutlich, dass eine rein quantitativ ausgerichtete Motivation auf Dauer nicht mehr funktionieren wird. Der scheinbare Verzicht auf einige Basispunkte an Marge, beispielsweise durch Reduzieren von Geschwin-

digkeit und Druck an manchen Stellen, zahlt sich meiner Meinung nach sehr bald positiv aus. Voraussetzung sind bewusste und ganzheitlich ausgerichtete Manager, die in Unternehmen ein Klima der Fairness, des Mitgefühls und der Menschlichkeit etablieren. In solchen Unternehmen würden sich Mitarbeiter wohlfühlen, ihre Potenziale könnten in einem gemeinsamen Miteinander und konstruktivem Austausch gedeihen. Ich bin mir sicher, dass eine solche Atmosphäre sehr schnell auf Klienten und Geschäftspartner ausstrahlt und den Erfolg in Form von Kunden- und Mitarbeitertreue auf ein ungeahntes Niveau hebt.

In diesem Sinne wird es für Manager und Controller zunehmend wichtiger, sich viel mehr **mit den Fragen nach dem Sinn ihres Tuns und den Motiven ihres Handelns offen und ehrlich auseinanderzusetzen** – so wie es viele Menschen schon in einem privaten Kontext tun. Eine sinnvolle Qualitätssicherung für Führungskräfte braucht dann in absehbarer Zeit neben aller Fachlichkeit auch eine spirituelle Bewusstseinsbildung. Dazu zählt das Erlernen von Meditationstechniken, das Vermitteln einer wertebasierten Grundhaltung im Sinne von Ethik sowie geeigneter Formen gewaltfreier und verbindender Kommunikation. Eine erfolgreiche Führungskraft der Zukunft wird zusätzlich zu ihrer fachlichen Brillanz über ganzheitliche Soft-Skills verfügen (müssen) und diese durch regelmäßige Qualitätssicherung weiter entwickeln. Durch meine Arbeit möchte ich das Bewusstsein stärken, dass wir uns alle noch mehr trauen, neue Wege einzuschlagen und im übertragenen Sinn „aus der Reihe fallen“. Denn damit bilden wir immer auch den Anfang einer neuen Reihe, die sich so formieren kann, wie es unseren Vorstellungen, Werten und Überzeugungen entspricht.

### Literatur

Landsberg T.D., Zehn Goldene Regeln für dein Glück, BoD-Verlag 2012

Sheldrake R.; Das Gedächtnis der Natur, Scherz Verlag, 2011 ■



## Ein Controller als Dozent an einer Fachhochschule

### Erfahrungen bei der Konzeption, Entwicklung und Durchführung einer Hochschulveranstaltung im Controllingbereich

von Christoph Houy

Mit diesem Beitrag möchte ich die hochinteressante und positive Erfahrung der nebenberuflichen Entwicklung und Durchführung einer Controlling-Lehrveranstaltung an einer Fachhochschule schildern. Außerdem würde ich gerne diejenigen, die sich ebenfalls zu einer solchen Tätigkeit berufen fühlen, einerseits dazu ermutigen und andererseits etwas Hilfestellung zur Vermeidung der Fehler leisten, die mir bei der ersten Durchführung auf Grund geringer Erfahrung unterlaufen sind.

#### Die Motivation

Da mich die Fähigkeit der souveränen Vermittlung von Fachthemen schon zu meiner Studienzzeit faszinierte und ich seit längerem eine nebenberufliche Lehrtätigkeit als reizvolle Aufgabe für mich angesehen hatte, wurde ich

hellhörig, als mir ein befreundeter SAP-Berater erzählte, dass er früher als externer Lehrbeauftragter an der Hochschule Rosenheim tätig war. Als ich ihm mein Interesse an einer solchen Tätigkeit bekundete, bot er mir an, den Kontakt zu dort tätigen Professoren herzustellen. So kam es nach ein wenig Zeit zu den ersten Gesprächen mit mehreren Professoren aus dem Bereich Wirtschaftsinformatik, insbesondere mit Burghard Feindor, der durch sein Spezialgebiet „Unternehmensführung“ auch ein besonderes Interesse an Controllingthemen entwickelt hatte.

#### Das Konzept

Zunächst wurden die beiderseitigen Vorstellungen zu einem möglichen Wahlpflichtfach im Controllingbereich ausgetauscht. Schnell

wurde klar, dass **eine ausschließlich theoretische Vorlesung**, wie anfänglich von mir angedacht, **den Ansprüchen einer Controllingveranstaltung für Wirtschaftsinformatiker an einer Fachhochschule nicht genügen würde**. Viel eher würde doch eine ausführliche Darstellung der verschiedenen Schritte zum Aufbau des Controllings eines Beispielunternehmens einerseits deutlich besser zum bereits bestehenden Vorlesungsprogramm passen und andererseits bessere Möglichkeiten zur Nutzung meiner praktischen Erfahrungen bieten. Der Gedanke, den Studenten anhand eines überschaubaren Beispiels in kleinen Dimensionen das zu vermitteln, was in der Unternehmensrealität mit Hilfe von mächtigen ERP-Systemen, Datenbanklösungen und OLAP-Werkzeugen erfolgt, begeisterte mich sofort, gerade unter Berücksichtigung des damit verbundenen



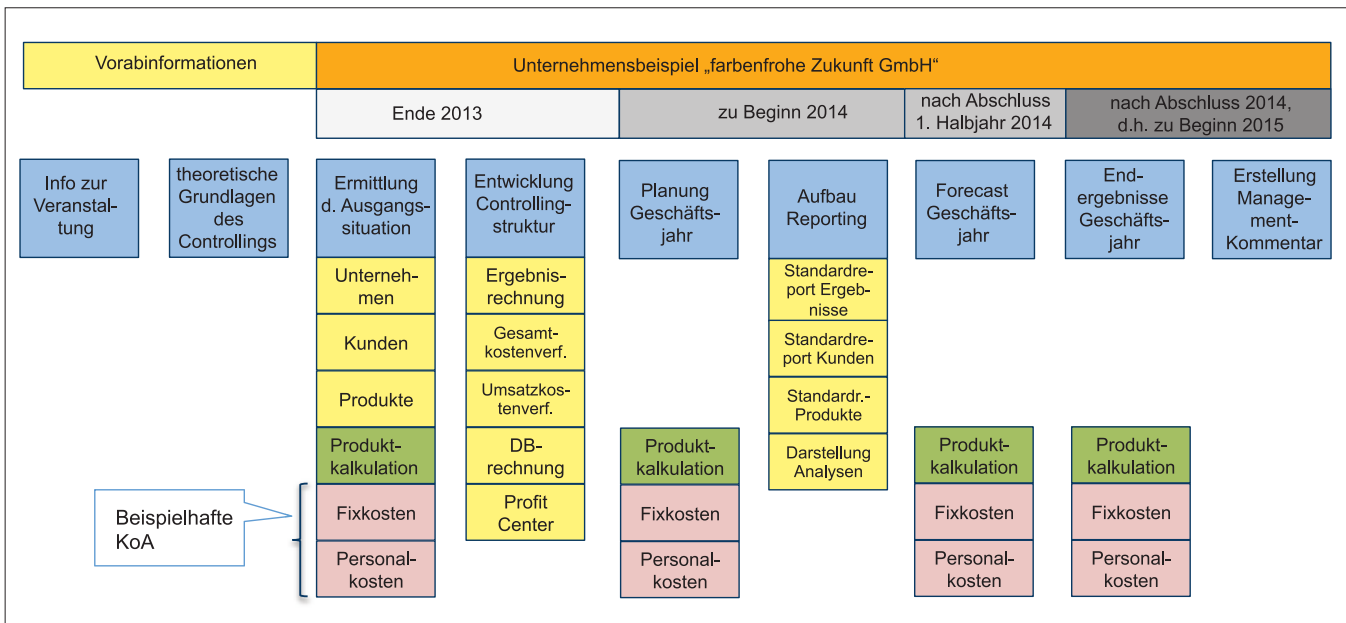


Abb. 1: Überblick des Gesamtablaufs der Veranstaltung „Controlling-Praxis im Unternehmen“

Mehrwerts für Wirtschaftsinformatiker, die sich – über die technische Umsetzung hinaus – einen Überblick über zu Grunde liegende Controlling- und Managementprozesse verschaffen möchten. Außerdem erinnerte ich mich an die sehr theoretisch gehaltenen Controllingvorlesungen meiner eigenen Studienzzeit und deren geringen Beitrag zur Vorbereitung auf die spätere berufliche Tätigkeit. **Im Rückblick hätte ich mir wohl auch beispielhaftere und praxisbezogenere Lehrveranstaltungen gewünscht.**

Um einen beherrschbaren Umfang des Unternehmensbeispiels unter Nutzung von Excel zu gewährleisten, entschieden wir uns für ein fiktives Modell und gegen die Verwendung reeller Strukturen. Die Beherrschbarkeit der Größenordnung und der Vorbereitungsaufwand zur Entwicklung sollten sich recht schnell als kritische Punkte erweisen.

Da es noch keine konkreten Anhaltspunkte zur Gestaltung einer derartigen Vorlesung gab, wurde im nächsten Vorbereitungsschritt ein Grundkonzept entwickelt, das die konkreten Zielsetzungen und den möglichen Ablauf der Veranstaltung, sowie Vorschläge für Aufgabenstellungen, Prüfungsdurchführung und Leistungsbewertung enthielt. Es sollte sich zeigen, dass dieses „nur“ als Diskussionsgrundlage gedachte Basiskonzept der schlussendlichen Gestaltung schon sehr nahe kam.

Um den zukünftigen Wirtschaftsinformatikern größtmögliche Unterstützung zur technischen Umsetzung von Management- und Controllingprozessen in Systemen und IT-Werkzeugen zu bieten, sollten folgende Hauptzielsetzungen erfüllt werden:

- Vermittlung des Mehrwerts eines Controllingkonzeptes für Unternehmen
- Erläuterung der Zusammenhänge der darin enthaltenen, periodisch wiederkehrenden Kernprozesse (Planung, Information, Analyse, Steuerung und Prognose)
- Entwicklung einfacher EDV-getragener Lösungen zur Unterstützung dieser Prozesse
- Aufbau von Controllingstrukturen (Kostenarten, Kostenstellen, Profit Center)
- Basisverständnis für die Zusammenhänge in einem ERP-System
- Einblick in typische Geschäftsvorfälle und Managementprozesse eines Unternehmens
- Entwicklung einfacher Reports und passender Diagrammdarstellungen

In punkto Veranstaltungsaufbau (siehe [Abbildung 1](#)) hielt ich es für sinnvoll, den Studenten vorab die wichtigsten theoretischen Grundlagen hinsichtlich Controllingdefinition, Controllingrollen und Regelkreis mit seinen Kernprozessen zu vermitteln, um eine gute Basis zur Bearbeitung des Unternehmensbeispiels zu bieten. Anschließend sollte dieses Beispiel mit der Herleitung der Ergebniswerte eines Ausgangsjahres in verschiedenen Positionen der Kosten- und Leistungsrechnung und dem

Aufbau geeigneter Controllingstrukturen unter Deckungsbeitragsgesichtspunkten gestartet werden. Dieses Ausgangsjahr war im weiteren Verlauf als Grundlage einer Jahresplanung, der Erstellung eines einfachen Reportings, für Abweichungsanalysen und der Entwicklung eines Forecasts auf Basis von Steuerungsmaßnahmen vorgesehen.

Nachdem schnell Einigkeit über diesen grundsätzlichen Ablauf herrschte, entschieden Professor Feindor und ich uns gegen eine schriftliche Abschlussprüfung im herkömmlichen Sinne. Stattdessen hielten wir **die Erarbeitung des Controllingkonzeptes eines weiteren Beispielunternehmens in Arbeitsgruppen mit anschließender Abschlusspräsentation für den Rahmen einer praxisorientierten Veranstaltung** für passender. Zur Lösung dieses Prüfungsbeispiels sollten alle benötigten Informationen und Aufgabenstellungen zur Verfügung gestellt werden.

Nun fehlten noch ein passender Name und ein genauer Zeitplan (siehe [Abbildung 2](#)) für die Lehrveranstaltung. Hinsichtlich der Namensgebung entschieden wir uns für „Controlling-Praxis im Unternehmen“, kurz CoPra. Bei einer erwarteten Teilnehmerzahl von 15, sollten 11 von 14 wöchentlichen Terminen zur Vermittlung von Basistheorie und Unternehmensbeispiel dienen. Zu den verbleibenden 3 Terminen waren die Schlusspräsentationen angedacht. Da ich meine „reichhaltigsten“ Erfahrungen im

## Modulübersicht 'Controlling-Praxis im Unternehmen (CoPra)'

Termin-Nr.	Datum	Modul
1	07.10.13	Vorstellung der Veranstaltung & theoretische Grundlagen des Controllings
2	14.10.13	Ausgangssituation des Beispielunternehmens Teil 1 (Umsatz & variable Kosten)
3	21.10.13	Ausgangssituation des Beispielunternehmens Teil 2 (Fixkosten)
4	28.10.13	Entwicklung der Controlling-Struktur Teil 1 (Kostenarten, Deckungsbeiträge & Ergebnisrechnung)
5	04.11.13	Entwicklung der Controlling-Struktur Teil 2 (Kostenstellen, Profit Center und Überführung Beispiel in die Struktur)
6	11.11.13	Unternehmensplanung Teil 1
7	18.11.13	Unternehmensplanung Teil 2
8	25.11.13	Information & Reporting
9	02.12.13	Ergebnisanalyse
10	09.12.13	Steuerungsmaßnahmen & Forecast
11	16.12.13	Unternehmensergebnisse & Management Kommentar
12	13.01.14	Ergebnispräsentation Gruppen 5 & 1
13	22.01.14	Ergebnispräsentation Gruppen 2 & 4
14	27.01.14	Ergebnispräsentation Gruppe 3

Abb. 2: Geplanter zeitlicher Ablauf

Controllingbereich eines großen Chemie- und Farbenkonzerns erworben habe, wurde für das Veranstaltungsbeispiel mit der „farbenfrohen Zukunft GmbH“ ebenfalls ein Unternehmen aus dieser Branche gewählt, das, neben weiteren vereinfachenden Annahmen, über keine eigene Produktion verfügt, um nicht von vornherein alle Dimensionen zu sprengen. Aus diesem Grund musste sich die Lehrveranstaltung auch auf die Gewinn- und Verlustsituation des Beispielunternehmens konzentrieren, da eine Abdeckung der kompletten Spannweite an Controllingsschwerpunkten natürlich nicht möglich war.

### Die Entwicklung und Vorbereitung

Nachdem die wichtigsten Eckpunkte festgelegt waren, startete ich im Mai 2013 mit der Entwicklung des Excel-Modells zum Unternehmensbeispiel, beginnend mit den wichtigsten Stammdatentabellen, die im Vergleich zur Realität mit 10 Kunden (in 2 Vertriebskanälen), 14 Produkten (in 4 Produktkategorien) und ca. 30 Mitarbeitern sehr übersichtlich aussahen. Ebenso erschienen „nur“ 25 Konten und ca. 15 Kostenstellen gerade noch ausreichend, um die zentralen Fixkostenbereiche eines Unternehmens abzudecken. Der Eindruck einer über-

schaubaren Größe des Beispiels sollte trügerisch sein, wie sich schnell herausstellte. Da die Entwicklung einer praxisorientierten Lehrveranstaltung für mich absolutes „Neuland“ bedeutete, war die Abschätzung des adäquaten Umfangs dabei die größte Schwierigkeit. Die Versuchung ist groß, alles scheinbar Interessante, aber nicht unbedingt Notwendige in ein Beispiel hineinzupressen.

Der Termin der ersten Vorlesung rückte „bedrohlich“ näher, und es existierten lediglich 2 in Excel ausgearbeitete Unternehmensbeispiele, jedoch keinerlei verbale Beschreibung

für die Studenten. Bis kurz vor dem Start gelang es zwar, Veranstaltungs- und Prüfungsskript als Word-Dateien fertig zu stellen, die für die Teilnehmer zum Vor- und Nacharbeiten nützlich, jedoch zur Präsentation in den Vorlesungsterminen nicht geeignet waren. Da kaum noch Zeit zur Verfügung stand, entschied ich mich zur Entwicklung passender Powerpoint-Darstellungen parallel zum Fortschritt der Vorlesung, mit dem Vorteil, dadurch kurzfristig auf neue Erkenntnisse reagieren zu können.

Anfang Oktober 2013 stand meine erste Hochschulvorlesung kurz bevor. Trotz mehrjähriger beruflicher Erfahrung kam eine deutliche Nervosität auf, jedoch auch Neugier im Hinblick auf Teilnehmerzahl und ersten Kontakt. Vorab hatten sich 12 Studenten für das Fach angemeldet, womit die Mindestteilnehmerzahl überschritten und der Start der Lehrveranstaltung sichergestellt war.

## Die Premiere

Zur Gestaltung des 1. Termins hatte ich die theoretischen Controllinggrundlagen aus dem Wordskript in Powerpoint-Übersichten übernommen, die ich am Vortag gefühlte 100 Mal durchgegangen bin. Damit war eigentlich schon vorher klar, dass ich nicht mit der nötigen Lockerheit, sondern eher verkrampt vor die Studenten treten würde. Wie bei einer Premiere üblich, kam ich auf Grund eines langen Staus in Richtung Rosenheim erst kurz vor Vorlesungsstart an der Hochschule an, womit der letzte Funke Konzentration auf meinen ersten Einsatz auch noch dahin war.

Zu meiner positiven Überraschung interessierten sich insgesamt 17 Studenten für die „Controlling-Praxis im Unternehmen“. Nach kurzer

Vorstellung meiner Person und des Ablaufs der Veranstaltung, startete ich ohne große Vorwarnung mit Definitionsansätzen der betriebswirtschaftlichen Disziplin Controlling. Sehr schnell erkannte ich, dass ein Unterrichtsblock zur ausschließlichen Theorievermittlung ohne Nutzung von Beispielen für diesen Kreis eher uninteressant ist, wenig Rückmeldungen hervorruft und es kaum gelingt, mit fachspezifischen Themen so zu begeistern, wie es im Berufsleben manchmal möglich ist. Demzufolge machte ich sehr schnell Bekanntschaft mit dem Phänomen „Nutzung von Smartphones“ als Folge von Langeweile, das es zu meiner Studienzeit noch nicht gab. Durch die „Schützenhilfe“ und den fachlichen Beistand von Professor Feindor konnte wir gemeinsam nach ca. 2 Stunden die Vorlesung erfolgreich zu Ende bringen.

Beeindruckt durch die Erlebnisse in dieser ersten Vorlesung wollte ich einen zukunftsgerichteten Vorgehensplan erarbeiten. Professor Feindor und ich kamen zu dem Ergebnis, dass **der Schlüssel zum Erfolg** in einer **intensiveren Einbindung des Teilnehmerkreises** und einer **Verdeutlichung von Zusammenhängen anhand von Beispielen** liegt.

## Die weiteren Erfahrungen

Die zweite Vorlesung bereitete ich unter Berücksichtigung der geschilderten Erfahrungen in geänderter Form vor. Ich entwickelte Beispiele zu allen Eckpunkten sowie Aufgabenstellungen, zu denen ich Teilnehmer einzeln oder in Gruppen einbinden konnte – in der Hoffnung, beim ersten Mal nicht zu viele Studenten von der weiteren Teilnahme abgeschreckt zu haben. Die Befürchtung einer deutlich niedrigeren Teilnehmeranzahl erfüllte sich zu meiner Überraschung und Freude nicht, denn der Hörerkreis war genauso groß

wie in der Vorwoche. Da es mir gelang, die Themen mit einer gewissen Lockerheit zu präsentieren, verliefen die weiteren Termine erfreulich positiv. Die **Wiederholung der Themen der Vorwoche** zu Vorlesungsbeginn, der **Einbau von Beispielen aus der eigenen beruflichen Erfahrung** und das **Mitwirken der Studenten** machten die Veranstaltung für alle Beteiligten deutlich kurzweiliger. Als Konsequenz wurde ich im Verlauf der Vorlesung immer sicherer und wirkte viel entspannter. Auch die Studenten agierten offener und aktiver als noch zur Premiere.

Diesem positiven Trend folgend verliefen auch die nächsten Termine. Die Teilnehmerzahl blieb im Durchschnitt bei 15. Im Laufe der Wochen entwickelten sich neue Strategien und Vorgehensweisen, Hilfsmittel und Werkzeuge; dabei ließen sich nützliche Erfahrungen sammeln und eine Vielzahl kleiner Erfolge feiern, von denen ich die wesentlichen Eckpunkte im Folgenden zusammengefasst habe:

- Der gut nachvollziehbare und strukturierte Aufbau der Veranstaltung mit erläuternden Übersichten hat bei vielen Studenten erheblich zum besseren Verständnis der Zusammenhänge beigetragen.
- Der Einbau der Gruppenarbeiten hat für deutlich mehr Abwechslung gesorgt, auch wenn dieses Mittel selektiv eingesetzt und nicht jede Idee ohne vorherige Prüfung des Mehrwerts zum verbesserten Verständnis und zur erhöhten Aufmerksamkeit umgesetzt werden sollte. Insbesondere beim Aufbau komplexerer Controllingstrukturen (z. B. zur Erläuterung von Deckungsbeitragsrechnung, Profit Center) haben sich Gruppenarbeiten sehr bewährt. Die einführende ausführliche Erklärung der Aufgabenstellungen war dabei äußerst wichtig, da sonst ihre positive Wirkung verpufft wäre.
- Beispiele aus dem Berufsleben des Controllers sind zur Verdeutlichung von Sachverhalten sehr sinnvoll.
- Ein von mir zur besseren Koordination vor jeder Vorlesung angefertigter kurzer Ablaufplan hat sich als sehr nützlich erwiesen.

## Autor



### ■ Dipl.-Kfm. Christoph Houy

verfügt über große Erfahrung durch Führungspositionen in Controllingbereichen in Konzernen und eigentümergeführten Unternehmen. Seit dem Wintersemester 2013/14 bietet er als externer Lehrbeauftragter das Fach „Controlling-Praxis im Unternehmen“ im Bereich Wirtschaftsinformatik der Fachhochschule Rosenheim an.

E-Mail: christophhouy@aol.com

- Detaillierte Erläuterungen und Wiederholungen der Themen der Vorwoche zu Beginn jedes Termins wurden generell sehr positiv bewertet, allerdings gerät man auch hier ohne große Erfahrung leicht in Versuchung, weniger wichtige Punkte unangemessen ausführlich zu behandeln.
- Die Veranstaltungsteilnehmer haben es sehr geschätzt, wenn auf ihre Hinweise und Ideen eingegangen wurde. Diese haben erheblich zur kontinuierlichen Verbesserung der Veranstaltung beigetragen.

Wie bei einer völlig neu konzipierten Lehrveranstaltung nicht anders zu erwarten, waren natürlich nicht alle Erfahrungen gleichermaßen positiv und auch nicht alle ausprobierten Strategien und Ideen erzielten die erhoffte Wirkung, denn beispielsweise ...:

- ... wäre eine deutlich kompaktere theoretische Hinführung auf das Unternehmensbeispiel im Sinne der angekündigten praxisorientierten Veranstaltung empfehlenswert gewesen.
- ... ist des Öfteren der Versuch gescheitert, spontan Beispiele an die Tafel zu ‚zaubern‘. Damit dies halbwegs souverän wirkt, ist viel mehr Erfahrung notwendig.
- ... macht die Vielzahl genutzter Dateien (Powerpoint-Präsentation, Excel-Modell, etc.) ein häufiges Springen zwischen den Formaten notwendig, was die Lehrtätigkeit deutlich verkompliziert und alle Beteiligten leicht den Überblick verlieren lässt.
- ... sollten auch weitere ‚präsentationstechnische Experimente‘ (z. B. Nutzung der Referentenansicht) vermieden werden. Entweder man beherrscht diese richtig oder konzentriert sich ohne ausreichend Routine lieber auf die Vermittlung der Inhalte.
- ... kann der Eindruck scheinbaren Desinteresses täuschen und deshalb sollte man sich davon auch nicht beeindrucken lassen, was anfänglich gar nicht so einfach ist. Bei Erinnerung an meine eigene Studienzeit möchte ich nicht wissen, was sich so mancher Dozent bei meinem Anblick gedacht hat.

In Summe gesehen, gelang die Vermittlung eines umfassenden Bildes des Unternehmenscontrollings und eines Verständnisses der Kernprozesse und Hintergründe von Woche zu Woche

immer besser. Entscheidend dafür war **die kontinuierliche Verbesserung der Veranstaltung auf Basis der genannten Erkenntnisse**. Dadurch wurden Motivation und Energie zur fortlaufenden Optimierung erhöht. Die Tatsache, dass sich Professor Feindor, der zu Beginn an allen Terminen teilgenommen hatte, ab der 4. Veranstaltung mehr und mehr zurückzog, war ein Beleg dafür, dass ich den Rhythmus zur Durchführung der Veranstaltung gefunden hatte.

### Die Prüfungspräsentationen

Nach Beendigung der 11 Vorlesungstermine sollte sich in den folgenden Prüfungspräsentationen zeigen, ob die Teilnehmer tatsächlich die beispielhafte Vermittlung eines Controllingkonzepts verstanden und verinnerlicht hatten. Im Laufe der Veranstaltung wurden 5 Gruppen zu 3 bis 4 Studenten gebildet, die in ca. 1,5 Stunden ihre Ergebnisse der Ausarbeitung des Unternehmensbeispiels präsentieren sollten.

Aus den Prüfungsergebnissen konnte gefolgert werden, dass von Seiten einiger Studenten ein großer Fokus auf die Ergebnisermittlung in Excel, jedoch weniger auf das Gesamtverständnis der Controllingprozesse gelegt wurde, insbesondere auch auf die Durchführung einer Ergebnisanalyse für unser Beispielunternehmen. Diese Schwerpunktverlagerung war im Sinne der genannten Zielsetzungen nicht beabsichtigt, wurde aber durch die Gestaltung von Beispiel und Aufgabenstellungen gefördert. Damit ergibt sich für zukünftige Durchführungen als wichtigste Konsequenz **die Vereinfachung der Zahlengrundlage mit Verschlankung der Ergebnisermittlung** im Excel-Modell – zu Gunsten einer ausführlicheren Auseinandersetzung mit den Ergebnissen des Unternehmensbeispiels in den einzelnen Controlling-Kernprozessen. Um kein falsches Bild zu vermitteln, möchte ich an dieser Stelle die guten bis sehr guten Ergebnisse vieler Arbeitsgruppen und die überwiegend professionelle Aufbereitung in den Abschlusspräsentationen hervorheben. Meines Erachtens hat der Großteil der Teilnehmer den Mehrwert eines funktionierenden Unternehmenscontrollings erkannt und einen sehr guten Einblick in die einzelnen Geschäfts- und Managementprozesse bekommen. Erheblich dazu beigetragen haben aus Sicht aller Beteiligten die Verwendung vieler pra-

xisnaher Beispiele und die gelungene Darstellung von Parallelen zwischen vereinfachten Lösungen im Unternehmensbeispiel und Realität. Wie bereits erwähnt, **ist dieses Prozessverständnis gerade im Bereich der Wirtschaftsinformatik mit Blickrichtung auf systemseitige Umsetzungen von großer Bedeutung**. Sehr positiv fiel das Feedback der Teilnehmer bzgl. Gesamtkonzeption und Ablauf der Veranstaltung aus. Diesbezüglich wurde unter anderem die Qualität und Verständlichkeit von Vorlesungs- und Prüfungsskript hervorgehoben. Weiterhin gestalteten zahlreiche Gruppenarbeiten die Veranstaltung aus Sicht der Teilnehmer viel interessanter und abwechslungsreicher.

### Fazit

Mir als zukunftsorientiertem Menschen ist es wichtig, nicht nur rückblickend die gewonnenen Erfahrungen aus Vorbereitung und Ablauf der Lehrveranstaltung zu schildern, sondern zusätzlich Konsequenzen für zukünftige Durchführungen und weitere Perspektiven aufzuzeigen. Zu diesem Zweck möchte ich noch einmal betonen, dass die Entwicklung und Durchführung einer Lehrveranstaltung, trotz des großen zeitlichen Aufwands und des ein oder anderen negativen Erlebnisses zu Beginn des Semesters, eine sehr positive und außergewöhnlich wertvolle Erfahrung ist. Sie bietet für die Tätigkeit als Controller einen großen Mehrwert, gerade wenn es um Kommunikation und Präsentation als entscheidende Qualitäten geht. Innerhalb der Vorbereitung beschäftigt man sich außerdem erstmals seit längerem wieder intensiv mit Details und Sachverhalten, die man nach ein paar Jahren Berufserfahrung als gegeben betrachtet. Ich persönlich habe bei mir eine Leidenschaft für die Lehrtätigkeit entdeckt, die mit wachsender Routine auch in nebenberuflicher Tätigkeit sehr viel Freude macht und sich als die erwartete reizvolle Aufgabe erwiesen hat. Wenn Controller-Kollegen fragen würden, ob ich ihnen zu einer vergleichbaren Tätigkeit raten würde, könnte ich sicherlich mit gutem Gewissen eine Empfehlung in diese Richtung aussprechen. Allerdings sollte man im gleichen Atemzug auf den nicht unerheblichen Zeitaufwand, zusätzlich zu einer hauptberuflichen Tätigkeit, hinweisen. ■



## Escaping on the run – Controller's „Spirit of Competition“ und Controllingmix – Teil 2

### Zentrales vs. dezentrales vs. Self-Controlling vs. externes Consulting

von Kerin und Frank-J. Witt

Bricht man den Nutzeffekt des Wettbewerbs etwas weiter herunter, so stellt [Abbildung 7](#) diverse mögliche Wettbewerbseizeffekte dar (wieder 10er Ratingskala mit fünf Negativ- und fünf Positivschritten).

#### Wettbewerbseffekte

##### Wettbewerbsfaktoren

Es konnten mittels einer Faktoranalyse fünf Faktoren generiert, d. h. identifiziert werden, die den Wettbewerb bzw. das Wettbewerbsgeschehen bzgl. des Controlling-service charakterisieren (vgl. [Abbildung 8](#)). Diese fünf Faktoren sind (Beispiele für die einzelnen Items, d. h. Kriterien, die durch einen jeweiligen Faktor zusammengefasst, also gebündelt und „erklärt“ werden in Klammern):

- **F<sub>1</sub> Organisation** (Zentralcontrolling, Anteil ausgegliederter Projekte am Gesamtorganisationsvolumen des Unternehmens, Dominanz durch internationale Konzernleitung, Standort in Ballungszentren, Organisationsstruktur tief-hierarchisch, Bedeutung des Wert- und des Wertkettencontrollings, relativ geringer Durchschnittsumfang der sog. Lenkungs- oder Leitungsspanne, hohe Bedeutung bzw. Einfluss der Arbeitnehmervertretung, übersichtliche Struktur bzw. sogar Dominanz der Gesellschafter, Familienunternehmen oder tendenziell anonyme Gesellschafter mit straffer Managementführung, klare Karrierephilosophie und Stellenbesetzungspolitik im Unternehmen, dominantes Erfolgsziel im Unternehmen)
- **F<sub>2</sub> Verhaltensorientierung** (Formalqualifikation des Managements, kaufmännisch dominierte Geschäftsleitung, explizite Controllingeinbindung, d. h. -existenz im Vorstand bzw. in der Geschäftsführung, Dienst- und Lebensalter des Managements, Aufgabenumfang des Managers, Weiterbildungsintensität bei Managern und Controllern)
- **F<sub>3</sub> Standards** (Anteil standardisierter Routine-Controllingleistungen in Bezug auf sämtliche Controllingprozesse, Umfang Softwareeinsatz im Controlling, zentrale Datenhaltung, hohe Kostenorientierung des Controlling-service, Anteil innovativer Controllingtools)
- **F<sub>4</sub> Marketingkomplexität** (Wettbewerbs-situation des Unternehmens auf seinen Absatzmärkten, Internationalität, Individualisierungsgrad im Produktprogramm, Dienstleistungsanteil im Produktprogramm gemäß Er-

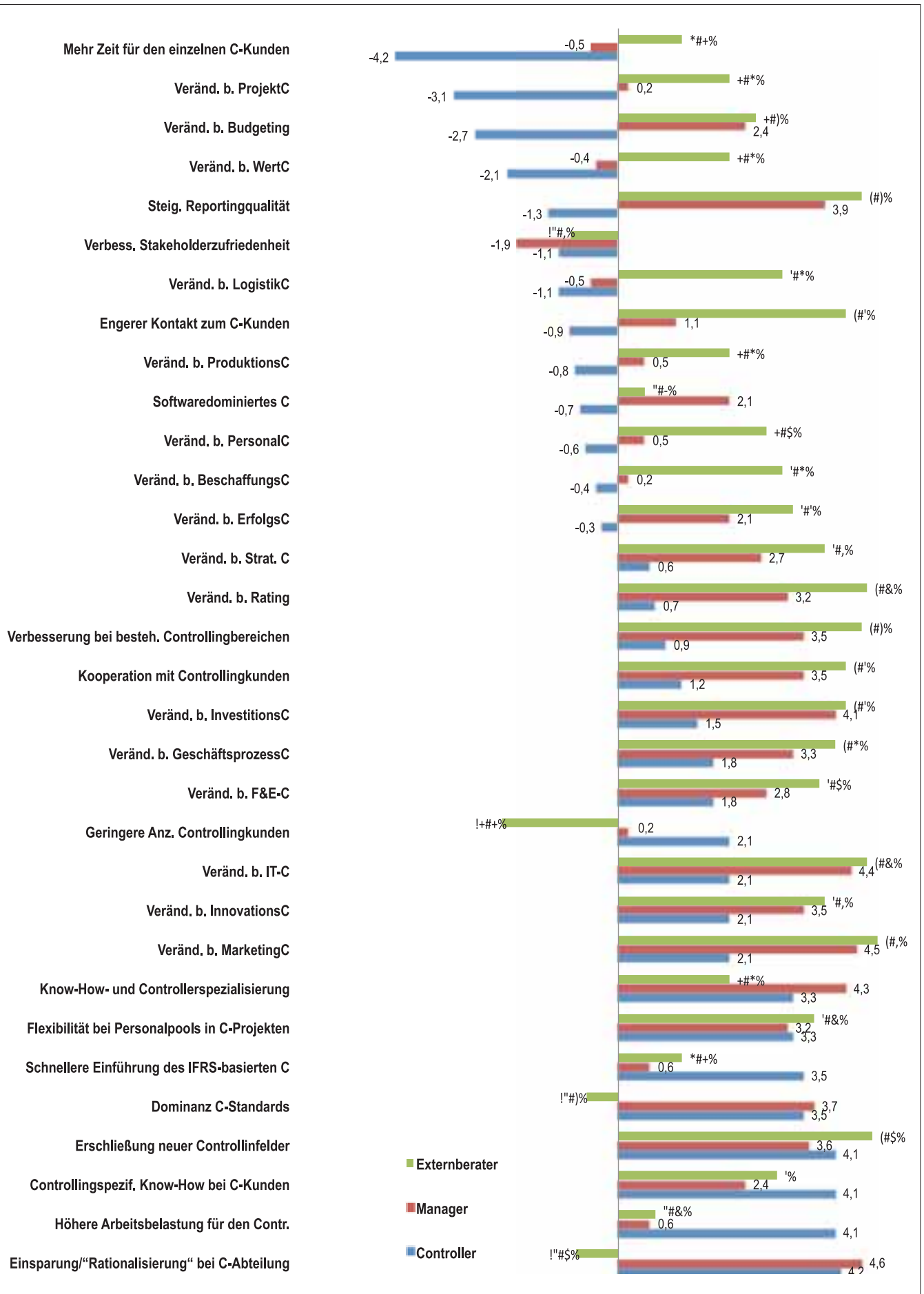


Abb. 7: Mikroperspektive: Was bewirkt intensiverer Controllingwettbewerb?

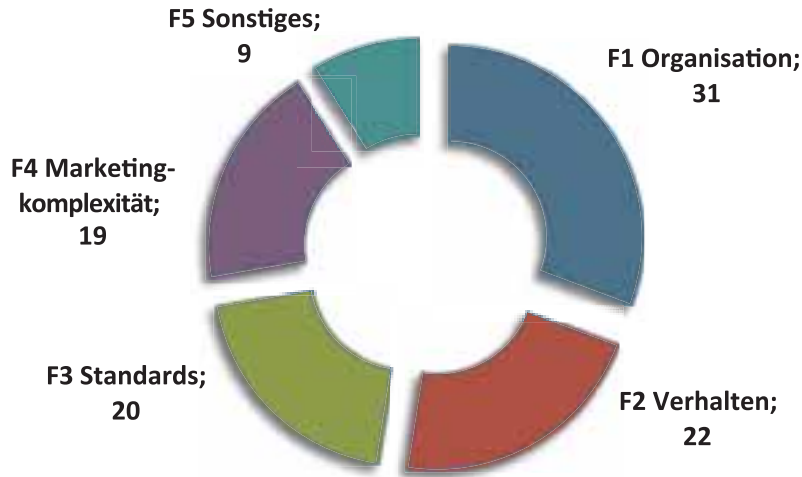


Abb. 8: Prozentuales Bedeutungs-, d. h. Erklärungsgewicht der Wettbewerbsfaktoren im Controllingmarkt

lösgewicht, Dienstleistungsbedeutung für Image- und Verbundfunktion, Preiskampf und Preisindividualisierung, Risiko, Nähe zum Endverbrauchermarkt)

• **F<sub>5</sub> Sonstiges und unerklärte Items.**

Diese Faktoren sind sowohl branchen- als auch unternehmensgrößen-übergreifend relativ stabil, was ihre Bündelungs- und Erklärungskraft anbelangt. Daher kommt ihnen generelle Wettbewerbsdeutung in Bezug auf den Controllingmarkt zu. Es dominiert der **Faktor „Organisation“**, während die Erklärungskraft der übrigen Faktoren zueinander in etwa gleich ist.

**Leistungsclusterung des Controllingmix**

Die Clusterung, also die Zusammenfassung markt- und wettbewerbsähnlicher Teilleistungen aus dem Gesamtservicespektrum des Controllings zu einzelnen, in sich dann recht homogenen, zueinander aber heterogenen Clustern ergab eine Einteilung gemäß Abbildung 9. Zusätzlich wird in Abbildung 9 das ungefähre jeweilige Clustervolumen (= prozentuales Bedeutungsgewicht) relativ zu den anderen Clustern visualisiert (Gesamtsumme der Prozentanteile daher selbstverständlich 100). Das Volumen wurde dabei durch Prozessanzahlen geschätzt. Diese sieben **Cluster des gesamten Controllingmix** sind (wieder je Cluster mit einigen Leistungsbeis-

spielen in Klammern; durch diese Beispiele wird das einzelne Cluster zugleich auch kurzcharakterisiert):

- **C<sub>1</sub> Risikoleistungen** (Rating, Basel-II, Projektfortschrittscontrolling, IT-Controlling, Überleitung auf IFRS, Innovationscontrolling; es handelt sich also bei Cluster C1 nicht um Leistungen innerhalb des Risikocontrolling (siehe C5), sondern vielmehr um Services, die für den Controller als Serviceprovider risikobehaftet sind, was u. a. seine Anerkennung, Reputation, Konsequenzen mit weiteren Folge- bzw. Ausstrahlungseffekten wie etwa bei einem möglicherweise „falschen“ Ratingergebnis anbelangt)

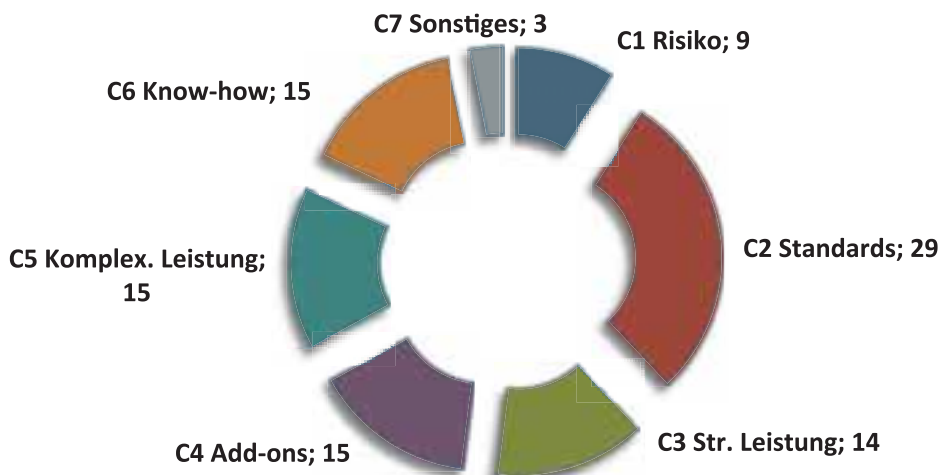


Abb. 9: Wettbewerbsbezogene Clusterung der Controllingleistungen

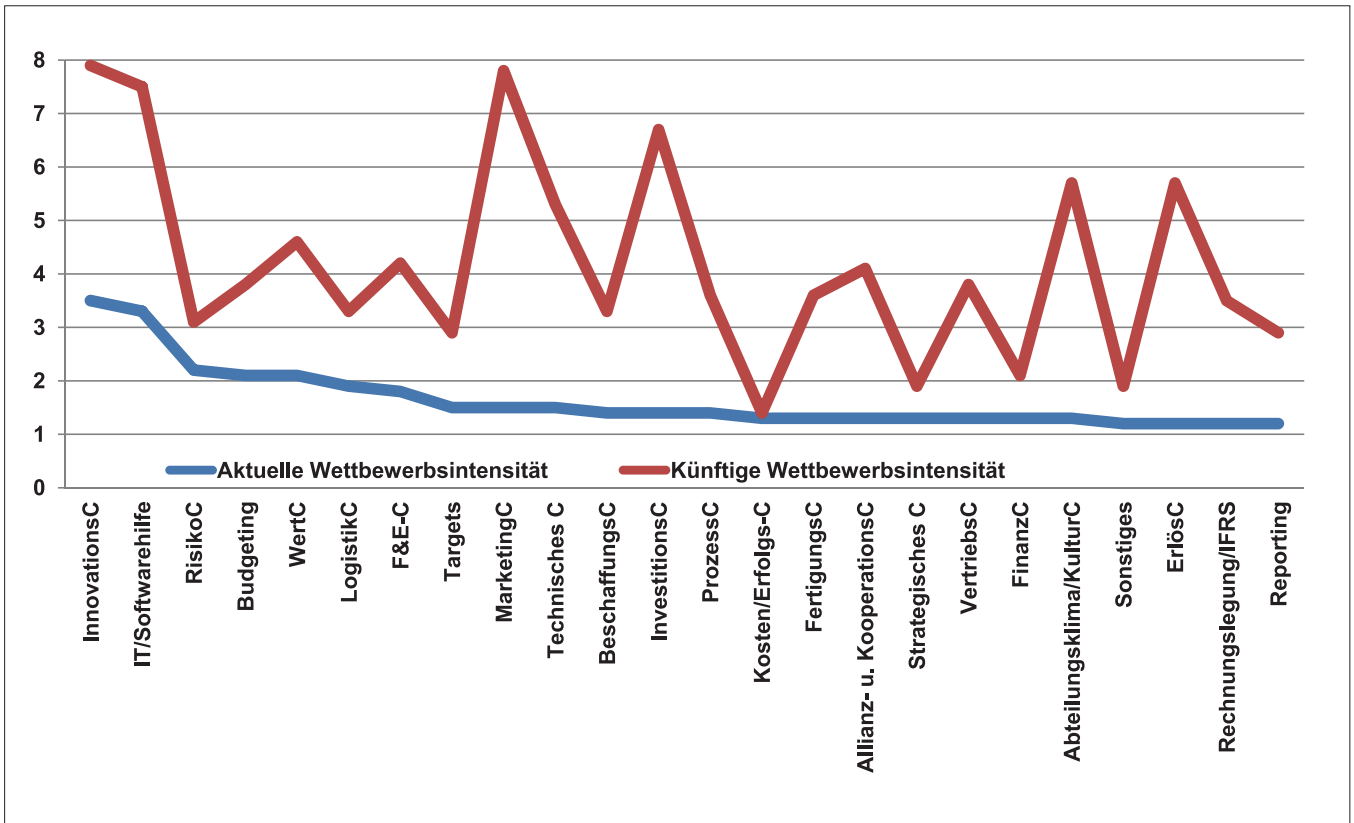


Abb. 10: Segmentation der Controllingbereiche und -tools nach Wettbewerbsintensität und -potenzial

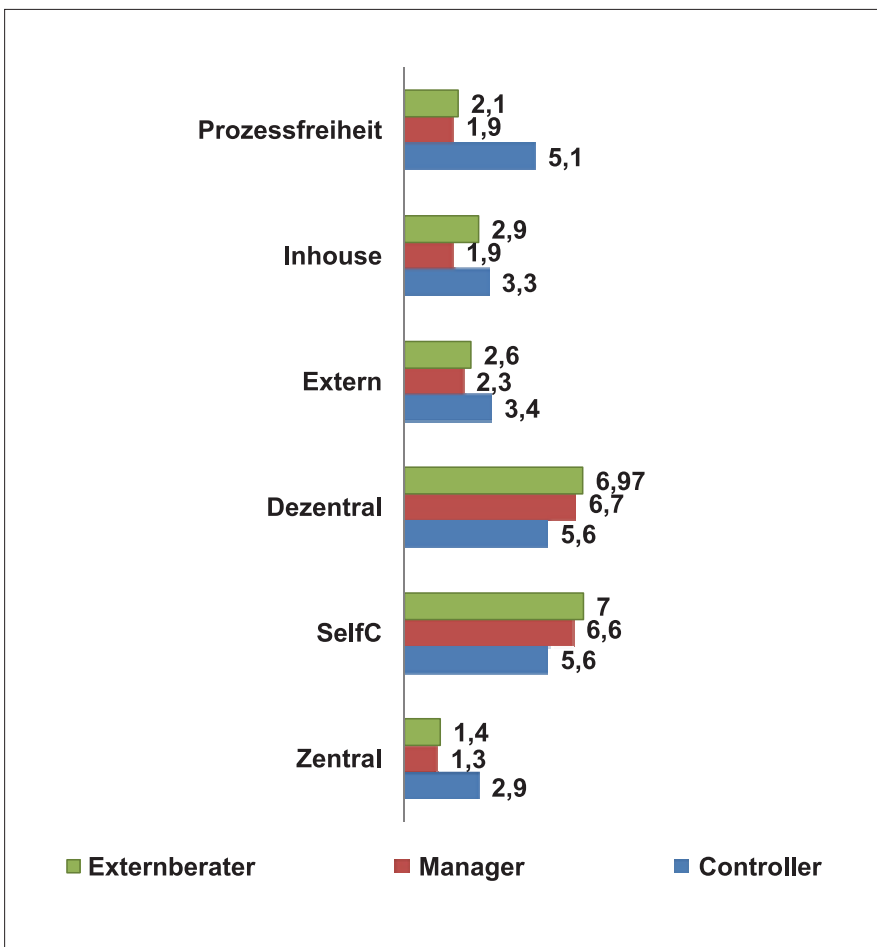


Abb. 11: Praxisrelevanz der Wettbewerbskonzepte

- **C<sub>2</sub> Periodisch wiederkehrende Standardleistungen** (Reporting, Erfolgsrechnung, Prozesscontrolling)
- **C<sub>3</sub> Strategische Controllingleistungen** (Szenarien, Gap und strategisches Forecasting, SOFT-Analyse, Personalcontrolling)
- **C<sub>4</sub> Add-on-Services** (Steuercontrolling, Facilitycontrolling)
- **C<sub>5</sub> Komplexe Leistungen** (Marktbeurteilung, Erlös- und Preiscontrolling, Risikocontrolling)
- **C<sub>6</sub> Spezial-Know-How** (umfangreiche Statistikauswertung, weiche Analysen wie etwa Kulturbeurteilung)
- **C<sub>7</sub> Sonstiges** (ABCD-Analyse).

**Wettbewerbsintensität**

Abbildung 10 fokussiert ein Kernfrage: Welche Controllingfelder sind bereits jetzt schon „umworbener“ – quasi wettbewerbsintensiver – als andere; welches Potenzial an



**Wettbewerbsintensität steckt in ihnen, d. h. wie viel Wettbewerb können sie vermutlich vertragen?** Es zeigt sich in Abbildung 10 (Ratingwerte), dass

- gerade Controllingleistungen, die eher kundenindividualisiert und/oder absatzmarktnah erbracht werden (z. B. Innovationscontrolling, Erlös- und Marketingcontrolling) schon jetzt etwas wettbewerbsintensiver positioniert sind (etwa durch fallweise Hinzuziehung von spezialisierten Externberatern) und auch noch mehr Wettbewerb vertragen
- demgegenüber insbesondere übergreifende Standardleistungen (etwa unternehmensweites Kosten- und Erfolgscontrolling, Finanzcontrolling, unternehmensglobales Reporting) eher wettbewerbsfern sind und vermutlich auch bleiben werden.

**Wettbewerbskonzepte für den Controllingmarkt**

Mittels eine **Cluster- und einer Faktoranalyse** konnten die diversen Wettbewerbspositionen des Controllingsservice empirisch daraufhin untersucht werden, ob sie in der Unternehmens- und Controllingpraxis entweder tatsächlich als jeweils eigenständige Grundtypen anzusehen oder aber zusammenzufassen sind, so dass dann keine klaren Abgrenzungen mehr sichtbar wären (vgl. zur Typologisierung interner Leistungen grundsätzlich etwa Witt 1988).

Ohne hier auf die Details einzugehen, zeigt sich als Gesamtergebnis: Angesichts der bei der Faktoranalyse und Clusterung eingesetzten und evident gewordenen **Items**, wie z. B.

- Leistungskomplexität
- Erbringungsfrequenz
- zwingende Kundenmitwirkung, d. h. sogenannte Kundenintegration
- fachabteilungsspezifische vs. unternehmensglobale Leistung
- unternehmensexterne Leistungswirkung
- Kosten der Controllingleistung

lassen sich dann in Bezug auf den unternehmensinternen Wettbewerb sechs Basistypen unterscheiden. Diese sind

- 1. Zentralisierter Controllingsservice**, der durchaus auch dezentrale Ableger aufweisen kann, grundsätzlich aber strikte Standards vorgibt und auch durchsetzt.
- 2. Selfcontrolling** unter weitgehender Eigenregie der dezentralen Units. Das jeweilige Unit ist ergebnisverantwortlich, setzt aber das Controlling eigenverantwortlich ein. Zentrale und insbesondere auch externe Controllinghilfe ist hier möglich, ein solches Back-up etwa seitens des – dann ausgedünnten – Zentralcontrollings aber keineswegs Pflicht.
- 3. Dezentrales Controlling**, als Mix aus konsequentem Selfcontrolling und strikt zentralisiertem Controlling, so etwa mit klaren Vorgaben durch die Zentrale, quasi dann ein Franchisekonzept für das unternehmensinterne Controlling.
- 4. Externberatung**, bei der namentlich Projektmanager in Personalunion sowohl Controller- als auch Manageraufgaben übernehmen und sich diesbezüglich durch externe Spezialisten beraten lassen bzw. diesen Spezialisten sogar bestimmte, meist umfangreiche Aufgabenpakete im Sinne des Outsourcings übergeben.
- 5. Inhouse-Consulting** für Controller, also ein dezentralisiertes Controlling mit zentralisierten Inhouse-Consultants für den Controller, z. T. aber auch direkt für die Controllinganwender unter Umgehung der Controllingabteilung, die u. a. auch Standards sichern sollen. Dieses Konzept als fünfte spezifische Ausprägung stellt nach unseren empirischen Erkenntnissen ebenfalls ein eigenständiges

Wettbewerbskonzept dar, obwohl es aus wettbewerbsbezogener Perspektive eher ein Hybrid aus den vier vorgenannten Konzepten ist. Dennoch wird es in Augen der Controllingpraxis eher eigenständig wahrgenommen und soll daher hier als fünfte Wettbewerbskategorie bezeichnet werden.

**6. Prozessbezogene Freiheiten** (beispielsweise unternehmensintern erweiterte Controllerzuständigkeit, frei(er)e Budget- und (Verrechnungs)preisverhandlungen).

Zwischen diesen Grundtypen der Positionierungsmöglichkeiten des Controllingsservice gibt es selbstverständlich Zwischenlösungen, so dass insgesamt ein breites Positionierungsspektrum bzw. ein -kontinuum aufgespannt wird. Abbildung 11 veranschaulicht, welche Praxisrelevanz den einzelnen Wettbewerbskonzepten seitens der Praxis (Controller, Manager, Externberater) zugemessen wird (Ratingskala). Es zeigt sich, dass

- Selfcontrolling
- Dezentralcontrolling

die höchste Praxisrelevanz zugewiesen bekommen.

Im nächsten Heft folgt die Fortsetzung dieses Beitrags mit

- ➔ Erfolgsverbesserung durch Controllingwettbewerb
- ➔ „Spirits“ und Unternehmensgröße

Die Literatur finden Sie im Juli/August Heft 2014, S. 87. ■

**Autoren**



■ **Kerin Witt**

ist Dipl.-Verw. Dipl.-Kffr. und profitiert vor allem aus der Mitarbeit an Forschungs- und Beratungsprojekten (TIM&C) in den Bereichen Controllingtools, IT-Basierung des Controllingreports, IFRS-Integration im Controlling, Statistics in Controllers Reporting.

■ **Frank-J. Witt**

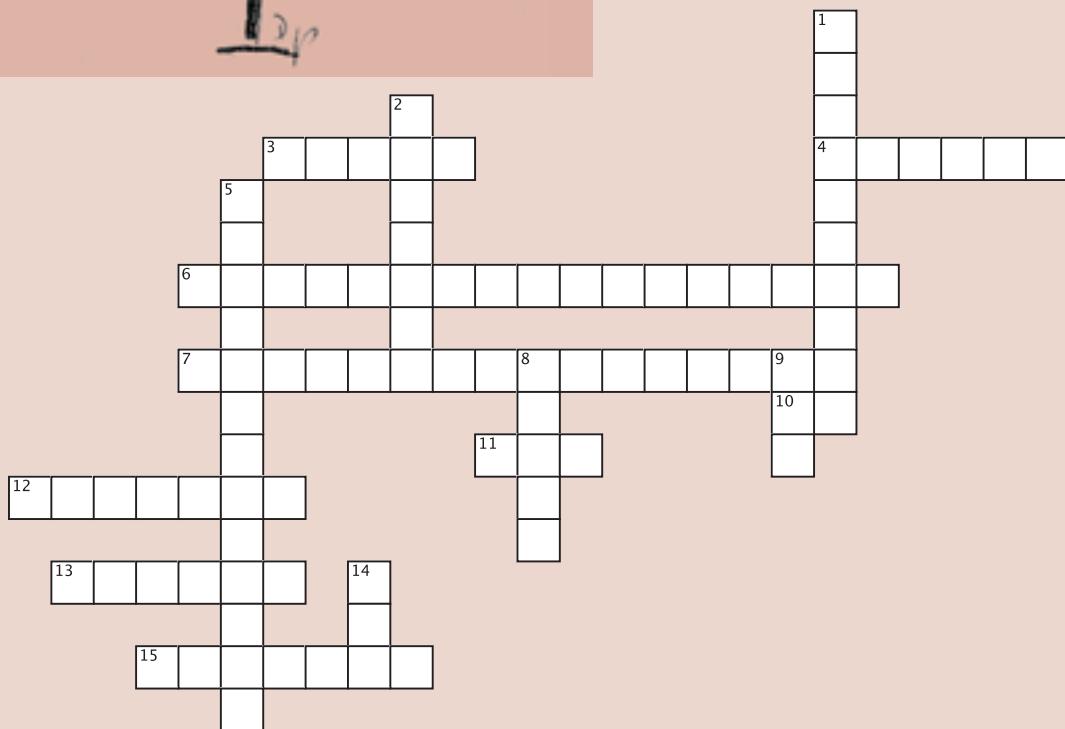
promovierte zunächst mit einem Marketingthema, aber schon Mitte der 80er Jahre erfolgte der Wechsel ganz hin zum Controlling: Mit seiner langjährigen Erfahrung aus Forschung, Beratung und Lehrtätigkeit als Professor u. Leiter des Transfer-Instituts Management&Controlling (TIM&C) liegen aktuell Interessenschwerpunkte im verhaltensorientierten Controlling/Controllertheorie, Erlöscontrolling, Reporting mit IT-Stützung des Controllings.



# Dietmar Paschers Controllerrätsel



Dipl.-Ing. Dietmar Pascher  
d.pascher@ca-akademie.de



### Waagrecht

3. Beliebtestes Controlling Tool der Controller
4. Plan des kommenden Jahres
6. Deutsch für KPI
7. Methode zur Verbesserung der Prozessführung
10. Abkürzung für Personalbereich
11. Abk. für Kundenbeziehungsmanagement
12. Gesetz für Kontrolle und Transparenz
13. Umsatz
15. Synonym für Insolvenz

### Senkrecht

1. Vorsitzender der International Group of Controlling
2. Aufwand ist größer als die Summe aller Erträge
5. Zweigstelle eines Unternehmens
8. Gewinnspanne in Prozent
9. Abk. für Marktwert des Eigenkapitals
14. Engl. Abk. für internen Zinsfuß



### Auf ein Wort

#### Begrüßungs-Zitat dieser Neuauflage

„Vertrauen ist eine zarte Pflanze. Ist es zerstört, kommt es sobald nicht wieder.“

Otto von Bismarck (Eiserner Kanzler)

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich sehr, **Sie zur 202. Ausgabe des Literaturforums im 39. Jahrgang** begrüßen zu dürfen. Ziel Ihres Literaturforums ist es, **Literaturvermittlung und Fachkommunikation zu verbinden, mit der Intention, einen möglichst hohen Nutzwert zu bieten**. Auf diesem Wege unterliegt das Literaturforum einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Ihre Hinweise und Wünsche zur weiteren Ausgestaltung und Verbesserung sind willkommen.

#### In dieser Ausgabe finden Sie:

1. Literarische Schlaglichter / Leseproben
2. Buchbesprechungen zu den Themenbereichen
  - Wirtschaftssoziologie
  - Controlling – neue Themen, andere Betrachtungen
  - Controlling – Methoden, Techniken und Instrumente
  - Mittelstand – Erfolgsfaktor der Wirtschaft
  - Banking aus drei Perspektiven
  - Die andere Perspektive

3. Das Schreib- und Medien-ABC: Möchten Sie ein Fachbuch schreiben?

#### Leser bzw. ICV- und RMA-Mitglieder als Autoren

Das Controller Magazin ist zugleich Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der Risk Management Association e.V. (RMA). Daraus ergibt sich, geeignete Fachbücher von Mitgliedern dieser Organisationen im Literaturforum besonders zu berücksichtigen und in die Aufmerksamkeit zu stellen. In dieser Ausgabe sind es folgende Autoren mit diesen Titeln:

**Schneider, Christian** (Hrsg.): Unternehmenssteuerung und Controlling im ÖPNV

**Oehler, Karsten**: Excel im Controlling für Dummies

**Benölken, Heinz** (mit Wings, Heinz): Banking 3.0

## Literarische Schlaglichter

### – Leseproben aus Büchern dieser Ausgabe –

**Überzogenes Controlling** führt dagegen zum inneren Rückzug und schlimmstenfalls sogar zu manipulierten Daten. – Aus: Arnold: Der beste Rat, den ich je bekam, S. 163.

**Bewerten** heißt vergleichen. – Aus: Ihlau et al. Besonderheiten bei der Bewertung von KMU, S. 243.

**Compliance** ist eigentlich kein neues Thema. Neu ist die Intensität, wie derartige Themen durch Behörden, Auditoren und die Öffentlichkeit verfolgt werden. Die mediale Aufmerksamkeit ist größer geworden. – Aus: Eckert: Praxiswissen Compliance, S. 180 f.

Veränderte Rahmenbedingungen der Finanzierungsumwelt, insbesondere geänderte Eigenkapitalanforderungen für Kreditinstitute, führen dazu, dass sowohl die Kapitalgeber als auch die Unternehmen vorhandene **Finanzierungsstrukturen überdenken** und gegebenenfalls alternative Gestaltungen vornehmen müssen. – Aus: Bösl et al.: Fremdfinanzierung für den Mittelstand, S. 14.

Auch für jemanden, der über angemessene Beschreibungen und mögliche Lösungen wirtschaftlicher Probleme nachdenken will, ist es unumgänglich, **unterschiedliche Perspektiven einzunehmen** und ihre Leistungsfähigkeit zu prüfen. – Aus: Hedtke: Wirtschaftssoziologie, S. 12.

**Nirwana-Vorwurf**: Vorwurf der Realitätsferne bestimmter Modelle (Modell der vollständigen Konkurrenz, Gleichgewichtsmodell der Wohlfahrtsökonomik) – Aus: Springer Fachmedien: Kompakt-Lexikon Finanzwissenschaft, S. 150.

Aber das Leben als Controller ist nicht einfach und so werden es leider auch nicht die **Modelle** sein. – Aus: Oehler: Excel im Controlling für Dummies, S. 16

Sichtbar, handgemacht und partizipativ sind drei Trends, um den Herausforderungen der Wissensgesellschaft zu begegnen. **Visualisierung** vereint sie zu einer neuen Art des Denkens und Zusammenarbeitens. – Aus: Haussmann: Uzmo, S. 20.

Bei systematischen Reports oder Ad-hoc-Analysen geht am Anfang **nichts auf Knopfdruck** oder rasend schnell. Dieser Gedanke wird lediglich im Management irrtümlich kultiviert. – Aus: Nelles: Excel 2013 im Controlling, S. 24.

Bei der Umsetzung dieser Aufgabe ist zu bedenken, dass häufig **gegenteilige Interessen** bei der Abteilung oder dem Bereich bestehen, da die Übermittlung von (zu) transparenten, genauen und detaillierten Informationen an das Controlling und somit die Geschäftsführung oftmals als gefährlich bzw. Eingriff in die Informationshoheit des Abteilungs- oder Bereichsleiters erachtet werden. – Aus: Schmid-Gundram: Controlling-Praxis im Mittelstand, S. 71.

Schließlich verlangt ein derartiger Ansatz auch ein höheres Maß an vertrauensvoller und vertraulicher Zusammenarbeit aller Beteiligten (intern und extern). Die erheblich **verbesserte Transparenz** nach innen und außen muss gewollt sein und die jeweiligen Interessenvertreter müssen sorgfältig und fair mit den Erkenntnissen umgehen. – Aus: Schneider: Unternehmenssteuerung und Controlling im ÖPNV, S. 50.

Die **EDV-Ablagestrukturen** sind (...) mit der Zeit entstanden und immer weiter gewachsen. Jeder speicherte die Dokumente nach bestem Wissen und Gewissen, wo dies am logischsten schien. Doch was der eine Mitarbeiter für logisch hält, muss der nächste noch lange nicht verstehen oder für sinnvoll finden. – Aus: Kurz: Für immer aufgeräumt – auch digital, S. 52.

Die **Bankenwelt** der 20er Jahre wird digitaler, mobiler, die sozialen Netzwerke einbeziehend und emotionaler. – Aus: Benölken / Wings: Banking 3.0, S. 245.

Unterschiede zwischen Fundamentalwerten und der tatsächlichen Kursbildung an den Finanzmärkten gehen auf **Marktstimmungen** zurück. Beispielsweise werden die Anleger in gewissen Zeiten vorsichtiger, dann wieder unvorsichtiger. – Aus: Spremann: Private Banking, S. 72.

Für einen **Berater** ist es erst einmal wichtiger, bei seinem Vorgesetzten gut dazustehen als bei Ihnen. – Aus: Neumann: Banker verstehen, S. 9.

**Persönlichkeit ist das**, was übrig bleibt, wenn man Ämter, Orden und Titel von einer Person abzieht. – Aus: Goldfuß: Selber denken kostet nichts, S. 43.

Eine erfolgreiche **operative Wertsteigerung** basiert immer auf der Einbindung möglichst vieler Menschen in einem Unternehmen. – Aus: Freibichler / Stiehl: Praxishandbuch Operative Wertsteigerung, S. 175.

## Besprechungen

## In der Diskussion: Wirtschaftssoziologie

Experten sprechen von einer „viel beachteten Renaissance“ der Wirtschaftssoziologie. Die Verbindung von Wirtschaft und Gesellschaft rückt als Themen- und Analysefeld zunehmend in die Aufmerksamkeit. Die

Wirtschaftssoziologie hat daher deutliche Schnittstellen zur Betriebs- und Volkswirtschaft. Dementsprechend gibt es viele Gründe, eine Neuerscheinung eines bedeutenden Fachvertreters in das Literaturforum aufzunehmen. Intensive Bemühungen, mit dem Autor des nachfolgenden Buches ein Interview zu führen, blieben leider erfolglos.

Hedtke, Reinhold

## Wirtschaftssoziologie

Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft 2014 – 272 Seiten, € 19,99

### Buchüberblick

Der Autor, Prof. Dr. Reinhold Hedtke, lehrt Wirtschaftssoziologie und Didaktik der Sozialwissenschaften an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Der Band erscheint in der Reihe „UTB Sozialwissenschaften“. Diese bietet vor allem Lehrbücher für das Studium. Die vorliegende Neuerscheinung vermittelt eine allgemeine Einführung in die Wirtschaftssoziologie. Darüber hinaus werden einige ausgewählte thematische Aspekte vertieft. Die Wirtschaftssoziologie ist eine wissenschaftliche Disziplin mit vielfältigen **Schnittstellen zur Volks- und Betriebswirtschaft**.



Die Wirtschaftssoziologie ist eine wissenschaftliche Disziplin mit vielfältigen **Schnittstellen zur Volks- und Betriebswirtschaft**.

### Inhaltsübersicht

Einführung, z. B. Selbstverständnis, Werkzeuge und Erwartungen – Theoretische Grundlagen der Wirtschaftssoziologie, z. B. Handeln der ökonomischen Akteure – Grundlagen und Grundfiguren wirtschaftssoziologischen Denkens, z. B. Geld und Zahlung oder Konkurrenz und Kooperation – Formen der Koordination in der Wirtschaft, z. B. Unternehmen und Netzwerke – Wirtschaft und Gesellschaft, z. B. Marktgesellschaft und Ökonomisierung

### Einordnung und Bewertung

Die Wirtschaftssoziologie befasst sich auf vielfache Weise **mit Fragestellungen des wirtschaftlichen Handelns, betrachtet diese aber aus einer anderen Perspektive: aus der des sozialen Handelns**. Daher unterstreicht der Autor auch: „Die Wirtschaftssoziologie liefert mithilfe soziologischer Denkweisen eigenständige Beschreibungen und Erklärungen der Wirtschaft.“ Die Neuerscheinung ist zunächst ein Lehrbuch für das Studium, und zwar didaktisch ein bemerkenswertes Buch. Der offene und pluralistische Ansatz, die Multiperspektivität in Theorien und Modellen eröffnet einen weiten Zugang. Die gesonderte Darstellung von 12 soziologischen Positionen, die Behandlung von Fällen und die herausgehobene Erläuterung von 19 bedeutenden Begriffen steigern Aussagekraft und fördern die Lesbarkeit. Die insgesamt 29 „Denk-Pausen“ stoßen zur eigenständigen Bearbeitung spezifischer Fragestellungen an. Auch stilistisch wählt der Autor eigene Wege. Er spricht explizit von „Leserin“ mit dem Hinweis, die weibliche Form verweide der Text als mit der männlichen synonym. Es ist darüber hinaus ein **Impuls-Buch**, weil der Titel zur prüfenden und bewertenden Betrachtung ausgewählter Themen anregt. Letztlich ist es auch ein **Ergänzungsbuch** zur klassischen Wirtschaftsliteratur, weil es dazu auffordert, über den gegebenen Ge-

sichtskreis hinauszublicken. **Wer sich „aus anderer Perspektive“ und auf Hochschulniveau** näher mit bestimmten Begriffen, Themen und Problematiken befassen möchte, wie beispielsweise Akteur, Arbeit, Einbettung, Geld, Hierarchie, Konkurrenz, Macht, Markt, Netzwerk oder Ungleichheit, findet eine lohnende Lektüre.

**Verlagspräsentation mit Online-Leseprobe** (Abfrage am 28.02.14): <http://www.uvk.de/buecher/alle/db/titel/details/wirtschaftssoziologie///ch/d3820117acf0b870985631e2acbbaa4/>

## Controlling – neue Themen, andere Betrachtungen

Schneider, Christian (Hrsg.):

### Unternehmenssteuerung und Controlling im ÖPNV

Hamburg: DVV Media Group 2013 – 224 Seiten, € 49,-

#### Buchüberblick

Den Angaben zufolge handelt es sich bei den Beiträgen der vorliegenden Veröffentlichung – bis auf zwei Ausnahmen – um Referate aus einer Veranstaltungsreihe der ÖPNV-Akademie, wobei **ÖPNV für Öffentlichen Personennahverkehr** steht. In diesem Sammelband erörtern Experten aus ÖPNV-Unternehmen, Wissenschaft und Beratungshäusern aktuelle Themen und Entwicklungen.

#### Inhaltsübersicht

Der ÖPNV im Wandel – Benchmarking – Planung und Budgetierung – Target Costing – Einfluss EU Verordnung – Nachhaltigkeit und die Rolle des Controllings – Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen – Wirtschaftlichkeitsrechnung – M&A-Prozesse – Tariffortentwicklung – Linienerlösrechnung – Ertragsmanagement und Marketingcontrolling – Einnahmeaufteilung – Beihilfen-Controlling – Anforderungen an die Ausgestaltung des Berichtswesens

#### Einordnung und Bewertung

Der Band gibt einen recht informativen Einblick in ein **spezifisches Branchencontrolling**, wobei die Ausführungen in einem gewissen Umfang auch für die Logistikbranche allgemein bedeutsam sind, z.B. Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen. Manche Themen, beispielsweise Nachhaltigkeit und Controlling, haben eine darüber hinausgehende Relevanz. Der Band vermittelt einen thematischen Überblick zu den ausgewählten Teilgebieten, arbeitet die jeweiligen Problemstellungen heraus, berichtet über Erfahrungen und bringt Anregungen und Lösungsansätze in die Diskussion. Der Titel vermittelt Managern und Controllern eine **Orientierungshilfe über Fragen und Aufgaben, die „dran sein können“** – und bietet dazu Fachwissen, Beurteilungen und Einschätzungen. Das Buch ist übersichtlich und lesefreundlich



gestaltet. Insgesamt eine aufschlussreiche Darstellung von Controllingthemen im Öffentlichen Personennahverkehr und angrenzenden Gebieten.

**Online-Leseprobe** (Abfrage am 09.04.14): [http://digimagazin.dvz.de/leseproben/Leseprobe\\_Unternehmensst\\_OEPNV/](http://digimagazin.dvz.de/leseproben/Leseprobe_Unternehmensst_OEPNV/)

Freibichler, Wolfgang / Stiehl, Anselm

### Praxishandbuch Operative Wertsteigerung

Wiesbaden: Gabler Springer Verlag 2013 – 204 Seiten, gedrucktes Buch € 99,99 / E-Book € 79,99

#### Buchüberblick

Die Autoren, Dr. Wolfgang Freibichler und Anselm Stiehl, sind den Angaben zufolge Führungskräfte einer führenden Managementberatung. Der Untertitel **„Wie Top-Entscheider Potenziale zur Optimierung erkennen und nutzen“** verdeutlicht: Es ist ein Programm- und Arbeitsbuch, das auf die Identifizierung und Realisierung von Potenzialen zur Wertsteigerung zielt.

#### Inhaltsübersicht

Einleitung – Reduzierung der Kosten, z. B. Lieferantenauswahl und Produktgestaltung – Realisierung von Wachstum, z. B. Preise und Auftragsabwicklung – Erhöhung des Cashflows, z. B. Durchlaufzeiten – Sicherstellung der nachhaltigen Optimierung, z. B. veränderungsbereite Menschen – Fazit

#### Einordnung und Bewertung

Die vorliegende Neuerscheinung zeichnet sich durch eine streng systematisch geordnete Wissensdarstellung aus. Die Gliederung des Inhalts folgt Themenschwerpunkten. Innerhalb der jeweiligen Themen wird prozess- und aufgabenorientiert strukturiert (von Hintergründe über Indikatoren und Lösungen bis Argumentationshilfe). Die vermittelten Informationen beruhen den Angaben zufolge auf **Praxis- und Beratungserfahrungen** und damit anscheinend auf einer gesicherten Basis. Das Buch dient nicht nur der **Wissensvermittlung**, sondern kann auch zur Wissensgenerierung herangezogen werden, sofern eine aktive Auseinandersetzung mit den Hinweisen und Vorschlägen der Autoren und damit der Stellhebel in Gang kommt. Dazu findet sich sowohl **Hintergrund- und Zusammenhangswissen** als auch vielfaches **Umsetzungswissen**. So kann das Buch Führungskräften, Aufsichtsräten usw. als Überblicksmedium zur betrieblichen Optimierung dienen. Projektteams usw. können es wegen der konkreten Beispiele und vielfachen Umsetzungshilfe als Leitfaden verwenden. Es ist verständlich und gut lesbar geschrieben. Insgesamt ein kompaktes Inspirations- und Arbeitsbuch, aber weniger eine „Rezeptsammlung“.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe** (Abfrage am 15.04.14): <http://www.springer.com/springer+gabler/rechnungswesen/book/978-3-642-21361-8>



Arnold, Jürgen

## Unternehmenscoaching Teamentwicklung fördern

Burgrieden: Uvis Verlag 2013 – 304 Seiten, € 39,-

### Buchüberblick

Das Buch erscheint als Band 5 der Reihe „Unternehmenscoaching für langfristigen Erfolg“. Der Autor, Jürgen Arnold, ist geschäftsführender Gesellschafter der UVIS Beratung in Ulm. Das Buch ist eine Verbindung von Fachbuch und Ratgeber.

### Inhaltsübersicht

Innerbetriebliche Wertschöpfungspartnerschaften – Work-Life-Balance – Wissensbilanz – Zielvereinbarung – Intelligente Teamkonzepte

### Einordnung und Bewertung

Das Buch vermittelt Basiswissen, das sich vor allem auf die Nutzung in Klein- und Mittelbetrieben bezieht. Es finden sich aber auch zahlreiche grundsätzliche Aussagen mit gemeingültiger, mitunter auch prinzipieller Bedeutung. Charakteristisch ist die allgemeine Verständlichkeit und hohe praktische Verwertbarkeit. Das Buch bezieht sich dabei auf überwiegend einfache und generelle Fragestellungen. Das fachliche Fundament beruht offenbar vor allem auf den persönlichen Erfahrungen und auf der individuellen Sicht des Autors. Es soll zum Nachmachen anregen. Eine gut lesbare Veröffentlichung.

**Online-Leseprobe** (Abfrage am 16.04.14): <http://www.libreka.de/9783938684313>



### Inhaltsübersicht

Willkommen in der Welt der Visualisierung – Visualisierungstechnik und visuelle Vokabeln – Vom Content zum Design – Visuell präsentieren – Visuell dokumentieren – Visuell erkunden – Anhang (Tipps und Tricks, Begriffe, Links etc.)

### Einordnung und Bewertung

Dem Vernehmen nach der erste deutschsprachige Praxisratgeber für „Visual Facilitating“. Ein „**Visual Facilitator**“ ist laut Glossar im Anhang des Buches „**ein Prozessbegleiter mit Stift**“. Er begleitet Dialoge, indem er Beiträge, Ideen, Fragen und Lösungsvorschläge strukturiert und abbildet. Dazu vermittelt der Autor zum einen die von ihm geprägte visuelle Sprache mit visuellem Grundwortschatz, Sinnbildern und Symbolen, Regeln und Prinzipien. So bedeutet UZMO, der Buchtitel, in der visuellen Sprache „Glühbirne“ (das Ineinanderzeichnen dieser vier Buchstaben ergibt das grafische Sinnbild für Glühbirne). Zum anderen erschließt der Buchtitel das immense **Potenzial der Visualisierung**. Wie es heißt ist die Botschaft des Buches: „Zeichnen, um ins Gespräch zu kommen.“ Ergänzend verlautet „Zeichnen, ohne zeichnen zu können, um Neues in die Welt zu bringen“. Hinter dem „Denken mit dem Stift“ steckt eine spezifische Form der Darstellung und Vermittlung, ein eigenes **Kommunikations- und Übersetzungsmodell**. Das Buch bietet eine Weiterentwicklung und Vertiefung der in der Praxis bereits üblichen Formen des optischen Darstellens und Veranschaulichens durch den bewussten Einbezug weitergehender analytischer und kommunikativer Elemente. Mehrfarbigkeit, modernes Querformat, ein hohes Maß an bildhafter Deutlichkeit sichern eine hohe Benutzerfreundlichkeit und ein relativ leichtes Begreifen des Konzeptes und dessen praktische Umsetzung. Das Hineinarbeiten in die Darlegungen kann sowohl die Arbeitsformen als auch die Möglichkeiten des Ausdrucks und damit vermutlich auch die Arbeitsergebnisse deutlich verbessern. Ein „Controller-Buch“.

**Online-Leseprobe** (Abfrage am 04.04.14): <https://www.m-vg.de/media-files/article/pdfdemo/978-3-86881-517-7.pdf>

## Controlling – Methoden, Techniken und Instrumente

Haussmann, Martin:

## UZMO – Denken mit dem Stift

München: Redline Verlag 2014 – 304 Seiten, € 24,99

### Buchüberblick

Der Autor, Dipl.-Designer FH Martin Haussmann, ist den Angaben nach seit über zehn Jahren Visualisierungsexperte bei der Organisationsberatung Kommunikationslotsen in Köln und Erfinder der bikablo®-Visualisierungstechnik ([www.bikablo.com](http://www.bikablo.com)). Das Buch präsentiert eine **umfassende Visualisierungsmethode** für die Praxis. Gegenstand des vorliegenden Praxisbuches ist die visuelle Präsentation und Dokumentation sowie die gezielte Nutzung der Visualisierung.



Kurz, Jürgen

## Für immer aufgeräumt – auch digital

Offenbach: Gabal Verlag 2014 – 128 Seiten, € 19,90 / E-Book € 16,99

### Buchüberblick

„So meistern Sie E-Mail-Flut und Datenchaos“ umschreibt der Untertitel Ziel und Inhalt des Buches. Der Autor, Jürgen Kurz, ist Geschäftsführer der Tempus GmbH und berät Unternehmen in Effizienzfragen (weitere Informationen unter <http://www.fuer-immer-aufgeraemt.de/>).

### Inhaltsübersicht

Gedanken zum Einstieg und Selbsttest – Meistern Sie die E-Mail-Flut – Meistern Sie die Zettelwirtschaft – Meistern Sie das Datenchaos – Meistern Sie das Miteinander im Team – Meistern Sie die Infoflut – Meistern Sie Kabelsalat & Co. – Meistern Sie Termine und Aufgaben



### Einordnung und Bewertung

Sehr anschaulich und recht konkret vermittelt Kurz vielfältige Tipps und Hinweise zur Bewältigung der Aufgaben in der digitalen Arbeitswelt. Das schrittweise Vorgehen folgt einer klaren Gliederung (z. B. nach einer kurzen Problembeschreibung: So gehen Sie vor – Was der Tipp bewirkt – Darauf kommt es an). Die argumentative und aufforderungsorientierte Darstellung und Vermittlung geben der handlichen Veröffentlichung den Charakter eines Inspirations- und Arbeitsbuches. Eine praktische Arbeitshilfe zu mehr Effizienz und auch Entspannung im Umgang mit digitalen Daten und Informationen und deren Nutzung.

**Online-Leseprobe** (Abfrage am 11.04.13): [https://www.gabal-verlag.de/media/fs/2/9783869365619\\_Leseprobe.pdf](https://www.gabal-verlag.de/media/fs/2/9783869365619_Leseprobe.pdf)

Nelles, Stephan

## Excel 2013 im Controlling

Bonn: Vierfarben Verlag 2014 – 987 Seiten, € 39,90

### Buchüberblick

Der Autor, Stephan Nelles, ist angabegemäß als Berater, Fachautor und Dozent tätig und kennt, wie es heißt, den Controller-Alltag. Diese Neuerscheinung stellt sich als „das große Excel-Handbuch für Controller“ vor.

### Inhaltsübersicht

Neuerungen in Excel 2013 – Tipps, Tricks und Tastenkürzel – Daten importieren und bereinigen – Unternehmensdaten prüfen und analysieren – Dynamische Reports – Wichtige Kalkulationsfunktionen für Controller – Bedingte Kalkulationen in Datenanalysen – Pivottabellen und -diagramme – Business Intelligence mit PowerPivot – Excel als Planungswerkzeug – Operatives Controlling mit Excel – Unternehmenssteuerung und Kennzahlen – Reporting mit Diagrammen und Tabellen – Automatisierung mit Makros

### Einordnung und Bewertung

Das vorliegende Handbuch verbindet ein breites Themenspektrum mit relativ tiefer Themenbehandlung. Es steht auf aktuellem Stand und ist dem Vernehmen nach einsetzbar für alle Versionen ab Excel 2007. Den meisten Kapiteln sind Einführungen und fachliche Einstiegshilfen vorausgesetzt. Zusammenfassungen ermöglichen, Kernaussagen kapitelweise zu rekapitulieren. Die Veröffentlichung ist auf die **Bewältigung konkreter Aufgabenstellungen aus dem umfangreichen Arbeitsfeld des Controllings** gerichtet. Die detaillierte Gliederung des Inhalts und des Stichwortverzeichnisses ermöglichen einen schnellen und gezielten Informationszugang. Es stehen über 150 (Zahl nach Verlagsangaben) Beispieldateien zur Verfügung, die bedürfnisbezogen angepasst werden können. Diese finden sich auf der Webseite des Buches (Testzugriff verlief erfolgreich). Eine recht übersichtliche Darstellung, grafische Strukturierungselemente (Hervorhebungen, Umrandungen usw.) und das Visualisieren von Arbeitsschritten und Arbeitsergebnissen unterstützen und erleichtern das Arbeiten mit diesem



Buch. Es eignet sich zum Nachschlagen, Lernen und Auffrischen controllingspezifischer Anwendungskennntnisse.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe** (Zugriff am 14.04.14): <http://www.vierfarben.de/excel-2013-im-controlling/3497/titel/>

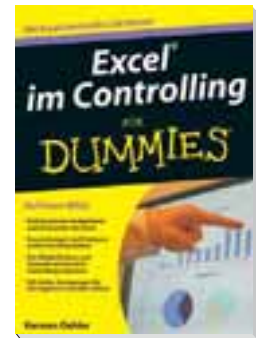
Oehler, Karsten

## Excel im Controlling für Dummies

Weinheim: Wiley- VCH Verlag 2014 – 449 Seiten, € 24,99 mit CD-ROM

### Buchüberblick

Dr. Karsten Oehler ist seit über 20 Jahren als Berater für Controlling-Anwendungen tätig. Seit 2012 ist er für den Lösungsbereich Corporate Performance Management bei der pmOne AG verantwortlich. Die Buchreihe „für Dummies“ behandelt den jeweiligen Stoff auf eine etwas zwanglose Art. Das Buch steht unter dem Motto „Mit Excel kontrollen Sie besser“.



### Inhaltsübersicht

Einführung – Excel-Basics für Planung, Reporting und Analyse – Analyse, Reporting und Dashboards – Planung, Budgetierung und Forecasting – Strategisches Controlling – Top-Ten-Teil

### Einordnung und Bewertung

Excel und Controlling gelten als zwangsläufige Kombination. Dieses Buch will das Rüstzeug für die Controllerarbeit mit Excel bereitstellen, so der Autor. Das vorliegende praxisorientierte Fachbuch vermittelt Fachwissen für professionelle Anwendungen. Die handlungs- und wissensorientierte Veröffentlichung richtet sich an Fortgeschrittene und setzt fundierte Grundkenntnisse sowohl in Excel als auch im Controlling voraus. Ein ausführliches Inhaltsverzeichnis sowie ein detailliertes Stichwortverzeichnis erleichtern den Informationszugang. Die einzelnen Kapitel sind tief gegliedert und recht anschaulich aufbereitet. Sie beginnen mit einer Kurzstellung controllingrelevanter Aufgabenstellung, auf der der Lösungsprozess mit Excel aufsetzt, der in allen Einzelheiten beschrieben wird. Die Abbildungen – Diagramme, Schaubilder, Tabellen, Screenshots – illustrieren den vorgeschlagenen Arbeitsprozess und haben zudem einen inhaltlichen Mehrwert. **Die beiliegende CD enthält viele Beispiele und Modelle**, die auf die eigenen Belange übertragen und angepasst werden können. Der Test dieser CD verlief zufriedenstellend. Das Buch und die Darstellungen sind auf Excel 2013 zugeschnitten, sind aber den Angaben zufolge leicht auf Excel 2010 übertragbar. Die Aufgaben und Lösungen entsprechen verschiedenen Schwierigkeitsstufen, darunter auch recht komplexe Modelle. Sie stammen dem Eindruck nach aus der Praxis. Insgesamt ein recht nützliches Lern- und Übungsbuch für die erfolgreiche und effiziente Nutzung von Excel.

**Online-Lesprobe** (Abfrage am 16.04.14): [http://www.wiley-vch.de/books/sample/3527706194\\_c01.pdf](http://www.wiley-vch.de/books/sample/3527706194_c01.pdf)

## Mittelstand – Erfolgsfaktor der Wirtschaft

Schmid-Gundram, Ralf

### Controlling-Praxis im Mittelstand

Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2014 – 203 Seiten, gedrucktes Buch mit weichem Einband € 49,99 / E-Book € 39,99

#### Buchüberblick

Der Autor, Diplom-Kaufmann Ralf Schmid-Gundram, ist den Angaben zufolge nach einschlägigen Erfahrungen als Berater für KMU kaufmännischer Leiter der Nolte Home Studio GmbH. Das Buch behandelt, so der Untertitel, den „Aufbau eines Controllingsystems basierend auf Lexware, DATEV oder SAP“. Ein Praktiker-Buch für Klein- und Mittelbetriebe.



#### Inhaltsübersicht

Einleitung, z. B. Anforderungen an das Controlling – Controllinginstrumente, z. B. Vier-Fenster-Bericht – Voraussetzungen, z. B. Einbindung in die Organisation – Konzeption, z. B. Prüfung verfügbarer Datenquellen – Implementierung, z. B. Aufbau Berichtswesen – Evaluation, z. B. Bewertung durch Mitarbeiter – Umsetzungsbeispiel

#### Einordnung und Bewertung

Das Buch bietet eine praxisnahe und verständliche beispielhafte Darstellung der Phasen und Schritte des Aufbaus eines Controllingsystems in einem mittelständischen Unternehmen. Behandelt werden die Kernfragen der Einführung und Anwendung eines Controllingsystems sowie Grundfragen des Controllings. Das kompakte Buch eignet sich einerseits als **Leitfaden zur Einführung und Umsetzung des Controllings in einem mittelständischen Unternehmen**. Andererseits kann es Anfängern und Fachfremden einen Überblick über die Basisfragen, z. B. der Voraussetzungen und der Nutzungsformen, des Controllings vermitteln. Beispiele, Check-ups und Tipps sowie Abbildungen, Tabellen und Screenshots und eine verständliche Ausdrucksweise unterstützen die Lektüre. Es finden sich auch Themen, wie sie in dieser Weise in den üblichen Lehrbüchern nicht stehen, etwa über Interessenkonflikte in der Praxis oder zur Problematik von Transparenz und Genauigkeit.

**Online-Leseprobe** (Abfrage am 08.03.14): <http://www.schmid-gundram.de/buch-1/leseproben/> sowie [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-658-02597-7\\_1#page-1](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-658-02597-7_1#page-1)

Ihlau, Susann / Duscha, Hendrik / Gödecke, Steffen

### Besonderheiten bei der Bewertung von KMU

Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2013 – 278 Seiten, Hardcover (Buch mit festem Einband) € 39,99 / E-Book € 29,99

#### Buchüberblick

**Erfahrungen aus Prüfung und Beratung bilden den fachlichen Hintergrund.** Die Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin Susann Ihlau ist den Angaben nach Partnerin bei MAZARS GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Düsseldorf und verantwortlich für den Bereich Corporate Finance. Der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Hendrik Duscha ist Senior Manager, Steffen Gödecke ist Manager, beide MAZARS im Bereich Corporate Finance. Der praxisorientierte Band befasst sich mit dem breiten Spektrum der Bewertungsanlässe und behandelt die charakteristischen Bewertungs-Eigenschaften kleiner und mittlerer Unternehmen.



#### Inhaltsübersicht

Einführung – Spezifische Merkmale und Besonderheiten von KMU – Grundlagen der Unternehmensbewertung – Besonderheiten bei der Bewertung von KMU – Zusammenfassung – Tabellarische Zusammenfassung

#### Einordnung und Bewertung

Die Autoren legen nach eigenen Worten „ein Buch von Praktikern für Praktiker“ vor. Nach einer kompakten Darstellung der **Merkmale und Besonderheiten der KMU** erfolgt eine nähere Beschreibung und Erläuterung der Grundlagen der Bewertung von KMU. Ausgehend von verschiedenen Bewertungsanlässen über die Auswahl geeigneter Bewertungsverfahren bis hin zum Bewertungsprozess wird die Bewertungsproblematik abgebildet und transparent gemacht. Die Autoren erörtern im letzten Teil spezifische KMU-Besonderheiten, u. a. die Ermittlung der zu kapitalisierenden Überschüsse. Ein verständlicher Schreibstil, Veranschaulichungen durch rund 100 Abbildungen und eine tabellarische Zusammenfassung unterstützen und erleichtern die Lektüre. Wichtige Stichworte sind u. a.: Ausgleichsansprüche, Bewertungsanlass, Capital Asset Pricing Model, Erwartungswert, Kapitalisierung, Planungsplausibilisierung, Steuern, Unternehmenswert, Vergleichs- und Wachstumsunternehmen. Ein nützlicher und verlässlicher Ratgeber bei der KMU-Bewertung.

**Verlagspräsentation mit Online-Leseprobe** (Abfrage am 2.1.14): <http://www.springer.com/springer+gabler/vwl/book/978-3-658-00944-1>

### Bösl, Konrad / Schimpfky, Peter / von Beauvais, Ernst-Albrecht (Hrsg.) Fremdfinanzierung für den Mittelstand

München: Verlag C.H. Beck 2014 – 363 Seiten, € 79,-

#### Buchüberblick

Hinter diesem Buch steht ein vielköpfiges Autorenteam. Die Autoren sind, wie es in der Verlagspräsentation heißt, ausgewiesene Experten auf dem Gebiet der Mittelstandsfinanzierung und stammen aus der betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Beratung sowie aus Wissenschaft und Forschung. Die Autoren behandeln Alternativen zum Bankkredit aus ökonomischer, rechtlicher, steuerlicher und bilanzieller Sicht.

#### Inhaltsübersicht

Betriebswirtschaft (Mittelstandsfinanzierung im Umbruch – Rating und Governants – Schuldscheindarlehen – Schuldscheinverschreibungen –



Mezzanine-Finanzierung – Zivilrecht, Steuerrecht, Bilanzrecht (Steuerliche Rahmenbedingungen) – Schuldscheindarlehen – Mittelstandsanleihen – Wandelschuldverschreibungen – Nachrangdarlehen – Stille Beteiligungen – Genussrechte

#### Einordnung und Bewertung

**Die traditionelle Beziehung zur Hausbank, ist – aus Sicht der Autoren – mittelständischen Unternehmen nicht mehr genügend verlässlich.** „Flexibilität

und Unabhängigkeit in der Unternehmensfinanzierung treten in den strategischen Fokus“, wie es im Vorwort heißt. Das Buch befasst sich mit dieser „Neuorientierung“ in der Unternehmensfinanzierung. Nach dem Verständnis der Herausgeber müssen kapitalmarktorientierte Fremdfinanzierungsinstrumente stärker in die Aufmerksamkeit rücken. Die Autoren beschreiben übliche und **geeignete Fremdfinanzierungsinstrumente**, beleuchten sie aus verschiedenen Perspektiven. Eine klare Struktur führt durch Buch und Themen. Eine lesefreundliche, verständliche Darstellung und Vermittlung erleichtert und fördert die Lektüre. Die Orientierung an praktischen Fragestellungen sowie die Kompetenz der Fachautoren sichern einen hohen Informationswert bei der Suche nach Alternativen zum Bankkredit einschließlich Einordnung und Bewertung der möglichen Fremdfinanzierungsformen.

**Online-Leseprobe unter** (Abfrage am 11.04.14): [http://www.beck-shop.de/fachbuch/leseprobe/Boesl-Fremdfinanzierung-Mittelstand-9783406651434\\_2810201306190286\\_lp.pdf](http://www.beck-shop.de/fachbuch/leseprobe/Boesl-Fremdfinanzierung-Mittelstand-9783406651434_2810201306190286_lp.pdf)



#### Einordnung und Bewertung

Der Autor gibt zunächst einen Einblick in den **Ablauf einer Bankberatung**, wendet sich Mechanismen, Motiven, Beachtenswertem und insbesondere möglichen Problemen und Risiken zu. Der Bankkunde kann auf dieser Wissensgrundlage informiert, sensibilisiert und auch selbstgewiss in eine Bankberatung gehen. Vor möglichem „geschickten Vorgehen“ des Beraters wird ausdrücklich gewarnt. Der Hauptteil **beschreibt, kommentiert und bewertet 200 Finanzprodukte** (Zahl nach Verlagsangaben) kompetent, klar und verständlich. Die testgelesenen Passagen überzeugten, waren plausibel und nachvollziehbar. Dabei orientieren sich die Ausführungen gezielt und konsequent an den Informationsbedürfnissen und Interessen der Verbraucher bzw. Anleger. Das Buch ist ausgesprochen übersichtlich und benutzerfreundlich aufgebaut. Mehrfarbigkeit, ein spezielles Farbschema, Hervorhebungen etc. setzen den Leser schnell ins Bild. Beispielsweise bedeutet eine grüne Markierung „für Kleinanleger geeignet“ und eine orangene Markierung „für Kleinanleger in der Regel nicht geeignet“. „Unser Rat“ an wichtigen Stellen bringt jeweils wesentliche Empfehlungen auf den Punkt. Insgesamt inhaltlich und gestalterisch eine respektable Leistung, zudem recht nützlich und vielseitig brauchbar. **Online-Leseprobe** (Abfrage am 25.03.14): <https://www.test.de/shop/geldanlage-banken/banker-verstehen-sp0399/>

**Benölken, Heinz / Wings, Heinz**

### Banking 3.0

**Aachen: Shaker Media 2013 – 264 Seite, € 19,90**

#### Buchüberblick

Dr. Heinz Benölken verfügt über umfangreiche Erfahrungen im Bereich Kreditwirtschaft und Assekuranz, er ist als Unternehmensberater tätig. **Er wurde vom ICV für seine 30-jährige Mitgliedschaft geehrt.** Dr. Heinz Wings ist Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Hamburg eG. Der Untertitel umschreibt den Inhalt des Buches mit „Trendbrüche, neue Geschäftsmodelle und Spielregeln“.

#### Inhaltsübersicht

Taifun-Verwerfungen bedrohen Geschäftsmodelle – Kreditinstitute brauchen neue Spielregeln – Muskelaufbau im Strategie-Entwicklungsprozess – Sechs innovative Geschäftsmodell-Optionen – Institutionsgruppen im Wandel – Wettbewerb um neue Geschäftsmodelle

#### Einordnung und Bewertung

Das Buch ist **auf Erneuerung und Veränderung gerichtet**. Die Autoren beginnen mit einer Bestandsaufnahme „das kommt auf Finanzdienstleister zu“. Darauf aufbauend beschäftigen sie sich mit „Strategien und Optionen zur Zukunft“. Kritisch und prüfend gehen sie im dritten Teil der Frage nach, „wie sind Banken vorbereitet?“. Aus Sicht der beiden Autoren gibt es vielfachen Veränderungsbedarf. Dieser ergibt sich den Ausführungen zufolge zum einen aus dem Druck externer Entwicklungen und zum anderen aus der unbefriedigenden Ist-Situation vieler Banken.



## Banking aus drei Perspektiven

**Neumann, Markus**

### Banker verstehen

**Berlin: Stiftung Warentest 2014 – 192 Seiten, € 18,90**

#### Buchüberblick

Die herausgebende Stiftung Warentest verfolgt die Aufgabe, Verbraucher durch vergleichende Tests von Waren und Dienstleistungen eine unabhängige und objektive Unterstützung zu bieten. Der Autor, Markus Neumann, ist freier Finanzjournalist und Buchautor. Das vorliegende Buch ist aus der Perspektive eines Testers und Verbraucherschützers geschrieben und richtet sich an Sparer bzw. Anleger.

#### Inhaltsübersicht

Vorsicht Bankberatung – Bankenberatung auf dem Prüfstand (ABSPapiere, Bankauszahlungspläne, Dachfonds, Easy-Express-Zertifikate, Faktor-Zertifikate, Garantiefonds usw.) – Service (u. a. Fachbegriffe erklärt)



Es wird mit einem hohen Maß an Engagement und Kreativität der Weg skizziert von der „alten“ in die „neue“ Bank-Ordnung. Die neue Bankwelt wird, wie es heißt, „digitaler, mobiler und emotionaler“ sein. In dieser Veröffentlichung stecken scharfsinnige Analysen, vielerlei Ideenreichtum und konsequente Zukunftsorientierung. Schlagworte wie z. B. „**Lebenssituations-Kundenbeziehungs-Banking**“ machen deutlich, dass sich die Autoren von bestimmten Ausschweifungen und Fehlentwicklungen im Bankenbereich ausdrücklich distanzieren, und „**bodenständige Kundenbeziehungs-Banken**“ sowie solide Bankleistungen für Bürger und Realwirtschaft wünschen. Das Buch ist gut lesbar, weil es tief strukturiert ist, über 70 Abbildungen enthält, viele Lesehilfen aufweist usw. Wer sich näher mit Stand und Entwicklung des Bankwesens beschäftigt, Fragen zum Bankverkehr aufwirft und Bankgeschäfte in der Zukunft als Thema hat, findet hier ein lesens- und diskussionswertes Impulspapier.

**Online-Leseprobe unter** (Abfrage am 26.03.14): [http://www.shaker.de/de/content/catalogue/Element.asp?ID=&Element\\_ID=48262&Mode=PageFrame](http://www.shaker.de/de/content/catalogue/Element.asp?ID=&Element_ID=48262&Mode=PageFrame)

**Spremann, Klaus**

## Private Banking

München: De Gruyter Oldenbourg 2014 – 294 Seiten, € 39,95

### Buchüberblick

Der Autor, Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus Spremann, ist Hochschullehrer und hat nach eigenen Angaben an verschiedenen praktischen Projekten mitgewirkt, für Banken gearbeitet usw. Der Untertitel umschreibt den Gegenstand der vorliegenden 2., grundlegend überarbeiteten Auflage mit „Kundenberatung, Finanzplanung und Anlagestrategien“. Der Band erscheint in der Reihe „IMF International Management and Finance“, herausgegeben vom Autor des vorliegenden Buches.



### Inhaltsübersicht

Dienstleistungen – Private Banking – Erstgespräch – Risikoaufklärung – Risikostufen – Anlagenvorschlag – Vermögensaufbau – Lebenszyklus-Hypothese – Vermögenspyramide – Gebundenes Vermögen – Weiteres Vermögen – Vermögensbilanz – Passiv oder Aktiv? – Selektion – Performance – Timing

### Einordnung und Bewertung

Die Neuauflage, so der Autor, „unterstützt die Aus- und Weiterbildung von Personen, die in der Kundenberatung von Banken und Versicherungen tätig sind oder sein werden“. Den Angaben zufolge orientiert sich das Buch an der **Ausbildung zum Certified Financial Planner**, ein international verbreitetes Zertifikat. Dieses Buch kann darüber hinaus als Handreichung für den Aufbau eigener Finanzkompetenz von Nutzen sein. Beispielsweise für Privatinvestoren, die ihre eigene Geldanlage sinnvoll gestalten oder ihren Beratern auf Augenhöhe begegnen wollen. Gegenüber üblichen Ratgebern unterscheidet sich das Buch durch seinen Lehrbuch-

Charakter und einen gehobenen fachlichen Anspruch. Die Kapitel beginnen mit einem knappen Themenüberblick und der Formulierung von Lernzielen, sie enden mit Fragen zur Lernkontrolle. Insofern eignet sich das Werk als Begleitmaterial zum Studium, zur Prüfungsvorbereitung und zum Selbststudium. Eine lesefreundliche Text- und Bildgestaltung trägt zum benutzerfreundlichen Gesamtkonzept wesentlich bei. Das Buch ist aus einer **unabhängigen und neutralen Perspektive** geschrieben und betont die in diesem Bereich zu erfüllenden Anforderungen durch Banken, Berater etc. Viele Probleme – wie z. B. „rentablere Kapitalanlagen haben immer Risiken“ oder beispielsweise die höhere Dienstleistungsinflation gegenüber der Preisentwicklung laut Warenkorb – werden treffend und anschaulich auf den Punkt gebracht.

**Online-Leseprobe unter** (Abfrage am 26.03.14): <http://www.degruyter.com/view/product/215457?rskey=2suqyi&result=1>

**Springer Fachmedien (Hrsg.)**

## Kompakt-Lexikon Finanzwissenschaft

Wiesbaden: Springer Gabler 2014 – 240 Seiten, € 14,99

Das Kompakt-Lexikon vermittelt über 750 Begriffe (Zahl nach Verlagsangaben) aus den Bereichen Finanzen und Finanztheorie, Steuern und Steuerpolitik, Haushalte und Fiskalpolitik von Abgaben und Abgabeordnung über z. B. Defizit, Kapitalverkehrssteuern, Nutzwertanalyse bis Zweckzuweisung und zyklusunabhängige Finanzpolitik. Der Band unterstützt eine punktuelle Informationssuche und bietet eine Beschreibung wesentlicher finanzwissenschaftlicher Begriffe, die i. d. R. über die „lexikalische Kürze“ hinausgeht.



**Verlagspräsentation mit Leseprobe** (Abfrage am 14.04.14): <http://www.springer.com/springer+gabler/vwl/wirtschaft%2C+finanzen%2C+soziales/book/978-3-658-03178-7>

## Die andere Perspektive

**Cowden, Patrick D.**

## Neustart

München: Ariston Verlag 2013 – 251 Seiten, € 19,99 / auch als E-Book erhältlich

### Buchüberblick

Patrick D. Cowden bekleidet nach den vorliegenden Verlautbarungen seit mehr als 25 Jahren Führungspositionen in internationalen Unternehmen wie Dell, Deutsche Bank und Hitachi. Seine Überzeugung: „Die Zeit ist reif für eine neue Führungskultur, die den Mensch in den Mittel-

punkt stellt und zum entscheidenden Treiber unternehmerischen Erfolgs macht.“ Cowden legt hierzu ein engagiertes Themen- und Debattenbuch vor.

#### Inhaltsübersicht

Warum wir unsere Unternehmen verändern müssen – Die Perspektiven, die wir wechseln (u. a. Systemfehler, Systemopfer, Optimierungswahn etc.) – Energien, die wir freisetzen (u. a. Aufgeladen, Werthaltig, Ausgereizt etc.) – Die Haltungen, die uns verbinden (u. a. Warum Kunden mehr bekommen sollten als unsere Produkte) – Darum zählt ab jetzt der Mensch

#### Einordnung und Bewertung

Der Autor schreibt aus der Sicht eigener beruflicher und persönlicher Erfahrungen: „Zwölf Monate nach meiner Auszeichnung zum Manager des Jahres wurde mir gekündigt.“ Dieses Erlebnis steht dem Bekunden nach in Verbindung mit tief greifenden menschlichen Erfahrungen, die zu einem nachhaltigen Sinneswandel und damit auch zu diesem Buch führten. Das Buch zielt darauf ab, in der breiten Öffentlichkeit eine Reaktion hervorzurufen. Der Autor gibt eine zugespitzte Wirklichkeits- und Zustandsbeschreibung. Dazu heißt es u. a.: „Dieses Buch erzählt von dem **unbefriedigenden Normalzustand in deutschen Unternehmen**, über das, was uns krank und unglücklich macht.“ Cowden will „das System unseres Wirtschaftens“ im Sinne der Menschen verändern. Er glaubt, dass dadurch die Unternehmen erfolgreicher werden. Das Buch ist ein leidenschaftliches **Plädoyer für einen Kulturwandel, für eine Neuorientierung der Unternehmen**. „Das Ende der Wirtschaft, wie wir sie kennen“, heißt es im Untertitel. „Ab jetzt zählt der Mensch!“ so die zentrale Botschaft des Buches. Das Buch ist sehr engagiert und auch recht kenntnisreich geschrieben. Die Stärken des Buches liegen in den Ergebnissen des Beobachtens und im hingebungsvollen Appell zur Kurskorrektur. Deutliche Defizite liegen im Bereich der Umsetzung und der praktischen Anwendung des Empfohlenen. Wirtschaftliches und insbesondere auch menschliches Verhalten ist zu komplex, um es mit einem Aufruf zu verändern. Hier greift das Buch zu kurz. Insgesamt eine in hohem Maße anregende und auch nachdenklich stimmende Veröffentlichung mit diskussionswerten Analysen, aber im „Therapiezeit“ diskussionsbedürftig, skizzenhaft und fragmentarisch.

**Online-Leseprobe** (Abfrage am 01.04.14): <http://www.randomhouse.de/Buch/Neustart-Das-Ende-der-Wirtschaft-wie-wir-sie-kennen-Ab-jetzt-zaehlt-der-Mensch/Patrick-D-Cowden/e434794.rhd?mid=4&serviceAvailable=true&showpdf=false#tabbox>

#### Arnold, Frank

### Der beste Rat, den ich je bekam

München: Carl Hanser Verlag 2014 – 240 Seiten, € 14,90

Der Autor, Dr. Frank Arnold, leitet die Unternehmensberatung ARNOLD Management GmbH in Zürich. „Was war der beste Rat, den Sie je bekamen?“ Diese Frage beantworten in diesem Buch rund 100 Persön-



lichkeiten aus verschiedenen Ländern, Branchen usw. Darunter zahlreiche bekannte Namen, wie beispielsweise Steve Jobs, Warren Buffett, Mathias Döpfner, Peter Drucker, Klaus Kleinfeld, Helmut Maucher, Jack Welch, Reinhold Würth usw. Die Antworten sind spannend und aufschlussreich, vielgestaltig und ein-sichtsvoll, oft recht persönlich: Die einzelnen Beiträge, i. d. R. zwischen einer Seite und drei Seiten, geben auf kompakte Weise **Einblick in die Lebensphilosophie bedeutender Persönlichkeiten**. Eine inspirierende Lektüre, die konzentriert Überzeugungen, Erfahrungen und Erfolgsformeln vermittelt.

**Online-Leseprobe** (Abfrage am 06.03.14): [http://files.hanser.de/hanser/docs/20140228\\_214228135556-128\\_978-3-446-43872-9-Leseprobe.pdf](http://files.hanser.de/hanser/docs/20140228_214228135556-128_978-3-446-43872-9-Leseprobe.pdf)

#### Goldfuß, Jürgen W.:

### Selber denken kostet nichts

Wiesbaden: Gabler Springer Verlag 2013 – 115 Seiten, € 24,99 / E-Book € 19,99

Den Angaben nach ist der Autor selbstständiger Unternehmensberater, Seminarleiter und Publizist. Das Buch mit dem Untertitel „Wie Sie leere Parolen entlarven und lernen, sich selbst zu vertrauen“ rät zu einem genau prüfenden und sorgfältig beurteilenden Umgang mit Ankündigungen, Versprechungen und Erfolgstitips. Besonders die sogenannten Gurus werden kritisch hinterfragt. 19 Kapitel behandeln einzelne Aspekte des Themenspektrums, beispielsweise die Selbsthilfeindustrie, Veranstaltungen und Seminare, Persönlichkeitsmerkmale, inhaltliche Leere usw. Das Buch fordert dazu auf, **Voraussetzungen und Grundlagen zu hinterfragen mit dem Ziel, Übertriebenes, in aufbauschender Weise Dargestelltes oder auch Blender aufzudecken und die tatsächliche Substanz herauszufinden**. Der Autor sensibilisiert, schärft die Wahrnehmung und stärkt auch das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Sichtweisen. Insgesamt ein nützlicher Hinweis- und Ratgeber, kritischer und distanzierter mit dem umzugehen, was auf uns eindringt. Ein engagierter Anstoß, Verhaltens- und Darstellungsweisen in unserem Umfeld und auch unser eingenes Denken und Verhalten auf den Prüfstand zu stellen.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe** (Abfrage am 08.03.14): <http://www.springer.com/economics/book/978-3-658-00846-8>



## Das Schreib- und Medien-ABC

### In dieser Ausgabe: Möchten Sie ein Fachbuch schreiben?

#### Das eigene Buch

Etliche Leserinnen und Leser dieses Magazins sind auch als Autorinnen und Autoren tätig, haben bereits ein Buch, vielfach auch schon mehrere Bücher geschrieben. Dies gilt insbesondere auch für Autoren, die nicht berufsmäßig schreiben wie etwa Hochschullehrer. Übrigens, Bücher von Lesern des Literaturforums werden vorrangig berücksichtigt. Verschiedentlich werden Überlegungen geäußert, ein Buch schreiben zu wollen. Aber man wisse nicht, wie es gehe und wie man es machen könne und müsse. Denen, die gerne Autoren werden möchten, ist diese Ausgabe des Medien-ABC gewidmet.

#### Anforderungen

Üblicherweise heißt es, wer ein Buch schreiben möchte, muss in fachlicher Hinsicht **konzeptionsstark** sein, Überlegungen und Gedanken klar **zum Ausdruck** bringen können und sprachlich eine hohe Darstellungs- und Vermittlungskompetenz besitzen. Nicht zuletzt muss die Autorin bzw. der Autor über **Organisationsvermögen** verfügen, denn ein Buchprojekt ist ein anspruchsvolles Projekt mit vielfältigen Anforderungen und oft auch mit nennenswerten Belastungen.

Hier zunächst eine kleine **Auswahl guter Ratgeber-Literatur** zum „Traumziel Buch“.

#### Allgemeine, einführende Literatur

- Hans Peter Roentgen: Schreiben ist nichts für Feiglinge – Buchmarkt für Anfänger, Sieben Verlag 2012, 200 Seiten.
- Wolfgang Heinold / Martin Bock / Peter Lutz: Traumziel Buch und wie Sie es erreichen – In 24 Trainingsstunden fit für Verlage und Verträge, Uschtrin Verlag 2012, 301 Seiten.
- Dirk Meynecke: Von der Buchidee zum Bestseller – Für Autoren und alle, die es werden wollen, Ullstein Verlag 2008, 362 Seiten.
- Klaus Reinhardt: Vom Wissen zum Buch – Fach- und Sachbücher schreiben, Verlag Hans Huber 2008, 172 Seiten.

#### Vertiefende, weiterführende Literatur

- Oliver Gorus: Erfolgreich als Sachbuchautor – Von der Buchidee zur Vermarktung, Gabal Verlag 2011, 331 Seiten.
- Sandra Uschtrin / Herbert Hinrichs: Handbuch für Autorinnen und Autoren, Uschtrin Verlag 2010, 703 Seiten.
- Sylvia Englert: Autoren-Handbuch – Schritt für Schritt zur eigenen Veröffentlichung, Autorenhaus Verlag 2012, 382 Seiten.

#### Kurse, Lehrgänge und Inhalte

Inzwischen bieten verschiedene Bildungseinrichtungen **„Autoren-Kurse“** an, auch als Fernkurse. Beispielsweise hat die Freie Journalisten Schule (FJS) Berlin zum Zeitpunkt dieser Niederschrift einen Fernkurs mit dem Abschluss Fach- und Sachbuchautor (FJS) mit neun neuen Lehrmodulen ins Programm genommen. Hier geht es u. a. um **Schreibstrategien** und „Schreibdenken“ oder um die **Entwicklung von Ideen**

und Themen. Ebenso um Formen der Recherche, des Sprachgebrauchs, der **Darstellung und Vermittlung** des Themas. Neben inhaltlichen Anforderungen kommt es bei der Erstellung eines Manuskriptes in vielfältiger Weise auf die Beachtung und Beherrschung **formaler Regeln** an. Ein Überblick über den **Sach- bzw. Fachbuchmarkt** hilft, das eigene Buch wirkungsvoll zu positionieren. In guten Lehrgängen nimmt regelmäßig das **Verlags- und Autorenrecht** breiten Raum ein. Vor allem das Urheberrecht ist ein bedeutsames und oft auch schwieriges und strittiges Rechtsgebiet. Grundkenntnisse im Verlags- und Vertragsrecht können ebenfalls wichtig sein. Grundkenntnisse des Medienrechts sind vor allem bei meinungsbetonten Veröffentlichungen geboten, beispielsweise zu den Grenzen der freien Meinungsäußerung. Für den Bucherfolg kommt es nicht zuletzt auch darauf an, ob und wie **Verlag und Lektor überzeugt** werden können. Sind die einzelnen Schritte erfolgreich durchlaufen, muss Buch-PR betrieben werden. Häufig ist dies nicht nur eine Aufgabe des Verlags, sondern auch des Autors. Beispielsweise können neben der Medienarbeit auch Buchpräsentationen und Publikumsveranstaltungen erfolgen.

Viel Glück und gutes Gelingen auf dem Weg zum eigenen Buch!

#### Zu guter Letzt

Ich grüße Sie herzlich bis zum Wiederlesen und wünsche Ihnen eine gute Zeit



„Ihr Bücherwurm“ Alfred Biel

#### Ergänzender Online-Service für Leser des Literaturforums

Der Änderungs- und Ergänzungsdienst zum gedruckten Literaturforum bringt insbesondere Neuauflagen und erscheint als „Online-Literaturforum“ unter:

<http://www.haufe.de/controlling/> (unter News Online-Literaturforum). Chronologisch und gesammelt unter <http://www.haufe.de/controlling/> durch Eingabe des Suchbegriffs „Online-Literaturforum“.

#### Allgemeine Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.

# Was lernen wir aus dem „Beta-Faktor“ über das Unternehmensrisiko?

Empirische Kapitalmarktforschung und die Relevanz von Risikoanalysen in Unternehmen



Dr. Werner Gleißner

**Wer als Risikomanager oder Controller mit Mitarbeitern aus den Bereichen Corporate Finance, M&A oder mit Wirtschaftsprüfern spricht, erfährt schnell, dass für diese das Unternehmensrisiko im Wesentlichen erfasst wird durch den sogenannten Beta-Faktor des Capital Asset Pricing Modells (CAPM). Wenn man natürlich einfache statistische Analysen historischer Aktienrenditeschwankungen oder – über Datenbankanbieter – den Risikoumfang einfach und billig bestimmen kann, stellt sich die Frage nach dem Sinn der Risikoanalysen, die im Risikomanagement vorgenommen werden.**

Aber drückt der Beta-Faktor tatsächlich den Risikoumfang eines Unternehmens aus? Kann man speziell mit dem Beta-Faktor auf risikogerechte Anforderungen an die Rendite – Kapitalkostensätze – schließen? Die empirische Kapitalmarktforschung beantwortet die Frage eindeutig: Dies gelingt nicht, da das CAPM in empirischen Studien keinesfalls überzeugt (zusammenfassend: Gleißner, W. (2014): Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung: Erkenntnisse der empirischen Kapitalmarktforschung und alternative Bewertungsmethoden, in: Corporate Finance, 4/2014, S. 151 – 167).

Die Ergebnisse der Kapitalmarktforschung zeigen, dass mit dem CAPM Aktienrenditen nicht erklärt werden können, auch andere Modelle (z. B. von Fama/French) nur begrenzt tauglich sind und seit langem bekannt ist, dass „Kursmomentum“ und Buchwert-Kurs-Verhältnis positiv auf Aktienrenditen wirken – und ein gutes Rating spricht auch für höhere Aktienrenditen, die CAPM nicht erklären kann. Jüngere Studien deuten sogar an, dass Unternehmen mit geringem Risiko und gutem Rating überdurchschnittliche Aktienrenditen erzielen. Hohes Beta, niedrige Rendite! Die „Anomalien“ eines unvollkommenen Kapitalmarktes stellen eine „kapitalmarktorientierte Bewertung“ in Frage und führen zur Empfehlung den Unternehmenswert ausgehend von den aggregierten „Ertragsrisiken“ abzuleiten, d. h. ohne Kapitalmarktdaten über das Bewertungsobjekt. Das ist die Aufgabe des Risikomanagements! Die Risiken des Unternehmens müssen systematisch identifiziert, qualifiziert und zum Ertragsrisiko aggregiert werden. So erarbeitet das Risikomanagement die Insider-Informationen, die der Kapitalmarkt nicht hat, und ermöglicht ein Abwägen von Ertrag und Risiko bei einer wertorientierten Unternehmensführung.

Auch der Kapitalmarkt ist ein Thema für das Risikomanagement – aber nicht „Beta“. Kapitalmarktanalysen sind aber natürlich für das Risikomanagement wichtig. Man denke an die Quantifizierung von Zins- und Rohstoffpreisrisiken.

Wie interdisziplinär Risikomanagement ist, zeigt der Beitrag „Risikokompetenz ist eine Kernfähigkeit im unsicheren Umfeld. Wie kann man sie verbessern?“ von Frau Drewniok. Sie befasst sich mit der Psychologie im Kontext

Risikomanagement – speziell der Risikokompetenz. Klar wird: persönliche Risikokompetenz, d. h. eine angemessene Risikoscheu, ist wichtig für das Risikomanagement.

Auch hier wünsche ich Ihnen wieder viel Spaß beim Lesen.

## TOPEVENT

### 10. September 2014

Start des RMA Fortbildungsprogramms: Enterprise Risk Manager (Univ.)

### 12. September 2014

Sitzung des AK Neuro-Risikomanagement in Hamburg

### 22./23. September 2014

9. RMA-Jahreskonferenz – im Hotel Le Méridien in Stuttgart

### 24. Oktober 2014

Gründung und 1. Treffen des AK Reputationsrisikomanagement in Berlin

## Impressum

### Dr. Roland Franz Erben

Vorsitzender des Vorstands der Risk Management Association  
roland.erben@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

### RMA-Geschäftsstelle

Risk Management Association e. V.  
Englmannstr. 2  
D-81673 München  
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)  
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)  
E-Mail: office@rma-ev.org  
web: www.rma-ev.org

### Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,  
Tel.: +49.(0)711-79 73 58 30

## Neue Mitglieder stellen sich vor

Im April dieses Jahres durften wir mit Prof. Dr. Hans-Jürgen Wieben, Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Risikomanagement der Fachhochschule für die Wirtschaft (FHDW) Hannover, ein neues Mitglied in unseren Reihen begrüßen. In einem persönlichen Gespräch erläuterte uns Prof. Dr. Wieben seine Intentionen und Beweggründe sich der RMA anzuschließen.



Durch seine über 10-jährige Erfahrung in der konzeptionellen Beratung von Industrie- und Handelsunternehmen zu Risikomanagementsystemen, internen Kontrollsystemen und Business Continuity-Konzepten ist ihm die RMA bereits seit langer Zeit ein Begriff. „Mit der persönlichen Mitgliedschaft möchte ich mich zukünftig noch stärker mit den

unterschiedlichen Facetten des Risikomanagements auseinandersetzen und die Chance nutzen, an der Weiterentwicklung von Standards und Best Practices für unterschiedliche Branchen mitzuwirken“, so Prof. Dr. Wieben.

Wie viele Experten sieht er ein immenses (Weiter-)Entwicklungspotenzial des Risikomanagements – sowohl bei Industrieunternehmen also auch im Banken- und Versicherungssektor. „Die immer noch steigende Dynamik der Umweltveränderungen wird intensivere strategische Risikoanalysen und eine konsequente Risikolimitierung erforderlich machen“, ist sich der Betriebswirt sicher. Das Risikobewusstsein der Unternehmen und die damit erforderliche Auseinandersetzung mit dem heiklen Thema darf nicht nur als „Pflichterfüllung“ angesehen werden, sondern muss endlich in den Führungsetagen ankommen. Jedoch ist auch hier eine effiziente Herangehensweise in Bezug auf Organisation, interne Kontrollsysteme und IT-Unterstützung des Risikomanagements nötig. Kosten und Nutzen der Systeme sollten in einem gesunden Verhältnis stehen. //

## 12. Sitzung des Arbeitskreises „Compliance Risk Management“

Unter der Leitung von Frau Vera Reime und Herrn Klaus Demleitner tagte der RMA-Arbeitskreis „Compliance Risk Management“ am 21. März 2014 in München.

Der Einstieg in die 12. Sitzung des Arbeitskreises wurde durch die Präsentation des Gastgebers – der Deloitte & Touche GmbH, vertreten durch Herrn Wustmann – gestaltet. Kernthemen aus der Compliance-Praxis waren das Konzept des „House of Governance“, die Standards COSO II und ISO/DIS 19600 sowie Deloitte's Process-Governance und -Mining Ansätze. Im Anschluss stellte Herr Dr. Michels, Chief Compliance Officer Daimler Nutzfahrzeuge, die neu gegründete Daimler Compliance Akademie vor. Daraufhin berichtete Frau Reime über den aktuellen Stand des von dem Arbeitskreis entworfenen Compliance Risiko Katalogs und ging in der folgenden Diskussion vordergründig auf die Abgrenzung der Compliance-Risiken aus gesetzlichen und internen Regelungen sowie ethischen Standards ein.

Höhepunkt der Sitzung stellte die Präsentation von Herrn Marco Wolfrum zum Thema „Quantifizierung von (Compliance-) Risiken“ dar. Der Diplom-Wirtschaftsmathematiker ist bei der FutureValue Group AG tätig und berät seit

1998 Unternehmen schwerpunktmäßig in den Bereichen Financial Modeling, Risikomanagement sowie der (risikogerechten) Unternehmensbewertung. „Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft ist eine fundierte Entscheidungsvorbereitung erforderlich, bei der das erwartete Ergebnis und die Risiken gegeneinander abgewogen werden – notwendig ist also eine risikogerechte Bewertung“, so Wolfrum. Eine effiziente

### Vorgehensweise bei der Identifikation und Bewertung von Risiken



Risikoanalyse bedarf zunächst der Identifikation und anschließend der quantitativen Bewertung der Risiken. Hierzu stellte der Berater verschiedene Maße und Verteilungen vor und erläuterte die dahinterstehende Methodik. Die auf der linken Seite abgedruckte Grafik („Vorgehensweise bei der Identifikation und Bewertung von Risiken“) visualisiert das systematische Vorgehen einer solchen Analyse.

Die nächste Tagung des Arbeitskreises wird voraussichtlich im November 2014 stattfinden. Weitere Informationen entnehmen Sie bitte unserer Homepage. //

## AK Business Continuity Management (BCM)

**BCM ist ein Managementsystem, das strukturell und methodisch vergleichbar mit Qualitätsmanagement ist, aber andere Inhalte und Ziele verfolgt. Beide Systeme sind durch zertifizierbare internationale Standards geregelt (QS ISO 9001, BCM ISO 22301). Während der QS-Standard in den globalen Lieferketten die Qualität sichern soll, hat der BCM-Standard die Sicherung der Lieferfähigkeit in den Supply Chains zum Ziel.**

Durch die Entwicklung von Notfallplänen und den Einbau nachhaltiger Prozesse in das Unternehmen wird erreicht, dass ein Unternehmen sich schneller von den Folgen einer Krise oder Katastrophe erholt, die damit verbundenen Schäden minimiert und im Extremfall eine Insolvenz vermeidet. Ergänzt wird dies durch Maßnahmen im Umfeld von operationellen Risiken und Reputationsrisiken sowie mit der Vorbereitung einer wirksamen Krisenmanagementorganisation.

Im Herbst 2012 fand die Gründungssitzung des Arbeitskreises BCM bei unserem Mitglied E-Plus in Düsseldorf statt. Seitdem treffen sich an (fast) jedem letzten Freitag des ersten Monats eines Quartals BCM-Fachleute und am Thema Interessierte, um sich einem speziellen Aspekt aus dem vielfältigen Aufgabenspektrum des BCM zu widmen. Ausgehend von einer in der Gründungsveranstaltung vorgestellten

Roadmap verfolgt der Arbeitskreis das Ziel, Plattform für einen fachlichen Austausch zum Thema zu sein. Langfristig strebt der Arbeitskreis an, die Methoden des BCM, die in den 90er Jahren für die anglo-amerikanische Finanzdienstleistungs- und Großindustrie geschaffen wurden, so weiter zu entwickeln, dass sie für deutsche mittelständische Unternehmen einfacher anwendbar werden.

Gegründet wurde der Arbeitskreis durch Rainer Hübert, der ihn seitdem gemeinsam mit Dirk Ehrenberg leitet. Damit stehen dem Arbeitskreis zwei ausgewiesene Fachleute der Profession zur Verfügung, deren Expertise durch weitere Arbeitskreismitglieder, die teilweise in der fachlichen Verantwortung für das Thema in großen Konzernen stehen, ergänzt wird. //

## Gründung und erstes Treffen des AK „Reputationsrisikomanagement“

**„Man braucht 20 Jahre, um eine Reputation aufzubauen und fünf Minuten, um sie zu ruinieren.“ Ein Zitat von Warren Buffet, das heute aktueller denn je ist.**

Auf Initiative unseres Mitgliedes und Reputationsexperten Dr. Steffen Bunnenberg wollen wir uns diesem Thema in einem neuen Arbeitskreis „Reputationsrisikomanagement“ widmen. Dr. Bunnenberg: „Kein Unternehmen ist vor kleinen wie großen Reputationskrisen geschützt. Die Kommunikation über das Unternehmen liegt nicht mehr allein in der Hand des Unternehmens. Es ist an der Zeit, Standards zu definieren wie Reputationskrisen erfolgreich kalkuliert, verhindert und/oder bewältigt werden können. Letztlich geht es darum, die Beherrschbarkeit von Reputationskrisen zu fördern.“

Wir laden Sie herzlich zur Gründung und zum ersten Treffen des Arbeitskreises Reputationsrisikomanagement am 24. 10. 2014 in Berlin ein. Bitte melden Sie sich formlos per E-Mail unter Angabe Ihrer RMA-Mitgliedsnummer bei Herrn Ralf Kimpel (ralf.kimpel@rma-ev.org) an. Falls Sie Interesse an einer Mitarbeit haben, aber an diesem Treffen nicht teilnehmen können, geben Sie uns bitte ebenfalls kurz Bescheid. //

## PERSONALIE



**Matthias Korsch**

verantwortet als Senior Projektleiter die Produktentwicklung und Konzeption unternehmerischer

Beteiligungen in Form von AIF Retail bei der Commerz Real AG. Schwerpunktmäßig wird sich der erfahrene Risikomanager mit Immobilieninvestitionen beschäftigen. Matthias Korsch verfügt über eine breite Expertise durch seine vorherigen Beschäftigungen als Managing Consultant bei CGI Deutschland sowie bei diversen Kreditinstituten im Risikomanagement. //

## LITERATUR



**Risikomanagement für Immobilien und Sachwerte: Praxisleitfaden zu den Anforderungen des Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB)**

Obwohl Investitionen in Immobilien und Sachwerte als vergleichsweise sicher und kaum volatil gelten, sind sie in keinem Fall risikolos. Auch hier bedarf es einem gewissenhaften Risikomanagement zur Kontrolle und qualifizierten Umgang mit den entstehenden Gefahren. Dieses Buch beschäftigt sich daher mit der Implementierung von Risikomanagementsystemen für Sachwertanlagen. Anhand von Checklisten, Merkblättern und zahlreichen Abbildungen werden alle wichtigen Methoden der Risikoidentifikation, -bewertung und -steuerung im Hinblick auf die Anforderungen des KAGB und der AIFM-Richtlinie ausführlich behandelt. Der richtige Umgang mit Risiken trägt zu einem enormen Mehrwert sowohl für Anbieter von Sachwertanlagen als auch deren Investoren bei und führt zu einer herausragenden Effizienzsteigerung.

**Hiebeler-Hasner, Antoinette; Metz, Markus: Risikomanagement für Immobilien und Sachwerte: Praxisleitfaden zu den Anforderungen des KAGB, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, 01. November 2014, 200 Seiten, 39,95 Euro, ISBN 978-3-503-15651-1**

## RiskManagementNews

### Revision der internationalen Norm für Qualitätsmanagement ISO 9001

Die ISO 9001 legt im Allgemeinen einen Qualitätsstandard fest, der sich an den Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden orientiert. Das Qualitätsmanagement soll sicherstellen, dass die Abweichungen vom Standard möglichst minimiert werden. Nun beschäftigt sich auch das Risikomanagement bekanntlich mit der Reduzierung von Risiken – worunter Negativereignisse im Qualitätsmanagement ebenso fallen. Somit kann das Qualitätsmanagement als Teildisziplin des Risikomanagements angesehen werden und folgerichtig orientiert sich die neue ISO 9001 am etablierten Risikomanagement-Standard ISO 31000.

Bereits seit 2012 wird die internationale Norm ISO 9001 überarbeitet und im September 2015 soll die finale Fassung veröffentlicht werden. Vordergründiges Ziel des ISO 9001:2015 ist es, eine branchen- und größenübergreifende Relevanz zu wahren und dabei dennoch ein stabiles Gerüst für die kommenden Jahre bereitzustellen. Organisationen bewegen sich heute in einem zunehmend komplexen und dynamischen Umfeld, auf dessen Veränderungen stetig eingegangen werden muss. Dennoch möchte man aber darauf achten, klare und einfache Formulierungen zu nutzen, um ein identisches Verständnis und eine konsistente Interpretation der Anweisungen sicherzustellen. Eine entscheidende Rolle in der aktualisierten Version werden dementsprechend Themen wie das Risikomanagement, aber auch das Change- und Wissensmanagement spielen. Der prozessorientierte Ansatz wird dabei intensiviert und ebenfalls ein risikobasierter Ansatz eingearbeitet.

Diese Symbiose beider Teilgebiete führt auf Unternehmensebene zu einer wirkungsvollen Risikoabsicherung und einem effizienten Umgang mit sich daraus ergebenden Chancen. Wer künftig nach ISO 9001 zertifiziert werden will, kommt nun nicht mehr an der Einführung eines Risikomanagementsystems nach ISO 31000 vorbei. //

### DIIR Revisionsstandard Nr. 2: Interne Revision prüft Risikomanagement

**Das Risikomanagement ist Führungsaufgabe und integraler Bestandteil aller Geschäftsprozesse inklusive der Planungs- und Überwachungsprozesse jeder Organisation. Dementsprechend hat die regelmäßige Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision eine ganz besondere Bedeutung.**

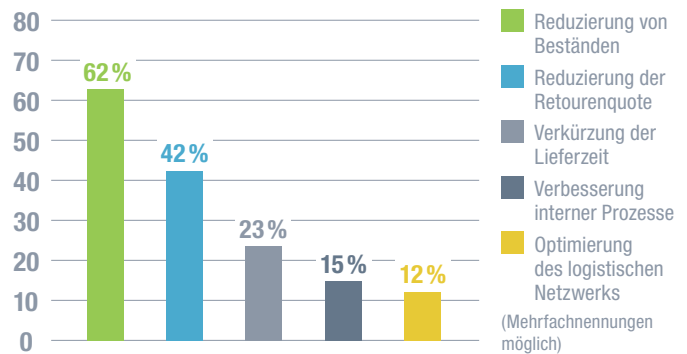
Der Revisionsstandard Nr.2 zur „Prüfung des Risikomanagements“ wurde grundlegend überarbeitet und modernisiert. Der Standard ist so formuliert, dass er branchen- und größenunabhängig Anwendung finden kann. Für die Mitglieder des Deutschen Instituts für Interne Revision (DIIR) ist er verbindlich anzuwenden, für alle anderen ein Rahmenwerk, das zur Orientierung dienen kann. Auch wenn sich der Prüfungsstandard eng an ISO 31000 und COSO ERM anlehnt, kann und soll er diese Risikomanagement-Standards nicht ersetzen. Die RMA hat die Überarbeitung und

Modernisierung des alten Standards aktiv in der entsprechenden Projektgruppe begleitet und wird auch künftig das DIIR bei der Weiterentwicklung des Standards sowie der Formulierung ergänzender praktischer Leitfäden unterstützen. Bei Interesse an einer Mitarbeit wenden Sie sich bitte an Herrn Ralf Kimpel, stv. Vorsitzender des RMA-Vorstands. //

### Risiken im Onlinehandel: Umsatz steigt – Profitabilität sinkt

Der schwierigen konjunkturellen Lage und steigender Preise zum Trotz verzichten die Deutschen weiterhin nicht auf Onlineshopping, so eine Studie der Management Beratung BearingPoint (Juni 2014). Der Bundesverband des Deutschen Versandhandels e. V. spricht 2013 von einer 41,7 prozentigen Umsatzsteigerung auf 39,1 Mrd. Euro im Vergleich zum Vorjahr. Dennoch bleiben die Renditen weit hinter den Erwartungen zurück!

#### Optimierungspotenziale liegen vor allem im Bestands- und Retourenmanagement



Einen erheblichen Kostenfaktor stellen das Bestandsmanagement sowie die effiziente Retourenabwicklung dar. Überbestände fressen Lagerkapazitäten auf und verursachen enorme Mehrkosten. Dementsprechend nennen die befragten Unternehmen als Hauptzielsetzung in naher Zukunft die Reduzierung der Lagerbestände (62 Prozent) sowie der Retourenquote (42 Prozent).

Laut der Studie verlassen sich zwei Drittel der untersuchten Versandhändler nicht auf externe Dienstleister sondern behalten sich logistische Leistungen als Kernkompetenz für sich selbst vor. „Um dem Wettbewerbsdruck in diesem wachsenden Marktsegment standzuhalten, werden die Wahl der ‚richtigen‘ Logistikstrategie und das Management der Abwicklungskosten zunehmend zu kritischen Erfolgsfaktoren“, erläutert Matthias Loebich, Partner bei BearingPoint und verantwortlich für die Studie. Viele Kunden sehen nach wie vor die persönliche Beratung als einschlagenden Faktor bei der Entscheidung zwischen einem Onlineshop oder großen Kaufhäusern in den städtischen Fußgängerzonen. Funktionalität und Bedienerfreundlichkeit der Onlineshops stehen bei den Kunden hoch im Kurs. Dementsprechend verlassen sich bereits viele Versandhändler in der Textilbranche auf virtuelle Anproberäume oder integrieren ihre Produkte in Bewertungs- und Erfahrungsblogs. //





**Internationaler  
Controller Verein**

Prof. Dr. Heimo Losbichler

**Top-Themen**

- **ControllerPreis 2015**
- **ICV-Experten in Kaliningrad**
- **Interview  
Regionaldelegierter Süd**

**Top-Events**

- **25. Controller Tagung Schweiz**  
am 23. September, Dättwil
- **15. Internationale Gesundheits-  
tagung** am 25. September, Wien
- **14. ACC Adriatic Controlling Confe-  
rence** am 16./17. Oktober, Portorož
- **2. ICCA International Controlling  
Conference Croatia** am 5. November,  
Zagreb
- **10. CAB Controlling Advantage  
Bonn** am 13. November
- **14. CIB Controlling Innovation Berlin**  
am 15. November
- **13. CIS Controlling Insight Steyr**  
am 21. November
- **12. CCS Controlling Competence  
Stuttgart** am 27. November

**Infos und Anmeldungen:**

Telefon +49 (0) 8153 88 974-20  
**www.controllerverein.com**  
> **Veranstaltungen**

**Wie IGC und ICV zusammenarbeiten**  
Die Schwesterorganisation IGC wird 20

The International Group of Controlling (IGC) feiert 2015 ihr 20-jähriges Jubiläum. Trotzdem tun sich viele ICV-Mitglieder schwer, die Fragen nach dem Zweck der IGC und ihrer Verbindung zum Internationalen Controller Verein (ICV) zu beantworten. Anlass genug, die erfolgreiche Zusammenarbeit der beiden Organisationen zu erklären.

Die International Group of Controlling wurde 1995 auf Initiative des Internationalen Controller Vereins gegründet. Sie hat ihren Sitz in der Schweiz in St. Gallen und ist wie der ICV ein gemeinnütziger Verein. In der Satzung wurde festgeschrieben, dass der Internationale Controller Verein den Vorsitzenden der IGC stellt. IGC und ICV sind somit Schwesterorganisationen, die das gemeinsame Ziel haben, die von Albrecht Deyhle geprägte deutschsprachige Controlling-Philosophie in Praxis und Wissenschaft international zu verbreiten. Dennoch

unterscheiden sich die Organisationen bezüglich ihrer Tätigkeitsschwerpunkte, Größe und Mitgliederstrukturen. *(Fortsetzung auf Seite 104)*

ICV und IGC im Vergleich

Zielgruppe	Praktizierende Controller	Organisationen im Bereich Controlling agierend, insbesondere Ausbildungsinstitute
Anzahl Mitglieder	> 6000 persönliche Mitglieder + ca. 100 Firmenmitgliedschaften	> 35 Institutionen, die im Controlling tätig sind
Hauptziel der Arbeit, Kundennutzen	konkreter Nutzen für Praktiker durch Erfahrungsaustausch zwischen Praktikern, Erarbeiten von Lösungen für konkrete Praxisprobleme, Orientierung in aktuellen Fragen	Standards für grundlegende Controllingfragen, Qualitätssicherung in der Controller-Ausbildung
Leistungsangebot	Lokale Arbeitskreise, Fachkreise, Kongresse, Website, Blogs, Statements, White Papers, etc.	Controlling-Standards (Wörterbuch, Leitbild, Prozessmodell, KPIs, Zertifizierung, etc.)

(Fortsetzung von Seite 103)

Obwohl die Arbeit der IGC unmittelbaren Einfluss auf die Arbeit praktizierender Controller hat, spricht sie diese nicht direkt, sondern nur über ihre Mitgliederorganisationen an. Die Arbeit der IGC beschränkt sich auf die Entwicklung, Verbreitung und Aktualisierung weniger grundlegender Standards im Controlling. Üblicherweise wird ein Standard durch ein Projektteam, bestehend aus den Mitgliedern der IGC und ev. externen Experten, über eine Zeitdauer von ein bis zwei Jahren entwickelt und auf der jährlichen Hauptversammlung der IGC offiziell in Kraft gesetzt. Die Mitglieder verpflichten sich, diesen Standards zu folgen. Damit ist die IGC eine weit über den ICV hinausgehende Plattform für ein gemeinsam getragenes Controlling-Verständnis. Die wichtigsten, bisher geschaffenen Standards sind:

- Das Controller-Wörterbuch, das die Grundbegriffe definiert und damit die Basis für alles weitere darstellt
- Das Controller-Leitbild, das die Rolle und Verantwortung von Controllern definiert
- Das Controlling-Prozessmodell, das die wichtigsten Controlling-Aktivitäten und ihr Zusammenspiel beschreibt
- Die Controlling-Prozesskennzahlen, die die Planung, Beurteilung und Steuerung der Controlling-Prozesse ermöglichen

Aktuell erarbeitet die IGC einen Standard für ein Controller-Kompetenzmodell als Basis zielgerichteter Schulungsmaßnahmen. Die Publikationen der IGC beschränken sich auf die angeführten Controlling-Standards. Sie geben Richtung und ergänzen die praxisorientierten und themenspezifischen Publikationen des ICV.

Neben inhaltlichen Controlling-Standards hat die IGC Zertifizierungsrichtlinien für die Controlling-Ausbildung geschaffen. Derzeit sind in Deutschland die Ausbildungsprogramme der Controller Akademie und von Horváth & Partners, in Österreich das ÖCI und das Wifi Wien, in Ungarn Horváth & Partners (IFAU) und in Kroatien Business Effectivness Ltd. zertifiziert.

### Synergetisch arbeitende Organisationen

Die Arbeit der IGC ist im Vergleich zum ICV deutlich weniger, aber dafür umso grundsätzlicher. Geleitet wird die International Group of Controlling vom Geschäftsführenden Ausschuss, der aus 5 Vertretern der Mitglieder besteht und von den Mitgliedern gewählt wird. Der GA setzt sich derzeit aus dem Vorsitzenden Prof. Heimo Losbichler als Vertreter des ICV, den stv. Vorsitzenden Rita Niedermayr (ÖCI, Österreich) und Lukas Rieder (CZSG, Schweiz) und Prof. Ronald Gleich (Horváth & Partners, Deutschland) und Klaus Eiselmayer (Controller

Akademie, Deutschland) zusammen. Ehrenvorsitzender ist der langjährige Vorsitzende des ICV und der IGC, Dr. Wolfgang Berger-Vogel.

ICV und IGC sind aufeinander abgestimmte, synergetisch arbeitende Organisationen, die personell eng verflochten sind, jedoch klar abgegrenzte Zwecke verfolgen und gegenseitig voneinander profitieren.

Der ICV kann in der IGC seine praxisorientierte Meinung in die Entwicklung von Standards einbringen und dadurch über die Mitgliederbasis des ICV hinaus Wirkung erzielen.

Die IGC wiederum kann durch den ICV die Bedürfnisse der Unternehmenspraxis berücksichtigen und diese direkt ansprechen. Die abgestimmte Zusammenarbeit erweist sich als Erfolgsmodell, ist es doch dieses Jahr gelungen, die IMA als Mitglied zu gewinnen und damit an einer weltweit getragenen Controlling-Konzeption zu arbeiten. ■

*Prof. Dr. Heimo Losbichler,  
Vorsitzender der International Group of Controlling IGC und Stv. Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV)*

**Mehr Infos: [www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)**

## IGC – The International Voice of Controlling

### Vision

- We set and establish internationally recognized standards for controlling and the required education and training

### Mission

- We are an international platform of institutions and organizations that understand controlling as a core element of sustainably successful management. We develop, coordinate and disseminate
  - an international uniform applicable controlling concept and terminology,
  - the profession and role of controllers as partners of management,
  - standards for the qualification of controllers and managers.



Der Geschäftsführende Ausschuss der IGC (v.l.n.r.): Dr. Klaus Eiselmayer (CA controller akademie), Vorsitzender Prof. Dr. Heimo Losbichler (ICV), Prof. Dr. Ronald Gleich (Horváth & Partners), stv. Vorsitzende Dr. Rita Niedermayr (ÖCI), Dr. Lukas Rieder (CZSG)

## Herbsttagungen 2014: Auftakt der Schweizer Arbeitskreise am 23.09.

**Die 25. Controller Tagung der Schweizer Arbeitskreise am 23. September macht den Auftakt zu den öffentlichen Regionaltagungen des Internationalen Controller Vereins (ICV), die alljährlich im Herbst stattfinden.**

Im Schweizer Dättwil geht es am 23. September los. Dann folgen wieder Wien (25.09.: Gesundheitstagung), Slowenien (16./17.10.: Adriatic Conference), Kroatien (5.11.), Bonn (13.11.: CAB), Berlin (15.11.: CIB), Steyr (21.11.: CIS) und schließlich am 27. November Stuttgart (CCS).

Im Euler-Auditorium des Forschungszentrums der ABB in Dättwil bei Baden werden unter dem Titel „Controlling – Transformation: Veränderungen gestalten“ vielfältige aktuelle Controlling-Themen behandelt.

Magnus Pabst, Leiter Group Financial Controlling, Reporting and Planning, Deutsche Telekom AG, eröffnet die Tagung mit seinem Vortrag „Lean Planning mit Hilfe der ‚Campus‘ Methode“, einem effektiven Instrument, das die Planungsqualität, Kommunikation und Transparenz enorm steigert, den Planungsprozess einfacher und kürzer macht und zu einer höheren

Akzeptanz im Unternehmen führt. Anschließend widmet sich Hugo Keune, Direktor Finanzen, Universitäts Spital Zürich, der „Finanziellen Führung von öffentlichen Spitälern“ und zeigt dabei das Spital „auf dem Weg zum Unternehmen“ sowie den Markt und Wettbewerb im Spitalbereich. Er stellt bestehende Benchmarkings sowie Führungskennzahlen vor.

„Transformation Controlling“ bei der SBB ist das Thema von Andrea Tranel, Leiterin Corporate Controlling, SBB AG. Sie spricht über Auswirkungen und Chancen für das Controlling, die aus der Transformation der SBB zu einem integriert geführten Bahn-Konzern resultieren.

Edwin Wild, CFO der ELMA Group, stellt in seinem Vortrag, „Produktionsverlagerung nach Osteuropa“, die Herausforderungen der letzten Jahre an sein Unternehmen vor, wie etwa „Make, Buy oder Transfer-Entscheidungen“. Nach Einblicken in die Umsetzung wird er die Lessons Learned vorstellen.

Ein Highlight der Schweizer Controlling-Tagung 2014 wird die Podiumsdiskussion „Big Data“ sein. Das Einführungsreferat, „Information rules – Herausforderungen und Potentiale von Big



Marcus Haegi, ICV-Vorstandsmitglied, leitet die 25. Schweizer Controller-Tagung.

Data“, hält Prof. Dr. Andreas Seufert, Direktor Institut für Business Intelligence, Steinbeis Hochschule Berlin, Leiter des Fachkreises BI des Internationalen Controller Vereins (ICV). Danach moderiert er die Diskussion mit Anette Karth, Head Analytics & Reporting, F. Hoffmann-La Roche AG, Peter Münzenmayer, Head Big Data & Smart Analytics Centre, Swiss Reinsurance Company Ltd, Herbert Stauffer, Geschäftsführer der barc Schweiz AG. ■

## ICV-Forum Gesundheitswesen Österreich im AKH Wien am 25.09.

**Das vom ICV-Arbeitskreis Gesundheitswesen Österreich und dem Österreichischen Controlling Institut (ÖCI) organisierte ICV-Forum Gesundheitswesen Österreich 2014 findet am 25. September im AKH Wien statt. DDr. Dietmar Ranftler, KABEG-Management, Unternehmensentwicklung, Leiter des ICV-AK Gesundheitswesen (A), und Erika Ortlieb, MBA, Controlling Bezirkskrankenhaus Kufstein, moderieren die Tagung.**



Dietmar Ranftler, Leiter ICV-Arbeitskreis Gesundheitswesen Österreich.

Marketing und Geschäftsfeldentwicklung am Beispiel der Lymphologischen Rehabilitation (Lymphklinik) Wolfsberg“; Thomas Haas, Controlling Klinikum Fürth (D): „Aufbau einer Kostenträgerrechnung am Beispiel des Klinikum Fürth“; Pascal Aregger, Leiter Konzerncontrolling Privatlinikgruppe Hirslanden (CH): „Kostenträgerrechnung und Medizincontrolling – Effizienzsteigerungen durch Einführung einer Kostenträgerrechnung in Kombination mit aktivem Medizincontrolling“; Drs. Louis Brackel RC, CPCC Managing Partner LeanResults (NL):

„Using Lean Management as a Hospital Strategy for Increased Patient Satisfaction and Results“; Mag. Dr. Klaus Schuster, MSc, MBA, stv. Geschäftsführer des NÖGUS „Zielsteuerung Gesundheit – Bundeszielsteuerungsvertrag“; Andreas Aichhorn, Leiter Controlling Diakoniewerk Gallneukirchen: „Effizient helfen! Professionelles Controlling im Sozialbereich“; Mag. Johann Essl, Mag. (FH) Ewald Kager, beide KPMG Advisory AG: „Process Mining/Datenanalyse – Neue Möglichkeiten durch die IT-Unterstützung“; Dr. Leopold-Michael Marzi, Rechtsabteilung AKH Wien, Mag. Martin Weigl, Geschäftsführer AIMC GmbH: „Qualitäts- und Risikomanagement im Krankenhaus durch Auswertung und Analyse strukturierter und unstrukturierter Daten“.

Referenten und Themen: DDr. Dietmar Ranftler und Mag. Isabella Straub, textbar: „Strategi-

## ControllerPreis 2015 ausgelobt

Der ICV hat den mit 5.000 EUR dotierten „ControllerPreis 2015“ ausgeschrieben. Bis zum 30.01.2015 können bei einer internationalen Jury Beispiele für „vorbildliche Controllerarbeit“ eingereicht werden. Der Preis wird am 20.04.2015 auf Europas größter Controlling-Fachtagung, dem 40. Congress der Controller, in München verliehen.

Die Entscheidung trifft eine internationale Jury unter Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU – Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling (IMC), Vorsitzender des ICV-Kuratoriums. Die preiswürdige Controllerarbeit soll praxiserprobt zu spürbaren Veränderungen beigetragen haben, die das Unternehmen insgesamt erfolgreicher gemacht haben und also nicht nur das Controlling selbst betreffen. Zur Teilnahme berechtigt sind alle Controller, die in den vergangenen zwölf Monaten Projekte realisiert haben. Das Projekt darf weder bei einem anderen Wettbewerb eingereicht noch publiziert worden sein.

In einem Fragebogen (Download: [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com) > „Aktuelles“ > „Awards“) sind Angaben zu den Controlling-Projekten zu machen: Situation vor Beginn und nach Abschluss, Anlass, Ziele, Durchführung und Beteiligte sowie Erfahrungen; Welchen Beitrag hat das Projekt zum Unternehmenserfolg geleistet?

Der frisch gekürte Controller-Preisträger stellt nach Laudatio durch den Jury-Vorsitzenden und nach der Preisübergabe durch ICV-Vorstands- sowie Kuratoriumsvorsitzenden traditionell seine Lösung im Plenum des Congress der Controller vor. Das wird auch beim Jubiläumskongress (20./21.04.2015) in München wieder so sein. ControllerPreis-Träger waren bisher: Sick AG (2003), Aventis Pharma Deutschland GmbH (2004), T-Online International AG (2005), Kaufhof Warenhaus AG (2006), Hansgrohe AG (2007), Lufthansa CityLine und Wittlinger Therapiezentrum/Dr. Vodder Akademie (2008), Fiege Gruppe (2009), Bundesagentur für Arbeit (2010), McDonald's Deutschland Inc. (2011), Otto Group Hamburg (2012), Lufthansa AG (2013), ElitePartner (2014). ■

Bei Rückfragen bitte wenden an:  
Institut für Management und Controlling,  
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU Vallendar,  
Tel. +49-261-6509 471.

### Abgabe der Bewerbungsunterlagen:

ICV-Geschäftsstelle, z. H. Conrad Günther, ICV-Geschäftsführer, Münchner Str. 8, D-82237 Wörthsee, [c.guenther@controllerverein.de](mailto:c.guenther@controllerverein.de).

## Green-Controlling-Preis 2014

Am 15.09.2014 endet die Ausschreibung zum Green-Controlling-Preis 2014. Die Péter Horváth-Stiftung hat den mit 10.000 EUR dotierten Preis zum vierten Mal in Kooperation mit dem ICV ausgelobt. Der Preis wird auf der „Controlling Competence Stuttgart – CCS 2014“ am 27. November verliehen.

Zur Teilnahme am Auswahlverfahren ist eine Darstellung der grünen, seit dem Jahr 2013 umgesetzten Controlling-Lösung bei der Péter Horváth-Stiftung, c/o IPRI gGmbH, Stuttgart, einzureichen. Geehrt werden Controller bzw. Controllerteams. Auf der ICV-Fachtagung CCS 2014 am 27.11. im IBM-Forum Ehningen bei Stuttgart, werden Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (Horváth AG, IPRI gGmbH), Leiter der ICV-Ideenwerkstatt und Jury-Vorsitzender, und Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender, CEO Hansgrohe SE, den Preis feierlich überreichen.

**Green-Controlling-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 „fairport Controlling“ (2013). ■

Infos: [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com) unter: „Aktuelles“ > „Awards“

## Willkommen in der ICV-Geschäftsstelle!

Seit Juni arbeiten in der ICV-Geschäftsstelle in Wörthsee mit Nadine Paworski und Christine Steuer zwei neue Kolleginnen in Teilzeit für den Internationalen Controller Verein (ICV). Nachdem sich Sieglinde Wiesmann neuen beruflichen Herausforderungen widmet, wird Christine Steuer den buchhalterischen Bereich betreuen. Nadine Paworski ergänzt die Buchhaltung und kümmert sich ebenfalls um Administration, Mitgliederbetreuung sowie Mitorganisation der ICV-Veranstaltungen. ■



## AK Berlin-Brandenburg erörtert Risiko-Chancen-Management

„Risiko-Chancen-Management“ war Thema eines Treffens im AK Berlin-Brandenburg am 3./4 April in Wandlitz. Eine Arbeitsgruppe hatte das Thema vorbereitet und führte in die Thematik ein: 1. Chancen und Risiken, Grundlage jeden Geschäfts; 2. Was ist Risiko-Chancen-Management?; 3. Wie können aus der Identifikation der wesentlichsten Risiken Szenarien entstehen?; 4. Veränderung der Projektplanung anhand von Chancen/Risiken; 5. Jahresbandbreitenplanung. Sehr angeregt wurden die beiden praktischen Beispiele aus dem Arbeitsleben der referierenden Kollegen diskutiert. Mehr: Website des AK Berlin-Brandenburg. ■



## AK Südbayern feiert 25-jähriges Bestehen



Der AK Südbayern hat in Herrsching am Ammersee sein 25-jähriges Bestehen gefeiert. Arbeitsthema des Treffens war „Preisgestaltung“. AK-Leiter Klemens Küstner gab danach einen Rückblick: von der Gründung 1989 über zahlreiche Herbst- und Frühjahrstagungen, die „legendären“ Sommerfeste, das 10-jährige Jubiläum mit Prof. Kappler und Dr. Deyhle, das 20-Jährige mit Jesuiten-Pater Dr. Benno Kuppler SL. Küstner betonte, dass die vielen Treffen geprägt waren sowohl von Vorträgen externer Referenten, wie auch von Ausarbeitungen der AK-Mitglieder sowie Besuchen in den Firmen der Mitglieder. ■

## AK Rhein-Neckar: „Kommentierung von Abweichungen“

Das 10. Treffen des AK Rhein-Neckar fand bei der Fa. BLANCO statt. Zum Auftakt lernten die Teilnehmer bei einer Werksführung das Gastgeberunternehmen kennen. In der Hauptverwaltung stand danach in einem Vortrag von AK-Mitglied Bernhard Kretz, MVV Energie, ein „Tool zur konzernweiten Kommentierung von Abweichungen, Erstellung des Vorstandsreports“ auf der Agenda. Bei dem Treffen wurden auch wieder „10 Minuten – Was mich beschäftigt ...“ behandelt. Das nächste Treffen findet am 28.11. statt. ■



## Kaliningrader Tagung 2014: Strategie-Workshop mit ICV-Experten

Die diesjährige, 7. Internationale Controlling-Tagung in Kaliningrad (RU) hatte der dortige „Klub der Controller“ als „Strategie-Workshop“ konzipiert. Als Gast-Referenten des Internationalen Controller Vereins (ICV) agierten Dr. Adrianna Lewandowska, ICV-Vorstandsmitglied aus Poznan, und Dr. Herwig R. Friedan aus Berlin.

Mit großem Interesse und Engagement erarbeiteten die 40 Teilnehmer, darunter viele Eigentümer lokaler KMUs, an einem fiktiven Beispiel eine Unternehmensstrategie und das Vorgehen zur Umsetzung. Für eine tadellose Verständigung sorgte Valentin Usenkov, ICV-Mitglied, Präsident des Klubs der Controller Kaliningrad, der den englischen Vortrag und die Fragen, wie auch lebhaft Diskussionsbeiträge parallel ins Russische bzw.



Unter den 40 Teilnehmern waren auch 2014 wieder zahlreiche Eigentümer lokaler KMUs.

ins Englische übersetzte. Wie in den Vorjahren hatten die russischen Gastgeber wieder ein Rahmenprogramm organisiert, das die internationalen Gäste mit der Stadt Kaliningrad (ehemaliges Königsberg) und den Naturschönheiten des Kali-

ningrader Gebiets bekannt machte. Dazu gehörten eine private Hafentour und Ausflüge an die Ostsee, auf die Kurische Nehrung und eine Bootsfahrt auf dem weitestgehend touristisch noch unerschlossenen Flüsschen Pregel. ■

## „Verrechnungspreise im Spannungsfeld von Controlling und Steuern“

Bei Haufe ist das Buch „Verrechnungspreise im Spannungsfeld von Controlling und Steuern“ von Jörg Hanken (PwC, ICV-Fachkreisleiter) und Guido Kleinhietpaß (CA Akademie AG) erschienen.

Das Buch beginnt mit einer ganzheitlichen Betrachtung des VP-Managements von der Strategieentwicklung über den Aufbau der Organisation und Implementierung bis zur Dokumentation und Verteidigung der VP. Die VP-Grundlagen werden im Teil B aus steuerlicher Sicht und im Teil C aus Controlling-Sicht anhand einer Vielzahl anschaulicher Beispiele erläutert. Teil D geht auf die Frage der Harmonisierbarkeit von Controlling- und steuerlichen VP ein, zeigt Steuerungsumsetzungsvarianten anhand von vier konkreten Unternehmen auf und stellt unterschiedliche VP-Sachverhalte synoptisch aus Controlling- und steuerlicher Sicht gegenüber.

Das Bestreben der Autoren ist nicht, die Themen akademisch zu untersuchen, sondern

dem VP-Praktiker die Quintessenz kurz und knapp und anhand einer Vielzahl von Praxisbeispielen und grafischen Darstellungen zusammenzufassen und für ein besseres Verständnis des Controllers für steuerliche Belange und umgekehrt beizutragen. ■



Jörg Hanken, Guido Kleinhietpaß: Verrechnungspreise im Spannungsfeld von Controlling und Steuern; ISBN: 978-3-648-04943-3, 1. Auflage 2014, 469 Seiten, Hardcover, 49,95 Euro

## Big-Data-Konferenz am 25. September in Stuttgart

Am 25. September findet in Stuttgart die Horváth & Partners Big-Data-Konferenz statt, Veranstaltungspartner sind SAP und Internationaler Controller Verein (ICV).

Es soll aufgezeigt werden, wie Unternehmen und Organisationen Big Data & Analytics einsetzen können, um ihre Geschäftsmodelle weiter zu entwickeln, die Produktentwicklung zu beschleunigen und entlang der Wertschöpfung gleichzeitig Effizienz und Qualität zu steigern sowie operative und strategische Steuerung zu verbessern. Als Eröffnungs-Keynote wird Professor Thomas H. Davenport – Bestsellerautor und Vordenker zum Thema Big Data & Analytics – über aktuelle Entwicklungen, konkrete Anwendungsbeispiele und Nutzen für Unternehmen berichten. Danach stellen Referenten den Einsatz von Big Data & Analytics in der Unternehmenspraxis dar. ■

Die Teilnahmegebühr beträgt 990,- EUR zzgl. gesetzl. MwSt.; ICV-Mitgliedern wird ein Rabatt von 25 % gewährt.

## ICV-Fachkreis: Vorreiterrolle im Kommunikations-Controlling

Die PR-Branche wird historisch aus den USA dominiert; Meinungsforschung ist ein wichtiger Bestandteil der politischen und unternehmerischen Arbeit. So ist in der Auffassung der PR-Profis „überm Teich“ PR-Evaluation immer noch gleichzusetzen mit Kommunikations-Controlling. Mittlerweile ist aber auch den führenden PR-Profis bewusst geworden, dass Messungen alleine noch keine Steuerung ausmachen. So kam es im Jahr 2012 auf dem jährlichen AMEC Summit (International Association for Measurement and Evaluation of Communication) zur Barcelona Declaration of Research Principles, die aber in der Praxis noch wenig Anwendung findet. Die AMEC befasst sich mit Medien-evaluation und der Erforschung von Kommunikation.

Am 20. Juni 2014 diskutieren die Mitglieder des ICV-Fachkreises Kommunikations-Controlling bei ihrem 23. Arbeitstreffen die AMEC-Standards und überprüften die Kompatibilität mit dem Wirkungsstufenmodell (DPRG/ICV). Gastgeber des Treffens war erneut die Hochschule für Wirtschaft in Zürich.

Die Diskussion schärfte bei allen Beteiligten noch einmal das Verständnis für das 2009 verabschiedete Wirkungsstufenmodell. In diesem Modell geht es einerseits um unterschiedliche Messbereiche für PR-Arbeit sowie um kognitive und affektive Aspekte. Andererseits geht es um Erkenntnisse des Neuromarketings, die im Wirkungsstufenmodell verarbeitet sind.



Der ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling war eingeladen an der 7. Schweizer Fachtagung „Communications Controlling“ in Zürich teilzunehmen.

Im September soll auf einer von der Hoerbiger Holding AG initiierten Konferenz in Wien mit Frazer Likely, einem Vertreter der AMEC, ein Abgleich erfolgen und danach publiziert werden. Die Publikation soll dann ein erster Schritt zu einem international einheitlichen Ansatz zur Steuerung von Kommunikationsarbeit sein. Sollte das gelingen, würde der ICV erneut ein Vorreiter bei der Entwicklung von Controlling-Standards sein.

### Unterschiedliche Auffassungen

Dass der ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling im deutschsprachigen Europa eine Vorreiterrolle im Kommunikations-Controlling innehat, wurde auf der 7. Schweizerischen Fachtagung „Communications Controlling“ am 19. 06. in Zürich deutlich. Wie schon in den beiden Jahren zuvor wurde der Eröffnungsvortrag von Dr. Reimer Stobbe, ICV-Fachkreisleiter Kommunikations-Controlling, gehalten. Er zeigte, wie man Kommunikationsziele von der Unternehmensstrategie ableitet und das Erreichen

dieser Ziele mit geeigneten Messpunkten und -größen misst. Andere Referenten, wie Polo Looser, MCI Group, und Dr. Peter Felser, brachten in ihren Vorträgen ihr Verständnis zum Ausdruck, dass Controlling gleichbedeutend mit Messung bzw. Kontrolle sei.

In den folgenden Breakout-Sessions gab es Gelegenheit, im kleinen Kreis konkrete Beispiele und Aspekte im Detail zu diesen Themen zu erfahren und zu diskutieren:

- **Christoph Bruckner**, Geschäftsführer Corporate Communication Cluster Vienna: Reputation Management in österreichischen Unternehmen;
- **Polo Looser**, MCI Group: Messbarkeitsmodelle und Messgrößen in der Life Communication;
- **Nicolas Pernet**, Leiter Marketing Blick-Gruppe: Controlling im Lesermarketing – unabhängig für die Effizienz!
- **Rainer Pollmann**, ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling: Formulierung von strategischen Kommunikationszielen;
- **Christoph Spengler**, Geschäftsführer Accelerom Zürich: Vernetzt messen und integriert steuern.

Die etwa 80 Teilnehmer der Fachtagung konnten sich so ein Bild von den unterschiedlichen Auffassungen machen. Beim abschließenden Apéro Riche waren die Vertreter des ICV gesuchte Partner für inspirierende Diskussionen. ■

Info: Rainer Pollmann, Augsburg



Mitglieder des ICV-Fachkreises Kommunikations-Controlling sichern ihre Arbeitsergebnisse.

## Neues aus dem ControllingWiki

der interaktiven Wissensplattform mit Gütesiegel des ICV – [www.controlling-wiki.com](http://www.controlling-wiki.com)



### Lesen Sie an dieser Stelle Textauszüge aus den neuesten Beiträgen / Beitragsänderungen.

*Wir stellen regelmäßig neue Beiträge im ControllingWiki ebenfalls auf der ICV-Website vor.*

#### **Kennzahlen Dienstleistungscontrolling**

Controlling von Dienstleistungen überträgt betriebswirtschaftliche Standards aus anderen Geschäftsmodellen. Auch Dienstleistungen werden produziert. Eine Aktivitätskette bzw. ein Arbeitsplan ersetzt die Stückliste aus der Produktionswirtschaft. Kennzahlen sollten in Bezug auf die Prozesse jedes Unternehmens individuell ausgewählt, angepasst, verknüpft (= integriert) und regelmäßig analysiert werden. Über die richtigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge – bekannt aus dem Balanced Scorecard-Konzept – erhalten Sie die Kennzahlen, die für Ihr Unternehmen entscheidend sind. Die Bedeutung von Dienstleistungen, auch als Geschäftsmodell, wird weiter zunehmen. (...)

*Ersteinsteller: Frank Stefan Bohnert*

#### **Carbon Accounting**

In Anlehnung an den Begriff Financial Accounting wird seit mehreren Jahren der Begriff Carbon Accounting genutzt. Die Verwendung des Begriffs ist nicht einheitlich (s. Stechemesser/Günther, 2012), aber im Unternehmenskontext beschreibt er regelmäßig die Funktion der systematischen Erfassung und Berichterstattung von Treibhausgasemissionen (im Folgenden: THG-Emissionen) in der Wertschöpfungskette des berichtenden Unternehmens. Ein sehr verbreiteter Leitfadens in diesem Bereich ist das vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) und World Resource

Institute (WRI) entwickelte GHG Protocol. Die unter dem Schirm des GHG Protocol entwickelten Konzepte spiegeln sich auch wider in dem danach entstandenen Standard ISO 14064-1. Daher beschreibt der Artikel die Begriffsgrundlagen des GHG Protocol zur Unterteilung der Emissionen. Zusätzlich verweist er auf wesentliche Einflussfaktoren der praktischen unternehmerischen Ausgestaltung. (...)

*Ersteinsteller: Robert Prengel*

#### **Global Reporting Initiative (GRI)**

Nachhaltiges Wirtschaften steht seit einigen Jahren wieder stärker im Mittelpunkt von Politik und Wirtschaft. Unternehmen werden heute und in Zukunft durch verschiedene Anspruchsgruppen, wie Kunden, Bürgerinitiativen und die breite Öffentlichkeit, auch danach beurteilt, inwieweit sie sich in Bezug auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise glaubhaft engagieren. Das Controlling muss diesen Megatrend rechtzeitig aufnehmen und durch entsprechende Werkzeuge effektiv und effizient dafür sorgen, dass dem Management adäquate Informationen zur Verfügung stehen. Eine aktuelle Studie zu den Zukunftsthemen für das Controlling spiegelt den Bedeutungszuwachs eines nachhaltigen Managements und Controllings ebenso wider (Schäffer/Weber, 2012, S. 78 ff.). (...)

*Ersteinsteller: Prof. Dr. Armin Müller*

#### **Operative Innovationskennzahlen**

Operative Innovationskennzahlen bezeichnen Maßzahlen, die zur Quantifizierung von Sachverhalten im Zusammenhang mit der Umsetzung und Markteinführung von Innovationen dienen. Die Strukturierung der operativen Innovationskennzahlen kann anhand der Phasen des Innovationsprozesses ausgerichtet werden, wobei sich die operativen Innovationskennzahlen auf die vierte und fünfte Phase und die strategischen Innovationskennzahlen auf die ersten drei Phasen des Innovationsprozesses beziehen (Kunau et al., 2011). Im Rahmen dieses Bei-

trags werden weitverbreitete operative Innovationskennzahlen der vierten und fünften Phase des Innovationsprozesses vorgestellt. Der Inhalt und die Struktur orientieren sich an Kunau et al. (2011). (...)

*Ersteinsteller: Philipp Thiele*

#### **Strategische Innovationskennzahlen**

Strategische Innovationskennzahlen bezeichnen Maßzahlen, die zur Quantifizierung von Sachverhalten im Zusammenhang mit der Entwicklung der Innovationsstrategie sowie zur Identifikation, Bewertung und Auswahl von Ideen im Innovationsprozess dienen. Die Strukturierung der strategischen Innovationskennzahlen kann anhand der Phasen des Innovationsprozesses ausgerichtet werden, wobei sich die strategischen Innovationskennzahlen auf die ersten drei Phasen und die operativen Innovationskennzahlen auf die vierte und fünfte Phase des Innovationsprozesses beziehen (Kunau et al., 2011). Im Rahmen dieses Beitrags werden weitverbreitete strategische Innovationskennzahlen der ersten drei Phasen des Innovationsprozesses vorgestellt. Der Inhalt und die Struktur orientieren sich an Kunau et al. (2011). (...)

*Ersteinsteller: Philipp Thiele*

#### **Performance Measurement in Controlling-Prozessen**

Controller haben die Verantwortung für den Ressourceneinsatz und die Leistungserbringung in Controlling-Prozessen. Um diese Verantwortung wahrnehmen sowie die Performance der Prozesse kontinuierlich überwachen und verbessern zu können, ist ein aktives Performance Measurement nötig. Controlling-Prozesskennzahlen in den Dimensionen Qualität, Zeit und Kosten schaffen Transparenz in Controlling-Prozessen und ermöglichen eine Messung der Performance der Controlling-Prozesse und der Controller-Organisation. (...)

*Ersteinsteller: Mag. Mirko Waniczek, Dr. Rita Niedermayr*

## Machen Sie mit!

**Haben Sie interessante Beiträge und Lust, selbst Wiki-Autor zu werden? Schauen Sie rein und werden Sie aktiv. Oder senden Sie Ihre Beiträge für unser Controlling-Wiki an Mike Schulze [Mike.Schulze@ebs.edu](mailto:Mike.Schulze@ebs.edu)**



## Region Süd – der Regionaldelegierte kommt zu Wort

Rainer Linse ist erst Mitte 50 – und trotzdem schon „ein alter Hase“ im ICV. 1990 startete seine ICV-Karriere mit der Mitarbeit im Arbeitskreis Südwest, damals geleitet vom heutigen Vorstandsvorsitzenden Siegfried Gänßlen. Seit 2005 leitet er den Arbeitskreis Heilbronn-Künzelsau. 2007 wurde er zusätzlich zunächst stellvertretender Regionaldelegierter Süddeutschland, übernahm drei Jahre später die Aufgabe des Delegierten. Seit dieser Zeit kümmert er sich auch intensiv um die Regionaltagung Controlling Competence Stuttgart CCS.

### Was ist die vom Vorstand vorgegebene zentrale Aufgabe eines Regionaldelegierten?

Die Regionaldelegierten wurden seinerzeit als Element der Qualitätssicherung eingeführt. Sie stellen das Bindeglied zwischen AK-Leitern und Vorstand dar. In der Region Deutschland Süd wählen die AK-Leiter den Delegierten aus ihren Reihen. Das hat den Vorteil, dass der Delegierte die Erwartungen, Sorgen und Nöte der Arbeitskreise bzw. deren Mitglieder kennt.

### Wo sehen Sie für sich persönlich Ihre Aufgabe, wo haben Sie eventuell Schwerpunkte gesetzt?

Neben der Abstimmung und Einführung gemeinsamer Standards z. B. bei der Mitgliederbetreuung bzw. den Einladungen und Protokollen zu AK-Tagungen treibe ich den (Generations-) Wechsel der AK-Leiter voran. Allem Anfang wohnt ein Zauber inne, und wir wollen attraktiv und offen bleiben für neue Ideen, neuen Schwung und nicht zuletzt – neue Mitglieder. Einen Schwerpunkt sehe ich bei der Mitgliedergewinnung für den ICV: Wir wollen bis Ende 2014 mindestens 1.000 persönliche Mitglieder in der Region Süd haben. Zufriedene AK-Mitglieder machen automatisch auch Werbung für den ICV.

### Wie schafft man es, mit allen Beteiligten gleichermaßen Kontakt zu halten – ist das überhaupt möglich und nötig?

Wir haben 2011 eine Klausur durchgeführt, zu der alle AK-Leiter und Stellvertreter eingeladen waren. Dort haben wir unser Selbstverständnis als Region und AK-Leiter erarbeitet, abgestimmt und veröffentlicht. Natürlich diente der abendliche Erfahrungsaustausch auch dem besseren persönlichen Kennenlernen. Die für dieses Jahr geplante Klausur



Rainer Linse

kam aus Termingründen nicht zustande. Deshalb besuche ich die AKs nun bei ihren AK-Tagungen. Die ICV-Führungskräfte tagungen, die alle zwei Jahre zentral mit allen AK-Leitern bzw. Branchen- und Fachkreisleitern gemeinsam mit dem Vorstand durchgeführt werden, sind eine ideale Möglichkeit, Erfahrungen auszutauschen und über den Teller- rand zu blicken.

### Was ist die größte Herausforderung für einen Regionaldelegierten?

Ein vertrauensvolles Miteinander entsteht nur, wenn man sich kennt und regelmäßig sieht. Das offene Gespräch über Erwartungen und Schwierigkeiten findet seine Grenzen an der Erreichbarkeit und Verfügbarkeit. Neun AK-Leiter bzw. Stellvertreter terminlich und inhaltlich unter einen Hut zu bekommen ist nicht einfach.

### Was ist ganz anders, als Sie es sich erwartet haben?

Im Prinzip wurden meine Erwartungen an die (neuen) AK-Leiter, was Engagement und Teamorientierung angeht, übertroffen.

### Warum haben Sie die Aufgabe als Regionaldelegierter übernommen?

Veränderungen gestalten, Change Manage-

ment, gehört seit 25 Jahren zu meinen beruflichen Schwerpunkten. Warum nicht diese Erfahrungen auch im Ehrenamt einbringen? Dort geht vieles langsamer, aber die Richtung muss trotzdem stimmen. Der Umgang mit Widerständen und Störungen fordert mich immer wieder neu.

### Sie sind gleichzeitig Leiter des Arbeitskreises Heilbronn-Künzelsau.

### Gibt es Interessenskonflikte zwischen Ihrer Aufgabe als AK-Leiter und der als Regionaldelegiertem?

Nach dem Prinzip der stetigen Veränderung werde ich die AK-Leitung nächstes Jahr anlässlich der 20. AK-Tagung übergeben. Der neue AK-Leiter und Stellvertreter stehen bereits fest. Sie sind eingebunden und stellen aus meiner Sicht die richtige Mischung aus Kontinuität und Innovation dar. Das gibt mir die Möglichkeit, mich verstärkt um die anderen AKs zu kümmern.

### Gibt es eine Abstimmung mit den weiteren Delegierten des ICV (aus Deutschland und Europa)? Wie sieht die Zusammenarbeit aus, falls es eine solche gibt?

Wir treffen uns im jährlichen Wechsel mit der ICV-Führungskräfte tagung als Delegierte mit dem Vorstand. Eine enge Verbindung habe ich auch durch gemeinsame interne ICV-Projekte mit dem Regionaldelegierten Deutschland West, Martin Herrmann, der mittlerweile ebenfalls seinen AK übergeben hat.

### Gibt es derzeit besondere Pläne, Ideen, Vorhaben für die Region Süd?

Der AK Süd I (Großraum München) unter der Leitung von Prof. Dr. Uwe Seidel hat ein Projekt gestartet, die „Mitgliederezufriedenheit“ zu ermitteln und Verbesserungsansätze zu definieren. Das halte ich für einen guten Ansatz, den wir nach Auswertung auch den anderen AK-Leitern anbieten wollen.

### Was mir noch wichtig wäre zu sagen...

Ich bedanke mich bei den AK-Leitern und Stellvertretern der Region Süd für die vertrauensvolle Zusammenarbeit, bei den treuen Mitgliedern des AK Heilbronn-Künzelsau für die tolle Unterstützung und nicht zuletzt beim Vorstandsvorsitzenden des ICV, Siegfried Gänßlen, dass er mich damals zum ICV gebracht und gefördert hat. ■

## Arbeitskreis-Termine

### Arbeitskreis Vorarlberg mit Dreiländerblick

Arbeitskreistreffen des Kernteams  
September 2014  
Schloss Hofen  
Unternehmenseinblick  
Oktober 2014



Arbeitskreisleiter Thomas Prugger

### Fachkreis Investitionscontrolling

Sitzung  
Detecon (Schweiz) AG, Zürich  
12.09.2014

### Arbeitskreis Franken

Controllers Treff, Stammtisch  
18.09.2014 in Nürnberg  
Herbsttreffen  
Uvex Sports Group GmbH & Co.  
KG, Fürth  
16.10.2014 bis 17.10.2014



Arbeitskreisleiterin Claudia Maron

### Arbeitskreis Westfalen

7. Sitzung  
Thema: Business Intelligence,  
Wissensmanagement  
18.09.2014, 15:59 Uhr, bis  
19.09.2014, 16:00 Uhr  
Fachhochschule in Münster



Arbeitskreisleiterin Christiane Strathaus

### Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

Herbstreise  
27.09.2014, 8:00 Uhr, bis  
28.09.2014, 18:00 Uhr

55. Arbeitskreis-Sitzung  
23.10.2014, 16:00 Uhr, bis  
24.10.2014, 17:00 Uhr  
Thema: Innovationsförderung  
durch (F&E-) Controlling



Arbeitskreisleiterin Bärbel Kuhn

### Arbeitskreis Nordwestschweiz

Herbsttreffen  
10.10.2014, 13:00 bis 18:00 Uhr



Arbeitskreisleiter Christian Baumgartner

### Arbeitskreis West III

Herbstsitzung  
Thema: Technologiegetriebene  
Geschäftsinnovationen  
BPM&O, Köln  
23.10.2014 bis 24.10.2014



Arbeitskreisleiterin Britta Metzen

### Arbeitskreis Zürich-Ostschweiz

Arbeitskreistagung  
Thema: „Aussagekräftiges  
Reporting mit Excel“; Dosen-  
bach-Ochsner AG, Dietikon  
23.10.2014, 13:00 Uhr bis  
18:00 Uhr



Arbeitskreisleiter Markus Lüscher

### Arbeitskreis Nord III

57. Treffen  
Thema: Qualitatives  
Vertriebscontrolling  
23.10.2014, 18:00 Uhr, bis  
24.10.2014, 16:00 Uhr  
Hannover



Arbeitskreisleiter Joachim Jäger

### Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Schweiz

Arbeitskreistagung  
**TERMINVERSCHIEBUNG  
BEACHTEN! NEU:**  
16.10.2014, 13:30 bis 17:30 Uhr



Arbeitskreisleiter René Heule

### Arbeitskreis Heilbronn-Künzelsau

AK-Treffen, 31.10.2014  
Dürr Dental, Bietigheim



Arbeitskreisleiter Rainer Linse. Lesen Sie dazu auch das Interview mit Rainer Linse in seiner Funktion als Delegierter Region Deutschland Süd auf der Seite 111.

### Weitere Informationen und Anmeldung auf

[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com) > Arbeitskreise

sowie auf

[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com) > Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion),  
[presse@controllerverein.de](mailto:presse@controllerverein.de)

Jetzt 4 Wochen  
kostenlos testen!



## Zuverlässig kalkulieren, planen und steuern!

Haufe Controlling Office liefert Ihnen alle Informationen, die Sie für **aussagekräftige Reportings** und **valide Kennzahlen** benötigen. Von Planung und Budgetierung über Kalkulation bis zur Unternehmens- und Liquiditätssteuerung.

- › Trends und aktuelle Entwicklungen im Controlling
- › Best-Practice-Lösungen und Tools, z. B. Diagramme von Hichert + Partner
- › Inkl. Online-Seminare zu aktuellen Top-Themen

[www.haufe.de/controlling-office](http://www.haufe.de/controlling-office)

**HAUFE.**

Software für

# Corporate Performance Management



Die integrierte Softwarelösung für Unternehmenssteuerung und Controlling, ausgezeichnet mit Bestnoten und Qualitätssiegeln.

- Operatives Controlling
- Integrierte Finanzplanung
- Konsolidierung
- Risikomanagement
- Strategische Planung

INNOVATIONSPREIS-IT

SIEMER 2014

*initiative*  
**mittelstand**

FINANCE

[www.cp-suite.de](http://www.cp-suite.de)

Corporate  
Planning 